



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Kurinpidolliset henkilöstöasiat julkishallinnossa

---

Palosaari, Pirjo

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Kurinpidolliset henkilöstöasiat julkishallinnossa

Pirjo Palosaari  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2014

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Pirjo Palosaari

**Kurinpidolliset henkilöstöasiat julkishallinnossa**

Vuosi 2014

Sivumäärä 28

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiantuntijapalvelun laatu ja tarpeellisuus kurinpidollisissa henkilöstötilanteissa. Kokeeko esimies saavansa riittävästi tukea ja asiantuntevaa neuvontaa, kun hän joutuu kurinpidolliseen/irtisanomisperusteiseen henkilöstötilanteeseen alaisensa kanssa. Saako esimies tarvitsemansa tuen asiantuntijapalvelua tarjoavalta yksiköltä.

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, jonka tarkoituksena oli selvittää asiakastyytyvyyttä kyseistä palvelua käyttävien asiakkaiden osalta. Tärkeimpänä tavoitteena oli löytää ne kehittämiskohteet, jotka asiakkaat kokevat tärkeäksi tämän palvelun toimivuuden parantamiseksi.

Teoriaosuus käsittelee esimiestyötä, johtamista sekä miten esimiehen ammattitaito ja rooli korostuvat ongelma- ja konfliktitilanteissa. Kuinka tärkeää olisi hallita rakentava erimielisyyksien käsittely työyhteisössä.

Kyselyyn vastanneet esimiehet saivat kysymyslomakkeen täyttäväkseen välittömästi, alaisensa kanssa käydyn kuulemistilaisuuden päätyttyä. Esimies täytti lomakkeen heti, jolloin tilaisuus kokonaisuudessaan, kaikkine tuntemuksineen oli vielä kirkkaasti mielessä.

Suurin osa vastaajista piti palvelua tärkeänä ja tarpeellisena. He kokivat, että prosessiin on helpompi lähteä, kun saa apua ja neuvoja asiantuntijalta, jonka päivittäiseen työhön kurinpidolliset henkilöstötilanteet kuuluvat. Esimiehen, joka kohtaa uransa aikana ehkä vain yhden kurinpidollisen henkilöstötilanteen ei tarvitse hallita koko prosessin kulkua kaikkine vaiheineen täysin yksin.

Tuloksista saatiin myös joitakin kehittämiskohteita kyseisen asiantuntijapalvelun kehittämiseksi. Suurin osa vastaajista ei löytänyt mitään kehitettävää palvelusta. Kukaan vastaajista ei kokenut palvelua tarpeettomana tai turhana.

Asiasanat, julkishallinto, kurinpito, irtisanominen, työsuhteen päättäminen

Laurea University of Applied Sciences  
 Laurea Leppävaara  
 Degree Programme in Business Management

Abstract

Pirjo Palosaari

**Disciplinary Actions of Employees in Public Service**

Year 2014

Pages

28

---

The purpose of this final project is to determine the quality and need for expert services regarding employees' disciplinary actions. The aim was to find out if managers feel they are provided adequate support and expert advice when they encounter situations resulting in disciplinary actions or giving notice with an employee and if managers feel they receive the support they require from the unit providing the expert services.

This study was conducted as a qualitative study aiming to examine the client satisfaction of those using the expert services. The most important objective was to find development targets from the users to improve the service.

The theoretical part focused on management, leadership and the importance of manager's role and professional competence in problematic situations and conflicts. In addition, having the competence to deal with disputes in work communities in a constructive way was emphasized.

The managers participating in the study replied to a questionnaire immediately after the hearing with their employee. Completing the questionnaire at once enabled accurate and fresh observations and sentiments of the hearing.

As for the results, most of the respondents regarded the service as important and necessary. They felt that it was easier to initiate the process when help and advice was given from the expert who dealt with disciplinary action procedures on a daily basis. Therefore, managers, who might run into a disciplinary action maybe once during their work career, do not have to master the entire process with all its phases alone.

The results also provided some development targets to enhance the expert service. Most of the respondents did not express any development targets and none of them regarded the service as unnecessary or futile.

Key words: public service, disciplinary action, giving notice, termination of employment

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	6
2	TUKIORGANISAATIO JULKISHALLINNOSSA .....	7
	2.1 Työsopimuksen ja virkasuhteen irtisanomisperusteet .....	8
	2.2 Prosessin kulku .....	9
3	ESIMIESTYÖ ONGELMATILANTEISSA.....	12
	3.1 Ongelmatilanteiden käsittelyn esteitä .....	14
	3.2 Ongelmien käsittelyn vaikeuksia .....	15
	3.3 Konfliktien- ja ongelmien käsittely .....	16
4	ASiantuntijapalvelut .....	17
	4.1 Palvelujen ja tuotteiden erot .....	17
	4.2 Palvelun tarpeellisuus .....	18
5	MENETELMÄRATKAISUT JA TOTEUTUSPROSESSI.....	19
	5.1 Aineiston hankinta .....	19
	5.2 Aineiston analysointi.....	20
6	TULOSTEN TARKASTELUA .....	22
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	22
	Lähteet .....	24
	Kuviot .....	26
	Taulukot .....	27
	Liitteet.....	28

## 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja toteutettiin julkishallinnossa toimivan henkilöstöpalvelut -liikelaitoksen HR-neuvomon toimeksiantona

HR-neuvomo tuottaa palvelussuhdeasioita koskevia palveluja ja neuvontaa koko kaupungin esimiehille sekä neuvontaa työntekijöille. HR-neuvomo on kaupungin henkilöstöpalvelut -liikelaitoksen yksikkö. Hr-neuvomoon on toimintoja keskittämällä koottu henkilöstöhallinnon ammattilaisia. Henkilöstöasiantuntijoiden keskittämällä on tarkoitus saada koko henkilökuntaa koskemaan samat säännöt ja määräykset henkilöstöasioiden osalta, sekä tarjota kaikille esimiehille ja työntekijöille samanlaiset palvelut palvelussuhdeasioita koskevilla asioissa.

HR-neuvomossa toimii calcenter, johon esimiehet ja työntekijät voivat soittaa palvelussuhdeasioita koskevilla kysymyksissään. Calcenterissä pyritään vastaamaan kysymyksiin heti, mutta osa kysymyksistä vaatii selvittelyä, jolloin calcenteristä otetaan asiakkaaseen yhteyttä kun asia on selvitetty. Vastaus pyritään aina antamaan mahdollisimman pian. Yhteyttä on mahdollista ottaa myös sähköpostitse yhteiseen sähköpostiin, jolloin vastaus tulee kirjallisesti kysyjälle itselleen sähköpostitse.

Palvelussuhdeneuvontaa annetaan mm. seuraavissa asioissa

- palvelussuhteen alkaessa
- vuosilomista
- erilaisista virka- ja työvapaista
- henkilökunnan huomioinnista
- työ- ja matkatapaturmista
- eläkeneuvontaa

HR-neuvomon palveluita ovat myös

- vuosisidonnaisten lisien sekä työkokemus- ja ammattialalisten laskenta
- kunniamerkkien anominen
- palvelutodistusten kirjoittaminen
- siviilipalvelusasioiden ohjeistus ja koordinointi
- antaa koulutusta esimiehille palvelussuhdeasioista
- esimiehen tukeminen kurinpidollisissa henkilöstöasioissa (mm. varoitus, irtisanominen, työsuhteen purkaminen)

Tutkimuksen rajaus ja tavoite

Tarkoituksena on selvittää asiakkaiden näkemyksiä HR-neuvomon palveluista toiminnan kehittämistä varten. Tutkimuksessa keskitytään HR-neuvomon tehtävistä ainoastaan kurinpidollisissa esimiestilanteissa annettavan tukipalvelun kehittämiseen.

