

25.1.2007

Melkior- uutislehti

Sisältö

Tiehallinnon
suoritus-
arviointi-
tutkimus 2

Väestö-
rekisteri-
keskuksen
henkilöstö-
suunnittelu 4

Merenkulkulaitos sähköistä henkilötyötä 6

Paula Kirjavainen Ky ja Melkior yhteistyöhön 9

Suoritusarviointi vaatii terävyyttä – palkkausjärjestelmää tutkittiin Tiehallinnossa



Kuva Marko Rättö

Valtion uusissa palkkausjärjestelmissä esimiesten suoritusarvioilla on suuri merkitys. Pystyvätkö esimiehet tekemään luotettavia arvioita? Tätä tutkittiin Tiehallinnossa, joka on jo pitkään käyttänyt uudenlaista palkkausjärjestelmää.

Tutustu tutkimustuloksiin [sivulla 2](#).

”Suoritusarvioinnin tutkimus antoi eväitä palkitsemisjärjestelmän jatkokehittämiseen”, henkilöstöjohtaja Matti Hermunen Tiehallinnosta toteaa.

Väestörekisterikeskus laati henkilöstösuunnitelman

Tuottavuusohjelman mukainen toiminnan tehostaminen, muuttuvat osaamisvaatimukset ja lähestyvä runsas eläköityminen vaativat valtion virastoja ja laitoksia johtamaan henkilöstöään pitkäjänteisesti. Tärkeä tulevaisuuden osaaminen on varmistettava ja tarpeen mukaan vahvistettava.

Tutustu tarkemmin käytännön esimerkkiin ennakoivan henkilöstöjohtamisen kehittämisestä [sivulla 4](#).

Merenkulkulaitos sähköistää henkilötyötä

Henkilöstöön liittyvien tietojen hyödyntäminen ja sähköiset henkilöstöprosessit ovat nousemassa yhä merkittävämpään asemaan valtion virastoissa ja laitoksissa.

Operatiivisia henkilöstöpalveluita voidaan tehostaa palvelukeskusten avulla. Henkilöstötoiminnon sisäinen tehostaminen sähköisesti on tärkeää, mutta se ei riitä. Tarvitaan johtamista tukevia palveluita ja informaatiota ihmisten hyvinvoinnin, kehittymisen ja organisaation tuottavuuden varmistamiseksi. Merenkulkulaitos lähti kehittämään sähköisiä henkilöstöpalveluita toiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Lue lisää Merenkulkulaitoksen kehitystyöstä [sivulta 6](#).

Valtion palkkausjärjestelmää tutkittiin Tiehallinnossa

Suoritusarviointi vaatii terävyyttä

Uusien valtion palkkausjärjestelmien (VPJ, entinen UPJ) käyttöönotto kattaa lähes koko valtionhallinnon. VPJ:n puolesta ja vastaan on käyty kiivasta keskustelua. Yksi kritiikin kohde on ollut henkilökohtaisen palkanosan määrittävä suoritusarvio. Pystyvätkö esimiehet luotettaviin arvioihin? Tätä tutkittiin Tiehallinnossa, joka on jo pitkään käyttänyt uutta palkkausjärjestelmää.

Tutkimuksella haluttiin selvittää, onko Tiehallinnon esimiesten suoritusarvioissa vääristymiä, jotka osoittaisivat henkilöstöryhmien suosimista tai väheksymistä.

Tutkimus kattoi koko Tiehallinnon henkilöstön lukuun ottamatta alle puoli vuotta palveluksessa olleita. Aineisto koostui 907 ihmisen suoritusarvioista ja palvelusuhteen perustiedoista. Tarkastelussa oli vuoden 2005 alussa tehty suoritusarvio.

Tiehallinto on soveltanut VPJ:ta vuodesta 1996. Tiehallinnossa lähiesimiehet arvioivat suoriutumista neljästä näkökulmasta: tuloksellisuus/aikaansaavuus, vastuuntunto/kehittäminen, yhteistyötaidot sekä ammattitaito. Näistä kriteereistä lasketaan suoritusarvio, joka ilmaistaan yhdellä desimaalilla 4,0-10,0. Suoritusarvio määrittää henkilökohtaisen palkanosan. Kun suoritusarvio on 9-10, henkilökohtainen palkanosa on 41 prosenttia vaativuuden perusteella maksettavasta palkasta. Jos suoritusarvio on alle 5, henkilö ei saa henkilökohtaista palkanosaa.

