

Katja Jussila

ESIHENKILÖOPAS OULUN KÄRÄJÄOIKEUDEN LÄHIESIHENKILÖILLE

ESIHENKILÖOPAS OULUN KÄRÄJÄOIKEUDEN LÄHIESIHENKILÖILLE

Katja Jussila
Opinnäytetyö
Kevät 2024
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Katja Jussila

Opinnäytetyön nimi: Esihenkilöopas Oulun käräjäoikeuden lähiesihenkilöille

Työn ohjaaja: Suvi Röytiö

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2024

Sivumäärä: 52 + 27

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia käytännönläheinen ja toimeksiantajan tarpeisiin vastaava esihenkilöopas, jota toimeksiantaja pystyy hyödyntämään lähiesihenkilöiden perehdytyksessä. Oppaan tarkoituksena oli tukea aloittavia lähiesihenkilöitä esihenkilötyöhön perehtymisessä ja käytännön työtehtävien opettelussa. Esihenkilöopas oli suunnattu aloittaville lähiesihenkilöille ja varalähiesihenkilöille. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Oulun käräjäoikeus.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui lähiesihenkilötyöstä, perehdyttämisestä ja virkamiesoikeudesta. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Kehittämistehtävänä oli luoda kohderyhmälle suunnattu perehdytysopas. Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui konstruktivinen tutkimus, joka sopii lähestymistavaksi silloin, kun kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen tuotos kuten tässä opinnäytetyössä.

Tutkimuksellisenä menetelmänä haastateltiin lähiesihenkilöitä. Haastatteluissa tuli selkeästi esille tarve esihenkilöoppaalle. Lähiesihenkilön työnkuva ja vastuut ovat hyvin laajat, ja ne ovat osittain erilaiset osastojen ja tiimien välillä. Lähiesihenkilö on vastuussa kansliatyön toimivuudesta ja sen suunnittelusta. Lähiesihenkilön tulee tuntea työntekijöidensä vastuut ja työtehtävät. Lähiesihenkilö seuraa ja arvioi työntekijöiden työmääriä, työn sujuvuutta ja asioiden käsittelyn joutuisuutta. Muiden lähiesihenkilöiden ja hallinnon tuki on koettu tärkeäksi. Haastateltavat ovat oppineet lähiesihenkilötyön käytännön tekemisen kautta. Esihenkilöuran alussa olisi toivottu konkreettista materiaalia perehdytyksen tueksi. Tietoa on olemassa todella paljon, mutta sitä on usein vaikea löytää.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi esihenkilöopas, jota hallinto voi jatkossa hyödyntää uusien lähiesihenkilöiden perehdyttämisessä. Lisäksi opas toimii tukena heidän perehtyessään esihenkilötyöhön. Esihenkilöopas kokoaa yhteen lähiesihenkilöille tarpeellista tietoa ja helpottaa lukijaa löytämään lisätietoa oppaassa käsitellyistä aiheista oppaaseen sisällytettyjen sähköisten linkkien avulla.

Asiasanat: lähijohtaminen, lähiesihenkilö, perehdyttäminen, opas, käräjäoikeus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Managerial Work and Human Resources

Author: Katja Jussila

Title of thesis: Orientation Guide for Immediate Superiors in District Court of Oulu

Supervisor: Suvi Röytiö

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2024

Number of pages: 52 + 27

The aim of the thesis is to write a practical guide for immediate superiors that is convenient for the client and which the client can use in the orientation for immediate superiors. The purpose of the guide was to support new immediate superiors in familiarizing themselves with immediate leadership and with learning practical duties. The guide for immediate superiors is meant for immediate superiors and lower-level superiors. The thesis is commissioned by the District Court of Oulu.

The theoretical framework of the thesis consists of immediate leadership, work orientation and law of civil servants. The thesis was carried out as a research-based developmental work. The developmental mission was to create an orientation guide for the target group. The constructive research method was chosen as the scientific approach to developmental work, which is suitable as an approach when the developmental mission is to create a concrete output as in this thesis.

As a research method, immediate superiors were interviewed. The interviews clearly highlighted the need for a guide for immediate superiors. The job description and responsibilities of the immediate superior are very broad, and they are partly different between departments and teams. The immediate superior is responsible for the functionality of the office work and its planning. The immediate superior should be familiar with the responsibilities and duties of their employees. The immediate superior observes and evaluates the workloads of the employees, the fluency of the work and the efficiency of handling matters. The support of other immediate superiors and the administration is very important. The interviewees have learned to work as an immediate superior through practice. It would have been useful to have some concrete material of immediate leadership at the beginning of the career in management. There is a great deal of information, but it is often difficult to find.

The result of the thesis was an orientation guide for immediate superiors, which the client can use in the future to familiarize new immediate superiors. In addition, the guide serves as a support material for immediate superiors when familiarizing themselves with immediate leadership. The guide brings together necessary information for immediate superiors. It is also easy for the reader to find more information about the topics in the guide through the links included in the guide.

Keywords: immediate leadership, immediate superior, orientation, guide, district court

SISÄLLYS

JOHDANTO.....	6
1 OULUN KÄRÄJÄOIKEUS	8
2 LÄHIESIHENKILÖTYÖ	11
2.1 Johtamisen erilaiset roolit.....	11
2.2 Lähiesihenkilön vastualueet	12
2.3 Lähiesihenkilötyön merkitys strategian jalkauttamisessa	13
2.4 Lähiesihenkilötyön haasteet.....	14
2.4.1 Uuden lähiesihenkilön kohtaamat haasteet.....	15
2.5 Johtamisen kompetenssit.....	16
2.5.1 Hyvän johtamisen piirteet	17
2.5.2 Tunneäly esihenkilötyössä	19
3 VIRANOMAISEN JA VIRKAMIEHEN VELVOLLISUUDET	20
3.1 Virkamiehen velvollisuudet ja virkavastuu	20
3.2 Viranomaisen velvollisuudet.....	21
3.3 Hyvän hallinnon perusteet.....	22
4 PEREHDYTTÄMINEN.....	24
4.1 Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet.....	25
4.2 Perehdyttämisen neljä osa-aluetta.....	26
4.3 Perehdytyksen suunnittelu ja seuranta.....	27
4.4 Perehtyminen esihenkilötyöhön	29
5 KEHITTÄMISTYÖN SUUNNITELMA	31
6 AINEISTONKERUU JA TULOKSET.....	34
6.1 Haastattelut.....	34
6.2 Haastatteluiden tulokset	35
6.2.1 Lähiesihenkilötyö	35
6.2.2 Perehdyttäminen.....	37
6.2.3 Opas.....	38
6.3 Esittely- ja palautetilaisuus	39
6.4 Esittely- ja palautetilaisuuden tulokset.....	41
7 OPPAAN LAATIMINEN.....	44
8 POHDINTA	48
LÄHTEET.....	50
LIITTEET	53

JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia käytännönläheinen ja toimeksiantajan tarpeisiin vastaava esihenkilöopas, jota toimeksiantaja voi tehokkaasti hyödyntää lähiesihenkilöiden perehdytyksessä. Opinnäytetyön avulla kehitetään uusien lähiesihenkilöiden perehdyttämisen prosessia luomalla materiaalia perehdytyksen tueksi. Oppaan tarkoituksena on tukea aloittavia lähiesihenkilöitä esihenkilötyöhön perehtymisessä ja käytännön työtehtävien opettelussa. Esihenkilöopas on suunnattu ensisijaisesti uusille lähiesihenkilöille ja varalähiesihenkilöille. Lähiesihenkilö johtaa osaston kansliahenkilökuntaa. Jokaisella osastolla on myös varalähiesihenkilö, joka toimii kansliahenkilökunnan lähiesihenkilönä silloin, kun varsinainen lähiesihenkilö on estynyt. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Oulun käräjäoikeus.

Olen työskennellyt useamman vuoden käräjäsihteerinä Oulun käräjäoikeudessa aloittaen ensin harjoittelijana ja sittemmin jatkaen käräjäsihteerin työtehtävissä. Olen liiketalouden opinnoissani suuntautunut esihenkilötyöhön ja henkilöstöosaamiseen ja halusin tehdä kyseiseen suuntautumiseen liittyvän opinnäytetyön. Tarkoituksena oli valita mahdollisimman käytännönläheinen aihe, jonka voi toteuttaa toiminnallisilla menetelmillä. Keskustelimme työnantajani kanssa mahdollisista opinnäytetyöaiheista ja työnantajan tarpeista. Työnantaja ehdotti aiheeksi lähiesihenkilöille suunnattua perehdytysopasta, joka toimisi perehdytysmateriaalina aloittavien lähiesihenkilöiden perehdytyksessä. Työnantajalla on ollut pitkään suunnitelmissa tehdä tällainen opas, mutta ajan ja resurssien puutteen vuoksi se on jäänyt ideoinnin tasolle. Työnantajan mukaan tällaiselle oppaalle on organisaatiossa tarve. Aihe vaikutti alusta lähtien mielenkiintoiselta, joten se valikoitui nopeasti opinnäytetyön lopulliseksi aiheeksi.

Opinnäytetyön tekemisen kautta pääsen oppimaan lisää esihenkilötyöstä ja siihen liittyvistä käytännön työtehtävistä. Aihe tukee omaa ammatillista kasvuani, koska pystyn syventämään ymmärrystäni lähijohtamisesta ja sen merkityksestä organisaation toiminnassa. Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajan tarpeista lähtevä ja siksi hyödyllinen.

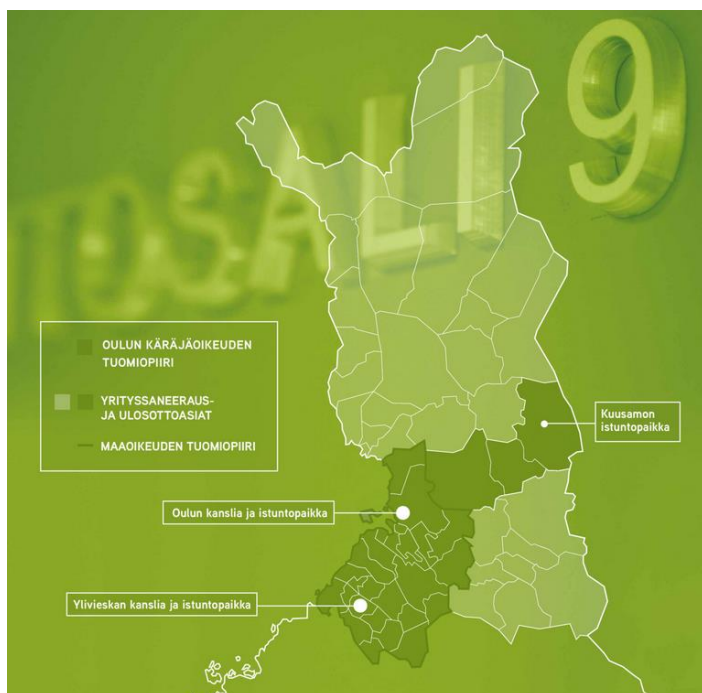
Esittelen opinnäytetyöraportissa aluksi toimeksiantajan lyhyesti. Tämän jälkeen siirryn lähiesihenkilötyöstä, virkamiesoikeudesta ja perehdyttämisestä koostuvaan teoreettiseen viitekehykseen. Lähiesihenkilötyöstä kertovassa osuudessa kerron lähiesihenkilön vastuualueista ja rooleista, lähiesi-

henkilötyön merkityksestä strategian jalkauttamisessa, lähiesihenkilön oikeuksista, velvollisuuksista ja haasteista sekä hyvän johtamisen piirteistä. Perehdyttämistä koskevassa osiossa kuvaan perehdyttämisen tarkoitusta ja onnistuneen perehdytyksen merkitystä, perehdytysprosessia, perehdytyksen suunnittelua ja arviointia sekä lähiesihenkilötyöhön perehtymistä. Virkamiesoikeuden osalta keskityn valtionhallinnon virkamiesoikeuteen eli jätin tietoisesti kunnallishallinnollisen puolen pois. Kerron viranomaisen ja virkamiehen velvollisuuksista ja virkavastuusta sekä hyvän hallinnon periaatteista. Teoriaosuuden jälkeen kuvaan kehittämistyötä koskevan suunnitelman. Kehittämistyön lähestymistapana on konstruktiiivinen tutkimus, mikä sopii lähestymistavaksi erityisesti silloin, kun kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen tuotos kuten opas. Konstruktiiivisen tutkimuksen tarkoituksena on ratkaista ongelma käytännönläheisellä tavalla luomalla uusi rakenne teoretietoon ja käytännöstä kerättävään tietoon pohjautuen. Tutkimuksellisenä menetelmänä haastattelin kohdeorganisaation lähiesihenkilöitä. Kuvaan haastatteluiden tuloksia omassa kappaleessa. Teoreettista viitekehystä ja haastatteluiden tuloksia on käytetty pohjana oppaan sisällön valinnoille. Lopuksi kerron oppaan laatimisen prosessista sekä tuon esille omaa pohdintaani opinnäytetyöprosessista ja kehittämistyön tekemisestä ja arvioin prosessin onnistumista.

