



VIRPI NIEMINEN

Hyvinvointialueen henkilöstöhallin- non käytänteet

Palvelussuhdekäsikirja esihenkilöille

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNON YAMK-
TUTKINTO-OHJELMA
2023

TIIVISTELMÄ

Nieminen, Virpi: Hyvinvointialueen henkilöstöhallinnon käytänteet. Palvelussuhdekäsikirja esihenkilöille
Opinnäytetyö, ylempi AMK
Johtamisen ja palveluliiketoiminnan tutkinto-ohjelma
Lokakuu 2023
Sivumäärä: 98
Liitteitä: 2

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Varsinais-Suomen hyvinvointialue (Varha). Hyvinvointialueet aloittivat toimintansa vuoden 2023 alusta ja Varsinais-Suomen hyvinvointialueen muodostivat 27 kunnan sote-palvelut, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Kehitysvamma-alan tuki ja osaamiskeskus KTO, Kärkylän kuntayhtymä, Varsinais-Suomen pelastuslaitos sekä lastensuojelukuntayhtymä. Henkilöstöä Varsinais-Suomen hyvinvointialueella työskentelee noin 23 000 työntekijää ja esihenkilöitä on noin 1100. Esihenkilöiden on pitänyt opetella uudet toimintatavat siirryttyään hyvinvointialueen palvelukseen ja tähän tarpeeseen kaivattiin palvelussuhdeopasta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda sähköinen henkilöstöhallinnon palvelussuhdekäsikirja esihenkilöille, joka henkilöstöhallinnollisen ohjeistamisen lisäksi kuvata toimivallan jakoa, johtamisjärjestelmää sekä päätöksentekoprosesseja. Oppaan tarkoituksena oli helpottaa ja sujuvoittaa esihenkilöiden päivittäistä arjen työskentelyä ja pyrkiä varmistamaan henkilöstön tasavertainen kohtelu läpi organisaation. Tutkimusongelmana oli selvittää minkälainen esihenkilön palvelussuhdekäsikirjan tulisi olla, jotta se palvelisi parhaiten Varhan esihenkilöitä henkilöstöhallinnollisia päätöksiä tehtäessä.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin henkilöstöjohtamista, päätöksentekoprosessia julkisessa hallinnossa sekä henkilöstöpäätöksiin liittyvää lainsäädäntöä. Lähestymistapana tutkimuksessa oli tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelminä tutkimuksessa käytettiin kyselytutkimusta, havainnointia ja dokumenttianalyysia. Näiden pohjalta saatiin arvokasta tietoa esihenkilön käsikirjan sisältöön.

Kehittämistyön tuotoksena, konstruktiona, toteutettiin Varhan esihenkilöille palvelussuhdekäsikirja. Ulkoasultaan käsikirja pyrittiin laatimaan mahdollisimman selkeäksi huomioiden myös saavutettavuusvaatimukset. Rakenteeltaan palvelussuhdekäsikirja laadittiin mahdollisimman johdonmukaiseksi. Palvelussuhdekäsikirjaan sisällytettiin kaikki palvelussuhteen elinkaareen liittyvät asiat. Ohjeistukset pyrittiin tekemään mahdollisimman yksityiskohtaisiksi ja selkokielisiksi.

Avainsanat: johtaminen, esihenkilötyö, opas, henkilöstöhallinto, palvelussuhde

Abstract

Nieminen, Virpi: HR practices in the wellbeing services county. A Human Resource Management handbook for Supervisors

Degree Programme in Management and Service Business, Master's Programme

October 2023

Number of pages: 98

Appendices: 2

The thesis was commissioned by the Wellbeing Consortium of Southwest Finland (Varha). The Wellbeing Consortia commenced their operations at the beginning of 2023, and the Wellbeing Consortium of Southwest Finland encompasses the social and healthcare services of 27 municipalities, the Southwest Finland Hospital District, the Competence and Support Center for Developmental Disabilities KTO, Kårkulla Municipality Federation, the Southwest Finland Rescue Department, and the Child Welfare Municipality Federation. Approximately 23 000 employees work within the Wellbeing Consortium of Southwest Finland, including around 1100 supervisors. These supervisors needed to adapt to new procedures when transitioning to employment within the consortium, leading to the need for an employment relationship guide.

The aim of this thesis was to create an electronic human resource management employment relationship handbook for supervisors. In addition to providing guidance on human resource matters, the handbook also describes the delegation of authority, management systems, and decision-making processes. The objective of the guide was to simplify and streamline the daily work of supervisors, ensuring equal treatment of personnel across the organization. The research problem focused on determining the most effective format for an employment relationship handbook for supervisors to serve their needs when making human resource decisions within Varha.

The theoretical framework of the thesis encompassed human resource management, decision-making processes in public administration and legislation related to human resource decisions. The research approach employed a case study methodology. Data collection methods included surveys, observations, and document analysis. These methods yielded valuable insights into the content of the supervisor's handbook.

As an outcome of the development work, a comprehensive employment relationship handbook was created for Varha's supervisors. The handbook's design prioritized clarity while also meeting accessibility requirements. The structure of the handbook was designed to be as consistent as possible. The handbook covers all aspects related to the employment relationship lifecycle, with a focus on providing detailed and plain-language guidance.

Keywords: leadership, supervisor work, guide, Human Resources, employment relationship

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET	8
2.1 Kohdeorganisaation esittely	8
2.2 Kehittämistyön tavoite ja tutkimusongelma.....	10
2.3 Lähestymistapa	11
2.4 Tiedonkeruumenetelmät.....	13
2.5 Teoreettinen viitekehys.....	15
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN.....	17
3.1 Perustehtävät	18
3.2 Esihenkilön rooli	22
3.3 Lainsäädännölliset velvoitteet.....	25
3.4 Vuorovaikutus.....	26
3.5 Työkykyjohtaminen.....	27
3.6 Osaamisen johtaminen.....	31
3.7 Muutosjohtaminen	33
3.8 Haastavat tilanteet esihenkilötyössä	37
4 PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI JA SITÄ OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ....	40
4.1 Laki hyvinvointialueesta.....	41
4.2 Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta	42
4.3 Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta	44
4.4 Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella	48
4.4.1 Varsinais-Suomen hyvinvointialueen yhteistoimintasopimus.....	50
4.5 Hallintolaki	51
4.5.1 Vireilletulo ja valmistelu	52
4.5.2 Päätöksenteko	55
4.5.3 Tiedoksianto	56
4.5.4 Lainvoimaisuus, täytäntöönpano ja julkisuusperiaate	58
4.5.5 Muutoksenhaku	59
4.5.6 Hyvän hallinnon periaatteet	61
4.6 Hallintosäännön mukainen ratkaisuvälta henkilöstöasioissa	62
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET.....	64
5.1 Teoreettinen viitekehys.....	65
5.2 Kyselytutkimus	67
5.3 Havainnointi.....	73

5.4 Dokumenttianalyysi	75
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	77
6.1 Tutkimuksen luotettavuus	78
6.1.1 Validiteetti	78
6.1.2 Reliabiliteetti	79
6.1.3 Objektivisuus.....	80
6.1.4 Eettisyys	80
7 ESIHENKILÖN PALVELUSSUHDEKÄSIKIRJA.....	81
8 POHDINTA	84
LÄHTEET.....	87
LIITTEET	

SYMBOLI- JA LYHENNELUETTELO

HL	Hallintolaki 434/2003
Julkl	Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999
PL	Suomen perustuslaki 731/1999
TSL	Työsopimuslaki 55/2001
Varha	Varsinais-Suomen hyvinvointialue
Viranhaltijalaki	Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 304/2003

1 JOHDANTO

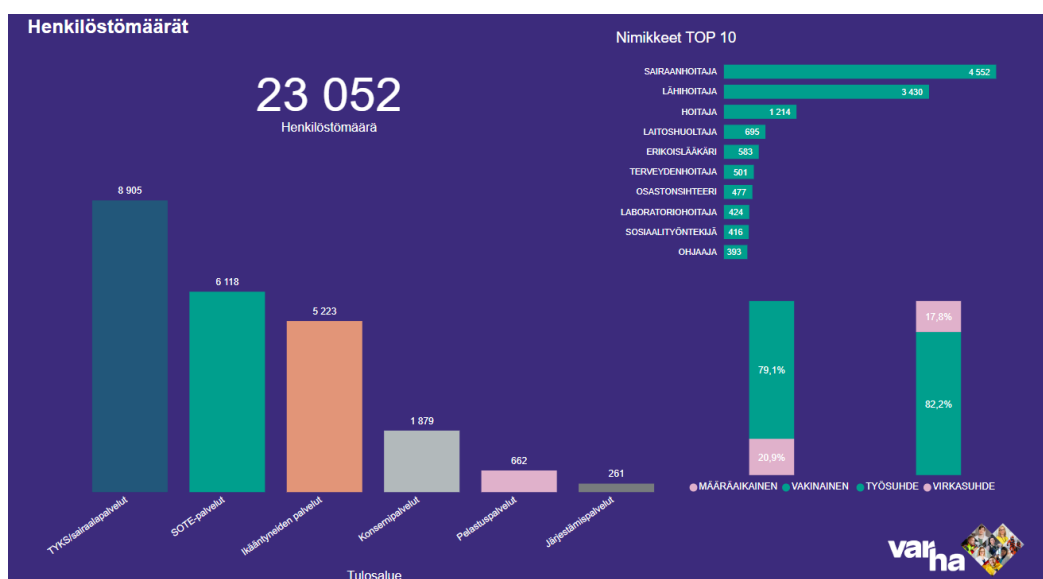
Sote-uudistus on ollut Suomen historian yksi merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista, kun vuoden 2023 alusta vastuu sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisestä siirtyi kunnilta ja kuntayhtymiltä hyvinvointialueille. Samalla Suomeen luotiin kolmas hallinnon taso: kunnista ja valtiosta erilliset itsehallinnolliset hyvinvointialueet, joita rahoitetaan pääasiassa valtion taholta. Kuntien ei uudistuksen jälkeen ole tarvinnut enää yksin olla vastuussa sote-palveluiden järjestämisestä, vaan palveluita tuotetaan nyt isommilla hartiolla eli hyvinvointialueiden taholta. Tavoitteena on, että hyvinvointialueella toimintarakenteilla ja -tavoilla luodaan ihmislähtöisiä palvelukokonaisuuksia ja perus- ja erityistason palveluja kehitetään entistä paremmin yhteen toimiviksi. Hyvinvointialueita Suomessa on yhteensä 21. Hyvinvointialue järjestää sille lailla säädetyt tehtävät, joita ovat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestäminen. Hyvinvointialueiden järjestämiä julkisia palveluja ovat esimerkiksi perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido, sosiaalihuolto, hammashoito, mielenterveys- ja päihdepalvelut, vammaispalvelut ja ikääntyneiden asumispalvelut. (Lepänrinne, 2023; Sosiaali- ja terveysministeriö, 2023.)

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda sähköinen henkilöstöhallinnon palvelusuhdekäsikirja hyvinvointialueen esihenkilöille, jossa henkilöstöhallinnollisen ohjeistamisen lisäksi kuvataan toimivallan jakoa, johtamisjärjestelmää sekä päätöksentekoprosesseja. Oppaan tarkoituksena on helpottaa ja sujuvoittaa esihenkilöiden päivittäistä arjen työskentelyä

2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA JA TAVOITTEET

2.1 Kohdeorganisaation esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Varsinais-Suomen hyvinvointialue, josta käytetään myös nimitystä Varha. Varsinais-Suomen hyvinvointialueen, muodostivat 27 kunnan sote-palvelut, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri, Kehitysvamma-alan tuki ja osaamiskeskus KTO, Kårkullan kuntayhtymä, Varsinais-Suomen pelastuslaitos sekä lastensuojelukuntayhtymä. Asukasmäärältään se on Suomen kolmanneksi suurin hyvinvointialue; n. 490 000 asukasta. Henkilöstöä Varsinais-Suomen hyvinvointialueella työskentelee noin 23 000, joista vakituisia noin 80 %. Virkasuhteessa työskentelee noin 17 % ja 83 % henkilöstöstä on työsuhteisista. Henkilöstömäärällä mitaten Varsinais-Suomen hyvinvointialue on maan toiseksi suurin hyvinvointialue, Varsinais-Suomen suurin ja yksi Suomen suurimmista työnantajista. Varsinais-Suomen hyvinvointialueella on käytössä satoja ammattinimikkeitä. Yleisin näistä on sairaanhoitaja, joita on lähes 4 500, lähihoitajia noin 3 300, hoitajia noin 1 200, laitoshuoltajia 600, erikoislääkäreitä lähes 600 ja terveydenhoitajia noin 500 ammattilaista. Lisäksi Varsinais-Suomen hyvinvointialueella työskentelee muun muassa sosiaalityöntekijöitä, palotarkastajia, laboratoriohoitajia, ICT-ammattilaisia, välinehuoltajia sekä osastonsihteereitä. (Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2023.)

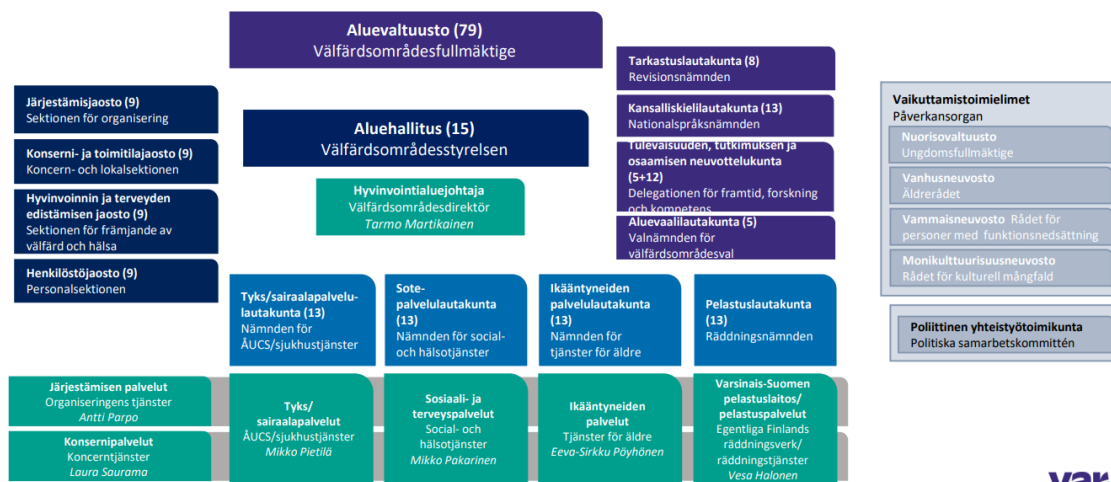


Kuvio 1. Henkilöstön jakautuminen tulosalueittain.

(Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2023.)

Hyvinvointialueiden toimintaa, hallintoa ja taloutta koskevista asioista säädetään hyvinvointialuelaisissa (Laki hyvinvointialueesta, 611/2021). Hyvinvointialueen ylimmän johdon muodostavat aluevaltuusto, aluehallitus ja hyvinvointialuejohtaja. Varsinais-Suomen hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta vastaa vaaleilla valittava aluevaltuusto, joka käyttää hyvinvointialueen ylintä päätösvaltaa. Aluevaltuuston alaisuudessa toimii tarkastuslautakunta ja aluevaalilautakunta. Aluehallitus vastaa aluevaltuuston päätösten valmistelusta, täytäntöönpanosta ja laillisuuden valvonnasta sekä johtaa hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta. Aluehallituksella on neljä jaostoa. Lisäksi hyvinvointialueella on neljä tulosalueiden lautakuntaa. Hyvinvointialueella on myös kansalliskielilautakunta sekä tulevaisuuden, tutkimuksen ja osaamisen neuvottelukunta. (Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2023.)

Ylätason organisaatio | Högsta ledningen



Kuvio 2. Varsinais-Suomen hyvinvointialueen organisaatiokaavio (Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2023.)

Hyvinvointialueen ylimpänä viranhaltijana toimii hyvinvointialuejohtaja, joka johtaa aluehallituksen alaisena hyvinvointialueen hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. Varsinais-Suomen hyvinvointialueen toiminta jakautuu kuuteen tulosalueeseen: järjestämisen palvelut, konsernipalvelut, Tyks/sairaala-palvelut, sosiaali- ja terveyspalvelut, ikääntyneiden palvelut sekä Varsinais-

Suomen pelastuslaitos/pelastuspalvelut. (Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2023.)

2.2 Kehittämistyön tavoite ja tutkimusongelma

Varsinais-Suomen hyvinvointialue on muodostunut noin 30 eri työnantajan sosiaali- ja terveystalouden sekä pelastustoimen yhdistyessä hyvinvointialueelle. Muutos on koskenut noin 23 000 työntekijää ja jokaisessa organisaatiossa on ollut omanlaisensa hallintosäännöt, sisäiset ohjeet ja toimintatavat. Nyt uudessa organisaatiossa on koko henkilöstön omaksuttava sitä koskevat uudet säännöt ja ohjeet. Esihenkilöt johtavat henkilöstöään näiden muutosten omaksumisessa. Esihenkilön tehtävissä Varsinais-Suomen hyvinvointialueella työskentelee noin 1100 henkilöä. He ovat nyt uusien haasteiden edessä usealla eri osa-alueella. Organisaation ja toimintatapojen muuttuessa esihenkilötyössä korostuvat entistä enemmän muutosjohtaminen, vuorovaikutustaidot ja osaamisen johtaminen. Varhassa tärkeäksi kehityskohteeksi on muodostunut esihenkilötyön tukeminen, sekä yhteisten HR käytänteiden luominen ja dokumentointi. Tarvittavat ohjeistukset tulisi olla helposti löydettävissä yhdestä paikasta. Suuret organisaatiolliset muutokset ovat lisänneet tarvetta toimintaprosessien, ennen kaikkea päätöksentekoprosessien, kirkastamiseen. Päätöksentekoprosessien selkiytyessä tulee vastuunjako organisaation sisällä entistä selvennäksi.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Varhan intranettiin esihenkilöille sähköinen helppokäyttöinen opas, esihenkilön palvelussuhdekäsikirja, johon on kootuna henkilöstöhallinnollisiin päätöksiin liittyvät ohjeet ja toimintatavat. Esihenkilön palvelussuhdekäsikirja tulee olemaan esihenkilöille arjen työkalu, joka henkilöstöhallinnollisen ohjeistamisen lisäksi kuvaa toimivallan jakoa, johtamisjärjestelmää sekä päätöksentekoprosesseja sekä ohjeistaa esihenkilötyötä erilaisissa arjen tilanteissa. Sähköisen oppaan tavoitteena on helpottaa päivittäistä työskentelyä sekä yhdenmukaistaa ja selkeyttää esihenkilötyötä ja toimintatapoja. Tällä tavoin voidaan myös varmistaa henkilöstön tasavertainen

kohtelu läpi organisaation. Oppaaseen kootaan henkilöstöhallinnolliseen päätöksentekoon tarvittavat ohjeistukset ja linkitykset jo olemassa oleviin syvämpiin ohjeistuksiin ja paikallisiin sopimuksiin. Tämän lisäksi siihen tulee osi- oita henkilöstöjohtamisen eri osa-alueista. Oppaan tulee olla mahdollisimman selkokielen ja helposti päivitettävä. Hyvin jäsennellyllä ja helppokäyttöisellä henkilöstöhallinnon oppaalla on mahdollista myös keventää henkilöstöpalve- luiden kuormittumista, sillä esihenkilön palvelussuhdekäsikirjasta asiat löyty- vät nopeasti koko palvelussuhteen elinkaaren ajalta.

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä on selvittää minkälainen esihenkilön palvelussuhdekäsikirjan tulisi olla, jotta se palvelisi parhaiten Varhan esihen- kilöitä heidän päivittäisessä työssään sekä henkilöstöhallinnollisia päätöksiä tehtäessä. Kehittämiprojektilla haen vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyk- siin:

- Mitkä ovat esihenkilön tehtävät ja vastuut?
- Mitkä ovat esihenkilön päätöksentekoon vaikuttavat tekijät?
- Millaisia ohjeita esihenkilöt tarvitsevat tehtävissään?
- Mitä johtamiseen liittyviä kokonaisuuksia ja lainalaisuuksia esihenkilön tu- lee hallita ja ottaa huomioon päätöksenteossa?

2.3 Lähestymistapa

Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana on useimmiten organisaation toiminnalliset tarpeet. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä korostuu toiminnal- lisuus, parempien käytäntöjen hakeminen sekä ideoiden ja ratkaisujen toteu- tumisen varmistaminen tutkimuksen keinoin. Ensisijaisesti tutkimuksellista ke- hittämistyötä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, jota tukee teorian kautta han- kittu tieto. Keskeistä kehittämistyölle on, että ongelmat havaitaan ja ne pyritään ratkaisemaan. Teorian ja käytännön vuoropuhelulla pystytään luomaan sekä uutta käytännön teoriaa, että uusia toimintamalleja. (Ojasalo ym., 2015, s.20– 21.)

Opinnäytetyön tavoitteena on ratkaista esihenkilöiden käytännön ongelmia esihenkilötyössä ja henkilöstöhallinnollisten päätösten tekemisessä. Tutkimuksen lopputuloksena luodaan sähköinen esihenkilön palvelussuhdekäsikirja. Lähestymistavaksi valikoituu tapaustutkimus (case study). Tapaustutkimus soveltuu hyvin tutkimuksen lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta ja tuottaa uusia kehittämissuhteita ja ideoita. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tutkimuksen kohde voi olla esimerkiksi koko organisaatio tai vain osa siitä tai sen toiminnosta. Tässä kehittämistyössä kohteena on Varhan esihenkilötyö ja henkilöstöhallinnolliset päätösprosessit. Tapaustutkimuksessa tutkimustyö aloitetaan tyypillisesti analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta. Tutkijalla on usein kehittämisen kohteesta jonkinlaista aiempaa tietoa, joka auttaa kehittämistehtävän määrittelyssä. Kehitettävään kohteeseen tulee ensin perehtyä huolella, jotta todellinen kehittämistehtävä selkiytyy. Tapaustutkimuksessa on tyypillistä käyttää monia erilaisia tutkimusmenetelmiä. Näiden avulla tutkittavasta tapauksesta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta kohteesta. Näiden perusteella pystytään tuottamaan perusteltuja kehittämissuhteita. (Ojasalo ym., 2015, s. 52–57.)

Tutkimuksessa on myös konstruktivisen tutkimuksen piirteitä, koska opinnäytetyön kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen tuotos. Tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uusi ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Konstruktivisessa lähestymistavassa on tärkeää myös ratkaisun hyödynnettävyys muissakin organisaatioissa. Konstruktivisessa lähestymistavassa korostuu vuorovaikutus ja kommunikaatio tutkimuksen hyödyntäjien ja toteuttajien välillä. Tutkimuksen tavoitteena on saada aikaiseksi uusi ja aiempaa parempi ratkaisu todelliseen ongelmaan. Konstruktivisella lähestymistavalla on tavoitteena ratkaista aito käytännön ongelma ja siten muuttamaan organisaation toimintaa ja käytänteitä paremmiksi. Tutkimusprosessi alkaa ongelman etsimisestä, jonka jälkeen haetaan tutkimuksen kohteesta syvälinen teoreettinen ja käytännöllinen tieto. Ratkaistavan ongelman ratkaisu sidotaan vahvasti saatuaan teoreettiseen tietoon. Konstruktivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetel-

mänä voi käyttää mitä vain. Yleisimmin tietoa kerätään havainnoinnein, ryhmäkeskustelujen, kyselyjen ja haastatteluiden avulla. (Ojasalo ym., 2015, 65–68.)

2.4 Tiedonkeruumenetelmät

Kun kehittämistyön tavoite on selvillä ja kehittämistehtävä on tarkemmin määriteltä, niin päätetään tarkoituksenmukaisista tutkimusmenetelmistä. Kehittämistyössä on suositeltavaa käyttää monia erilaisia menetelmiä. Tähän tutkimustyöhön valikoitui tutkimusmenetelmiksi: Kysely, havainnointi ja dokumenttianalyysi. (Ojasalo ym., 2015, s. 104–105.)

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa. Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto usealta henkilöltä ja siinä voidaan kysyä monia asioita. Kyselytutkimus on myös tehokas tiedonkeruutapa, sillä kyselylomake voidaan lähettää usealle vastaajalle yhtäaikaisesti. Kyselytutkimuksen lomake tulisi suunnitella huolella, jotta aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tietoteknisesti, esimerkiksi Excelin avulla. Kyselylomakkeen kysymyksiä voidaan muotoilla kolmella tavalla:

1. Avoimet kysymykset, joissa esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastaukselle.
2. Monivalintakysymykset, joissa on laadittu valmiit numeroidut vastausvaihtoehdot.
3. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvat kysymykset, jossa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee vaihtoehdoista parhaiten itselleen sopivan.

Lomakkeen suunnittelussa olisi hyvä käyttää apuna esitutkimusta, pilottitutkimusta, jolloin voidaan tarkastaa lomakkeen toimivuus ja korjailta vielä kysymysten muotoilua varsinaista tutkimusta varten. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 193–204.)

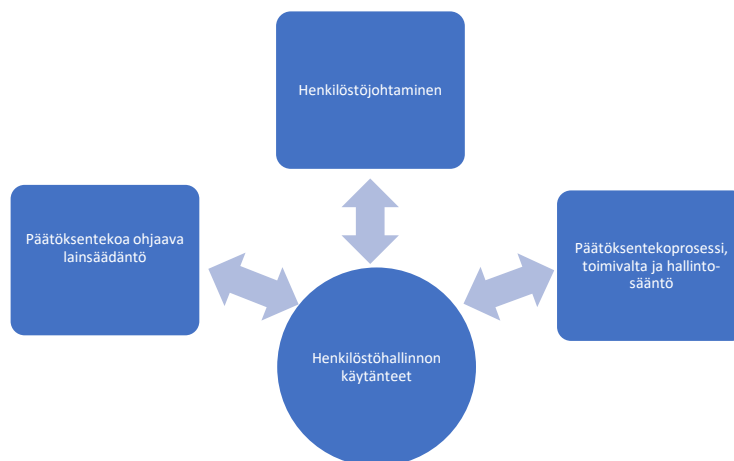
Esihenkilöiden tarpeita henkilöstöhallinnon oppaaseen kerätään sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselylomake tehdään Microsoft Teams Forms -toiminnon avulla. Koska kyselyn otoksen, eli esihenkilöiden määrä, on suuri, tulee kyselyyn pääasiassa valinta/monivalinta- kysymyksiä ja avoimien kysymysten osuus jätetään pieneksi. Tällä tavoin saadaan kattavaa tietoa niistä asioista, joissa esihenkilöt tarvitsevat ohjeita. Ennen varsinaisen kyselyn lähettämistä esihenkilöille testataan lomakkeen toimivuus pienellä joukolla. Kyselytutkimukseen laaditaan saatekirje, jossa kuvataan mikä tutkimus on kyseessä, kohde-ryhmä ja mikä on tutkimuksen tavoite. Saatekirjeessä tulee myös mainita tutkimuksen tekijä sekä perustella tutkimuksen tarpeellisuus ja vastaajan vastausten hyöty lopputuloksen onnistumiseksi. (Ojasalo ym., 2015, s. 133.)

Tutkimuksessa haetaan vastauksia esihenkilötyön tehtäviin ja vastuuseen, jotta pystytään tekemään mahdollisimman toimiva henkilöstöhallinnon sähköinen opas esihenkilöiden tarpeisiin. Havainnoimalla arjen ongelmatilanteita saadaan todellista tietoa ratkaistaviin asioihin ja toimivatko ihmiset niin kuin he sanovat toimivansa. Sillä saadaan välitöntä, suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaation toiminnasta ja käyttäytymisestä luonnollisessa ympäristössä. Havainnoinnin menetelmiä on useita, hyvin systemaattisesta ja tarkasti jäsenelystä täysin vapaaseen ja luonnolliseen toimintaan mukautunutta. Havainnointi voi perustua joko pitkäaikaiseen osallistumiseen tai tiettyyn havainnointijakssoon. Havainnoija voi olla itse ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. Osallistuvassa havainnoinnissa on tyypillistä tutkijan osallistuminen tutkittavien toimintaan esimerkiksi työntekijän roolissa. Systemaattisessa havainnoinnissa havainnointi tehdään tarkasti rajatuissa tiloissa tai luonnollisissa tilanteissa. Tutkimuksen tekijä työskentelee kohdeorganisaation henkilöstöpalveluissa ja kohtaa päivittäin tutkimuksen ongelmaan liittyviä kysymyksiä osana työtehtäviään. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnolliseen ympäristöön, joten yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytetään havainnointia. Havainnoin tulee olla järjestelmällistä ja tulokset dokumentoidaan esimerkiksi kirjoittamalla havainnointipäiväkirjaa. Tässä tutkimuksessa yhdistetään sekä pitkäaikaista osallistavaa havainnointia että tiettyä havainnointijaksoa, jossa keskitytään tiettyjen tapausten havainnointiin. Havainnoin tulokset kirjataan havainnointipäiväkirjaan. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 212–217.)