Tasa-arvoa ja eroja

Tutkimustulokset osoittavat, että Tiehallinnon tulosityksiköiden ja toimintojen välillä ei ole olennaisia eroja. Tulosityksiköiden osalta tämä ei olekaan yllättävää, koska niiden suoritusarvioille on asetettu tavoitekeskiarvo 7,5. Osa-aikaisesti työskenteleviä käsitellään tasa-arvoisesti. Erityisen ilahduttavaa on se, että sukupuolten suoritusarvioiden keskiarvo oli lähes tarkalleen sama, vaikka Tiehallinnossa ei ole pyritty tietoisesti ohjaamaan sukupuolten saamia arvioita.

Tutkimus toi kuitenkin myös tuloksia, joiden perusteella suoritusarvioiden luotettavuutta voidaan epäillä.

Kaikkein vaativimmissa tehtävissä olevat ihmiset saavat korkeampia suoritusarvioita. Kolmessa korkeimmassa vaativuusryhmässä peräti 43 prosenttia sai suoritusarvioksi vähintään kahdeksan. Keskivaativissa tehtävissä näin hyvän suoritusarvion sai 27 prosenttia työntekijöistä. Kolmessa alimmassa heitä oli vain 11 prosenttia.

Teknisiä tehtäviä ja teknistä koulutustaustaa suositaan. Diplomi-insinöörien suoritusarvioiden keskiarvo on 7,6, ei-teknisen korkeakoulututkinnon suorittaneiden 7,2.

Uusissa palvelusuhteissa ihmisten suoritusarviot ovat selvästi alempia, ja saavuttavat yleisen tason vasta noin kuuden vuoden kuluttua. Alle kaksi vuotta palvelleista vain 13 prosenttia sai suoritusarviokseen vähintään kahdeksan. 4-6 vuotta palvelleissakin vain 20 prosenttia sai suoritusarviokseen kahdeksan tai yli. Kauemmin kuin kuusi vuotta palveista suoritusarvioon kahdeksan tai sen yli ylsi 31 prosenttia.

Erot olivat tilastollisesti merkitseviä. Kun ne muutetaan euroiksi, nähdään, että niillä on myös merkitystä. Esimerkiksi alle kuusi vuotta palvelleiden joukossa on 58 ihmistä, joiden henkilökohtainen palkanosa on alempi kuin voisi tilastollisesti odottaa. Vaativuudeltaan keskitason tehtävissä tämä merkitsee näille ihmisille 2850 euroa vähemmän vuodessa. Kärjistäen voisi puhua 160 000-170 000 euron tulonsiirrosta vuosittain.

On ymmärrettävää, että uusi tehtävä vaatii oppimista. Mutta näin pitkät ajat suoritusarvioiden nousemisessa heijastavat myös järjestelmän jäykkyyttä. Tiehallinnossa, kuten monessa muussakin virastossa, palkkoja muutetaan varsin jähmeästi. Uusille tai

vaativuudeltaan uusissa tehtävissä oleville henkilöille asetetaan aluksi alhainen suoritusarvio ja sitä vastaava henkilökohtainen palkanosa. Tämän jälkeen esimiehen on perusteltava palkkavaikutteiset suoritusarvioiden korotukset. Erinomaisellakin suoriutujalla arvio ja palkka hivuttautuvat hitaasti ylöspäin. Suoritustason lasku on vielä jähmeämpää. Kun käytössä on enemmän tai vähemmän kiinteä palkkapotti, palkan kehittymiseen ei jää varaa, jos sitä on varattu aiemmin asemansa vakiinnuttaneille.

Jähmeys uhkana

Tiehallinnon henkilöstön keski-ikä on yli 50 vuotta. Tuottavuustavoitteiden mukaisesta henkilöstön vähennyksestä huolimatta Tiehallinto pestaa merkittävästi uusia ihmisiä lähivuosina.