Tutkimukseni tavoite on saada esimiehiltä kootun kyselyn avulla asiakasnäkökulma prosessista, sekä tietoa siitä, millaiselta prosessi vaikuttaa asiakkaan näkökulmasta. Onko jotain seikkoja, joihin asiakkaat toivovat muutosta, ja minkälaista. Olemmeko pystyneet antamaan asiakkaalle asiantuntevaa ja ammatillista tukea kurinpidollisten henkilöstötilanteiden kohtaamisessa. Mitä asioita esimiehet haluaisivat prosessissa muuttaa tai mitä he haluaisivat siihen lisää.

Seuraavaksi raportissa esitellään kohdeorganisaatiota. Luvut 3 ja 4 keskittyvät teoreettisen viitekehyksen tarkasteluun. Luvussa 5 kuvataan opinnäytetyöprosessissa käytetyt menetelmät ja ratkaisut. Luvussa 6 tarkastellaan tutkimuksen tuloksia ja luvussa 7 kerrotaan johtopäätökset tutkimuksen tuloksista.

## 2 TUKIORGANISAATIO JULKISHALLINNOSSA

Kurinpidollisissa henkilöstöasioissa HR-neuvomossa työskentelee neljä henkilöä, joilla on tukenaan HR-neuvomon lakimies.

Kun esimiehellä ilmenee sellainen kurinpidollinen henkilöstöasia, jossa on kysymys irtisanomisperusteisesta asiasta. Esimies ottaa yhteyttä HR-neuvomoon, joko puhelimitse tai sähköpostitse. Asia kirjataan neuvomossa Efecte-järjestelmään ja ohjataan ”kurinpidollisia” hoitavalle ryhmälle. Yksi henkilö ottaa asian hoidettavakseen ja hän ottaa yhteyttä kyseiseen esimieheen.

Yhdessä esimiehen kanssa selvitetään tilannetta, mitä on tapahtunut, onko esimies keskustellut asiasta alaisen kanssa, onko alainen varmasti perehdytetty niin, että hän tietää miten olisi pitänyt toimia. Mikäli työnjohdollinen keskustelu ei ole tuottanut toivottua tulosta, harkitaan kurinpidollisten toimenpiteiden käynnistämistä.

Lievissä tapauksissa voidaan antaa suullinen huomautus. Esimiestä ohjeistetaan asiassa, mutta HR-neuvomosta ei osallistuta huomautustilanteeseen. Esimiehelle opastetaan tarvittavien lomakkeiden sijainti, sekä selvitetään esimiehen velvollisuus kirjata asia.

Mikäli harkitaan varoitusta, irtisanomista tai työsuhteen purkamista, järjestetään aina kuulemistilaisuus, jolloin työntekijällä on tilaisuus tulla kuulluksi tapahtuneesta.

## 2.1 Työsopimuksen ja virkasuhteen irtisanomisperusteet

Julkishallinnossa noudatetaan työsopimuslain ja kunnallisen viranhaltijalain säädöksiä. Niissä on määritelty sekä työsuhteen että virkasuhteen irtisanomisperusteet hyvin täsmällisesti.

Julkishallinnossa irtisanomisperusteet on määritelty työsopimuslain 7 luvun ensimmäisessä pykälässä

Yleissäännös irtisanomisperusteiden mukaan työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevan työsopimuksen vain asiallisesta ja painavasta syystä. (KVTES 2014, 251)

Työsopimuslain 7 luvun toisessa pykälässä määritellään työntekijän henkilöön liittyvät irtisanomisperusteet

”Työntekijästä johtuvana tai hänen henkilöönsä liittyvänä asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena voidaan pitää työsopimuksesta tai laista johtuvien, työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä sekä sellaisten työntekijän henkilöön liittyvien työntekoaikojen olennaista muuttumista, joiden vuoksi työntekijä ei enää kykene selviytymään työtehtävistään. Syyn asiallisuutta ja painavuutta arvioitaessa on otettava huomioon työnantajan ja työntekijän olosuhteet kokonaisuudessaan.” (KVTES 2014, 251)

”Asiallisena ja painavana irtisanomisperusteena ei voida pitää ainakaan:

- 1) työntekijän sairautta, vammaa tai tapaturmaa, ellei hänen työkykynsä ole näiden vuoksi vähentynyt olennaisesti ja niin pitkäaikaisesti, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista;
- 2) työntekijän osallistumista työehtosopimuslain mukaiseen tai työntekijäyhdistyksen toimeenpanemaan työtaistelutoimenpiteeseen;
- 3) työntekijän poliittisia, uskonnollisia tai muita mielipiteitä tai hänen osallistumistaan yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan;
- 4) turvautumista työntekijän käytettävissä oleviin oikeusturvakeinoihin.” (KVTES 2014, 251)

”Työntekijää, joka on laiminlyönyt työsuhteesta johtuvien velvollisuuksiensa täyttämisen tai rikkonut niitä, ei kuitenkaan saa irtisanoa ennen kuin hänelle on varoituksella annettu mahdollisuus korjata menettelynsä. Työnantajan on kuultavaan työntekijää 9 luvun 2 pykälässä tarkoitetulla tavalla ennen irtisanomista selvitettävä, olisiko irtisanominen vältettävissä sijoittamalla työntekijä muuhun työhön. Jos irtisanomisen perusteena on niin vakava työsuhteen

teeseen liittyvä rikkomus, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää sopimussuhteen jatkamista, ei 3 ja 4 momentissa säädettyä tarvitse noudattaa.” (KVTES 2014, 251.)

Kunnallinen viranhaltijalain 8 luvun 35 pykälässä määritellään viranhaltijasta johtuvat irtisanomisperusteet. Niiden mukaan työnantaja ei saa irtisanoa virkasuhdetta viranhaltijasta johtuvasta syystä, ellei tämä syy ole asiallinen ja painava. ”Tällaisena syynä voidaan pitää virkasuhteesta, laista tai määräyksistä johtuvien virkasuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa rikkomista tai laiminlyöntiä sekä sellaisten viranhaltijan henkilöön liittyvien työntekoaikojen olennaisista muuttumista, joiden vuoksi viranhaltija ei enää kykene selviytymään tehtävistään. Syyn asiallisuutta ja painavuutta arvioitaessa on otettava huomioon työnantajan ja viranhaltijan olosuhteet kokonaisuudessaan.” (KVTES 2014, 277)

”Tarkoitettu syy ei ole ainakaan:

- 1) viranhaltijan sairaus, vamma tai tapaturma, ellei viranhaltijan työkyky ole näiden vuoksi vähentynyt olennaisesti ja niin pitkäaikaisesti, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää virkasuhteen jatkamista;
- 2) osallistuminen viranhaltijajyhdistyksen päätöksen perusteella yhdistyksen toimeenpanemaan työtaistelutoimenpiteeseen;
- 3) viranhaltijan poliittinen, uskonnollinen tai muu mielipide eikä osallistuminen yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan; eikä
- 4) turvautumien viranhaltijan käytettävissä oleviin oikeusturvakeinoihin.” (KVTES 2014, 277)

”Viranhaltijaa, joka on laiminlyönyt virkasuhteesta johtuvien velvollisuuksiensa täyttämisen tai rikkonut niitä, ei kuitenkaan saa irtisanoa ennen kuin hänelle on varoituksella annettu mahdollisuus korjata menettelynsä. Työnantajan on ennen irtisanomista selvitettävä, olisiko irtisanominen vältettävissä sijoittamalla viranhaltija muuhun virkasuhteeseen. Jos irtisanomisen perusteena on niin vakava virkasuhteeseen liittyvä rikkomus, että työnantajalta ei voida kohtuudella edellyttää virkasuhteen jatkamista, ei 3 ja 4 momentissa säädettyä tarvitse soveltaa.” (KVTES 2014, 277).

## 2.2 Prosessin kulku

Prosessi etenee järjestyksessä vaihe vaiheelta alkaen kutsusta kuulemistilaisuuteen ja päättyen kuulemistilaisuuteen, jossa esimies, työntekijää kuultuaan, tekee asiasta päätöksen.

