



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Hallinto-oikeuksien esittelijöiden osaamisen johtaminen

---

Toivonen, Minna-Maarit

2011Laurea Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Hyvinkää

## Hallinto-oikeuksien esittelijöiden osaamisen johtaminen

Minna-Maarit Toivonen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2012

Minna-Maarit Toivonen

### Hallinto-oikeuksien esittelijöiden osaamisen johtaminen

Vuosi 2012 Sivumäärä 59

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten hallinto-oikeuksien esittelijöiden osaamisen johtaminen hoidetaan alueellisissa hallinto-oikeuksissa. Osaamisen johtaminen on laaja käsite, joten tutkimuksessa pääosin keskityttiin osaamisen kehittämiseen ja selvittämään millaisen koulutuksen esittelijät kokevat tarpeelliseksi. Kyselytutkimus tehtiin hallinto-oikeuden esittelijöille, ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaostojen puheenjohtajille. Heidän vastauksensa perusteella hahmoteltiin tämän hetkistä tilannetta ja pyrittiin keräämään hyviä toimintatapoja.

Opinnäytetyössä keskityttiin pelkästään hallinto-oikeuksien esittelijöiden osaamisen johtamiseen, koska heidän kohdalla tätä oli vähän tutkittu. Oikeusministeriön koulutusyksikön kannalta oli myös hyvä keskittyä vain tähän ryhmään, sillä tutkimuksen perusteella saatiin taustatietoja tuleville koulutuksille.

Lisäksi mielenkiintoa tutkittavaa aihetta kohtaan lisäsi se, että koulutuspalautteiden pohjalta koulutuksen tarpeellisuuden kohdentaminen virastoissa oikeille henkilöille tuntui olevan tarpeen. Palautteista kävi ilmi, kuinka samoissa työtehtävissä olevat kokivat saman koulutuksen hyvin eri tavalla. Miten virastoista koulutukseen tulevat henkilöt on valittu ja miten sitä voisi kohdentaa, jotta kouluttaminen olisi tehokasta ja tarkoituksen mukaista?

Opinnäytetyön pohjaksi tehtiin virastoihin toimitettava sähköinen kyselylomake. Opinnäytetyön yhteenvetona ja tehdyn kyselytutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vastausten perusteella virastoissa toimitaan hyvin eritavoilla. Toisilla osaamisen johtaminen on suunnitelmallista ja hyvin järjestetty kun taas joissakin virastoissa siihen ei ole kiinnitetty ihan yhtä paljon huomiota. Esittelijöiden ja johtajien kokemukset osaamisen johtamisesta olivat osittain hyvin erilaisia.

Asiasanat: esittelijät, osaamisen johtaminen, kehittäminen, koulutus, hallinto-oikeus

Minna-Maarit Toivonen

**Knowledge Management of Administrative court presenting officials**

Year	2012	Pages	59
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to examine how the knowledge management of administrative court presenting officials is handled in different regional administrative courts. Knowledge management is a wide concept, so the study mainly focused on knowledge development and finding out what kind of training presenting officials find useful. A survey questionnaire was sent to the presenting officials of the administrative courts, the chief judges, administrative directors and the chairmen of the divisions. Based on their responses the current situation was outlined and good practices were gathered.

This thesis focused solely on the knowledge management of the presenting officials of administrative courts, because in their case this had not been much studied. The training unit of the Ministry of Justice considered it a good idea to focus only on this group, because the study gave good background information for future training courses.

In addition, more interest in the subject added the fact, that based on the feedback of the training courses, the need to target the courses at the right people seemed to be necessary. Feedback revealed that people working in the same jobs experienced the training courses very differently. How are the people coming to courses chosen and how could be improved, so that the training would be more effective and had more purpose?

This thesis was based on a questionnaire, which was submitted by e-mail to agencies. Based on the survey questionnaire it can be said that the agencies work very differently. For some, knowledge management is very systematic and well organized while other agencies have not paid so much attention to it. When it comes to the knowledge management, the experiences of presenting officials and leaders were to some extent very different.

Keywords, presenting officials, knowledge management, knowledge development, training, administrative court

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	6
3	Hallintotuomioistuimet ja hallinto-oikeudet.....	7
	3.1 Hallintotuomioistuimet.....	7
	3.2 Hallinto-oikeudet.....	8
4	Osaamisen johtaminen.....	9
	4.1 Osaamisen kehittäminen.....	12
	4.2 Koulutus.....	14
5	Tutkimusmenetelmät.....	15
	5.1 Kyselyjen luominen ja lähettäminen.....	16
	5.2 Kyselyn ulkoasu ja kysymysten asettelu.....	17
	5.3 Kyselytutkimuksen suorittaminen.....	17
6	Kyselytutkimuksesta saatujen vastausten analysointi.....	19
	6.1 Esittelijöiden kyselystä saatujen vastausten analysointi.....	19
	6.1.1 Yksilön osaamisen hyödyntäminen.....	22
	6.1.2 Kokemukset hyvästä osaamisen johtamisesta esittelijänä.....	23
	6.1.3 Palaute työstä.....	24
	6.1.4 Kannustus, palkinta ja motivointi virastoissa.....	25
	6.1.5 Esittelijöiden mielipide siitä millainen kannustusjärjestelmä olisi hyödyllinen.....	26
	6.1.6 Osaamisen kehittäminen ja sen suunnitelmallisuus.....	27
	6.1.7 Omaehtoinen oppiminen.....	28
	6.1.8 Pehdytys työhön ja pehdytyksen riittävyys.....	29
	6.2 Ylituomareiden, hallintopäälliköiden ja jaostojen puheenjohtajien kyselyn analysointi.....	30
	6.2.1 Järjestelmät ja käytännöt virastoissa.....	31
	6.2.2 Osaamisen mittaaminen, arviointi ja tavoitteet.....	32
	6.2.3 Esittelijöiden pääsy koulutuksiin.....	34
	6.2.4 Passiivisten esittelijöiden kouluttautuminen.....	35
	6.2.5 Esittelijöiden pehdytys työhön ja sen seuranta.....	36
	6.2.6 Osaamisen siirtyminen esittelijältä toiselle.....	37
	6.2.7 Palautteen anto.....	38
7	Yhteenveto ja arviointi.....	39
	7.1 Vastausten yhteenveto.....	39
	7.2 Arviointi.....	41
	Kuvat.....	44
	Liitteet.....	45

## 1 Johdanto

Opinnäytetyöni aihe lähti liikkeelle siitä, kun suoritin syventävää harjoittelua oikeusministeriön koulutusyksikössä. Alussa minulle annettiin tehtäväksi käsin kerättyjen koulutuspalautteiden kokoaminen ja siirtäminen sähköiseen muotoon. Palautteita kootessani kiinnitin huomiota, kuinka paljon mielipiteet koulutuksen sisällön tarpeellisuudesta erosivat. Toisille koulutus oli todella antoisa, mutta toiset olivat sitä mieltä, että se on ollut silkkaa ajanhukkaa. Aloin miettiä millä tavalla virastojen päälliköiden osaamisen johtamista voitaisiin yhtenäistää, sillä esimiehet päättävät viime kädessä siitä, kuka saa osallistua koulutukseen. Ja olisihan se hyväksi, että Suomen oikeuslaitoksissa olisi yhtenäiset käytännöt, jotta ammattitaito olisi yhtä hyvä kaikkialla.

Harjoitteluni alussa minulle selvisi, että pääsen mukaan koulutusyksikössä menossa olevaan uuteen hankkeeseen. Hankkeen tarkoitus oli ottaa käyttöön uusi henkilöstövoimavarojen johtamisentietojärjestelmä HRM. HRM-järjestelmä otettiin käyttöön 2011 kesäkuun alussa, mitä ennen olimme testanneet sitä testiympäristössä. Järjestelmän avulla oli tarkoitus helpottaa koulutukseen osallistuvien henkilöiden ilmoittautumista sekä yhteydenpitoa koulutusyksikön ja virastojen välillä. Lisäksi järjestelmä toimii raportointityökaluna. Oikeusministeriö ja virastot voivat hyödyntää raportteja, kuten esimerkiksi tietoa siitä, kuka on osallistunut millekin kurssille ja milloin. Tällä tavalla on helpompi nähdä, kuka on koulutuksen tarpeessa ja kenellä on mitään koulutusta.

Keskustelimme työpaikkaohjaajani koulutusasiantuntija Marika Yli-Ikkelän kanssa kyselytutkimuksen kohderyhmästä. Marika suunnittelee hallinto-oikeuksille koulutuksia ja näin ollen oli luontevaa, että jatkan hänen kanssaan yhteistyötä opinnäytetyöni aikana. Aihetta oli rajattava ja mietimme, ketkä olisivat sellainen kohderyhmä, jonka tutkimisesta olisi eniten hyötyä. Hallintotuomioistuinten esittelijöille oli tulossa oikeusministeriön järjestämä koulutus ja ajattelin, että heidän osaamistaan olisi hyvä kartoittaa. Esitin asian työpaikkaohjaajalleni ja hänenkin mielestään olisi hyvä keskittyä esittelijöihin. Pelkästään hallinto-oikeuksien esittelijöille ei suoranaisesti ole kohdennettu paljoakaan koulutuksia, mutta he voivat osallistua oikeusministeriön järjestämiin substanssikoulutuksiin ja hallintotuomioistuimille suunnattuihin koulutuksiin. Koulutuksia esittelijöille järjestävät myös hallinto-oikeudet itse tai ulkoisina esimerkiksi yhteistyössä jonkin toisen tahon, esimerkiksi yliopistojen kanssa.

## 2 Opinnäytetyön tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on pohjustaa yhtenäisempää osaamisen johtamista hallinto-oikeuksissa. Hallinto-oikeudet voivat käyttää sitä haluamallaan tavalla. Tarkoitus on lähettää virastojen johdolle saamani kyselytutkimuksen tulokset ja näin voidaan tukea yhtenäisempiä

käytäntöjen syntymistä. Tutkimuksessa on tarkoitus kartoittaa esittelijöiden koulutustarpeita ja selvittää valintakriteerit koulutukseen pääsemiseksi.

Hallinto-oikeuksien esittelijöiden näkökulmasta pyritään edistämään heidän ammattiosaamistaan ja selvittämään, minkä tyyppinen koulutus olisi kyselytutkimuksen mukaan tarpeen. Heille on suoraan kohdennettu muutama kurssi, mutta he voivat osallistua myös substanssi-koulutuksiin. Esittelijöiden mielipidettä asiasta on hyvä kuulla, sillä sen pohjalta voidaan luoda parempi koulutuskokonaisuus. Kyselyn pohjalta kouluttajillekin voidaan tarkemmin kertoa, millaisia asioita olisi hyvä jatkossa koulutuksissa käsitellä.

Virastojen ylituomareiden, hallintopäälliköiden ja jaostojen puheenjohtajien näkökulmasta taas kyselytutkimustuloksella on vaikutuksia siihen, millä tavalla jatkossa esittelijöillä on mahdollista päästä koulutuksiin. Tärkein tavoite on saada tietoa siitä, millä tavalla missäkin virastossa toimitaan ja jakaa tämä tieto kaikkien kesken. Näin johto saa materiaalia siihen, millä tavalla he voisivat kehittää toimintaansa. Samalla he saavat tietoa siitä, miten toisissa virastoissa toimitaan.

Koulutusyksikön tavoitteena on saada tietoa siitä, miten koulutusta voidaan täsmentää esittelijöiden tarpeiden mukaan. Tutkimustulosta ministeriö voi hyödyntää tulevaisuudessa koulutuksien suunnittelussa. Tällä tavoin saadaan paras mahdollinen kustannustehokkuus, sillä hallinto-oikeuksille osaamisen kehittämiseen varatut varat ovat rajalliset ja tämän takia niiden tarkka kohdentaminen on ensisijaisen tärkeää. Kyselytutkimus toimii myös pohjana sille, miten osaaminen jatkossa kehittyy vuosien varrella ja mahdollisesti myös siihen, miten varoja jaetaan eri koulutuksille jatkossa.

Alkuperäinen tutkimuskysymys oli seuraavanlainen: Millä tavalla osaamisen johtaminen näkyy hallinto-oikeuksissa päällikön ja esittelijän näkökulmista? Millä tavalla osaamisen johtamista voidaan tehostaa entisestään?

### 3 Hallintotuomioistuimet ja hallinto-oikeudet

#### 3.1 Hallintotuomioistuimet

Hallintotuomioistuimet ovat oikeusministeriön alainen organisaatio. Hallintotuomioistuin on laajempi kokonaisuus kuin hallinto-oikeus. Siihen kuuluu alueellisten hallinto-oikeuksien lisäksi vakuutus-oikeus, markkinaoikeus ja korkein hallinto-oikeus. (Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2010, 5.)

Hallintotuomioistuimet huolehtivat oikeusturvan toteutumisesta yhteiskunnassamme. Oikeusturvalla tarkoitetaan sosiaaliturvaa, terveydenhuoltoa, verotusta, ympäristölupia, rakentamista, kunnallishallintoa, kilpailua ja elinkeinon harjoittamista. Hallinto-tuomioistuinten toimialue on laaja ja alati muuttuva, sillä siihen vaikuttavat EU:n linjaukset ja lait. EU:sta tulevat säädökset ja niihin perustuva lainsäädäntö tulevat pääosin suoraan hallintotuomioistuinten sovellettaviksi. Lisäksi hallintotuomioistuimiin vaikuttavat kansainväliset ihmisoikeussopimukset, mutta myös Suomen omat lainsäädännön uudistukset. Muutokset lisäävät työmäärää tuomioistuimissa, mikä näkyy kolmen viime vuoden aikana jatkuvasti lisääntyvässä asiämäärissä. Erityisesti ulkomaan- ja autoveroasiat ovat lisääntyneet kansainvälistyvässä Suomessa. Opinnäytetyössäni en käsitellyt markkinaoikeutta, vakuutus-oikeutta, korkeinta hallinto-oikeutta eikä Ahvenanmaan hallinto-oikeutta. Edellä mainitut oikeudet jätettiin pois, koska aihetta piti rajata, ja alueelliset hallinto-oikeudet ovat oma kokonaisuutensa ilman erikoisoikeuksia. (Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2010, 3, 8.)

### 3.2 Hallinto-oikeudet

Alueellisia hallinto-oikeuksia on yhteensä kahdeksan ja ne on nimetty sijaintinsa mukaan Helsingin, Hämeenlinnan, Kouvolan, Kuopion, Oulun, Rovaniemen, Turun ja Vaasan hallinto-oikeuksiksi. Näiden lisäksi on vielä Ahvenanmaan hallinto-oikeus, joka toimii Ahvenanmaan käräjäoikeuden yhteydessä. (Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2010, 6.)

#### Tuomiopiirit

Yleisten alueellisten hallinto-oikeuksien tuomiopiirit maakunnittain

- o Helsingin hallinto-oikeus: Uusimaa ja Itä-Uusimaa
- o Hämeenlinnan hallinto-oikeus: Kanta-Häme, Pirkanmaa ja Keski-Suomi
- o Kouvolan hallinto-oikeus: Päijät-Häme, Kymenlaakso ja Etelä-Karjala
- o Kuopion hallinto-oikeus: Etelä-Savo, Pohjois-Savo ja Pohjois-Karjala
- o Oulun hallinto-oikeus: Pohjois-Pohjanmaa ja Kainuu
- o Rovaniemen hallinto-oikeus: Lappi
- o Turun hallinto-oikeus: Varsinais-Suomi ja Satakunta
- o Vaasan hallinto-oikeus: Etelä-Pohjanmaa, Pohjanmaa ja Keski-Pohjanmaa
- o Ahvenanmaan hallintotuomioistuin: Ahvenanmaan maakunta

(Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2010, 53.)

Yleisten alueellisten hallinto-oikeuksien tuomiopiirejä vastaavat asukasluvut

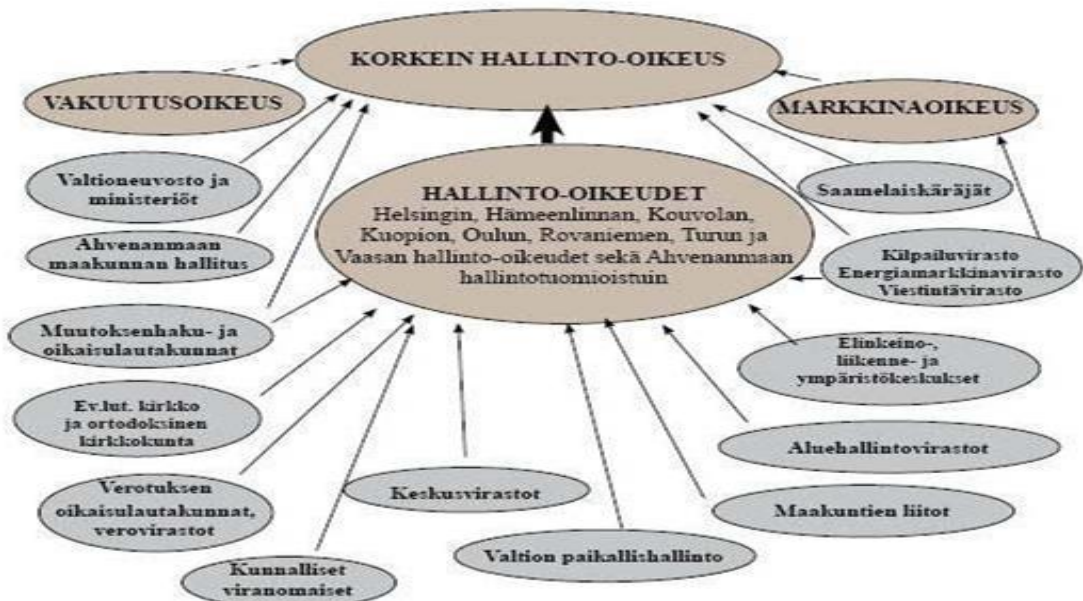
Helsingin hallinto-oikeus	1 531 895 asukasta
Hämeenlinnan hallinto-oikeus	936 092 asukasta
Turun hallinto-oikeus	692 131 asukasta



Kuopion hallinto-oikeus	568 415 asukasta
Kouvolan hallinto-oikeus	517 828 asukasta
Oulun hallinto-oikeus	476 997 asukasta
Vaasan hallinto-oikeus	439 728 asukasta
Rovaniemen hallinto-oikeus	183 465 asukasta
Ahvenanmaan hallintotuomioistuin	27 94 asukasta

(Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2010, 53.)