Tulosten perusteella suoritusarvioinnissa suositaan pitkään palvelleita ja teknisissä tehtävissä työskentelevää henkilöstöä. Tulokset vahvistavat myös aiempia tutkimustuloksia siitä, että ihmisten tuttuus, samankaltaisuus ja merkitys esimiehille vaikuttavat arviointiin. Tuttuja, vuosia palvelleita kollegoita arvioidaan vähemmän kriittisesti kuin uusia ja nuorempia.

Suoritusarvion ja palautteen pitäisi olla myös ihmisen henkilökohtaisen kehittymisen väline. Millaista palautetta ihmiset saavat suoriutumisestaan, jos sitä rajaa palkkauksen jähmeys? Miltä tuntuu työn arvostaminen, jos asemansa vakiinnuttanut kollega saa selkeästi parempia arvioita vanhoilla ansioidensa? Jos suoritusarviointia ja palkkausjärjestelmää ei kehitetä, on uhka, että uuden henkilöstön vaihtuvuus nousee suureksi. Tämä vaikeuttaa selviytymistä lähivuosien suuresta eläköitymisestä.

Suoritusarvioinnit suurennuslasin alle

Tiehallinnon tapauksessa suoritusarvioinnin kriteeristö vaatisi täsmentämistä. Myös palkan tarkistukseen liittyvät menettelyt olisi saatava joustavammiksi. Kehityskeskusteluvalmennykseen on satsattava myös vastaisuudessa.

Keskustelut tuloksista eräiden muiden virastojen kanssa antavat viitteitä siitä, että vaikka niissä ei ole tutkittu tilannetta yhtä syvällisesti kuin Tiehallinnossa, niissä saattaa olla samantapaisia ilmiöitä. Uraansa aloittavien palkankehitys on jähmeää ja vaativissa tehtävissä olevien suoritusarviot ovat muita korkeampia. Virastossa tai laitoksessa saattaa olla vallitseva ammattiryhmä, jonka toimintaa saman ammattiryhmän esimiesten on helpompi ymmärtää ja arvostaa.

Virastojen ja laitosten on arvioitava kriittisesti palkkausjärjestelmiään ja niihin kuuluvaa suoritusarviointia. Organisaatioissa on tarkasteltava muun muassa sitä, miten suoritusarvion kriteeristö tukee johtamisfilosofiaa ja viraston strategisia tavoitteita. Myös esimiesten toimintaa palkkausjärjestelmien soveltajina ja koettua oikeudenmukaisuutta on seurattava. Viraston on Tiehallinnon tapaan tunnistettava mahdolliset arvioinnin vääristymät ennen kuin niistä muodostuu ongelmia. Tunnistettuihin epäkohtiin on puututtava jämäkällä otteella. ■

Artikkeli perustuu Juha Eskelisen aikuiskasvatustieteen piirin kuuluneeseen tutkimukseen. Se on julkaistu Hallinto-lehdessä 2006-3. Maksuton tutkimusraportti on tilattavissa Melkiorista. Katso yhteystiedot viimeiseltä sivulta.

Pitkäjänteistä henkilöstöjohtamista Väestörekisterikeskuksessa

Henkilöstön osaaminen ja johtaminen on yksi Väestörekisterikeskuksen (VRK) strategian painopisteistä. Henkilöstöjohtamiseen vaikuttaa eläköityminen, toiminnan alueellistaminen ja muuttuvat osaamisvaatimukset sekä valtion tuottavuusohjelman mukaiset tavoitteet. Ydinkysymys on, miten varmistetaan VRK:n toimintakyky - perustehtävien ja strategisten tavoitteiden - toteutuminen tulevaisuudessa.

VRK:n johto asetti henkilöstöstrategian tavoitteeksi ennakoivuuden ja käynnisti projektin henkilöstöstrategian toimeenpanemiseksi.