Kuulemistilaisuus järjestetään yhteistyössä HR-neuvomon asiantuntijan kanssa. Asiantuntija laatii esimiehen kertoman perusteella kutsun kuulemistilaisuuteen. Esimies huolehtii kutsun kuultavalle vähintään viikkoa ennen kuulemistilaisuutta. Mikäli kutsu postitetaan kuultavalle,

on postin kulkuun varattava seitsemän päivää. Kutsussa on yksilöidysti mainittava ne seikat, joiden vuoksi työntekijä kutsutaan kuulemistilaisuuteen, tilaisuuden aika ja paikka. Asiantuntija toimii sihteerinä kuulemistilaisuudessa ja laatii tilaisuudesta pöytäkirjan sekä mahdollisen varoitusasiakirjan tai työsuhteen purkamis- tai irtisanomispäätöksen. Asiantuntija toimii esimiehen tukena päätöksenteossa kuulemistilaisuutta valmisteltaessa sekä myös tilaisuuden jälkeen. Asiantuntija huolehtii, että esimies ymmärtää miten lait, ohjeet ja sopimukset osaltaan ohjaavat prosessin kulkua ja esimiehen päätäntävaltaa.

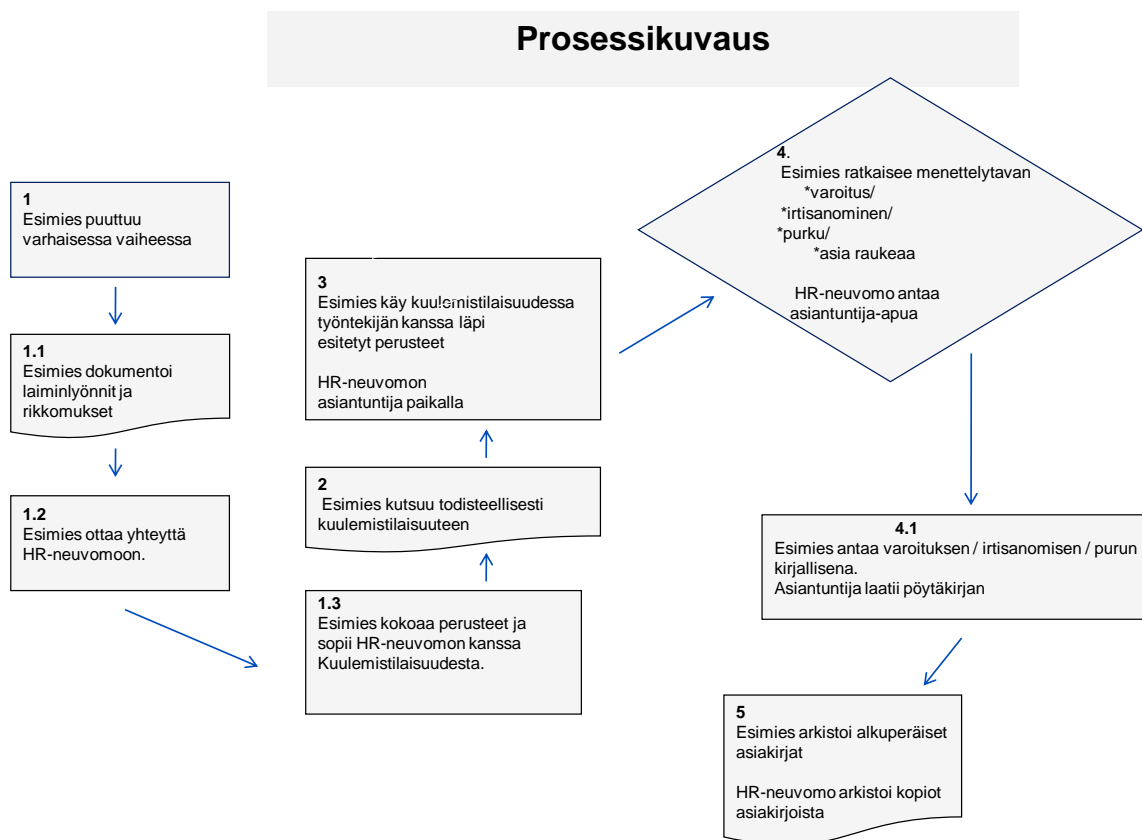
Kuultavan on mahdollista ottaa mukaan tilaisuuteen yksi avustaja (esim. tulkki, luottamusmies, työtoveri ym.) Työntekijällä on oikeus antaa myös kirjallinen vastine kuultavasta asiasta, vastine on lähetettävä esimiehelle kuulemistilaisuuteen mennessä. Asia voidaan ratkaista ja kuulemistilaisuus pitää, vaikka kuultava ei saapuisikaan kuulemistilaisuuteen tai lähettäisi kirjallista vastinetta asiassa. Mikäli kuultavalla on laillinen este, kuulemistilaisuutta voidaan harkinnan mukaan siirtää. Toimenpiteiden käynnistyttyä asia ei vanhene, vaikka tilaisuutta siirretään kuultavasta johtuvista syistä. Kuulemistilaisuudesta laaditaan aina pöytäkirja, joka annetaan tai lähetetään myös kuultavalle.

Kuulemistilaisuudessa esimies kertoo ensin ne tapahtumat tai seikat joiden vuoksi hän on hahunnut järjestää kuulemistilaisuuden. Sen jälkeen työntekijällä on mahdollisuus kertoa oma näkemyksensä tapahtuneesta tai seikoista, jotka ovat johtaneet kuulemistilaisuuteen. Myös kuultavan mahdollisesti mukaan pyytämällä avustajalla on puheenvuoro kokouksessa.

Molempien osapuolten kerrottua omat näkemyksensä asiasta, pidetään yleensä pieni tauko, jonka aikana esimies ja HR-neuvomon asiantuntija keskustelevat asiasta. Esimies tekee päätöksen siitä antaako hän varoituksen tai jos on kyseessä koeaikapurku, puretaanko työsopimus, irtisanotaanko työsopimus vai onko kyseessä työ- tai virkasopimuksen purku. Tauon ajaksi kuultava ja hänen avustajansa ohjataan pois kokoustilasta.

Tauon jälkeen kuultava ja hänen mahdollinen avustajansa kutsutaan takaisin kokoukseen ja kuultavalle kerrotaan esimiehen tekemä päätös. Mikäli esimies on päättänyt antamaan varoituksen, työntekijä saa kirjallisen varoituksen välittömästi käteensä. Jos kyseessä on irtisanominen, toimitetaan irtisanomiskirje työntekijälle jälkeenpäin. Irtisanomisaika alkaa välittömästi. Jos kyseessä on koeaikapurku tai työ- tai virkasuhteen purkaminen, päättyy työsuhte välittömästi. Kuulemistilaisuudesta pidetään aina pöytäkirjaa. Esimies arkistoi tilaisuudesta laaditun pöytäkirjan sekä alkuperäisen kutsun tilaisuuteen sekä alkuperäisen kappaleen varoituksesta, irtisanomisilmoituksesta, koeaikapurusta tai työsuhteen purkamisesta ja työsopimuksen purkautuneena pitämisestä. Työntekijä saa kopion kyseisistä asiakirjoista.

Kuvio 1 havainnollistaa prosessin kulkua ja sen eri vaiheet.



Kuvio 1 Prosessikuvi

Kuten kuviosta 1 ilmenee, esimies hallinnoi prosessin kulkua, asiantuntija toimii esimiehen tukena ja neujana. Prosessi etenee varoituksesta työsuhteen päättymiseen. Vaiheita selostetaan seuraavaksi tarkemmin.

### Varoitus

Varoitus annetaan aina kirjallisesti. Varoituksen antaa pääsääntöisesti lähin esimies eikä siihen voi hakea muutosta. Annettu varoitus voi johtaa palvelussuhteen päättämiseen, mikäli samankaltainen tapahtuma toistuu noin kahden vuoden kuluessa varoituksen antamisesta. Varoituksen antamista varten on järjestettävä aina kuulemistilaisuus.

### Koeaikapurku

Esimerkiksi, mikäli työsuoritus ei vastaa työnantajan tehtävälle asettamia vaatimuksia, vaikka työntekijä on perehdytetty työhönsä. Koeaikapurkuun on oltava asialliset syyt, järjestettävä aina kuuleminen.