Hallinto-oikeuksien tehtävänä on huolehtia viranomaisten tekemien päätösten oikeellisuudesta, jos niihin on oltu tyytymättömiä. Ennen kuin hallinto-oikeus ottaa asian käsittelyyn, voi päätökseen hakea muutosta. Muutoksenhaun jälkeen voi valittaa hallinto-oikeuteen, jolloin asia siirtyy oikeuden käsiteltäväksi. Oikeuden tehtävä on miettiä, onko viranomaisen tekemä päätös lainmukainen. Hallinto-oikeudet vastaavat pääasiallisesti omista tuomiopiireistään, mutta esimerkiksi Helsingin hallinto-oikeus vastaa koko Suomen arvonnlisäveroa, tullia ja valmisteveroa koskevista asioista. Turvapaikka-asiat ratkaistaan myös Helsingissä. Vesilain ja ympäristösuojelulain lupa- ja velvoittamispäätöksistä vastaa Vaasan hallinto-oikeus. Hallinto-oikeuden päätökseen voi hakea valituslupaa korkeimmasta hallinto-oikeudesta. Tietyissä asioissa valituksen voi tehdä suoraan korkeimpaan hallinto-oikeuteen, kuten alla olevassa kuvassa on osoitettu. (Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2010, 6.)



Kuva 1: Valittaminen hallintoviranomaisen päätöksestä vuonna 2010 (Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2010, 6.)

#### 4 Osaamisen johtaminen

Yrityksen toimintaa ohjaa liiketoimintastrategia, jonka avulla määritellään suunta, johon yritystä halutaan viedä. Strategialle on olemassa monenlaisia määritelmiä, mutta se voi esimerkiksi olla valitun suunnan pelisääntöjä, päätöksiä ja menetelmiä, joiden avulla päästään haluttuun päämäärään. Yrityksen strategia voidaan määritellä myös päämäärään johtavien keinojen valikoimaksi. Päämäärän tavoitteluun johtaviin toimiin liittyvät vahvasti tavoitteet, jotka ovat usein mittavissa. Strategisen johtamisen suunnittelussa tulee ottaa huomioon missio eli toiminta-ajatus, visio, päämäärät, toimintaympäristön analysointi, strategian määrittely, sen soveltaminen ja onnistumisen arviointi. Näiden suunnannäyttäjien avulla voidaan määritellä tarkemmin tavoitteita eri osa-alueille, kuten esimerkiksi henkilöstön johtamiselle. (Viitala 2009, 59.)

Oikeusministeriön määrittelemä toimintastrategia vuosille 2011-2016 ulottuu niin ministeriöön kuin hallinnonaloillekin. Tämän strategian mukaan osaava, ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö ja riittävät, tehokkaasti käytetyt, oikein kohdenneet taloudelliset voimavarat sekä toimivat ohjausvälineet, organisaatiot ja yhteistyörakenteet ovat ehtoja, joiden tulee täyttyä. Tätä päämäärää toteutettaessa tulee olla myös riittävästi tietoa sekä ydintoimintoja tukevaa tietotekniikkaa. Edellä mainittujen asioiden avulla uskotaan lisättävän oikeusjärjestelmän toimivuutta sekä oikeusvaltion toteutumista. (Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2010, 10.)

Useasti strategioista puhuttaessa kehoitetaan ylintä johtoa toimimaan avoimesti ja kertomaan yrityksen ympäristöstä ja tilasta. Näin pystytään luomaan koko yritystä koskevat visio ja strategia niin, että henkilöstökin siihen osallistuisi. Liiketoimintastrategian toteuttamista varten on luotava operatiivisen tason strategiat, joihin henkilöstöstrategia kuuluu. Henkilöstöstrategian perimmäinen tarkoitus on määritellä muutamaksi vuodeksi eteenpäin millaista osaamista, kuinka paljon henkilöstöä ja rakennetta tarvitaan, jotta liiketoimintastrategia toteutuisi. Lisäksi on tärkeää henkilöstöstrategiaa luotaessa miettiä, miten edellä mainitut asiat pystytään varmistamaan ja miten ne vievät visioita kohden. Viitala listaa, että osaamisen kehittäminen, henkilöstön hankinta, tavoitteiden määrittely ja arviointi, palkitseminen, motivaatiosta ja sitoutumisesta huolehtiminen, hyvinvointiasiat sekä johtamisen kehittäminen ovat tärkeitä osa-alueita henkilöstöstrategiassa. Näiden osa-alueiden määrittely luo yleiset periaatteet ja niiden toteuttaminen on osa päivittäistä johtamista ja henkilöstökäytäntöjä. (Viitala 2009, 60-62.)

Ennen kuin voidaan aloittaa henkilöstöstrategian luominen, on mietittävä, mikä on tarvittava osaaminen, jotta yritys voi päästä päämääräänsä ja toteuttaa strategiaansa. Yrityksillä tulee olla perusosaamista, mutta kilpailuetu muodostuu siitä osaamisesta, jolla yritys voi erottua kilpailijoistaan. Arvokkain osaaminen on perusta yritykselle ja tätä kutsutaan ydinosaamiseksi. Ydinosaamisen hahmottaminen on tärkeää, sillä sen avulla yritys voi saavuttaa halutun

päämäärän. Tärkeän osaamisen määrittelyä helpottaa, kun aletaan tarkastella aikaisempia onnistumisia. Onnistumisia tutkittaessa on hyvä mennä pitkään aika taaksepäin, sillä ydinosaaminen kertyy useiden vuosien aikana. Koska ydinosaaminen kertyy ajan kanssa, sen kehittyminen nopeasti, kopiointi tai siirtäminen toisalle on melkein mahdotonta. Ydinosaamisella on vaikutusta myös siihen, miten hyvin yritys selviää tulevaisuudessa muutoksesta. (Viitala 2009, 173, 175-176.)

Osaamisella tarkoitetaan työntekijöiden tietojen ja taitojen hallintaa. Sillä myös tarkoitetaan sitä, millä tavalla työntekijä osaa niitä soveltaa omassa työssään. Tahdolla on myös oma osansa osaamisessa ja oppimisessa. Organisaatiot ja niiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja siksi on tärkeää, että myös oppimista ja koulutusta tuetaan. Organisaation osaaminen koostuu henkilöstön osaamisen summasta. Jokainen yksilö tuo työhön jotain, mitä toisilla ei ole, jolloin syntyy osaava organisaatio. Useimmissa valtion organisaatioissa osaaminen on tärkeää, sillä se on ainoa todellinen resurssi. Lisäksi osaaminen tuo työntekijälle työhyvinvointia, mikä osaltaan vaikuttaa positiivisesti uuden oppimiseen. (Valtionkonttori 2009, 15, 16, 18.)

Työn hallinnan kannalta oleellista on riittävä osaaminen ja sen kehittäminen. Nykyään työssä kehittyminen ei välttämättä tarkoita uralla etenemistä, vaan jo paikallaan pysyminen voi edellyttää jatkuvaa oppimista. Osaamista ja kehittymistä työssä voidaan auttaa selkeillä tavoitteilla ja selkiyttämällä oman työn merkitystä koko organisaation kannalta. Kehityskeskusteluiden avulla luodaan yksilölliset tavoitteet, joita samalla peilataan koko organisaation tavoitteisiin. Kehityskeskusteluissa palautteen anto nousee merkittäväksi, sillä sen avulla voidaan lisätä itsetuntemusta. Lisäksi palautteen avulla voidaan motivoida työntekijää, mutta se edellyttää, että positiivista palautetta annetaan viisi kertaa enemmän kuin korjaavaa. (Valtionkonttori 2009, 20, 21.)

Osaamisen johtamisen tulisi olla systemaattisesti osana päivittäistä johtamista samalla tavalla, kuin johdetaan esimerkiksi taloutta, prosesseja ja laatua. Siinä missä yksittäisen henkilön osaamista johdetaan, on yhtä tärkeää osata yhdistää eri työntekijöiden osaaminen yhteen, jolloin koko ryhmää voidaan kehittää, suunnata, seurata, mitata ja palkita suhteessa koko organisaation tavoitteisiin. (Valtionkonttori 2009, 38.)

Viitala toteaa, kuinka henkilöstö on tärkeässä asemassa yrityksessä, mutta yhtäläillä valtion organisaatio voidaan nähdä yrityksen kaltaisena yksikkönä. Yrityksessä työskentelevät henkilöt ovat tärkeitä, kun mietitään organisaation perustehtävän tai kilpailustrategian toteutumista. Lisäksi yrityksessä toimiva henkilöstö on yhä useammin kantava voima, jolla yritys pystyy kehittymään, sillä ilman henkilöstön innovaatioita yrityksessä ei syntyisi uutta. Henkilöstön osaamisen merkitys on siis suuri niin yrityksille kuin organisaatioille. Yrityksissä on useiden

vuosien ajan pidetty henkilöstöjohtamista jokseenkin itsestään selvyytinä, vaikka todellisuudessa sen merkitys on luultua suurempi. (Viitala 2009, 8-11.)

Osaamisen johtamiseen keskittyminen myös valtion organisaatioissa lisäisi tehokkuutta siinä, missä se lisää sitä yrityksissäkin. Tehokkuuteen ja tuottavuuteen vahvasti vaikuttavat asiat ovat henkilöstön resurssit toimia tehokkaasti, organisoida ja kehittää. (Viitala 2009, 132.)

Oikeusministeriön luomassa hallinnonalojen henkilöstöstrategiassa on määritelty tavoitteeksi tulevaisuuden hyvä työyhteisö. Tavoite on asetettu vuosille 2008-2011 ja sen toteuttamisen tulisi olla jatkuvaa. Strategiassa keskitytään kolmeen asiaan, jotka ovat johtaminen ja yhteistyö, työn sisältö ja muutoksenhallinta. Lisäksi johtamisen ja yhteistyön keskeisimmiksi asioiksi on nostettu vuorovaikutteinen johtaminen, osaamisen johtaminen ja tavoitteenasettelu. Osaamisen johtaminen nousee esille varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa, kun kyseessä ovat virastot ja yksiköt. Näihin liittyvien tehtävien ja tavoitteiden läpivieminen sekä toiminnan tehokas tukeminen edellyttää henkilöstöstä huolehditaan ja, että henkilöstö voi hyvin. Valtioneuvosto on tehnyt henkilöstöpolitiikan linjauksen 2001, jossa halutaan korostaa valtiota esimerkillisenä työnantajana. Tämä edellyttää hyvää johtamista, jolloin otetaan huomioon henkilöstövoimavarojen lisäksi myös yksilö. Oikeusministeriön henkilöstöstrategia-asiakirjassa on määritelty toimenpiteet, aikataulut ja vastuutahot, jotta tavoitteet saavutettaisiin. (Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia vuosille 2008-2011.)

#### 4.1 Osaamisen kehittäminen

Henkilöstön kehittäminen on oleellinen osa osaamisen johtamista. Aikaisemmin ajateltiin, että henkilöstön kehittämiseksi riittää, kun keskitytään yleisesti koko henkilöstöön. Nykyään kehittyminen on jokaisen työntekijän omalla vastuulla, mutta samalla he ovat vastuussa myös koko yhteisönsä kehittymisestä. Toimivassa organisaatiossa kehittyminen on kahden osapuolen välinen asia. Työntekijä sitoutuu osaamisensa ylläpitämiseen ja kehittämiseen, kun taas yritys tukee, luo mahdollisuudet ja järjestää koulutukset. (Viitala 2009, 182, 183.)

Behavioristisen näkemyksen mukaan kehittyminen on mekaanista ja siinä painotutaan koulutuksen järjestämiseen. Tällä tavalla on jo hyvin pitkään kehitetty henkilöstöä, mutta on olemassa myös konstruktivinen kehittämismalli, missä painotutaan ajatusmallien analysoimiseen ja kehittämiseen. Sen perusajatuksena on, että ajatusmallien kehittyessä kehittyä organisaatio ja toiminta. (Viitala 2009, 183.)

Henkilöstön osaamisen uudistaminen ja kehittäminen ovat keskeisimpiä asioita, jotka vaikuttavat tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Näin ollen osaamisen kehittämisen kustannuksista voidaan puhua investointeina, sillä henkilöstön koulutautuminen ja osaamisen karttumien on

elinehto yritykselle. Organisaatioissa olisi hyvä tehdä kehittämissuunnitelma, jonka pohjaksi osaamisen tarve kartoitetaan koko henkilöstön, yksiköiden, ryhmien, tiimien ja yksittäisten henkilöiden kehittämissuunnitelmista. Lisäksi edellä mainittujen kehittämissuunnitelmien tulisi olla helposti suunniteltavissa ja toteutettavissa. (Viitala 2009, 185.)

Osaamisen johtaminen edellyttää, että on selvitetty, mikä työntekijöitä innostaa. Henkilön ollessa innostunut on hän myös motivoitunut. Ilman motivaatiota ei voida saavuttaa hyvää osaamista. Haasteena osaamisen kehittämiselle on, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, jotta organisaatio voisi menestyä. Jotta nämä asiat voitaisiin selvittää, tulee esimiehen käydä kehityskeskustelut alaistensa kanssa. (Laamanen 2008, 140.)

Kehityskeskustelut toimivat erinomaisena tiedonkeruulähteenä. Yleensä kehityskeskustelut käydään kahden kesken, esimiehen ja alaisen kesken, mutta näiden tueksi olisi hyvä kehittää myös yksikkö- tai ryhmäkehityskeskustelut. Näiden avulla voidaan ennen varsinaista kahdenkeskistä keskustelua käydä läpi se osaaminen, mitä ryhmältä tai yksiköltä vaaditaan yhteisten tavoitteiden täyttämiseksi. Näin koko ryhmälle syntyy yhteinen käsitys siitä, mitkä ovat tavoitteet. Kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa esimiehet saavat yksilökohtaisesti tietoa siitä, millaista koulutusta kukin tarvitsee kehittyäkseen työssään. Myös koulutusten suunnittelu ja järjestäminen helpottuvat, kun tiedetään minkälaisia, urasuunnitelmia työntekijöillä on. Esimies saa keskustelujen pohjalta tietoa siitä, millainen johtaja hän on ja missä on kehitettävää. Parhaimmassa tilanteessa kehittyminen on tehokasta, kun sitä tapahtuu alaisten lisäksi myös esimiehissä. Lisäksi kehityskeskustelut toimivat hyvänä vertailukohtana siihen, mitä edellisessä keskustelussa on käyty läpi ja onko muutosta syntynyt. Pitkällä aikavälillä syntyy kehityskeskustelujärjestelmä, jonka avulla on helpompi seurata kehitystä. Palautteenanto on myös tärkeä osa työssä kehittymistä, niin esimieheltä alaiselle kuin toisinkin päin. (Viitala 2009, 186-187.)

Yksilön osaamisen kehittäminen on oleellinen osa yrityksen toimintaa, sillä tavalla parannetaan ryhmän ja koko organisaation osaamista. Yksilön osaamista voidaan kehittää monella tavalla Viitala (2004, 201-206) on luetellut henkilökierron, monipuoliset ja vastuuta lisäävät työtehtävät, sijaisuuksien hoidon, ristiinkouluttamisen, mentoroinnin, työnohjaus, koulutuksen sekä projekteihin ja kehittämishankkeisiin osallistumisen. Lisäksi perehdyttäminen on olennainen osa henkilön osaamisen kehittämistä varsinkin alussa. Kaikki nämä eri muodot ovat jäsenelty sen mukaan, mihin ne kohdistuvat, eli kohdistuvatko ne yksilön vai koko yhteisön osaamiseen. Yhteistä näille kaikille muodoille on, että ne tapahtuvat työpaikalla tai työn ohessa. Tärkeimpiä kehittämisen muotoja ovat perehdyttäminen, haasteelliset työtehtävät sekä mentorointi. Perehdyttämisen ajatellaan yleensä olevan työhönopastusta, mutta se alkaa jo valintamenettelyvaiheessa. Tässä vaiheessa yrityksellä on mahdollisuus antaa hyvä yrityskuva, niin uudelle työntekijälle, kuin kaikille muillekin jotka työpaikkaa ovat hakeneet. Pe-

rehdytyksellä on myös tarkoitus saada uusia työntekijä tehokkaasti sisälle työyhteisöön ja työntekoon. Uuden työntekijän tutustuttaminen työympäristöön, toisiin työntekijöihin, organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin kuuluu tärkeänä osana perehdytykseen. (Viitala 2004, 201-206, 259-261.)

Henkilön osatessa työnsä on hänen osaamistaan haastettava. Tehokkaimmin se onnistuu työn ohessa uusilla ja vaativilla työtehtävillä. Tällä tavalla kehittäminen on suhteellisen helppoa, sillä se voidaan liittää melkein mihin työtehtävään tahansa. Yleisimmin yrityksissä tehdään erilaisia hankkeita. Hankkeet ovat erittäin hyviä henkilöstön kehittämiseen, sillä ne haastavat niihin osallistuvat henkilöt ratkaisemaan jonkin ongelman tai hoitamaan jonkin tietyn asian. Hankkeissa on yleensä henkilöitä eri tehtävistä, joten osaaminen on laajasti esillä. Näin jokaisen osaaminen voidaan hyödyntää, mutta samalla myös laajentaa sitä. Osaamisen kehittämistä voidaan parantaa myös mentoroinnilla. Mentoroinnilla tarkoitetaan kehitysmenetelmää, joka perustuu vuorovaikutukseen, jossa kokeneempi henkilö tukee mentoroitavaa, jolla on vähemmän kokemusta. Tällä kehittämismenetelmällä pyritään vaikuttamaan kahdella tavalla. Tarkoituksena on vaikuttaa psykologisesti esimerkiksi rohkaisemalla, tukemalla ja hyväksymällä, mutta myös kehittymistä työssä ja uralla pyritään edistämään. (Viitala 2009, 189-193.)

Mentorointi ja tuutorointi on hyvin läheisiä käsitteitä, mutta niillä on pieniä eroja. Luoman mukaan mentorointi tarkoittaa, että ohjausta antaa kokenut ja arvostettu asiantuntija ja ohjattava on kehityshaluinen ja -kykyinen henkilö. Mentorointi on kokemusten siirtämistä henkilöltä toiselle. Hän on myös määritellyt tuutoroinnin olevan perussisällöltään opiskelun ja opiskelutekniikan ohjausta, neuvomista ja auttamista (Hastrup 2005). Hallinto-oikeuksissa käytetään terminä tutortuomareita ja -esittelijöitä, tämä on vakiintunut käytäntö, vaikka yleisesti tutoreita käytetään koulumaailmassa.