Työ eteni kolmessa vaiheessa:

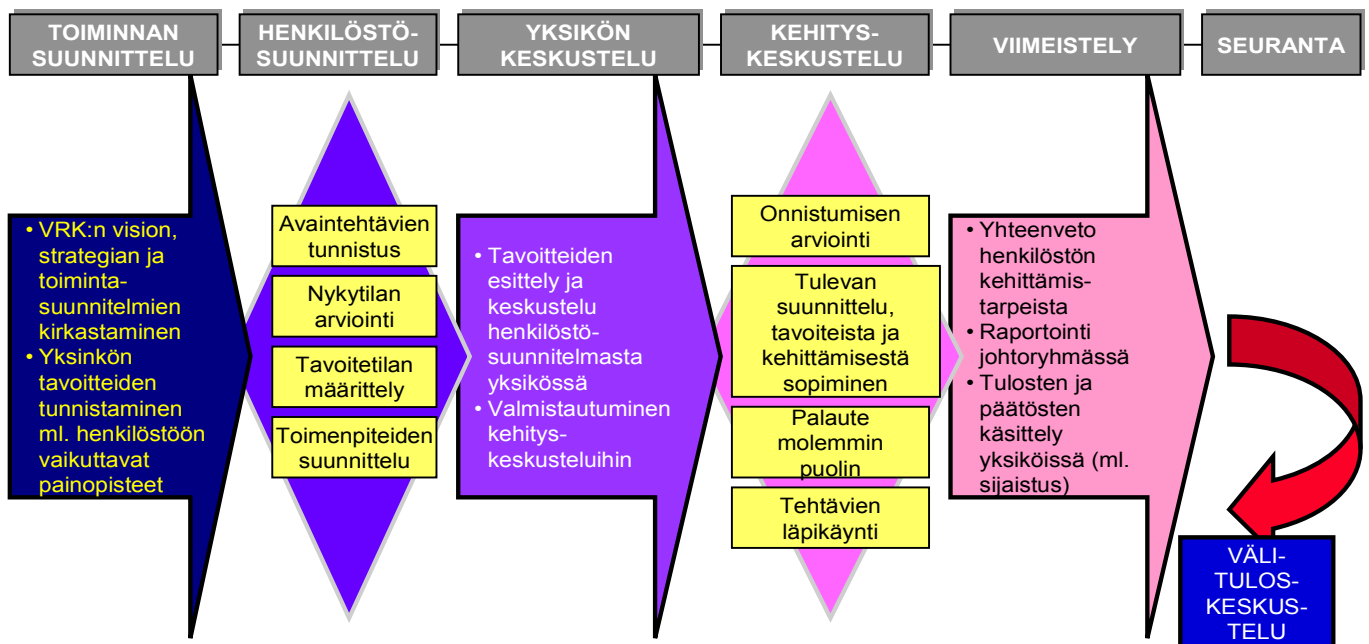
- Määriteltiin, millainen osaaminen on tärkeää tulevaisuudessa ja millaisen henkilöstön Väestörekisterikeskus tarvitsee. Tuloksena oli pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelma vuosiksi 2006-2011 sekä koko VRK:lle että sen yksiköille.
- Uudistettiin henkilöstöjohtamisen periaatteita ja käytäntöjä mm. osaamisen siirtämistä, rekrytointia sekä sijaistus- ja seuraajakysymysten ratkaisemista varten.
- Luotiin ennakoiva, systemaattinen toimintatapa, joka kattaa ketjun toiminnan tavoitteista viraston ja yksiköiden henkilöstöpainopisteisiin ja edelleen henkilökohtaisiin kehittämis- ja suoritustavoitteisiin asti.

Väestörekisterikeskus tuottaa korkealaatuisia henkilö- ja rakennustietopalveluita sekä sähköisessä asiointissa tarvittavia tunnistusratkaisuja yhteiskunnan eri tarpeisiin.

Väestörekisterikeskuksen tavoitteena on olla tietoyhteiskunnan luotettava palvelukeskus, joka kehittää toimintaansa asiakkaidensa, niin julkishallinnon, yksityissektorin kuin kansalaistenkin, tarpeiden mukaisesti.

Väestörekisterikeskuksessa työskentelee noin 120 ihmistä. Sillä on toimipisteet Helsingissä ja Kokkolassa.

Lisätietoja VRK:sta www.vrk.fi.



Yksi VRK:n kehitystyön tuloksista on ennakoiva toimintatapa viraston ja sen yksiköiden henkilöstötavoitteiden ja ihmisten henkilökohtaisen kehittymisen yhdistämiseksi.