## Irtisanominen

Ennen irtisanomista on työntekijälle annettava varoitus ja samankaltaisen rikkeen tai virheen toistuesssa voidaan työntekijä/viranhaltija irtisanoa. Irtisanomiseen on oltava asialliset ja painavat syyt, järjestetään aina kuuleminen.

Mikäli irtisanomisperuste olisi päihteen käyttö, työntekijää ei voida irtisanoa, jollei hänelle ole tarjottu hoitoonohjausta. (Päihdeohjelma 2014.)

## Työsopimuksen /virkasuhteen purkaminen

Edellyttää aina erittäin painavat syyt, esim. niin vakava velvoitteiden rikkominen tai laiminlyönti, ettei palvelussuhdetta voida jatkaa edes irtisanomisaikaa, järjestetään aina kuulemistilaisuus.

## Työsopimuksen purkautuneena pitäminen

Työntekijän oltua poissa työstä seitsemän kalenteripäivää ilmoittamatta pätevää syytä poissaololleen. Työsuhde katsotaan purkautuneeksi ensimmäisestä poissaolopäivästä lukien. HR-neuvomon asiantuntija laatii kirjeen työsuhteen purkautuneena pitämisestä, päätösvaltainen esimies allekirjoittaa ja postittaa kirjeen työntekijälle. Asiasta ei järjestetä kuulemistilaisuutta.

## 3 ESIMIESTYÖ ONGELMATILANTEISSA

Opinnäytetyön viitekehys muodostuu esimiestyön ongelma- ja konfliktitilanteiden sekä HR-neuvomon palveluiden tarkastelusta.

Aarnikoivun (2008, 28) mukaan esimiehen roolissa toimimiseen liittyvät olennaisesti käsitteet muodollinen valta ja auktoriteetti sekä persoonallinen valta ja auktoriteetti. Esimiehen on saatava selkeä oikeutus ja mahdollisuus muodolliseen valtaan, sillä muutoin esimiestyö ei onnistu ja hän jää vain laatikoksi organisaatiokaavioon. Laadukkaan esimiestyön ja esimiehisyyden toteuttamiseksi on johdon määriteltävä esimiesrooli ja siten valtuutettava hänelle valtakäyttö esimiesroolissa. Vastaavasti persoonallinen valta ja auktoriteetti esimiehen tulee puolestaan ansaita alaistensa silmissä. Organisaation jäsenten on ymmärrettävä esimiehen rooliin kuuluvat velvollisuudet ja oikeudet, mikä edellyttää sitä, että esimiehen rooliin liittyvät tehtävät ja tavoitteet on tehtävä organisaatiossa näkyviksi.

Esimiehen ja johdon rooli poikkeaa huomattavasti työyhteisön muiden jäsenten rooleista.

Esimiehen tehtävänä on toimia välittäjänä työyhteisönsä, muun organisaation ja sen toimien

taympäristön välillä, sekä huolehdittava työyhteisönsä työskentelyn edellytyksistä. Esimiehen on toimittava työyhteisönsä ja sen toimintaympäristön rajalla ja kyettävä tarkastelemaan työyhteisöään kokonaisuutena. Hän ei voi olla liian syvällä työyhteisönsä työn maailmassa eikä työyhteisön sisäisessä maailmassa. Esimies, joka osallistuu liikaa työyhteisönsä ihmissuhdeongelmiin ja tunteisiin, voi menettää kyvyn hallita kokonaisuutta ja helposti myös roolinsa ja paikkansa johtamassaan työyhteisössä. (Järvinen 2004, 64 - 66.)

Järvisen (2004, 60 - 61.) mukaan, johdon ja esimiesten tehtävänä on huolehtia toimintojen sujuvuudesta ja puuttava niitä haittaaviin ongelmiin. Esimiesten apuna ristiriitojen ratkaisemisessa toimii monia työpaikan sisäisiä järjestelmiä, mm. henkilöstöhallinto, luottamusmiesjärjestelmä, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto. Ensisijaisesti vastuu toimintaa haittaavien ongelmien ja ristiriitatilanteiden käsittelystä on aina esimiehillä ja johdolla. Heillä on ratkaiseva rooli ongelmien käsittelykulttuurin luomisessa ja kehittämisessä. Suuren henkilöstömäärän tai alueellisesti hajautetun toiminnan organisaatioissa ylimmän johdon näkemykset ja esimerkki välittyvät pitkälti linjajohdon kautta. Jos ylimmän johdon keskuudessa on vaikeita epäselvyyksiä tai ristiriitoja, ne kertautuvat organisaation alemmilla tasoilla aiheuttaen myös niillä tasoilla ongelmia.

Esimiehen tehtäviin kuuluu myös vähemmän miellyttävien, negatiivisten asioiden hoitaminen. Hänen on osattava puuttua ongelmatilanteisiin ja otettava rohkeasti asiat esille niiden työntekijöiden kanssa, joita asia koskee. Asiat pitäisi käsitellä viivyttämättä ja varattava aikaa myös keskustelulle, samalla kun hankalista asioista kerrotaan, pitää varata aikaa myös alaisien ensireaktioiden käsittelyyn. Alaisen on parempi saada purkaa tuntemuksiaan saman tien esimiehen ollessa vielä läsnä, mikäli tähän ei varata aikaa, asia jää helposti elämään työntekijöiden epävirallisissa keskusteluissa. (Järvinen 2004, 78 -79.)

Esimiehen voi olla vaikeaa tietää, mistä jonkun työntekijän hankala käytös johtuu. Ongelmaikäytöksen taustalla voi olla, ikävyyksiä kotiasioissa, kiusaamista tai ristiriitoja työpaikalla, motivaatio-ongelmia, työpainetta, ilmapiiriongelmia tai yhteistyöongelmia, jotka voivat tehdä kenen tahansa hankalaksi. (Kasslin-Pottier 2009, 21.) Jatkuvat muutokset toimintaympäristössä aiheuttavat työyhteisöön muutoksia sekä taloudellisten resurssien niukkuus tekevät organisaatioista konfliktiherkkiä. Keskeinen osa johtamistyötä on työyhteisön sisäisten ongelmien käsittely. Esimiestyötä tekevien on syytä arvioida, miten he suhtautuvat ongelmatilanteisiin työyhteisössään. Yhteistä hankaliksi muodostuvilla ongelmilla on yleensä se, että esimies ei ole puuttunut niihin riittävän ajoissa. (Järvinen 2004, 59.)

Åbergin (2008, 166.) mukaan esimiehen jouduttua puuttumaan ongelmatilanteeseen työpaikalla, on toimenpiteiden kohteena olevan työntekijän kanssa asia syytä käsitellä ja keskustella loppuun asti. Esimiehen tulisi varmistua siitä, että työntekijä ymmärtää, mistä ja miten

vakavasta asiasta on kyse ja mitä siitä seuraa. Työntekijä ei pidä jättää yksin häneen kohdistuneiden ikävien toimenpiteiden aiheuttamien negatiivisten tunteiden kanssa ja paras kohde niiden välittömälle ja ensimmäiselle purkamiselle on esimies.

### 3.1 Ongelmatilanteiden käsittelyn esteitä

Ristiriitatilanteet saavat usein alkunsa siitä, että yksilöt näkevät asiat vain omista lähtökohdistaan. Esimies kykenee ennaltaehkäisemään ristiriitatilanteita omilla havainnoillaan, vuorovaikutuksella, kysymällä, puuttumalla ja seuraamalla. (Aarnikoivu 2008, 74 - 75.) ”Työyhteisöristiriidat ja ongelmat voidaan jakaa neljään pääryhmään, muutos- ja kriisitilanteisiin, yhteisölliseen stressiin ja työuupumukseen, yksilölähtöisiin ongelmiin sekä kärjistyneisiin yhteistyöongelmiin ja ristiriitoihin.” (Järvinen 2004, 83.)