## 4.2 Koulutus

Työntekijät eivät aina voi kehittyä vain työpaikan sisällä, vaan on hyväksi välillä irtautua kokonaan työtehtävistä ja työpaikasta. Tämä kaltainen osaamisen kehittäminen on hyvin kallista yritykselle ja joissakin tapauksissa se on hidasta. Monissa yrityksissä suositaan 20/80-sääntöä. Tällä tarkoitetaan, että 20 % kehittämisestä tapahtuisi työpaikan ulkopuolella ja 80 % työssä. (Viitala 2009, 194.)

Suosituin tapa kehittää henkilöstöä on koulutus, joka voi olla hyvinkin lyhyt kestoinen tai sitten kestää jopa vuosia. Koulutusta voidaan järjestää joko yrityksessä tai sen ulkopuolella, ja kouluttajina voi toimia oman henkilöstön osaajat tai ulkopuolinen kouluttaja. Koulutuksissa käytettävien menetelmiä on monenlaisia. Oppija voi olla koulutuksessa aktiivisessa roolissa tai sitten, usein käytössä olevassa behavioristisessa mallissa, oppija ottaa passiivisesti tiedon vastaan. Koulutustarpeiden määrittelyssä voidaan käyttää kahdenlaista tapaa, joista toisessa ar-

voidaan, mikä on nykyisen osaamisen ja tavoite osaamisen välinen ero. Eron määrittelyn jälkeen keskitytään suunnittelemaan koulutus niin, että ero kuroutuu umpeen. Toisessa ajattelutavassa keskitytään jo olemassa olevan osaamisen ja ominaisuuksien kehittämiseen. Yleensä koulutuksissa hyödynnetään näitä molempia tyylejä. (Viitala 2009, 194, 195.)

Sisäisellä ja ulkoisella koulutuksessa saavutetaan hieman erilaiset päämäärät. Sisäisessä koulutuksessa voidaan paremmin keskittää koulutus niin, että organisaation tavoitteet tulevat huomioitua henkilöstön kehityksessä. Lisäksi sisäisessä koulutusmallissa on paremmat lähtökohdat systemaattisemman ja sisäisesti integroidumman lähestymistavan luomiselle henkilöstön kehittämisessä. Ulkopuolisilla koulutuksilla saadaan asioihin uusia näkökulmia ja voidaan hyödyntää ulkopuolista asiantuntijaa. Tällä koulutustavalla saavutetaan myös se etu, että koulutettavat voivat jakaa kollegoidensa kanssa mielipiteitä, mikä muuten saattaisi olla vaikeaa. (Viitala 2009, 195.) Työpaikan ulkopuolella tapahtuvan oppimisen mahdollisuuksia on paljon jo pelkästään eri oppilaitokset tarjoavat monipuolisesti kurseja. Vaikka puhutaan ulkopuolisesta koulutuksesta, se sisältää myös ammattilehtien ja kirjallisuuden lukemisen, verkko-opiskelut ja opintokäynnit. (Kauhanen 2004, 150.)

Oikeusministeriö järjestää täydennyskoulutusta oikeushallinnon henkilöstölle. Ammattitaidon ylläpitäminen ja ammatillisen osaamisen kehittäminen ovat täydennyskoulutuksen keskeisimpiä tavoitteita. Oikeushallinnossa tapahtuvien suurien rakennemuutosten takia myös henkilöstön osaaminen, ja työnkuvat ovat muutoksessa. Tämä tuo haasteita virastojen toimintojen ja toimintatapojen kehittämiseen. Täydennyskoulutuksen tavoitteena on myös toimia uuden henkilön rekrytoinnin ja perehdyttämisen tukena. (Yli-Ikkela 2008.)

## 5 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön pohjana toimivat kyselyt. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Määrällinen tutkimus valikoitui opinnäytetyön menetelmäksi tutkimuksen toteutustavan vuoksi. Tutkimus tehtiin lomakekyselynä ja tutkittavat henkilöt oli ennalta määritelty. Lisäksi tuloksia on esitetty työssä osittain taulukoita hyväksi käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.)

Valittua tutkimusmenetelmää tukee myös se, että kyselytutkimus on tehty standardoidusti, mikä tarkoittaa, että kaikille esittelijöille on mennyt samanlaiset kyselyt. Samoin esimiehet saivat keskenään samanlaiset kyselyt. Esittelijöille ja esimiehille ei voitu laittaa täsmälleen samoja kysymyksiä, sillä heidän asemansa virastossa on erilainen ja tavoitteena oli tutkia osaamisen johtamista molemmista näkökulmista. (Hirsjärvi ym. 2009, 193.)

Kyselytutkimuksella voidaan tavoittaa helposti paljon henkilöitä eikä se vaadi suuria resursseja. Tiedonkeruu on helppoa, ja vastausten käsittely on nopeaa varsinkin kyselyiden tekoon tehdyllä ohjelmistolla, joka ryhmittelee vastaukset ja muodostaa diagrammit. Opinnäytetyöhön valitulla menetelmällä on myös haittapuolensa. Ei voida tietää, onko kyselyyn vastanneiden vastaukset tehty rehellisesti ja huolella. Väärinymmärrykset ovat myös mahdollisia, vaikka kyselystä on tehty pilottitutkimus. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Kyselytutkimuksen pohjana toimivat lomakkeet, jotka lähetettiin sähköpostilla Webropol-linkin kautta, e-kyselyinä. Esittelijöille oli oma kysely, kun taas ylituomarit, hallintopäälliköt ja jaostojen puheenjohtajat vastasivat omaan kyselyynsä. Kyselyissä selvitettiin, miten molemmat osapuolet kokevat tällä hetkellä työssään osaamisen johtamisen, kehittymisen ja koulutautumisen.

### 5.1 Kyselyjen luominen ja lähettäminen

Kyselyt tehtiin Webropol-nimiselle Internet-sivustolle, joka on erikoistunut e-kyselyihin. Oikeusministeriö käyttää kyseistä ohjelmaa omien kyselyidensä ja palautteidensa keräämiseen, joten se soveltui hyvin myös tähän kyselyyn. Tämän sivuston avulla on tutkimustuloksia helppo analysoida, koska sen avulla vastaukset saadaan suoraan pdf-tiedostona tai Excel-tiedostona. Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin pääasiassa pdf-muodossa olevia vastauksia niiden selkeyden takia.

Kyselyt laitettiin sähköpostilla virastoposteihin ja pyydettiin välittämään esittelijöille ja esimiehille, tässä tapauksessa ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaostojen puheenjohtajille. Virastopostilla tarkoitetaan yleistä virastoon tulevien sähköpostien osoitetta, josta posti jaetaan niille henkilöille, joita ne koskevat. Hallinto-oikeuksien virastopostiosoitteet otettiin 2008 hallintotuomioistuinten toimintakertomuksesta, mutta ne tarkastettiin vielä tuomioistuinten yhteystiedoista (Oikeuslaitos 2012). Virastopostiin lähetettäessä lähettäjä saa vastaanottokuittauksen ja tämän johdosta pystyttiin varmistamaan, että kaikki kyselyt menivät perille. Kyselyjen mukana lähetettiin saatekirjeet (liitteet 3 ja 4), jossa kerrottiin opinnäytetyön aiheesta ja minkä takia juuri tästä aiheesta tehdään tutkimusta. Kyselyyn lisättiin myös maininnat siitä, että kyselyjen tulokset tulevat oikeusministeriön koulutusyksikön käyttöön. Saatekirjeessä oli myös opinnäytetyön tekijän yhteystiedot ja kerrottu lyhyesti hänen opinnoistaan. Tällä tavalla pyrittiin herättämään mielenkiintoa tutkimusta kohtaan ja saamaan mahdollisimman moni vastaamaan. Kysely tehtiin anonymisti myös siitä syystä, että kynnys vastata olisi mahdollisimman matala. (Tampereen yliopiston verkkosivut 2010a; Hirsjärvi ym. 2009, 204.)



Kysymyksiä laatiminen vei aikaa, sillä kyselytutkimukseen on syytä valita huolella kysymykset ja niiden esitystavat, jotta ne olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia keskenään. Tällä tavalla mahdollistettiin kattava ja vertailukelpoinen tieto tutkimusaiheesta. Kysymykset luotiin niin, että ne on helppo ymmärtää ja niihin on nopea vastata. Kyselyssä oli niin suljettuja kuin avoimiakin kysymyksiä, etenkin suljetuilla kysymyksillä pyrittiin edistämään vastausnopeutta. Kyselyt olisi voinut tiivistää muutama sivuun, mutta tarkoitus oli että ne ovat selkeitä ja vastaustilaa olisi riittävästi. Näillä keinoin kyselyjen vastausprosenttiin pyrittiin vaikuttamaan positiivisesti. Ennen varsinaista kyselyä tehtiin pilottikyselyjä, joiden avulla varsinaiset kyselylomakkeet muokattiin saadun palautteen pohjalta. Tällä tavalla saatiin parempi tutkimustulos aikaiseksi, kun kysymykset ovat harkittuja, tarkoituksenmukaisia ja annetut ohjeet toimivat. Tutkimustuloksen luotettavuus myös kasvaa, kun kyselyt ovat testattu. (Tampereen yliopiston verkkosivut 2010b ja 2010c.)

## 5.2 Kyselyn ulkoasu ja kysymysten asettelu

Kyselyn ulkoasusta haluttiin tehdä selkeä, tyylikäs, mutta silti raikas. Väreiksi valittiin sinisen eri sävyt, koska kyselyyn haluttiin laittaa oikeusministeriön osittain sininen logo. Taustan väriksi valittiin vaalean sininen, jotta kysymykset ja vastaukset erottuisivat siitä paremmin. Kysymykset ja reunukset olivat tummansiniset, mutta vastausvaihtoehdot olivat mustia, jotta ne erottuisivat hieman paremmin ja kyselyyn olisi selkeämpi vastata. Tällä kaikella haluttiin parantaa kyselyn vastausprosenttia, mutta myös tehdä kyselystä helposti täytettävä.

Kysymystenasettelulla haluttiin lyhentää kyselyyn käytettävää aikaa, mutta myös lisätä vastaushalukkuutta. Ensimmäinen, toinen, kolmas ja viides kysymys ovat valintakysymyksiä, mikä tarkoittaa, että vastaaja voi valita vain yhden ennalta määritellyn vastausvaihtoehdon. Kuudes ja neljäs ovat monivalintakysymyksiä, mikä tarkoittaa, että vastaaja voi valita yhden tai useamman vastausvaihtoehdon. Näillä valintakysymyksillä saadaan vastaaja aloittamaan kyselyyn vastaaminen helpoilla ja nopeasti vastattavilla kysymyksillä. Kyselyn edetessä kysymyksiä vastaamiseen käytetty aika hieman pitenee, sillä toisen sivun lopulla seitsemännestä kysymyksestä alkavat avoimet kysymykset. Avoimet kysymykset vaativat hieman enemmän ajattelua, ja vastauksen pituus riippuu vastaajan omasta halusta. Väliin on kuitenkin lisätty vielä monivalintakysymys, yhdeksäs kysymys, jolla haluttiin lisätä motivaatiota vastata loppuihinkin kysymyksiin.

## 5.3 Kyselytutkimuksen suorittaminen

Haasteena kyselytutkimuksessa oli kysymysten laatiminen, ja miten laatia kysymyksiä, joiden avulla saisi mahdollisimman hyvin vastattua tutkimuskysymykseen. Tämän takia kysymyksiä testattiin eri henkilöillä. Kahdella koehenkilöllä ei ollut tietoa tutkittavasta aiheesta. Heidän

avullaan selvisi, ovatko kysymykset selkeitä ja ymmärrettävissä. Yhdellä koehenkilöllä oli vankka käsitys tutkittavasta aiheesta, ja hän tarkasteli kysymysten sisältöä. Näin pystyttiin selvittämään kyselyn ymmärrettävyyttä, mutta myös kysymysten sisältöä. Valinta- ja monivalintakysymyksillä voitiin helpottaa ja nopeuttaa vastaamista, mutta myös saada suoraan vertailukelpoista materiaalia verrattuna avoimiin kysymyksiin. Avoimissa kysymyksissä vastaajien oma tulkinta vaikuttaa paljon vastauksiin ja tämän takia niiden vertailu on vaikeampaa.

Esittelijöiden tarkkaa lukumäärää ei tiedetä, sillä vuonna 2010 esittelijöiden lukumäärä on ilmoitettu toteutuvina henkilötyövuosina, tämän luvun mukaan heitä olisi 128,3. Alussa esittelijöiden vastausprosentti jäi noin 27 %:iin (35 vastausta), kun ylituomareiden, hallintopäälliköiden ja jaostojen puheenjohtajien vastaava prosentti oli noin 47 % (16 vastausta). Ylituomareita, hallintopäälliköitä ja jaostojen puheenjohtajia on yhteensä 34. Kyselyt laitettiin virastoposteina, mikä on varmasti myös vaikuttanut kyselyiden vastaamisiin. Kun esittelijöiden kysely oli lähetetty virastosähköpostiin, haluttiin tarkennettavan, kenelle kysely pitäisi lähettää. Kysyjä halusi tietää, postitetaanko kysely myös niille tuomareille, jotka ovat omissa asioissaan esittelijöinä. Tutkimusta tehtäessä ei tätä asiaa tullut mietittyä. Kyseistä henkilöä ohjeistettiin, että kysely koskee lähinnä niitä henkilöitä, jotka tekevät esittelijän työtä päätoimisesti. Tämä heikentää hieman esittelijöiden kyselyn tulosta, sillä on vaikea tietää, kenelle kaikille kysely on lopulta mennyt. Voi olla, että kyselyiden joukossa on myös tuomareiden antamia vastauksia, jotka varmasti poikkeavat pelkkää esittelijän työtätekevän vastauksista.

Ensimmäiset kyselyt hallinto-oikeuksien esittelijöille, ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaostojen puheenjohtajille (liite 1 ja 2) laitettiin 24.08 2011 ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa 09.09 2011 asti. Vastausten määrää pyrittiin vielä lisäämään jatkamalla vastaamisaikaa ja laittamalla vielä muistutusviestit (liitteet 5 ja 6). Muistutusviestit laitettiin torstaina 15.09 2011 ja vastausaikaa annettiin seuraavan viikon tiistaihin 20.09 2011 saakka. Näin saatiin vielä lisää aika kahden eri viikon puolelle. Tällä pyrittiin vähentämään poissaolojen vaikutusta vastauksiin, sillä jos joku oli poissa töistä viikon lopussa, niin hänelle jäi aikaa vielä vastata alkuviikosta.

Muistutusviestin jälkeen kummankin kyselyn vastausprosentit kasvoivat. Muistutuksen jälkeen esittelijöihin kohdistuneen kyselyn vastausprosentti oli noin 32 % (45 vastausta). Vastausten määrään on saattanut vaikuttaa ajankohta, sillä tähän vuoden aikaan hallinto-oikeuksissa on kiirettä saada asioita käsiteltyä ennen vuoden loppua.

Esimiesten vastausprosentti kasvoi vain noin 0,5 % (19 vastausta). Kokonaisuudessa esimiesten parempi vastausprosentti saattoi johtua siitä, että he tekevät läheisemmin töitä oikeusministeriön kanssa, ja koska kysely tehtiin yhteistyössä ministeriön kanssa, voidaan olettaa että

tämä on mahdollisesti vaikuttanut positiivisesti vastausaktiivisuuteen. Esimiehillä on myös parempi kokemus osaamisen johtamisesta, sillä se on osa heidän työtään ja he tekevät sen kanssa päivittäin töitä.

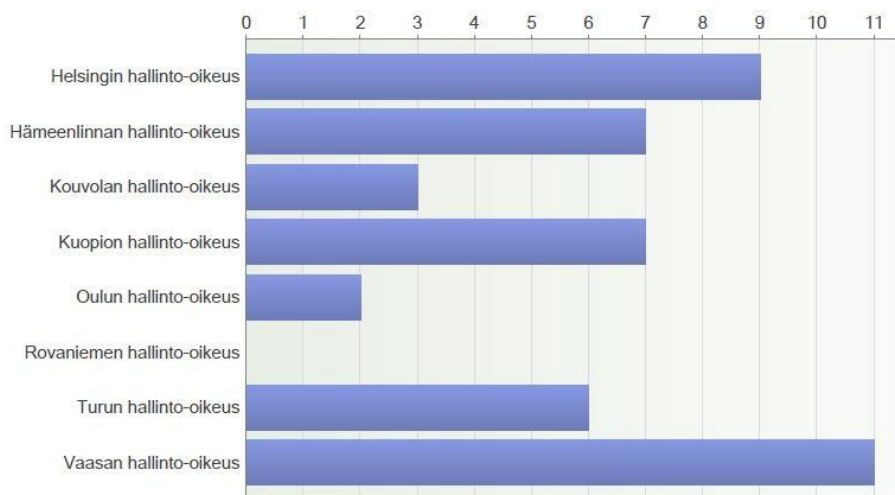
## 6 Kyselytutkimuksesta saatujen vastausten analysointi

### 6.1 Esittelijöiden kyselystä saatujen vastausten analysointi

Esittelijöiden kyselyyn kaikkiaan vastauksia tuli muistutusviestin jälkeen 45, mutta vastausmäärät vaihtelivat kysymyksittäin. Kuusi ensimmäistä kysymystä oli monivalintoja ja niillä selvitettiin vastaajien taustoja. Vastaajan toimipaikka -kysymyksellä pyrittiin selvittämään vastausaktiivisuutta ja näkemään, onko kaikista virastoista tullut vastauksia. Kyselyn ensimmäisenä kysymyksenä oli, mistä virastosta vastaaja työskenteli. Alla olevassa kuvassa näkyy, että vastauksia tuli yhteensä 45, ja millä tavalla vastaukset ovat jakaantuneet eri hallinto-oikeuksiin. Diagrammista nähdään, että Rovaniemen hallinto-oikeudesta ei ole tullut yhtään vastausta. Tämä herättää kysymyksiä, onko kysely edes koskaan tavoittanut esittelijöitä vai onko vastaamatta jättäminen osa jonkinlaista kannanottoa. Kuvasta käy myös selväksi, että Vaasan hallinto-oikeudesta vastauksia on tullut eniten 24 % (11 kappaletta), vaikka Vaasan tuomiopiiri asukasluvun mukaan on kolmanneksi pienin.

Missä virastossa työskentelet?