1 OULUN KÄRÄJÄOIKEUS

Tuomioistuimet jaetaan yleisiin tuomioistuimiin, hallintotuomioistuimiin ja erityistuomioistuimiin. Yleisiä tuomioistuinta ovat kärjäoikeudet, hovioikeudet ja korkein oikeus. Tuomioistuimet käyttävät niille perustuslaissa säädettyä tuomiovaltaa ja sitä käyttäessään tuomioistuimet ovat riippumattomia. Tuomioistuimet vastaavat oman toimintansa järjestämisestä lain puitteissa. (Tuomioistuinlaki 673/2016, 1:2–4 §).

Oulun kärjäoikeus on yksi Suomen 20:stä kärjäoikeudesta (Tuomioistuinlaitos 2021a). Kärjäoikeudet käsittelevät ensimmäisenä oikeusasteena riita-, rikos- ja hakemusasioita, ellei laissa ole toisin säädetty, sekä muita laissa sille säädettyjä asioita (Tuomioistuinlaki 673/2016, 2:1 §). Kärjäoikeuden ratkaisusta voi valittaa hovioikeuteen, mikäli muutoksenhakua ei ole erikseen kielletty. Hovioikeudet käsittelevät kärjäoikeuden ratkaisusta tehtyjä valituksia, joiden käsittelyyn tarvitaan yleensä hovioikeuden myöntämä jatkokäsittelylupa. Hovioikeuden ratkaisusta voi valittaa korkeimpaan oikeuteen, mikäli korkein oikeus myöntää valitusluvan. Korkein oikeus käyttää ylintä tuomiovaltaa riita- ja rikosasioissa, ja sen keskeisimpänä tehtävänä on antaa ennakkoratkaisuja sellaisista kysymyksistä, joihin ei ole laissa selvää vastausta. (Tuomioistuinlaitos 2021b.)



Kuva 1. Oulun kärjäoikeuden toimintaympäristö (Oulun kärjäoikeus 2023a, 8).

Oulun käräjäoikeus koostuu hallinto-osastosta ja kolmesta lainkäyttöosastosta. Jokainen osasto on toiminnastaan tulosvastuussa laamannille. Hallinto-osasto muodostuu hallintoyksiköstä ja kirjaa-
mosta. Hallintojohtaja johtaa hallinto-osastoa. 1. osasto toimii yhtenä yksikkönä ja Ylivieskan kans-
lia kuuluu sen vastuulle. 2. osasto muodostuu käräjäyksiköstä ja tiedoksiantoyksiköstä. 3. osasto
muodostuu tuomariyksiköstä, notaariyksiköstä ja summaaristen asioiden yksiköstä. Osastonjohta-
jat johtavat lainkäyttöosastoja. (Oulun käräjäoikeus 2023b, 6.) Jokaisella osastolla on lähiesihen-
kilö, joka johtaa osaston kansliahenkilökuntaa. Kansliahenkilökunnalla tarkoitetaan työntekijöitä,
joilla on virkatyöaika kuten esimerkiksi käräjäsihteereillä. Jokaisella osastolla on myös varalähiesi-
henkilö, joka toimii kansliahenkilökunnan lähiesihenkilönä silloin, kun varsinainen lähiesihenkilö on
estynyt. Tämä opinnäytetyö on suunnattu nimenomaan kansliahenkilökunnan lähiesihenkilöille ja
varalähiesihenkilöille.

2 LÄHIESIHENKILÖTYÖ

Johtaminen voidaan yleisesti jakaa kolmella tasolla toimivaksi: strateginen, taktinen ja operatiivinen taso. Organisaation koosta ja mallista riippuen organisaation ylin johto johtaa strategisella tasolla ja keskittyy toimintaympäristön analysointiin, strategisten linjausten tekemisiin ja ulkoisten suhteiden hoitamiseen. Keskijohto toimii taktisella tasolla työskentelyn painottuessa organisaation kulttuurin ja toimivien työprosessien ja -tapojen luomiseen. Lähijohtaja toimii operatiivisella tasolla lähellä työntekijöitä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 15; Aarnikoivu 2013, 14.) Lähijohtajan eli lähiesihenkilön työhön kuuluu kaikki päivittäinen johtaminen, mitä hän tekee oman henkilöstönsä keskellä. Lähiesihenkilö on mukana työntekijöidensä jokapäiväisessä työssä ja elämässä. (Salmi-nen 2017, 29.) Hänen päätehtäviinsä kuuluvat muun muassa työn tavoitteiden seuraaminen, työskentelyolosuhteiden luominen ja ylläpitäminen, työntekijöiden ohjaaminen ja kuunteleminen sekä työhön liittyvien arkisten ongelmien ratkaiseminen. Pienemmissä organisaatioissa johtajat voivat työskennellä useammilla johtamisen osa-alueilla samanaikaisesti. Johtajan tehtävän painopisteet määräytyvät hänen virallisen johtaja-asemansa pohjalta organisaatiossa. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 15.) Lähiesihenkilöllä on yleensä johdettavanaan noin 10–20 henkilöä riippuen alasta, yrityksestä ja työn luonteesta (Viitala 2013, 266).

2.1 Johtamisen erilaiset roolit

Esihenkilön asemaa työyhteisössä voidaan lähestyä johtamisen roolien kautta, millä tarkoitetaan erilaisia tehtäväkenttiä, joilla johtaja toimii. Henry Mintzberg (1973) on jaotellut johtajan kymmenen tyypillisintä roolia kolmeen pääkategoriaan; ihmissuhderoolit, tiedonkäsittelijän roolit ja päätöksentekoroolit. Ihmissuhderoolissa johtaja toimii organisaation *keulakuvana* eli edustajana sekä juridisessa että sosiaalisessa mielessä. Hän luo ja ylläpitää suhteita eri sidosryhmiin eli toimii *yhteydenpitäjänä*. Keskeisin kategorian rooli on *ihmisten johtajan* rooli. Johtaja toimii organisaatiossa esikuvana ja vaikuttaa keskeisessä asemassa esimerkiksi henkilöstön sitoutumisessa organisaation päämääriin. Tiedonkäsittelijän roolit liittyvät vahvasti viestintään. *Tarkkailijana* ollessaan johtaja hankkii tietoa, jota hän prosessoi ymmärtääkseen organisaation tilannetta. *Tiedon välittäjän* roolissa hän käsittelee ja jakaa tätä tietoa organisaatiossa. *Puheenjohtajan* roolissa hän välittää tietoa organisaation ulkopuolelle sidosryhmille. Johtaja tekee jatkuvasti sekä pienempiä että isompia pää-

töksiä työssään. *Yrittäjänä* johtaja aloittaa muutosprosesseja ja tekee organisaatiota koskevia päätöksiä. *Voimavarojen* jakajan roolissa hän tekee organisaation resurssien hankintaa koskevia päätöksiä ja kohdentaa resursseja kuten aikaa ja työpanosta. *Ristiriitojen käsittelijän* roolissa johtaja pyrkii estämään ja ratkaisemaan konfliktitilanteita. Johtaja edustaa organisaatiota *neuvojan* roolissa erilaisissa neuvottelutilanteissa. (Lämsä & Hautala 2004, 225; Viitala & Jylhä 2019, 24–26.)

Kaikki roolit ovat jollain tavalla läsnä jokaisen johtajan työssä, vaikka ne painottuvat erilaisissa tilanteissa ja tehtävissä eri tavoin. Johtaja voi joutua siirtymään roolista toiseen tilanteen vaatimalla tavalla. Johtajaan kohdistuu paljon erilaisia rooliodotuksia, joihin hän pyrkii vastaamaan käyttäytymisellään. Sillä on myös merkitystä, miten johtaja määrittelee ja tiedostaa omat roolinsa ja mihin hän kohdistaa huomiotaan. Jotkut roolit voivat näkyä johtajan käyttäytymisessä yleisesti vahvemmin kuin toiset. (Lämsä & Hautala 2004, 225; Viitala & Jylhä 2019, 25–26.)

2.2 Lähiesihenkilön vastualueet

Lähiesihenkilöllä on tärkeä asema henkilöstövoimavarojen eli inhimillisen voimavaran johtamisen toteutumisessa, koska lähiesihenkilön kautta henkilöstöjohtamisen toimet realisoituvat käytännön toiminnaksi. Henkilöstövoimavaroja ovat esimerkiksi henkilöstön osaaminen, suoriutuminen, motivaatio, sitoutuminen, työhyvinvointi ja työyhteisön ilmapiiri sekä luovuus ja innovatiivisuus. Yrityksen on tärkeä pyrkiä aktiivisesti ja tavoitteellisesti kehittämään henkilöstövoimavaroja, koska oikeanlaisten ja riittävien henkilöstövoimavarojen kautta mahdollistetaan yrityksen perustehtävän ja strategian toteutuminen. (Viitala 2013, 266; Viitala 2021, 37.)

Lähiesihenkilön rooli on tärkeä, kun organisaatiossa mietitään toiminnan ja prosessien kehittämistä, tehtäväalueiden ja tehtäväkuvien määrittelyä sekä henkilöstövoimavarojen muodostamista eli määrällistä ja laadullista suunnittelua, rekrytointeja, perehdyttämistä, henkilöstösiirtoja tai irtisanomisia. (Viitala 2013, 266.) Johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä on työntekoa mahdollistavien ja tukevien rakenteiden luominen (Romppanen & Kallasvuori 2011, 39). Lähiesihenkilön on huolehdittava työyhteisön hyvinvoinnista eli hyvästä työilmapiiristä, työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainosta sekä työntekijöiden tasa-arvoisesta kohtelusta (Viitala 2013, 266). Lähiesihenkilön tapaan johtaa työyhteisöä vaikuttaa työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Lähiesihenkilön yhtenä tärkeänä tehtävänä on luoda työyhteisöön avointa ilmapiiriä ja kannustaa työntekijöitä niin yksilöinä

kuin ryhmänä. (Joki 2021, 128.) Osaava lähiesihenkilö kykenee edistämään henkilöstön motivaatiota, organisaation innovatiivisuutta ja muutosten onnistunutta läpivientiä yrityksessä. Lisäksi lähijohtamisen laadulla voidaan vaikuttaa henkilöstön vaihtuvuuteen ja poissaoloihin. (Viitala 2021, 43.)

Lähiesihenkilö johtaa suoriutumisen johtamista tavoitteiden asennan ja seurannan kautta (Viitala 2013, 266). Lähiesihenkilön yhtenä tehtävänä on johtaa ja ohjata toisia tekemään työtään kohti organisaation tavoitteita ja saavuttamaan oman parhaimpansa. Tärkeää on ohjata työntekijöitä työn organisoinnissa ja työtehtävien priorisoinnissa. Lähiesihenkilön tulee olla perillä jokaisen työntekijänsä työstä ja tarkasteltava työtä säännöllisesti. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 20, 45, 59.) Lähiesihenkilö huolehtii henkilöstön osaamisen uudistamisesta ja kehittämisestä esimerkiksi jakamalla tietoa ja huolehtimalla kehittämistä koskevista toimenpiteistä, jotka suunnitellaan yhdessä työntekijän kanssa vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa.