Henkilöstö mukana tulevaisuutensa suunnittelussa

Henkilöstöstrategian toimeenpanossa on avainasemassa ollut Väestökisterikeskuksen työryhmä. Siinä on ollut osallistujat kaikista VRK:n yksiköistä. Johto on tehnyt linjaukset ja päätökset henkilöstökysymyksiin. Henkilöstö on ollut vahvasti mukana alusta lähtien, jo tunnistettaessa strategisesti tärkeitä osaamisia ja arvioitaessa erilaisia henkilöstörakenteen vaihtoehtoja.

Melkior on tukenut projektia sen suunnittelussa ja työpajojen ohjauksessa sekä tuonut koeteltuja henkilöstökäytäntöjä VRK:n käyttöön. Näin Väestökisterikeskuksen asiantuntijat ovat voineet keskittyä toiminnan vaatimaan henkilöstöjohtamisen sisältöön. ■



Väestökisterikeskus on saanut tunnustusta pitkäaikaisesta työstään henkilöstön ja toiminnan kehittämiseksi.

Väestökisterikeskus on voittanut Great Place to Work® Institute Finlandin järjestämän Suomen parhaat työpaikat –kilpailun julkisten ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden sarjassa vuonna 2006.

Mikä on Väestökisterikeskuksen kokemus työskentelystä Melkiorin kanssa, hallintojohtaja Antti Harju?

”Väestökisterikeskuksen menestyksen turvaaminen lähitulevaisuudessa edellyttää sen strategiaa tukevan henkilöstösuunnitelman olemassaoloa. Sen rakentamisessa Melkior Oy on ollut oivallisella tavalla avustamassa viraston johtoa ja henkilöstöasiantuntijoita.

Konsultoinnista vastanneen Juha Eskelisen asiantuntemus ja vankka kokemus vastaavista hankkeista valtionhallinnossa ovat tuoneet Väestökisterikeskukselle sen tarvitseman menetelmällisen avun.

Melkior Oy:n tuella projekti on edennyt vakaasti ja hallitusti kohti onnistunutta lopputulosta.”

Merenkululaitos sähköistää henkilöstötyötään

Merenkululaitos (MKL) on määrätietoisesti kehittänyt henkilöstöjohtamistaan. Yhtenä kehityshankkeena on henkilöstötyön sähköistys, jonka alkuvaiheisiin myös Melkior on osallistunut. Kysimme Merenkululaitoksen hallintoyksiköstä vastaavalta Jukka Suonvieriltä näkemyksiä ja odotuksia sähköisen henkilöstötyön kehittämisestä.

Miksi Merenkululaitos panostaa sähköisten henkilöstöpalveluiden kehittämiseen?

Merenkululaitoksen johto on linjannut tukipalvelujen kehittämisen laitoksessa. Sen mukaisesti tukitoimintojen prosesseja tehostetaan ja sähköistetään. Operatiiviset tukipalvelut siirretään palvelukeskuksiin. Johdon linjauksen taustalla ovat tiukat tuottavuusvaatimukset ja valtionhallinnon Kieku-hankkeen mukainen tukipalvelujen kehittämissuunta.

Määrittelemämme tavoitetila perustuukin pitkälti palvelujen sähköistykseen. Tiukkoja tuottavuustavoitteita ei saavuteta, jos prosesseja ei tehosteta ja sähköistetä.



Apulaisjohtaja Jukka Suonvieri vastaa henkilöstötyöstä Merenkululaitoksessa.

Miten henkilöstötyö muuttuu sähköisten palveluiden myötä? Missä ja millaisia ovat suurimmat uudistukset?

Kun tiedot saadaan suoraan sähköisesti, niiden käsittely ja jalostaminen on helpompaa. Työstä poistuu yksi tallennusvaihe ja prosessit nopeutuvat. Lisäksi tietoa voidaan hyödyntää, muokata, jakaa ja raportoida helpommin. Esimerkiksi sisäisen laskennan tiedot tarkentuvat työajan kohdistuksen parantuessa. Sähköinen henkilöstöhallinto mahdollistaa osaltaan myös töiden siirtämisen palvelukeskukselle tehokkaasti.