Vastaajien määrä: 45



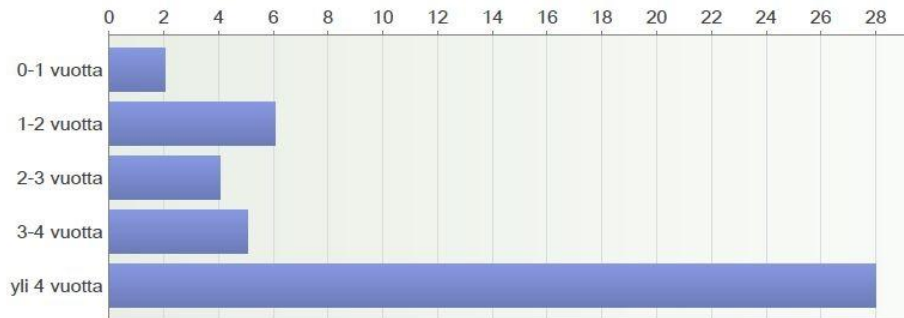
Kuva 2: Esittelijöiden vastausten jakaantuminen eri virastojen kesken

Esittelijöiden työuran pituutta kysyttiin, jotta tiedettäisiin hieman, kuinka paljon heillä on kokemusta viraston toiminnasta. Kysymyksen vastaukset on kuvattu alla diagrammissa (kuva 3). Siitä käy ilmi, että 62 % kyselyyn vastanneista (45 esittelijästä 28:lla) on työkokemusta yli neljä vuotta. Tämä kertoo siitä, että heillä on kokemusta monelta vuodelta ja ovat saaneet jo

tietoa monelta eri taholta, myös oikeusministeriön järjestämistä koulutuksista. Vastanneista 37 %:lla (17:sta) työkokemusta on alle neljä vuotta.

Kauanko olet työskennellyt esittelijänä?

Vastaajien määrä: 45

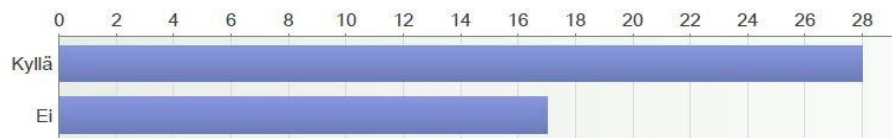


Kuva 3: Kyselyyn vastanneiden esittelijöiden työkokemus vuosina

Kysymyksellä viisi "Onko koulutusta järjestetty tarpeeksi?" selvitettiin vastanneiden esittelijöiden halukkuutta osallistua jatkossa koulutukseen. Vastaukset nähdään alla (Kuva 4) ja ne ovat jakaantuneet seuraavasti: 17 ei- ja 28 kyllä-vastausta. Prosentuaalisesti kyllä-vastauksia saatiin 62 % ja ei-vastauksia 37 %. Yhteensä vastauksia tähän kysymykseen tuli 45.

Onko mielestäsi järjestetty tarpeeksi koulutusta esittelijöille?

Vastaajien määrä: 45



Kuva 4: Kyselyyn vastanneiden esittelijöiden mielipide siitä, onko koulutusta järjestetty tarpeeksi

Seuraavilla neljällä kysymyksellä haluttiin saada koulutusyksikölle myös materiaalia koulutusten suunnittelua varten. Kysymyksillä "Onko osallistunut koulutuksiin?", "Kenen toimesta se on järjestetty?", "Onko sitä ollut tarpeeksi?" ja "Mistä asioista tulisi järjestää enemmän koulutusta?" pyrittiin saamaan pohjatietoa ministeriölle ja hieman kuulemaan millaisia toiveita esittelijöillä on koulutuksesta.

Kysymyksessä kolme kysyttiin, oletko osallistunut koulutukseen esittelijänä. Vastauksia tuli yhteensä 44. Alla olevassa kuvassa näkyy, että vain neljä esittelijää ei ollut vielä työuransa

aikana osallistunut koulutukseen. Vastausten perusteella esittelijöistä 90 % on uransa aikana osallistunut koulutukseen.

Oletko osallistunut koulutukseen esittelijänä?

Vastaajien määrä: 44

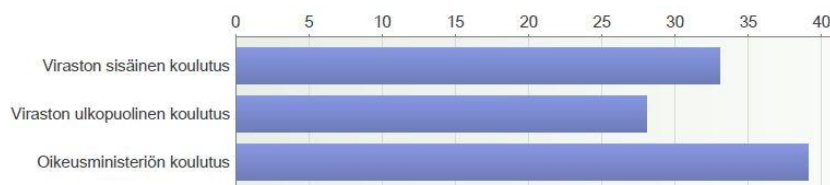


Kuva 5: Kyselyyn vastanneiden esittelijöiden osallistuminen koulutuksiin esittelijänä

Kuvassa kuusi nähdään miten koulutukset jakautuvat eri järjestäjien välillä. Tähän kysymykseen vastaajat ovat voineet valita yhden tai useamman vastauksen. 95 % vastanneista (41:stä vastanneesta 39) oli vastannut osallistuneensa oikeusministeriön järjestämään koulutukseen, kun virastojen sisäiseen koulutukseen on osallistunut 80 % (33 vastaajaa). 68 % (28 vastaajaa) oli kuitenkin osallistunut myös virastojen ulkopuoliseen koulutukseen. Vastausten perustella esittelijät kouluttautuvat monipuolisesti, mikä on hyvä asia osaamisen kehittämisen kannalta.

Jos olet osallistunut, niin valitse seuraavista vaihtoehtoista koulutuksen järjestäjä/järjestäjät.

Vastaajien määrä: 41



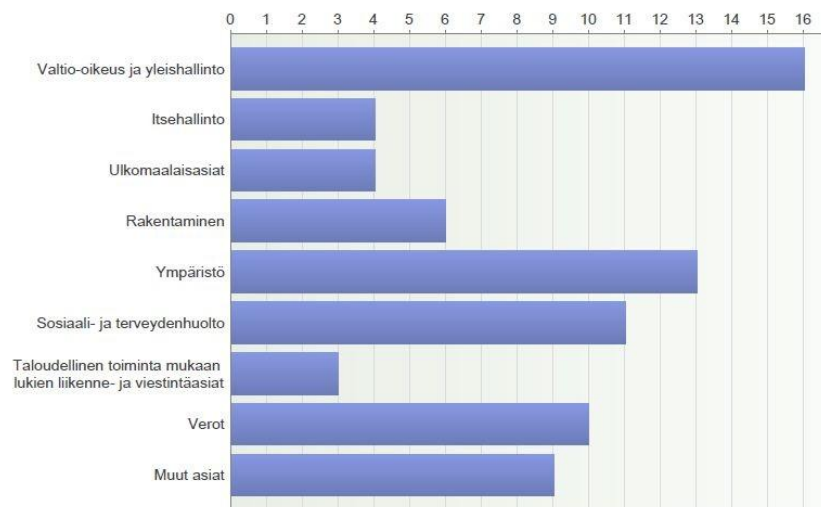
Kuva 6: Kyselyyn vastanneiden esittelijöiden osallistuminen erijärjestäjien koulutuksiin

Kysymykseen kuusi vastauksia tuli kaikkiaan 35 ja vastaajat ovat voineet valita useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon. Asiaryhmiä hallinto-oikeuksissa on yhteensä yhdeksän, ja kysymykseen oli valittu kaikki, jotta saadaan tietoa jokaisesta asiaryhmästä. Kuvassa 7 nähdään, miten vastaukset ovat jakaantuneet ja mistä asiaryhmistä kyselyyn vastanneet esittelijät haluaisivat jatkossa lisää koulutusta. Tämän kysymyksen tarkoitus oli selvittää koulutuksen tarvetta asiaryhmittäin, jotta ministeriössä voitaisiin tulevaisuudessa kehittää koulutusta vielä tarkemmin. Diagrammista käy ilmi, että valtion-oikeus ja yleishallinto on asiaryhmä, joista kyselyyn vastanneet haluaisivat enemmän koulutusta. Ryhmä mainittiin vastauksissa 16 ker-

taa, mikä on 46 % vastauksista. Seuraavaksi eniten koulutusta tarvittaisiin ympäristö asioista, 37 % vastauksista (13 vastausta). Sosiaali- ja terveyshuolto 31 % (11), verot 28 % (10) ja muut asiat 35 % (9) saivat seuraavaksi eniten ääniä. Kaikki asiaryhmät saivat vastauksia, joten yhtään asiaryhmää ei tule jättää koulutuksen ulkopuolelle. Vastausten jakaantumiseen saattaa vaikuttaa se, että esittelijät toimivat virastoissa yhdessä asiaryhmässä ja näin ollen muiden asioiden osaaminen ei ole niin vahvaa.

Jos mielestäsi tarvitsee lisää koulutusta, niin millaista? Valitse seuraavista vaihtoehdoista yksi tai useampi.

Vastaajien määrä: 35



Kuva 7: Kyselyyn vastanneiden esittelijöiden kouluttautumistarve asiaryhmittäin

### 6.1.1 Yksilön osaamisen hyödyntäminen

Tästä kysymyksestä eteenpäin kysymykset ovat olleet avoimia, lukuun ottamatta kysymystä yhdeksän, joka oli valintakysymys.

Kyselyn seitsemännellä kysymyksellä "Millä tavalla virastosi esimies hyödyntää yksilön osaamista?" haluttiin selvittää, millä tavalla esittelijät kokevat esimiestensä toiminnan työssään. Huomioidaanko yksilön osaamista ja keskitytään vahvuuksiin, vai onko uralla eteneminen enemminkin sattumanvaraista.

36:sta vastauksesta selvisi, että vastanneiden mielestä osa esimiehistä antoi heille osaamistaan vastaavia asioita käsiteltäväksi. Kokeneemmat hoitavat vaativampia ja laajempia juttuja, mikä on hyväksi, sillä tällä tavalla voidaan haastaa aikaisempi osaaminen ja tieto. Kokemuksen karttuessa tapahtuu myös oppimista, mikä taas edistää osaamista ja etenemistä uralla. Toisaalla myös asuinpaikka ja aikaisempi työkokemus vaikuttivat tehtävien jakoon. Tällä tavalla töiden jakaminen on hyödyllistä, ja varsinkin aloittelevat työntekijät saadaan työy-

teisöön paremmin mukaan, kun he käsittelevät alussa asioita, jotka ovat heille tuttuja entuudestaan. Huomiota kiinnitettiin myös kielitaitoon, etenkin ruotsinkieltä osaavat saavat helpommin vakinaisia virkoja ja sijaisuuksia, mikä on myös määritelty virkavelvollisuudeksi.

Kahdessa vastauksessa kerrottiin, että osaamista ei oteta millään tavalla huomioon tai esittelijät eivät ole sitä huomanneet. Lisäksi kahden esittelijän kirjoittama kysymysmerkki vastaukseksi osoittaa, että he eivät ole osanneet tai halunneet vastata kysymykseen.

Vastauksista käy kuitenkin ilmi, että eri virastoissa toimitaan hieman eri tavoilla virkoihin nimitämisissä. Toisaalla otetaan huomioon kokemusvuodet, kun taas toisessa paikassa painotetaan enemmän osaamiseen kuin virkaikään. Tähän vaikuttavat avoimena olevat virat ja siihen liittyvät tehtävät. Kolmessa vastauksessa sanottiin uralla etenemisen ja osaamisen huomioinnin riippuvan siitä millaisissa väleissä kyseinen henkilö on esimiehensä kanssa.

#### 6.1.2 Kokemukset hyvästä osaamisen johtamisesta esittelijänä

Kahdeksas kysymys selvitti millaisia kokemuksia esittelijöillä on hyvästä osaamisen johtamisesta. Kysymyksellä haluttiin saada vastaaja miettimään omaa uraansa ja sitä, millä tavalla he ovat kokeneen osaamisen johtamisen. Kysymyksellä haluttiin tuoda esille hyviä kokemuksia, koska ne voivat olla arkipäiväisiä, pieniä asioita, joita ei välttämättä tule ajatelleeksi. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa osaamisen johtamista ja tuoda onnistuneita työtapoja kaikkien tietoon.

Tähän kysymykseen tuli vain 29 vastausta, mikä on koko kyselyn pienin määrä. Siihen voi olla monta syytä, mutta ensimmäisenä ajatuksena on, että onko osaamisen johtamista niin vähän tai että sitä ei huomata arjessa. Tämä käy myös ilmi vastauksissa, sillä 44 %:ssa (13 vastausta) oli joko kysymysmerkki, pelkkä viiva, en osaa sanoa tai en ole huomannut -kommentti. Olettavasti virastoissa on olemassa suunnitelmat osaamisen johtamisesta käsitteenä, mutta se ei välttämättä toteudu halutulla tavalla eikä näy niin vahvasti päivittäisessä työssä. Lisäksi voi olla, että osaamisen johtamista ei ole vielä sisäistetty virastojen esimiesten keskuudessa, jotta sitä osattaisiin käyttää osaamisen kehittämisen apuna.

Työn opastaminen, palaute ja koulutusmyönteinen suhtautuminen koetaan 34 %:ssa (10) vastauksia hyväksi osaamisen johtamiseksi. Myös hyvä perehdytys alussa helpottaa työn sisäistämistä ja työtehtävien hoitoa jo heti alusta alkaen. Näillä menetelmillä kannustetaan työntekijöitä suoriutumaan tehtävistä parhaalla mahdollisella tavalla. Esittelijä myös oppii uutta perehdytyksen aikana, mikä parantaa osaamista ja tällä tavalla on osana osaamisen johtamisessa.

Koulutus ja koulutukseen hakeutuminen koetaan kyselyn perusteella hyväksi ja sitä tuetaan. Esittelijöillä on siis mahdollisuus parantaa omaa osaamistaan joko viraston, oikeusministeriön tai jonkun ulkopuolisen koulutuksilla. Tällä tavalla virastot kartuttavat työntekijöidensä osaamista ja edistävät työssä viihtymistä. Viihtyminen työssä on tärkeää, koska se parantaa työilmapiiriä ja sitoutumista työpaikkaan.

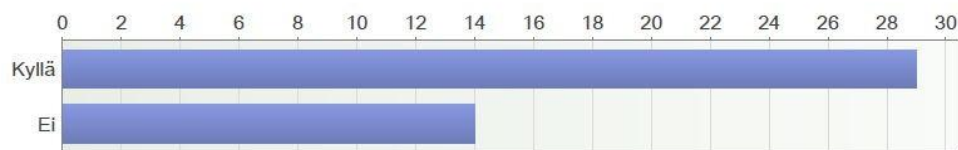
### 6.1.3 Palaute työstä

Yhdeksäs kysymys oli suljettu kysymys, jolla haluttiin saada tietoa palautteen riittävydestä. Kysymys oli vastausajan nopeuttamiseksi ja aiheen rajauksen takia kyllä- ja ei -vaihtoehdoilla. Kysymys kymmenen oli avoin ja sillä tuettiin edellistä kysymystä ja annettiin vastaajalle mahdollisuus kertoa omista palautekokemuksista. Kysymys oli, millä tavalla saat palautetta tekemästäsi työstä. Vastauksia haluttiin seuraaviin asioihin: onko palaute jokapäiväistä, vai tuleeko palaute kerran vuodessa, tuleeko se suoraan suullisesti esimieheltä vai onko se raapustettu post-it lapulle tietokoneen ruutuun liimattuna. Tärkeätä kysymyksessä on se, että kokeeko esittelijä saamansa palautteen rakentavana vai onko palaute lannistavaa ja työmielekkyyttä pienentävää.

Alla kuvassa 8 nähdään, että vastauksia on yhteensä 43 ja miten ne ovat jakautuneet valintakysymyksessä. Siitä nähdään, että enemmistö 67 % (29) vastanneista on tyytyväinen palautteen määrään kehittyäkseen työssään. Loput 14, jotka kokevat saavansa liian vähän palautetta ovat 33 % kysymykseen vastanneista. Tämän perusteella virastoissa tulisi miettiä palautteenantotapoja, jotta osaaminen virastoissa kehittyisi.

Onko saamasi palaute riittävää kehittyäksesi työssäsi?

Vastaajien määrä: 43



Kuva 8: Kyselyyn vastanneiden esittelijöiden palautteen riittävyys kehittyäkseen työssään

Avoimessa kysymyksessä selvitettiin millä tavalla esittelijät saavat palautetta tekemästään työstään. Vastaajia kysymykseen oli yhteensä 40. Esittelijät saivat palautetta eri tavoilla ja eri tahoilta, kuten kehitys- ja palautekeskusteluissa, istunnoissa, työkavereilta, tarkastavilta tuomareilta, joskus myös jaostojen puheenjohtajilta ja ylituomareilta. Monipuolisen palautteen saaminen tukee oppimista ja on hyväksi kehittymiselle. Kaikki vastanneet eivät kuiten-



kaan saaneet ihan yhtä monipuolisesti palautetta, mutta on hyvä että joissakin virastoissa näin toimitaan.

Yleensä positiivista palautetta esittelijälle annetaan suullisesti, mutta yleisesti koetaan positiiviseksi, jos palautetta tai korjauksia esityksiin ei juuri tule. Koetaan myös, että palautetta tulee koko ajan, sillä esitykset käydään istunnoissa läpi ja silloin selviää, mitä mieltä tuomari on päätösehdotuksesta.

Kolme vastanneista kertoo saavansa negatiivista palautetta oikeinkirjoituksesta sekä asia- ja huolimattomuusvirheistä. Jotkut pitivät tapaa antaa palautetta hiukan epäasiallisena. Eräs vastaajista kirjoitti, että hänen tekemänsä ratkaisuehdotus tuodaan hänen pöydälleen, tarkastaja puhisee, jos ei miellytä häntä. Tämän tyyllisellä palautteella tuskin saadaan asioita rakentavasti perille, ja aiheutetaan turhaa kitkaa henkilöiden välille.

Kehityskeskustelut koetaan yhden esittelijän vastauksen perusteella huonoksi palautteenantotavaksi, sillä siellä esittelijät tyrmätään täysin ja palaute tulee yllätyksenä. Hän myös kirjoittaa, että virastossa myös muiden esittelijöiden mielestä asia on näin. Lisäksi kehityskeskustelut joissakin virastoissa on vain kerran vuodessa, mikä vaikeuttaa asioiden korjaamista jos esittelijä on toiminut väärin jo vuoden verran. Palautteen tulisi olla rakentavaa, eikä palautteenantotilanne saisi olla negatiivisesti latautunut. Negatiivinen suhtautuminen kehityskeskusteluun vähentää palautteen saajan vastaanottavuutta ja näin ollen heikentää palautteen tehoa. Kehityskeskusteluissa tulisi myös keskittyä positiivisiin asioihin, koska ihmisen on helpompaa sisäistää huonokin palaute positiiviseen sävyyn.