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa tietoa kerätään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Dokumentteihin voidaan lukea kaikki tutkittavasta ilmiöstä löytyvä kirjallinen materiaali, kuten esimerkiksi www-sivut, vuosikertomukset, ideointipalaverien muistiot ja raportit. Dokumenttianalyysin avulla voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä, sillä dokumentit ovat yleensä valmiita aineistoja niiden luonnollisessa ympäristössä. Dokumentteja eli jo olemassa olevia aineistoja sekä aiheesta löytyvää kirjallisuutta käytetään opinnäytetyössä hyödyksi teoria- ja empiiriä osassa. Teoriaosuuden tietoperustaksi käytetään kirjallisuutta johtamisesta sekä hallinnollisesta päätöksenteosta. Lait ja säännökset ovat myös lainsäädäntöä käsittelevän luvun teoriaosuuden sisällöllisenä perustana. Opinnäytetyön empiriassa aiheeseen liittyvää aineistoa kerätään organisaation erilaisista dokumentaatioista, muun muassa Varhan hallintosäännöstä ja henkilöstöhallinnon ohjeistuksista, intranet -sivuilta ja esihenkilöinfojen materiaaleista. (Ojasalo ym., 2015, s. 136–137.)

2.5 Teorettinen viitekehys

Hyvinvointialueella henkilöstöhallinnollisia päätöksiä tehdessään lähiesihenkilö tarvitsee tietoa niin henkilöstön ja toimintojen johtamisesta kuin myös työlainsäädännöstä ja päätöksentekoprosessia ohjaavista tekijöistä. Opinnäytetyössä teorettinen viitekehys muodostuu kolmesta pääteemasta: henkilöstöjohtamisesta, päätöksentekoa ohjaavasta lainsäädännöstä ja päätöksentekoprosessista.



Kuvio 3. Viitekehys: Henkilöstöhallinnon käytänteet

Henkilöstöjohtaminen on laaja ja vaativa tehtäväkenttä. Hyvällä henkilöstöjohtamisella huolehditaan siitä, että organisaatiolla on käytössään oikea määrä ja oikein kohdennettua henkilöstöresurssia, joka pystyy suoriutumaan tehtävistään tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstöjohtamisessa pitää mahdollistaa henkilöstön hyvä suoriutuminen työssä. Hyvällä henkilöstöjohtamisella tavoitellaan toiminnan mahdollisimman hyvää menestystä. Lait, asetukset, työehtosopimukset sekä vakiintuneet normit asettavat reunaehdoja johtamiselle. Näiden lisäksi jokaisessa organisaatiossa luodaan henkilöstöjohtamiselle omat strategiset pelisäännöt. Esihenkilöt joutuvat työssään kohtaamaan paljon erilaisia palvelussuhteiden noudattamiseen liittyviä asioita kuten työehtosopimusten määräysten hallinta ja noudattaminen, yhteistoiminta, riitojen käsittely ja joissakin tapauksissa paikallinen sopiminen työnantajan ja työntekijäpuolen kesken. (Viitala, 2021, luku 1.2. kohta Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet.)

Esihenkilö on työyhteisön keskushenkilö, joka saa yhteistyön toimimaan, tiedon kulkemaan ja työntekijät tekemään oikeita asioita. Organisaatio ei toimi ilman johtamista. Hyvällä johtamistyöllä saadaan yhteen sovitettua parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöiden vahvuudet suhteessa resursseihin. Henkilöstöjohtamisella luodaan pohjaa sille, että työntekijät jaksavat ja viihtyvät työssään sekä kokevat tekevän merkityksellistä työtä. Esihenkilön tehtävänä on johtaa työntekijöitään siten, että organisaation strategia ja tavoitteet toteutuvat. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu myös seurata oman työyksikkönsä toimintaa niin päivä-, viikko-, kuukausi- että vuositasolla. Esihenkilön tehtäväkenttä on laaja ja hänen vuorovaikutustaitonsa ovat työssä onnistumisen kannalta keskeisiä. Hänen on tehtävä yhteistyötä moneen suuntaan, kuten organisaation johdon, yhteistyökumppaneiden ja oman työyksikkönsä kanssa. (Surakka, 2018, s. 82–88.)

Palvelussuhdeasioissa päätöksenteossa ohjaavia velvoittavia tekijöitä ovat työ- ja virkasuhteisiin liittyvät lait ja asetukset, työlainsäädäntö, työ- ja virkaehtosopimukset sekä paikalliset sopimukset. Henkilöstöä koskevassa päätöksenteossa on tiedettävä monia toimivaltaan liittyviä asioita, kenellä on oikeus

tai velvollisuus päättää mistäkin. Näitä asioita säädetään Varhan omassa hallintosäännössä. Esihenkilön on otettava samanaikaisesti huomioon monista eri lähteistä tulevia sääntöjä ja normeja, mutta teoriaosuuteen rajattiin käsittelemään niitä keskeisiä lakeja, joita hyvinvointialueen viranhaltijan on hallittava tehdessään henkilöstöhallinnollisia päätöksiä viranhaltijana. Hyvinvointialueilla säädetään päätöksenteko- ja hallintomenettelyistä. Hallintopäätöksiä voi tehdä vain virkasuhteessa oleva viranhaltija. Viranhaltijalaki sääntelee viranhaltijan velvollisuuksia ja laissa on säädökset mm. virkavastuusta. Hallintolaki ja laki viranomais toiminnan julkisuudesta yhdessä lain hyvinvointialueesta muodostavat hallintomenettelyyn liittyvät säädökset ja menettelytavan. Hyvinvointialueen esihenkilön on myös tiedettävä yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat ja niiden velvoitteet, joiden sääntely tulee laista työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta. (Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2023.)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Esihenkilötyö on laaja kokonaisuus, sisältäen monenlaisia velvoitteita ja vastuita. Esihenkilön on osattava johtaa mitä erilaisimmissa tilanteissa sekä yksilöitä että ryhmiä. Esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa henkilöstöjohtamisen onnistumisessa, sillä heidän kauttaan henkilöstöjohtamisen strategiset tavoitteet pitkälti toteutuvat tai jäävät toteutumatta. Esihenkilöt toteuttavat monia henkilöstöjohtamisen asioita käytännötasolla. He valitsevat, palkitsevat, auttavat kehittymään, ohjaavat, irtisanovat, motivoivat, innostavat, arvioivat ja kannustavat työntekijöitään. Näiden lisäksi he johtavat luomalla ja ylläpitämällä yrityskulttuuria ja heidän on myös hallittava lainsäädännölliset velvoitteet työsuhteasioiden hoitamisessa. (Viitala, 2021, luku 1.2. kohta Henkilöstöjohtamisen keskeiset käsitteet.)

Hyvinvointialueiden henkilöstöjohtamiseen tuo omat haasteensa kriisiytynyt työvoimapula. Kevan selvityksen mukaan pelkästään sairaanhoitajia tarvittai-

siin tällä hetkellä yli 8000 työntekijää lisää. Myös lääkäreistä on yli 1000 työntekijän vaje. Sosiaalityöntekijöistä on Kevan mukaan prosentuaalisesti eniten pulaa verrattuna kaikkiin muihin ammattiryhmiin. Kun Kevan eläkevakuutettuja sosiaalityöntekijöitä on noin 7 200, lisätarve heille olisi lähes 4 300 työntekijää, eli noin 60 % vaje. Sosiaalityö koetaan kuormittavana ja työhyvinvointi on avainasemassa, kun henkilö miettii alalla pysymistä. Niihin vaikutetaan muun muassa kohtuullisilla asiakasmäärillä. Työntekijäpulan ennustetaan vain pahenevan tulevina vuosina. Varsinais-Suomen hyvinvointialueella painitaan myös jatkuvassa työvoimavajeessa. Varha teki huhtikuussa 2023 itse Lounais-Suomen aluehallintovirastolle ilmoituksen hyvinvointialueen oman lastensuojelun toiminnan epäkohdasta. Varhan alueella oli tuolloin noin 500 lastensuojelun asiakaslasta ilman lapsen asioista vastaavaa sosiaalityöntekijää. Useita lastensuojelun avoimia virkoja ei ollut saatu täytettyä, vaikka virat olivat olleet julkisesti haettavana. Niihin ei ollut tullut yhtään hakemuksia. Virkoja oli täytetty ostopalveluilla avin linjauksen vastaisesti. (Jokinen, 2021; Kossila, 2023.)

Hyvinvointialueiden työvoimapula on tällä hetkellä niin konkreettinen, että henkilöstöjohtamisessa tarvitaan nyt konkreettisia muutoksia johtamiseen ja arvo maailmaan. Hyvinvointialueiden tulisiikin nyt miettiä, mitä ne voivat tarjota työntekijöille vastineeksi heidän osaamisestaan ja sitoutumisestaan. Johtamisessa tulisi keskittyä siihen, miten hyvinvointialueista saataisiin hyviä ja houkuttelevia työpaikkoja. Tässä asiassa keskiössä on ihmisten huomiointi kaikessa johtamisessa. Työvoiman saatavuus ja pysyvyys perustuvat työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvinvointialueen sisällä eri ryhmien välinen ammatillinen kunnioitus toisiaan kohtaan ja Me -hengen luominen eri tulosalueiden välille kasvattaisi työhyvinvointia. Työpaikan maineella on suora vaikutus työvoiman saatavuuteen. Hyvinvointialueilla on nyt paljon tehtävää luodessaan henkilöstöjohtamisen arvoja. (Kinnunen ym., 2023, s. 186–191.)

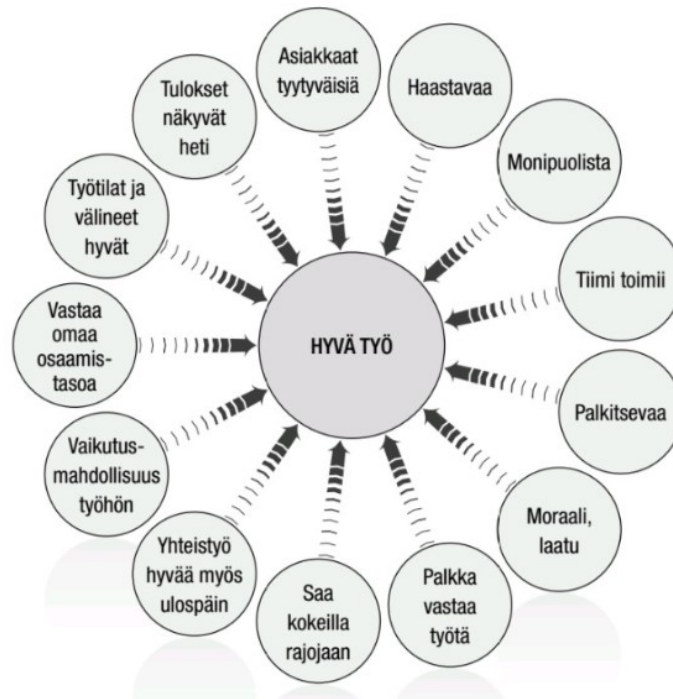
3.1 Perustehtävät

Työpaikan toiminnan lähtökohta on sen perustehtävä, joka määrittelee mitä organisaation, tiimin ja sen jokaisen jäsenen pitää saada aikaiseksi.

Henkilöstöjohtamisen perustehtävä on johtaa ihmisiä ja toimintaa. Esihenkilön on ymmärrettävä mitä jokaisen työpanos merkitsee tässä kokonaisuudessa. Hänen tulee myös varmistaa, että työyksikön kaikki jäsenet tietävät perustehtävänsä ja henkilökohtaiset vastualueensa sekä huolehtia siitä, että tarvittavat elementit sen hoitamiseksi ovat kunnossa. Hänen tulee myös pitää huolta siitä, että työyhteisössä on selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt ja että työnteon perusedellytykset ovat kunnossa. Työnilo ja halu tehdä työtä syntyy kun työntekijät kokevat, että kaikki työntekemiseen vaadittavat elementit ovat kunnossa. (Järvinen, 2016, s. 27 – 32.)

Organisaation strategian toteuttaminen edellyttää esihenkilöltä strategista henkilöstösuunnittelua. Tähän kuuluu riittävä työvoiman resursointi. Henkilöstön motivoitumiseen ja sen ylläpitoon tarvitaan kaikkia henkilöstötoimintojen osa-alueita. Esihenkilön on tehtävä sekä lyhyen että pitkän aikavälin toimintasuunnitelma, jossa otetaan huomioon esimerkiksi eläköitymiset ja sitä myötä tapahtuvat resurssi- ja osaamisvajeet. Hyvinvointialueella isoa osaa rekrytoinnissa näyttelee lyhytaikaisten sijaisten rekrytointi, jotta päivittäisiin hoitotoimenpiteisiin on resursoitu riittävä määrä henkilökuntaa vuosilomalla ja sairauslomalla olijoiden tilalle. Nykyään onkin käytössä keskitettyjä sijaishankintoja, jolloin esihenkilön aika ei kulu joka aamu puhelimesta soittaessaan sijaislistaa läpi. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 213–215.)

Mielekäs työ ja työyhteisö ovat työhyvinvoinnin kulmakiviä. Esihenkilön perustehtäviin kuuluu huolehtia henkilöstönsä työhyvinvoinnista. Työntekijöiden ja työyhteisöjen hyvinvointi koostuu useimmiten siitä, miten palkitsevana ja haastavana he työnsä kokevat ja miten he voivat itse vaikuttaa työnsä sisältöön. Hyvä ryhmähenki on tunnetusti työhyvinvointia lisäävä tekijä, johon esihenkilö voi vaikuttaa toimimalla osallistavana ja kannustavana. Jotta työntekijät voivat onnistua työssään, on heidän tiedettävä mitkä ovat sen tavoitteet ja mitä heiltä odotetaan. Työyhteisö tarvitsee jatkuvaa johtamista ja esihenkilön tehtävänä on kirkastaa perustehtävää ja sen tavoitteita. Luonnollisesti myös työnteon perusedellytysten luomisesta vastaa esihenkilö, kuten fyysisistä tiloista, työvälineistä ja -menetelmistä sekä ergonomiasta. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 258–263.)



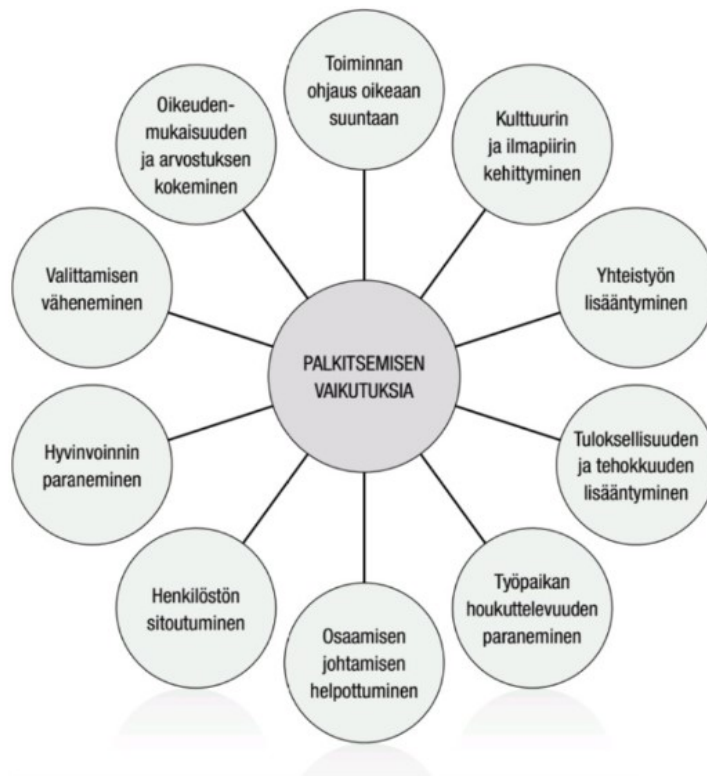
Kuvio 4. Hyvän työn kriteerit.

(Laaksonen & Ollila, 2017, s. 263.)

Omalla johtamisellaan esihenkilö pystyy vaikuttamaan johdettaviensa asenteisiin. Esihenkilö on joka ikinen hetki tarkkailun alla, joten johtajan työ on vaikuttamisammatti. Esihenkilö pystyy vaikuttamaan asenteisiin omalla viestinnällään, luottamuksen rakentamisella, kuuntelemalla ja innostamalla työntekijöitään. Kun työntekijät ovat aidosti innostuneita työstään, saa johtajat ihmiset ympärillään kasvamaan ja kukoistamaan. Esihenkilön tehtävänä on mahdollistaa onnistuminen. Onnistumisen hetkellä esihenkilö viestii työntekijälle siitä, miten tärkeä tämä on organisaatiolle. Tämän päivän johtajuus on palvelua; johtaja auttaa ja tukee alaistaan onnistumaan parhaimmalla mahdollisella tavalla tehtävistään. Johtamisen perustehtäviä ovat palautteen antaminen, kannustaminen, palkitseminen, delegointi ja selkeä oikeudenmukainen päätöksenteko. Esihenkilön on nähtävä yksilöiden erilaisuus sekä heidän vahvuutensa ja sijoitettava heidät heidän vahvuuksiensa mukaisesti oikeisiin työtehtäviin. Kun työntekijä kokee onnistuneensa ja itsensä päteväksi, niin nämä seikat vahvistavat motivaatiota. Oikeanlaisella johtamisella pystytään vahvistamaan työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Johtajan tulee myös pystyä vastaa-

maan työelämän muuttuviin tarpeisiin uudistamalla toimintatapoja. Tulevaisuuden työelämässä tarvitaan ketteryyttä, joustavuutta, muutosvalmiutta sekä innostusta, uteliaisuutta ja oivaltamista. (Huhtala, 2015, s. 60–64; Sinokki, 2016, s. 122–131.)

Yksi tärkeä perustehtävä ja johtamisen väline on palkkaus ja palkitseminen. Työntekijä antaa oman osaamisensa organisaation käyttöön ja vastineeksi hän saa erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja ja mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Tästä vaihtokaupasta hyötyvät molemmat silloin kun työntekijä kokee, että hänen osaamistaan arvostetaan ja työnantaja saa ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilöstöä. Silloin kun työntekijä kokee palkkauksen ja palkitsemisen olevan kohdallaan, lisääntyy myös työhön sitoutuminen ja hyvinvointi. Oikeudenmukaisen palkkauksen johdosta työntekijät kokevat, että heitä arvostetaan ja sen seurauksena sekä tuloksellisuus että tehokkuus paranevat. Palkitsemisen ei kuitenkaan aina tarvitse olla rahallista, vaan se voi olla myös palautteen antamista, urakehitysten mahdollistamista tai esimerkiksi liikunta- ja kulttuurietuja. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 242–245.)



Kuvio 5. Palkitsemisen vaikutuksia.

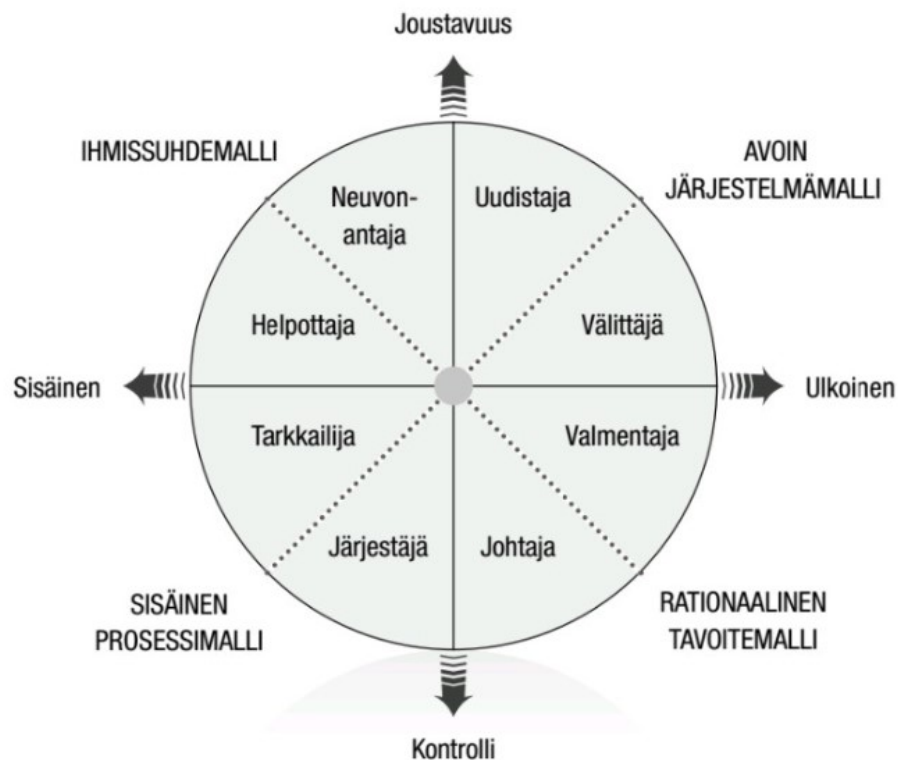
(Laaksonen & Ollila, 2017, s. 223–225.)

Hyvinvointialueiden johtamistehtävät ovat erittäin tarkkaan lainsäädännössä määritettyjä ja sisällöltään tarkoin rajattuja. Esihenkilöllä ei yleensä ole mahdollisuutta päättää mitä palveluita tuotetaan, joten päätösvalta näiden suhteen on huomattavasti vähäisempää yksityiseen sektoriin verrattuna. Myös media seuraa herkeämättä hyvinvointialueiden onnistumista ja varsinkin ongelmia. Usein pienetkin epäonnistumiset saavat kohtuuttoman suuren uutisoinnin. Myös poliittinen päätöksenteko ohjaa vahvasti hyvinvointialueiden toimintaa. Esihenkilöiden on pystyttävä operatiivisesti johtamaan poliittisen strategisen johdon päätösten mukaisesti. (Kinnunen ym., 2023, s. 19–21.)

3.2 Esihenkilön rooli

Roolit luovat organisaatiossa selkeät rationaaliset rajat yhteistoiminnalle sekä rajaavat tehtävät ja vastuut kokonaisuudesta. Esihenkilön juridinen rooli organisaatiossa on olla työnantajan edustaja. Hänellä on virallinen työnjohto ja valvontaoikeus eli direktio-oikeus. Esihenkilön rooli organisaatiossa on moninainen kokonaisuus, johon liittyy ihmissuhteisiin, tiedonkulkuun ja päätöksentekoon liittyviä rooleja. Siihen sisältyy asioiden ja ihmisten johtamista, päätöksentekoa, keulakuvana toimimista, vastuun ottamista, asiantuntijuutta ja tiedonkulun ja organisaation toiminnan toteuttamista. Esihenkilön on pystyttävä toimimaan ammattimaisesti ja tehokkaasti näillä kaikilla eri osa-alueilla. Esihenkilön rooliin kuuluu suunnitella, järjestää ja valmentaa. Nämä roolit vaativat paljon erilaisia taitoja, kuten kykyä luoda työyhteisölle visio tavoitteista ja yhteisestä suunnasta ja näin varmistaa strategian toteutuminen. Johtajuus on vaikuttamista työyhteisön jäsenien motivaatioon, työhyvinvointiin ja taitojen maksimoimiseen. Esihenkilötyöhön kohdistuu hyvin erilaisia odotuksia niin henkilöstöltä, johdolta, asiakkailta kuin häneltä itseltäänkin. Oman roolin viestiminen ja roolikäyttäytyminen työyhteisöstä tulevien toiveiden ja odotusten suhteen eivät aina kohtaa toisiaan. Ristiriitaisuutta saattaa ilmetä sekä omien arvojen ja kykyjen sekä siihen, miten työyhteisössä tai johdossa odotetaan esihenkilön toimivan. Esihenkilön vastuu on suuri ja hyvällä johtamisosaamisella on suora vaikutus organisaation toimintaan ja työhyvinvointiin. Johtajuuden

voidaan ajatella jakaantuneen kahdeksan johtamisroolin pohjalle, jotka ovat: johtaja, järjestäjä, tarkkailija, helpottaja, neuvonantaja, uudistaja, välittäjä ja valmentaja. Näiden kaikkien roolien hallitseminen vaatii johtajalta pätevyyttä hallita tarpeellisen tiedon ja taidon käyttöä kulloisessakin roolissa. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 208–210.)



Kuvio 6. Johtamisroolit

(Laaksonen & Ollila, 2017, s. 210.)

Työelämässä on viime vuosina tapahtunut paljon muutoksia, jotka ovat vaikuttanut myös esihenkilön rooliin. Teknologian kehitys, toimintatapojen ja asenteiden muutos, tiimityön yleistyminen sekä etätö ovat muuttaneet tapaa työskennellä, jolloin myös johtamisrooli on väistämättä muuttunut yhä enemmän toiminnan edellytysten luojaksi ja mahdollistajaksi. Esihenkilöillä on aiemmin olleet kaikki ohjat käsissään, ja he ovat autoritäärisesti johtaneet joukkojaan. Työntekijöiden ja esihenkilöiden vastakkainasettelun purkaminen on ollut välttämätöntä, jotta jokaisen työntekijän kapasiteetti on saatu parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Organisaatiot ovat mataloituneet ja työntekijät ovat saaneet entistä enemmän vaikuttamismahdollisuuksia. Esihenkilön rooliin kuuluu

nykyään entistä enemmän muutosjohtajuutta ja valmentajan ominaisuuksia. Asioitten johtamisen ohella entistä tärkeämmäksi johtamistaidoksi on noussut ihmisten johtaminen, joka edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten kanssa. Nykypäivän esihenkilö keskittyy johtamisessaan yhä enemmän tiimien toimintaan, ihmissuhteisiin ja verkostoihin. Innostavalla, kannustavalla ja rakentavaa palautetta antavalla johtamistyyllillä esihenkilö motivoi työntekijöitään parempiin työsuorituksiin. Tämän päivän työelämässä työntekijät odottavat työltä merkityksellisyyttä, yksilöllisyyttä ja kokemuksellisuutta. Toisaalta työssä joudutaan nykyään priorisoimaan asioita ja esihenkilön tulisi tässä auttaa niitä työntekijöitä, joilla asioiden priorisoiminen on vaikeaa. (Sinokki, 2016, s. 22–24.)

Esihenkilön rooli ja sen säilyttäminen ovat yksi tärkeimmistä onnistuneen johtamisen elementeistä. Hänen on pidettävä aina oma valta-asemansa suhteessa henkilöstöön. Esihenkilöllä on työyhteisössä psykologinen ja sosiaalinen paikka niin yksikkönsä, muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Hänen roolinsa kuuluu viestiä näiden kaikkien osapuolten kanssa ja huolehtia siitä, että työskentelyyn vaadittavat edellytykset ovat kunnossa niin työkaluja kuin järjestelyjä myöden. Aloittelevan esihenkilön ei ole aina helppoa löytää omaa rooliaan työyhteisössä. Oman auktoriteetin löytäminen ja sen säilyttäminen kaikissa tilanteissa on tärkeää. Johtamisroolissa ei pidä kertoa omasta väsymyksestään tai paineistaan. Esihenkilön on esitettävä asiat aina organisaation näkökulmasta. Hänen tehtävänä on luoda uskoa tulevaan ja kirkastaa strategiset päämäärät. Omat vaikeutensa roolin löytämisessä on silloin, jos työyhteisön sisältä valitaan esihenkilö tehtävänsä. Tällöin hänelle on jo saattanut muodostua erilaisia työtoveruussuhteita ja toisten työtovereiden kanssa hän on saattanut olla läheisempi kuin toisten. Uuden roolin myötä hänen on suhtauduttava kaikkiin työyksikkönsä jäseniin tasapuolisesti saadakseen ryhmänsä toimimaan ja saavuttaakseen kaikkien alaistensa luottamuksen ja arvostuksen. (Järvinen, 2014, s. 83–90.)

3.3 Lainsäädännölliset velvoitteet

Hyvinvointialueiden henkilöstön asemaa ohjataan monin eri laein ja normein, joista merkittävimpiä ovat erilaiset työlait sekä virka- ja työehtosopimukset. Niiden tarkoituksena on määrittää ja täsmentää palvelussuhteeseen liittyviä oikeudellisia kysymyksiä, joita ovat muun muassa palvelussuhteen alkaminen, työajat, vuosilomaetuudet, palvelussuhteeseen liittyvät erilaiset oikeudet ja velvollisuudet, palvelussuhteen päättymisen sekä yt-menettelyt. Näiden lisäksi organisaatiossa voi olla omia paikallisia sopimuksia. Vastuu lainsäädännön noudattamisesta on työnantajalla ja esihenkilö työnantajan edustajana vastaa tästä. Hänen on siis tiedettävä monia eri normilähteitä ja tunnettava niiden keskinäinen hierarkia. Työnantajalla on direktio-oikeus, eli määräysvalta siitä, mitä, miten, missä ja milloin työtä tehdään. Työntekijän on noudatettava työnantajan käskyjä ja määräyksiä. Työnantaja voi käyttää direktio-oikeuttaan työlainsäädännön ja työ- ja virkaehtosopimusten puitteissa ja lisäksi huomioiden sen mitä työsopimuksissa on sovittu tai virkamääräyksissä määrätty. Esihenkilön on kohdeltava kaikkia työntekijöitään tasapuolisesti, eikä ketään saa asettaa eriarvoiseen asemaan esimerkiksi iän, sukupuolen tai kansallisuuden perusteella. Työnantajan vastuulla on myös työturvallisuus. Työntekijän on pystyttävä suoriutumaan työstään hyvin sekä henkisesti että fyysisesti. Työnantajan vastuulla on, että työvälitteet ovat asianmukaiset ja että työstä pystyy suoriutumaan työajan puitteissa. (Surakka, 2018, s. 25–27.)