Lomasuunnittelu on hyvä esimerkki sähköistykseen tuomista muutoksista. Aiemmin henkilöstöhallintoa työllisti lomaoikeuteen liittyvät kyselyt. Jokainen halusi varmistaa käyttämättömät vuosilomansa, lomarahansa vaihtovapaansa ja muut siirretyt lomansa soittamalla yhteyshenkilölle, joka tarkisti ne palkanlaskentajärjestelmästä. Lomalistojen laadinta ja hyväksyminen sekä niihin tehdyt muutokset ja tallennukset veivät myös oman aikansa. Tavoitetilan mukaisesti jokainen näkee järjestelmästä suoraan käyttämättömät lomansa. Hyväksyntä ja pidettyjen lomien ilmoitukset tapahtuvat sähköisesti.

Mitä olette tehneet tähän mennessä ja mitä on edessä?

Aloitimme eHR-hankkeen tavoitetilan määrittämisellä keväällä 2006. Siirryimme järjestelmän hankintavaiheeseen syksyllä 2006. Loppuvuonna teimme ratkaisun järjestelmätoimittajasta. Järjestelmä otetaan käyttöön vaiheittain vuoden 2007 aikana.

Miksi tavoitetila ja toimintaprosessit ovat tärkeitä Merenkululaitokselle?

Toimintaprosessien kuvaamisen kautta pystytään tehostamaan toimintaa ja mittaamaan sen eri vaiheiden tehokkuutta. Suurimmat "tuottavuushypyt" saavutetaan jo tavoiteprosessin määrittämisvaiheessa. Tällöin mietitään alusta alkaen prosessin tarkoitus ja tuotokset. Jatkuvan kehityksen periaatteiden mukaisesti tavoitekuvaukset auttavat työstämään prosesseja jatkossa edelleen tehokkaammiksi. Henkilöstöhallinto ei poikkea tässä suhteessa muusta toiminnan kehittämisestä.

Tavoitetilan kuvaaminen auttoi meitä linjaamaan ja tämentämään tarpeemme ja tavoitteemme sekä viestimään ne henkilöstötyöhön osallistuville esimiehille ja henkilöstölle sekä ulkoisille järjestelmätoimittajille. Tarjouskilpailuvaiheessa oli tärkeää, että tiesimme mitä halusimme järjestelmältä.

Mikä on oman kehitystyönne ja valtionhallinnon palvelukeskustyön välinen suhde? Eikö valtionhallinnon yhteinen kehitystyö riitä?

Valtionhallinnon yhteinen kehitystyö on tärkeää. Palvelukeskuksiin siirtymisessä MKL tukeutuu Valtiokonttorin palvelukeskuksen palveluihin. Tavoiteprosessien perustana käytettiin Kieku-tavoiteprosesseja. Tavoitetilamme sopii yhteen valtionhallinnon tavoiteprosessien kanssa.

Tärkeimmät syyt nyt tehtävään kehittämiseen ovat aito tuki johtamiselle ja esimiestyölle ja prosessien aito tehostaminen. On tärkeää miettiä, miten henkilöstöhallinto parhaiten tukee laitoksen strategian toteuttamista ja tuottaa lisäarvoa johtamiseen ja esimiestyöhön. Tämän vaiheen läpikäynnillä myös johto sitoutuu henkilöstötyöhön ja henkilöstöhallinto integroidaan laitoksen ohjaukseen ja toimintaan.

Valtionhallinnossa ollaan valmistelemassa siirtymistä aikaa myöten samoihin talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmiin. Tämän on erittäin haastava tehtävä, koska valtionhallinnon virastot ja laitokset ja niiden nykyiset sisäisen laskennan ja toiminnanohjauksen ratkaisut ovat hyvin erilaisia. Järjestelmien päivittäminen on siten jokaisella virastolla ja laitoksella edessä.

Jatkossa MKL:ssa on henkilöstötietojärjestelmä, joka sisältää työajanhallinnan, palvelusuhdeasiat ja osaamisen johtamisen. Sähköinen henkilöstötyö käsittää siis ne osat, jotka vaativat henkilöstön omaa työpanosta ja esimiestyötä. Tarvittaessa voimme siirtyä valtionhallinnon yhteiseen henkilöstöjärjestelmään kaavaillun siirtymisajan puitteissa esimerkiksi vuonna 2013.