#### 6.1.4 Kannustus, palkinta ja motivointi virastoissa

Kysymys 11 oli onko virastossasi kannustusjärjestelmää, joilla palkitaan tai motivoidaan koulutautumaan, ja jos on, niin millainen. Kysymys pureutui viraston järjestelmällisyyteen työn teon kannustamisessa. Onko virasto rakentanut kannustejärjestelmiä, jotka motivoisivat esittelijöitä hankkimaan lisää koulutusta. Tällä kysymyksellä haettiin jo olemassa olevia ratkaisuja, jotka on todettu toimiviksi ja jotka olisi hyvä jakaa myös muiden virastojen tietoon.

Kaiken kaikkiaan vastauksia kysymykseen tuli 38 ja jopa 73 % (28 esittelijää) vastasi tähän kysymykseen, että heidän virastossaan ei ole tai he eivät ole minkäänlaista kannustusjärjestelmää huomanneet. Kannustusjärjestelmä osana osaamisen kehittämistä toimii parhaiten, koska sillä saadaan työntekijät motivoitumaan itsensä kehittämiseen. Näin ollen myös osaaminen virastoissa kehittyy. Toisaalta virastoissa kannustusjärjestelmä voi olla huono asia, sillä työn riippumattomuus saattaa kärsiä, kun työt saatetaan hoitaa hätäisesti sen enempää miettimättä paremman toimeentulon toivossa.

Vastauksista kuitenkin tuli usein esiin se, että kielilisiä maksetaan, mikä kannustaa opettelemaan uusia kieliä tai parantamaan niitä. Tämä on yleisesti käytössä valtion työpaikoissa ja on hyvä, sillä näin voidaan ylläpitää kielitaitoa.

Seitsemän vastanneista oli sitä mieltä, että paras kannustin osaamisen parantamiseksi on uralla eteneminen. Tämä kannustaa tekemään ja oppimaan enemmän, jotta olisi paremmat mahdollisuudet nimityksiä tehtäessä. Tosin viran saaminen ja kielilisiä tuntuivat olevan hallinto-oikeuden esittelijöiden ainoita kannustimia.

#### 6.1.5 Esittelijöiden mielipide siitä millainen kannustusjärjestelmä olisi hyödyllinen

Kysymyksellä "Millainen kannustus olisi mielestäsi hyödyllistä osaamisen kehittämisessä?" haettiin katsoa asiaa toisesta näkökulmasta, eli millainen kannustus olisi esittelijöiden mielestä hyväksi osaamisen kehittämisessä. Vastauksilta odotettiin, että saataisiin hyviä ratkaisuehdotuksia siihen, mikä olisi toimiva tapa kannustaa.

Kaikkiaan vastauksia oli 35 ja mielipiteitä oli laidasta laitaan. Toisia kannustaisi raha, kun taas toisille riittäisi positiivinen palaute. Yhdessä vastauksessa oli mietitty tulospalkkauksen tuloa hallinto-oikeuksiin. Vastajan mielestä tämä on huonoa kehitystä, sillä se toisi mukanaan myös palkkauksesta päättävien esimiesten mielistelyä. Tämä johtaisi siihen, että esittelijät olisivat eriarvoisessa asemassa keskenään, mutta myös esimiehen silmissä. Kuten jo aikaisemmissa vastauksissa kävi ilmi, tähänkin liittyisivät vahvasti henkilöiden väliset kemiaat, ja esimiesten mahdolliset suosikit hyötyisivät tästä eniten.

Toisaalta tulospalkkaus saattaisi johtaa positiiviseen kehitykseen, jos pidettäisiin huolta siitä, että työn laatu ja riippumattomuus eivät kärsisi. Sillä motivoitaisiin niitäkin esittelijöitä, joita ei pelkkä kielilisiä tai eteneminen uralla kannusta osaamisen kehittämiseen. Raha oli myös mainittu vastauksissa hyvänä kannustimena.

Viidestä vastauksesta kuitenkin kävi ilmi, että lupaus uralle etenemisestä ja mahdollisesta virkanimityksestä motivoisi hankkimaan itselleen lisäkoulutusta myös työn ulkopuolelta. Tämä tuntuu siis olevan varsin toimiva kannustin, mutta virkoja täytettäessä on kuitenkin huomioitava kaikki hakijat ja tämän kaltaisten lupauksen pitäminen saattaisi olla vaikeaa.

Joidenkin esittelijöiden koulutukseen pääsy tuntui olevan kiinni muustakin kuin halusta kouluttautua, esimerkiksi ei ollut tilaa osallistua, virasto ei osallistunut kustannuksiin tai että koulutus vei työaikaa eikä sitä huomioitu työmäärässä. Töiden kertyminen ja ylitöiden tekeminen eivät edes auta osaamisen karttumista, sillä kouluttautuessa ajatukset saattavat olla

tekemättömissä töissä ja näin keskittyminen uuden oppimiseen saattaa heikentyä. Töiden ja koulutusten keskinäinen sovittamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Vastauksissa mainittiin myös positiivisen palautteen antavan lisäpotkua itsensä kehittämiseen ja mikä voisi motivoida paremmin kuin kehu hyvin tehdystä työstä. Tämä ei kuitenkaan toteudu kaikissa virastoissa ja monet esittelijät kirjoittivatkin, että haluaisivat enemmän positiivista tai neutraalia palautetta. Ilmeisesti monessa virastossa on vakiintunut käytäntö, että negatiivista tai korjaavaa palautetta annetaan huomattavasti enemmän kuin rakentavaa. Toisaalta kaiken palautteen voi antaa rakentavasti ja luomalla kannustavan ilmapiirin, vaikka työn tulos ei olisi ollut paras mahdollinen.

#### 6.1.6 Osaamisen kehittäminen ja sen suunnitelmallisuus

Kysymyksellä 13:sta kysyttiin osaamisen kehittämisen suunnitelmallisuutta ja miten tämä näkyy käytännön työssä. Tähän kysymykseen odotettiin vastauksia siitä, miten virastoissa on suunniteltu osaamisen kerääminen, jakaminen ja säilyminen. Virastoissa on oletettavasti laadittu koulutussuunnitelmia, mutta kysymyksellä haluttiin selvittää onko se jokapäiväistä tiedonjakoa vai osallistumista kerran vuodessa koulutukseen.

37 vastauksesta peräti 48 % (18 vastausta) oli sitä mieltä, että osaamisen kehittäminen ei ole suunniteltua tai ei näy millään tavalla. Tämän kysymyksen vastausten perustella voidaan siis päätellä, että kaikissa hallinto-oikeuksissa osaamisen kehittäminen ei ole toivotulla tasolla. Osaamisen kehittämisen ja sen suunnitelmallisuuden tulisi olla virastoissa hyvin esillä ja sen läpinäkyvyyttä tulisi parantaa. Hallintotuomioistuinten toimintakertomuksessa 2010 käy kuitenkin ilmi, että kaikissa tuomioistuimissa, myös hallinto-oikeuksissa, kartoitetaan koulutustarvetta ja arvioidaan sitä, miten koulutus vaikuttaa osaamiseen (Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2010, 42).

Vastauksista käy kuitenkin ilmi, että joissain virastoissa koulutukset pyritään järjestämään niin, että esittelijä on käynyt koulutuksessa ennen uuden asiaryhmän haltuunottoa. Lisäksi virastoista koulutuksiin pääsevät ne, joilla siihen on tarve. Yhden vastauksen mukaan jopa määrätään, kuka osallistuu mihinkin koulutukseen, vaikka kyseinen henkilö ei suoranaisesti juuri niitä asiaryhmiä käsittelisikään. Ennakoivalla koulutuksella saadaan paljon hyvää aikaan, sillä silloin uuden asian sisäistäminen on alkanut ja uuden asian käsittely ei enää ole niin vierasta.

Vastanneista 19 oli sitä mieltä, että jokainen oppii työtä tekemällä koko ajan välillisesti tai välittömästi ja, että työaika tulisi voida käyttää myös uusien lakimuutosten ja asiaryhmien omaksumiseen. Jotta tämä olisi mahdollista, työt pitäisi uudelleen järjestellä niin, että jokai-

selle jäisi aikaa työn ohessa keskittyä myös itsensä kehittämiseen. Varsinkin tuomioistuimissa itsensä ajan tasalla pitäminen on tärkeää, sillä lait muuttuvat jatkuvasti ja lisääntyvät. Tähän pitäisi kiinnittää huomiota, sillä esittelijöiden esityksien lainmukaisuus on siitä kiinni, kuinka hyvin he ovat ajan hermoilla.

Seitsemän vastanneista oli kuitenkin sitä mieltä, että kehityskeskusteluiden avulla suunnitellaan tulevaa ja mietitään miten aikaisempi suunnittelu on toteutunut. Näissä keskusteluissa kuunnellaan, mitä esittelijä itse haluaisi oppia ja mihin koulutuksiin olisi syytä osallistua työtehtävien puolesta. Tällä tavalla saadaan työntekijä motivoitumaan työn tekemisestä, sillä kun osaa tehdä työnsä niin se on myös mielekkäämpää. Myös suunnitelmia laatimalla voidaan lisätä virastojen osaamista sillä, kun on selkeästi kerrottu tavoitteet, mihin halutaan osaamisen viedä, voi jokainen sitä myös tavoitella. Näin koko virasto hyötyy siitä, että jokaisella on tiedossa päämäärä.

#### 6.1.7 Omaehtoinen oppiminen

Kysymyksessä 14 kysyttiin, miten omaehtoista oppimista tuetaan virastoissa. Haluttiin selvittää, saavatko esittelijät esimerkiksi opintoja varten vapaata töistä tai kenties hieman lisää palkkaa osaamisen karttuessa. Osaamisen johtamisen kannalta tämä kysymys on tärkeä, koska sillä selvitetään, miten halukkaita virastoissa ollaan osaamisen kehittämiseen tulevaisuudessa ja siihen miten esittelijät ovat halukkaita itse opiskelemaan työnsä ohella. Viraston edun mukaista ei ole kannustaa työntekijöitään osallistumaan työhön liittymättömään koulutukseen, mutta miten esimerkiksi työajan ulkopuolella tapahtuviin kielikoulutuksiin osallistuminen huomioidaan töissä.

Vastauksista tuli tähän yhteensä 36, joista yhdeksän oli vastannut, että ei mitenkään, kysymysmerkillä tai ei osannut sanoa. 11:sta vastauksessa kerrottiin, että virastoissa annetaan käyttöä työaikaan itsensä kehittämiseen ja kannustetaan osallistumaan esimerkiksi kesäyliopistojen ja avoimien yliopistojen koulutustarjontaan. Virastoissa kannustetaan myös aktiivisesti osallistumaan oikeusministeriön järjestämiin koulutuksiin.

Kuudessa vastauksessa kävi ilmi, että virastot maksavat kurssimaksuja ja matkakuluja kannustukseen omaehtoiseen koulutukseen. Virastoissa on kuitenkin määritelty tietty budjetti koulutuksiin ja kaikki eivät voi osallistua halutessaan koulutuksiin. Kouluttautuminen, myös alaan liittyvä ulkopuolinen koulutus, otetaan kuitenkin huomioon nimitystilanteissa ja näin ollen virastot sitä tukevat.

Yhdessä vastauksessa kerrottiin olevan niin kiire työtehtävien valmiiksi saamiseksi, jotta täytettäisi asetetut tavoitteet viikossa, että ei jää aikaa tutustua esimerkiksi alati muuttuvaan lain-

säädäntöön. Tämä on huolestuttavaa, sillä todella tärkeä osa esittelijän työtä on lainsäädännön tunteminen, koska sen pohjalta tehdään esitykset. Jos esittelijällä ei ole aikaa pitää itseään ajan tasalla, tulisi työajan käyttöä tai työjärjestystä mieltä virastoissa tarkemmin. Lisäksi kiireinen työtahti voi heikentää oppimista ja työt tulee tehtyä hieman huolimattomammin. Tämän takia osaamisen johtamiseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta virastoissa saataisiin työmäärä esittelijää kohden sopivaksi. Näin voidaan edesauttaa osaamista ja ammattitaitoa virastoissa.

#### 6.1.8 Perehdytys työhön ja perehdytyksen riittävyys

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, millä tavalla sinut on perehdytetty työhösi ja oliko se mielestäsi riittävää, ja tätä pyydettiin myös perustelevaan. Perehdytys on tärkeä osa osaamisen johtamista, sillä sen avulla jaetaan jo olemassa olevaa tietoa, esimerkiksi pois jäävän esittelijän jo olemassa oleva tietotaito on arvokasta niin virkaan tulevalle kuin koko virastolleenkin.

Kysymykseen tuli yhteensä 39 vastausta ja 48 % (19 vastanneen) mielestä perehdytys ei ole ollut riittävää tai sitä ei ole ollut ollenkaan. Vastauksissa kerrottiin, että uudelle työntekijälle oli osoitettu hänen työpöytänsä ja mistä löytyvät ratkaistavat jutut, ja perehdytys oli ollut siinä. Vastauksista 12:ssa kävi myös ilmi, että perehdytys on jätetty vähälle, koska ajatellaan, että työ opettaa tai kantapään kautta oppii. Joissakin asioissa tämän kaltainen menettely on hyväksi, mutta perehdytyksen läpikäyminen on kuitenkin kaikkien etu ja se nopeuttaa uuden henkilön työn haltuunottoa, viraston päämäärien sisäistämistä ja työyhteisön toimintatapojen oppimista. Lisäksi esittelijöiden hoitamien esitysten valmiiksi saaminen nopeutuu, kun jokaisella asiaa ei tarvitse käydä läpi uudelleen ensimmäinen esityksen mennessä vikaan ohjeistuksen puutteen vuoksi. Kahdelle esittelijälle oli myös sanottu perehdytyksenä, että mallia päätösesityksiin voi ottaa vanhoista päätöksistä.

Tutortuomarit ja -esittelijät nousivat esille ja heidän koettiin olevan hyviä perehdyttäjiä ja he ovat tukeneet työhön oppimisessa. Kahden vastuksen perusteella kuitenkin perehdyttäjäksi oli valittu henkilö, joka työskenteli eri asiaryhmässä eikä näin ollen voinut neuvoa kyseiseen asiaryhmään liittyvissä asioissa. Yhdessä vastauksessa nousi esille myös, että vaikka perehdyttäjäksi oli määrätty tutortuomari tai -esittelijä, tämän työmäärä ei kuitenkaan ollut sovitettu niin, että työaikaa jäisi myös riittävästi uuden työntekijän perehdyttämiseen. Ajatus on ollut hyvä, mutta sitä ei ole suunniteltu loppuun asti. Tutoriksi valittavien henkilöiden tulisi olla sellaisia, joilla on oikeasti halukkuutta ohjata ja perehdyttää uutta tulokasta. Tämä tulee ilmi kahdesta vastauksesta, jossa ensimmäisessä tarkastava tuomari oli ollut erittäin hyvä ja innostunut ja tästä syystä perehdytys työhön oli ollut erinomaista. Toisessa vastauksessa esimies oli katsonut uudet esitykset niin ylimalkaisesti läpi, että hänen niiden pohjalta antaman-

sa neuvot olivat olleet harhaanjohtavia ja vaikeuttivat siten asioiden ratkaisemista ja oppimista.

Vastauksen 11 perusteella perehdytys oli ollut riittävää tai se oli toiminut hyvin. Yhden vastuksessa kerrottiin, että hallintopäällikkö oli laatinut jokaiselle uudelle työntekijälle perehdyttämisohjelman, johon sisältyi erisisältöistä opastusta ja siinä oli myös määritelty vastuuhenkilöt. Lisäksi vastauksessa kerrottiin, että tämän lisäksi jaostolla pidettiin huolta siitä, että ensimmäisten valmisteltavien juttujen substanssiosaaminen oli tarvittavalla tasolla. Vastausten pohjalta nousee pinnalle myös se, että viraston ilmapiirin ollessa avoin ja auttava, perehdytettävä on kokenut saavansa tarvitsemaansa apua alussa. Uusi henkilö on voinut mennä pyytämään apua keneltä tahansa virastonsa työntekijältä, mikä auttaa henkilöstöä toimimaan yhtenäisesti.

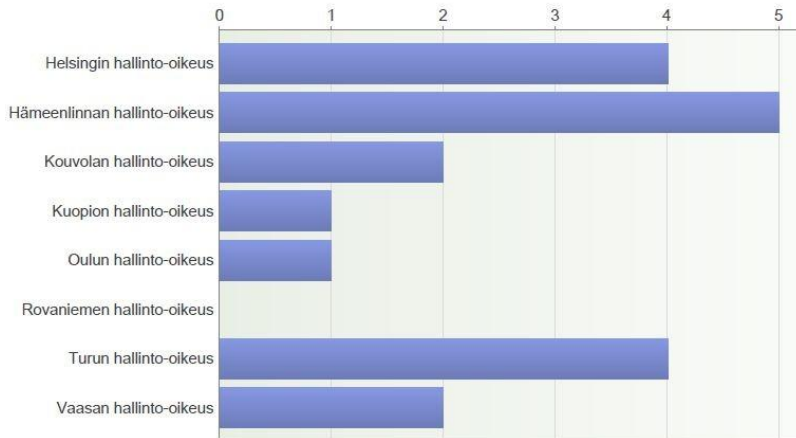
## 6.2 Ylituomareiden, hallintopäälliköiden ja jaostojen puheenjohtajien kyselyn analysointi

Opinnäytetyössä myöhemmin ylituomareista, hallintopäälliköistä ja jaostojen puheenjohtajista käytetään nimitystä esimiehet, johtajat tai päälliköt.

Kaikkiaan esimiesten kyselyyn vastasi 19 esimiestä. Vaikka kaikkiin kysymyksiin ei olisi tarvinnut vastata kyselyn valmiiksi saamiseksi, ovat johtajat kuitenkin niin tehneet. Aivan kuin esittelijöidenkin kyselyssä, myös esimiehille tarkoitettussa ensimmäisenä kysyttiin, mistä hallinto-oikeudesta vastaajat ovat. Kysymys oli valintakysymys ja vastaajat ovat voineet valita vain yhden ennalta määritellyistä vaihtoehdoista. Alla olevassa diagrammissa näkyy, miten vastaukset ovat jakaantuneet ja kaikkiaan vastauksia on tullut 19. Eniten vastauksia tuli Hämeenlinnan hallinto-oikeudesta yhteensä viisi, mikä on 26 % vastanneista. Toiseksi eniten vastauksia tuli Helsingin sekä Turun hallinto-oikeuksista, molemmista neljä. Rovaniemen hallinto-oikeudesta ei tullut esimiesten kyselyynkään yhtään vastausta. Rovaniemen hallinto-oikeudesta ei siis tullut kumpaankaan kyselyyn yhtään vastausta.