Keskeisimmät työ- ja virkasuhdetta sääteleviä lakeja ovat:

- Työsopimuslaki (55/2001)
- Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta (304/2003)
- Työaikalaki (872/2019)
- Vuosilomalaki (162/2005)
- Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)

Työsuhdetta koskevissa säännöissä voi olla samasta asiasta ristiriitaisia määräyksiä. Ristiriita ratkaistaan tällaisessa tilanteessa etusijajärjestyksen ja edullisemmuussäännön perusteella, joka tarkoittaa sitä, että ristiriitaisista mää-

räyksistä tulee noudattaa hierarkiassa antamisjärjestyksensä ja pakottavuutensa perusteella ylimpänä olevaa. Työ- ja virkasuhteen normien etusijajärjestys on seuraava:

1. lait ja asetukset
2. työ- ja virkaehtosopimukset
3. työ- ja virkasäännöt ja muut yhteistoimintasopimukset
4. työsopimus tai virkamääräys ja sopimuksen veroiset käytännöt
5. vakiintunut käytäntö
6. työnantajan käskyt

(Kairinen, 2009, 140.)

3.4 Vuorovaikutus

Tämän päivän työelämässä viestinnän tavoissa ja kanavissa on mistä valita. Organisaatioilla on nykyään käytössään miltei kaikille avoimet viestintäkanavat. Siitä huolimatta lähes kaikki haasteet organisaatioiden toiminnassa liittyvät tavalla tai toisella viestintään, sen koettuun vähyyteen tai paljouteen, sisältöön, kanaviin, tuottajiin, jakajiin tai väärinkäsityksiin. Tästä syystä on tärkeää valita oikeat kanavat ja tavat viestiä. (Sivonen, 2022, s. 71.)

Kehollinen viestintä on tiedostamatonta toimintaa ja tästä syystä onkin tärkeää, että esihenkilö on sisäistänyt viestinsä ja tarkoittaa mitä puhuu. Vaikka esihenkilö kertoisi hyvin valmisteltua tekstiä, mutta mikäli hänen kielellinen ja kehollinen viestintänsä ovat ristiriidassa, niin vastaanottaja yleensä ensisijaisesti uskoo keholliseen viestintään. Viestintä on tärkeää vaikuttamista ja tästä syystä viestin tuojan tulee myös itse uskoa sanomaansa, jotta sekä kehollinen että sanallinen viestintä ovat samalla tasolla. (Pirinen, 2015, luku 4, kohta Muutosviestintä on yhteisen ymmärryksen luomista.)

Kuuntelemisen taitoa ei pidä unohtaa viestinnässä, sillä se on esihenkilön tärkeimpiä vuorovaikutustaitoja. Kyky olla läsnä tässä ja nyt on kuuntelemisen edellytys ja se edellyttää molempien osapuolten pysähtymistä ja läsnäoloa. Aidossa vuorovaikutustilanteessa tulee unohtaa kiire ja pyrkiä olemaan aidosti

läsnä ja keskittyä toiseen ihmiseen. Läsnä olemisella osoitetaan arvostus työntekijää kohtaan. Esihenkilön tulee näissä tilanteissa antaa työntekijälle vaikuttajan ja puhujan rooli ja ottaa itse kuuntelijan rooli. Kun työntekijälle suodaan kiireetön hetki ja keskustellaan ja kysellään puolin ja toisin hänen ajatuksiaan, mahdolliset huolet yleensä vähentyvät ja työntekijä alkaa luottaa esihenkilöön ja tavoiteltuun päämäärään. (Pirinen, 2015, luku 4, kohta Kuuntelemisen taito.)

3.5 Työkykyjohtaminen

Vain innostuneet, osaavat ja terveet ihmiset saavat aikaan hyviä tuloksia. Kannustavan ja ihmisten toimintaa tukevan johtamisen seurauksena ihmisten innokkuus kasvaa ja osaaminen kehittyy erinomaiseksi. Nykyistä työelämää kuvaa jatkuva ja kiihtyvä muutosnopeus ja monimutkaistuminen sekä hektisyys ja nopealiikkeisyys. On pystyttävä muuttumaan ja kehittymään jatkuvasti, jos aikoo menestyä jatkossakin. Innovatiivisuudesta ja luovuudesta on tullut kilpailutekijä. Työelämän muuttuminen on muuttanut myös ihmisten työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Aiemmin raskas ruumiillinen työ aiheutti fyysistä väsymystä ja nykyään liian suuren informaatio- tai vuorovaikutuskuoman alla oleva työntekijä kokee jatkuvaa stressiä, väsymystä ja kyynisyyttä. Nykyään jo yli puolella työssä käyvästä väestöstä on työuupumuksen oireita. Työuupumuksen nopea lisääntyminen on seurausta niistä nopeista muutoksista, joita työelämässä on viime vuosina tapahtunut. Työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä sopusoinnusta. Ihminen on kokonaisuus, johon nämä kaikki osa-alueet vaikuttavat. Tästä syystä työ ei saisi liikaa kuormittaa, jotta voimavaroja voisi saada työhönsä perheestä ja vapaa-ajan harrastuksistaan. Työvoima on nykyään myös entistä vanhempaa. Kaikista näistä viime vuosina tapahtuneista työelämän muutoksista johtuen on johtamiselle kasaantunut melkoinen määrä paineita. Henkilöstön osaamisesta, luovuudesta ja työhyvinvoinnista on tullut keskeisiä strategisia kilpailutekijöitä. Henkilöstön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa johtamisen avulla. Jokainen on oman työnsä paras asiantuntija, joten johtamisessa ei ole järkevää liiaksi pyrkiä valvomaan tai ohjaamaan henkilön työsuoritusta. Onnistuminen on

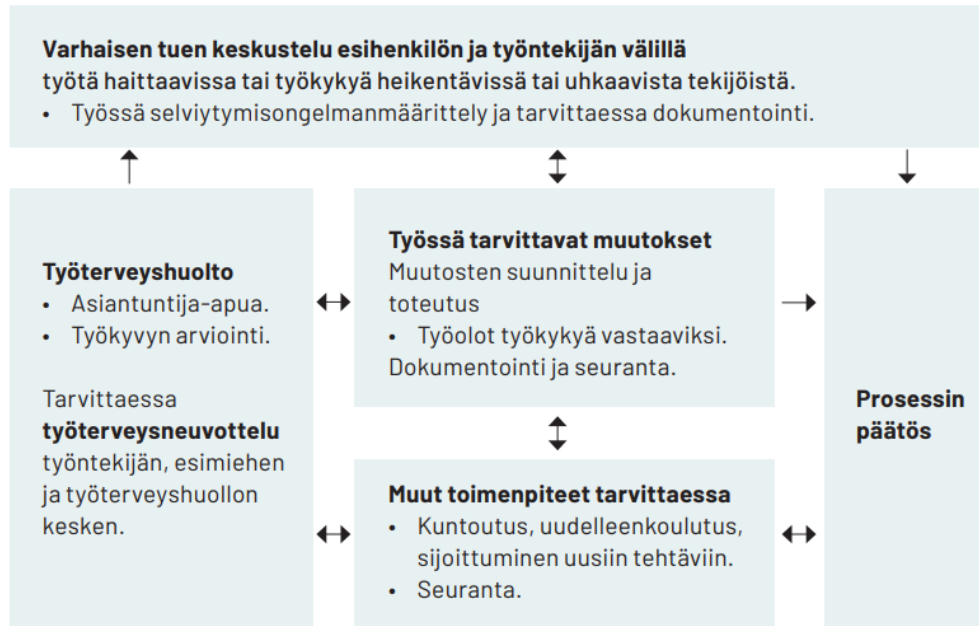
kiinni monien ihmisten yhteistyöstä, hyvästä vuorovaikutuksesta ja osaamisesta. Ihmisten työsuoritusten tukemisesta on tullut johtamistyön keskeisin sisältö ja menestystekijä. Esihenkilöiden johtamisrooli on saada jokaisen työntekijän voimavarat esille, kehittää niitä jatkuvasti ja mahdollistaa työssä onnistuminen. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 11–21.)

Työuupumus on tämän päivän työelämän yksi suurimmista työkyvyn haasteista ja se tulee lisääntymään koko ajan. Voidaan puhua jopa uudesta suomalaisesta kansantaudista. Työntekijät kokevat, että työn hallitseminen on nykyään vaikeaa ja kiireen, paineen ja stressin on huomattu lisääntyvän. Työssä kuormittumisen kasvu näkyy tilastoissa uupumisena ja sairauslomina. Työn luonne on muuttunut enemmän fyysisistä töistä tietotyöksi ja tietotyön henkisen kuormituksen on viime vuosina koettu lisääntyneen. Teknologia on helpottanut rutiinityötä ja osa siitä on automatisoitunut, mutta ihmiselle jäänyt työ on entistä vaativampaa. Organisaatioissa uudistukset ja muutokset ovat jatkuvia ja osaamisvaatimukset muuttuvat nykyään nopeasti. Työtahti on kiihtynyt ja siitä johtuen tehtävät kasaantuvat. Työuupumusten aiheuttamat sairauspoissaolot ovat usein pitkiä ja niistä toipuminen hankalaa ja edellyttävät töiden uudelleen organisoitua. Pitkät sairauspoissaolot tulevat kalliiksi sekä organisaatiolle, sairastuneelle itselleen ja myös kansantaloudellisesti. Työstään innostuneet ihmiset ovat onnellisempia, mikä puolestaan ehkäisee masennusta ja työuupumusta. (Kilpinen, 2017, s. 71–72; Mellanen & Mellanen, 2020, s. 11–12.)

Myös huono esihenkilö voi muuttaa mukavankin työn kamalaksi ja aiheuttaa uupumista. Työpaikan jättämisen syynä on yhä enemmän huono johtaminen. Hyvän johtamisen vaativuustaso on noussut valtavasti ja tulevaisuuden johtamisessa nousee keskeiseksi se, miten saada valjastettua työntekijöiden täysi potentiaali ja säilyttää silti työhyvinvointi organisaatiossa. Organisaatioilta ja johtamiselta vaaditaan entistä enemmän pehmeitä arvoja ja panostusta ihmisten johtamiseen. Työssä kuormittumisen ehkäiseminen edellyttää entistä parempaa työn johtamista. Johdon tulee entistä enemmän kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin kehittämiseksi. (Toiminen, 2022, s. 61–69.)

Jokainen haluaa onnistua työssään, tuntee olevansa tärkeä ja hyväksyty. Esihenkilön roolina on yhdessä muiden kanssa keskustellen etsiä toiminnalle mieltä ja merkityksiä. Johtamisen katsotaan nykyään olevan palvelutyötä, jossa keskeisenä tehtävänä on palvella työntekijöitä heidän pyrkiessään onnistumaan työssään. Esihenkilö etsii työntekijöiden piilossa olevia voimavaroja, joita ei ole vielä löydetty. Samoin hän pyrkii poistamaan suoritusta estävät tekijät. Onnistunut johtaminen vaatii työntekijöiden arvostamista. Muita arvostava esihenkilö pitää työntekijöitä kollegoina, samanarvoisina kuin itse on. Jokainen ihminen on arvokas riippumatta siitä, missä asemassa hän on. Esihenkilön tulee tiedostaa, että työyhteisö tarvitsee jokaisen ihmisen panosta ja juuri ihmisten erilaisuus ja kyvyt ottaa eri rooleja auttavat saavuttamaan yhteisiä päämääriä. Kuunteleminen on yksi esihenkilön tärkeimmistä ominaisuuksista. Johtamistyö on vuorovaikutusta ja suurin osa siitä on kuuntelemista. Se miten esihenkilö suhtautuu ihmiseen, on ratkaisevaa millaiseksi tämä työssään kasvaa. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 143–149.)

Järvenpään kaupunki on kirjannut valmentavan johtamisen ja itseohjautuvuuden strategiaansa. Kun työntekijät saavat lisää mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, voi sekä työn jälki, että työhyvinvointi parantua. Työnantaja on kiinnostunut valmentavasta johtamisesta ja itseohjautuvuudesta tuottavuuden ja työhyvinvoinnin näkökulmista. Järvenpäässä ajatellaan, että kun työntekijät ovat kiinnostuneita työstään ja sitoutuneita siihen, niin he myös voivat hyvin ja ovat tuottavampia, näin myös tutkimukset osoittavat. Järvenpään kotihoidossa kokeiltiin itseohjautuvuutta vuonna 2017. Kokeilun tulokset olivat hyviä. Itseohjautuvuuden vahvistamisen jälkeen oman työn suunnittelu parantui tiimeissä, vastuu jakautui osaamisen ja kiinnostuksen mukaan, ja työn kehittäminen nousi uudelle tasolle ja aidoksi osaksi työtä. Järvenpäässä valmentavan johtamisen hankkeessa laadittiin nykytilakartoitus sekä valmentavan johtamisen työkalupakki, joka sisälsi 12 osallistavaa menetelmää yhteiskehittämiseen ja valmentaviin keskusteluihin. Valmentava johtaminen tähtää kahden asiaan: Työskentelyn tulee olla tavoitteellista ja tuloksellista sekä työyhteisössä tulee olla hyvä yhteishenki. Johtajan rooli on kuunteleva ja ratkaisut rakentuvat vuorovaikutuksessa. (Berndtson, 2020, kohta Järvenpää mullistaa johtamisen.)



Kuvio 7. Varhaisen tuen päävaiheet
 (Työturvallisuuskeskus, 2023.)

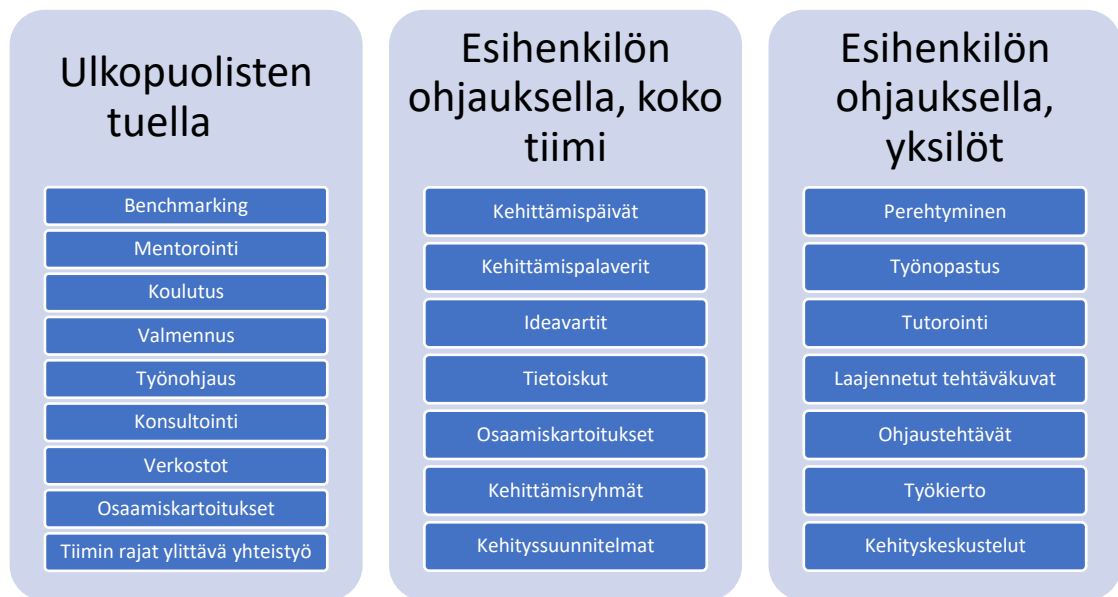
Työkyvyn johtamiseksi ja työkyvyn varhaista tukemista varten työpaikoille on luotava työkyvyn varhaisen tuen toimintamalli, jonka avulla voidaan hallita ja seurata työkykyä. Toimintamallissa on työpaikan ja työterveyshuollon yhdessä kirjallisesti sopimia työpaikan tarpeisiin perustuvia käytäntöjä, joiden avulla huolehditaan työntekijöiden työkyvyn edistämisestä ja työkyvyttömyyden ehkäisemisestä läpi työuran. Henkilöstöriskeistä kertovia mittareita ovat esimerkiksi sairauspoissaolot, työntekijöiden vaihtuvuus ja työhyvinvointikysely. Sairauspoissaolotilastojen järjestelmällinen seuranta on osa varhaisen tuen toimintamallia. Seurannan tavoitteena on havaita työkyvyn heikkenemisen merkit, oireet ja sairaudet mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja käynnistää oikea-aikaisesti hoito ja kuntoutustoimet sekä mahdolliset työolosuhteiden korjaustoimenpiteet. Tämä on varhaisen tuen mallin perusajatus. (Työturvallisuuskeskus, 2023.)

3.6 Osaamisen johtaminen

Organisaation kilpailukyky on riippuvainen siitä, mitä siellä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti kyetään oppimaan uutta. Organisaatiossa osaaminen on yhdistelmä tietoja, taitoja ja asenteita. Näitä voidaan tarkastella sekä yksittäisen työntekijän, että tiimin ja koko organisaation näkökulmasta. Osaamisen kehittäminen sisältää monia erilaisia menetelmiä, kuten esimerkiksi työn laajentamista ja rikastamista. Henkilöstön jatkuva kehittäminen on organisaatiolle ensiarvoisen tärkeää, jotta se pystyy tuottamaan kilpailukykyisiä ja laadukkaita palveluja. Henkilöstön kehittäminen lisää myös työtyytyväisyyttä ja työnhallintaa. Osaamisen kehittäminen tulisi olla sidottu organisaation strategiaan, koska siinä on määritelty tavoitteet. Henkilöstön osaamisen tulee kehittyä tulevien tavoitteiden mukaisiksi. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 226–228.)

Osaamisen johtaminen on organisaation toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamista ja varmistamista osaamis pohjan avulla. Osaamisen johtaminen sisältää kaiken sellaisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Tämän kokonaisuuden hallinta vaatii suuntaamista, määrittelyä, arviointia, suunnittelua ja kehittämistä. Esihenkilön on jatkuvasti huolehdittava siitä, että tiimissä osaamisen taso säilyy vähintäänkin hyvällä tasolla, vaikkei tiimin toiminnassa juuri sillä hetkellä olisikaan erityisiä kehittämisen tarpeita. Henkilöstön vaihtumiseen on jatkuvasti varauduttava. Osaamisen kehittämisen perustana ovat tiimin perustehtävät ja tavoitteet. Esihenkilön pitää pystyä pitämään tiimensä nykyinen osaaminen hyvällä tasolla ja samalla tähdätä tulevaisuuden osaamistarpeisiin. Osaamisen kehittämiskeinoja on monia, kuten koulutus, mentoointi, työnohjaus, tiimin kehittämispäivät, tietoiskut, tutorointi, työkierto ja kehityskeskustelut. Osaamisen kehittämisessä voi hyödyntää ulkopuolista apua, mutta myös tiimin sisäinen osaaminen tulisi hyödyntää. Esihenkilön tulee samanaikaisesti huolehtia sekä yksittäisen työntekijän että koko tiimin osaamisesta. Osaamista tulee johtaa määrätietoisesti ja aktiivisesti. Koska organisaation toiminnan tulevaisuus perustuu strategiaan, määrittelee se myös sitä

kautta tarvittavan osaamisen tulevaisuudessa ja sen kehittämisen. (Kupias ym., 2014, s. 78–80.)



Kuvio 8. Erilaiset kehittämismahdollisuudet. (Kupias ym., 2014, s. 79.)

Organisaation osaamispääoman näkyväksi tekeminen ja sen tavoitteellinen kehittäminen ovat henkilöstöjohtamisen ydinasioista. Toimivalla osaamisen hallinnalla voidaan hyödyntää tehokkaammin jo olemassa olevaa osaamista, koordinoita ja kehittää tehokkaammin yksilöiden, tiimien ja koko organisaation osaamista ja oppimista sekä hallita osaamisriskejä ja edistää työnhallinnan tunnetta ja työhyvinvointia. Osaamisen kehittäminen lähtee nykytilan ja tulevaisuuden tarpeiden määrittelystä. Havainnot nykytilasta, kehittämiskohteista ja tarvittavasta osaamisesta kirjataan olemassa oleviksi tarpeiksi. Osaamista tulee myös peilata toiminnan kenttään ja verrata oman organisaation osaamista esimerkiksi kilpailijoiden osaamiseen. (Tuomi & Sumkin, 2012, 57–59.)

Työnantajan velvollisuutena on perehdyttää uusi työntekijä työtehtäviinsä. Tästä on vastuussa esihenkilö. Uuden henkilön perehdyttäminen luo myös pohjan työn oikeanlaiseen suorittamiseen ja palveluiden laadun säilymiselle. Hyvä perehdytys myös lisää tulokkaan työmotivaatiota ja sitoutumista työhön ja työpaikkaan. Perehdytyksessä käydään läpi työtehtävät sekä työhön liittyvät tilat, välineet, materiaalit, työturvallisuuteen liittyvät asiat sekä työajat ja työ säännöt. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 223–225.)

3.7 Muutosjohtaminen

Muutoksella tavoitellaan aina parempaa toimintatapaa verrattuna vanhaan. Muutosjohtamisessa on kyse siitä, miten organisaatiossa johdetaan ihmisiä lähtötilanteesta kohti asetettua tavoitetta. Se tarkoittaa kaikkia niitä tapoja, tekemistä, osaamista ja työkaluja, joilla ihmiset huomioidaan muutoksessa ja miten heitä kuljetetaan eteenpäin kohti päämäärää. Hyvinvointialueiden aloittaminen Suomessa edustaa aivan poikkeuksellista historiallista muutosprosessia. Hyvinvointialueet käyvät parhaillaan hyvin radikaalia muutosprosessia läpi, sillä muutos kohdistuu useaan organisaatioon ja samalla koko järjestelmään aina asiakkaisiin ja potilaisiin asti. Hyvinvointialueiden muutoksella tavoitellaan palvelutason laadullisia ja sisällöllisiä parannuksia sekä talouden ja toimintakulttuurin muutosta. Johdolla on tärkeä rooli muutoksen läpiviemisessä. Sen pitää pystyä viestimään muutoksen iso kuva ja mitä se tarkoittaa käytännön tasolla kaikille koko organisaatiossa. Miksi muutosta tehdään? Mikä sen tarkoitus on? Miltä tavoiteltu muutos näyttää? Mikä on meidän visiomme tulevaisuudelle? Miten muutos auttaa saavuttamaan sen? (Melisma, 2020.)

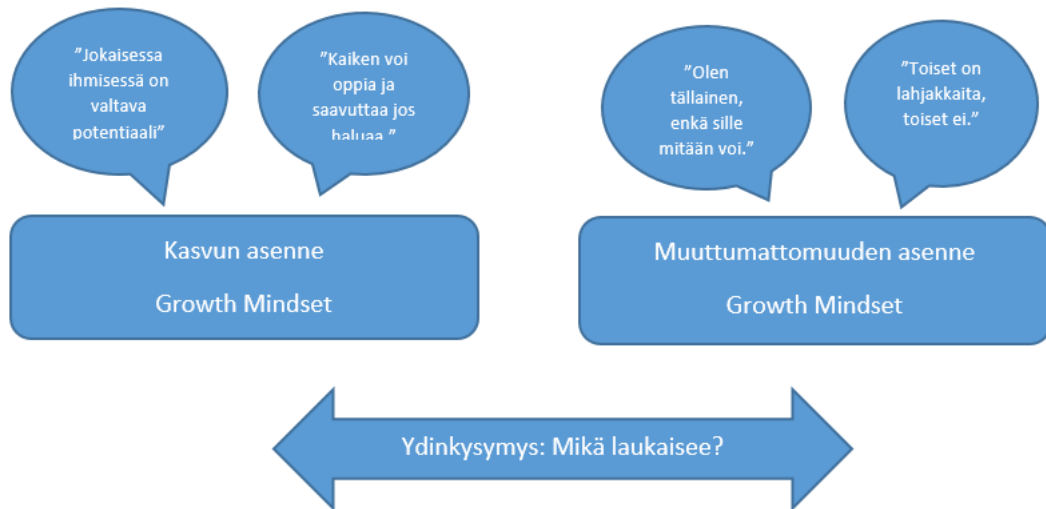
Muutos ei onnistu ilman johtamista. Muutosta johdettaessa esihenkilön on visioitava alaisilleen mihin ollaan pitkällä aikavälillä menossa. Esihenkilön pitää selventää tavoitteet ja kokonaiskuva muutoksesta sekä ottaa työntekijät mukaan muutoksen suunnitteluun heti alussa. Esihenkilön on pystyttävä arvioimaan työntekijöiden lähtökohdat ja asettaa muutostavoitteet yksilöllisesti. Muutosjohtamisessa on otettava huomioon monia erilaisia asiakokonaisuuksia, joita ovat: vision ja tavoitteen luominen, vastuu osaamisesta ja resursoinnista, henkilöstön osallistaminen, viestintä ja muutosvastarinta. (Pirinen, 2015, luku 2, kohta Muutoksen johtaminen.)

Muutosprosesseissa tulisi realistisesti arvioida muutokseen tarvittavat resurssit ja aikataulu, vaikka tavoitteet olisikin asetettu korkealle. Onnistuneen muutoksen kannalta aikatauluttaminen on olennainen ja tärkeä asia. Organisaation resilienssin eli muutoskyvyn kartoittaminen kannattaa tehdä huolella. Muutosprosessin läpiviemiseksi ja aikatauluttamiseksi tulee arvioida huolella käytet-

tävissä olevat resurssit. Muutoshankkeessa tarvittavia resursseja ovat: taloudelliset, tekniset, osaamis- ja aikatauluresurssit. Nämä kaikki linkittyvät yhteen. Henkilöstön näkökulmasta tärkeää on kartoittaa mitä osaamista muutoksen toteuttamiselle tarvitaan. Tämän jälkeen kartoitetaan työntekijät, joilla on oikea osaaminen sekä päivitetään heidän osaamisensa tai hankitaan tarvittava osaaminen jollakin muulla tavalla, esimerkiksi kouluttamalla, rekrytoimalla tai yritysostolla. Henkilöstön muutoskykyyn vaikuttavat monet eri tekijät, kuten ikärakenne, osaamistaso ja kokemukset aiemmista samankaltaisista prosesseista. Muutosresurssien huolellisella kartoituksella varmistetaan hankkeen onnistumisen edellytyksiä. Osaamiskartoituksessa ei tule myöskään unohtaa muutosjohtamiseen tarvittavaa osaamista ja ajankäyttöä. Muutoksen johtaminen edellyttää aivan toisenlaista osaamista kuin päivittäisen työn johtaminen. (Salminen, 2022, s. 37–46.)

Ihmisten asenne muutokselle, kasvun mindset, tulisi ottaa huomioon muutosta johdettaessa. Jos ajattelu ei muutu, niin mikään ei muutu. Muutosta johdettaessa pitäisi ottaa huomioon myös vaaditun ajattelutavan – mindsetin – muutoksen. Psykkisessä muutostyössä on tärkeää, että ihmiset pystyvät henkisesti irrottautumaan vanhasta ja ovat valmiita vastaanottamaan uusia ajattelu- ja toimintatapoja. Organisaation tahtotila ja työntekijöiden ajattelutavat tulisi saattaa samalle tasolle. Muutoksen läpivieminen edellyttää vahvaa ja osallistavaa johtajuutta ja ymmärrystä ihmisen ajattelusta ja käyttäytymisestä. Kasvun asenne on todella tärkeä johtamisessa ja esimiestyössä, sillä kasvuun asenteesta käsin ihminen haluaa yltää omaan parhaaseen potentiaaliinsa. Jos työntekijä kokee, että johto uskoo hänessä olevan potentiaalia, on sillä vahva vaikutus yksilön käyttäytymiseen. Parhaimmillaan se saa työntekijän näkemään jotain sellaista potentiaalia itsessään, jota ei itse tiennyt edes olevan. Työntekijä saattaa huomata, että kasvatti itseluottamusta ja sinnikkyyttä viedä organisaation uudistukset läpi hankaluuksista ja vastarinnasta huolimatta. Hyvällä esihenkilöllä on kyky katsoa maailmaa kasvun asenteesta ja mindsetista käsin. Hän uskoo, että jokaisessa ihmisessä on valtava potentiaali. Kaiken voi oppia ja saavuttaa, jos vain haluaa ja on valmis tekemään töitä sen eteen. (Intotalo, Mindsetin ja muutoksen johtaminen.)

Kaksi erilaista mielentilaa



Kuvio 9. Kasvun mindset; kaksi erilaista mielentilaa.

(Intotalo, Mindsetin ja muutoksen johtaminen.)