Lähiesihenkilön yhtenä haasteena on kohdella työntekijöitä tasavertaisesti ja samalla huomioida jokainen yksilöllisesti ja sovittaa jokaisen yksilölliset tarpeet työyhteisön toimintaedellytyksiin. Lähijohtajan tulee tunnistaa työntekijöiden erilaisuus ja ohjata heitä yksilöllisesti. Esimerkiksi yli-innokkaita on joskus patistettava tauoille ja lähetettävä kotiin, kun taas sitoutumattomien työntekoa on seurattava ja puututtava mahdolliseen alisuoriutumiseen. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 58.)

2.3 Lähiesihenkilötyön merkitys strategian jalkauttamisessa

Organisaation laajat linjaukset luovat perustaa organisaatiossa tehdylle työlle. Niiden avulla voidaan parhaimmassa tapauksessa sitouttaa henkilöstöä ja suunnata työskentelyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi ne luovat merkitystä jokaisen työntekijän työhön. (Aarnikoivu 2008, 20.) Esihenkilö edustaa työnantajaa ja hän vastaa oman vastualueensa toiminnasta organisaatiossa. Esihenkilön tehtävänä on tarkastella toimintaa koko organisaation näkökulmasta ja suunnata toimintaa organisaation strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Salminen 2017, 49.)

Lähiesihenkilöllä on merkittävä rooli organisaation mission, vision, strategian ja tavoitteiden jalkauttamisessa organisaatioon ja työntekijöiden arkeen näkyviksi käytännön toimiksi. Lähijohtamisen onnistuminen vaikuttaa merkittävästi siihen, toimiiko organisaatio strategian mukaisesti vai ei. Lähijohto tulisi ottaa alusta saakka mukaan strategiasuunnitteluun, jotta yrityksellä olisi paremmat

mahdollisuudet saada strategiat vietyä käytännön tasolle. Lähiesihenkilö on juuri se, joka muuttaa yrityksen strategiat ja suunnitelmat käytännön toiminnaksi, tekee näihin liittyviä päätöksiä ja ratkaisee päivittäisiä ongelmia. (Salminen 2017, 30–31; Viitala & Jylhä 2019, 64.) Tämän toteuttamiseksi lähiesihenkilön täytyy itse ymmärtää, mitä ne tarkoittavat konkreetian tasolla ja mikä niiden merkitys on. Jos lähiesihenkilö ei itse ymmärrä organisaation strategiaa, ei voida myöskään olettaa työntekijöiden ymmärtävän sitä. (Aarnikoivu 2013, 39.) Työntekijät voivat omaksua organisaation strategian ja myötävaikuttaa sen toteutumiseen vasta ymmärrettyään, mitä strategialla tavoitellaan, mihin sitä tarvitaan ja miten se liittyy omaan työhön (Romppanen & Kallasvuo 2011, 40). Lähiesihenkilön tehtävänä on osoittaa jokaisen työntekijän kohdalla, miten kunkin työskentely vaikuttaa organisaation toimintaan ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen (Aarnikoivu 2008, 20).

Organisaation laajat linjaukset luovat perustaa jokaisen yksittäisen työntekijän työlle. Kun työntekijä hahmottaa kokonaisuuden, hän voi nähdä omien työtehtävien merkityksen sekä niiden suhteen toisten tekemisiin. Näin myös työntekijän on helpompi kokea työnsä arvokkaaksi ja hyödylliseksi. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 40.) Tämä vaikuttaa merkittävästi siihen, miten hyvin organisaatio toimii. Hyvin toimivissa organisaatioissa koko henkilöstö otetaan mukaan strategiaprosessiin. (Salminen 2017, 102–103.)

2.4 Lähiesihenkilötyön haasteet

Lähiesihenkilö on mukana työntekijöidensä jokapäiväisessä työssä ja elämässä. Hän työskentelee lähellä työntekijöitä, mutta toimii eritoten työnantajan edustajana, mikä voi luoda joskus haasteita johtajuuteen. (Salminen 2017, 29.) Lähiesihenkilö voi joutua jatkuvasti pohtimaan, ketä hän oikeastaan palvelee, ja tasapainottelemaan työnantajan edustamisen ja omien työntekijöiden puolustamisen välillä. Organisaatio määrittelee kuitenkin ne rajat, joiden puitteissa lähiesihenkilö voi toimia. Roolia rajataan määrittelemällä virallisen aseman, vastuun, vallan ja rooliin kuuluvat tehtävät. Esihenkilöön kohdistetaan paljon erilaisia odotuksia, ja monet niistä voivat liittyä myös henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Esihenkilöltä saatetaan odottaa jokaisessa tilanteessa samanlaista käyttäytymistä, poikkeavaa käytöstä tarkkaillaan ja saatetaan pitää virheenä. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 20–22, 89.) Esihenkilölle voidaan esittää yksilöllisiä vaatimuksia, mutta toisaalta odotetaan kaikkien tasavertaista kohtelua. Haasteena työntekijöiden odotusten käsittelyssä ja niihin vastaa-

misessa on, että jos esihenkilö ei tiedä, mitä häneltä itse asiassa odotetaan. Toisaalta työntekijöiden odotukset voivat poiketa hyvinkin paljon toisistaan, mikä voi hämmentää esihenkilöä. (Aarnikoivu 2013, 142.)

Kun esihenkilö suhtautuu johtajuuteensa ammatillisena roolina, odotukset voi nähdä pelkästään rooliin kohdistuvina, mikä voi helpottaa niiden käsittelemistä neutraalilla tavalla ja omasta persoonasta erillisinä asioina. Ammatillinen johtajarooli toimii suojana, joka mahdollistaa esihenkilölle etäisyyden ottamisen työyhteisöstä tarpeen vaatiessa. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 99.)

Johtaminen edellyttää joskus kovuutta ja lujuuutta seisoa myös vaikeiden ja epämieluisien päätösten takana. Vaikeissa tilanteissa päätökset on kyettävä perustelemaan ja ihmisiä on pystyttävä kohtelemaan kunnioittavasti. Siksi on tarpeen erottaa toisistaan roolinsa inhimillisenä, myötäelävänä ihmisenä ja roolinsa vaativia tehtäviä hoitavana johtajana. Johtajan rooliin kuuluvat sekä kovuus tehdä rankkoja päätöksiä että inhimillinen pehmeys tehdä ne ihmisiä kunnioittavasti ja arvostavasti. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 16.)

2.4.1 Uuden lähiesihenkilön kohtaamat haasteet

Uuteen lähiesihenkilöön kohdistuu alusta saakka monia odotuksia tuli hän sitten organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta. Kummassakaan tapauksessa esihenkilöroolin löytäminen ei ole helppoa. Uuden esihenkilön tulee nopeasti oppia uusia asioita. Jos esihenkilö tulee organisaatioon sen ulkopuolelta ilman aiempaa kokemusta organisaatiosta, esihenkilön tulee opetella muun muassa yrityksen kulttuuri ja siihen pohjautuvat asenteet ja toimintatavat, yrityksen päämäärät ja arvot, johtamisjärjestelmä, strategiat ja niiden soveltaminen päivittäiseen toimintaan, virallisen ja epävirallisen organisaation rakenteet ja voimahahmot sekä muut sanattomat sopimukset ja mallit ja toiminnan pelisäännöt. Näiden lisäksi esihenkilöön kohdistuu paljon erilaisia odotuksia. Jotkut työntekijät voivat kokeilla rajojaan uuden esihenkilön kanssa tai osa voi mielessään pohtia, miksi ei tullut valituksi esihenkilöksi. Työntekijöille on hyvä antaa aikaa totutella tilanteeseen ja siitä on hyvä keskustella avoimesti henkilöstön kanssa. (Salminen 2017 25, 35–37.)

Mikäli organisaation työntekijä ylenetään lähiesihenkilöksi, hänelle organisaatio ja työ ovat yleensä jo valmiiksi tuttuja, mutta esihenkilön roolissa näitä katsotaan uudesta näkökulmasta. Esihenkilöroolin ja oman johtajuuden löytäminen vie aikaa, vaikka esihenkilöltä vaaditaankin alusta saakka paljon. Lisäksi roolin omaksumista voi vaikeuttaa myös se, mikäli tehtävän sisältöä ei ole

määritelty kovin tarkasti, johto ei ole kertonut selvästi odotuksiaan tai uuden esihenkilön perehdyttämisen on yleisestikin puutteita. Esihenkilön on hyvä pohtia uutta vastuualuettaan ja kirjata ylös uuden tehtävän tärkeimmät tavoitteet, osa-alueet ja vastuut. Lisäksi on hyvä pohtia, millaisia odotuksia muilla voi olla esihenkilöä kohtaan. (Salminen 2017, 25–26.)

Uutena lähiesihenkilönä voi huomata nopeasti, että vanha osaaminen ei enää riitä, vaan esihenkilötyö edellyttää uudenlaista osaamista aikaisempiin työtehtäviin verrattuna. Uuden esihenkilön tulee opetella suunnittelemaan organisaation toimintaa sekä seuraamaan henkilöstön toimintaa. Esihenkilö johtaa ihmisiä asettamalla tavoitteita, ohjaamalla ja motivoimalla heitä sekä antamalla palautetta työstä. Esihenkilön tulee vastata ympäristön esihenkilölle asettamiin vaatimuksiin ja tehdä muita koskevia päätöksiä epävarmuuden vallitessa. Vaikka monet esimiehet varsinkin lähiesimiestehtävissä jatkavat nimityksensä jälkeen vielä omissa tehtävissä, esimies ei voi enää keskittyä pelkästään omien työtehtävien hoitamiseen vaan johtamiselle on varattava aikaa. Esihenkilön tulee luopua joistain aiemmista tehtävistä, vastuista ja työtavoista, jotta hän voi kunnolla hoitaa esihenkilötyötänsä. Hänen tulee oppia luottamaan työntekijöihinsä ja delegoida työtehtäviä, sillä esihenkilö ei voi olla eikä tarvitse olla kaikissa työtehtävissä parempi kuin työntekijät. (Salminen 2017, 27, 29.)

“Mitä paremmin pystyt turvaamaan organisaatiosi jäsenten työssä onnistumisen edellytykset, sen nopeammin vakiinnutat asemasi ja saavutat esimiestyössä tarvittavan luottamuksen” (Salminen 2017, 38).

2.5 Johtamisen kompetenssit

Nykyään johtaminen nähdään tehtävänä, jossa tarvittavia tietoa ja taitoja voi opetella ja niissä voi kehittyä. Puhutaan kompetensseista eli tehtävässä tarvittavista valmiuksista kuten tiedoista, taidoista, asenteista ja ominaisuuksista. Kompetenssien hallinta vaikuttaa osittain siihen, miten hyvin johtaja onnistuu tehtävässään. Koulutuksella ja kokemuksella voi kehittää ja vahvistaa tietoja ja taitoja. Asenteet muodostuvat johtajan omien kokemusten kautta, mutta niihin voi vaikuttaa itse-reflektiolla. Ominaisuuksia kuten paineensietokykyä voi tarkoituksellisesti kehittää, vaikka jotkut ominaisuudet ovatkin osittain synnynnäisiä. (Viitala & Jylhä 2019, 26.)

Troy Mumford, Michael Campion ja Frederick Morgeson (2007) ovat jakaneet johtajalta vaadittavat taidot neljään pääryhmään: kognitiiviset taidot, ihmissuhdetaidot, liiketoimintataidot ja strategiset

taidot. *Kognitiivisiin taitoihin* kuuluvat oppimiskyky, kyky omaksua uusia asioita nopeasti, käsitteellinen hahmottamiskyky ja kriittinen ajattelu sekä asioiden välisten suhteiden ja kokonaisuuksien hahmottaminen. Lisäksi kognitiivisia taitoja ovat tiedonhankintaan ja sen käsittelyyn liittyvät taidot ja kyky välittää tietoa eteenpäin. (Viitala & Jylhä 2019, 27.)