Yksilölähtöisiä ongelmia ovat yksittäisen työntekijän ongelmat, jotka näkyvät työpaikalla ja vaikuttavat henkilön työntekoon tai työyhteisön toimintaan. Ongelmien taustalla voi olla erilaisia yksityiselämäänkin liittyviä ristiriitoja tai vaikeuksia joita ei voida täysin välttää työpaikoillakaan. Esimiehet kokevat, että yksityiselämän ongelmiin puuttuminen on hankalaa, miten puuttua ongelmiin riittävän hienovaraisesti, ettei loukkaa ihmistä. Missä kulkee yksityisyyden ja julkisuuden raja. Yksilölähtöiset ongelmat ilmenevät yleensä työsuorituksen laadun tai tehokkuuden heikkenemisenä, yhteistyökyvyttömyytenä tai toisten työntekijöiden häiritsemisenä. Taustalla voi olla työntekijän yksityiselämään liittyvä sosiaalinen tai taloudellinen kriisi. Kyse voi olla myös työntekijän kokemasta riittämättömyydestä tai ammattitaidon puutteesta. Esimiehen tehtävänä on puuttua yksilön käyttäytymiseen viimeistään silloin, kun ongelma alkaa haitata työyhteisön toimivuutta ja töiden sujumista. Esimiehen tulee käsitellä näitä asioita työperäisesti ja ratkaisukeskeisesti ilman tunnekuohuja. Hienotunteisuus ja toisen jaksamisesta välittäminen kuuluu myös esimiestyöhön. Mikäli esimies itse kärsii työhönsä säteilevistä ongelmista, ovat niiden vaikutukset työyhteisöön huomattavasti suuremmat. Siksi jokaisessa organisaatiossa on erittäin tärkeää huolehtia esimiesten asianmukaisesta rekrytoinnista, koulutuksesta ja heidän mahdollisuudestaan saada esimiestyöhönsä tukea. (Järvinen 2004, 86 - 89.)

Työpaikan ristiriidoista osa kumpuaa hyvinkin pienistä ja yksinkertaisista syistä, työyhteisössä on lähes poikkeuksetta henkilöitä, jotka haluavat ajoittain horjuttaa työyhteisön tasapainoa. Taustalla saattaa olla työn haasteettomuus, jolloin ylimääräinen energia purkautuu pienistä, toiminnan ja tuloksen kannalta epäoleellisista asioista. Esimiehen on tällöin pyrittävä haastamaan henkilöstö kehittymään ja kehittämään sekä pitämään henkilöstön huomio oikeissa asioissa. (Aarnikoivu 2008, 75 - 76.)

Konflikti ja ongelmatilanteisiin sisältyy aina negatiivisia ominaisuuksia. Perustehtävän suorittaminen kärsii, kommunikaatio henkilöiden välillä lukkiutuu, jolloin tietoa pantataan tai kau-

nistellaan ja luottamus sekä yhteistyö vähenevät. Asioita nähdään vain yhden asian kautta ja leimataan ihmisiä sekä asioita. Stressiä, ahdistusta, työuupumusta, henkistä väkivaltaa ja kiu-  
saamista nousee esille työyhteisössä. Henkilöstön vaihtuvuus ja poissaolot lisääntyvät. (Havun-  
nen & Lavikkala 2010, 39.)

Organisaatiolle on muodostunut omat tapansa hoitaa sisäiset ongelma- ja ristiriitatilanteensa. Henkilöstömääriltään suurissa organisaatioissa on erikseen henkilöstöhallinnollista asiantun-  
temusta, työsuojelutoiminta on organisoitua ja työterveyshuolto asianmukaisesti järjestettyä. Suurissa organisaatioissa on kuitenkin vaarana, että ongelmatilanteiden hoitamisessa vastuu  
hajaantuu ja katoaa lopulta niin, että ei löydy tahoa, joka puuttuisi ongelmatilanteisiin. Jul-  
kisella sektorilla samoin kuin yksityisellä sektorilla on organisaatioita, joissa johtaminen on  
velttoa, minkä seurauksena ongelmat muhivat vuosikausia. Aina on muistettava, että ensisi-  
jainen vastuu näiden tilanteiden linjakkaasta hoitamisesta on esimiehillä ja ylimmällä johdol-  
la. (Järvinen 2004, 91 - 92.)

### 3.2 Ongelmien käsittelyn vaikeuksia

Työyhteisöissä on lähes tapana kieltää ongelmien olemassaolo, sen sijaan että hoidettaisiin  
ongelmat pois jo silloin, kun ne ovat pieniä. Usein työyhteisöjen ongelmatilanteet muodostu-  
vat helposti lähes ylipääsemättömiksi ja pahaneviksi ongelmakierteiksi, koska esimiehiltä  
puuttuu keinot tai osaaminen niiden tunnistamiseen sekä käsittelemiseen ja heidän konflikti-  
en käsittelykeinot ovat kehittymättömiä. Tyypillisiä työyhteisön ongelmien käsittelyn esteitä  
ovat puhumattomuus, kielteisten reaktioiden pelko, ongelmien peittäminen, vääristynyt auttamis-  
käsitys ja ongelmien säilyttämisen hyöty. Hyvänä toimintatapana ongelmien ratkaisussa on  
luoda puhumisen kulttuuri, jossa ongelmiin tartutaan jo niiden orastamisvaiheessa. Ongelmat  
ovat helpompia ratkaista pieninä kuin suuriksi kasvaneina. Ajoissa puheeksi ottaminen auttaa  
organisaatiota myös siten, että ongelmia syntyy vähemmän kun työyhteisö tottuu avoimeen ja  
keskustelevaan työskentelyyn. (Järvinen 2004, 106 - 123.)

Konfliktien käsittelyyn vaikuttavat yksilöiden käsitykset, arvot ja asenteet sillä ne vaikuttavat  
siihen, miten työntekijät suhtautuvat toisiinsa. Suhtautumisen taustalla on ovat tunteet, mitä  
enemmän tunnetta on mukana ongelmissa, sitä vaikeampi suhtautumista on muuttaa. Nor-  
maalitilassa olevassa työyhteisössä tietoja ja mielipiteitä vaihdetaan, opitaan epäonnistumi-  
sista ja onnistumisista. Tätä voi kutsua työyhteisön normaaliksi vuorovaikutukseksi. Ilmapiirin  
kiristyessä normaali vuorovaikutus häiriintyy ja mukaan tulee tunnesävytystä ja asenteita,  
jotka alkavat heikentää vuorovaikutuksen tasoa, sekä lukita suhtautumista ongelmalliseksi  
koettuihin työntekijöihin negatiiviseksi. Konflikteilla on taipumusta lukita suhtautumistamme  
oikeaan ja väärään, mustaan ja valkoiseen. Asenteista ja arvoista kumpuava lukittunut tapa  
ajatella heikentää kykyämme kuulla ongelman osapuolten perusteluja. Asenteilla on siis teh-  
tävänsä, mutta kun ne toisaalta suodattavat tietoa meille sopivaan muotoon, ne toisaalta vai-

kuttava havainnointiimme niin, että näemme vain niiden mukaisia asioita ympärillämme. (Havunen & Lavikkala 2010, 40 - 42.)

### 3.3 Konfliktien- ja ongelmien käsittely

Työyhteisön toimivuudesta huolehtiminen vaatii konfliktijohtamista, jossa esimiehen ja johdon työssä näkyy aktiivinen ja avoin ongelmien kohtaamis- ja käsittelytapa. Pitkällekin ongelmakehityksessä joutuneen työyhteisön on mahdollista kääntää suuntaa ja aloittaa myönteinen nousukierre. Se ei ole helppoa ja mitä kroonisemmaksi ongelmakehitys on edennyt, sitä vaikeampi on kääntää sen suuntaa ja siirtyä nousukierreeseen. Akuutit ongelmat eivät välttämättä vaadi esimiehen välitöntä puuttumista asiaan, mutta esimiehen tehtävä on seurata tilanteen kehittymistä. Jos alkaa vaikuttaa siltä, että työyhteisö ei kykene selvittämään ongelmaa, on esimiehen puuttuttava asiaan ennen kuin ongelma alkaa saada ongelmakehityksen piirteitä. (Järvinen 2004, 155 - 156.) Työyhteisön ongelmien kääntämisessä onnistumiskierrelle on olemassa periaatteessa hyvin yksinkertainen malli taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Työyhteisön onnistumiskierteen malli (Järvinen 2004, 156.)