Organisaatiossa muutoksen pystyvät tekemään vain ihmiset. Tästä syystä työntekijöitä tulisi osallistaa jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Työntekijöiltä tulisi kysyä mielipiteitä jo ennakkoon mahdollisesta muutoksesta sekä mikä sen merkitys ja hyöty olisi heille. Kun työntekijät tuntevat, että heillä itsellään on mahdollisuus vaikuttaa työntekoon, ovat he sitoutuneempia tulevaan muutokseen. Näin myös esihenkilö on saanut arvokkaita näkökulmia ja ideoita päätöksentekonsa tueksi. Joissakin muutoksissa sekä esihenkilöille että työntekijälle tulee joskus päätöksiä myös valmiiksi annettuina, joihin ei voi vaikuttaa tai vaikuttamismahdollisuus on vain rajallinen. Esihenkilön tulisi tällaisissa tilanteissa keskustella tästä työntekijän kanssa ja auttaa häntä hyväksymään tilanne. Yhdessä miettimällä löytyvät parhaat ratkaisut siihen, miten suhtautua asioihin, joihin ei voi vaikuttaa. Yleensä löytyy myös joitakin konkreettisia asioita, joihin työntekijä voikin vaikuttaa. (Pirinen, 2015, luku 2, kohta Osallistaminen.)

Viestintä muutosprosessissa on yksi tärkeimmistä asioista, sillä muutosviestinnällä luodaan yhteistä ymmärrystä ja pysäytetään huhut. Mikäli ihmisillä ei ole tarpeeksi tietoa muutoksesta, alkaa syntyä huhuja, oletuksia ja vääriä

mielikuvia. Yleensä näihin vaikuttavat tunteet ja pelot. Epävarmassa tilanteessa työyhteisön jäsenet tukeutuvat toisiinsa ja alkavat yhdessä spekuloida tulevaa, jollei riittävää informaatiota ole saatu. Työntekijöille tulee selkokielisesti informoida mitkä ovat muutoksen perusteet, mihin sillä pyritään ja mitkä ovat sen hyödyt. Työyhteisön yhteisissä keskustelutilaisuuksia esihenkilön tulee selventää konkreetiat, eli miten muutos toteutetaan käytännössä ja miten työtehtävät tulevat muuttumaan. Viestinnässä tärkeää on, että esihenkilö on itsekin työstänyt tulevan muutoksen syyt ja tavoitteet, jotta hän pystyy ne uskottavasti esittämään työyksikössään. (Järvinen, 2016, s. 100–102.)

Kaikissa muutoksissa esiintyy aina muutosvastarintaa. Se on luonnollinen ja inhimillinen tapa reagoida uusiin ja vieraisiin asioihin. Muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä ovat mm: työntekijöiden tietämättömyys, ymmärtämättömyys, luopumisen pelko, haluttomuus muuttua, vaikuttamismahdollisuuksien puute, huono johtaminen, pelko työpaikan menettämisestä, osaamattomuus, epävarmuus ja väärinymmärrykset. Muutosvastarintaa esiintyy työyhteisössä monella eri tavalla: avoimella äänekkäällä kritisoinnilla, hiljaisena vastustamisena ja passiivisena käyttäytymisenä. Kaikki nämä erilaiset vastarinnan muodot kuitenkin vaikeuttavat muutosjohtamista. Hyvinvointialueen muutoksessa haastavissa muutosjohtamisen tilanteissa esihenkilöiden on pyrittävä tukemaan käsitystä, että jokainen tuntee kuuluvansa uuteen porukkaan ja yhteisöön. Jokaisella tulee olla varmuus siitä, että olemme yhdessä tekemässä jotain merkityksellistä ja tärkeää. Olennaista on, että jokaisella työntekijällä on psykologisesti turvallinen olo muutoksessa ja että erilaisia tunteita ja reaktioita pystytään työyhteisössä käsittelemään. Esihenkilön tehtävänä on tukea ja kannustaa henkilöstöään muutoksen keskellä. Näin päästään siirtymään negatiivisista tunteista rakentaviin ja positiivisiin tunnetiloihin. (Kinnunen ym., 2023, s. 260–263.)

3.8 Haastavat tilanteet esihenkilötyössä

Esihenkilötyöhön kuuluu selvittää erilaisia ongelmia ja ristiriitatilanteita, joita työyhteisössä saattaa aika ajoin esiintyä. Työpaikalla jokaisella on oikeus esittää mielipiteensä ja aina ristiriitoja ei voida välttää. Toimivan työyhteisön tunnusmerkki ei ole ristiriitojen välttäminen vaan se, miten erimielisyyksiä ratkotaan. Ryhmässä toimimisen peruslähtökohtana on, että sen jäsenet haluavat ylläpitää me-henkeä ja pitää toisistaan. Ryhmässä työskentelee kuitenkin aina monia erilaisia ihmistyyppisiä, jotka ajattelevat asioista eri tavalla. Dissonanssilla tarkoitetaan ristiriitaa eri näkemyseroja työyhteisössä. Ryhmän jäsenillä voi olla erilaisia rooleja ja niistä johtuvia mielipide-eroja ratkaistavista asioista. Esihenkilön on asemaansa perustuen pidettävä aina neutraali ote ristiriitatilanteissa ja nähtävä asioiden kokonaisuus. Ajoissa puuttuminen havaittuihin ristiriitoihin helpottaa johtamista ja vaikeampien konfliktien syntymistä voidaan näin välttää. (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 101–103.)

Kun työyhteisössä havaitaan ongelma, on esihenkilön tehtävänä ensimmäiseksi paikantaa ongelma. Onko kysymyksessä yksittäisen työntekijän aiheuttamasta ongelmasta, kahden työntekijän välisestä erimielisyydestä vai koskettaako ongelmatilanne isompaa ryhmää tai koko työyhteisöä. Kun ongelma on paikannettu, tulee selvittää aina asianosaisten kanssa. Jos asia koskettaa vain yhtä henkilöä, on esihenkilön pidettävä tämän kanssa esihenkilöalaispalaveri, jossa sovitaan yhdessä toiminnan jatkosta. Jos taas ristiriita on kahden työntekijän välinen, on syytä jututtaa kumpaakin. Aluksi kumpaakin erikseen ja tämän jälkeen keskustella molempien osapuolten kanssa yhtä aikaa. Mikäli ongelma koskettaa pientä ryhmää, on esihenkilön pidettävä näiden kanssa palautekeskustelu, jossa käydään tilanne läpi ja sovitaan jatkotoimenpiteistä. Koko työyhteisöä koskevaan ristiriitaan tulee hakea ratkaisua koko porukalla. Tässä apuna käytetään työyhteisössä olemassa olevia pelisääntöjä tai jos niitä ei ole, niin ne laaditaan yhdessä. Usein hyvinkin pienet asiat aiheuttavat ristiriitatilanteita työyhteisössä ja tästä syystä on tärkeää käydä aika ajoin yhteisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä läpi. Hankaliin tilanteisiin kannattaa aina puuttua heti kun ne havaitaan. Mikäli ongelmat pitkittyvät, ne myös

vaikeutuvat ja ratkaisuvaihtoehdotkin vähenevät. Ongelman puheeksi ottamisen periaatteita ovat avoimuus, arvostus, välittäminen ja vastuu työyhteisöstä. Kun huoli työntekijästä herää, esimerkiksi alkoholiongelmasta, on ongelman puheeksi ottaminen myös osoitus työntekijästä välittämisestä. Pahimmillaan tämän tyyppinen ongelma saattaa johtaa siihen, että työntekijä pilaa terveytensä, menettää työpaikkansa ja mahdollisesti myös ihmissuhteensa. Varhaisessa vaiheessa puuttuminen voi parhaimmillaan pelastaa näin ikäviltä ongelmilta. Puuttuminen ei koskaan ole helppoa, mutta se kuuluu vastuulliseen esihenkilötyöhön. (Surakka, 2018, s. 150–155.)

Epäasiallista käyttäytymistä työpaikalla on se, jos jonkun työntekijän käyttäytyminen poikkeaa työpaikan yleisistä käytännöistä ja normaaleista hyvistä tavoista. Tällaisia ovat esimerkiksi voimakkaat tunteenpurkaukset, asiaton kielenkäyttö, komentelu tai työtehtävien laiminlyönti. Tämä aiheuttaa hyvinkin nopeasti mielipahaa ja laskee nopeasti työyhteisön ilmapiiriä. Työpaikalla ammatillinen käyttäytyminen on perusvaatimus. Yksi haastavimmista tilanteista esihenkilötyössä liittyy häirintään ja epäasialliseen kohteluun. Häirintää on mm. mustamaalaaminen, pahan puhuminen, valehtelu sekä pilkkaaminen muiden kuullen. Työntekijä voidaan myös eristää muun työyhteisön ulkopuolelle. Vahvoja häirinnän muotoja ovat esimerkiksi huutaminen, fyysinen väkivalta, sukupuolinen häirintä tai ahdistelu. Epäasiallista käyttäytymistä työpaikalla ei missään tapauksessa saa painaa villaisella, vaan esihenkilön on puututtava siihen välittömästi ja jämäkästi. Hänen tulee kuulla kaikkia osapuolia sekä kahden kesken, että yhteisesti ja näistä keskusteluista tulee tehdä muistiot. Lopuksi sovitaan jatkotoimenpiteet asioiden korjaamiseksi. (Laaksonen & Salin, 2020, s. 106–107.)

Joskus saattaa tulla eteen myös tilanteita, joissa ei ratkaisukeskustelut auta, vaan tarvitaan järeämpiä keinoja. Näiden tilanteiden ratkaisemiseen tarvitaan silloin myös oikeudellista osaamista. Kun keskustelu ei auta, voi esihenkilö antaa suullisen huomautuksen tai kirjallisen varoituksen. Varoituksen tarkoituksena on antaa työntekijälle tai viranhaltijalle mahdollisuus korjata käyttäytymisensä (TSL 7. luku, 2 §; Viranhaltijalaki 8. luku, 35 §). Kaikista suullisista huomautuksista ja kirjallisista varoituksista tulee tehdä muistiot, joihin voidaan

myöhemmin vedota. Jos sekä huomautus että varoitus ovat olleet tuloksettomia, voi tulla kysymykseen irtisanominen tai työ- tai virkasuhteen purkaminen. Näihin tarvitaan aina lainmukainen peruste ja syyntä pitää olla asiallinen ja painava (TSL 7. luku, 2 §; Viranhaltijalaki 8. luku, 35 §). Erittäin painavasta syystä työ- tai virkasuhde voidaan purkaa, jolloin se päättyy heti (TSL 7. luku, 2 §; Viranhaltijalaki 8. luku, 35 §). Erittäin painavina syinä voidaan pitää esimerkiksi päihteiden käyttö työaikana tai työturvallisuuden vaarantaminen. Irtisanominen tai purkaminen on esihenkilölle raskas tehtävä, mutta on muistettava, että se on osa esihenkilötyötä. Tässä esihenkilön on muistettava oma ammatitiroolinsa irtisanomistilanteessa. Hän toimii työnantajan edustajana ja se kuuluu hänen velvollisuuksiinsa. Irtisanominen tulee tehdä inhimillisesti, mutta kuitenkin jämäkästi. Työyhteisön kaikki ongelmatilanteet tulee selvittää välittömästi heti, kun niistä on näkyvissä ensimmäiset merkit. Mitä aikaisemmin puutuu, sen vähemmällä pääsee sekä esihenkilö, että koko työyhteisö. (Surakka, 2018, s. 28–29.)



Kuvio 10. Painavat puuttumisen keinot.

(Surakka, 2018, s. 28–29.)

Ongelmatilanteiden reflektointi jälkikäteen on tärkeää, varsinkin jos työyhteisössä on tapahtunut jotain sellaista, joka on koskettanut koko työyhteisöä. Esihenkilön tulee silloin keskustella työntekijöiden kanssa ja palata tapahtuneeseen ja pohtia yhdessä mitä tapahtui, miten näin pääsi käymään ja mitä tästä opimme. Mikäli ongelma on saatu ratkaistua, mutta sen jälkeen asiasta vaivataan, saattaa se henkilökunnan keskuudessa aiheuttaa hämmennystä. Onnistuneen reflektoinnin avulla työyhteisössä on mahdollista oppia tapahtuneesta ja katkaista huhuilta siivet. (Laaksonen & Salin, 2020, s. 94–95.)

4 PÄÄTÖKSENTEKOPROSESSI JA SITÄ OHJAAVA LAINSÄÄDÄNTÖ

Hyvinvointialueen toimintaa ohjaa laaja oikeudellinen sääntely. Osa näistä laeista on uusia lakeja ja osa muutoslakeja. Jotkut hyvinvointialueen toimintaa säätelevistä laeista koskevat ainoastaan hyvinvointialueita ja osa on yhteisiä kunnille ja hyvinvointialueille. Joissakin tapauksissa hyvinvointialueista säädetään julkisoikeuden piiriin kuuluvissa yleisissä säädöksissä, kuten vaalilainsäädännössä ja hallinnon yleislaeissa. (Niemivuo, 2022, s. 272.)

Hyvinvointialueen henkilöstöhallinnolliseen päätöksentekoa ohjaavia lakeja ovat:

1. laki hyvinvointialueesta (611/2021)
2. laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta 627/2021)
3. laki kunnan ja hyvinvointialueen virkaehtosopimuksista (629/2021)
4. laki kunnan ja hyvinvointialueen työehtosopimuksista (628/2021)
5. laki kuntien ja hyvinvointialueiden työnantajaedunvalvonnan järjestämisestä (630/2021)
6. laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (631/2021)

Lisäksi henkilöstöpäätöksiä tehtäessä sovelletaan hallinto-oikeuden alaan kuuluvia lakeja:

7. hallintolaki (637/2021)
8. julkisuuslaki (638/2021)

Näiden lisäksi henkilöstöhallinnollisista asioista päätettäessä huomioitava seuraavien lakien säännökset:

9. laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (657/2021)
10. yhdenvertaisuuslaki (643/2021)

(Niemivuo, 2022, s. 273–275.)

4.1 Laki hyvinvointialueesta

Hyvinvointialueen tehtävistä sekä hallinnon ja talouden järjestämisestä säädetään laissa hyvinvointialueesta (611/2021). Hyvinvointialueen hallinto-organisaatio muodostuu luottamushenkilöorganisaatiosta ja virkakoneistosta. Lisäksi hyvinvointialueella on vähintään yksi liikelaitos sekä yhtiöitä palveluiden tuottamista varten. Lain mukaan pakollisia toimielimiä hyvinvointialueella ovat aluevaltuusto (Laki hyvinvointialueesta 4. luku 22 §), aluehallitus ja tarkastuslautakunta (Laki hyvinvointialueesta 6. luku 35 §) sekä aluevaalilautakunta (Vaalilaki 2. luku 11 §). Muilta osin hyvinvointialueen hallinto-organisaatio jää sen itsensä harkittavaksi. (Niemivuo, 2022, s. 272.)

Aluevaltuusto on hyvinvointialueen ylin päättävä toimielin. Aluevaltuuston toimikausi on neljä vuotta ja sen jäsenet valitaan vaaleilla (Laki hyvinvointialueesta 4. luku 22–23 §). Aluehallitus johtaa hyvinvointialueen toimintaa, hallintoa ja taloutta sekä vastaa aluevaltuuston asioiden valmistelusta, täytäntöönpanosta ja sen päätösten laillisuuden valvonnasta sekä muusta hallinnosta. Hyvinvointialueen toimintaa johdetaan aluevaltuuston hyväksymän hyvinvointialuestrategian mukaisesti. Hyvinvointialuejohtaja johtaa aluehallituksen alaisena hyvinvointialueen hallintoa, taloudenhoitoa ja muuta toimintaa. (Laki hyvinvointialueesta 7. luku 42–43 §.)

Hyvinvointialuelain 12 luvussa säädetään päätöksenteko- ja hallintomenettelyistä. Aluevaltuusto päättää hyvinvointialueen hallintosäännöstä, jolla ohjataan hyvinvointialueen toimintaa tarkemmin. Siinä annetaan määräykset ainakin seuraavista asioista:

1. hallinnon ja toiminnan järjestämisestä
2. päätöksenteko- ja hallintomenettelyistä
3. aluevaltuuston toiminnasta.

Aluevaltuusto voi hallintosäännössä delegoida toimivaltaansa hyvinvointialueen muille toimielimille, luottamushenkilöille ja viranhaltijoille. Toimivaltaa ei

kuitenkaan voi delegoida sellaisissa asioissa, joista jonkun laissa olevan säännöksen mukaan on päätettävä. Hallintosäännössä voidaan myös antaa lupa delegoida edellä olevien toimielimille tai viranomaisille oikeuden siirtää sille siirrettyä toimivaltaa edelleen. Näin siirrettyä toimivaltaa ei voida enää siirtää edelleen. (Laki hyvinvointialueesta 12. luku 95–96 §.)

Hyvinvointialueen palveluksessa oleva henkilöstö on joko virka- tai työsopimussuhteessa hyvinvointialueeseen. Tehtävää, jossa käytetään julkista valtaa, hoidetaan virkasuhteessa. (Laki hyvinvointialueesta 11. luku 92 §.) Hyvinvointialueen ylin virkamies on hyvinvointialueen johtaja, jonka valinnasta aluevaltuusto päättää. Hänet voidaan valita joko toistaiseksi voimassa olevaan tai määräaikaiseen virkasuhteeseen. Hyvinvointialueen johtajan kanssa laaditaan johtajasopimus, jossa sovitaan hyvinvointialueen johtamisen edellytyksistä ja hyvinvointialuejohtajan ja aluehallituksen puheenjohtajan työnjaosta. Johtajasopimuksen hyväksyy aluehallitus. (Laki hyvinvointialueesta 7. luku 45–46 §.)

4.2 Laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta

Julkisyhteisöjen toiminnassa ja päätöksenteossa noudatetaan julkisuusperiaatetta. Julkisuusperiaatteen mukaan viranomaisen asiakirjat ja muut tallenteet ovat julkisia ja jokaisella on halutessaan oikeus saada tietoa näistä, jollei niiden julkisuutta ole välttämättömien syiden vuoksi lailla erikseen rajoitettu (PL 731/1999, 2. luku 12 §). Laissa viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999 on tarkentavia säännöksiä julkisuus- ja salassapitovelvoitteista. Lain tarkoituksena on toteuttaa avoimuutta viranomaisten toiminnassa sekä antaa mahdollisuus valvoa julkisen vallan ja julkisten varojen käyttöä (JulkL 621/1999 1. luku 3 §).

Julkisuusperiaatteen keskeiset toteuttamistavat ovat:

1. Asiakirjojen ja tallenteiden julkisuus
2. Käsittelyn julkisuus
3. Tiedottaminen
4. Tiedon hallinta

(Mäenpää, 2020, s. 6).

Perustuslain mukaisesti julkisuus koskee kaikkia viranomaisen hallussa olevia asiakirjoja ja muita tallenteita. Sillä ei ole merkitystä onko viranomaisen itse laatinut asiakirjan vai onko se sille toimitettu. Julkisuuslaissa on täsmennetty mikä on viranomaisen asiakirja. Sen mukaisesti sisäisen työskentelyyn tarkoitettut asiakirjat, kuten esimerkiksi muistiot tai sisäiset koulutukset eivät ole julkisia asiakirjoja. Asiakirjajulkisuuden lisäksi hyvinvointialueilla julkisuusperiaate ilmenee toimielinten kokousten ja esityslistojen julkisella nähtävänä ololla hyvinvointialueen tietoverkossa. Aluevaltuuston kokoukset ovat julkisia, jollei kokouksessa käsitellä sellaista asiaa tai asiakirjaa, joka on lailla säädetty salassa pidettäväksi tai jollei aluevaltuusto muuten painavan syyn vuoksi jossakin asiassa toisin päättä (Laki hyvinvointialueesta 611/2021, 12 luku 106 §). Myös kaikki viranhaltijapäätökset ovat haettavissa hyvinvointialueen tietoverkosta, mikäli niissä ei ole salassa pidettävää tietoa. (Mäenpää, 2020, s. 81–83.)

Julkisuusperiaatteen noudattamisessa on huomioitava muut lainsäädännölliset säännökset, kuten yksityiselämän ja henkilötietojen suoja. Viranomaisen on tarkasti tiedettävä mitä asiakirjoja se voi käsitellä julkisina ja mitä salassa pidettävänä. Henkilöiden yksityiselämää koskevia asioita tulee suojata julkisuudelta. Tällaisia ovat esimerkiksi perhe-elämää, terveydentilaa, sosiaalipalveluja ja elintapoja koskevat tiedot. (Mäenpää, 2020, s. 55–58.)

Julkisuusperiaatteen toteuttaminen viranomaisen toiminnassa kuuluu henkilöstön perusvelvollisuuksiin. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että viranomaisen henkilöstö hallitsee hyvin julkisuuslain oikeuksien ja velvollisuuksien sisällön. Henkilöstöä tulee kouluttaa ja perehdyttää oikeudellisista perusteista ja menettelytavoista, jotta tämä velvollisuus toteutuisi lain edellyttämällä tavalla. (Mäenpää, 2020, s. 277.)

4.3 Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta

Hyvinvointialueen palvelussuhteessa oleva henkilöstö työskentelee joko työsopimus- tai virkasuhteessa. Valtaosa henkilöstöstä on työsuhteisia, mutta jos tehtävät edellyttävät julkisen vallan käyttöä, on henkilö palkattava virkasuhteeseen (Laki hyvinvointialueesta 611/2011, 11. luku 92 §). Julkista vallankäyttöä vaativat sellaiset tehtävät, joissa päätetään toisen edusta, oikeudesta tai velvollisuudesta tai annetaan velvoittava määräys. Näistä tehdään tavanomaisesti viranhaltijapäätös. Esihenkilön työnjohto-oikeuden käyttäminen, kuten vuosiloman myöntäminen, ei kuitenkaan edellytä julkista valtaa, eli virkasuhdetta. Sen sijaan hyvinvointialueen päätöksentekoon kuuluvia esittely- ja valmistelutehtäviä tulee hoitaa virkasuhteessa. (Koskinen & Kulla, 2019, s. 12–14.)

Virkasuhteisista käytetään nimitystä viranhaltija. Virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde. Hyvinvointialueen viranhaltijoina työskentelevistä henkilöistä on säädöksiä mm. laissa hyvinvointialueesta ja laissa kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijoista. Näiden lisäksi hyvinvointialueen viranhaltijoiden on noudatettava niiden omia virka- ja johtosääntöjä. (Koskinen & Kulla, 2019, s. 18–19.) Viran perustamisesta ja lakkauttamisesta päättää aluevaltuusto tai hyvinvointialueen hallintosäännössä määrätty muu toimielin (Laki hyvinvointialueesta 611/2011, 11. luku 92 §).

Ennen viran täyttämistä se on julistettava haettavaksi (Viranhaltijalaki 304/2003, 2. luku 4 §). Virkaan ottaminen edellyttää pääsääntöisesti julkista hakumenettelyä. Virkasuhteeseen voidaan ottaa henkilö, joka on kirjallisesti hakenut virkaa määräajassa ja täyttää virkaan asetetut kelpoisuusvaatimukset (Viranhaltijalaki 304/2003, 2. luku 5 §). Ilman hakumenettelyä virka voidaan täyttää vain silloin, kun kysymyksessä on sijaiseksi tai avoimeksi tulleeseen virkaan määräajaksi ottaminen, taloudellisin tai tuotannollisin perustein irtisanotun viranhaltijan ottaminen toiseen virkasuhteeseen tai eräät muut laissa mainitut henkilöstöjärjestelyt (Viranhaltijalaki 304/2003, 2. luku 4 §). Virkasuhde syntyy asianomaisen hallintoviranomaisen yksipuolisella päätöksellä,

joka edellyttää virkasuhteeseen otettavan suostumusta. Virkasuhteeseen otetulle annetaan pöytäkirjanote tai muu kirjallinen viranhoitomääräys, josta käy ilmi virkasuhteen laatu ja kestoaika, mahdollinen koeaika, määräaikaisuuden peruste, pääasialliset tehtävät sekä palkkauksen perusteet (Viranhaltijalaki 304/2003, 2. luku 9 §). Viranhaltijalla ei ole mahdollisuutta sopia palvelussuhteensa ehdoista henkilökohtaisella sopimuksella, kuten työsuhteisilla. Viranhaltijat noudattavat virkaehtosopimusta, joka on sekä vähimmäis- että enimmäissopimus, eli viranhaltijalle on annettava virkaehtosopimuksen mukaiset ehdot sellaisenaan. Virkasuhde alkaa virkaanottamispäätöksestä lukien ja virantoimitus siitä, kun viranhaltija ryhtyy hoitamaan virkaansa. (Koskinen & Kulla, 2019, s 150–162.)

Hyvinvointialue työnantajana päättää viranhaltijan tehtävistä yksipuolisesti johtosäännössä, viran perustamispäätöksessä tai muussa päätöksessä. Virkasuhteen luonteeseen kuuluu, että hän on työnantajana toimivan julkisyhteisöön nähden alistetussa asemassa ja julkisyhteisön määräysvallan alainen. Hyvinvointialue voi yksipuolisesti muuttaa esimerkiksi johtosääntöä, jossa viranhaltijan tehtävistä ja velvollisuuksista on määrätty. Viranhaltijan on alistuttava muutoksiin niiden sisällöstä riippumatta. Virkasuhteen aikana viranhaltija on velvollinen hoitamaan hänelle määrättyt virkatoimet ja tehtävät toimivaltansa rajoissa annettujen määräysten ja ohjeiden mukaisesti, joten hän on myös velvollinen tekemään ilman suostumustakin esimerkiksi lisä- ja ylitoita sekä olemaan varalla, jos se on työn laadun ja erittäin pakottavien syiden vuoksi välttämätöntä (Viranhaltijalaki 304/2003, 4. luku 17 §). Viranhaltija on näin ollen työnantajan käskyvallan alainen. Hän on velvollinen tarvittaessa siirtymään toisiinkin tehtäviin työnantajan niin määrätessä (Viranhaltijalaki 304/2003, 5. luku 23§).

Virantoimitusvelvollisuus on viranhaltijan päävelvoite. Virkasuhteessa ei sovita hoidettavista tehtävistä, vaan niiden määrääminen kuuluu työnantajan päätösvaltaan. Työnantaja voi yksipuolisesti muuttaa viranhaltijaa kuultuaan hänen virantoimitusvelvollisuuttansa, jos toiminnan uudelleen järjestely tai muu perusteltu syy sitä edellyttää (Viranhaltijalaki 304/2003, 5. luku 23 §). Kaikessa julkisessa toiminnassa on noudatettava tarkoin lakia, joten viranhaltija on tästä

syystä aina virkavastuussa virkatoimistaan. Viranhaltijalaissa on määräyksiä siitä, että viranhaltijan on suoritettava virkatehtävänsä asianmukaisesti ja viivytyksettä. Hänen on käyttäydyttävä kaikessa toiminnassaan asemansa ja tehtävänsä edellyttämällä tavalla. (Niemivuo, 2022, s. 350–351; Viranhaltijalaki 304/2003, 4. luku 17 §.)

Nämä viranhaltijalaissa asetetut vaatimukset merkitsevät sitä, että viranhaltijoiden on noudatettava toiminnassaan myös hyvää hallintotapaa. Julkisen vallan käytössä on otettava huomioon hallintolain hyvän hallinnon periaatteiden säännökset, joiden tarkoituksena on edistää hyvää hallintoa sekä oikeusturvaa hallintoasioissa. Hallintolain 2. luvussa määrätään, että viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti sekä käytettävä toimivaltaansa yksinomaan lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin (HL 434/2003, 2. luku 6–10 §). Virkavastuun perimmäinen tarkoitus on se, että se on sidottu julkisten hallintotehtävien yleiseen järjestämistapaan ja virkavastuu takaa näin ollen kansalaisiin suuntautuvien tehtävien asianmukaisen hoidon. (Koskinen & Kulla, 2019, s. 327–330.)

Viranhaltija ei saa ottaa vastaan luottamusta vaarantavia etuja eli lahjuksia virantoimituksessa, eikä sen ulkopuolellakaan, mikäli ne voisivat heikentää luottamusta viranomaiseen (Viranhaltijalaki 304/2003, 4. luku 17 §). Viranhaltijalla ei saa olla sellaista sivutointa, joka edellyttää häneltä työajan käyttämistä sivutoimen tehtävien hoitamiseen, ellei hänelle ole myönnetty sivutoimilupaa (Viranhaltijalaki 304/2003, 4. luku 18 §). Mikäli sivutoimen hoitamiseen ei tarvitse käyttää työaika, on viranhaltija kuitenkin ilmoitettava sivutoimestaan. Työnantajalla on kuitenkin mahdollisuus se kieltää häneltä. Viranhaltijoiden sivutoimiluvan sääntely perustuu siihen, että viranhaltijoille kuuluva julkisen vallan käyttäminen on oltava puolueetonta. Tämä saattaisi vaarantua, jos viranhaltijan sivutoimien hoitaminen olisi täysin rajoittamaton. (Koskinen & Kulla, 2019, s. 260–263.)