Ihmishuhdetaitoinen johtaja kykenee edistämään hyvien vuorovaikutussuhteiden kehittymistä ja ratkomaan vuorovaikutussuhteisiin ja -tilanteisiin liittyviä jännitteitä ja ongelmia. Hän kykenee tulkitsemaan ihmisten käyttäytymistä ja ihmisten välisten suhteiden tilaa. Ihmishuhdetaitoihin kuuluu kyky kuunnella ja puhua vastapuolen ymmärtämällä tavalla, kyky vuoropuheluun ja kyky vaikuttaa toisiin ihmisiin kommunikoimalla. (Viitala & Jylhä 2019, 27.)

Liiketoimintataitoihin sisältyy laaja tietämys organisaation toiminnan eri osa-alueista ja miten ne liittyvät kokonaisuuteen. Johtajalla on asiakaslähtöistä ajattelutapaa ja ymmärrystä siitä, mitkä prosessit ja tekijät vaikuttavat asiakkaille tarjottavan arvon syntyyn. Lisäksi johtaja hahmottaa tuottoja ja kustannuksia ja niiden vaikutuksia organisaation toimintaan. (Viitala & Jylhä 2019, 27.)

Strateginen osaaminen näkyy kykynä yhdistää olemassa olevaa tietoa, hahmottaa tulevaisuuden kehitystä ja mahdollisuuksia ja tehdä valintoja tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategisia taitoja ovat myös ongelmanratkaisutaidot, luovuus ja kyky tutkivaan kehittämiseen eli kriittiseen ja systemaattiseen arviointiin perustuvaan kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2019, 27.)

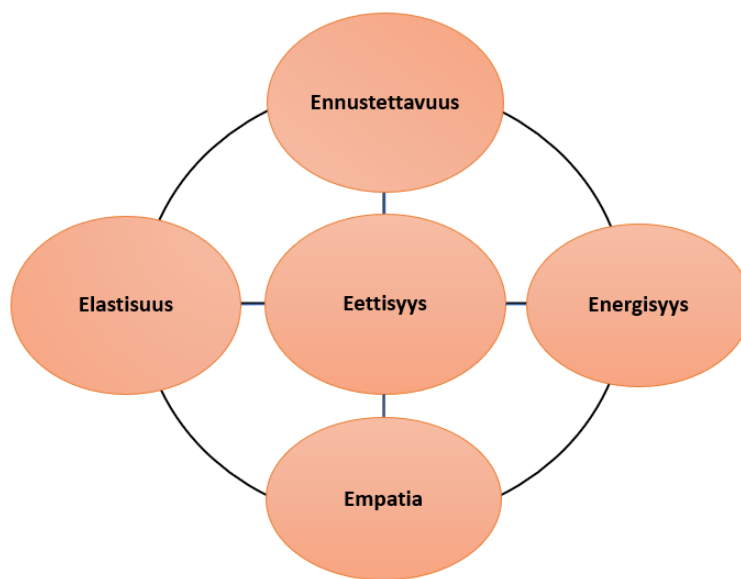
Näiden taitojen painotus voi vaihdella sen perusteella, millä organisaation tasolla johtaja toimii. Nykyään on kuitenkin huomattu, että keskeiset johtajalta vaadittavat taidot ovat yhä samankaltaisempia organisaatioiden eri tasoilla, mikä voi johtua siitä, että organisaatorakenteet ovat ohentuneet ja organisaatiot ovat muuttuneet asiantuntijavaltaisemmiksi. (Viitala & Jylhä 2019, 27–28.)

2.5.1 Hyvän johtamisen piirteet

Hyvä johtaminen riippuu osittain myös ihmisten odotuksista. Eri ihmisillä, työryhmillä ja yrityksillä voi olla erilaiset odotukset hyvästä ja huonosta johtamisesta. Käsitteet vaihtelevat myös kulttuurittain ja maittain. Tämän vuoksi hyvää johtamista ei voi selittää yksiselitteisesti, vaan ensin on

selvitettävä, millaiset odotukset johtamiselle on. Johtajan kannattaa kysyä työntekijöiltään ja työryhmältään, mitä he odottavat johtajalta ja johtamiselta, sillä ne voivat erota paljolti esimerkiksi johtajan kollegoiden tai sidosryhmien odotuksista. (Hiltunen 2015, luku 8.)

Hiltusen mukaan kaikissa tilanteissa tarvitaan tiettyjä johtamisen piirteitä huolimatta johtamiseen liittyvistä kulttuurieroista. Hiltunen kuvaa näitä piirteitä viiden E:n mallissaan (kuva 3), johon kuuluu viisi hyvän johtamisen kulmakiveä: empatia, ennustettavuus eli johdonmukaisuus, elastisuus eli joustavuus, energisyys sekä eettisyys kaikessa toiminnassa. (Hiltunen 2015, luku 8.)



Kuva 3. Viiden E:n malli (Hiltunen 2015, luku 8).

Empatiakyky on kykyä ymmärtää toisen ihmisen ajatuksia ja tunteita sekä kykyä ottaa nämä huomioon toiminnassaan. Hyvä johtaja kykenee lukemaan tilannetta ja olemaan tarvittaessa vaativa ja tiukka tai ymmärtävä ja lohduttava. "Ilman empatiakykyä johtaminen muuttuu yksipuoliseksi saneluksi sekä johtajan omien arvojen ja tavoitteiden kautta johtamiseksi. Siinä kärsii joko tulos tai alaisen motivaatio - usein molemmat." (Hiltunen 2015, luku 8.)

Hyvä johtaja toimii samalla tavoin samankaltaisten asioiden käsittelyssä ja ottaa samantyyppisiin kysymyksiin samanlaisen kannan eli toimii *ennustettavasti* ja *johdonmukaisesti*. Tällöin työntekijät tietävät johtajan linjan ja voivat tehdä tähän pohjaten itsenäisesti päätöksiä, vaikka johtaja ei olisi paikalla. Työntekijöiden itsevarmuus ja motivaatio omaa työtä kohtaan kasvavat ja johtaja voi keskittyä johtamistyöhön eikä pienten asioiden ratkomiseen. Tästä huolimatta hyvän johtajan tulee

tarkastella toimintaansa objektiivisesti ja tarvittaessa muuttaa linjaansa hyvistä syistä. Tällöin on tärkeää perustella, miksi linja on muuttunut. (Hiltunen 2015, luku 8.)

Johtajan *elastisuus* eli *joustavuus* tulee esiin siinä, että hän pystyy direktio-oikeudestaan huolimatta joustamaan omista tarpeistaan tai mukavuudestaan yhteisesti sovitun tavoitteen saavuttamiseksi, mikä vaatii riittävän hyvää itsetuntoa. Joustava johtaja mukautuu erilaisiin tilanteisiin ja pystyy toimimaan yllättävissäkin tilanteissa. Yhteisesti sovitusta asioista tai toimintatavoista ei kuitenkaan tulisi tinkiä eli johtajan tulee pysyä johdonmukaisena. (Hiltunen 2015, luku 8.)

Energisyys liittyy johtajan olemukseen ja esimerkiksi johtamiseen. Johtaja on jatkuvasti esillä ja hänen toimintaansa seurataan ja arvioidaan joka suunnasta. Johtajan positiivinen energia ja energisyys voi lisätä jaksamista ja motivaatiota työyhteisössä. (Hiltunen 2015, luku 8.)

Eettisyys on kaiken inhimillisen toiminnan perustekijä ja sen tulisi vaikuttaa taustalla kaikessa toiminnassa. Johtaja joutuu usein pohtimaan perusteellisesti eettisiä kysymyksiä, sillä moniin johtamisessa esille tuleviin tilanteisiin ja asioihin ei useinkaan ole selviä vastauksia. (Hiltunen 2015, luku 8.)

2.5.2 Tunneäly esihenkilötyössä

Hyvällä johtajalla on tunneälyä. Tunneäly on kykyä havainnoida omaa käytöstään ja mukauttaa sitä ympäristön mukaiseksi. Tunneälyä voi opetella, mutta sen oppiminen ja kehittäminen vaatii esihenkilöltä tahtoa. (Aarnikoivu 2013, 68.) Tunneäly voidaan jakaa viiteen tekijään: intropersonalliset eli yksilön sisäiset tekijät, interpersonalliset eli yksilön vuorovaikutus- ja ihmissuhdetekijät, sopeutumistekijät, paineensietotekijät ja yleisen hyvinvoinnin tekijät. *Intropersonallisia tekijöitä* ovat itsetuntemus, omien tunteiden tiedostaminen, itsenäisyys ja itsensä toteuttaminen. *Interpersonallisiin tekijöihin* luetellaan empatia, sosiaalinen vastuuntunto ja ihmissuhteet. *Sopeutumistekijöihin* kuuluvat todellisuudentaju, joustavuus ja ongelmanratkaisu, kun taas *paineensietotekijöihin* kuuluvat stressinsieto ja impulssien hallinta. Optimismi ja onnellisuus ovat *yleisen hyvinvoinnin tekijöitä*. Edellä mainitut tekijät konkretisoivat tunneälyä ja sen toimintaa käytännössä. Niiden avulla voidaan tunnistaa lähiesihenkilön vahvuuksia ja kehityskohteita tunneällyn saralla. (Aarnikoivu 2013, 66–67.)

3 VIRANOMAISEN JA VIRKAMIEHEN VELVOLLISUUDET

Valtion virkamieslaissa (750/1994) säädetään valtion virkasuhteesta. Virkasuhteella tarkoitetaan julkisoikeudellista palvelussuhdetta, jossa valtio on työnantajana ja virkamies työn suorittajana. (Virkamieslaki 1 §.) Virkasuhde syntyy yksipuolisella, palvelukseen otettavan suostumusta edellyttävällä toimella eli valtionhallinnossa virkaan nimittämällä. Viralla tarkoitetaan julkisten tehtävien kokonaisuutta eli virka on perustettu tiettyjä julkisia tehtäviä varten. Viran tyyppillinen piirre on sen pysyvyys, koska virka itsessään pysyy samanlaisena riippumatta virkaa hoitavasta henkilöstä. Tehtävät ovat pääosin julkishallinnollisia eli virkamies käyttää julkista valtaa hoitaessaan virkatehtäviä. Viran perustaminen ja lakkauttaminen tapahtuu tietyn lainmukaisen menettelyn mukaan. Virkamies nimitetään yleensä tiettyyn virkaan tai joissain tapauksissa virkasuhteeseen. (Koskinen & Kulla 2019, 12–13.) Suomen perustuslain (731/1999) 2 §:n mukaan julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin ja kaikessa julkisessa toiminnassa on noudatettava tarkoin lakia.

3.1 Virkamiehen velvollisuudet ja virkavastuu

Valtion virkamieslain neljännessä luvussa säädetään virkamiehen yleisistä velvollisuuksista. Virkamiehen tulee noudattaa viranomaisen antamia työnjohto- ja valvontamääräyksiä (Virkamieslaki 750/1994, 14 §). Virkamiehen työntekovelvollisuudesta käytetään yleisesti nimitystä virantoimitusvelvollisuus. Virkamiehen tehtävät ovat usein virkasidonnaisia ja niistä määrätään pääsääntöisesti viraston sisäisesti työjärjestyksellä tai viranomaisen työnjohto- ja valvontaoikeuteen eli direktio-oikeuteen perustuvien toimien. Työnjohtomääräys voi tarkoittaa esihenkilön yksittäistapauksessa antamia virkakäskyjä. Määräyksiä ovat myös hallinnolliset yleismääräykset, kuten viranomaisen antamat työjärjestykset, toimintaohjelmat ja suunnitelmat. (Koskinen & Kulla 2019, 23–24.)

Virkamiehen tulee hoitaa työtehtävänsä asianmukaisesti ja viivytyksettä (Virkamieslaki 750/1994, 14 §). Tehtävien asianmukaisella hoitamisella tarkoitetaan tehtävien hoitamista asianomaiset säännökset huomioon ottaen mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti sekä huolellisesti ja puolettomasti. Tämä korostaa lainalaisuutta ja tällä viitataan myös osaltaan hallintomenettelyn säännöstöön, joita kuvataan osittain raportin luvussa 3.3 hyvän hallinnon perusteet. Virkamiehen tulee käsitellä asiat joutuisasti lykkäämättä niiden tekemistä perusteettomasti. Virkamiehen tulee myös noudattaa työaika ja hoitaa tehtävänsä ”aloitteellisesti, vireästi ja moitteettomasti”. Varoituksen

antaminen virkamiehelle edellyttäisi tehtävien tahallista laiminlyöntiä. Virkamieheltä voidaan edellyttää tavanomaista huolellisuutta tehtävien hoidossa. (Koskinen & Kulla 2019, 23–24.)