Usein epäillään, että henkilöstötyön sähköistys ja palvelukeskukset lisäävät esimiesten ja henkilöstön työtä. Käykin niin, että ydintoiminnan tuottavuus heikkenee. Onko tämä uhka? Miten MKL aikoo välttyä tällaiselta lopputulokselta?

Tämä on todellinen uhka. Jos sähköinen kehitys ja palvelukeskuksiin siirtyminen hoide-

Sähköinen henkilöstötyö, jota kutsutaan usein eHR:ksi englanninkielisen lyhenteen pohjalta, on tietoverkkoihin perustuva tapa toteuttaa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöhallinnon palvelut tuotetaan esimerkiksi internet-tekniikkaa tai mobiileja laitteita hyödyntäen palvelun asiakkaille – yleensä esimiehille ja henkilöstölle. Myös ulkopuoliset, kuten työnhakijat, ovat usein sähköisen henkilöstötyön asiakkaita.

Esimiehet ja henkilöstö eivät ole vain passiivisia asiakkaita, vaan osallistuvat henkilöstöprosesseihin tietojärjestelmien avulla.

Sähköinen henkilöstötyö liittyy usein myös ulkoisiin palveluihin. Tieto palvelukeskuksiin on yleensä kerättävä ja välitettävä sähköisesti, jotta ulkoistuksesta saadaan toivottu hyöty.

taan ilman riittävää ajattelua, tähän juuri päädytään. Järjestelmän helppokäyttöisyys ja työnjaon määrittely ovat keinot torjua tätä uhkaa. Tiedot tulee voida syöttää sähköiseen järjestelmään yhtä helposti kuin paperille. Käyttöliittymän pitää olla selkeä ja yksinkertainen. Työnjaon tulee olla hyvin mietitty: mitä tehtäviä jää substanssiyksiköille, mitä henkilöstöhallintoon ja mitä palvelukeskuskille.

Olemme siis tarkastelleet työnjakoa. Merenkululaitoksessa olemme päätyneet eräiden aiemmin substanssiyksiköissä hoidettujen henkilöstöasioiden keskittämiseen. Esimerkiksi työsopimukset valmistellaan nyt keskitetysti.

Vain "operatiivinen henkilöstöhallinto", lähinnä palkanlaskenta ja siihen liittyvät tehtävät ja järjestelmä, on päätetty siirtää palvelukeskukselle. Koko henkilöstöhallinnon ulkoistamista ei katsottu mahdolliseksi ja järkeväksi. Tavoitetilan mukainen työnjako mahdollistuu sähköisillä prosesseilla.

Millaiset voimavarat panostatte kehitystyöhön?

Koko henkilöstöhallinto osallistuu kehitystyöhön tavalla tai toisella. Arvio on, että järjestelmän käyttöönottoprojektiin kuluu noin neljästä viiteen henkilötyövuotta. Tietohallinnon vahva osallistuminen järjestelmätoimittajien lisäksi on myös ratkaisevaa.

Olemme jakaneet toteutushankkeen kolmeksi projektiksi, joista yksi valmistelelee työajanhallintaa, toinen palvelusuhdeasioita ja kolmas osaamisen johtamista. Yhteisen ohjausryhmän lisäksi projektien koulutus, tiedotus ja integraation hallinta on yhteistä.

Mitä seuraisi, jos ette panostaisi nyt sähköiseen henkilöstötyöhön?

Olemme miettineet toimintaympäristön muutosta ja laitoksen strategiaa huolellisesti ja etenemme valittua strategiaa toteuttaen. Sähköinen henkilöstöhallinto on osa väistämätöntä kehitystä. Työn lykkääminen tarkoittaisi vain rajumpaa muutosta myöhemmin. Tekemällä työn nyt pystymme hyödyntämään sen hedelmiä jo lähitulevaisuudessa ja olemaan tavoitteemme mukaisesti esimerkillinen virasto myös henkilöstöasioiden hoidossa.

Mikä on kokemuksenne yhteistyöstä Melkiorin kanssa? Mitä hyötyä siitä on ollut kehitystyöllenne?