Viranhaltijalla on velvollisuus antaa työnantajan pyynnöstä tehtävän hoitamisen terveydellisiä edellytyksiä koskevat tarpeelliset tiedot työ- ja toimintakyvyn

selvittämiseksi (Viranhaltijalaki 304/2003, 4. luku 19 §). Terveystilaa koskevat tiedot on nimenomaisesti saatava joko viranhaltijalta itseltään tai hänen kirjallisella suostumuksellaan muualta. Jos viranhaltija kieltäytyy antamasta tietoja, voi viranomaisen määrätä hänet terveystilan toteamiseksi suoritettaviin tarkastuksiin ja tutkimuksiin. Tällä pakottavalla sääntelyllä on haluttu varmistaa, että viranomaisen on riittävästi selvillä viranhaltijan terveydestä tehdessään häntä koskevia päätöksiä. (Koskinen & Kulla, 2019, 270–274.)

Virkasuhde voi päättyä irtisanomisen tai purkamisen johdosta sekä rikosoikeudellisen viraltapanon vuoksi (Viranhaltijalaki 304/2003, 8. luku 40–41 § & 47 §). Viranhaltija voidaan pidättää virantoimituksesta väliaikaisesti. Virantoimituksesta pidättäminen ei merkitse virkasuhteen päättymistä, vaan se on eräänlainen hallinnon turvaamistoimenpide. Virantoimituksesta pidättäminen voi tapahtua, jos viranhaltijan voidaan todennäköisin perustein epäillä syylistyneen virantoimituksessa virkarikokseen tai muuten menetelleen velvollisuuksiensa vastaisesti. Tällöin viranhaltija voidaan pidättää virantoimituksesta tutkimuksen tai oikeudenkäynnin ajaksi. Virantoimituksen pidättäminen voi tapahtua myös silloin, mikäli viranhaltijan epäillään syylistyneen vapaa-ajallaan rikokseen ja asiassa ilmenneillä seikoilla voi olla vaikutusta hänen edellytyksiinsä hoitaa tehtäväänsä. Virantoimituksen pidättäminen voi tapahtua myös joissakin sellaisissa tilanteissa, joissa viranhaltija ei voi hänestä itsestään johtuvista syistä suorittaa asianmukaisesti virkatehtäviään. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi sellaiset, joissa viranhaltija kieltäytyy antamasta työnantajalle tehtävän hoitamisen terveydellisiä edellytyksiä koskevia tietoja työ- ja toimintakykynsä selvittämiseksi. (Viranhaltijalaki 304/2003, 47 §.) Virantoimituksesta pidättäminen ei ole mahdollista silloin, jos viranhaltijan virantoimitus on jo keskeytynyt vuosiloman tai virkavapauden ajaksi. (Uusi-Oukari, 2022, s. 221–228.)

4.4 Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella

Työnantajan on yhteistoiminnassa käsiteltävä henkilöstön kanssa tiettyjä henkilöstöpolitiikan periaatteita ja muutoksia organisaatiossa. Näitä asioita hyvinvointialueella sääntelee laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella (449/2007). Lain tarkoituksena on työnantajan ja henkilöstön välisen yhteistoiminnan edistäminen. Henkilöstölle annetaan mahdollisuus työnantajan kanssa osallistua hyvinvointialueen toiminnan kehittämiseen ja vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun. Tämän lain avulla halutaan myös edistää palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Lain perusteluissa korostetaan avointa vuorovaikutusta, osapuolten välistä luottamusta, sekä esihenkilöiden ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa päivittäin tapahtuvaa yhteistyötä. Lain tavoitteena on säätää yhteistoiminnalle vähimmäistaso ja käytännössä hyvinvointialueilla voidaan hoitaa yhteistoimintaa monipuolisemminkin. (Koskinen & Kulla, 2019, s. 293; Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007, 1 §.)

Yhteistoiminnan osapuolia ovat hyvinvointialue työnantajana ja sen palveluksessa oleva henkilöstö. Neuvotteluissa ovat mukana työntekijä tai viranhaltija, jota yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävä asia koskee ja hänen esihenkilönsä taikka henkilöstöryhmän edustaja, sekä työnantajan edustaja. Liikkeen luovutuksen yhteydessä yhteistoiminnan osapuolena voi olla myös luovutuksensaaja. Henkilöstön edustajia ovat luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu henkilöstön edustaja. Henkilöstöryhmiä ovat erilaiset ammattikunnat, kuten toimisto-, tekninen- tai hoitoalanhenkilöstö. (Koskinen & Kulla, 2019, s. 293; Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007, 3 §.)

Yhteistoimintamenettelyssä käsitellään seuraavia asioita:

- 1) henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, kunnan tai hyvinvointialueen palvelurakenteessa, kuntajaossa tai kuntien tai hyvinvointialueiden tai näiden välisessä yhteistyössä;

- 2) palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita, jos asialla voi olla ulkopuolisen työvoiman käytöstä tai liikkeen luovutuksesta johtuvia tai muita olennaisia henkilöstövaikutuksia;
- 3) henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun sekä työyhteisön sisäiseen tietojenvaihtoon liittyviä periaatteita ja suunnitelmia;
- 4) taloudellisista tai tuotannollisista syistä toimeenpantavaa osa-aikaistamista, lomauttamista tai irtisanomista.

(Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007, 4 §.)

Ennen kuin työnantaja ratkaisee yt-menettelyn piiriin tarkoitetun asian, hänen on neuvoteltava yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi valmisteilla olevan toimenpiteen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehdoista ainakin niiden työntekijöiden kanssa, joita asia koskee. Neuvottelut on aloitettava niin ajoissa kuin mahdollista. Tavoitteena on yksimielisyyden saavuttaminen, mutta neuvottelut voivat päättyä myös erimielisinä. Tällöin käsiteltävän asian päättää yhteistoimintamenettelyn jälkeen asianomainen viranomainen. (Koskinen & Kulla, 2019, 296; Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007, 5 §.)

Jokaisella hyvinvointialueella on oltava yhteistoimintaelin, joka koostuu työnantajan ja henkilöstön edustajista. Henkilöstöä edustavat yhdistykset tai niiden rekisteröidyt paikalliset alayhdistykset, jotka nimeävät edustajansa yhteistoimintaelimeen. Laissa ei ole määrittelyä yhteistoimintaelimen koosta. Yhteistoimintaelimen toimikausi on neljä vuotta. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007, 14 §.)

Ennen yhteistoimintamenettelyn aloittamista työnantajan tulee antaa asianomaisille työntekijöille sekä heidän edustajilleen yhteistoimintamenettelyssä käsiteltävän asian käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot. Ne tulisi antaa riittävän ajoissa ennen neuvottelujen alkamista, jotta niihin voisi riittävästi perehtyä ja valmistautua käsiteltävään asiaan. Kun henkilöstö on saanut tiedot, on heille varattava mahdollisuus lisäkysymysten ja lisäselvityspyyntöjen esittämiseen. Salassa pidettäviä tietoja saa kuitenkin antaa vain siinä laajuudessa kuin se

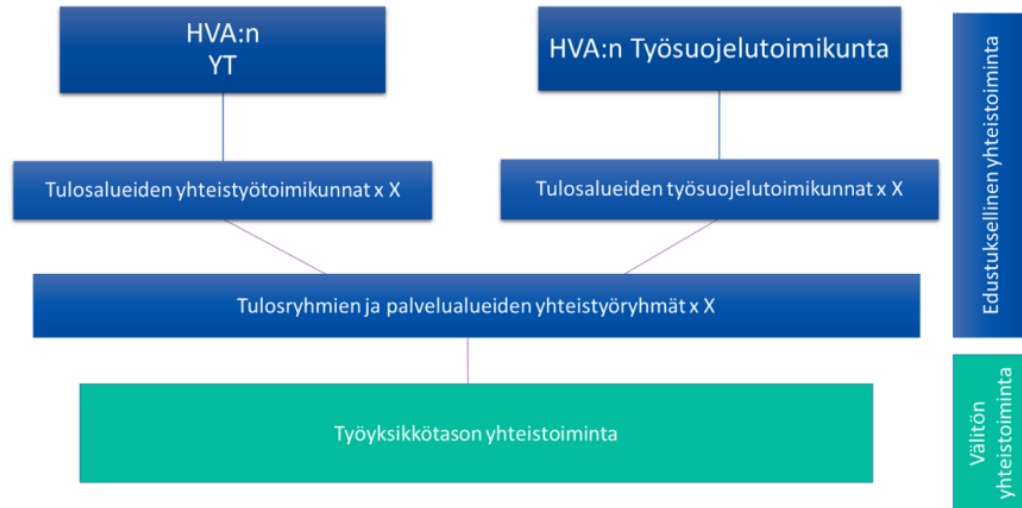
on välttämätöntä yhteistoimintamenettelyn mukaisen asian käsittelyn kannalta. Tietoja henkilön terveydentilasta, henkilökohtaisista oloista tai muista salassa pidettävistä yksityiselämän suojan piiriin kuuluvista tiedoista ei saa kuitenkaan antaa ilman sen henkilön suostumusta, jota tiedot koskevat. Kerran vuodessa tulee antaa henkilöstölle tiedot työllisyystilanteesta, toiminnan ja talouden tilasta sekä niiden todennäköisestä kehityksestä. Henkilöstön edustajille on heidän pyynnöstään annettava työvoimatilannetta kuvaava selvitys määräaikaissa ja osa-aikaissa työsuhteissa olevien työntekijöiden määrästä. (Koskinen & Kulla, 2019, s. 296–297; Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007, 6 §.)

4.4.1 Varsinais-Suomen hyvinvointialueen yhteistoimintasopimus

Varhan yhteistoimintasopimuksessa määritellään yhteistoiminnan ja työsuojelun yleiset periaatteet, yhteistoiminnan osapuolet sekä yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat. Lisäksi sopimuksessa määritellään Varhan yhteistoiminnan ja työsuojelun organisaatio. Sopimuksen mukaisesti yhteistoiminnan tarkoituksena on edistää hyvinvointialueen perustehtävän toteuttamista, edistää avointa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua sekä tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen omaa työtään ja työyhteisöään koskeviin päätöksiin jo uusien suunnitelmien valmisteluvaiheessa ja näin parantaa henkilökunnan työmotivaatiota ja työelämän laatua. (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen yhteistoimintasopimus 13.4.2023.)

Yhteistoimintaa toteutetaan kaikilla organisaation tasoilla. Yhteistoiminta ja työsuojelun yhteistoiminta toteutetaan hyvinvointialue- ja tulosaluetasolla toisistaan eriytettynä, tulosryhmä- ja palvelualueetasolla asioita käsitellään yhteisesti yhteistyöryhmissä. Yhteistoimintaa toteutetaan välittömänä ja edustuksellisenä. Välittömällä yhteistoiminnalla tarkoitetaan asioiden käsittelemistä suoraan asianomaisen henkilön tai työyhteisön kanssa. Edustuksellisessa yhteistoiminnassa käsitellään henkilöstöä laajasti ja yleisesti koskevat yhteistoi-

minta-asiat työnantajan edustajien ja henkilöstön edustajien kesken yhteistoimintaelimissä. (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen yhteistoimintasopimus 13.4.2023.)



Kuvio 11. Yhteistoiminta ja työsuojelun yhteistoiminta Varhassa (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen yhteistoimintasopimus 13.4.2023.)

Varhassa yhteistoiminta koostuu sopimuksen mukaisesti

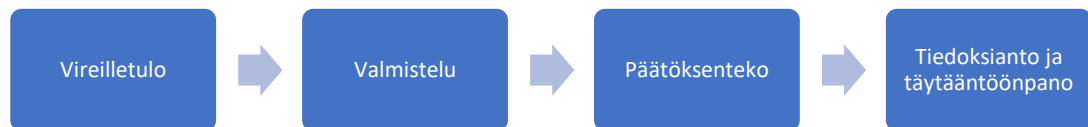
- hyvinvointialueen yhteistoiminnasta (yhteistyötoimikunnasta ja työsuojelutoimikunnasta),
- tulosalueen yhteistoiminnasta (tulosalueiden yhteistyötoimikunnat ja työsuojelutoimikunnat) sekä
- tulosryhmätasoisista yhteistyöryhmistä.

Lisäksi hyvinvointialueen johtoryhmiin valitaan henkilöstön edustajat.

4.5 Hallintolaki

Hallintoasioita ratkaistaan antamalla hallintopäätös. Hallinnollinen päätös on viranomaisen tekemä ratkaisu, jossa päätetään asianosaisen eduista, oikeudesta tai velvollisuudesta. Sekä viranhaltijapäätökset että toimielinten päätökset ovat hallintopäätöksiä. Päätökset voivat olla myös velvoitteiden ja rajoitusten määrittelyä. Hyvinvointialueen hallinnollista päätöksentekoprosessia sään-

telee merkittävästi hallintolaki (434/2003), joka on hallinnon toimintaa sääntelevä laki, jossa säädetään hyvän hallinnon perusteista ja hallintoasiassa noudatettavista keskeisistä menettelytavoista. Päätöksentekoprosessissa kuuluvat kaikki erilaiset käsittelyvaiheet, joissa asiaa selvitetään, käsitellään ja valmistellaan. Prosessin vaiheita ovat: vireilletulo, asian valmistelu, päätöksenteko, tiedoksianto ja täytäntöönpano.



Kuvio 12: Hallintotehtävän päätöksentekoprosessi

Hallinnollisessa päätöksenteossa on kaikissa vaiheissa noudatettava hyvän hallinnon periaatteita. (Heuru, 2003, s. 335–367.)

4.5.1 Vireilletulo ja valmistelu

Asian vireilletulon jälkeen viranomaisella on velvollisuus käsitellä ja antaa päätös vireille tulleesta asiasta. Hallintoasian vireilletulo edellyttää viranomaiselle tehtyä aloitetta. Aloitteen vireille saamiseksi voi tehdä kuka tahansa oikeustoimikelpoinen henkilö, joko luonnollinen henkilö tai oikeushenkilö. Vireilletulon voi tehdä myös viranomainen itse tai toinen viranomainen. Esimerkiksi viranhakua koskeva aloite tulee vireille viranomaisen ilmoituksesta avoimesta virasta. Myönteinen päätös virkavalinnasta voidaan tehdä vain henkilölle, joka on virkaa hakenut. Aloite voi olla joko viranomaiselle osoitettu asiakirja tai suullisesti vireilletulon yhteydessä esitetty jolloin käsittelyn aloittamiseksi tarvittavat tiedot on kirjattu (HL 434/2003, 4. luku 19 §). Pääsääntöisesti asia pannaan vireille kirjallisesti. Asia tulee vireille, kun asiakirja on saapunut viranomaiselle tai se on suullisessa vireillepanossa ilmoitettu viranomaiselle (HL 434/2003, 4. luku 20 §). Vireilletulon edellytyksenä on seuraavat:

- Asian on oltava hallintoasia.

- Viranomaisen on oltava toimivaltainen kyseisessä asiassa, jotta asia voidaan ottaa käsittelyyn.
- Vireillepanijan tulee olla oikeustoimikelpoinen.
- Vireilletulon lakisääteiset edellytykset on täytyttävä.
- Asiakirjassa, jolla asia laitetaan vireille, on oltava tarpeelliset tiedot.

(Niemivuo ym., 2010, s. 192–197.)

Asian vireillepanijan on vastattava siitä, että hänen toimittamastaan asiakirjasta on käytävä ilmi, mitä asia koskee. Asiakirjassa on mainittava lähettäjän nimi sekä tarvittavat yhteystiedot asian hoitamiseksi. Hallintolaissa ei ole asetettu muotovaatimuksia. Lähtökohtana on, että vireillepanija esittää asiansa selkeästi ja ymmärrettävästi ja nimenomaisesti kertoo mistä vireillepano asiasta on kyse. Asiakirjan liitteenä voi olla asian käsittelemisen kannalta tarpeellisia asiakirjoja, kuten todistuksia. Lisäksi viranomaiselle toimitettavaan asiakirjaan on merkittävä lähettäjän nimi ja yhteystiedot. Asiakirjan lähettäjällä on vastuu sen perille menosta sekä määräajan noudattamisesta (HL 434/2003, 4. luku 17 §). Jos viranomaisen havaitsee, että sille toimitettu asiakirja on puutteellinen, on sen kehotettava lähettäjää määräajassa täydentämään asiakirjaa (HL 434/2003, 4. luku 22 §; Niemivuo ym., 2010, s. 185–187.)

Viranomaisen on käsiteltävä vireille tullut asia ilman aiheetonta viivytystä. Mikäli asianosainen pyytää, on viranomaisen annettava arvio päätöksen antamisajankohdasta. (HL 434/2003, 4. luku 23 §.) Asiaa käsittelevä viranomaisen ei saa olla esteellinen käsiteltävään asiaan tai siinä esiintyvään asianosaiseen sellaisessa suhteessa, joka voi vaikuttaa hänen puolueettomuuteensa päätöstä tehtäessä (HL 434/2003, 5. luku 27 §). Esteellinen virkamies ei saa osallistua mihinkään asian käsittelyvaiheeseen, eikä myöskään olla läsnä asiaa käsiteltäessä. Esteelliseksi käsittelyksi katsotaan hallintoasian käsittelyssä kaikki sellaiset toimet, jotka voivat jollakin tavalla vaikuttaa hänen puolueettomuuteensa. Käsittelyksi katsotaan asian valmisteleminen päätöksentekoa varten, sekä myös sen esitleminen ja ratkaiseminen. Sen sijaan tekninen osallistuminen käsiteltävään asiaan ei ole esteellistä, kuten esimerkiksi asiakirjojen puhtaaksikirjoittaminen tai kopiointi. Jos esteellinen henkilö on ottanut osaa

asian käsittelyyn tai ollut läsnä asiaa käsiteltäessä, on päätös syntynyt virheellisesti ja se voidaan kumota muutoksenhaun yhteydessä. Viranomaisen on hankittava päätöksenteon ratkaisemisen kannalta tarpeelliset tiedot ja selvitykset (HL 434/2003, 6. luku 31 §). Viranomaisen selvittämismääräyksenä on selvittää ja arvioida asiaan liittyvät tosiseikat ja tuntea asiaan sovellettava lainsäädäntö. Selvittämismääräyksen sisältyy myös huolehtimismääräyksiä, jonka mukaisesti käsiteltävät asiat on selvitettävä perusteellisesti ja noudatettava annettuja säännöksiä ja määräyksiä. Edellytyksenä on, että virkavastuu laaditut asiakirjat ovat totuudenmukaisia ja niihin tietoihin voi luottaa. (Niemi ym., 2010, s. 277–278.)

Selvittämismääräyksenä asian ratkaisemiseksi on myös asianosaisen kuulemismääräyksiä. Siinä asianosaiselle on varattava tilaisuus kertoa oma mielipiteensä asiasta ja antaa lisää sellaisia selvityksiä, joilla saattaa olla vaikutusta asian ratkaisemiseen. (HL 434/2003, 6. luku 34 §.) Kuulemismääräyksiä ei ole asetettu säännöksiä menettelytavoista. Asianosaisista voidaan kuulla joko suullisesti tai kirjallisesti. Laissa ei ole myöskään säädetty siitä, missä käsittelyn vaiheessa kuuleminen on järjestettävä. Ainoana edellytyksenä on, että asianosaisista on kuultava ennen päätöksentekoa. (Niemi ym., 2010, s. 287.)

Asiat ratkaistaan hyvinvointialueella yleisesti esittelyssä. Esittelijän tehtävä on julkisen vallan käyttöä ja hänen on näin ollen oltava virkasuhteessa. Esittelijällä on virkavastuu esittelemästään asiasta. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esittelijän vastuulla on varmistaa esittelemänsä asian lainmukaisuus. Esittelijän virkavastuu ulottuu myös hänen esittelemänsä asiasta tehtyyn päätökseen, jollei hän esitä asiasta eriävää mielipidettä (Laki hyvinvointialueesta 12. luku 111 §). Esittelijän virkamiesvastuun lisäksi hänellä on myös eettinen vastuu esittelemästään asiasta. Hän on vastuussa siitä, että kaikki asiakirjat ovat huolella valmisteltuja ja mitään oleellisia asioita ei saa salata luottamushenkilöiltä, esihenkilöiltä, tiedotusvälineiltä eikä kansalaisilta. Esittelijän edellytetään olevan ammattitaitoinen viranhaltija (Niemi ym., 2022, s. 372–373.)

4.5.2 Päätöksenteko

Hallintopäätös on toimenpide, jolla viranomainen ratkaisee vireille tulleen asian tai asia raukeaa. Asian raukeamisella tarkoitetaan sitä, että asian käsittely lopetetaan tietyin edellytyksin sitä ratkaisematta. Pääsääntöisesti myös asian raukeamisesta on annettava hallintopäätös. Hallintoasiat luokitellaan kolmeen pääryhmään käsittelyn kohteena olevan hallintoasian luonteen perusteella: oikeuksia luoviin, edun suoviin ja velvoittaviin päätöksiin. Päätös on aina perusteltava ja siitä on käytävä ilmi mitä asiassa on päätetty ja millä perusteella ratkaisuun on päädytty (HL 434/2003, 7. luku 45 §). Perusteluista tulee selvitä myös se, että viranomainen on asianmukaisesti harkinnut tekemäänsä ratkaisua. Päätöksen on oltava kieliasultaan mahdollisimman selkeä ja sellainen, ettei asiaratkaisun sisällöstä jää tulkinnanvaraisuutta. Sen lisäksi päätöksestä on käytävä ilmi säännökset, jotka ovat olleet ratkaisun perustana. (Niemi ym., 2010, s. 323–327.)

Päätöksen perustelut voidaan jättää esittämättä, jos:

- 1) tärkeä yleinen tai yksityinen etu edellyttää päätöksen välitöntä antamista;
- 2) päätös koskee hyvinvointialueen tai hyvinvointiyhtymän taikka kunnallisen monijäsenisen toimielimen toimittamaa vaalia;
- 3) päätös koskee vapaaehtoiseen koulutukseen ottamista tai sellaisen edun myöntämistä, joka perustuu hakijan ominaisuuksien arviointiin;
- 4) päätöksellä hyväksytään vaatimus, joka ei koske toista asianosaista eikä muilla ole oikeutta hakea päätökseen muutosta; taikka
- 5) perusteleminen on muusta erityisestä syystä ilmeisen tarpeetonta.

(HL 434/2003, 7. luku 45 §).

Päätöksen yhteydessä on annettava ohjeet käytettävissä olevista oikeusturva-keinoista. Jos muutoksenhakuoikeutta ei ole, niin tästä on myös päätöksen yhteydessä ilmoitettava. Valitusoikeus on hallintoviranomaisten päätöksistä yleinen ja sitä voidaan rajoittaa vain lain mukaisin säännöksin. (HL 434/2003, 7. luku 47–48 §.)

Viranhaltijapäätöksiä voi tehdä vain sen toimivallan puitteissa, joka kyseiselle viranhaltijalle on annettu. Toimivalta perustuu joko lakiin, hyvinvointialueen

hallintosääntöön tai hallintosäännön perusteella annettuun erilliseen toimivalansiirtopäätökseen. Kaikessa viranhaltijoiden päätöksenteossa ei kuitenkaan ole kysymys hallintopäätösten tekemisestä. Esimerkiksi tavanomaiset työjohto-oikeudelliset määräykset eivät ole hallintopäätöksiä. Virkasuhteeseen valinnasta on tehtävä hallintopäätös, mutta työsuhteeseen ottamisesta ei tehdä. Pääsääntöisesti hallintopäätös on annettava kirjallisesti. Päätös voidaan antaa suullisesti vain, jos se asian kiireellisyyden vuoksi sitä vaatii. Jos päätös on annettu suullisesti, on se myös jälkikäteen annettava kirjallisesti oikaisuvaatimusohjeineen tai valitusosoituksineen. (HL 434/2003, 7. luku 43 §.) Hallintopäätös voidaan antaa myös sähköisessä muodossa. Kun viranomaisen on tehnyt päätöksen sähköisenä, lähetetään siitä sähköisesti ilmoitus asianosaiselle. (Mäenpää, 2023, s. 517.)

4.5.3 Tiedoksianto

Viranomaisen on viipymättä annettava tekemänsä päätös tiedoksi. Hallintopäätöksen tiedoksianto on menettely, jolla viranomaisen tiedottaa tekemästään hallintopäätöksen ratkaisusta niitä, joiden oikeusasemaan se vaikuttaa. Tiedoksiantovelvollisuus koskee myös muita tiedossa olevia, joilla on oikeus hakea päätökseen oikaisua tai muutosta valittamalla. Myös muutoksenhaku-kieltoa koskevat päätökset on annettava asianosaisille tiedoksi. Hallintopäätös on siis aina annettava tiedoksi asianosaisille sekä myös sellaisille, joilla on oikeus vaatia päätökseen oikaisua tai hakea siihen muutosta. Asianosaisia ovat ne, joihin päätös on kohdennettu ja tämän lisäksi myös ne, joiden oikeuteen, velvollisuuteen tai etuun päätös välittömästi vaikuttaa. Mikäli viranomaisen laiminlyö tämän velvollisuutensa, niin päätös ei saa lainvoimaa. Hallintopäätös on täytäntöönpanokelpoinen vasta, kun päätöksen kohteena oleva asianosainen on saanut siitä tiedon. Päätöksen tiedoksisaamisesta alkaa kulua määräaika oikaisuvaatimuksen tai valituksen tekemiselle. Hallintopäätös voidaan antaa tiedoksi tavallisena, todisteellisena tai yleistiedoksiantona. (HL 434, 9. luku 54 §; Mäenpää, 2023, s. 554–558.)

Yleisin tiedoksiantotapa on tavallinen tiedoksianto, joka yleensä on kirje. Vastaanottajan katsotaan saaneen tiedoksiannon seitsemäntenä päivänä kirjeen lähettamisestä, jollei muuta näytetä. Jos päätös annetaan tiedoksi sähköisesti, esimerkiksi sähköpostiviestillä, niin se katsotaan annetun tiedoksi kolmantena päivänä viestin lähettamisestä, jollei muuta näytetä. Päätös voidaan toimittaa tiedoksi myös todisteellisesti, jos se on erityisistä oikeusturvasyistä tarpeen. Todisteellinen tiedoksianto toimitetaan vastaanottajalle joko luovuttamalla se todisteellisesti suoraan vastaanottajalle tai tämän edustajalle tai vaihtoehtoisesti postitse saantitodistusta vastaan. Todisteellinen tiedoksianto voidaan toimittaa asianomaisen suostumuksella noudettavaksi myös sähköisesti viranomaisen ilmoittamaan palvelimeen, tietokantaan tai muuhun tiedostoon. Tällöin asianomaisen on tunnistauduttava tietoturvallisen varmenteen avulla. Päätös katsotaan annetun tiedoksi silloin, kun asiakirja on noudettu viranomaisen osoittamasta paikasta seitsemän päivän kuluessa viranomaisen ilmoituksesta. Kolmas tiedoksiannon muoto on yleistiedoksianto, jota käytetään ainoastaan silloin, jos tavallista tai todisteellista tiedoksiantoa ei voida toteuttaa tai jos päätös on annettava tiedoksi yli kolmellekymmenelle tiedossa olevalle henkilölle tai jos henkilöiden lukumäärästä ei ole tarkkaa tietoa. Yleistiedoksianto toteutetaan laittamalla päätös nähtäville kohtuulliseksi ajaksi viranomaisessa ja ilmoittamalla tästä viranomaisen ilmoitustaululla tai sellaisessa sanomalehdessä, josta otaksutaan vastaanottajan sen parhaiten näkevän. (Mäenpää, 2023, s. 558–560.)

Korkeimman hallinto-oikeuden ratkaisu 17.2.2009/18 irtisanomispäätöksen toimittamisesta kirjeitse sairauslomalla olevalle viranhaltijalle. Irtisanottu viranhaltija oli jättänyt kaupunginhallitukselle oikaisuvaatimuksen, mutta kaupunginhallitus ei ollut käsitellyt sitä vedoten, ettei oikaisuvaatimusta olisi toimitettu määräajassa. Korkein hallinto-oikeus kumosi irtisanomispäätöksen ja palautti asian kaupunginhallitukselle käsiteltäväksi oikaisuvaatimuksena.

Kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain mukaan päätös virkasuhteen irtisanomisesta voidaan antaa tiedoksi kirjeitse, jos henkilökohtainen tiedoksianto ei ole mahdollinen. Viranhaltijan poissaolo virkapaikaltaan sairauden tai muun syyn vuoksi ei sellaisenaan osoita sitä, ettei viranhaltijaa olisi mahdollista tavoittaa ja ettei päätöksestä olisi mahdollisuus antaa ilman aiheetonta viivästystä henkilökohtaisesti tieto. Päätöksestä tai kau-

punginhallituksen selityksestä ei ilmene, että mahdollisuutta antaa päätös tiedoksi A:lle henkilökohtaisesti olisi selvitetty. Asiakirjoista ei myöskään ilmene sellaisia olosuhteita, jotka osoittaisivat, ettei henkilökohtainen tiedoksiantaminen A:lle olisi tuona aikana ollut ylipäätään mahdollista.