Virkamiehen on käyttäytyttävä asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla (Virkamieslaki 750/1994, 14 §). Virkamiehen tehtävät voivat edellyttää erityisen huomion kiinnittämistä käyttäytymiseen esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa. Asiallisuusvaatimus koskee myös virkamiesten keskinäistä yhteydenpitoa kuten sähköpostien lähettämistä. Virantoimituksen ulkopuolella virkamiehelle ei voi asettaa käyttäytymisvaatimuksia. Kuitenkin johtavassa asemassa olevilta virkamiehiltä voidaan vaatia asiallista käyttäytymistä vapaa-aikanakin heidän asemansa perusteella. (Koskinen & Kulla 2019, 24.)

Virkamiehen vaitiolovelvollisuudesta on säädetty viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 23 §:ssä siten, että virkamies “ei saa paljastaa asiakirjan salassa pidettävää sisältöä tai tietoa, joka asiakirjaan merkittynä olisi salassa pidettävä, eikä muutakaan viranomaisessa toimiessaan tietoonsa saamaa seikkaa, josta lailla on säädetty vaitiolovelvollisuus”. Vaitiolovelvollisuus sitoo virkamiestä myös sen jälkeen, kun hänen toimintansa viranomaisessa on päättynyt. Velvollisuus lakkaa sitten, kun vastaavan asiakirjan salassapitoaika tulee täyteen ja asiakirjasta tulee julkinen. (Koskinen & Kulla 2019, 25.)

Virkamiehellä on erityinen oikeudellinen virkavastuu, joka on kansalaisten yleistä oikeudellista vastuuta tiukempi. Virkamiehet käyttävät julkista valtaa virkansa hoidossa eli päättävät yksityisten oikeuksista, velvollisuuksista ja eduista. Virkamiehiltä edellytetään “tehtäviensä asiallista hoitamista sekä puolueettomuutta ja asemansa ja tehtäviensä mukaista käytöstä”. Virkavastuun muotoja ovat rikosoikeudellinen vastuu, vahingonkorvausvastuu ja kurinpidollinen vastuu. Virkamies voi joutua eri tavoin vastuuseen velvollisuuksiensa vakavasta rikkomisesta. (Koskinen & Kulla 2019, 32.)

3.2 Viranomaisen velvollisuudet

Valtion virkamieslain neljännessä luvussa säädetään viranomaisen yleisistä velvollisuuksista. Viranomaisen tulee kohdella virkamiehiä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole jostain syystä perusteltua virkamiesten tehtävät ja asema huomioon ottaen (Virkamieslaki 750/1994 11.1 §). Tasapuolisen kohtelun vaatimus tuo esille yhdenvertaisuusperiaatteen pääsisällön. Virkamiehiä on kohdeltava samanlaisissa tilanteissa yhtäläisin perustein. (Koskinen & Kulla 2019, 27.) Suomen

perustuslain (731/1999) 6.1 §:ssä säädetään yhdenvertaisuudesta ja 6.2 §:ssä säädetään syrjintäkiellosta seuraavasti: "Ketään ei saa ilman hyväksyttävää perustetta asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella", mistä säädetään myös yhdenvertaisuuslaissa. Yhdenvertaisuuslain (1325/2014) 12 §:ssä säädetään erilaisen kohtelun oikeuttamisperusteista työssä ja työhön otettaessa. Tasa-arvolain (609/1986) 7 §:ssä kielletään sukupuoleen perustuva syrjintä. Lain 6 §:n mukaan työnantajan velvollisuutena on edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti työelämässä. Lain 8 §:ssä säädetään, millainen työnantajan menettely katsotaan syrjinnäksi.

Viranomaisen tulee huolehtia siitä, että virkamiehelle annetaan hänelle virkasuhteesta kuuluvat edut ja oikeudet (Virkamieslaki 750/1994, 13 §). Huolehtimisvelvollisuuden takaamiseksi viranomaisen on tunnettava lainsäädäntö, virkaehtosopimukset ja muu vastaavanlainen aineisto. Viranomaisen tulee myös hankkia riittävä selvitys etuuden tai oikeuden perusteista, mikä painottaa viranomaisen velvollisuutta asian selvittämistyössä. "Keskeinen osa huolehtimisvelvollisuudesta konkretisoituu viranomaisen aloitteellisuutena. Oikeus ja etuus annetaan virkamiehelle viran puolesta, jollei säännöksistä tai sopimuksista muuta ilmene." (Koskinen & Kulla 2019, 27.)

3.3 Hyvän hallinnon perusteet

"Hallintolaki (434/2003) on hallintoasian asianmukaista käsittelyä, hallintomenettelyä ja hyvän hallinnon perusteita määrittävä yleislaki. Lain tarkoituksena on, että hyvän hallinnon perusteita noudatetaan kaikessa viranomaisen toiminnassa riippumatta sen muodosta tai sisällöstä." (Mäenpää 2023, 323.) Hallintolain 2 luvussa säädetään hyvän hallinnon perusteista, mitkä koskevat kaikkia viranomaisia. Näihin perusteisiin kuuluvat hallinnon oikeusperiaatteet, palveluperiaate ja palvelun asianmukaisuus, neuvonta, hyvän kielenkäytön vaatimus sekä viranomaisten yhteistyö (Hallintolaki 434/2003, 6–10 §).

Edellä mainittuihin hallinnon oikeusperiaatteisiin (6 §) kuuluvat yhdenvertaisuus-, suhteellisuus-, puolueettomuus-, luottamuksensuoja- ja tarkoitussidonnaisuuden periaatteet. Yhdenvertaisuusperiaatteen mukaan viranomaisen ja virkamiehen tulee kohdella asiakkaita johdonmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Suhteellisuusperiaate edellyttää, että viranomaisen toiminta on oikeassa suhteessa laissa määriteltyyn päämäärään nähden. Puolueettomuusperiaatteen mukaan sen tulee olla myös

riippumatonta ja puolueettomasti perusteltavissa. Luottamuksensuojaperiaate edellyttää, että viranomaisen toiminta suojaa oikeusjärjestyksen perusteella oikeutettuja odotuksia. Tarkoitussidonnaisuuden periaatteen mukaan viranomaisen tulee käyttää toimivaltaansa vain ja ainoastaan lain mukaan perusteltuihin tarkoituksiin. Lisäksi se kieltää harkintavallan väärinkäytön. (Valtiovarainministeriö 2021, 8.)

Hallintolain (434/2003) palveluperiaatteen (7 §) mukaisesti viranomaisessa asiointi ja asian käsittely tulee järjestää niin, että asioiva saa asianmukaisesti palveluita ja viranomainen voi hoitaa tehtävänsä tuloksellisesti. Myös perustuslain (731/1999) 21 §:ssä säädetään ihmisen oikeusturvasta ja oikeudesta saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti ja ilman aiheetonta viivytystä. Hallintolain (434/2003) 8 §:n mukaan viranomaisella on neuvontavelvollisuus eli viranomaisen tulee antaa toimivaltansa rajoissa neuvontaa ja vastattava asiointia koskeviin tiedusteluihin ja kysymyksiin. Jos asia ei kuulu viranomaisen toimivaltaan, sen tulee pyrkiä opastamaan asiakas toimivaltaisen viranomaisen luo. Hyvän kielenkäytön vaatimus (9 §) koskee sekä suullista että kirjallista kielenkäyttöä. Viranomaisen tulee toiminnassaan käyttää asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Viranomaisten yhteistyötä koskevan periaatteen (10 §) mukaan viranomaisen tulee avustaa toista viranomaista toimivaltansa rajoissa ja asian vaatimassa laajuudessa. Lisäksi viranomaisen tulee pyrkiä edistämään viranomaisten välistä yhteistyötä.

4 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla työntekijä saadaan osaksi työyhteisöä ja organisaatiota ja joiden avulla työntekijälle luodaan edellytyksiä suoriutua uudesta työstään ja työtehtävistään itsenäisesti (Joki 2021, 85; Viitala 2021, 97). Hyvä perehdyttäminen helpottaa työntekijän työssä aloittamista ja työtehtävien omaksumista ja ottaa jo perehdytysprosessin aikana huomioon työntekijän osaamisen kokonaisvaltaisesti. Uusien tietojen ja taitojen kehittämisen lisäksi onnistunut perehdyttäminen voi parhaimmillaan auttaa työntekijää tunnistamaan, hyödyntämään ja kehittämään hänellä jo olevaa osaamista. Työntekijän onnistunut perehdyttäminen voi laajimmillaan kehittää myös työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19–20.)

Perehdyttäminen nähdään nykyään yleiskäsitteenä, joka voidaan jakaa alku- ja yleisperehdytykseen ja työnopastukseen. Alku- ja yleisperehdytys on työsuhteen alussa tapahtuvaa perehdytystä, joka tähtää työn tekemisessä tarvittavien perusvalmiuksien hankkimiseen. Työnopastus kohdistuu enemmän itse työtehtäviin perehdyttämiseen, jossa tavoitteet ovat jo korkeammalla. Tarkoituksena on saada uusi tulija mahdollisimman nopeasti kiinni tuottavaan tekemiseen. (Aarnikoivu 2023, 69–70.)

Työlainsäädäntö asettaa tiettyjä vaatimuksia perehdyttämiselle. Työturvallisuuslain (738/2002) 8 §:n mukaan työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöitä kohtaan eli työnantajan tulee tarpeellisilla toimenpiteillä huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan tulee huomioida työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Huolehtimisvelvollisuuden laajuutta rajaavat epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa. Työnantajan huolehtimisvelvoite käsittää työntekijän ohjauksen ja perehdyttämisen työhön ja työympäristöön (Aarnikoivu 2013, 69).

Työturvallisuuslain (738/2002) 14 §:n mukaan työntekijä tulee riittävällä tavalla perehdyttää ”työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa sekä ennen uusien työvälineiden ja työ- tai tuotantomenetelmien käyttöön ottamista”.

Virkamieslain (750/1994) 13a §:n mukaan “jos viranomaisella on lakiin tai virkaehtosopimukseen perustuva velvollisuus tarjota virkamiehelle koulutusta, jotta tämä voi tehdä työtä, jota varten hänet on palkattu, tällaisen koulutuksen on oltava maksutonta virkamiehelle. Lisäksi tällainen koulutus on luettava työajaksi ja mahdollisuuksien mukaan sen on tapahduttava säännönmukaisten työvuorojen aikana.”

4.1 Perehdyttämisen tarkoitus ja tavoitteet

Työntekijän tulee omaksua monia erilaisia taitoja ja yhteisiä toimintatapoja, jotta hän voi suoriutua tehtävässään hyvin ja toimia yrityksessä muiden kanssa. Perehdyttämisen tarkoituksena on, että työntekijä oppii tekemään hänelle tarkoitettuja työtehtäviä oikein ja tehokkaasti. Perehdyttämistä tarvitaan aina, kun uusi henkilö aloittaa yrityksessä tai yrityksessä jo työskentelevän työntekijän työtehtävät ja vastuut vaihtuvat. (Eklund 2018, 25; Joki 2021, 85; Viitala 2021, 97.) Jos työntekijä on ollut pitkään pois esimerkiksi perhevapaan tai opiskelujakson vuoksi, hänelle tulee myös järjestää perehdytys, koska poissaolon aikana työtehtävissä tai työympäristössä on voinut tapahtua merkittäviä muutoksia. Näissä tapauksissa perehdyttämisen laajuus tulee arvioida tapauskohtaisesti. (Joki 2021, 86.)