### Missä virastossa työskentelet?

Vastaajien määrä: 19



Kuva 9: Esimiesten vastausten jakaantuminen hallinto-oikeuksittain

#### 6.2.1 Järjestelmät ja käytännöt virastoissa

Johtajien kyselyn toisena kysymyksenä oli, millaiset osaamisen johtamisen järjestelmät ja käytännöt teillä on virastossanne käytössä. Tällä haluttiin selvittää, miten hallinto-oikeuksien johtajat ovat huomioineet osaamisen johtamisen ja millaisilla keinoilla he sitä toteuttavat päivittäisessä työssä.

Kysymykseen tuli vastauksia kaikkiaan 19. Esimiesten vastauksista käy ilmi, että virastoissa on hyvin paljon osaamisen johtamiseen tähtävää ajattelua ja toimintaa. Nousi esille, että koulutukset, tuloskeskustelut, perehdytys, työparitoiminta, jaostokierto, asiaryhmäkierto, numeraaliset arviointikaavakkeet, työparityöskentely ja uutena HRM-järjestelmä toimivat osana osaamisen johtamista. Järjestelmiä ja käytäntöjä on siis paljon ja jokaisella virastolla on oma tyylinsä toimia. Yhdessä vastauksessa on kerrottu aina osaamisstrategian valmistelusta ja käyttöönotosta yksilötasolla tapahtuvaan osaamisen johtamiseen. Osaamisstrategian määrittelyn jälkeen sovittuja toimia seurataan ja toteutetaan johtoryhmissä, eri yksiköissä ja henkilöryhmissä. Strategian lisäksi jaostoilla on omat toimintasuunnitelmat, joissa huomioidaan myös osaaminen. Yksilön kohdalla osaamista johdetaan ja kehitetään perehdyttämällä, henkilökohtaisilla opetussuunnitelmilla, kehityskeskusteluilla sekä luodulla palautejärjestelmällä. Vastauksesta käy ilmi, että osaamiseen on kiinnitetty huomiota virastossa ja siitä on tehty järjestelmällistä.

Kehityskeskustelut, työparit ja niin sanotut tutortuomarit nousevat neljässä vastauksessa esille. Työpari ja tutortuomarit ovat hyvä tuki esittelijöille ja kokeneemman ohjeistus ei ole koskaan huono asia. Näin saadaan siirrettyä hyväksi havaittuja työtapoja ja karttunutta osaamista. Vaikka tuutorointi ei ole yhtä laaja käsite, kuin mentorointi on sillä samankaltaisia piirteitä vuorovaikutuksesta esimiehen ja alaisen välillä.

Kehityskeskustelut tulivat molempien niin esittelijöiden kuin esimiestenkin vastauksista esille useaan otteeseen. Vastausten erona oli se, että osa esittelijöistä pitää hankalina kerran vuodessa käytävien kehityskeskusteluista siksi, että keskusteluista järjestetään harvoin ja silloin palaute on hieman myöhässä. Esimiesten vastauksista käy ilmi kuitenkin, että kehityskeskusteluihin käytetään aikaa ja ne on suunniteltu etukäteen. Joissakin virastoissa on olemassa numeraaliset kaavakkeet kehityksen arvioinnin apuna.

"Ei ole varsinaista järjestelmää" ja "en tiedä"-vastauksia tuli viisi. Tuomioistuinten toimintakertomuksessa 2010 on kuitenkin sanottu, että tuomioistuimissa tulee kartoittaa koulutustarve, mutta myös arvioida, miten se vaikuttaa osaamiseen (Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2010). Virastojen johdolla siis pitäisi olla jonkinlainen arviointimenetelmä, jolla osaamisen nykytaso voidaan määrittellä ja jonka pohjalta voidaan taas arvioida koulutuksen tarvetta.

#### 6.2.2 Osaamisen mittaaminen, arviointi ja tavoitteet

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, millä tavalla virastossanne arvioidaan ja mitataan esittelijöiden osaamista, onko virastossanne asetettu tavoitteita ja mittareita esittelijöiden osaamiselle, jos on niin millaisia. Kysymyksen pohjalta haluttiin saada tietoa, miten esittelijöiden osaaminen arvioidaan ja onko siihen kehitetty tapoja mitata. Hyväksi havaittujen tapojen kertominen myös muille hallinto-oikeuksille voi edes auttaa osaamisen kehittämistä. Lisäksi haluttiin selvittää, onko osaamisen kehittämien lisätty viraston tavoitteisiin.

Kuten edellisessäkin kysymyksessä tuli kehityskeskustelu esille usein myös näissä vastauksissa. Kehityskeskusteluissa mitataan osaamista ja pohditaan kehityskohteita, mutta kuunnellaan myös esittelijän toiveita. Tämän pohjalta virastoissa suunnitellaan seuraavan vuoden koulutukset ja esittelijän työt. Tällä tavalla saadaan aina vuosittain mietittyä se, miten esittelijäkohtaisesti mennään eteenpäin ja voidaan suunnitella osaamista esittelijän toiveiden ja tarpeiden mukaan. Kahdenkeskisten kehityskeskusteluiden lisäksi virastoissa voisi pitää ryhmäkehityskeskusteluista, joilla pystyttäisiin luomaan yhtenäisempää käsitystä tavoitteista ja päämääristä.



Osaamisen mittaamiseen käytetään joissakin virastoissa myös tilastoseurantaa. Tilastojen avulla katsotaan määrällisesti, miten monta esitystä kukin on tehnyt. Tällä tavalla saadaan tehdyistä ratkaisuista suoraan verrannollisia lukuja. Hyvänä lisänä tämä toimii vaikka kehityskeskustelun apuna. Toisaalta on mietittävä tuleeko määrällisiä tuloksia arvioitaessa huomiota myös työn laadullinen jälki.

Yksi selkeimmistä mittareista kuitenkin tuntui olevan summittaiset mittarit; miten esittelijän tekemä päätösehdotus muuttuu istunnossa, onko syy siihen ollut ”virhe” vai tulkintaerimielisyys. Tämä on varmasti se asia, johon moni esimies kiinnittää huomiota juttuja käsiteltäessä. Osaako esittelijä käsitellä arvioitavassa jutussaan kaikkia oleellisia asioita, vai tuleeko tarkastavan tuomarin puuttua usein työn jälkeen. Tällainen seuranta on hyväksi, koska näin voidaan puuttua esimerkiksi siihen, jos esittelijältä puuttuu jotain oleellista osaamista. Toisaalta tällä tavalla mittaaminen tuo myös esille sitä, jos korjattavaa ei ole, ja esittelijälle voisi antaa haastavampia asioita käsiteltäväksi. Tällä tavalla esittelijän työtä voidaan seurata ja arvioida päivittäin.

Arviointitapoja jokaisella tuntui olevan hieman omanlaisiaan, eikä kaikkien mallien tarvitse olla samanlaisia. Yleisimmin käytetyksi arviointimenetelmäksi nousivat seuraavat kriteerit: ammattitaito, tuloksellisuus, yhteistyötaidot, vastuuntunto ja ratkaisut. Näillä tavoin arviointiin esimerkiksi nimitysten kohdalla esittelijät ja heidät asetettiin paremmuusjärjestykseen. Tätä arviointitapaa käytettiin myös kehityskeskustelujen apuna niin, että keskusteluun osallistuneet henkilöt arvioivat esittelijän näiden kriteerien avulla. Useamman henkilön arvioidessa tulevat esille paremmin ne kehitystä vaativat asiat, joita arvioitavalla henkilöllä on, jolloin niihin on helpompi puuttua. Lisäksi kehityskeskusteluiden osana kirjallisesti tehtynä tämä jää myös dokumentiksi seuraavaa kehityskeskustelua varten ja esittelijän edistymistä voidaan verrata edelliseen keskusteluun. Tämän arviointimenetelmän avulla on hyvä hahmottaa osaamista ja kartoittaa tilannetta. Vastausten perusteella esittelijöillä on pitkät urat, ja kysymys herää, miten arvioidaan siinä tapauksessa, kun kaikki osa-alueet on jo kehitetty mahdollisimman hyväksi. Toisaalta esittelijät kuitenkin hakevat virkoja koko ajan, joten tuskin hyvä esittelijä kauan pysyy esittelijänä, vaan siirtyy haastavampiin virkoihin.

Virkoihin nimitettäessä esittelijää arvioidaan kuitenkin tarkasti, ja joissakin virastoissa otettiin huomioon niin määrällinen kuin laadullinenkin työntulos. Kerrottiin, että esittelijöille on asetettu määrällisiä tavoitteita, mutta vain nimityksiä tehtäessä otetaan huomioon laadullinen puoli, vaikka sitä ei varsinaisesti edellytetä arvioinnissa yleensä. Osaamista arvioidessa tulisi ottaa huomioon laatukin, sillä se on kuitenkin esittelijän työssä oleellista, jotta ratkaisuehdotukset olisivat mahdollisimman hyviä ja niihin tehtävät muutokset vähäisiä. Laadullista arviointia on kuitenkin hieman vaikea tehdä, sillä eri asiaryhmät ovat erilaisia ja käsiteltävät asiat voivat olla hyvinkin moniulotteisia.

Kuten edellä tulikin jo esille, esittelijöillä on pääasiassa vain määrällisiä tavoitteita: kuinka monta esitystä on tehty viikossa, kuukaudessa ja vuodessa. Määrät riippuvat siitä, mitä asiaryhmää esittelijä käsittelee. Kehityskeskusteluissa mietitään osaamisen tarpeen lisäämistä, jos esittelijä ei pääse asetettuun tavoitteeseen. Tällä tavalla saadaan suoraan selville, onko tavoitteita saavutettu ja missä on kehitettävää, toisaalta tässä jää huomioimatta laadullinen näkökulma. Määrällisen tavoitteen rinnalle tulisi lisätä laadullinen, jotta voitaisiin myös tarkastella sitä, millä tavalla ratkaisuehdotukset on tehty ja onko niihin tullut istunnoissa muutoksia. Joidenkin virastojen vastauksissa kävi jo ilmi, että heillä tarkastellaan myös laadullista puolta, mutta sitä ei ole asetettu tavoitteeksi. Tavoitteena se olisi hyvä myös mainita, sillä siihen kuitenkin kiinnitetään huomiota varsinkin nimitystilanteissa, ja esittelijää olisi hyvä kannustaa jokapäiväisessä työssään myös panostamaan päätösehdotusten laatuun.

### 6.2.3 Esittelijöiden pääsy koulutukseen

Kysymyksellä, miten virastossanne päätetään esittelijöiden pääsystä koulutukseen haluttiin selvittää menetelmiä, joilla arvioidaan esittelijöiden koulutuksen tarvetta. Lisäksi materiaalia haluttiin siitä, millä tavalla asiasta päätetään.

Tämän kysymyksen vastauksista kävi selkeästi ilmi järjestelmällisyys. Kaikkiaan tähän kysymykseen tuli vastauksia 19, ja lukuun ottamatta yhtä en tiedä -vastausta, vastaukset sisälsivät saman kaavan; miten koulutukseen valitaan osallistujat, jos kaikki halukkaat eivät voi osallistua. Virastojen omiin koulutuksiin kaikki halukkaat voivat osallistua, jos koulutus liittyy kyseisen henkilön töihin. Ulkopuolisessa koulutuksessa järjestäjä yleensä rajoittaa sitä, kuinka monta koulutettavaan otetaan. Viimekädessä koulutukseen pääsystä vastasi ylituomari, mutta pääasiassa jaostojen puheenjohtajat tai hallintopäälliköt vastaavat kunkin esittelijän koulutuksen tarpeellisuudesta. He myös priorisoivat halukkaat esittelijät koulutuksen sisällön ja tarpeellisuuden mukaan. Jokainen esittelijä voi hakea itse koulutukseen, mutta joissakin virastoissa on myös määrätty koulutukseen, jos heidän työnsä sitä edellyttää.

Eräässä vastauksessa tuotiin esille myös se, että koulutukseen pääsyn taustalla on myös ajatus tulevasta. Esittelijä voi päästä koulutukseen, joka ei käsittele hänen asiaryhmäänsä, mutta jos tulevaisuudessa on tiedossa toiseen asiaryhmään siirtyminen, niin koulutustarvetta näin myös ennakoidaan. Tässä huomioidaan esittelijän tulevatkin työt ja koulutetaan etukäteen, jos siihen on mahdollisuus. Tällä tavalla esittelijän ei tarvitse siirtyä kylmiltään uuteen asiaryhmään, vaan hänellä on jo siihen valmistava koulutus.

Vastauksista huokuu kannustus kouluttautumista kohtaan. Vaikka koulutus on pääasiallisesti oikeusministeriön tai viraston omaa koulutusta, myös muuhun ulkopuoliseen koulutukseen

hakeutumista tuetaan. Yhdessä vastauksessa kerrotaan ulkopuoliseen maksulliseen koulutukseen pääsystä päättävän jaoston puheenjohtaja.

#### 6.2.4 Passiivisten esittelijöiden kouluttautuminen

Kysymyksellä viisi haluttiin selvittää miten virastoissa tuetaan niitä esittelijöitä, jotka eivät aktiivisesti hae koulutuksiin. Kysymys oli, miten passiivisesti koulutuksiin hakevat esittelijät saadaan kouluttautumaan. Jokaisessa työpaikassa on henkilöitä joita kouluttautuminen ei kiinnosta, joten kysymyksellä haluttiin saada vastauksia siihen, miten virastoissa tällaisen työntekijän osaamista kartoitetaan ja kehitetään.

Tässä kysymyksessä vastauksia tuli 19 ja vastaukset olivat melko lailla samanlaisia. Niistä käy ilmi, että virastojen henkilökunta pyrkii hyvin aktiivisesti koulutuksiin ja haluttomuutta kouluttautua ei juuri ole. Tämä osoittaa sen, että esittelijät ovat aktiivisia keräämään osaamista ja kehittämään ammattitaitoaan. Nimitykset ovat esittelijöille tärkeitä uran kannalta, joten tässä on yksi hyvä motivaation lähde. Monesti tämän kyselyn aikana tuli esille, että osaaminen ja itsensä kehittäminen on yksi nimityksien edellytys.

Tähänkin kysymykseen tuli yksi vastaus jossa sanottiin, että ”en tiedä”. Lisäksi oli yksi vastaus, jossa sanottiin suoraan, että passiivista kouluttautujaa ei välttämättä pyritä mitenkään saamaan osallistumaan koulutukseen. Ei ole viraston etu, että esittelijöitä joita kouluttautuminen ei kiinnosta, ei motivoida kehittämään osaamistaan. Virastojen tulisi kehittää lisää motivaatiomenetelmiä, joilla saadaan nekin esittelijät aktiivisiksi, jotka nyt saattavat jäädä osaamisen johtamisen ulkopuolelle.

Vastaukset osoittivat myös sen, että kouluttautuminen on virkavelvollisuus. Osaamisen kehittämiseen kannustetaan, mutta tarvittaessa koulutuksiin myös määrätään virkatehtävänä. Vastusten perustella harvoissa paikoissa on tarvinnut käyttää määräämistä, vaan kehottaminen on riittänyt. Tässä tulee tuomioistuimien hierarkia esille, kun viraston johtaja kehottaa osallistumaan koulutukseen, niin myös tehdään. Kehotus osallistumaan on hyvä, sillä silloin esittelijälle jää mahdollisuus tehdä päätös itse, ja koulutuksesta on jotain hyötyäkin. Kuten yhdessä vastauksessa tuli ilmi, niin pakottamalla koulutukseen ei saada hyviä tuloksia aikaan, sillä silloin puuttuu kokonaan kiinnostus ja motivaatio aihetta kohtaan. Tällöin hukataan niin viraston rahoja kuin esittelijänkin työaika.

Kuten jo esittelijöiden kyselystä kävi ilmi, niin myös johtajien, että nuoremmilla on suurempi halukkuus osallistua koulutukseen. Tämä voi johtua suurelta osin siitä, että virkaiältään nuoremmilla on vielä vähän kokemusta ja siksi innokkuutta oppia uutta ja tukea omaa työtään. Kokeneet ja vanhemmat esittelijät tarvitsevat suhteessa vähemmän koulutusta kuin vasta-

valmistunut, mutta myös tietojen ja taitojen ylläpitämistä varten tulisi osallistua aika ajoin kertaavaan koulutukseen. Oikeusministeriössä työskennellessäni tämä asia tuli koulutuslautteissa esille, että joidenkin mielestä koulutus on ollut hyvää kertaamista varsinkin sellaisissa asioissa, joita kyseinen henkilö käsittelee harvoin.

#### 6.2.5 Esittelijöiden perehdytys työhön ja sen seuranta

Kuudentena kysymyksenä oli, millä tavalla esittelijät perehdytetään työhönsä ja miten perehdyttämistä seurataan. Tällä haluttiin saada hyviä toimintamalleja siitä, miten perehdytys toimii eri virastoissa ja millaisilla tavoilla sitä seurataan.

Kaikkiaan vastauksia tuli 19 ja näiden perusteella virastoissa toimitaan hyvin samalla kaavalla sekä uuden kuin asiaryhmästä toiseen siirtyvän esittelijän kanssa. Perehdyttäjät hieman vaihtelivat virastojen kesken, mutta pääsääntöisesti tarkastava tuomari ja kokeneempi esittelijä ovat vastuussa uuden esittelijän perehdytyksestä, mutta myös hallintopäällikkö saattoi käydä perehdytyskeskustelun uuden työntekijän kanssa. Joissakin virastoissa määrättiin erillinen tutor ja se saattoi olla esittelijä, tuomari tai hallinto-oikeussihteeri.