A:n oikaisuvaatimus on saapunut kaupunginhallitukselle 22.2.2007. Koska irtisanomispäätöstä ei ollut annettu A:lle tiedoksi kunnallisesta viranhaltijasta annetun lain mukaisessa järjestyksessä, A:n oikaisuvaatimus on katsottava tehdyksi kuntalain 93 §:ssä säädettyssä määräajassa. Kaupunginhallituksen ei olisi tullut jättää A:n oikaisuvaatimusta tutkimatta. Tämän vuoksi hallinto-oikeuden ja kunnanhallituksen päätökset on kumottava ja asia palautettava Joensuun kaupunginhallitukselle oikaisuvaatimuksena käsiteltäväksi... Korkein hallinto-oikeus on A:n valituksesta tällä päätöksellä kumonnut hänen irtisanomistaan koskevan päätöksen.

(KHO 17.2.2009/18.)

4.5.4 Lainvoimaisuus, täytäntöönpano ja julkisuusperiaate

Hallintopäätös saa lainvoimaisuuden, kun siihen ei voida enää hakea muutosta. Tavallisesti päätös saa lainvoiman, kun määräaika oikaisuvaatimukseen tai valituksen tekemiseen on kulunut umpeen ja kukaan ei ole hakenut oikaisua näillä keinoilla päätökseen. Päätös on heti lainvoimainen, mikäli päätös on sellainen, johon ei saa vaatia oikaisua tai siitä ei saa valittaa. Päätöstä ei pääsääntöisesti saa panna täytäntöön, ennen kuin se on saanut lainvoiman. Mikäli päätökseen on määräajassa kohdistettu oikaisuvaatimus tai siitä on valitettu, saa päätös lainvoiman vasta kun muutoksenhaku on lopullisesti ratkaistu. (HL 434, 7 luku 49 f §; Mäenpää, 2023, s. 561–562.)

Kun hallintopäätös on saanut lainvoiman, on se täytäntöönpanokelpoinen. Ainoastaan laissa määritellyin erityisedellytyksin voidaan päätös panna täytäntöön ilman lainvoimaa. Päätöksessä on oltava allekirjoitukset sekä lopullinen ratkaisu asiaan, jotta se voidaan panna täytäntöön. Esimerkiksi virantäyttöpäätös pannaan täytäntöön antamalla valitulle henkilölle viranhoitomääräys. Kun päätös on täytäntöön pantu, päättyy sen käsittely muodollisesti viranomaisessa. (HL 434, 07 luku 49 f §; Mäenpää, 2023, s. 576–577.)

Viranomaisen on päätöksiä tehdessään velvollinen huolehtimaan siitä, että tietojen saamista tehdyistä päätöksistä ei rajoiteta ilman asiallista ja laissa säädettyä perustetta. Pääsääntöisesti kaikki viranhaltijapäätökset ovat löydettävissä organisaation tietoverkosta. Julkisuusperiaatetta noudatettaessa on kuitenkin tarkoin tiedettävä mitkä ovat salassapitosäännösten mukaisesti salassa pidettäviä asioita. Asiakirjan julkisuus on pääperiaate ja vaikka asiakirjassa olisi joiltakin osin salassa pidettävää tietoa, ei se oikeuta pitämään koko asiakirjaa salassa. Joissakin tapauksissa osa asiakirjasta on salaista ja muu osa julkista. (HL 434, 7. luku 62 b §; Wallin & Kotsari, 2000, s. 120–121.)

Asiakirjajulkisuudessa viranomaisen on myös otettava huomioon yksityisyyden suojan säännökset. Julkisissa asiakirjoissa ei saa olla näkyvissä henkilön yksityisyyden suojan piiriin kuuluvista henkilökohtaisten ja yksilöä koskevista tiedoista, kuten henkilön poliittisesta vakaumuksesta, terveydentilasta, uskonnosta yms. Virantäyttöpäätöksessä valituksi tulleen henkilötunnusta tai syntymäaikaa ei tule kirjoittaa päätökseen. Valittavan henkilön palkka on julkinen tieto, eikä sen merkitsemiseen päätökseen ole estettä. (HL 434, 7. luku 62 b §; JulkL 621, 4. luku 16 §; Wallin & Kotsari, 2000, s. 164–165.)

4.5.5 Muutoksenhaku

Viranomaisen päätöksen yhteydessä tulee aina olla muutoksenhakuohje (HL 7. luku 46 §). Oikaisuvaatimusaika alkaa, kun päätös on toimitettu asianosaisille muutoksenhakuohjeineen (HL 7. luku 49 c §). Mikäli muutoksenhakuaikana ei ole haettu muutosta päätökseen, päätös saavuttaa lainvoiman. Lainvoimaiseen päätökseen ei voida kohdistaa enää muutoksenhakutoimenpiteitä. HL 7. luku 49 f §.) Viranomaisen hyvän hallinnon edellytyksenä on neuvontavelvollisuus, joten muutoksenhakuohjeiden lisäksi viranomaisen on annettava tarpeen mukaan muutakin muutoksenhakuun liittyvää ohjeistusta. (HL 2. luku 7 §.) Oikaisuvaatimusohje annetaan silloin, kun viranomaisen päätökseen on vaadittava oikaisua ennen valituksen tekemistä. Silloin kun viranomaisen päätökseen saa hakea oikaisua valittamalla, on päätökseen liitettävä valitusosoitus, josta selviää tämä oikeus ja miten valitus tulee tehdä. (HL 7. luku 47 §.)

Oikeus hakea viranomaisen päätökseen muutosta määräytyy lain mukaan, joten vaikka päätökseen ei olisikaan liitetty muutoksenhakuohjetta on asianosaisilla oikeus siihen muutosta hakea, mikäli lainmukaiset edellytykset siihen ovat olemassa (HL 7. luku 49 §). Mikäli muutoksenhakuohje puuttuu päätöksestä, niin muutoksenhaku-aika alkaa kulua vasta siitä, kun lainmukainen ohje on annettu tiedoksi. (Mäenpää, 2023, s. 551–553.)

Muutoksenhakuohjeessa on mainittava:

- valitusviranomainen,
- viranomainen, jolle valituskirjelmä on toimitettava; sekä
- valitusaika ja mistä se lasketaan.
- Valitusosoituksessa on selostettava säännökset valituskirjelmän sisällöstä, liitteistä ja valituksen perille toimittamisesta sekä valituksen käsittelystä perittävistä maksuista.

(HL 434/2003, 7. luku 47 §.)

Hyvinvointialueen toimielinten ja viranhaltijoiden tekemien päätösten oikaisuvaatimuksien ja valitusten tekemiseen sovelletaan sekä lakia hyvinvointialueesta, että hallintolakia. Hyvinvointialueen viranhaltijan tekemään päätökseen liitetään aina oikaisuvaatimusohje. Oikaisuvaatimus on käsiteltävä kiireellisenä. (Laki hyvinvointialueesta 611/2021, 16. luku § 139.) Yksittäisen virkamiehen tekemään päätökseen vaaditaan yleensä oikaisua viranomaiselta, jonka alaisena virkamies toimii. Tietyistä hallintopäätöksistä on oikaisuvaatimuksen lisäksi otto-oikeus, joka tarkoittaa sitä, että ylempi toimielin voi ottaa tehdyn päätöksen uudelleen käsittelyyn (Laki hyvinvointialueesta, 12. luku 97 §). Varhan Hallintosäännössä on määrätty viranhaltijapäätösten ilmoittamisesta otto-oikeusviranomaiselle siten, että ilmoitus tehdään sähköisesti aluehallituksen tai lautakunnan puheenjohtajalle ja esittelijälle neljän päivän kuluessa päätöksen tekemisestä. (Mäenpää, 2023, s. 604; Varsinais-Suomen hyvinvointialue, 2023.)

Henkilöstöä koskevat normaalit työnjohdolliset päätökset eivät ole muutoksenhakukelpoisia. Työnantajan direktio-oikeuteen kuuluu oikeus määrätä miten, missä ja milloin työtä tehdään. Esimerkiksi vuosiloman ajankohdan määrittäminen ja työvuoroluettelon hyväksyminen kuuluvat normaaliin työnantajan työjohto-oikeuteen. Virkasuhteisten osalta työnantajalla on vielä laajempi direktio-

oikeus, sillä viranhaltija on alisteisessa julkisoikeudellisessa asemassa. Direktio-oikeuden perusteella annettu määräys tai päätös ei ole muutoksenhakukelpoinen. Viranhaltijalaissa (50 §) säädetään työnantajan päätökseen liittyvästä muutoksenhausta. Viranhaltijaa koskevia valituskelpoisia päätöksiä ovat mm.:

- päätökset virkasuhteeseen ottamisesta,
- terveydentilan toteamiseksi suoritettaviin tarkastuksiin ja tutkimuksiin määrääminen,
- sivutoimen kieltäminen
- virantoimitusvelvollisuuden muuttaminen,
- viranhaltijan siirtäminen toiseen virkasuhteeseen,
- virkasuhteen irtisanominen ja purkaminen sekä
- virantoimituksesta pidättäminen.

(Myllymäki & Torkkel, 2020, s. 104–105.)

4.5.6 Hyvän hallinnon periaatteet

Hallintolain 2. luvussa on säännökset hyvän hallinnon periaatteista. Näillä säännöksillä asetetaan viranomaisen toiminnalle laadulliset vähimmäisvaatimukset. Hyvän hallinnon periaatteisiin kuuluvat:

- Hallinnon oikeusperiaatteet (6 §)
- Palveluperiaate ja palvelun asianmukaisuus (7 §)
- Neuvonta (8 §)
- Hyvän kielenkäytön vaatimus (9 §)
- Viranomaisen yhteistyö (10 §)

(Niemivuo ym., 2010, s. 119.)

Hallintolain hyvän hallinnon oikeusperiaatteiden mukaisesti säännellään yhdenvertaisesta kohtelusta. Lain mukaan ”Viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti sekä käytettävä toimivaltaansa yksinomaan lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin. Viranomaisen toimien on oltava puolueettomia ja oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden.” (HL 434/2003, 2. luku 6 §.) Oikeusperiaatteen säännöksen tarkoituksena on se, että viran-

omaisen toimintaan voidaan luottaa ja että päätöksiä tehtäessä ketään ei syrjitä. Lähtökohtana on, että viranomaisen tekemät päätökset ovat asianmukaisia, laillisia ja virheettömiä. Yhdenvertaisuuden toteutumisessa viranomaisen on oltava johdonmukainen samankaltaisia päätöksiä tehdessään, jolloin sen on noudatettava omaksumaansa ratkaisulinjaa. Vakiintuneista käytännöistä ei saisi poiketa kuin perustelluista syistä, joka voi olla erimerkiksi muuttunut lainsäädäntö. (Niemi, 2010, s. 125–132.)

Hyvän hallinnon periaatteissa korostetaan asiakasnäkökulmaa, jonka mukaisesti palvelun on oltava asianmukaista ja huomioitava asiakkaiden tarpeet (HL 434/2003, 2. luku 7 §). Viranomaisella on lain mukaisesti neuvontavelvollisuus, kun kysymys on hallintoasian hoitaminen. Viranomaisen on tarpeen mukaan neuvottava esimerkiksi, miten asia pannaan vireille ja mitä asiakirjoja siihen tarvitaan. (HL 434/2003, 2. luku 8 §). Viranomaisen on käytettävä asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä (HL 434/2003, 2. luku 9 §). Toisin sanoen viranomaisen päätösten ja asiakirjojen kieli ei saa olla vaikea selkoista ”virka-kieltä”. Päätökset ja asiakirjat tulee kirjoittaa siten, että niiden sisältö on helposti ymmärrettävissä. Asiain nopeuttamiseksi viranomaisen velvollisuutena on avustettava toista viranomaista toimivaltansa rajoissa ja asian vaatimassa laajuudessa, sekä muutoinkin pyrittävä edistämään viranomaisten välistä yhteistyötä (HL 434/2003, 2. luku 9 §). Tällä tarkoitetaan sitä, että hallintoasian hoitamisessa on annettava viranomaisapua tarpeellisten lausuntojen ja selvitysten antamista niitä pyytäneelle viranomaiselle. (Niemi, 2010, s. 133–145.)

4.6 Hallintosäännön mukainen ratkaisovalta henkilöstöasioissa

Hallintosääntö ohjaa keskeisesti Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintoa ja päätöksentekoa. Hallintosäännön sisällön määrittelee laki hyvinvointialueesta. Varhan hallintosäännössä on kuvattu toimielinten ja johtavien viranhaltijoiden tehtävät ja toimivalta. Toimielin ja viranhaltija voi siirtää sille hallintosäännössä määrättyä toimivaltaansa edelleen. Se, jolle toimivaltaa on siir-

retty, ei voi enää siirtää toimivaltaa edelleen. Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallinnon ja toiminnan järjestämisessä sekä päätöksenteko ja kokousmenettelyssä noudatetaan hallintosäännön määräyksiä, ellei laissa ole toisin säädetty (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntö 1.1.2023, 1. luku 1 §).

Varhan hallintosäännön luvussa 9. on tarkemmin määritelty toimivalta henkilöstöasioissa. Viran perustamiset ja lakkauttamiset päättää aluehallitus tai -valtuusto riippuen tehtävästä (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntö 1.1.2023, 9. luku 58 §). Palvelussuhteeseen ottamisessa noudatetaan yksi yli yhden -periaatetta sekä virkojen että toimien kohdalla. Aluevaltuusto ottaa virkaan hyvinvointialuejohtajan ja hyvinvointialueen tarkastuksesta vastaavan viranhaltijan. Aluehallitus ottaa virkaan hyvinvointialuejohtajan välittömät, esihenkilöasemassa olevat alaiset. (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntö 1.1.2023, 9. luku 64 §.) Sijaisen virka- tai työvapaan ajaksi määrää esihenkilö (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntö 1.1.2023, 9. luku 68 §). Virka- tai työvapaat ja vapaapäivät, joiden saamiseen viranhaltijalla tai työntekijällä on virka- tai työehtosopimuksen tai lain perusteella oikeus, myöntää esihenkilö (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntö 1.1.2023, 9. luku 67 §). Palvelussuhteeseen ottavalla viranomaisella on oikeus myöntää alaiselleen viranhaltijalle tai työntekijälle harkinnanvaraista palkatonta virka- tai työvapaata enintään kuusi kuukautta. Tulosaluejohtaja myöntää viranhaltijalle tai työntekijälle harkinnanvaraista palkatonta virka- tai työvapaata enintään 12 kuukautta ja henkilöstöjohtaja myöntää tätä pidemmät virka- ja työvapaat. (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntö 1.1.2023, 9. luku 66 §.)

Henkilöstöjohtaja päättää virka- ja työehtosopimuksen mukaisesta viran tai toimen palkkaryhmittelystä ja hinnoittelukohdasta sekä viran tai toimen palkan tai palkanosan tarkistuksesta ja muista palkka-asioista (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntö 1.1.2023, 9. luku 59 §). Henkilöstöjohtaja on delegoinut HR palveluiden henkilöstöpäälliköille päätettäviksi omilla toimialueillaan tietyistä palkanosista, kuten palveluaikaan perustuvista palkanosista, kie-

lilisistä, kertapalkkiosta, rekrytointilisästä ja tulospalkkiosta sekä tehtäväkohtaisen palkan korottamisesta enintään 15 %:lla ja yhtäjaksoisesti enintään 12 kuukauden ajaksi tehtävien vaativuuden muuttuessa määräaikaisesti (Henkilöstöjohtajan päätös 20.3.2023, 24 §).

Terveystilaa koskevien tietojen pyytamisestä sekä sivutoimiluvan myöntämisestä sekä sivutoimen vastaanottamisen ja pitämisen kieltämisestä päättää aluevaltuuston ottaman viranhaltijan osalta aluehallitus ja muun henkilökunnan osalta palvelussuhteeseen ottava viranomainen (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntö 1.1.2023, 9. luku 70–71 §).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kehittämistyössä on tutkittu Varhan esihenkilötyötä ja henkilöstöhallinnollisia päätösprosesseja. Tavoitteena on ollut selvittää minkälaisia ohjeistuksia esihenkilöt tarvitsevat tehtävissään. Tutkimuksen lähestymistapana on ollut konstruktiiivinen tapaustutkimus. Konstruktiiivinen tutkimusmenetelmä on tunnettu menetelmän valintaa, sillä sen avulla on päästy syvälle kehittämiskohteeseen. Tutkimuksen lähestymistavalla on pragmaattinen yhteys tutkittavaan kohteeseen, koska tutkimuksella on pyritty ratkaisemaan käytännön ongelma, johon tarvitaan ehdottomasti myös teoreettista näkemystä. Tutkimuksen konkreettisen tuotokseen on tunnettava esihenkilöiden tarpeet, joten tutkimusmenetelmien lisäksi teoriaosuudessa on perehdytty syvällisesti myös esihenkilötyöhön. (Ojasalo ym., 2014, s. 68.)

Tutkimuksessa on käytetty useita erilaisia aineistonkeruumenetelmiä. Tutkimustyö aloitettiin tutkimalla esihenkilöiden tarpeita henkilöstöhallinnollisten päätösprosessien tekemisessä. Opinnäytetyön tekijä työskentelee kohdeorganisaation henkilöstöhallinnossa, joten tutkittavasta kohteesta oli jo jonkin verran taustatietoa. Palvelussuhdekäsikirjan sisällöstä ja esihenkilöiden tarpeista

haluttiin saada monipuolinen ja kokonaisvaltainen käsitys. Tutkimusmenetelminä on käytetty kyselyä esihenkilöille, havainnointia sekä dokumenttianalyysiä. Tutkimustuloksia analysoitiin pragmaattisesti, jolloin havainnot koottiin yksittäisiksi kokonaisuuksiksi. Tutkimusprosessissa tutkittavat kohteet jaoteltiin palvelussuhteen erilaisten osa-alueiden ympärille. Tulokset liitettiin teoriasta saatuun kontekstiin ja näiden dialogista muodostui kokonaisuus esihenkilön käsikirjan sisällölle. (Vilka 2021, s 81-82.)

Tutkimuksen viitekehysessä on perehdytty syvällisemmin teoretietoon henkilöstöjohtamisesta ja niistä keskeisistä laeista, joita hyvinvointialueen viranhaltijan on hallittava tehdessään henkilöstöhallinnollisia päätöksiä viranhaltijana. Varhan esihenkilöiden henkilöstöhallinnon ohjeistusten tarpeista on kerätty tietoa esihenkilöille suunnatulla kyselyllä. Tämän lisäksi tutkimuksessa on käytetty osallistavaa havainnointia, jossa tutkija kirjasi ylös järjestelmällisesti esihenkilöitä askarruttavat asiat. Tällä tavoin saatiin välitöntä ja suoraa tietoa ratkaistaviin asioihin. Menetelmät ovat tukeneet toisiaan ja ovat tuottaneet erilaisia näkökulmia ja ideoita konkreettiseen tuotokseen. Saatujen tutkimustulosten ja teoreettisen tiedon perusteella on rakentunut palvelussuhdekäsikirjan sisältö. Esihenkilöiden palvelussuhdekäsikirjan on tarkoitus tulla Varhan intranettiin kaikkien esihenkilöiden saataville arjen työkaluksi.

5.1 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoriaosan luvussa kolme käsiteltiin henkilöstöjohtamista, sen sisältöä ja vastuita sekä johtamisen eri osa-alueita. Esihenkilötyön kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää, jotta pystytään tekemään heidän tarpeitaan vastaava opas. Henkilöstöjohtamisen perustehtäviä ovat suunnan näyttäminen, työn organisointi, osaamisen varmistaminen, valmentaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä työlainsäädännön velvoitteiden toteutumisesta huolehtiminen. Esihenkilön on pystyttävä toimimaan mitä erilaisimmissa vuorovaikutustilanteissa päivittäisessä työssään. Hän saattaa olla mukana kiperissä neuvotteluissa asiakkaiden kanssa, työyksikön palaverissa, raportoi-

massa johdolle tai yksittäisen työntekijän ongelmien selvittämisessä. Työkykyjohtaminen ja erilaisten muutosten läpivienti ovat tämän päivän työelämän arkea. Esihenkilöntyön moninaisuudesta johtuen hänen on kaiken aikaa kehitettävä omia johtamistaitojaan. (Surakka, 2018, s. 63–65.)

Hyvinvointialueen esimiestyö on vaativaa ja monisäikeistä. Henkilöstöjohtaminen pitää sisällään monia erilaisia velvoitteita ja vastuita. Varhan esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa strategisten tavoitteiden toteutumisessa ja samanaikaisesti he painivat henkilöstön saatavuuden kanssa. Esihenkilön on ymmärrettävä oman tehtävänsä kokonaisuus ja merkitys, jotta hän pystyy käyttämään oikealla tavalla direktio-oikeuttaan ja tekemään oikeita ratkaisuja henkilöstöä koskevassa päätöksenteossa. Varhassa monen jo pitkäänkin esihenkilönä toimineen työnkuva on muuttunut uuden organisaation hallintosäännön perusteella. Organisaatio on nuori ja muutoksia palveluverkkorakenteessa tehdään edelleen, joten muutoksen johtaminen on entistä tärkeämpi taito myös Varhan esihenkilötyössä. Tutkimustulosten perusteella on tarpeellista kirkastaa esihenkilön tehtävien moninaisuutta ja vastuiden jakaantumista eri viranhaltijoiden välillä. Tutkimustuloksissa nousi vahvasti esiin erilaisten haastavien henkilöstötilanteiden vaikeus esihenkilötyössä. Esihenkilön palvelussuhdekäsikirjaan tulee tämän johdosta myös osioita osaamisen kehittämiseen, varhaiseen tukeen, työkyky- ja henkilöstöjohtamiseen sekä haastavien tilanteiden hoitamiseen. Esihenkilön palvelussuhdekäsikirjalla voidaan tukea johtamisen eri osa-alueita.

Teoriaosan neljännessä luvussa käsiteltiin keskeinen lainsäädäntö viranhaltijapäätösten teon näkökulmasta. Työ- ja virkasuhteen elinkaaren eri vaiheisiin liittyy vahvasti myös hallintopäätösten tekeminen. Esihenkilön on tiedettävä mistä asioista on tehtävä hallintopäätös oikaisuvaatimuksineen ja mitkä lain normit hänen tulee osata päätöksiä tehtäessä huomioida. Henkilöstöhallinnollisia päätöksiä tehtäessä esihenkilön on tiedettävä näihin vaikuttavan lainsäädännön ja työ- ja virkaehtosopimusten sisältö sekä omat toimintasäännöt. Hänen on myös tiedettävä Varhan hallintosäännön mukainen toimivalta henkilöstöpäätöksiä tehtäessä (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntö 1.1.2023, 1. luku 1 §). Joitakin henkilöstöhallinnollisia päätöksiä lähiesihenkilöt

voivat päättää itse ja jotkin päätökset menevät ylemmäs, esimerkiksi esihenkilön esihenkilölle päätettäväksi. Hallintopäätöksiä tehtäessä on päättäjän oltava viranhaltija ja viranhaltijan on tiedettävä virkavastuunsa (Viranhaltijalaki 304/2003, 4. luku 17 §). Hallintopäätöksissä päätöksentekoprosessin sääntele hallintolaki (434/2003), jonka päätöksentekoon liittyvä keskeinen sisältö on teoriaosuudessa kuvattu. Esihenkilön palvelussuhdekäsikirjan asiaohjeistuksen yhteyteen kytketään mukaan myös toimivaltasäännöt sekä miten kyseinen päätös kuulu tehdä.

5.2 Kyselytutkimus

Esihenkilöiden tarpeita asioista, joista he kaipaavat eniten henkilöstöhallinnollisia ohjeistuksia, kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla (liite 1). Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa esihenkilöiden tietoperustaa ja valmiuksia erilaisiin palvelussuhdeasioiden hoitamisessa. Tutkimusmenetelmänä kysely on tyypillinen tutkimuksessa käytettävä tiedonkeruutapa, kun halutaan tutkia suurta määrää ihmisten mielipiteitä. Kyselytutkimuksessa tavoitteena on, että kysely on standardoitu eli kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat vakioituilla kysymyksillä. Kyselylomakkeen etuna on se, että vastaaja jää anonymiksi eli tuntemattomaksi. (Vilkkä 2021, s. 36.)

Sähköisten kyselyiden toteuttamiseen on tarjolla monia erilaisia vaihtoehtoja. Tässä tutkimuksessa kyselylomake tehtiin Microsoft Teams Forms -toiminnon avulla. Sähköisten tiedonkeruumenetelmien etuina ovat edullisuus, nopeus ja vaivattomuus. Sähköisestä kyselystä ei synny postikuluja ja tiedon kerääminen niiden avulla on helppoa ja nopeaa. Toisaalta sähköisiä kyselyjä tehdään tänä päivänä melko paljon, myös työpaikoilla, jolloin ne ovat kärsineet niin sanotusta vastausväsymyksestä ja vastausprosentit jäävät usein melko alhaisiksi. Kysymysten tarkkuuteen vaikuttaa se, onko kyselylomakkeella valmiita vastausvaihtoehtoja vai avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen kyselylomake koostui monivalintakysymyksistä ja avoimia kysymyksiä oli vain yksi. Kysymysten tulee olla niin yksinkertaisia, että jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen sa-

malla tavalla. Tämän johdosta testasin laatimaani kyselylomaketta ensin pienellä otannalla esihenkilöitä ja saamani palautteen perusteella muokkasinkin hie- man kyselylomaketta. Kyselylomake tulee suunnitella vastaamaan kehittämistyön tavoitetta, joten siihen sisällytetään kaikki sellaiset kysymykset, jotka tarvitaan työn tavoitteiden saavuttamiseksi. Kyselyn alussa kartoitettiin työkokemuksista esihenkilötyöstä ja alaisten määrää. Tällä haluttiin selvittää sitä, onko näillä seikoilla vaikutusta siihen mitkä asiat heitä eniten askarruttavat. Ohjeiden löydettävyyttä ja niiden ymmärrettävyyttä haluttiin myös kartoittaa nykytilan selvittämiseksi. Kyselylomakkeella tutkittavat kohteet jaoteltiin palvelusuhteen erilaisten osa-alueiden ympärille. Avoimella kysymyksellä haettiin vastausta siihen, nouseeko varsinaiseen henkilöstöjohtamiseen liittyviä kokonaisuuksia esille, jossa esihenkilöt kaipaisivat enemmän tukea. Kysely toimitettiin esihenkilöille sähköpostitse ja saate viestissä painotettiin, että vastaukset käsitellään anonyymisti. Varhan intranetissä oli myös mainos kyselystä ja linkki kyselylomakkeelle. Kyselyyn osallistumista markkinoitiin myös esihenkilötreffeillä. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Näistä toimenpiteistä huolimatta vastausprosentti jäi pieneksi, mikä ehkä kertoo esihenkilöiden kiireestä ja erilaisten kyselyjen vastausväsymyksestä. Esihenkilöitä Varhassa työskentelee noin 1100 ja vastauksia tuli 190 kpl. Vastausprosentti oli 17,27 %. (Ojasalo yms. 2014, s. 130 – 135.)

Esihenkilöt Varhalla jakaantuvat tulosalueittain seuraavasti:

Konserni & Järjestäminen	119
Ikääntyneiden palvelut	218
Pelastuspalvelut	22
Sote-palvelut	344
Tyks-sairaalapalvelut	398
Yhteensä	1101

Taulukko 1. Esihenkilöiden jakaantuminen tulosalueittain

Esihenkilöiden määrään suhteutettuna Sote-palveluiden esihenkilöt olivat aktiivisimmat vastaajat. Sote-palveluista tuli vastauksia yhteensä 75 kpl, joka on

noin 22 % esihenkilöiden määrästä. Vastauksia tuli Tyks-sairaalapalveluista 62 kpl, Ikääntyneiden palveluista 33 kpl ja Järjestämisen- tai konsernipalveluista 19 kpl. Näiden kolmen vastausprosentit olivat 15 % luokkaa esihenkilöiden lukumäärästä. Aluepelastuslaitokselta tuli vain yksi vastaus. Tulosalueiden välillä ei ollut selkeää eroa vastausten välillä.

1. Millä tulosalueella työskentelet?

[Lisätietoja](#)

● Sote-palvelut	75
● Ikääntyneiden palvelut	33
● Tyks-sairaalapalvelut	62
● Pelastuspalvelut	1
● Järjestämisen- tai konsernipal...	19



Kuvio 13. Esihenkilökyselyn vastaajat tulosalueittain.

Vastaajista 40,5 % on toiminut esihenkilötehtävissä yli 10 vuotta. Alle vuoden esihenkilötehtävissä toimineita vastaajista on 17,8%. Esihenkilöt ovat siis pääosin hyvin kokeneita työssään, mutta tästä huolimatta uuden organisaation toimintatavoista tarvitaan yksityiskohtaisempia ohjeistuksia. Työkokemusvuosilla ei ollut havaittavaa merkitystä siinä, mistä aihealueista he eniten ohjeistusta kaipasivat.