Kartoitetaan ja osoitetaan työntekoa haittaavat ongelmat
Selvitetään ja sovitaan asioista
Vahvistetaan työlähtöistä asennetta
Konfliktien käsittelykyky paranee
Kriittisyys ja kehittämishalu lisääntyvät
Myönteinen ilmapiiri ja luottamus kasvavat

Käytännössä malli tarkoittaa sitä, että ongelmakehityksen oikaiseminen vaatii esimieheltä tilanteen pysäyttämistä. Esimiehen tulee osoittaa työyhteisölle tai sen toimintaa haittaaville tilanteen vakavuus työntekoa näkökulmasta. Esimiehen on esitettävä miten ongelmat haittaavat työntekoa, sen sujuvuutta, tuloksellisuutta ja laatua. Yleensä se edellyttää tietoa yksityiskohdista ja konkreettisia perusteluja, jotta esimiehen puhe tai puhe havahduttaa työyhteisön pohtimaan tilannettaan. Ongelmien osoittamisen jälkeen on tuotava painokkaasti esille, että muutoksen on tapahduttava, eikä työtä haittaavien ongelmien jatkumista enää hyväksytä. Henkilösuhteisiin ei esimiehen toimesta puututa, vaan on edellytettävä että kaikki kykenevät asialliseen kanssakäymiseen ja yhteistyöhön työtehtävienhoitamisen edellyttämällä tavalla. (Järvinen 2004, 157.)

Kiistojen henkilöityminen vaikeuttaa ongelmanratkaisua huomattavasti, tilanteeseen on puuttuttava mahdollisimman varhain kun ongelma on vielä asiatasolla. Tällöin on mahdollista kes-

kustella vielä asiallisesti tarkastellen kiistaa suhteessa tavoitteiden saavuttamiseen, vastuisiin, yhteisiin toimintamalleihin ja osaamiseen. (Havunen & Lavikkala 2010, 57 -58.)

Työpaikka ei ole yksittäisen ihmisen ongelmien hoitopaikka, ongelmien hoitamisesta tulisi siirtyä töiden hoitamiseen. Tällöin esimiehen oma rooli on hänen tärkein apunsa, hänen on huolehdittava työn tekemisen edellytyksistä sekä työnteon sujuvuudesta. Esimiehen tulee tarkastella työyhteisönsä ja sen yksittäisten jäsenten toimintaa esisijaisesti työstä käsin. Joskus ongelmat voivat johtaa työntekijän työkyvyn menettämiseen tai sen heikkenemiseen. On varauduttava myös siihen, että ongelman käsittely voi edellyttää irtisanomisia. (Järvinen 2004, 181 - 184.)

#### 4 ASIANTUNTIJAPALVELUT

Palvelun tarkasteluun voidaan ryhtyä joko tuottajan tai kuluttajan näkökulmaa käyttäen. Palvelun tuottajan kannalta palvelu on tapahtumien ja prosessien summa. Pääasiassa palvelu on immateriaalinen, asiakkaalle jonkun hyödyn tuottava toimenpiteiden sarja. Määriteltäessä palvelua on asiakkaalla siinä oma osuutensa, sillä asiakas on osa palvelun tuotantoprosessia ja osallistuu palvelun tuottamiseen joskus enemmän, joskus vähemmän. Palvelun merkitys voi olla eri asiakkaille hyvinkin erilainen. Siksi jokainen palvelukokemus on erilainen ja jokainen asiakas, toisaalta myös palveluntarjoaja, kokee sen erilaisena. (Kinnunen, 2004, 7.) Keskittämällä kurinpidollisten henkilöstöasioiden käsittely HR-neuvomoon, toteutuu työntekijöiden yhdenmukainen kohtelu ja käytäntö erilaisissa kurinpidollisissa henkilöstötilanteissa. Tosiasioiden ja tapahtumien selvittäminen ja niiden vertaaminen normeihin ja käytäntöön tulee työnantajan yleisen linjauksen kautta yhdenmukaisemmaksi.

##### 4.1 Palvelujen ja tuotteiden erot

Fyysisten tuotteiden laatutaso on helpommin vakioitavissa kuin palvelujen, jotka eroavat kerta toisensa jälkeen jo siksi, että asiakas osallistuu ainakin osittain palvelun tuottamiseen ja tuo siihen aina mukanaan omat muutoksensa. Varsinaiset tuotteet voidaan varastoida, toisinkin palvelut. (Kinnunen, 2004, 29). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan prosessia, jossa tuotetaan sekä palvelua, että tuotetta, tuotteena ovat valmiit asiakirjat, jotka esimies saa prosessin kuluessa käyttöönsä esimerkiksi kutsu kuulemistilaisuuteen, valmis pöytäkirja kuulemistilaisuudesta, työntekijälle annettava varoituskirje tai mahdollisesti työntekijälle annettava tai postitettava kirje työsuhteen irtisanomisesta.

Palvelut ovat prosesseja, joissa joukko yrityksen resursseja on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja näin pyritään löytämään ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. (Grönroos 2003, 82). Grönroosin (2003, 81) mukaan asiakas osallistuu jossain määrin palvelun tuottamiseen, palvelut

tuotetaan ja kulutetaan ainakin osittain samanaikaisesti. Palvelut ovat aineettomia, eivätkä johda minkään omistukseen.

Palvelujen kehitysprosessi on havaittu olevan epämääräisempi kuin vastaava fyysisten tuotteiden kehitysprosessi. Strategioiden asettaminen palvelujen kehitystyölle on harvinaisempaa ja kehittäjinä toimivat usein samat ihmiset, jotka myös toteuttavat niitä. Palvelujen kehittäminen on yrityksissä edelleen epämääräistä, muun työn ohessa tehtävää toimintaa, jolla ei ole selkeästi määriteltyjä tavoitteita. Palvelujen suunnittelu nähdään epämuodolliseksi sarjaksi tapahtumia, ei niinkään järjestelmälliseksi ja harkituksi prosessiksi. Palvelujen suunnitteluprosessi jääkin epämääräiseksi ja palvelun toimivuutta on hankala testata etukäteen. (Kinnunen 2004, 30 - 31).

”Palvelujen suunnittelussa keskeiseksi asiaksi nousevat tuotantoprosessit, sillä palvelun kuluttaminen ja tuottaminen ovat, osittain, yhtä aikaa tapahtuvia toimenpiteitä, joihin palvelun käyttäjä itse osallistuu omalla panoksellaan.” (Kinnunen 2004, 29).

Palvelun suunnittelussa keskeisenä tavoitteena on, että palvelut tuottavat asiakkaalle todellista hyötyä ja vastaavat laadultaan asiakkaan odotuksia. Huolellisella suunnittelulla pyritään takaamaan palvelun toiminnallisuus ja laatu siitäkin huolimatta, että palvelun konkreettisesti toteuttava henkilöt voivat vaihtua. Palvelun havainnollistaminen esimerkiksi lohkokaavioina auttaa ymmärtämään eri toimenpiteitä, niiden järjestystä ja niiden keskinäisiä vaikutussuhteita. Tällaisten kuvausten avulla on myös henkilöstön kouluttaminen helpompaa. (Kinnunen 2004, 145).

#### 4.2 Palvelun tarpeellisuus

Hr-neuvomon tuki kurinpidollisissa asioissa on koettu tarpeelliseksi. Palvelua käyttäneet esimiehet ovat kokeneen, että kynnys puuttua asioihin on madaltunut, kun esimies saa tukea asioihin puuttumiseen. Esimiehet ovat kokeneet erittäin tärkeäksi sen, että prosessin lainopillinen oikeellisuus toteutuu ja asiantuntijalla on selvä näkemys, siitä miten voidaan toimia ja mitkä ovat esimiehen mahdollisuudet puuttua kuhunkin tilanteeseen.