Perehdyttämisprosessin onnistuminen vaikuttaa siihen, miten nopeasti henkilö pääsee sisälle työtehtäviinsä ja miten laadukkaasti ja tehokkaasti hän pystyy niitä tekemään. Perehdyttämisprosessilla on vaikutusta myös siihen, miten henkilö kokee saaneensa tukea työympäristössä ja millaiseksi hän näkee oman roolinsa työyhteisössä ja organisaatiossa. Lisäksi tällä on vaikutusta myös siihen, millaisena työnantajana henkilö kokee organisaation. (Viitala 2021, 97.) Perehdyttämisen laajuus ja syvyys on riippuvainen työntekijän tulevista työtehtävistä ja työsuhteen pituudesta. Lisäksi perehdyttämiseen vaikuttavat työntekijän aikaisempi työkokemus, ammatillinen osaaminen ja ikä. (Joki 2021, 86–87.)

Onnistuneella perehdyttämisellä on vaikutusta myös työntekijän psyykkiseen työhyvinvointiin. Työntekijän usko omaan pärjäämiseensä ja onnistumisen kokemukset ovat sitä suurempia, mitä paremmin hän pystyy suoriutumaan työtehtävistään, mikä taas vahvistaa työntekijän itseluottamusta ja halua jatkaa ja kehittyä työssään. (Viitala 2021, 98.)

4.2 Perehdyttämisen neljä osa-aluetta

Viitala (2021, 98) jakaa perehdyttämisen neljään osa-alueeseen: ennen työsuhteen aloitusta tapahtuva informointi, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen työsuhteen alkaessa, työsuhteeseen perehdyttäminen ja työtä koskeva työnopastus.

Perehdyttäminen alkaa jo rekrytointivaiheessa, kun hakijoille annetaan haastattelutilanteessa tietoa työpaikasta ja työtehtävistä. Valintapäätöksestä ilmoittaessa valitun työntekijän kanssa keskustellaan yleensä työsuhteen aloittamisesta ja muista aloitukseen liittyvistä yksityiskohdista. Valitulle työntekijälle voidaan etukäteen antaa organisaatioon liittyvää materiaalia tutustuttavaksi, ja monilla organisaatioilla on tehty Tervetuloa taloon -infopaketti tätä varten. (Viitala 2021, 98.) Esihenkilöllä on merkittävä rooli uuden työntekijän perehdyttämisessä. Hänen tulee olla vastaanottamassa työntekijää ja panostettava alusta alkaen luottamussuhteen rakentamiseen. (Aarnikoivu 2013, 71.) Rekrytoinnin jälkeen seuraa perehdytysvaihe, joka linkittyy olennaisesti rekrytointiprosessiin. Onnistuneella perehdyttämisellä voidaan vaikuttaa merkittävästi rekrytoinnin onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Aarnikoivu 2013, 69.)

Tavalla, jolla työntekijä otetaan vastaan, on suuri merkitys uudelle työntekijälle. Työntekijän tulee kokea olevansa tervetullut, jotta alusta saakka voidaan luoda hyvää pohjaa perehdytykselle ja työsuhteelle. (Viitala 2021, 98.) Työsuhde on hyvä aloittaa keskustelulla, jonka tarkoituksena on keskinäinen tutustuminen ja perehdytys suunnitelman esittely. Työntekijälle kerrotaan hänen toimenkuvansa ja roolinsa yrityksen tavoitteiden ja strategian toteuttamisessa. Lisäksi on hyvä ottaa esille perehdyttämisen aikataulu ja eteneminen sekä se, milloin työntekijältä odotetaan itsenäisiä tuloksia. (Joki 2021, 116.) Työntekijän perehdytykseen voi osallistua lähijohtajan lisäksi myös muut työntekijät, joten perehdytys suunnitelmassa on tärkeää mainita, kuka on vastuussa mistäkin perehdyttämiseen kuuluvasta alueesta. Lähijohdolla on päävastuu perehdytyksestä. Lähijohtajan vastuulla on huolehtia perehdytys suunnitelman läpikäymisestä ja sen noudattamisesta (Viitala 2021, 97–99.)

Työsuhteeseen perehdyttäminen sisältää työsuhteeseen liittyvien asioiden läpikäymistä, ja tästä huolehtii yleensä lähiesihenkilö. Työsopimuksen läpikäymisen ja allekirjoittamisen lisäksi on hyvä käydä läpi muun muassa työaikaan, palkkaukseen ja poissaoloihin liittyvät säännökset sekä työpaikan yleiset pelisäännöt. Tässä vaiheessa on hyvä keskustella myös työhyvinvointiin liittyvistä toiminnoista kuten työhyvinvointia tukevista eduista ja toiminnoista, sekä työterveyspalveluista. (Viitala 2021, 99.)

Työnopastus on varsinaista työtä koskevaa perehdyttämistä, minkä avulla työntekijä saa valmiudet toimia uudessa työssään. Perehdytyksessä kiinnitetään huomiota muun muassa “työn sisältöön, työvaiheisiin, työn tekemisen periaatteisiin sekä työn tulosten laadun osatekijöihin ja niiden arvioinnin kriteereihin”. (Viitala 2021, 99.)

Onnistuneen perehdyttämisen jälkeen työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja mistä hän saa tarvittaessa tukea sekä hänellä on luottavainen olo työn suoriutumiseen. Varsinainen perehdytys päättyy, kun sekä työnantaja että työntekijä kokevat, että perehdytykselle ei ole enää tarvetta. Perehdytyksen jälkeen työntekijän osaamisen kehittäminen jatkuu normaalina osana suoriutumisen johtamista. (Viitala 2021, 99.)

4.3 Perehdytyksen suunnittelu ja seuranta

Kun organisaatio ymmärtää perehdytyksen hyödyt, osataan sen kehittämiseen varata riittävästi resursseja, mikä on välttämätöntä onnistuneen suunnittelun ja toteutuksen kannalta (Eklund 2018, 25). “Suunnitelmallisen perehdytyksen etuna on se, että perehdytyksen laatuun ja tasapuolisuuteen voidaan kiinnittää huomiota. Jokainen uusi työntekijä saa tällöin samantyyppiset mahdollisuudet onnistua työssään. Suunnitelmallisuus mahdollistaa myös perehdytysprosessin tietoisesta kehittämisestä, mikä on välttämätöntä muuttuvassa työelämässä.” (Eklund 2018, 31.)

Perehdyttämisen prosessi on yksi keino johtaa organisaatiota kohti sen tavoitteita ja toteuttaa organisaation strategiaa (Eklund 2018, 27). Organisaation tavoitteet perehdyttämisen vaihtelevat. Jotkut yleiset lainalaisuudet pätevät kaikkiin kuten työturvallisuuden noudattaminen. Tavoitteiden tulee olla linjassa organisaation strategiaan ja tavoitteet on tärkeää määritellä, jotta perehdyttämisen prosessi voidaan suunnitella tavoitteiden mukaiseksi. “Jokaisen organisaation tehtävänä on miettiä, mitä perehdytyksellä juuri siinä organisaatiossa tavoitellaan” (Eklund 2018, 29). Saman organisaation sisällä voi olla erilaisia työtehtäviä ja rooleja, mitkä vaativat erilaista perehdyttämistä ja tavoitteet voivat olla erilaiset sekä perehdyttämismenetelmät. Organisaation on tärkeää tunnistaa tällaiset tarpeet.

Eklundin mukaan perehdytyksen suunnittelussa tulee ottaa huomioon ja kirjata selkeästi ylös, mitä asioita perehdytetään, kuka on vastuussa mistäkin asiasta ja milloin, miten ja missä järjestyksessä

asiat käydään perehdytyksessä läpi (kuva 4). Lisäksi on huomioitava, kenelle perehdytys kohdistetaan, jotta uusi työntekijä voidaan huomioida yksilönä ja suunnata perehdytys juuri hänelle. (Eklund 2018, 76.)



Kuva 4. Perehdytyksen suunnittelussa huomioon otettavat näkökulmat (Eklund 2018, 76).

Lähiesihenkilö on vastuussa perehdytysprosessista kokonaisuudessaan, mutta perehdyttämistä voi delegoida eteenpäin esimerkiksi kollegoille. On tärkeää sopia, *kuka* on vastuussa minkäkin asian opastamisesta perehdytettävälle, jotta kenellekään ei jää epäselvyyksiä vastuunjaosta. Näin ehkäistään turhaa ja päällekkäistä työtä sekä varmistetaan, ettei jokin osa-alue jää perehdytyksen ulkopuolelle. *Mitä* viittaa asioihin, joita perehdytyksessä tullaan käymään läpi. Perehdytyksessä läpikäytävät asiat, kuten tehtävät, toimintatavat, pelisäännöt ja järjestelmät, muodostavat perehdytyksen rungon ja ne tulisi kirjata ylös perehdytysuunnitelmaan. Suunnitelmaan kirjataan ylös, *milloin* mikäkin asia tullaan käymään läpi ja minkä verran arvioidaan minkäkin vaiheen kestävän. Aikataulusuunnittelussa kannattaa olla joustoa eikä mennä liian yksityiskohtaisuuksiin, koska jokainen perehdytysprosessi on yksilöllinen. *Miten* viittaa siihen, miten perehdytys tullaan toteuttamaan käytännössä. Erilaisia perehdytysmuotoja ovat esimerkiksi koulutustilaisuudet, keskustelu perehdyttäjän kanssa, käytännön tekeminen, ryhmätyöskentely, verkkokurssit ja itsenäinen opiskelu. Asioita voi oppia monella eri tavalla ja niiden läpikäymistä varten on tarkoituksenmukaista suunnitella sopivat menetelmät. Suunnitelmaan kirjataan ylös tavat, joilla mikäkin asia on tarkoitus käydä läpi. (Eklund 2018, 76–79.)

Perehdytysuunnitelma ei ole kiveen hakattu vaan sen ideana on, että sen toteutumista seurataan ja myös päivitetään perehdytyksen aikana. Joustava ja muokattavissa oleva perehdytysuunnitelma mahdollistaa räätälöidyn perehdytyksen toteuttamisen ja perehdytettävän huomioon ottami-

sen yksilönä. Suunnitelman päivittämisen on tärkeää olla luonnollinen osa perehdytyksen seuranta. Perehdytyksen seurannan tarkoituksena on varmistaa, että perehdytyksessä edetään sovittujen tavoitteiden suuntaisesti ja uusi työntekijä saa tarkoituksenmukaista ja suunniteltua perehdytystä ja kehittyä työssä. Perehdytyskeskustelut eli perehdytysprosessin aikana käytävät seuranta-keskustelut ovat yksi tapa seurata perehdytyksen etenemistä. Säännölliset keskustelut auttavat hahmottamaan, missä mennään perehdytyksen suhteen ja millä tavoin perehdytys on edennyt tähän mennessä. Perehdytyksen onnistumisen arvioinnin kannalta on tärkeää molemminpuolinen palautteen jakaminen eli sekä työntekijän että työnantajan osalta. Perehdyttävän antaman palautteen avulla organisaatio voi esimerkiksi tunnistaa perehdytysprosessin ja mahdollisten muiden toimintatapojen kehittämistarpeita. (Eklund 2018, 78–80, 119, 122, 125.)

4.4 Perehtyminen esihenkilötyöhön

Uudessa työpaikassa aloittava esihenkilö tai yrityksen sisältä esihenkilöksi siirtyvä henkilö tarvitsee muita laajemman perehdytyksen. Perusasioiden lisäksi aloittava esihenkilö on tutustuttava esihenkilön rooliin ja vastuihin, yrityksen toimintaympäristöön ja käytäntöihin sekä sidosryhmiin. Esihenkilön on tärkeää tietää roolinsa päätöksenteossa, rekrytoinneissa, perehdyttämisessä, viestinnässä, suunnittelu- ja budjetointiasioissa sekä henkilöstön kehittämistä koskeissa asioissa. Esihenkilöt tarvitsevat tukea ja johtamisen työkaluja käytännön esihenkilötyöhön. Eritoten esimiestyöuraansa aloittavat ja kokemattomat esimiehet tarvitsevat tietoa ja ohjausta. (Joki 2021, 87, 129.) Esimiehen perehdyttämisprosessi etenee suurilta osin samalla tavoin kuin kenen tahansa työntekijän, joten alle on kuvattu yleisesti perehdytysprosessiin liittyviä asioita.