2. Kuinka monta vuotta olet toiminut esihenkilönä?

[Lisätietoja](#)

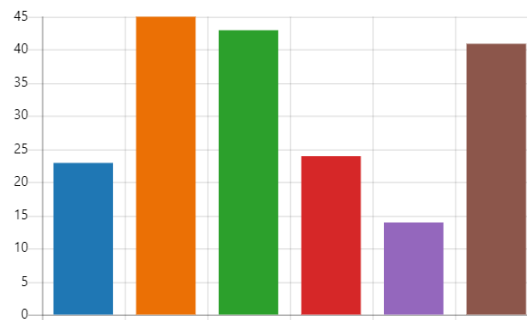
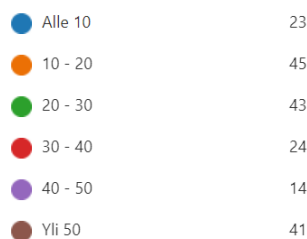
● Alle vuoden	30
● 1 - 5 vuotta	54
● 6 - 10 vuotta	29
● Yli 10 vuotta	77



Kuvio 14. Esihenkilökyselyn vastaajien kokemus esihenkilötyöstä.

Varhalla yksittäisen esihenkilön johdettavien määrä on melko suuri. 41 vastaajaa (21,6 %) ilmoitti alaistensa lukumäärän olevan yli 50 henkilöä. Johdettavien määrä välille 10–20 henkilöä (45 kpl) tai 20–30 henkilöä (43 kpl), jakaantuivat melko tasaisesti. Alle 10 alaista oli 23 vastaajalla.

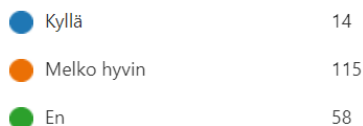
3. Johdettaviesi määrä?

[Lisätietoja](#)

Kuvio 15. Esihenkilökyselyn vastaajien johdettavien lukumäärä.

Vastaajista vain 14 henkilöä eli 7 % löytää helposti nykyiset Varhan henkilöstöhallinnon ohjeet. 58 vastaajaa eli 30,5 % eivät löydä olemassa olevia ohjeita helposti. Melko hyvin henkilöstöhallinnon ohjeita löytää 115 vastaajaa eli 60,5 % vastaajista. Tyks-sairaalapalveluiden vastaajat kokevat löytävänsä huonoiten ohjeita. Tästä voidaan päätellä, että olemassa olevien ohjeiden löytämisessä on melko paljon haasteita.

4. Löydätkö helposti nykyiset Varhan henkilöstöhallinnon ohjeet?

[Lisätietoja](#)[Insights](#)

Kuvio 16. Nykyisten henkilöstöhallinnon ohjeiden löytäminen kyselytutkimuksen mukaan.

Nykyiset Varhan henkilöstöhallinnon ohjeet ovat 132 vastaajan mielestä melko hyvin ymmärrettäviä ja 33 vastaajaa on sitä mieltä, että ne eivät ole ymmärrettäviä. Pienin osa vastaajista 25 kpl on sitä mieltä, että nykyiset ohjeet ovat helposti ymmärrettäviä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että ohjeistusten tulisi olla nykyistä selkokielempää.

5. Ovatko henkilöstöhallinnon ohjeet helposti ymmärrettäviä

[Lisätietoja](#)

● Kyllä	25
● Melko hyvin	132
● Ei	33

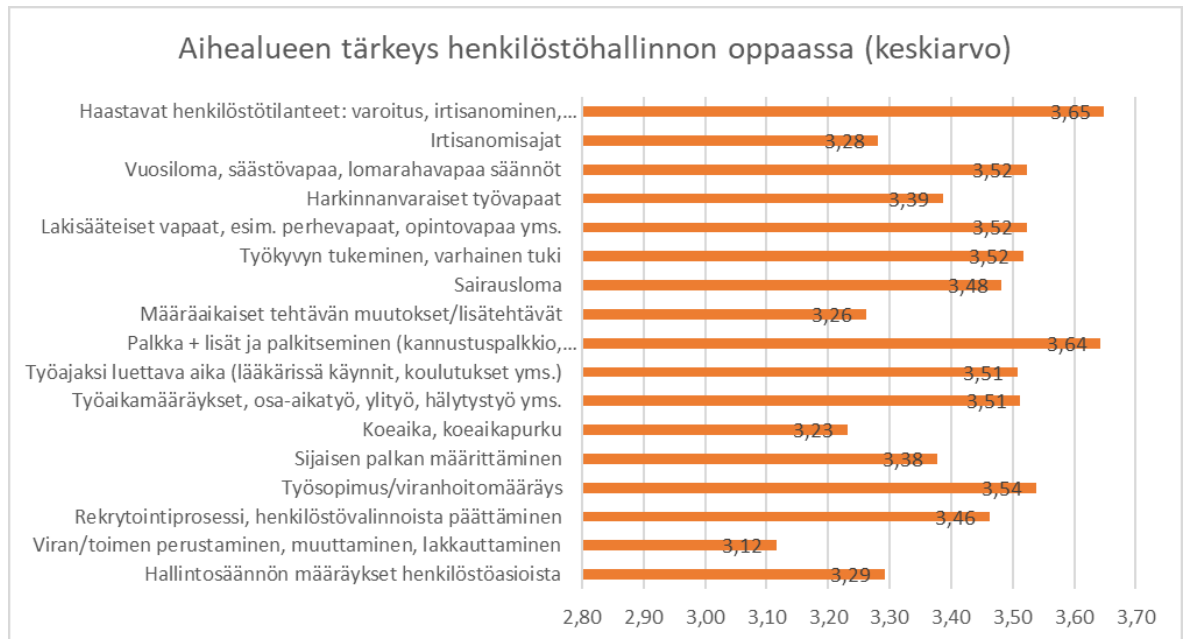


Kuvio 17. Varha henkilöstöhallinnon ohjeiden ymmärrettävyys kyselytutkimuksen mukaan.

Kyselyssä oli 17 erilaista henkilöstöhallinnollista asiaa jaoteltu omiksi alueikseen. Aihealueen tärkeyden tulevassa oppaassa vastaajaa pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–4. Arviointiasteikko oli:

- 1 = Ei lainkaan tärkeä
- 2 = Jonkin verran tärkeä
- 3 = Tärkeä
- 4 = Erittäin tärkeä.

Melkein kaikki vastaajat pitävät tärkeimpinä asioina opastusta haastavissa henkilöstötilanteissa, kuten varoituksen antaminen, irtisanominen ja purkaminen. Tälle aihealueella vastausten tärkeyden keskiarvo on 3,65. Miltei yhtä tärkeänä koetaan saada ohjeita palkkauksesta, palkanlisistä ja palkitsemisesta. Tämän osion vastausten keskiarvo oli 3,64. Yli 3,5 keskiarvon saaneet aihealueet ovat: Vuosiloma, lakisääteiset vapaat, työkyvyn tukeminen, työaika määräykset ja työsopimuksen ja viranhoitomääräykseen liittyvät asiat. Vähiten tärkeäksi asiaksi vastaajat kokevat viran/toimen perustamiseen, muuttamiseen ja lakkauttamiseen liittyvät asiat. Kaikkien vastausten keskiarvo on yli 3, josta voidaan päätellä, että vastaajat kokevat tarvitsevansa näistä kaikista enemmän ohjeistuksia.



Kuvio 18. Aihealueen tärkeys henkilöstöhallinnon oppaassa.

Kyselytutkimuksen viimeisenä kysymyksenä on avoin kysymys, jossa sai kertoa muita toiveita tulevalle oppaalle ja mitä muuta haluaisi siinä otettavan huomioon. Avoimia vastauksia tuli 87 kpl. Vastaukset ovat hyvin saman tyyppisiä. Eniten on toivottu selkeitä prosessikuvauksia ja toimivaltuuksia siitä kuka saa päättää mistäkin asiasta. Toisena toivotaan selkokielisiä tarkkoja ohjeita, joita ei voi tulkita väärin ja ettei tarvitse kysyä lisäohjeistuksia henkilöstöhallinnolta. Kyselyn vastauksissa annetaan myös kiitosta siitä, että esihenkilöille opasta ollaan tekemässä. Kyselytutkimuksista saatiin hyvää ja tarpeellista tietoa esihenkilöiden palvelussuhdekäsikirjan tekemiselle.

Ohessa tyypillisimpiä vastauksia avoimeen kysymykseen:

Että myös prosessin kuvaus olisi avattu, mihin tallennetaan mitään, esim. Web-tallennus (kohta) ja lisäksi kuka toteuttaa, esim. jos ei siirry webistä suoraan Primaan, kuka tallentaa jne.

Yhteystiedot eri ongelmatilanteissa. Vastuut ja päätösvalta, hallintosäännöstä lukiessa ei välttämättä ymmärrä mitä tarkoitetaan eli hallintosäännön "suomentaminen" :)

Ohjeistus kuka (asema organisaatiossa) voi hyväksyä minkäkin pituisen työsopimuksen.

Sähköinen, selkeästi otsikoitu ja aihealueittain laadittu

Kiitos, tällaista opasta tarvitaan :)"

Se miten päätöksenteko on missäkin asiassa varhalla delegoitu. Eli kuka mistäkin asiasta päättää. Tarkemmat johdon tehtäväkuvat

Ohjeiden tulee olla selkeät ja helposti tulkittavat.

Selkeät prosessikuvaukset kaikkiin ohjeisiin ja sääntöihin, jotta on mahdollisimman vähän tulkinnanvaraa ymmärtää toisin.

Toivon selkeitä ohjeita, joita ei voi ymmärtää väärin :)

Selkeät, tarkat ohjeet. Ettei tarvitse jatkuvasti kysellä ohjeita henkilöstöhallinnosta, josta vastauksen saaminen kestää erittäin kauan.

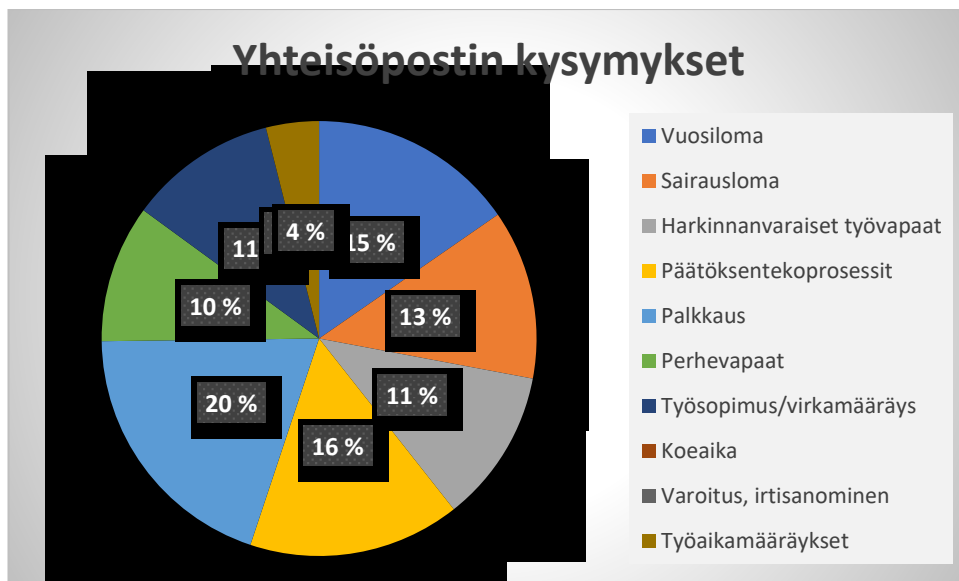
Kaikki ohjeet samaan pakettiin (esim. Palvelusuhdeasiakirjaan), nyt ohjeita saa hakea liian monesta paikasta ja tallennettu ""organisaatiolähtöisesti"", ei asialähtöisesti.

DokuVarha on todella epäselvä. Ohjeiden löytäminen on iso ongelma!

5.3 Havainnointi

Havainnointi on tieteellisen aineiston perusmenetelmä, jota käytännössä tekee jokainen tutkija, joka on suorassa yhteydessä tutkittavaan ilmiöön. Havainnointia tutkimusmenetelmänä käytettäessä on tarpeen määritellä, perustuuko havainnointi pitkäaikaiseen osallistumiseen vai käytetäänkö satunnaista havainnointijaksojen valintaa. Tässä tutkimuksessa on yhdistetty sekä pitkäaikaista osallistumista että tiettyä havainnointijaksoa. Kun tutkija on itse osa tutkittavaa ilmiötä, on kysymyksessä osallinen havainnointi. Tyypillisesti osallisen tutkijan havainnoinnin kohde on tutkijan oma työpaikka, jossa hänellä on muu kuin tutkijan roolissa oleva pysyvä tehtävä. Osallisen havainnoinnin valintaa tutkimusmenetelmänä tukee myös se, että mikäli tutkijalla ei ole mitään käytännön tuntumaa tutkimaansa ilmiöön, hänen reflektioperustansa löytyy yksinomaan kirjallisuudesta. Havainnointia tutkimusmenetelmänä käytettäessä on tutkijan tehtävänä nostaa havainnoidusta ilmiöstä merkityksellisiä seikkoja. Tutkija työskentelee henkilöstöpalveluissa päivittäin esihenkilöiden kanssa ja hänen tehtävänä on tukea heitä erilaisissa henkilöstöasioissa. Havainnoimalla todellisia arjen tilanteita reaaliaikaisesti on saatu käsitys esihenkilötyön moninaisuudesta. Päivittäisissä henkilöstöjohtamistilanteissa on korostunut esihenkilön roolin, vuorovaikutustaitojen ja erilaisten tilanteiden johtamistaidon merkitys. Varhan organisaatio on vielä kovin nuori ja esihenkilöt tarvitsevat tässä tilanteessa entistä enemmän mm. muutosjohtamistaitoja. Työkykyjohtamiseen liittyvät asiat ovat havainnoin perusteella esihenkilötyön arkipäivää. Esihenkilöiden arkipäiväisiä ongelmia ovat myös henkilöstön saatavuuteen liittyvät ongelmat. (Puusa & Juuti, 2020, s. 83 – 86.)

Varhan henkilöstöpalveluilla on yhteisösähköposti, johon esihenkilöt voivat lähettää henkilöstöhallinnollisiin asioihin liittyviä kysymyksiä. Yhteisösähköpostin kysymyksistä pidettiin Excel –pohjaista tutkimuspäiväkirjaa touko – kesäkuun 2023 ajan. Tutkimuspäiväkirjaan merkittiin aihealueittain tulleita kysymyksiä. Eniten kysymyksiä havainnointiaikana on palkkaukseen liittyen, 20 %. Toiseksi eniten kysymyksiä aiheuttavat päätöksentekoprosessit, joiden osuus kysymyksistä on 16 %. Tosin usein palkkausta koskevat kysymykset linkittyivät myös joiltain osin päätöksentekoprosesseihin.



Kuvio 19. Seurantajakson aikana henkilöstöpalveluiden yhteisösähköpostiin tulleet kysymykset.

Paljon tuli kysymyksiä liittyen vuosilomiin, lomarahavapaisiin ja sairastumiseen loman aikana. Näiden suuri määrä selittynee seurantajakson ajankohdalla, jolloin lomakausi oli juuri käynnistynyt. Muut kysymykset aihealueittain jakaantuvat melko tasaisesti. Yhteisöpostiin ei ollut tullut tarkasteluaikana yhtään kysymystä varoituksen antamisesta tai irtisanomisesta. Tämän kaltaiset kysymykset lähetetään yleensä suoraan oman alueen henkilöstöpäällikölle, joka on näissä prosesseissa mukana.

5.4 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysin avulla tehdään päätelmiä erityisesti verbaalisesta aineistosta. Dokumenttianalyysissä analysoidaan aineisto erilaisiin osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan toisella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Ryhmitelty aineisto käydään tarkasti läpi ja aineiston abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto. Tämän jälkeen oleellinen tieto sijoitetaan viitekehykseen, joka voi olla teoria tai käsitejärjestelmä. Tutkimuksessa dokumentit on jaoteltu eri aihealueiden mukaisesti ja niistä saatu oleellinen tieto on viety esihenkilön käsikirjaan. (Ojasalo ym., 2015, s. 136 – 140.)

Dokumenttianalyysi aloitettiin tutkimalla Varhan intranetistä löytyviä ohjeistuksia ja sääntöjä. Varhan hallintosäännössä on määritelty toimielinten ja johtavien viranhaltijoiden tehtävät ja toimivalta. Hallintosäännön luvussa 9. on kuvattu toimivalta henkilöstöasioissa. Toimielin ja viranhaltija voi siirtää sille hallintosäännössä määrättyä toimivaltaansa edelleen, joten hallintosäännön lisäksi tutkittiin tehdyt henkilöstöön liittyvät delegointipäätökset. Päätösvalta henkilöstöasioista vaihtelee sen mukaisesti, onko kysymyksessä poissaoloon, palkkaukseen tai henkilöstövalintaan liittyvä päätös. Toimivaltasääntöjen analysointi osoitti nopeasti, että toimivaltaan liittyviä asioita löytyy monesta eri paikasta. Kyselytutkimuksen perusteella esihenkilöt kaipaavat selkeytystä siihen, kenen päätösvaltaan mitäänkin kuuluu. Nyt tätä tietoa on osattava hakea hallintosäännön oikeasta kohdasta ja vielä sen lisäksi etsittävä mahdollinen delegointipäätös oikean viranhaltijan päätöksistä.

Työ- ja virkaehtosopimukset määrittelevät lainsäädännön lisäksi reunaehdot henkilöstöhallinnollisiin asioihin. Varhan työntekijöihin sovelletaan Hyvinvointialan yleistä virka- ja työehtosopimusta (HYVTES), Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työ- ja virkaehtosopimusta (SOTE-sopimus), Lääkärien virka- ja työehtosopimusta (LS) sekä Kunta-alan teknisen henkilöstön virka- ja työehtosopimusta. Virka- ja työehtosopimukset toimivat perustana palvelussuhdekäsikirjalle. Varhassa on myös voimassa olevia paikallisia työ- ja virkaehtosopimuksia, joissa yhdessä työntekijäjärjestöjen kanssa on sovittu poikkeavasti työ- ja virkaehtosopimusten määräyksistä. Osa Varhan paikallisista

sopimuksista koskee koko henkilöstöä ja osa vain tiettyjä ammattiryhmiä tai työyksiköitä. Paikalliset sopimukset analysoitiin ja niistä oleelliset koko henkilöstöä koskevien sopimusten määräykset vietiin palvelussuhdekäsikirjaan kyseisen aihealueen alle.

Dokumenttianalyysissä tutustuttiin Varhan sisäisiin henkilöstöhallinnollisiin ohjeisiin. Sisäisiä ohjeita on tehty aihealueittain useita, jotka pääosin löytyivät Varhan intrasta. Ohjeistuksia on rekrytointiin, HR-ohjelmiin, palvelussuhteen alkamiseen ja päättymiseen, poissaoloihin, palkkaukseen, työkykyasioihin, ja haastaviin henkilöstötilanteisiin liittyen. Ohjeet analysoitiin ja jaoteltiin eri aihealueiden alle. Tämän jälkeen ohjeista kerättiin oleellisimmat asiat vietäväksi palvelussuhdekäsikirjaan. Esihenkilöt kokevat kyselyn perusteella, että Varhan omia ohjeistuksia on haasteellista löytää, koska ne sijaitsevat eri puolilla intran sivustoja. Palvelussuhdekäsikirjaan toivottiin linkkejä jo olemassa oleviin syvällisempiin ohjeisiin, joten käsikirjaan ne lisättiin. Varhan esihenkilöille järjestetään joka toinen viikko esihenkilötreffit, joissa joka kerralla on joitakin ajankohtaisia henkilöstöhallinnollisia aiheita. Kaikki esihenkilötreffien materiaalit ovat myös löydettävissä intrasta ja myös nämä analysoitiin. Esihenkilötreffien materiaaleista poimittiin palvelussuhdekäsikirjaan hyödylliset ja tarpeelliset aineistot.

Edellä kuvatut dokumentit toimivat tietoperustana palvelussuhdekäsikirjalle. Dokumenttien analysointi osoitti, että esihenkilöiden on osattava etsiä hyvin monesta eri paikasta tietoa toimivallasta, työ- ja virkaehtosopimusten säännöksistä huomioiden paikalliset sopimukset sekä lisäksi näitä täydentävät Varhan omat henkilöstöhallinnolliset ohjeistukset. Palvelussuhdekäsikirjasta esihenkilö tulee löytämään aihealueittain nämä kaikki yhdellä kertaa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistyön päämääränä oli luoda Varhan intranettiin esihenkilöille sähköinen helppokäyttöinen opas, johon on koottuna henkilöstöhallinnollisiin päätöksiin liittyvät ohjeet ja toimintatavat sekä kuvata toimivallan jakoa, johtamisjärjestelmää sekä päätöksentekoprosesseja. Tutkimusongelmana oli selvittää minkälainen esihenkilön palvelussuhdekäsikirjan tulisi olla, jotta se palvelisi parhaiten Varhan esihenkilöitä heidän päivittäisessä työssään sekä henkilöstöhallinnollisia päätöksiä tehtäessä. Tutkimuksella selvitettiin esihenkilöiden tehtäviä ja vastuita, päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä sekä mitä johtamiseen liittyviä kokonaisuuksia ja lainalaisuuksia esihenkilön tulee hallita päätöksenteossa ja minkälaisia ohjeita esihenkilöt tarvitsevat tehtävissään.

Kyselytutkimuksen ja havainnoin perusteella Varhan esihenkilöt tarvitsevat oppaan, josta löytyvät palvelussuhteen eri vaiheiden ohjeistukset alkaen henkilövalinnoista palvelussuhteen päättymiseen saakka. Esihenkilön on tiedettävä minkälaisia toimenpiteitä ja prosessin vaiheita uusien virkojen ja toimien perustamiseen sisältyy. Hänen tulee tietää, kenellä on oikeus valita palvelussuhteeseen työntekijöitä ja viranhaltijoita ja miten prosessit viran tai toimen täyttämässä eroavat toisistaan. Esihenkilö tarvitsee myös ohjeita, miten toimitaan haastavissa henkilöstötilanteissa. Ohjeistettavan asiasisällön lisäksi ohjeesta tulee ilmetä, kenen päätösvaltaan asia kuuluu ja millä ohjelmalla se tehdään. Esihenkilön palvelussuhdekäsikirjassa tulee olla linkit olemassa oleviin Varhan syvällisempiin ohjeistuksiin sekä kyseiseen lainsäädäntöön tai työ- ja virkaehtosopimuksen kohtaan. Ohjeiden tulee olla selkokieliisiä ja sellaisia, että kaikki tarvittava löytyy samasta paikasta.

Tutkimusmenetelmien perusteella palvelussuhdekäsikirjan sisältö kirkastui. Palvelussuhdekäsikirjan on oltava selkokielinen, aiheiden helposti löydettävissä ja siinä on oltava linkitykset syvempiin ohjeisiin. Siinä on oltava tarkasti kuvattuna päätösprosessin kaikki vaiheet ja toimivalta-asiat ja näiden lisäksi millä ohjelmalla mikäkin päätös tehdään. Kehittämistyön tuloksena on synty-

mässä kattava palvelussuhdekäsikirja Varhan esihenkilöille, jossa on sekä palvelussuhteisiin, päätöksentekojärjestelmään ja myös johtamiseen liittyvää ohjeistusta. Palvelussuhdekäsikirjan sisällysluettelo on liitteessä 2.

Varhan organisaatio on valtavan suuri ja sen toiminnot hyvin erilaiset eri tulosalueilla. Organisaation palveluverkko on edelleen muuttumassa ja tulevat vuodet tulevat olemaan työntäyteisiä erilaisten muutoksien toteuttamisessa. Tästä johtuen toiminnan linjausten ja ohjeistusten dokumentointi on myös tulevaisuudessa tärkeässä roolissa. Suuressa organisaatiossa on paljon erilaisia ohjeistuksia ja myös niiden sisältö on muuttuvaa. Kyselytutkimuksen perusteella esihenkilöt kokivat vaikeaksi löytää olemassa olevia ohjeistuksia intrasta ja kokivat tulevan oppaan olevan tarpeellinen. Oppaan päivittämiseen ja täydentämiseen tulee jatkossa kiinnittää huomiota, jotta se säilyy todellisena esihenkilöiden arjen työkaluna. Tällä varmistetaan myös se, että esihenkilöt todella käyttävät opasta, kun luottavat että sieltä tieto löytyy ja se on ajantasaista. Esihenkilöiden työ on ennen kaikkea ihmisten johtamista ja palvelussuhdekäsikirjalla voidaan tukea ja sujuvoittaa esihenkilöiden työtä sen eri osa-alueissa. Henkilöstöpalveluiden tehtävänä on olla esihenkilöiden ja johdon tukena ja esihenkilön palvelussuhdekäsikirja on tähän hyvä apuväline.

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen oleellinen piirre on sen luotettavuus tutkimustuloksissa. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on osa hyvää tutkimuskäytäntöä. Tutkimustulosten luotettavuudella tarkoitetaan riippumattomuutta epäolennaisista ja satunnaisista tekijöistä. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskeisiä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. (Puusa & Juuti, 2020, s. 112.)

6.1.1 Validiteetti

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen kohteeksi on määritelty riittävän selkeä kokonaisuus eli käytännössä sitä mitä tutkimuksella on tarkoitus selvittää.

Tämä edellyttää, että tutkimuksessa on tarkasti määritelty tavoitteet, jotta tutkija tutkii oikeita asioita. Tutkimusmenetelminä oli esihenkilöille suunnattu kysely, havainnointi sekä dokumenttianalyysi. Kyselytutkimus suunnattiin kaikille Varhan esihenkilöille ja kysymykset olivat kaikille samat. Tutkimuksen kysely toteutettiin kaikille esihenkilöille samalla tavalla Microsoft Teams Forms –kyselytoiminnolla. Kysely suunniteltiin niin, ettei kysymyksissä ole tulkinnan varaa ja jokainen vastajaa sekä tutkija itse ymmärtävät ne samalla tavalla. Ennen varsinaista kyselyä se testattiin pienellä joukolla. Havainnoinnista pidettiin tutkimuspäiväkirjaa rajattujen aihealueiden perusteella. Toisena havainnointimenetelmänä käytettiin osallistamista havainnointia, sillä tutkija työskentelee päivittäin esihenkilöiden kanssa ja hänen tehtävänä on tukea heitä erilaisissa henkilöstöasioissa. Tällä tavoin saatiin tutkittua todellisia arjen tilanteita esihenkilötyöstä. Dokumenttianalyysissa rajattiin tarkasti palvelussuhdekäsikirjaan tarvittavat ohjeistukset. Varhan olemassa olevat ohjeistukset käytiin läpi ja ne jaoteltiin aihealeittain. Tutkimusmenetelmien ja tutkimustulosten perusteella tutkimuksen validiteetin voidaan katsoa täytyneen. (Puusa & Juuti, 2020, s. 112 – 113.)

6.1.2 Reliabiliteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimusten tulosten tarkkuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä useamman eri tutkimusmenetelmän yhdistämisellä eli triangulaatiolla. Kun tutkittavaa kohdetta lähestytään monelta eri menetelmällä, pyritään saamaan eri näkökulmista vahvistusta tutkimustuloksille. Tässä tutkimuksessa tutkimustuloksia hankittiin usealla erilaisella tiedonkeruumenetelmällä. Havainnointi täydensi kyselytutkimuksen tuloksia ja dokumenttianalyysin perusteella koottiin palvelussuhdekäsikirjaan tarvittava aineisto. Tutkimuksen tietoperustaan on valittu lähteitä, jotka ovat asiantuntevia, luotettavia ja mahdollisimman tuoreita. Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan myös katsoa täytyneen. (Puusa & Juuti, 2020, s. 113 – 116.)

6.1.3 Objektiivisuus

Tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä on tutkija itse ja hänen objektiivisuutensa. Tutkijan on pystyttävä koko prosessin ajan arvioimaan luotettavuutta suhteessa teoriaan, aineiston analysointiin, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Objektiviisen eli puolueettoman tutkimuksen tulokset eivät saa olla riippuvaisia tutkijasta. Tutkimusprosessin alussa saattaa tutkijalla olla aiheesta jonkinlainen esiyymmärrys. Tässä tutkimuksessa tutkija työskentelee itse kohdeorganisaatiossa, joten organisaation toimintatavat olivat jo entuudestaan tuttuja. Tutkija ei saa antaa omien mielipiteidensä vaikuttaa tutkimusprosessiin. Tutkijalla tulee olla kyky tarkastella kriittisesti omia esitietojaan ja yhdistellä niitä uusiin havaintoihin. Tutkija on perehtynyt tutkimuksen ilmiöön huolellisesti ja kriittisesti sekä ottanut monet näkökohdat huomioon koko tutkimusprosessin aikana. Tutkimuksessa on tuotu esille tutkijan roolini Varhan HR-tehtävissä, joten voin todeta tutkimuksen toteutuneen objektiivisesti. (Vilkka, 2021, s. 109 - 110.)

6.1.4 Eettisyys

Eettisesti hyvää tieteelliseen käytäntöön kuuluu noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, esittämisessä ja tulosten arvioinnissa. Lisäksi hyvän tieteellisen käytännön mukaista on, että tutkimuksessa noudatetaan hyvää hallintokäytäntöä ja henkilöstöhallintoa. (Kuula, 2015, s. 17.)