Esimiesten epävarmuus päätöksenteossa tulee usein ilmi heti prosessin alussa, silloin asiantuntijan tehtävänä on kertoa, mitkä vaihtoehdot esimiehellä on käytettävissään sekä se, miten yleensä kyseisen kaltaisessa tapauksessa toimitaan.

## 5 MENETELMÄRATKAISUT JA TOTEUTUSPROSESSI

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytettyjä menetelmiä ja kuvataan tutkimusprosessin toteuttamista.

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena, jonka tarkoituksena oli selvittää asiakastyytyvyyttä kyseistä palvelua käyttävien asiakkaiden osalta. Tärkeimpänä tavoitteena oli löytää ne kehittämiskohteet, jotka asiakkaat kokevat tärkeäksi tämän palvelun toimivuuden parantamiseksi. Vastaajat ovat kaupungin eri toimialoilla toimivat esimiehet, jotka toimivat hyvinkin erilaisissa työympäristöissä toisiinsa nähden.

Metsämuurosen (2008, 9) mukaan ”laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista joukkoa erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä”.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastatellaan yleisimmin valittuja yksilöitä käyttäen avointa kysymysaihetta tai teemaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa sen sijaan tehdään yleisesti lomakekyselyjä suurelle joukolle vastaajia strukturoiduilla kysymyslomakkeilla. Tässä eroavat myös sekä tutkittavan joukon koko että valintatapa.

Haastattelulomake tehtiin mahdollisimman helpoksi täyttää ja kysymykset mahdollisimman yksiselitteiseksi.

### 5.1 Aineiston hankinta

Tutkimuksen teoriaosuuden tiedonhankinta oli aluksi vaikeaa, aineistoa ei tuntunut löytyvän kovin helposti. Ongelmaan sain vinkkejä opinnäytetyötäni ohjaavalta opettajalta ja näin sain koottua teoriaosuuden.

Haastattelulomakkeet annettiin esimiehille täytettäväksi syksyn 2013 ja alkuvuoden 2014 aikana. Tutkimus toteutettiin lomakkeella, joka annettiin esimiehen täytettäväksi kun hän oli ollut alaistaan koskevassa kurinpidollisessa kuulemistilaisuudessa. Esimies täytti lomakkeen välittömästi kuulemistilaisuuden lopuksi, jolloin asia on vielä kaikkine tuntemuksineen päälimmäisenä mielessä. Vastauslomake suljettiin kirjekuoreen, esimiehelle korostettiin sitä seikkaa, että hän voi vapaasti arvostella tilaisuutta, sen järjestämistä ja mukana olleen asiantuntijan ammattitaitoa. Vastauskuoret avataan vasta, kun riittävä määrä vastauksia on saatu, jolloin yksittäisen esimiehen kommentit eivät ole löydettävissä. Vilkan mukaan (2005, 114) ”vastaajien valinnassa on hyvä ottaa huomioon, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimusongelmasta riippuen kannattaa valita vastaajat joko teeman tai tutkittavaa asiaa koskevan asiantunte-

muksen perusteella. Tällöin tärkeä valintaperuste on, että kyselyyn vastaajalla on omakohtainen kokemus tutkittavasta asiasta.”

Lomakkeen täytti 35 esimiestä, yhdeltä esimieheltä pyydettiin lomakkeeseen vastausta vain yhden kerran. Muutamat esimiehet olivat kurinpidollisessa tilanteessa työntekijöidensä kanssa useampaan kertaan, joko eri työntekijän kanssa tai uudelleen saman työntekijän kanssa, tapauksessa jolloin esimerkiksi annettu varoitus johti lopulta työntekijän irtisanomiseen.

Tavoitteena oli ensin saada noin 50 lomaketta täytettynä, mutta se olisi vienyt paljon enemmän aikaa ja opinnäytetyöni valmistuminen olisi siirtynyt vielä edemmäs. Yhden kurinpidollisen tilanteen hoitamiseen alusta loppuun asti, kuluu aikaa minimissään kaksi viikkoa. On otettava huomioon aika, joka menee ensin tapauksen selvittelyyn. Työntekijälle täytyy antaa seitsemän päivää aikaa, kutsun saatuaan, valmistua kuulemistilaisuuteen. Lopuksi tehdään kokouksista pöytäkirjat, jotka lähtevät ensin esimiehelle kommentoitavaksi ja sen jälkeen alkupe räinen tulostetaan, allekirjoitetaan ja lähetetään esimiehelle allekirjoitettavaksi, arkistoitavaksi sekä työntekijälle tiedoksi lähetettäväksi. HR-neuvomossa kaikki asiaan liittyvä materiaali/työkappaleet arkistoidaan sekä asia ja siihen käytetty työaika tilastoidaan.

## 5.2 Aineiston analysointi

Aineistoa analysoitiin kysymyksittäin. Ensimmäinen taustakysymys koski vastaajan toimimista esimiesasemassa

Esimiesasemassa toimimisaika	alle 5v	5 - 10v	yli 10v
vastaajia	5	8	22

Vastaajista 14 %:a oli toiminut esimiesasemassa alle 5 vuotta, 23 %:a 5-10 vuotta ja 63 %:a yli 10 vuotta.

Toinen taustakysymys koski vastaajan alaisten lukumäärää.

Alaisten määrä	alle 10	10 - 20	yli 20
vastaajia	1	6	28

Vastaajista 3 %:lla oli alle 10 alaista, 17 %:lla oli 10 - 20 alaista ja 80 %:lla oli yli 20 alaista.

## Taulukko 2. Palvelutaso

	samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
Ottaessasi yhteyttä HR-neuvomoon, sait tukea ja neuvontaa riittävästi	31 kpl 89 %	4 kpl 11 %	0	0
Jos kohdallesi tulisi uusi, vastaava tilanne käyttäisit uudelleen palvelua	34 kpl 97 %	1 kpl 3 %	0	0
Toiminta vastasi odotuksiasi	33 kpl 94 %	2 kpl 6 %	0	0

Vastaajien määrät sekä % -osuus

Taulukossa 2 käy ilmi, että kaikki vastaajat olivat saaneet tukea ja neuvontaa prosessin aikana riittävästi tai jokseenkin riittävästi. He käyttäisivät palvelua uudelleen, mikäli vastaava tilanne tulisi heille eteen uudelleen. Palvelu myös vastasi esimiesten odotuksia. Vastaukset kertyivät kaikki taulukon vasempaan reunaan, jossa oltiin väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Täysin erimielttä tai jokseenkin eri mieltä ei ollut yksikään vastaajista.

**Esimiehiltä kysyttiin palvelun tärkeydestä.**

27/35 vastaajista piti palvelut tärkeänä tai erittäin tärkeänä.

Vastaajat mainitsivat muun muassa seuraavan ajatuksen. ”aivan oleellisen tärkeää ja ennen kaikkea pitkälle erikoistuneina asiantuntijapalveluina 10+++.”

**Tiedusteltiin, mikä palvelussa oli hyvää ja mitä voisi vielä kehittää?**

25/35 vastaajista piti palvelussa hyvänä, ammattitaitoista henkilökuntaa, sekä palveluun kuuluvia valmiita asiakirjoja.

Kehittämiskohteita vastauksissa oli yllättävän vähän.

Osaamisen kehittäminen olisi lainopillisissa asioissa.

Roolien selkiyttäminen itse tilaisuudessa olisi paikallaan.

Kehitettävää, että kaikki HR-työntekijät, sama linja asioista, ettei tule kahta eri vastausta esim. samaan asiaan.