Yhteistyökokemus on ollut erinomainen. Melkior osallistui konsulttina määrittelyvaiheen työhömmme. Konsulttiapu tässä vaiheessa oli erittäin tärkeää, jotta pystyimme hahmottamaan eri tavoitetila- ja prosessivaihtoehdot. Saimme jo määrittelyvaiheessa kokonaiskuvan mahdollisista järjestelmistä ja niiden toimittajista. Hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty. Myös järjestelmätoimittajat kiittivät hyvin tehdystä tavoitetilakuvauksesta, jonka pohjalta pystyttiin viestimään, mitä sähköiseltä järjestelmältä halutaan. ■

Merenkululaitos turvaa meritien maailmalle

Merenkululaitos vastaa siitä, että kauppamerenkulun ja muun vesiliikenteen perustoimintaedellytyksiä ylläpidetään ja kehitetään taloudellisesti, turvallisesti ja ympäristöä säästäen.

Toiminnan perustana ovat turvallinen ja tehokas kauppamerenkulku sekä yhteiskunnan ja asiakkaiden tarpeet.

Laitoksen vuosibudjetti on noin 103 miljoonaa euroa.

Merenkululaitoksessa työskentelee lähes 800 henkilöä eri puolilla Suomea.

Lisätietoja Merenkululaitoksesta www.fma.fi.

Paula Kirjavainen Consulting ja Melkior yhteistyöhön

Paula Kirjavainen Consulting Ky ja Melkior Oy ovat aloittaneet yhteistyön. Ensimmäinen yhteinen projekti on ollut yrityspuolella, jossa Paula Kirjavainen ja Juha Eskelinen ovat auttaneet kansainvälistä asiantuntijayritystä osaamisen johtamisen kehittämisessä.

Sekä Paula että Juha ovat työskennelleet viime vuosina vahvasti julkisen sektorin parissa. Niinpä on luonnollista laajentaa hyvää yhteistyötä julkiselle puolelle.

-Juhalla on laaja tuntemus julkisen sektorin sovelluksista henkilöstösuunnittelussa ja hän ymmärtää erityishaasteet henkilöstötyön kehittämisessä, Paula kertoo yhteistyökumppanistaan.

Paula Kirjavainen on Suomen johtavia strategisia ajattelijoita erityisesti osaamisen ja kyvykkyyden alueella. Hänellä on kymmenen vuoden kokemus suomalaisesta osaamisen johtamisesta niin tutkijana kuin konsulttina. - Paulalla on kokemuksen lisäksi uutta innovatiivista näkemystä, hehkuttaa Juha.

- Asiakkaamme saavat luotettavasti ja tehokkaasti juuri itselleen sopivan, oman toimintansa lähtökohtiin pohjautuvan ratkaisun tulevaisuuden henkilöstöhaasteisiinsa. Lähtökohtana on aina viraston tai laitoksen perustehtävä, strategia ja kulttuuri. Hyödynämme kuitenkin samoihin asioihin jo aiemmin tarttuneiden organisaatioiden kokemuksia, Juha perustelee.

Palvelu ulottuu strategiatyöstä henkilöstövoimavarojen suunnitteluun ja henkilöstöprosesseihin. - Eikä yhteistyö rajoitu vain neuvontaan ja suunnitteluun. Tarvittaessa autamme käytännön toimintaan asti, toteavat kumppanukset ■



MELKIOR OY
HENKILÖSTÖJOHTAMISEN
ASiantuntijapalvelut

Uimarannantie 23 C
00780 Helsinki

Puh: 0400 813 858
Sähköposti:
etunimi.sukunimi@melkior.fi

[http://
www.melkior.fi](http://www.melkior.fi)

Melkior Oy on palvelu- ja järjestelmätoimittajista riippumaton henkilöstöjohtamisen asiantuntija. Melkior auttaa yksityistä ja julkista sektoria henkilöstöön liittyvässä suunnittelussa ja henkilöstötyön kehittämisessä.

Lisätietoja internet-sivuilta
<http://www.melkior.fi>



"Henkilöstöjohtamiseen kuuluu paljon päätöksentekoa. Kun päätökset liittyvät ihmisiin, on tärkeää, miten ne tehdään."

Juha Eskelinen, kauppatieteiden maisteri, konsultti ja yrittäjä, Melkior Oy