Tutkimuseettiset normit eivät tule suoraan lainsäädännöstä, mutta ne velvoittavat tutkijaa ammatillisesti. Tutkimuseettisillä arvoilla ohjataan tutkimuksen tekoa ja arvoja, joihin toivotaan tutkijan sitoutuvan. Tieteellisessä tutkimuksessa tulee ottaa huomioon ihmisten yksityisyyden kunnioittaminen ja suojeleminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimusteksteissä ei saa millään tavoin olla yksittäiset henkilöt tunnistettavissa. Silloin kun tutkimuksessa on ihmisiä mukana, on tutkijan otettava tarkasti huomioon tietosuojaa koskevat normit. Tutkijan velvollisuutena on noudattaa tietosuojalainsäädäntöä ja huolehtia ettei

tutkittavien yksityisyyden suojaa loukata. Tästä syystä tutkijan on hallittava teellisten tutkimuskäytäntöjen lisäksi myös yksityisyyden suojan perusasiat. Tutkimustulosten analysoinnissa on huomioitu eettisesti tulokset niin, että mistään ei pysty yksilöimään kyselyn vastausten tai havainnoin keinoin saatuja tuloksia. Eettiset periaatteet ovat kulkeneet mukana koko tutkimuksen teon ajan aina tietojen keruusta aineiston säilytykseen saakka. (Kuula, 2015, s. 29 – 35.)

7 ESIHENKILÖN PALVELUSSUHDEKÄSIKIRJA

Opinnäytetyön konkreettisena tuotoksena tehdään Varhan esihenkilöille palvelussuhdekäsikirja. Palvelussuhdekäsikirjan sisältö ja siihen liittyvät ratkaisut perustuvat sekä tutkimuksen teoriaan, että tutkimustuloksiin. Teoriatietoa ja tutkimusmenetelmiä yhdistelemällä saadaan opas, joka tukee esihenkilötyötä mahdollisimman monipuolisesti. Henkilöstöjohtamisen perustehtävä on johtaa ihmisiä ja toimintaa (Järvinen, 2016, s. 27). Esihenkilön palvelussuhdekäsikirjassa kerrotaan Varhan johtamisperiaatteista ja strategiasta sekä esihenkilön työn sisällöstä. Esihenkilön rooliin kuuluu kiinteästi viestintä. Esihenkilön läsnäolo ja kuuntelemisen taito ovat viestinnän perustaitoja, joilla saavutetaan luottamus työyhteisössä (Pirinen, 2015, luku 4, kohta Kuuntelemisen taito). Organisaation strategian toteuttaminen edellyttää esihenkilöltä strategista henkilöstösuunnittelua. Tässä on otettava huomioon sekä lyhyen että pitkän aikavälin toimintasuunnitelma, huomioiden esimerkiksi eläköitymiset ja sitä myötä tapahtuvat resurssi- ja osaamisvajeet. Rekrytointiprosessin hyvä suunnittelu sekä sääntöjen ja menettelytapojen tunteminen, tukee rekrytoinnin onnistumista. Rekrytointiprosessissa olennaista on se, että se tehdään lainsäädännön ja Varhan menettelytapojen mukaisesti. Rekrytointiprosessia ja siihen liittyviä täyttölupamenettelyitä koskevat ohjeet löytyvät palvelussuhdekäsikirjasta. (Laaksonen & Ollila, 2017, s. 213.)

Työuupumus on yksi suurimmista työkyvyn haasteista myös Varhassa. Työssä kuormittumisen kasvu on näkynyt tilastoissa sairauslomina. Varhassa organisaation uudistukset ovat olleet suuria ja muutosta tehdään edelleen palveluverkossa. Kaikki tämä muutos ja kiireinen työtahti usein vajaalla miehityksellä rasittaa henkilöstöä entistä enemmän. Työuupumusten aiheuttamat sairauspoissaolot ovat usein pitkiä ja niistä toipuminen hankalaa ja ne tulevat kalliiksi sekä organisaatiolle, sairastuneelle itselleen ja myös kansantaloudellisesti. Palvelussuhdekäsikirjaan tulee oma osionsa työkykyjohtamiselle ja tarvittavat linkit syvällisempiin ohjeisiin. Työkykyjohtamisella tarkoitetaan suunnitellusti toteutettuja ja seurattuja toimia henkilöstön työkyvyn, terveyden ja työturvallisuuden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi. Työkykyjohtamisen tavoitteena on edistää työntekijöiden työkykyä ja hyvinvointia. Se on olennainen osa päivittäisjohtamista. Hyvä työkykyjohtaminen lisää työntekijöiden hyvinvointia ja pidentää työuria sekä koko työyhteisön toimivuutta. Lisäksi se vähentää työkyvyttömyysriskejä ja -kustannuksia. Työkykyjohtamisen keskeisenä välineenä Varhassa toimii työkyvyn tukiohjelma. (Mellanen & Mellanen, 2020, s. 11–12.)

Hyvinvointialueen hallinnollista päätöksentekoprosessia sääntelee merkittävästi hallintolaki (434/2003), joka on hallinnon toimintaa sääntelevä laki, jossa säädetään hyvän hallinnon perusteista ja hallintoasiassa noudatettavista keskeisistä menettelytavoista. Hallintosääntö puolestaan ohjaa keskeisesti Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintoa ja päätöksentekoa. (Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosääntö 1.1.2023, 1. luku 1 §). Hallintosäännön sisällön määrittelee laki hyvinvointialueesta (611/2021). Laissa viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999 on säännöksiä julkisuus- ja salassapitovelvoitteista (JulkL 621/1999 1. luku 3 §). Palvelussuhdekäsikirjan ohjeistuksiin liitetään kyseisen päätöksentekoprosessin menettelytavat ja ohjeet.

Ulkoasultaan käsikirja laaditaan mahdollisimman selkeäksi huomioiden myös saavutettavuusvaatimukset. Rakenteeltaan palvelussuhdekäsikirja tehdään mahdollisimman johdonmukaiseksi. Palvelussuhdekäsikirjaan sisällytetään kaikki palvelussuhteen elinkaareen liittyvät asiat. Ohjeistukset pyritään teke-

mään mahdollisimman yksityiskohtaisiksi ”rautalankaohjeiksi”, jollaista esihenkilöt olivat kyselyn perusteella toivoneet. Yhtenä isona ongelmana kyselyn vastausten perusteella koettiin se, että henkilöstöhallinnon ohjeistusten löytäminen on haastavaa, koska niitä on pitänyt etsiä monesta eri paikasta. Palvelussuhdekäsikirjassa kaikki asiaan liittyvät ohjeet ja linkitykset syvällisempiin ohjeistuksiin löytyvät nyt oman aihealueen alta.

Käsikirja alkaa virkojen ja toimien perustamiseen liittyvällä ohjeistuksella. Seuraavaksi oppaassa käsitellään henkilöstöhallinnollisessa päätöksenteossa käytettävät HR-ohjelmat, sovellettavat työ- ja virkaehtosopimukset, hallintosääntö sekä delegointipäätökset ja johtaminen. Tämän jälkeen opas etenee palvelussuhteen alkamisesta, poissaoloista, palvelussuhteen aikana tapahtuvista muutoksista aina työ- tai virkasuhteen päättymiseen saakka. Erityisesti toivottiin opastusta haastavissa henkilöstötilanteissa, kuten työvelvoitteiden laiminlyönnistä, luvattomista poissaoloista ja päihdeongelmista sekä näiden seuraamuksista ja menettelytavoista. Pahimmillaan niiden seuraamuksena voi tulla kysymykseen irtisanominen tai työ- tai virkasuhteen purkaminen. Näihin tarvitaan aina lainmukainen peruste ja syy pitää olla asiallinen ja painava (TSL 7. luku, 2 §; Viranhaltijalaki 8. luku, 35 §). Erittäin painavasta syyistä työ- tai virkasuhde voidaan purkaa, jolloin se päättyy heti (TSL 7. luku, 2 §; Viranhaltijalaki 8. luku, 35 §). Rikkeiden seuraamukset ovat kuitenkin monivaiheinen prosessi kuulemistilaisuuksineen ja dokumentointeineen. Palvelussuhdekäsikirjassa on nyt nämä kaikki vaiheet selkokielisesti kerrottu.

Esihenkilön palvelussuhdekäsikirja tulee Varhan intranettiin saataville sähköisessä muodossa. Se on myös mahdollista tulostaa paperisena versiona, mutta tällöin hyperlinkeistä ei ole hyötyä. Opasta on jatkossa helppo päivittää ja täydentää. Varhan esihenkilöillä tulee olemaan käytössään jokapäiväinen arjen työkalu, josta he helposti löytävät heitä askarruttavan asian. Se tulee olemaan myös hyvä perehdytysmateriaali uusille esihenkilöille. Kattava opas tulee helpottamaan varmasti myös henkilöstöhallinnolle osoitettuja kysymyksiä, mutta siitä huolimatta erityisen tärkeää on myös jatkossa esihenkilöiden ja henkilöstöhallinnon välitön vuoropuhelu.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tekijälle tutkimuksen aihe oli mielenkiintoinen ja tutkijan ammatillinen osaaminen kasvoi tutkimuksen myötä. Tutkimuksella saatiin vastauksia tutkimusongelmaan ja asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustuloksilla saatiin vastauksia siihen minkälaisia ohjeita Varhan esihenkilöt tarvitsevat henkilöstöhallinnollisissa työtehtävissä ja minkälainen oppaan tulisi olla. Tutkimustulokset osoittivat, että Varhan esihenkilöt tarvitsevat oppaan, jossa ohjeiden tulee olla selkokielisiä ja helposti saatavilla ja että yhdestä paikasta löytyy kaikki tarvittava tieto.

Työn teoriaosan aihealueiden rajaamisen kanssa oli haasteita, sillä mielenkiintoista tutkimusaineistoa oli paljon ja tietoperustaan osa-alueitakin olisi voinut linkittää vielä paljon enemmän. Tutkimuksen teoriaosuus päädyttiin rajaamaan henkilöstöjohtamiseen sekä hyvinvointialueen henkilöstöhallintoa koskevaan lainsäädäntöön ja päätöksentekoprosessiin. Teoriaosuuden punaisena lankana pidettiin hyvinvointialueen esihenkilön työhön sisältyviä henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita ja menettelytapaa päätöksiä tehtäessä. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmät toivat tutkimukselle tarvittavan tiedon. Esihenkilöille lähetetyn kyselyn vastausprosentti oli alhainen, joka oli pettymys, sillä tällaista opasta oli esihenkilöiden keskuudessa kovasti toivottu. Saaduista vastauksista tutkimukseen saatiin kuitenkin oleellinen tietoperusta oppaan sisällöllisestä tarpeesta. Todennäköisesti vastaajamäärällä ei kuitenkaan ollut olennaista vaikutusta lopputuloksiin.

Kehittämistehtävälle asetetut tavoitteet saavutettiin. Organisaation kannalta saadut tutkimustulokset olivat hyödyllisiä ja tarpeellisia. Kohdeorganisaatio tulee saamaan esihenkilön palvelussuhdekäsikirjan. Kehittämistyö aloitettiin alkuvuodesta 2023, jolloin organisaatio oli juuri aloittanut toimintansa. Tällöin palvelussuhdekäsikirjan tarve oli suurimmillaan, sillä kaikki Varhan 1100 esihenkilöä aloittivat uudessa organisaatiossa ja kaikki käytännöt piti opetella uudelleen. Palvelussuhdekäsikirja tulee valmistumaan loppuvuodesta 2023, jolloin jo suurin epätietoisuus Varhan toimintatavoista on laantunut. Oppaan

tarve on silti edelleen suuri ja se tulee helpottamaan esihenkilöiden päivittäistä työskentelyä sekä yhdenmukaistamaan ja selkeyttämään esihenkilötyötä ja toimintatapoja. Oppaasta saadun tiedon avulla voidaan varmistaa henkilöstön tasavertainen kohtelu läpi organisaation koska siinä on kuvattu toimintatavat ja päätöksentekoprosessit kustakin aihealueesta. Esihenkilön käsikirja toteutetaan Word-muotoiseksi, mutta se on helposti siirrettävissä erilaisissa tietoteknisissä ratkaisuissa sekä intraan ja silloin sitä voidaan lukea myös mobiililaitteilla. Halutessaan esihenkilö voi myös tulostaa oppaan paperille. Oppaan päivittäminen säännöllisesti tulevaisuudessa on erittäin tärkeää, sillä lait, työ- ja virkaehtosopimukset ja Varhan omat käytännöt elävät jatkuvasti. Tämän johdosta seuranta ja päivitysvastuu on määriteltävä henkilöstöhallinnossa.

Alun perin tarkoitus oli, että Varhan esihenkilön käsikirja olisi tämän opinnäytetyön liitteenä, mutta oppaasta on tulossa hyvin laaja ja sen tulee valmistuttuaan käydä myös Varhan sisäisissä toimielimissä hyväksyttävänä, joten sitä ei ehditä täysin saada valmiiksi opinnäytetyön valmistumiseen mennessä. Opasta ei siis vielä ole julkaistu, mutta henkilöstöhallinnolta saadun palautteen perusteella sen on todettu olevan kokonaisvaltainen ja tarpeellinen apu esihenkilöille.

Kehittämistyön tulos, esihenkilön palvelussuhdekäsikirja, on hyödynnettävissä kaikissa julkishallinnon organisaatioissa, sillä sen sisältö ja päätösprosessit ovat helposti muokattavissa oman organisaation tarpeeseen. Varhan esihenkilöt voivat tarkistaa oppaasta heille harvemmin päätettäväksi tulevan asian ohjeistukset nopeasti, jolloin se helpottaa ja sujuvoittaa esihenkilöiden päivittäistä arjen työskentelyä. Opasta voidaan myös hyödyntää uusien esihenkilöiden ja HR-henkilöstön perehdytyksessä. Oppaan hyöty on niin yksilön kuin koko organisaation oppimisen lisääntyminen. Kun esihenkilön käsikirja on saatu käyttöön Varhassa, olisi mielenkiintoista tutkia sen mahdollisia vaikutuksia esihenkilöiden työskentelyyn ja henkilöstöpäätösten yhdenvertaisuuteen.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut pitkä ja opettavainen prosessi. Mielenkiinnolla jään odottamaan käytännön kokemuksia esihenkilöiden palvelussuhdekäsikirjan käytöstä ja esihenkilöiden mielipidettä siitä. Loppuyhteenvetona voin

todeta, että kehittämistyön tavoite saavutettiin ja käytännön ongelmaan saadaan luotua uusi konkreettinen tuotos.

LÄHTEET

Berndtson, T. (2020). Kuntatyönantajat lehti 6/2020. [Järvenpää mullistaa joh-tamisen | KT-lehti \(ktlehti.fi\)](https://www.ktlehti.fi/jarvenpaa-mullistaa-joh-tamisen-kt-lehti)

Heuru, K. (2003). Hyvä Hallinto. Edita Prima Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2018). Tutki ja kirjoita. Tammi.

HL 434/2003. Hallintolaki. Haettu 10.6.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434#O1L2>

Huhtala, M. (2015). Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille. Helsingin seudun kauppakamari Oy.

Intotalo. Mindsetin ja muutoksen johtaminen. <https://www.intotalo.com/wp-content/uploads/2019/05/Intotalon-OPAS-Mindset.pdf>

Jokinen, M. Kuntien työvoimaennuste 2030: Suurin osaajapula sosiaalityöntekijöissä, hoitajissa ja lastentarhanopettajissa. Kuntalehti. (18.2.2021.) <https://kuntalehti.fi/uutiset/kuntien-tyovoimaennuste-2030-suurin-osaajapula-sosiaalityontekijoissa-hoitajissa-ja-lastentarhanopettajissa/>

JulkL 621/1999. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. Haettu 10.6.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>

Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.

Järvinen, P. (2014). Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum.

Järvinen, P. (2016). Onnistu esimiehenä. Alma Talent.

Kairinen, M. (2009). Työoikeus perusteineen. Työelämän Tietopalvelu Oy.

KHO 17.2.2009/18. <https://www.edilex.fi/kho/vuosikirjat/200900354>

Kilpinen, P. (2017). Inspiroitunut. Miten johtaa ja menesty muuttuvassa työelämässä? Docendo Oy.

Kinnunen, J., Kinnunen, M., Lehtonen, O-P & Saarni, S. (2023). Johtaminen hyvinvointialueella. Alma Talent.

Koskinen, S. & Kulla, H. (2019). Virkamiesoikeuden perusteet. Talentum.

Kossila, E. (21.4.2023). Varsinais-Suomen hyvinvointialue teki aville ilmoituksen itsestään – alueella 500 lasta ilman sosiaalityöntekijää. Yle. <https://yle.fi/a/74-20028345>

Kupias, P., Peltola, R., Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. SanomaPro.

- Kuula, A. (2015). Tutkimusetiikka. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. (2017). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Edita Publishing Oy.
- Laaksonen, H. & Salin, S. (2020). Iloa ja intoa johtamiseen: Käytännön eväitä sosiaali- ja terveystalouden esimiestyöhön. Oppian.
- Laki hyvinvointialueesta 611/2021. Haettu 3.5.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2021/20210611>
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnassa ja hyvinvointialueella 449/2007. Haettu 14.6.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>
- Lepänrinne, J. (1.1.2023). Massiivinen valtakunnallinen sote-uudistus ei heti näy asiakkaalle – Terveyskeskukseen pääsee ja pelastuslaitos tulee paikalle myös sunnuntain jälkeen. Turun Sanomat. <https://www.ts.fi/uutiset/5865208>
- Melisma, T. (15.7.2020). Mitä on hyvä muutosjohtaminen? [Mitä on hyvä muutosjohtaminen? - Salesforce Blog Suomi](#)
- Mellanen, A. & Mellanen, K. (2020). Hyvät, pahat ja Milleniaalit. Miten meitä tulisi johtaa? Atena.
- Myllymäki, R. & Torkkel, S. (2020). Muutoksenhakuopas 2020, Suomen Kuntaliitto ry.
- Mäenpää, O. (2023). Hallinto-oikeus. Alma Talent.
- Mäenpää, O. (2020). Julkisuusperiaate. Alma Talent.
- Niemivuo, M. (2022). Uusi aluehallinto – Hyvinvointialueista maakuntaitsehallintoon? Kauppakamari Oy.
- Niemivuo, M., Keravuori-Rusanen, M., Kuusikko, K. (2010). Hallintolaki (2. uud.paino). WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2019). Johtamisen psykologia. PS-Kustannus.
- Pirinen, H. (2015). Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent Oy. [Esimies muutoksen johtajana \(samk.fi\)](#)
- Puusa, A. & Juuti, P. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. (2020). Gaudeamus.
- Salminen, J. (2022). Muutoksen johtaminen. Brik Impact Oy.
- Sinokki, M. (2016). Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanomaa Oy.

Sivonen, O. (2022). Yrityskulttuurit murroksessa. Alma Talent

Sosiaali- ja terveysministeriö. (27.3.2023). Soteuudistus. <https://stm.fi/soteuudistus>

PL 731/1999. Suomen perustuslaki. Haettu 17.5.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731#L2P12>

Surakka, T. (2018). Eläköön johtajuus. Pomottaminen on kuollut. Decanet Oy.

Toiminen, M. (2022). Hyppy. Työn arvaamaton tulevaisuus ja uudet mahdollisuudet. Tammi.

TSL 55/2001. Työsopimuslaki. Haettu 16.10.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2012). Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy.

Työturvallisuuskeskus. (6.6.2023.) Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. [Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki - Työturvallisuuskeskus \(ttk.fi\)](https://tyoturvallisuuskeskus.ttk.fi)

Uusi-Oukari, J. (2022). Virkasuhteen päättäminen kunnassa. Alma Talent.

Vaalilaki 714/1998. Haettu 10.5.2023 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980714#O1L2P11>

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen hallintosäätö 27.3.2023. [file:///C:/Users/vrniemin/Downloads/Hallintos%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6_aluevaltuusto%2014.12.2022_1%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/vrniemin/Downloads/Hallintos%C3%A4%C3%A4nt%C3%B6_aluevaltuusto%2014.12.2022_1%20(1).pdf)

Varsinais-Suomen hyvinvointialue. Henkilöstöjohtajan päätös palkka-asioita koskevan päätösvallan siirtämisestä 20.3.2023, § 24. <file:///C:/Users/vrniemin/Downloads/Palkka-asioita%20koskevan%20p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6svallan%20delegoiminen.pdf>

Varsinais-Suomen hyvinvointialue. (27.3.2023). Päätöksenteko- ja hallinto. <https://www.varha.fi/fi/tietoa-varhasta/paatoksenteko-ja-hallinto/organisaatio>

Varsinais-Suomen hyvinvointialueen yhteistoimintasopimus. Henkilöstöjaosto 13.4.2023 § 17. <https://varha-julkaisu.triplancloud.fi/ktwebscr/files/show?doctype=7&docid=40111>

Viitala, R. (2021). Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Henkilöstöjohtaminen. [Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit | Ellibs Library](https://ellibs.com/en/tyo/henkilostojohdaminen-keskeiset-kasitteet-teoriat-ja-trendit)

Vilka, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. PS-kustannus.

Vilka, H. (2021). Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Viranhaltijalaki 304/2003. Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta. Haettu 17.5.2023 osoitteesta <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030304#L9P47>

Wallin, A-R & Kontsari, T. (2000). Julkisuus- ja salassapitolainsäädäntö. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta ja siihen liittyvät lait. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kysely esihenkilöille

Tällä esihenkilöille suunnatulla kyselyllä kartoitetaan toiveita ja tarpeita valmistella olevan Varhan palvelusuhte käsikirjan tekemiselle. Vastaamalla voit vaikuttaa oppaan sisältöön. Vastausaikaa on 31.5.2023 saakka.

Jokainen vastaus on arvokas! Vastaajan tiedot eivät tallennu kyselyyn.

Kiitos ajastasi!

1. Millä tulosalueella työskentelet?

- Sote-palvelut
- Ikäntymien palvelut
- Tyks-sairaala-palvelut
- Pelastuspalvelut
- Järjestämisen- tai konsernipalvelut

2. Kuinka monta vuotta olet toiminut esihenkilönä?

- Alle vuoden
- 1 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- Yli 10 vuotta

3. Johdettaviesi määrä?

- Alle 10
- 10 - 20
- 20 - 30
- 30 - 40
- 40 - 50
- Yli 50

4. Löydätkö helposti nykyiset Varhan henkilöstöhallinnon ohjeet?

- Kyllä
- Melko hyvin
- En

5. Ovatko henkilöstöhallinnon ohjeet helposti ymmärrettäviä

- Kyllä
- Melko hyvin
- Ei

6. Mitä asioita pidät tärkeänä palvelussuhdeoppaassa?

1 = Ei lainkaan tärkeä, 2 = Jonkin verran tärkeä, 3 = Tärkeä, 4 = Erittäin tärkeä

	1. Ei lainkaan tärkeä	2. Jonkin verran tärkeä	3. Tärkeä	4. Erittäin tärkeä
Hallintosäännön määräykset henkilöstöasioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viran/toimen perustaminen, muuttaminen, lakkauttaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekrytointiprosessi, henkilöstövalinnoista päättäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsopimus/viranhoitomääräys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sijaisen palkan määrittäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koeaika, koeaikapurku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työaikamääräykset, osatyö, ylityö, hälytystyö yms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Työajaksi luettava aika (lääkärissä käynnit, koulutukset yms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Palkka + lisät ja palkitseminen (kannustuspal- kkio, aloitepalkkio, muistamiset)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Määräaikaiset tehtävän muutokset/lisä- tehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Sairausloma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Työkyvyn tukeminen, varhainen tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
---------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Lakisääteiset vapaat, esim. perhevapaat, opintovapaa yms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-----------------------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Harkinnanvar- aiset työvapaat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
-------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Vuosiloma, säästövapaa, lomarahavap- aa säännöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Irtisanomisaja- t	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Haastavat
henkilöstötila
nteet:
varoitukset,
irtisanominen
, purkaminen



7. Mitä muita asioita haluaisit otettavan huomioon oppaassa?

Sisälllys

Lukijalle / alkusanat.....	4
VIRAT JA TOIMET.....	5
Viran ja toimen perustaminen, muutokset, lakkauttaminen.....	5
Täyttölupamenettely.....	5
Henkilöstövalinnoista päättäminen.....	6
OHJELMAT.....	7
HR-ohjelmat.....	7
Hallintopäätökset.....	7
RATKAISUVALTA HENKILÖSTÖASIOISSA.....	9
Hallintosääntö.....	9
Henkilöstöpäätösten ratkaisulta.....	9
Henkilöstöpäätösohje.....	10
Delegointipäätökset.....	10
Hyvinvointialueen johtajan ja henkilöstöjohtajan päätökset.....	10
Toimielinten toimivalta henkilöstöasioissa.....	10
JOHTAMINEN.....	11
Johtaminen ja esihenkilötyö Varhassa.....	11
Työhyvinvointi ja työyhteisötaidot.....	11
Yhteistoiminta.....	11
Turvallisuus ja työsuojelu.....	11
PALVELUSSUHDE.....	11
Työ- ja virkaehtosopimukset.....	11
Paikalliset työ- ja virkaehtosopimukset.....	11
Yhteistoiminta.....	11
Rekrytointi.....	12
Työsopimus, virkamääräys.....	13
Määräaikainen palvelussuhde.....	13
Koeaika.....	14
Koeaikapurku.....	14
Uusi työntekijä.....	15
Perehdytys.....	15
Terveystarkastukset palvelussuhteen alkaessa.....	15
Toisen tehtävän hoito (vov).....	16
Sisäiset siirrot (pysyvät).....	16
Työkierto.....	17

Osa-aikaisuus muutokset.....	17
Sisäinen keikkatyö.....	17
Sivutoimi-ilmoitus ja lupa.....	18
Viranhaltija:.....	18
Työntekijä:.....	19
Palkkatuella palkatut.....	19
PALKKA	20
Tehtäväkohtainen palkka/muutokset.....	20
Palkan määrittäminen uusiin virkoihin ja toimiin.....	20
Tehtäväkohtainen palkka tehtävien vaativuuden muuttuessa pysyvästi.....	20
Väliaikaiset muutokset ja OTO-korvaukset.....	20
Tehtävien muuttuminen tilapäisesti olennaisesti vähemmän vaativiksi.....	22
Sijaisen palkan määrittäminen.....	22
Työkokemuslisät.....	23
Henkilökohtaiset lisät.....	23
Rekrytointilisä.....	24
Kielenkäyttölisiä.....	24
Hälytysrahat.....	25
Vuoronmuutoskorvaus.....	26
Kertapalkkio.....	26
Opiskelijan ohjauspalkkio.....	26
TYÖAIKA	27
Työaikamuoto.....	27
Liukuva työaika.....	27
Etätyö.....	28
Päivittäiset lepoajat.....	28
Työajaksi luettava aika.....	29
Lääkärissä käynnit ja terveydenhoidolliset tutkimukset.....	29
Koulutukseen osallistuminen.....	31
Virkamatka, virantoimitusmatka.....	32
Osa-aikatyö.....	33
Lisätyö & ylityö.....	33
Osaamisen kehittäminen	35
Kehityskeskustelu.....	35
Oppisopimus.....	35
Työkierto.....	35
KESKEYTYKSET	35

Sairausloma.....	35
Työtapatuma.....	38
Osasairausloma.....	40
Raskaus- ja vanhempainvapaat.....	42
Hoitovapaa.....	43
Osittainen hoitovapaa.....	43
Tilapäinen hoitovapaa (lapsen sairastuminen).....	44
Muut perhevapaat.....	45
Saldovapaa.....	45
Harkinnanvaraiset työ- ja virkavapaat.....	46
Talkoovapaa.....	48
Opintovapaa.....	49
Vuorotteluvapaa.....	50
VUOSILOMA.....	51
Lomaoikeudet.....	51
Loman antaminen, lomakausi.....	51
Osa-aikaisen vuosiloma.....	52
Sairastuminen loman aikana.....	52
Vuosilomapalkka ja lomaraha.....	54
Loman siirtäminen seuraavaan palvelussuhteeseen.....	54
Säästövapaa.....	54
Lomarahavapaa.....	55
TYÖHYVINVOINTI.....	56
Työkyvyn tukiohjelma.....	56
Varhainen tuki.....	56
Tyhytoiminta.....	56
Työyhteisösovittelu.....	56
HAASTAVAT HENKILÖSTÖTILANTEET.....	56
Työnantajan direktio-oikeus.....	56
Työvelvoitteiden laiminlyönti ja ohjeiden vastainen menettely.....	57
Päihteet.....	58
Työkyvyn alentuminen.....	59
Häirintä työssä.....	60
Rikosilmoituksen tekeminen.....	61
Seuraamukset.....	62
Huomautus.....	62
Varoituksen antaminen.....	63

Kuuleminen.....	64
Irtisanominen	64
Purkaminen.....	66
Työsopimuksen purkautuminen.....	67
PALVELUSSUHTEEN PÄÄTTYESSÄ.....	68
Irtisanomisajat	68
Eläkkeelle jäädessä.....	68
Työkyvyttömyyseläke	69
Palvelussuhteen päättyminen eroamisiän täytyessä.....	69
Viranhaltijan/työntekijän kuolema.....	69
Työtodistus.....	69
Lopputili.....	70
YHTEYSTIETOJA.....	71