## 6 TULOSTEN TARKASTELUA

Kyselyyn vastanneista suurimmalla osalla oli työkokemusta esimiesasemassa yli kymmenen vuotta sekä heillä oli yli 20 alaista. Kurinpidollisiin tilanteisiin alaitensa kanssa joutuvat selkeästi ne esimiehet, joilla on paljon alaisia. Tähän saattaa vaikuttaa, että alaiset saattavat työskennellä fyysisesti hyvinkin etäällä esimiehen työpisteestä sekä hoitaa tehtäviään itsenäisesti ja vailla päivittäistä valvontaa. Toisaalta kun alaisia on paljon, esimies ei voi nähdä satuneita rikkeitä ja laiminlyönnejä, vaan tapaukset tulevat esimiehen tietoon vasta sitten kun tapahtumat ovat jo räikeitä ja vaativat toimenpiteisiin ryhtymistä

Myös esimiehen pitkä työkokemus esimiesasemassa antaa valmiudet ja rohkeuden puuttua rikkeisiin ja laiminlyönnejihin. Uusia esimiehiä, jotka ovat toimineet esimiesasemassa alle kymmenen vuotta, oli vastaajista vain 13/35. Tästä voi päätellä, että pitkä kokemus esimies-tehtävistä antaa rohkeutta puuttua ongelmatilanteisiin.

Esimiehet olivat erittäin tyytyväisiä palveluun. Varsinaisia kehittämiskohteita ei kyselyyn vastanneilta noussut esiin. Esimiehet toivoivat enemmän, työsopimuslain sekä kunnallisen viranhaltialain tuntemusta HR-neuvomon asiantuntijoilta.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön aiheeksi valitsin kurinpidolliset henkilöstöasiat julkishallinnossa (HR-neuvomo). Aihe kiinnosti minua, koska omassa työssäni olen mukana ryhmässä, joka toimii esimiehen apuna ja neuvonantajana hänen kohdatessaan työssään kurinpidollisen henkilöstötilanteen oman alaisensa kanssa.

Tavoitteeni oli selvittää, miten esimiehet kokivat kurinpidollisten tilanteiden hoidon prosessin aikana. Olivatko he saaneet asiantunteva ja ammatillista tukea kohdatessaan kurinpidollisen henkilöstötilanteen oman alaisensa kanssa Oliko jotain, mitä he olisivat halunneet tehtävän toisin tai jotain, mitä he olisivat halunneet prosessiin lisää.

Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että vähiten palvelua käyttivät ne esimiehet, joilla oli vain muutama alainen, myös niitä esimiehiä, joilla oli alle kymmenen alaista, oli vastaajissa vähän. Vastaajissa oli vain seitsemän esimiestä, joilla on alle 20 alaista. Tästä voisi päätellä, että pienissä työyhteisöissä on esimiehen varmasti hankalampi puuttua kurinpidollisiin ongelmiin, koska työyhteisöstä ihmissuhteineen on saattanut muodostua hyvinkin tuttavallinen. Esimiesrooli antaa mahdollisuuden käsitellä työpaikalla ilmenevät ongelmat ammatillisesti. Tietty etäisyys työntekijöihin tekee johtamisesta helpompaa.

Vastauksista kävi ilmi, että kurinpidollisia asioita hoitavan ryhmän asiantuntijoiden ammatillista osaamista, lainopillinen osaaminen ja KVTES:n tuntemusta toivottiin lisättävän. Muutama vastaaja oli kokenut myös henkilöiden roolit epäselviksi kuulemistilaisuuksissa. Roolit on siis syytä käydä aina kokouksen alussa selkeästi läpi.

Kehitettävää nähtiin myös siinä, että sama henkilö sai kysyessään, samaan asiaan kaksi eri vastausta. Koska ryhmään kuuluu vain neljä asiantuntijaa, puhutaan varmasti asioista samalla tavalla, mutta eri sanoin. Jatkamalla yhteisiä kokouksia, ryhmä saa yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt muodostettua ja alkaa puhua ”samaa kieltä”.

Kun järjestetään koulutusta uusille, vasta aloittaville esimiehille, on tarpeen korostaa sitä apua ja asiantuntemusta, jota HR-neuvomo tarjoaa esimiehille, heidän kohdatessaan kurinpidollinen henkilöstötilanne omassa yksikössään. Kyselyyn vastanneista esimiehistä vain viisi oli toiminut esimiesasemassa alle viisi vuotta.

Suurin osa vastaajista piti palvelua tärkeänä ja tarpeellisena. He kokivat, että prosessiin on helpompi lähteä, kun saa apua ja neuvoja asiantuntijalta, jonka päivittäiseen työhön kurinpidolliset henkilöstötilanteet kuuluvat. Esimiehen, joka kohtaa uransa aikana ehkä vain yhden kurinpidollisen henkilöstötilanteen ei tarvitse hallita koko prosessin kulkua kaikkine vaiheineen täysin yksin.

Tutkimusta ja saatuja vastauksia voidaan pitää luotettavina. Kyselyyn vastanneet esimiehet saivat kysymyslomakkeen täyttäväkseen välittömästi, alaisensa kanssa käydyn kuulemistilaisuuden päätyttyä. Esimies täytti lomakkeen heti, jolloin tilaisuus kokonaisuudessaan, kaikkine tuntemuksineen oli vielä kirkaasti mielessä.

## Lähteet

### Kirjalähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Tammi.

Havunen R. & Lavikkala A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Talentum.

Järvinen, P. 2004. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 6. painos. Porvoo: WSOY.

Kasslin-Pottier, H. 2009. Reilu ja rohkea esimies. Saarijärvi: Yrityskirjat.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

KT kuntatyönantajat, 2014. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus (KVTES). Helsinki

Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jaabes OU.Viro

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Infoviestintä.

### Muut lähteet

Päihdeohjelma, 2014, Organisaation sisäinen.

Henkilöstökeskuksen ohje 4/2007, Henkilöstökeskuksen ohje huomautuksen ja varoituksen antamisesta, Organisaation sisäinen.

## Liite 1: Kyselylomake

Olen Pirjo Palosaari ja teen tradenomitutkintoni opinnäytetyötä Laurea ammattikorkeakoulussa. Tutkimustani varten pyytäisin vastausta muutamaan alla olevaan kysymykseen.

Vastaukset käsitellään ja kerätään nimettöminä, eikä yksittäisen vastaajan tiedot tule missään vaiheessa näkyviin.

**HR-NEUVOMON PALVELU ESIMIEHELLE KURINPIDOLLISESSA HENKILÖSTÖTILANTEESSA**

Olet esimiehenä nyt tehnyt toimenpiteen kurinpidollisessa asiassa koskien työntekijääsi. HR-neuvomosta on mukana ollut henkilö, jonka tehtäviin kuuluu toimia esimiehen neuvojana kurinpidollisten asioiden käsittelyssä.

HR-neuvomo haluaa jatkuvasti kehittää ja parantaa palveluaan, joten pyydän vastaamaan seuraaviin kysymyksiin.

Tilastollista tietoa varten kysymykset 1 ja 2

ympyröi oikea vaihtoehto

1. Kuinka kauan olet toiminut esimiesasemassa

alle 5v

5 - 10v

yli 10v

2. Kuinka paljon sinulla on alaisia

alle 10

10 - 20

yli 20

samaa  
mieltä

jokseenkin  
samaa  
mieltä

jokseenkin  
eri mieltä

täysin  
eri mieltä

3. Ottaessasi yhteyttä HR-neuvomoon,  
sait tukea ja neuvontaa riittävästi

4. Jos kohdallesi tulisi uusi, vastaava tilanne  
käyttäisit uudelleen palvelua

5. Toiminta vastasi odotuksiasi?


6. Millaisena ja kuinka tärkeänä pidät HR-neuvomon tukea/palvelua, kun esimiehenä toimiessasi hoidat kurinpidollisia henkilöstötilanteita?

---



---



---

7. Mikä palvelussa oli hyvää ja mitä voisi vielä kehittää?

---



---



---

Kuviot

Kuvio 1: Prosessikuvaus.....11

## Taulukot

Taulukko 1: Työyhteisön onnistumiskiirteen malli .....	16
Taulukko 2: Palvelutaso .....	21

## Liitteet

Liite 1: Kyselylomake .....	25
-----------------------------	----