Uusi esihenkilö tarvitsee aina tukea organisaatiolta. Esihenkilön perehdyttämiseen tulee panostaa riippumatta siitä, rekrytoitiinko hänet organisaation ulkopuolelta vai siirtyikö hän esihenkilön tehtävään organisaation sisältä. Organisaatiossa jo työskentelevä tuntee organisaation ja organisaation tavat, mutta esihenkilötyö on hänelle täysin uutta. Aiemman työn edellyttämät valmiudet voivat olla täysin erilaisia kuin esihenkilötyön. Toisaalta myös esihenkilökokemusta omaava henkilö tarvitsee aina perehdytystä juuri siinä organisaatiossa. (Aarnikoivu 2013, 72–73.)

Kun henkilö siirtyy asiantuntijasta esihenkilöksi, korostuu perehdyttämisessä se, että esihenkilötehtävä edellyttää osin erilaisia valmiuksia ja ajankäyttöä kuin asiantuntijatehtävä. Asiantuntijana työntekijä kantaa huolta omasta vastuualueestaan ja keskittyy sen hoitamiseen. Esihenkilönä tehtävänä on tukea sitä, että kaikki työyhteisössä onnistuvat työssään ja saavutetaan paras mahdollinen tulos. Näin ollen esihenkilö ei voi keskittyä siihen, mitä

hän konkreettisesti saa aikaan operatiivisessa työssä, vaan hänen tulee keskittyä siihen, miten hän auttaa alaisiaan onnistumaan omassa työssään. (Aarnikoivu 2013, 73–74.)

Lähijohtamista tulee muiden henkilöstökäytäntöjen tapaan arvioida ja kehittää järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti. Yritys voi panostaa lähijohtamiseen valitsemalla huolellisesti oikeat henkilöt esimiestyöhön, perehdyttämällä ja valmentamalla heitä hyvin, asettamalla lähijohtamiselle selkeät tavoitteet, huolehtimalla esimiesten työhyvinvoinnista sekä tukemalla esimiehiä hyvällä johtamisella. (Viitala 2021, 141.) Lisäksi perehdytyksen yhtenä tavoitteena on osaltaan opettaa henkilöstöä asiomaan uuden esihenkilön kanssa. Henkilöstö on otettava mukaan esihenkilön perehdytykseen ja otettava huomioon myös esihenkilön vaihtuessa henkilöstöön vaikuttaneet muutokset. (Aarnikoivu 2013, 76.)

Esihenkilön ensimmäinen vuosi johtajana toimii tutustumisjaksona johtamistyöhön. Tässä ajassa esihenkilö on kertaalleen kokenut työn vuosikierron, ehtinyt tutustua johtamaansa työyhteisöön sekä johtamisen välineisiin. Esihenkilön näkemykset johtamisesta ovat hioutuneet ja mahdollisesti muuttuneet. Oma rooli esihenkilönä on alkanut kirkastua ja ”idealistiset odotukset ovat muokkautuneet realistisiksi mahdollisuuksiksi”. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 26.)

Uutena esihenkilön asemaan siirtyminen on parhaimmillaan harjoittelijan aseman hyväksymistä ja kokeilemisen ja kehittymisen sallimista. Jotta uusista kokemuksista voisi oppia, tulisi uuden johtajan löytää aikaa asioiden sulattelemiseen ja jäsentämiseen. Tässä on hyvä käyttää apuna kokeneempia kollegoita tai ulkopuolista ohjaajaa. Tavoitteena tulisi olla johtamiskokemusten avoin käsittely myös koko johtajiston kesken. (Romppanen & Kallasvuo 2011, 30.)

5 KEHITTÄMISTYÖN SUUNNITELMA

Tutkimuksellisessa kehittämistyössä ratkaistaan käytännön ongelmia tai uudistetaan toimintaa tuottamalla uusia ideoita, käytäntöjä, tuotteita tai palveluita. Päämääränä on uuden tiedon muodostamisen lisäksi kehittää käytäntöjä tai saada aikaan uusia ratkaisuja. Tutkimuksellista kehittämistyötä ohjaavat käytännölliset tavoitteet, joihin haetaan tukea teoriasta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 19–20.) Tässä opinnäytetyössä *kehittämiskohteena* on Oulun käräjäoikeuden uusien lähiesihenkilöiden ja varalähiesihenkilöiden perehdyttäminen esihenkilötyöhön. Tavoitteena on kehittää heidän perehdyttämistään organisaatiossa luomalla materiaalia perehdytyksen tueksi. *Kehittämistehtävänä* on luoda kohderyhmälle suunnattu perehdytysopas. Oppaan tarkoituksena on tukea aloittavia lähiesihenkilöitä esihenkilötyöhön perehtymisessä ja käytännön esihenkilötyön toteuttamisessa.

Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui konstrukttiivinen tutkimus, koska se sopii erityisen hyvin lähestymistavaksi silloin, kun kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen tuotos kuten tässä opinnäytetyössä. Konstrukttiivinen tutkimus pyrkii ratkaisemaan ongelmia käytännönläheisellä tavalla luomalla uuden rakenteen, jonka luomiseksi tarvitaan sekä teoreettista että käytännöstä kerättävää tietoa. (Ojasalo ym. 2015, 65.) Oppaan laatimiseksi minulla tulee olla riittävä ymmärrys lähiesihenkilön toimenkuvasta, vastuualueista ja työtehtävistä. Minun tulee tietää, mitä lähiesihenkilötyö pitää yleisesti sisällään sekä mitä lähiesihenkilötyö on juuri tässä kohdeorganisaatiossa. Teoreettisen viitekehyksen laatimisen lisäksi näitä asioita selvitetään tutkimuksellisin menetelmin.

Opinnäytetyössä keskeisimmät selvittävät kysymykset ovat:

- 1) Mitä on lähiesihenkilötyö?
- 2) Millainen on hyvä lähiesihenkilö?
- 3) Mitä on lähiesihenkilötyö tässä organisaatiossa?

Kehittämistyön onnistumiseksi tekijän on oleellista tuntee perusteellisesti tuotoksen tulevat käyttäjät ja heidän tarpeensa. Käyttäjät kannattaa ottaa mukaan kehittämisprosessiin jo kehittämistyön alkuvaiheessa. (Ojasalo ym. 2015, 68.) Opinnäytetyöprosessin alussa pidetään aloituspalaveri toimeksiantajan edustajan ja yhden lähiesihenkilön kanssa. Palaverin tarkoituksena on käydä läpi toimeksiantajan odotukset opinnäytetyölle ja sopia alustavasti opinnäytetyötä koskevat rajaukset.

Lisäksi palaverissa käydään lyhyesti läpi lähiesihenkilön työnkuvaa organisaatiossa ja keskustellaan oppaan alustavasta sisällöstä.

Oppaan laatimiseksi tarvittavia tietoja lähiesihenkilötyöstä ja käyttäjien tarpeista selvitetään lisäksi haastattelumenetelmällä. Haastattelun avulla on mahdollista saada kerättyä nopeastikin syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. Lisäksi haastattelumenetelmän valintaa puoltaa se, että tutkittava kohde on suhteellisen pieni, jolloin yksilön rooli tutkimustilanteessa korostuu. (Ojasalo ym. 2015, 106.) Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna yksilöhaastatteluna. Puolistrukturoidussa haastattelussa käytetään haastattelurunkoa, jonka kysymykset laaditaan etukäteen. Haastattelutilanteessa kysymysten esittämisjärjestystä voi muuttaa haastattelun kuluessa ja sanamuodot voivat vaihdella. Lisäksi haastattelussa voi jättää esittämättä tilanteeseen soveltumattomat kysymykset ja vastaavasti voi kysyä kysymyksiä, joita ei ole ennakoon kirjattu ylös. (Ojasalo ym. 2015, 108.) Haastattelutilanteessa voi tulla esille sellaista tietoa, joka on tutkimuksen kannalta merkittävää, mutta mitä en tekijänä ole tiennyt tai osannut etukäteen ottaa huomioon haastattelukysymyksiä laatiessa. Selkeä haastattelurunko tukee haastattelijaa haastattelutilanteessa sekä ohjaa haastattelun kulkua kohti asioita, joita haastattelulla on tarkoitus selvittää ja syventää. Puolistrukturoitu haastattelu antaa haastattelijalle myös tilaa poiketa etukäteen laaditusta haastattelurungosta tarpeen mukaan.

Tutkimuksessa haastatellaan muutamia Oulun käräjäoikeudessa työskenteleviä lähiesihenkilöitä. Tällä hetkellä käräjäoikeudessa ei ole vasta aloittaneita lähiesihenkilöitä tai varalähiesihenkilöitä eli haastateltavat ovat työskennelleet lähiesihenkilöinä jo useita vuosia. Haastattelut toteutetaan käräjäoikeuden tiloissa ja haastattelulle varataan noin tunti aikaa. Laadin etukäteen haastattelurungon (liite 1), johon kirjaan haastattelussa esitettävät kysymykset. Haastattelurunko lähetetään haastateltaville ennen haastattelua, jotta heillä on mahdollisuus valmistautua haastattelussa käytäviin asioihin. Haastattelun tarkoituksena on saada tietoa muun muassa lähiesihenkilön työnkuvasta, minkä vuoksi on tarkoituksenmukaista, että haastateltavalla on mahdollisuus valmistautua kysymyksiin etukäteen. Haastatteluita ei nauhoiteta erikseen, vaan haastattelun aikana kirjoitan tietokoneella haastateltavien vastaukset heti ylös käyttäen apunani haastattelurunkoa. Haastatteluiden jälkeen käyn vastaukset läpi ja laadin haastatteluiden pohjalta yhteenvedon. Yhteenvedo toimii pohjana oppaan sisältöä koskeville valinnoille.

Toimeksiantajalla on olemassa uusille työntekijöille tarkoitettu työntekijän opas, jossa on lyhyesti kerrottu Oulun käräjäoikeuden organisaatiosta ja kaikkia työntekijöitä koskevista perusasioista hyvin konkreettisella tasolla. Lähiesihenkilöille suunnattua opasta laatiessani otan huomioon myös työntekijän oppaan sisällön, jotta esihenkilöoppaassa ei toistettaisi samoja asioita.

Konstruktivisessa lähestymistavassa pyritään kehittämään kohdeorganisaation olemassa olevia käytänteitä ja toimintaa. Lähestymistavassa tekijän ja käytännön toimijan, tässä tapauksessa toimeksiantajan edustajan, keskinäinen vuorovaikutus ja kommunikaatio korostuvat, koska käytännön toimija on aktiivisesti mukana kehittämistyössä ja ratkaisun laatimisessa. (Ojasalo ym. 2015, 65–66). Alkuvaiheen palaverin lisäksi pidämme toimeksiantajan edustajan kanssa palaveriteita opinäytetyön edetessä ja varsinkin oppaan laatimista koskevassa vaiheessa. Toimeksiantajalla on hyvä olla tieto siitä, mihin suuntaan kehittämistyö etenee, koska oppaan sisältöön vaikuttaa teorian lisäksi myös haastatteluissa esille tulleet asiat. Lisäksi toimeksiantajalta on tärkeää saada palautetta jo oppaan laatimisen aikana. Kun opas on saatu kirjoitettua lähes valmiiksi, pyydän oppaasta palautetta toimeksiantajan lisäksi lähiesihenkilöiltä ja varalähiesihenkilöiltä. Toimitan oppaan heille luettavaksi ja lisäksi esittelen oppaan lyhyesti yhteisessä palaverissa. Palaverissa kuulijoilla on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä sekä antaa palautetta. Teen myös palautekyselyn, johon vastaamalla palautetta voi antaa kirjallisesti palaverin jälkeen. Teen palautteiden pohjalta tarvittavat lisäykset ja muutokset oppaaseen.