Kuudesta vastauksesta selvisi, että virastoissa on laadittu uudelle esittelijälle perehdytys-suunnitelma tai perehdytyskansio. Yhdessä vastauksessa kerrottiin, että virastossa laaditaan jokaiselle henkilökohtainen perehdytysuunnitelma, johon kuului tutorin määrääminen ja selvitys siitä, miten seuranta järjestetään. Pääasiassa seurantaa tässä vastauksessa hoiti jaoston puheenjohtaja. Tällä tavalla saadaan varmasti tehokkaammin esittelijä sisään virastoon, sillä siinä huomioidaan paremmin yksilö ja siinä tulee myös paremmin esille henkilön jo olemassa oleva osaaminen. Tällä tavalla perehdytys saadaan kerralla kuntoon ja työntekijä nopeasti sisälle työhönsä. Perehdytyskansio on myös hyvä yleinen apuväline perehdytyksessä, mutta se ei kuitenkaan ole yhtä hyvä kuin yksilölle luotu suunnitelma.

Perehdytyskansion käyttö asiaryhmästä toiseen siirtymisen apuna tuo enemmän hyötyä, sillä esittelijä on jo päässyt sisälle ”talon tavoille” ja näin ollen tarvitsee pääasiassa vai ohjeistusta uuden asiaryhmän käsittelyn kanssa. Lisäksi asiaryhmän vaihdos, joissakin virastoissa pyritään ennakoimaan ja lähettämään esittelijä ennen vaihdosta koulutukseen. Ennakoinnilla saadaan hyötyä siinä, kun uutta asiaa käsitellään ennalta se jää mieleen ja sen sisäistäminen nopeutuu. Näin uusi asiaryhmä ei olekaan enää niin tuntematon. Lisäksi uuteen asiaryhmään siirtymisen apuna virastoissa on asianhallintajärjestelmä, jonka avulla esittelijä voi katsoa aikaisempia ratkaisuja ja ratkaisukäytäntöjä. Asianhallintajärjestelmästä on apua koko henkilökunnalle, mutta uudelle sen apu on varmasti korvaamaton.

Vastauksista selvisi, että varsinaista perehdytyksen seuranta ei ole luotu virastoissa. Seitsemän vastanneista kertoi, että seuranta hoidetaan lähinnä työn kautta onnistuneena tai epäonnistuneena esityksenä. Lisäksi mainittiin, että seuranta toteutetaan epävirallisesti myös päivittäisissä kahvikeskusteluissa. Tällä tavalla seuranta on sattumanvaraista ja eikä siitä jää mitään materiaalia jatkoa ajatellen.

Seurannasta pääasiallisesti vastaavat jaostojen puheenjohtajat, mutta myös ratkaisukokoonpanojen johtajat. Yhdessä vastauksessa kävi ilmi, että perehdytystä seurataan esimiesten kanssa käytävien keskusteluiden kautta. Uuden esittelijän kanssa käydään tulokeskustelu, ja sen jälkeen noin kahden kuukauden kuluttua ensimmäinen palautekeskustelu. Kuuden kuukauden kuluttua pidetään toinen palautekeskustelu ja tämän jälkeen seurantapalautekeskusteluja järjestetään tarpeen mukaan. Tällä tavalla pystytään seuraamaan esittelijän kehittymistä heti alusta ja tarvittaessa korjaamaan toimintatapoja. Tämä on tehokas tapa myös tuoda viraston tavoitteet ja odotukset uuden työntekijän suhteen tämän tietoon.

#### 6.2.6 Osaamisen siirtyminen esittelijältä toiselle

Seitsemännessä kysymyksessä kysyttiin, että miten osaaminen esittelijältä toiselle varmistetaan virastossanne. Tällä oli tarkoitus selvittää, miten niin sanottu hiljainen tieto siirtyy esittelijältä toiselle. Tällaista tietoa ei voi oppia kirjoista, vaan se on enemmän tapoja ja käytäntöjä.

19 vastauksesta viidessä kerrottiin, että esittelijöiden välillä tieto siirtyy pääasiassa keskustelemalla. Kerrottiin myös, että ei ole varsinaisia järjestelmiä joiden avulla esittelijöiden välillä tieto siirtyisi. Esittelijältä toiselle siirtyvää tietoa ei juurikaan hyödynnetä, vaan hallinto-oikeuksissa tärkeämpää on jäseniltä esittelijöille siirtyvä osaaminen. Esittelijät ja tuomarit koulutetaan nykyään yhdessä, joten erillisiä esittelijöille tarkoitettuja koulutuksia ei ole virastoissa.

Virastoissa kuitenkin hyödynnetään vanhempia esittelijöitä, jotka toimivat uusien tutoreina. Näin saadaan osaamista siirtymään myös esittelijöiden kesken. Hankalin tilanne kuitenkin tulee siinä vaiheessa, jos esittelijä siirtyy kokonaan uuden työnantajan alaisuuteen, eikä osaamista ehditä jakaa uudelle työntekijälle. Tällöin tarkastava jäsen on kokonaisvastuussa perehdyttämisestä. Tämän kaltaisissakin tilanteissa voisi rekrytoinnin aloittaa niin, että uusi esittelijä ehtisi työskennellä pois siirtyvän kanssa yhtä aikaa. Tällöin hiljaista tietoa siirtyisi esittelijältä toiselle ja varsinkin käytäntöjen ja tapojen siirtäminen tehostuisi.

Yhdessä vastauksessa kerrotaan, että virastossa käytetään mentorointia osana osaamisen siirtämisessä. Silloin vanhempi esittelijä ja nuorempi esittelijä työskentelevät työparina. Lisäksi

vastauksessa mainitaan, että vanhempia esittelijöitä käytetään myös koulutustilaisuuksien luennoitsijoina. Mallimappi on jokaisen esittelijän kokoama kansio, jossa on omia päätöksiä, korkeimman hallinto-oikeuden ratkaisuja ja muuta työhön liittyvää materiaalia. Vanhempien esittelijöiden kansioita voidaan antaa uusien esittelijöiden käyttöön ja he voivat ottaa niistä mallia. Osaamisen jakaminen tällä tavalla on tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Ohjeistuksen tullessa eri tavoilla voidaan saavuttaa oppimisen tehokkuus paremmin.

Kahdessa vastauksessa sanottiin, että osaamista siirtyy avoimessa ja keskusteleavassa ilmapiirissä. Virastossa oleva ilmapiiri vaikuttaa oppimiseen ja siihen, miten uusi työntekijä otetaan vastaan. Auttavalla ja positiivisella asenteella luodaan hyvä työympäristö, jossa voi kääntyä kenen puoleen tahansa, oli kyse sitten päätösehdotukseen liittyvästä ongelmasta tai atk-laitteeseen liittyvästä viasta. Työympäristöllä ja ilmapiirillä on suuri vaikutus oppimiseen ja tiedonsiirtoon henkilöstön välillä. Viitalan (2009, 212) kirjassa sanotaankin, että tehokkaasti työskentelemään, oppimaan, kehittymään ja tuottamaan luovia ratkaisuja ja innovaatioita pystyy vain henkilöstö, joka voi hyvin.

#### 6.2.7 Palautteen anto

Esimiesten viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, millä tavalla esittelijöille annetaan palautetta. Kysymyksellä haluttiin saada selville, miten esimiehet antavat palautetta, onko palaute suullista vai kirjallista, onko se päivittäistä.

Vastauksia tuli tähänkin kysymykseen yhteensä 19, niin kuin kaikkiin muihinkin esimiesten kysymyksiin. 13 vastauksessa kerrotaan, että palautetta annetaan joka päivä istunnoissa, jolloin esittelijä kertyy tietoa omasta osaamisestaan koko ajan. Palautetta antoi pääasiassa tarkastava jäsen, mutta myös jaoston puheenjohtaja ja koko muu kokoonpano antavat kiitosta onnistuneesta työstä.

12 vastauksessa sanottiin, että kehitys- ja palautekeskustelut olivat vuosittaisia palautteenantotapoja, joissa käytiin esittelijän osaamista läpi, mutta myös kerrottiin, mitkä olivat hänen heikkouksiaan. Kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu on hyvä ja sillä saadaan osaamista kehittämään, mutta kerran vuodessa palautteenannon teho ei ole niin hyvä. Erityisesti korjaavaa palautetta tulisi antaa heti, kun siihen on aihetta. Tällä tavalla virheellinen toimintatapa saataisiin korjattua varhaisessa vaiheessa eikä se toistuisi uudestaan ja uudestaan ennen kehityskeskustelua.

Vastauksista kävi myös ilmi, että monessa virastossa esittelijä saa palautetta päivittäisissä keskusteluissa, varsinkin jos kyseessä oli onnistuminen työssä. Korjaavaa ja negatiivista palau-

tetta kerrottiin käytävän läpi kahden kesken palautteen antajan ja esittelijän välillä. Sydänmaalakka Pentti (2004) on kirjoittanut palautteenannon kymmenestä käskystä ja ne ovat

1. Anna palautetta säännöllisesti ja riittävän usein.
2. Pyydä itse palautetta vähintään yhtä usein kuin sitä annat.
3. Anna palaute heti, kun siihen on aihetta.
4. Kuuntele ja kunnioita toisen mielipidettä ja palautetta.
5. Anna korjaava palaute kahden kesken, keskity asiaan ja sen vaikutuksiin, älä syyllistä persoona.
6. Anna positiivista palautetta pienemmistäkin edistymisistä ja saavutuksista.
7. Sovi tiimin jäsenten kanssa mistä, milloin ja miten palautetta puolin ja toisin annetaan.
8. Ole palautteen annossa sekä yleensäkin avoimessa kommunikaatiossa aktiivinen, johdonmukainen, aito ja rehellinen.
9. Ruoki ja kannusta palautteella tiimisi ja sidosryhmiesi työniloa ja onnistumisintoa, toimi itse esimerkkinä muille.
10. Muista, että toimiva säännöllinen palaute on paras ja tärkein johtamiskeino (Sydänmaalakka 2004, 70).

Näiden kymmenen käskyn avulla palautteenannosta tulee järjestelmällistä ja kun pelisäännöt on yhdessä luotu niiden noudattaminenkin on yhtenäisempää.

Yhdessä vastauksessa on kerrottu, miten heidän virastossaan palautteenanto tapahtuu. Palautetta annetaan työn ohessa ja tarkastava jäsen antaa palautetta tarkastamistaan jutuista. Varsinkin jos esittelijä on valmistellut jutun hyvin, hänelle annetaan palautetta jo istunnossa, mutta korjaava palaute käydään läpi kahden kesken ja selvitetään missä on tullut virhe ja mitä puutteita työssä on ollut. Tavanomaisia virheitä korjataan oikaisumerkinnöillä päätösesityksessä. Vastauksesta käy ilmi, että palautetta annetaan runsaasti ja tarpeeksi usein. Kahdessa vastauksessa kerrottiin, että istunnoissa tulee välillä palautetta, mutta harvoin. Lisäksi kysyttäessä saattaa saada palautetta. Tarkemmin palaute käydään kehityskeskustelussa läpi. Varsinkin kysyttäessä palautteenanto on tärkeää, sillä silloin kysyjä on epävarma ja tarvitsee ohjeistusta.

## 7 Yhteenveto ja arviointi

### 7.1 Vastausten yhteenveto

Ensimmäisenä huomio kiinnittyi siihen, miksi Rovaniemen hallinto-oikeudesta ei tullut kumpankaan kyselyyn yhtään vastausta. Virastopostiin meni yhteensä neljä sähköpostiviestiä, joissa sisältönä olivat esittelijöiden ja esimiesten kyselyt. Vastaamattomuus voi johtua siitä, että kyselyt ovat jääneet virastopostiin eikä kukaan ole niitä sieltä lähettänyt eteenpäin. Toi-

saalta se voi johtua siitä, että he eivät ole kokeneet tarpeelliseksi vastata ja käyttää työaikaansa vastaavanlaiseen tutkimukseen.

Molempiin kyselyihin vastaajat olivat jättäneet vastaamatta osaan kysymyksistä, mikä näkyi viivoina, kysymysmerkkeinä ja en tiedä -vastauksina. Varsinkin esittelijöiden vastausaktiivisuus vaihteli kysymyksittäin, eniten vastauksia tuli 45 kappaletta ja vähiten 29 kappaletta. Tämä osoittaa, että kaikissa virastoissa osaamisen johtaminen ei ole kovinkaan oleellisessa asemassa tai suunnitelmallista, vaikka osaamisen johtaminen tulisi ottaa huomioon yhtä lailla kuin prosessien tai talouden johtaminen. Toisaalta voi olla, että näiden vastausten taustalla on henkilö, joka ei ole niin perehtynyt osaamisen johtamiseen, että osaisi sen poimia oman virastonsa työskentelytavoista. Esimiehet olivat kuitenkin vastanneet kaikkiin kysymyksiin. Heidän vastauksissa ei ollut kuin muutama viiva ja en tiedä -vastaus.

Vastausten perusteella oli kuitenkin hienoa huomata, että osaamisen johtamiseen ja sen suunnitelmalliseen toteutukseen oli joissakin virastoissa todella panostettu. Tämä tuli ilmi molempien kyselyiden vastauksissa, enemmän kuitenkin esimiesten vastauksista. Tämä on juuri se asia, mihin tässä tutkimuksessa haluttiin saada materiaalia ja tietoa hyvistä toimintatavoista. Hyvien toimintatapojen jakaminen hallinto-oikeuksien kesken lisäisi virastojen toiminnan yhtenäisyyttä. Hyväksi havaittu toimintatapa muokattuna oman viraston tarpeisiin auttaisi virastoa kehittymään ja jo kehitetyn toiminnan avulla ei tarvitsisi kaikkea mieltä alusta.

Esittelijöiden vastauksista kysymykseen, onko kehittäminen mielestäsi suunniteltua ja miten se näkyy käytännössä nousee esiin se, että heidän mielestään virastoissa ei näy kehittämisen suunnitelmallisuus. Tähän kysymykseen peräti 48 % vastanneista esittelijöistä vastasi näin, mikä on melkein puolet kysymykseen vastanneista. Esimiesten vastauksista kuitenkin kävi ilmi, että osaamisen kehittäminen on järjestelmällistä. Mielenkiintoista vastauksista tekee se, että ne ovat niin erilaiset. Virastoissa siis on olemassa esimiestasolla osaamisen johtamiseen suunnitelmat, mutta ne eivät näy käytännössä.

Työkiireiden takia jotkut esittelijät jättävät hakeutumisen koulutuksiin, koska töitä ei jaeta niin, että koulutukseen olisi mahdollista osallistua töiden kasaantumatta. Koulutukseen osallistuvien henkilöiden työt pitäisi uudelleen järjestellä, sillä tulevaisuudessa työtehtävät ja työmäärä muuttuvat muutosten myötä. Koulutukseen pääsy takaa ammattitaitoisen henkilöstön eikä töiden määrä saisi olla esteenä osallistumiselle.

Palautteen määrästä esittelijät ja esimiehet olivat erimieltä. Esittelijät toivoivat enemmän palautetta, kun taas esimiesten vastauksista käy ilmi, että palautetta annetaan monella eri tavalla. Palautteenanto on merkittävässä asemassa työssä kehittämisessä, mutta se ei viras-



toissa välttämättä toimi suunnitellulla tavalla. Vastausten perusteella siinä olisi hieman parantamisen varaa, jotta myös esittelijät näkisivät asiat samalla tavalla kuin esimiehet. Esittelijöiden vastauksista kävi myös ilmi, että tuomarit antavat välillä epäasiallista ja harhaanjohtavaa palautetta. Jotta osaaminen kehittyisi tulisi tällainen kitkeä työyhteisöstä ja kehittää rakentavaa palautteenantotapaa.

## 7.2 Arviointi

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa siitä, millä tavalla esittelijät kokevat osaamisen johtamisen, työssä kehittymisen ja koulutuksen. Vertailupohjaksi myös ylituomareille, hallintopääälliköille ja jaostojen puheenjohtajille tehtiin myös kysely, jossa selvitettiin samoja asioita. Kyselyt onnistuivat hyvin, sillä materiaalia tuli paljon ja osaan kysymyksiä oli hyvin monipuolisesti vastattu.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on toimia oikeusministeriön koulutusyksikön suunnitteilla olevien koulutusten materiaalina. Opinnäytetyö annetaan koulutusyksikön koulutusasiantuntijalle Marika Yli-Ikkelälle. Hän toimii hallinto-oikeuksien koulutusten suunnittelijana ja hän voi käyttää tutkimuksessa syntynyttä materiaalia tulevaisuudessa koulutusten suunnittelussa. Yhteistyö oikeusministeriön koulutusyksikön kanssa toimi hyvin. He antoivat kirjoja lainaksi ja vastasivat tarvittaessa kysymyksiin joita opinnäytetyön aikana ilmeni. Lisäksi he kannustivat opinnäytetyön tekemisessä ja auttoivat kohderyhmän määrittelemisessä.

Kyselyiden toteutus onnistui suunnitelmien mukaisesti ja ajallaan. Ennen tutkimuksen lähettämistä pilottitutkimus testattiin koehenkilöillä ja näin voidaan kysymyksiä selkeyttä pitää hyvänä. Koehenkilöinä toimi kaksi henkilöä, joilla ei ollut tutkittavasta aiheesta tietoa ja yksi henkilö, joka oli hyvin perillä aiheesta. Kysely tehtiin myös anonyyminä, joten sekään ei ole voinut olla esteenä vastaamiselle. Kuitenkin esittelijöiden lopullinen vastausprosentti oli vain 35, joten tutkimuksen tulosta ei voida pitää yleistyksenä. Tulosten pohjalta voidaan kuitenkin nähdä suuntaa antavasti, mikä on tämän hetkinen tilanne. Vastausprosentin kasvattamiseksi ei olisi voinut juurikaan tehdä enää muuta. Vaikka lähetettiin muistutusviestikin, ei vastausprosentti kasvanut kuin 5 %. Esimiesten vastausaktiivisuus oli kuitenkin paljon parempi, vastausprosentti oli 47 ja heidän vastaustensa perusteella voidaan tehdä yleistyksiä, sillä enemmistö vastauksista oli samankaltaisia.

Kyselylomakkeen suunnittelussa otettiin huomioon ulkoasu ja pituus. Sähköisessä muodossa esittelijöiden kysely oli neljä sivua pitkä, mutta kysymysten asettelulla vastausaikaa pyrittiin nopeuttamaan. Ensimmäiset kaksi sivua olivat käytännössä valintakysymyksiä ja loput avoimia. Johtajien kyselyn pituus oli kaksi ja puoli sivua ja vastausaikaa nopeutettiin tässäkin valintakysymyksellä. Lisäksi esimiehiä oli kyselyn alussa vielä ohjeistettu, että heidän tulisi

mieltä vastauksia oman virastonsa esittelijöiden kannalta. Molempiin kyselyihin oli laitettu vielä oikeusministeriön logo. Näillä toimenpiteillä haluttiin herättää luottamusta kyselyä kohtaa ja pitää vastausaika mahdollisimman lyhyenä. Kyselylomakkeen ulkoasu oli selkeä ja yksinkertainen ja vastaustilaa oli jätetty avoimissa kysymyksissä riittävästi. Kyselyihin käytetty Webropol-linkki oli vastaajille entuudestaan tuttu, joten erillistä tarkkaa ohjeistusta lomakkeen täyttöön ei lisätty kyselyihin. Webropolia käytetään koulutusyksikön koulutuspalautteiden keräämiseen, joten oletettavasti myös monet osaavat sitä jo käyttää. Webropol oli luonteva valinta myös siinä suhteessa, että sillä pystyttiin tavoittamaan hyvin kohderyhmä. Esittelijöiden suuren määrän takia sähköinen lähestyminen oli hyvä valinta. Kirjeitse kyselylomakkeen lähettäminen olisi ollut ajan ja paperin tuhlaamista.

Jatkotutkimuksen aiheita voisi olla osaamisen johtamisen kartoittamien myöhemmin uudelleen ja sen vertaamien tämän hetkiseen tilanteeseen. Lisäksi haastatteluiden tekeminen tämän tutkimuksen pohjalta voisi antaa paljon lisää tietoa tutkittavasta aiheesta.

Opinnäytetyön tekeminen on opettanut monta asiaa ja kehittänyt myös taitoa kirjoittaa monessa asiassa. Osaamisen johtamisen monimuotoisuus on tullut esille kirjallisuuden ja Internet-lähteiden avulla. Lisäksi hallinto-oikeuksien toiminta ja rakenteet ovat tulleet entistä tutummaksi. Opinnäytetyön tekeminen on ollut täynnä ylä- ja alamäkiä, mutta ne ovat vaan kasvattaneet ammatillista osaamista. Kyselyiden tekeminen pysyi suunnitellussa aikataulussa, mutta muuten aikataulut venyivät. Alkuperäinen suunnitelma oli saada työ valmiiksi joulukuussa 2011, mutta vastausmäärän ja aiheen kokonaisuuden takia se jäi haaveeksi. Ajan käytön tarkempi suunnittelu olisi voinut tuoda mahdollisuuden tehdä myös haastattelut, jotka oli suunniteltu.

## Lähteet

Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2010. Viitattu 20.12.2012.

<http://www.kho.fi/uploads/zdjb1897.pdf>

Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2008.

Hastrup, M. 2005. Mentor ja hyvä ba, hiljainen tieto ja oppiminen. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tutkintotyö. Viitattu 15.02.2012.

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/10665/TMP.objres.382.pdf?sequence=2>

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 5., uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Kauhanen, J. 2004 Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5.-6. painos. Helsinki: Warner Söderström Osakeyhtiö

Laaman, K. 2008. Johda suorituskyyä tiedon avulla. Ilmiöstä tulkintaan. 2. painos. Helsinki: Suomen Laatu keskus oy

Oikeuslaitos. 2011. Yhteystiedot. Viitattu 24.08 2011

<http://www.oikeus.fi/1854.htm>

Oikeusministeriö. 2007. Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia vuosille 2008-2011. Viitattu 29.02.2012.

<http://www.om.fi/Satellite?blobtable=MungoBlobs&blobcol=urldata&SSURLapptype=BlobServer&SSURLcontainer=Default&SSURLsession=false&blobkey=id&blobheadervalue1=inline;%20filename=OMTH%202007%2031%2050%20s.pdf&SSURLcontext=Satellite%20Server&blobwhere=1243790096789&blobheadername1=Content-Disposition&ssbinary=true&blobheader=application/pdf>

Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäsorganisaatio. 7. painos. Helsinki: Talentum

Tampereen yliopisto. 2010a. Postikyselyaineisto kokoaminen. Viitattu 13.10.2011.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html#saatteeet>

Tampereen yliopisto. 2010b. Postikyselyaineisto kokoaminen. Viitattu 13.10.2011.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html#laatiminen>

Tampereen yliopisto. 2010c. Kyselylomakkeen laatiminen. Viitattu 13.10.2011.

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>

Valtionkonttori, Kaiku-palvelut. 2009. Muutos. Osaaminen muutoksessa. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4.painos. Helsinki: Edita.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen -Strateginen kilpailutekijä. 1.-2. painos. Helsinki: Edita

Yli-Ikkelä, M. 2008. Henkilöstön koulutus oikeushallinnossa. Viitattu 29.02.2012

<http://www.om.fi/Etusivu/Valmisteilla/Kehittamishankkeita/Tietoayleisenedunvalvonnanja oikeusavunhenkilostolle/Asiakirjat/Tervetuloaoikeushallintoonpage/Henkilostonkoulutusoikeushallinnossapage>


## Kuvat

Kuva 1: Valittaminen hallintoviranomaisen päätöksestä vuonna 2010 (Hallintotuomioistuinten toimintakertomus 2010, 6.).....	9
Kuva 2: Esittelijöiden vastausten jakaantuminen eri virastojen kesken .....	19
Kuva 3: Kyselyyn vastanneiden esittelijöiden työkokemus vuosina .....	20
Kuva 4: Kyselyyn vastanneiden esittelijöiden mielipide siitä, onko koulutusta järjestetty tarpeeksi.....	20
Kuva 5: Kyselyyn vastanneiden esittelijöiden osallistuminen koulutuksiin esittelijänä	21
Kuva 6: Kyselyyn vastanneiden esittelijöiden osallistuminen erijärjestäjien koulutuksiin .....	21
Kuva 7: Kyselyyn vastanneiden esittelijöiden kouluttautumistarve asiaryhmittäin ..	22
Kuva 8: Kyselyyn vastanneiden esittelijöiden palautteen riittävyys kehittyäkseen työssään.....	24
Kuva 9: Esimiesten vastausten jakaantuminen hallinto-oikeuksittain .....	31

## Liitteet

Liite 1. Hallinto-oikeuksien esittelijöiden kysely .....	46
Liite 2. Hallinto-oikeuksien ylituomareiden, hallintopäälliköiden ja jaostojen puheenjohtajien kysely .....	51
Liite 3. Saatekirje hallinto-oikeuksien esittelijöille .....	54
Liite 4. Saatekirje ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaostojen puheenjohtajille .....	56
Liite 5. Saatekirje hallinto-oikeuden esittelijöille muistutusvietillä. ....	58
Liite 6. Saatekirje ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaostojen puheenjohtajille muistutusviestillä. ....	59

Liite 1. Hallinto-oikeuksien esittelijöiden kysely

 OIKEUSMINISTERIÖ

Kysely osaamisen johtamisesta hallinto-oikeuksien esittelijöille

1. Missä virastossa työskentelet?

- Helsingin hallinto-oikeus
- Hämeenlinnan hallinto-oikeus
- Kouvolan hallinto-oikeus
- Kuopion hallinto-oikeus
- Oulun hallinto-oikeus
- Rovaniemen hallinto-oikeus
- Turun hallinto-oikeus
- Vaasan hallinto-oikeus

2. Kauanko olet työskennellyt esittelijänä?

- 0-1 vuotta
- 1-2 vuotta
- 2-3 vuotta
- 3-4 vuotta
- yli 4 vuotta

3. Oletko osallistunut koulutukseen esittelijänä?

- Kyllä
- Ei

4. Jos olet osallistunut, niin valitse seuraavista vaihtoehdoista koulutuksen järjestäjä/järjestäjät.

- Viraston sisäinen koulutus
- Viraston ulkopuolinen koulutus
- Oikeusministeriön koulutus

5. Onko mielestäsi järjestetty tarpeeksi koulutusta esittelijöille?

- Kyllä
- Ei

6. Jos mielestäsi tarvitsee lisää koulutusta, niin millaista? Valitse seuraavista vaihtoehdoista yksi tai useampi.

- Valtio-oikeus ja yleishallinto
- Kunnallishallinto
- Ulkomaalaisasiat
- Rakentaminen
- Ympäristö
- Sosiaali- ja terveydenhuolto
- Taloudellinen toiminta mukaan lukien liikenne- ja viestintäasiat
- Verot
- Muut asiat

7. Millä tavalla virastosi esimies hyödyntää mielestäsi yksilön osaamista? Esimerkiksi työtehtävissä, uralla etenemisessä.

8. Millaisia kokemuksia sinulla on hyvästä osaamisen johtamisesta työssäsi esittelijänä?

9. Onko saamasi palaute riittävä kehittyäksesi työssäsi?

- Kyllä
- Ei

10. Millä tavalla saat palautetta tekemästasi työstä?

11. Onko virastossasi kannustusjärjestelmää, millä palkitaan ja/tai motivoidaan kouluttautumaan, jos on niin millainen?

12. Millainen kannustus olisi mielestäsi hyödyllistä osaamisen kehittämisessä?



13. Onko osaamisen kehittäminen mielestäsi suunniteltua? Miten se näkyy käytännössä?

14. Miten virastossasi tuetaan omaehtoista oppimista?

15. Millä tavalla sinut perehdytettiin työhösi? Oliko se mielestäsi riittävää, perustelee?


**Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!**

Lähetä





Liite 2. Hallinto-oikeuksien ylituomareiden, hallintopäälliköiden ja jaostojen puheenjohtajien kysely

 OIKEUSMINISTERIÖ

Osaamisen johtamisen kysely hallinto-oikeuksien ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaostojen päälliköille

Kyselyn tarkoitus on selvittää miten esittelijöiden osaamista johdetaan eri virastoissa. Toivoisin että mietitte kysymykset ajatellen oman virastonne esittelijöitä.

1. Missä virastossa työskentelet?

- Helsingin hallinto-oikeus
- Hämeenlinnan hallinto-oikeus
- Kouvolan hallinto-oikeus
- Kuopion hallinto-oikeus
- Oulun hallinto-oikeus
- Rovaniemen hallinto-oikeus
- Turun hallinto-oikeus
- Vaasan hallinto-oikeus

2. Millaiset osaamisen johtamisen järjestelmät/käytännöt teillä on virastossanne käytössä?

3. Millä tavalla virastossanne arvioidaan ja mitataan esittelijöiden osaamista? Onko virastossanne asetettu tavoitteita ja mittareita esittelijöiden osaamiselle? Jos on niin millaisia?

4. Miten virastossanne päätetään esittelijöiden pääsystä koulutuksiin?

5. Miten ei aktiivisesti koulutuksiin hakevat esittelijät saadaan kouluttautumaan?

6. Millä tavalla esittelijät perehdytetään työhönsä ja miten sitä seurataan?

7. Miten osaamisen siirtyminen esittelijältä toiselle varmistetaan virastossanne?

8. Millä tavalla esittelijöille annetaan palautetta?

**Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!**

Lähetä



Liite 3. Saatekirje hallinto-oikeuksien esittelijöille

## **Voisitteko ystävällisesti välittää sähköpostin virastonne esittelijöille. Kiitos!**

### **Hyvä kyselyyn vastaaja**

Lähetän ohessa kyselyn, millä kerään materiaalia opinnäytetyöhöni. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää hallinto-oikeuksissa työskentelevien esittelijöiden osaamisen johtamista.

Teen kaksi, kyselyä toisen esittelijöille ja toisen ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaoston puheenjohtajille. Kyselyiden avulla kartoitan tämän hetkisen tilanteen ja teen yhteenvedon. Kyselyt tehdään anonyymisti ja vastausaikaa on 9.9.2011 asti, minkä jälkeen molemmat kyselyt suljetaan.

Linkki kyselyyn

<http://www.webpolsurveys.com//S/45A9C72D1BAD656E.par>

Olen oikeustradenomi opiskelija Hyvinkään Laureasta ja olen loppusuoralla opinnoissani. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni yhdessä oikeusministeriön kanssa. Näin ollen tutkimuksen tulokset tulevat myös oikeusministeriön koulutusyksikön käyttöön. Tämän pohjalta koulutusyksikkö voi huomioida tutkimuksen tuloksia koulutuksien suunnittelussa.

Toivoisin siis mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn, jotta saisin mah-

dollisimman kattavan tutkimusmateriaali aikaiseksi.

Lopetan työt oikeusministeriössä 31.8.2011, tämän jälkeen minuun voi olla yhteydessä sähköpostilla osoitteeseen [minna.toivonen@laurea.fi](mailto:minna.toivonen@laurea.fi).

Ystävällisin terveisin

Minna-Maarit Toivonen

Minna Toivonen  
Virkamiesharjoittelija  
Oikeusministeriö  
Oikeushallinto-osasto  
Postiosoite: PL 25, 00023 Valtioneuvosto  
Käyntiosoite: Kasarmikatu 42, Helsinki  
Puh. 050-5209139

Liite 4. Saatekirje ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaostojen puheenjohtajille

## **Voisitteko ystävällisesti välittää sähköpostin virastoneylituomareille, hallintopäälliköille ja jaostojenpäälliköille. Kiitos!**

### **Hyvä kyselyyn vastaaja**

Lähetän ohessa kyselyn, millä kerään materiaalia opinnäytetyöhöni. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää hallinto-oikeuksissa työskentelevien esittelijöiden osaamisen johtamista.

Teen kaksi, kyselyä toisen esittelijöille ja toisen ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaoston puheenjohtajille. Kyselyiden avulla kartoitan tämän hetkisen tilanteen ja teen yhteenvedon. Kyselyt tehdään anonyymisti ja vastausaikaa on 9.9.2011 asti, minkä jälkeen molemmat kyselyt suljetaan.

Linkki kyselyyn

<http://www.webpolsurveys.com//S/45A9C72D1BAD656E.par>

Olen oikeustradenomi opiskelija Hyvinkään Laureasta ja olen loppusuoralla opinnoissani. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni yhdessä oikeusministeriön kanssa. Näin ollen tutkimuksen tulokset tulevat myös oikeusministeriön koulutusyksikön käyttöön. Tämän pohjalta koulutusyksikkö voi huomioida tutkimuksen tuloksia koulutuksien suunnittelussa.

Toivoisin siis mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn, jotta saisin mah-



dollisimman kattavan tutkimusmateriaali aikaiseksi.

Lopetan työt oikeusministeriössä 31.8.2011, tämän jälkeen minuun voi olla yhteydessä sähköpostilla osoitteeseen [minna.toivonen@laurea.fi](mailto:minna.toivonen@laurea.fi).

Ystävällisin terveisin

Minna-Maarit Toivonen

Minna Toivonen

Virkamiesharjoittelija

Oikeusministeriö

Oikeushallinto-osasto

Postiosoite: PL 25, 00023 Valtioneuvosto

Käyntiosoite: Kasarmikatu 42, Helsinki

Puh. 050-5209139

Liite 5. Saatekirje hallinto-oikeuden esittelijöille muistutusvietillä.

## **Voisitteko ystävällisesti välittää sähköpostin virastonne esittelijöille. Kiitos!**

Suuri kiitos kaikille niille, jotka ovat kyselyyn vastanneet!

Vastauksia on tullut tähän mennessä reilu 30 ja tutkimustuloksen luotettavuuden parantamiseksi toivoisin vielä lisää vastauksia. Olen siitä syytä jatkanut vastaus aikaa vielä ensi tiistaihin, 20. syyskuuta asti.

Alla vielä alkuperäinen sähköpostiviestini, josta löydätte linkin kyselyyn.

### **Hyvä kyselyyn vastaaja**

Lähetän ohessa kyselyn, millä kerään materiaalia opinnäytetyöhöni. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää hallinto-oikeuksissa työskentelevien esittelijöiden osaamisen johtamista.

Teen kaksi, kyselyä toisen esittelijöille ja toisen ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaoston puheenjohtajille. Kyselyiden avulla kartoitan tämän hetkisen tilanteen ja teen yhteenvedon. Kyselyt tehdään anonyymisti ja vastausaikaa on 20.9.2011 asti.

Linkki kyselyyn

<http://www.webpolsurveys.com//S/45A9C72D1BAD656E.par>

Olen oikeustradenomi opiskelija Hyvinkään Laureasta ja olen loppusuoralla opinnoisani. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni yhdessä oikeusministeriön kanssa. Näin ollen tutkimuksen tulokset tulevat myös oikeusministeriön koulutusyksikön käyttöön. Tämän pohjalta koulutusyksikkö voi huomioida tutkimuksen tuloksia koulutuksien suunnittelussa.

Toivoisin siis mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn, jotta saisin mahdollisimman kattavan tutkimusmateriaali aikaiseksi.

Ystävällisin terveisin

Minna-Maarit Toivonen  
minna.toivonen@laurea.fi

Liite 6. Saatekirje ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaostojen puheenjohtajille muistutusviestillä.

## **Voisitteko ystävällisesti välittää sähköpostin virastonne ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaostojen puheenjohtajille. Kiitos!**

Suuri kiitos kaikille niille, jotka ovat kyselyyn vastanneet!

Vastauksia on tullut tähän mennessä 16 ja tutkimustuloksen luotettavuuden parantamiseksi toivoisin vielä lisää vastauksia. Olen siitä syytä jatkanut vastaus aikaa vielä ensi tiistaihin, 20. syyskuuta asti.

Alla vielä alkuperäinen sähköpostiviestini, josta löydätte linkin kyselyyn.

### **Hyvä kyselyyn vastaaja**

Lähetän ohessa kyselyn, millä kerään materiaalia opinnäytetyöhöni. Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää hallinto-oikeuksissa työskentelevien esittelijöiden osaamisen johtamista.

Teen kaksi, kyselyä toisen esittelijöille ja toisen ylituomareille, hallintopäälliköille ja jaoston puheenjohtajille. Kyselyiden avulla kartoitan tämän hetkisen tilanteen ja teen yhteenvedon. Kyselyt tehdään anonyymisti ja vastausaikaa on 20.9.2011 asti.

Linkki kyselyyn

<http://www.webpolsurveys.com//S/45A9C72D1BAD656E.par>

Olen oikeustradenomi opiskelija Hyvinkään Laureasta ja olen loppusuoralla opinnoisani. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni yhdessä oikeusministeriön kanssa. Näin ollen tutkimuksen tulokset tulevat myös oikeusministeriön koulutusyksikön käyttöön. Tämän pohjalta koulutusyksikkö voi huomioida tutkimuksen tuloksia koulutuksien suunnittelussa.

Toivoisin siis mahdollisimman monen vastaavan kyselyyn, jotta saisin mahdollisimman kattavan tutkimusmateriaali aikaiseksi.

Ystävällisin terveisin

Minna-Maarit Toivonen  
minna.toivonen@laurea.fi