Konstruktiviseen tutkimukseen kuuluu, että kehitystyön tulosta arvioidaan sen käytännön hyödyn perusteella eli tuotoksen tulisi osoittautua toimivaksi. Toimivuuden testaaminen vaatii usein lisätyötä ja aikaa, joten varsinkin opinäytetyöissä on pohdittava, miten selkeä näyttö ratkaisun toimivuudesta tarvitaan. (Ojala ym. 2015, 65, 68.) Tässä opinäytetyössä tuotoksen hyödyn todellinen testaaminen vaatisi sen, että toimeksiantajalla aloittaisi uusi lähiesihenkilö tai varalähiesihenkilö, jolloin opas voitaisiin konkreettisesti ottaa käyttöön ja saada palautetta oppaan toimivuudesta ja sisällöstä perehtymisprosessissa. Tämä ei välttämättä toteudu opinäytetyöprosessin aikana, minkä vuoksi tuotoksen toimivuutta ei voi suoraan testata prosessin aikana. Tältä osin oppaan toimivuutta tulee arvioida lähinnä saatujen palautteiden perusteella. Oppaan käyttö- ja muuntelu- ja luovutetaan toimeksiantajalle, jolloin toimeksiantajalla on mahdollisuus päivittää opasta tarpeen mukaan.

6 AINEISTONKERUU JA TULOKSET

6.1 Haastattelut

Haastattelin kahta kansliahenkilökunnan (käräjäsihteereiden) lähiesihenkilönä toimivaa henkilöä. Haastateltavat ovat toimineet useita vuosia lähiesihenkilönä ja sitä ennen varalähiesihenkilönä. Haastattelut on toteutettu lokakuussa 2021 Oulun käräjäoikeuden sen aikaisissa tiloissa. Varasin haastattelua varten pienen neuvotteluhuoneen, jossa haastattelut toteutettiin läsnäolohaastatteluna. Haastattelujen ajankohdat oli sovittu haastateltavien kanssa etukäteen, ja olin lähettänyt heille kalenterikutsun haastatteluiden ajankohdasta. Toimitin heille myös haastattelurungon (liite 1) etukäteen tietoon, jotta heillä olisi mahdollisuus valmistautua haastatteluun, koska haastattelun avulla oli tarkoitus kerätä tietoa esimerkiksi lähiesihenkilön työtehtävistä.

Haastateltaville on kerrottu ennen haastatteluita, että heidän nimensä tai osastonsa ei tule julki opinnäytetyössä, mutta opinnäytetyöraportissa kerrotaan, että he toimivat käräjäsihteereiden lähiesihenkilöinä Oulun käräjäoikeudessa. Lisäksi haastateltavien kanssa on käyty läpi, mikä on haastatteluiden tarkoitus, mihin haastatteluissa kerättyä aineistoa käytetään ja että aineisto tuhoetaan lopullisen opinnäytetyön valmistuttua.

Molemmat haastattelut kestivät etukäteen suunnitellun ajan eli yhden tunnin. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluna eli haastattelin molempia lähiesihenkilöitä erikseen eri päivinä. Haastatteluita ei nauhoitettu vaan kirjoitin tietokoneella ylös muistiinpanoja haastateltavien vastauksista. Molemmissa haastatteluissa käytettiin haastattelun pohjana etukäteen laadittua haastattelurunkoa, jonka kysymykset on jaettu teemoihin lähiesihenkilötyö, perehdyttäminen ja opas.

Haastattelun aluksi kerroin lyhyesti vielä haastattelun tarkoituksesta ja sen kulusta. Tämän jälkeen pyysin lähiesihenkilöitä esittelemään itsensä ja kertomaan, kuinka kauan on toiminut lähiesihenkilönä. Haastateltavat kertoivat molemmat hieman urapolustaan Oulun käräjäoikeudessa ja miten päätyivät varalähiesihenkilöiksi ja lähiesihenkilöiksi. Tämän jälkeen etenin haastattelurungon mukaisesti kysyen haastattelurunkoon kirjattuja kysymyksiä. Kysyin tarvittaessa tarkentavia kysymyk-

siä tai pyysin kertomaan jostain asiasta lisää, mikäli asia liittyi tutkimuksessa selvitettäviin kysymyksiin. Laadin haastatteluissa tehtyjen muistiinpanojen pohjalta yhteisen yhteenvedon, jonka avulla raportoin haastatteluiden tuloksista ja tein sisällöllisiä valintoja oppaaseen.

6.2 Haastatteluiden tulokset

6.2.1 Lähiesihenkilötyö

Lähiesihenkilön tehtävään kuuluu vastuualueensa johtaminen ja kehittäminen. Vastuualueella tarkoitetaan osastoa tai yksikköä ja siihen kuuluvaa kansliahenkilökuntaa eli lähiesihenkilö toimii vastuualueensa kansliahenkilökunnan esihenkilönä. Lähiesihenkilö tekee myös sihteerin perustyötä ja hoitaa osastolla tai tiimissä olevia asioita samalla tavoin kuin muutkin sihteerit. Lähiesihenkilö voi käsitellä joko kaikkia osaston/tiimin asiaryhmiä tai hänellä voi olla osa niistä, riippuen osaston toiminnasta, koska sihteereiden työ on osittain erilaista eri osastoilla. Lähiesihenkilö saa esihenkilötyöstään hieman hyvitystä eli perustyötä ei ole niin paljoa kuin muilla, jotta johtamiselle jää aikaa.

Lähiesihenkilö on vastuussa sihteerityön toimivuudesta ja sen suunnittelusta eli lähiesihenkilön tulee jatkuvasti seurata ja arvioida sihteerien työmääriä, työn sujuvuutta ja asioiden käsittelyn joutuisuutta eli "miten jutut liikkuvat" tai "onko huoneessa arkistointipinoja". Suunnittelutyö on viikoittaista ja jopa päivittäistä. Osastonjohtaja tekee ja seuraa enemmän raportteja ja koko osaston tilannetta esimerkiksi vireillä olevien asioiden ja ratkaistujen asioiden osalta. Lähiesihenkilön tehtäviin kuuluu vuosilomien suunnittelu ja loma-aikojen tuurausten suunnittelu. Kesälomien suunnittelu alkaa maaliskuussa ja ne tulee olla hyväksyttynä huhtikuussa. Muiden lomien osalta on vapaampaa, mutta nekin tulee suunnitella ja hyväksyä ajoissa. Lähiesihenkilön tulee hyväksyä vuosilomat Kiekussa (valtionhallinnon talous- ja HR-järjestelmä) etukäteen ennen loman alkua.

Lähiesihenkilö pitää tiimipalaverin kerran tai useammin viikossa riippuen tarpeesta. Usein palaveri pidetään kerran alkuviikosta. Palaverissa käydään läpi mm. esihenkilöpalaverissa esille tulleet asiat, tiedottamiset, ajankohtaiset asiat Intrasta (sisäinen tietoaalusta), koulutusmuistutukset, sihteereiden työtilanteet ja tuuraus- ja auttamistarpeet, sihteereiden vastuualueiden kuulumiset sekä muut yhteiset asiat.

Lähiesihenkilön tulee tuntee kaikkien työntekijöidensä vastualueet ja toimenkuvat ja nähdä heidän sähköiset kalenterinsa, jotta esimerkiksi poissaolojen sattuessa esihenkilö voi huolehtia tuurausjärjestelyistä ja pakollisten asioiden hoitamisesta kuten toisen pöytäkirjaajan järjestämisestä oikeudenkäynti-istuntoon tai että sen päivän ratkaisunannot tulee hoidettua. Tuurausjärjestelyissä saa olla hyvin tarkkana, jotta tarvittavat työtehtävät tulee hoidettua ja työ on sujuvaa. Poissaoloista huolimatta lainkäyttötyö ei saa vaarantua ja osaston tulee pyöriä.

Lähiesihenkilön tehtäviin kuuluu myös ajoittain tarkistaa sihteereiden työlistoja ja asioiden tilaa eri järjestelmissä eli huolehtia työn joutuisuudesta. Esimerkiksi Ritussa (rikostuomiojärjestelmä) olevilla asioilla tulee olla jakelut suoritettuna, jotta annetuista tuomioista lähtee sähköisenä jakeluna tieto Oikeusrekisterikeskukselle jatkotoimenpiteitä varten. Lähiesihenkilö tarkistaa sihteereiden Ritun työlistoista onko jakelut suoritettu. Lähiesihenkilö käy läpi myös sihteereiden työlistoja Romeossa (sähköinen oikeusavun järjestelmä). Tarvittaessa esimies muistuttaa sihteereitä hoitamaan edellä mainittuja asioita eteenpäin.

Lähiesihenkilö käy jokaisen työntekijän kanssa kehityskeskustelun ja suoritusarviointikeskustelun kerran vuodessa. Kehityskeskustelu pidetään loka-marraskuun aikana ja suoritusarviointikeskustelu tammi-helmikuun aikana. Uusien työntekijöiden kanssa suoritusarviointikeskustelu käydään yleensä puolen vuoden sisällä aloittamisesta ja seuraava keskustelu normaaliaikaan.

Lähiesihenkilö vastaa uuden työntekijän perehdyttämisestä. Lähiesihenkilöt ovat rekrytointiprosessissa vaihtelevasti mukana, ja hallinto vastaa ylipäätään rekrytointiprosessista ja siihen liittyvistä toimenpiteistä. Esihenkilö tulee mukaan siinä vaiheessa, kun työntekijä aloittaa, joten esihenkilön on tärkeämpää tietää palvelussuhteen alkuvaiheesta ja perehdyttämisprosessiin kuuluvista tehtävistä. Lähiesihenkilö tekee uusille työntekijöille perehdytysuunnitelman, käy työntekijän kanssa keskusteluita perehdytyksen eri vaiheissa ja päivittää suunnitelmaa tarpeiden mukaan. Usein työntekijälle nimetään yksi tai useampi lähiperehdyttäjä, joka perehdyttää työntekijää sovittuihin asiarohmiin ja toimintatapoihin, mutta lähiesihenkilöllä on vastuu perehdytysprosessin suunnittelusta, perehdytyksen seuraamisesta ja arvioinnista. Lisäksi lähiesihenkilön tehtävänä on huolehtia uuden työntekijän delegointimääräyksestä (oikeudet tiettyihin työtehtäviin) siinä vaiheessa, kun hänet on perehdytetty kunnolla ja hän on valmis itsenäiseen työskentelyyn. Laamanni antaa kirjallisen delegointimääräyksen.

Lähiesihenkilön työhön kuuluu paljolti asioiden selvittelyä. Työntekijät kysyvät lähiesihenkilöltä usein vuosilomiin, poissaoloihin ja Kieku-kirjauksiin liittyviä asioita. Intrasta löytyy paljon tietoa ja ohjeistuksia eri paikoista, mutta sieltä tietoa on todella vaikeaa löytää ja siihen menee liian paljon aikaa. Työntekijän oppaasta löytyy hyvin tietoa esimerkiksi poissaoloihin liittyen. Lähiesihenkilöpalaverissa voi helposti kysyä asioista, koska monesti jollain toisella on kokemusta asiasta. Esihenkilöt kysyvät selvitettävistä asioista myös hallinnosta, koska sieltä saa usein varman vastauksen. Osastonjohtajan kanssa käydyt keskustelut ovat tärkeitä myös tiedon jakamisen ja saamisen suhteen. Koulutuksissa käyminen on todella tärkeää, koska sieltä saa laajasti tietoa.

Lähiesihenkilöpalaverit on koettu tärkeäksi kommunikointikanavaksi hallinnon ja lähiesihenkilöiden välillä. Palaveri järjestetään kahden viikon välein ja siihen voi osallistua hallinnosta laamanni, hallintojohtaja ja hallintosihteeri sekä lähiesihenkilöt. Mikäli lähiesihenkilö on poissa, varalähiesihenkilö voi osallistua palaveriin hänen sijastaan. Palaverissa osallistujat voivat kysyä mieltä askarruttavista asioista ja jakaa tietoa ja kokemuksia ja saada näin tukea johtamistyöhön. Lähiesihenkilöt keskustelevat vaikeista asioista ja tilanteista usein muiden esihenkilöiden kanssa. Hallinnon tuki on koettu myös tärkeäksi, ja hallintoon ollaan usein yhteydessä esimerkiksi virkamiesten palvelussuhteisiin liittyvissä erityisissä kysymyksissä ja tilanteissa. Palaverissa hallinto tiedottaa uusista asioista ja muistuttaa sovitusta asioista, joten lähiesihenkilön on helpompi viedä tietoa eteenpäin osastolla työntekijöille omissa palaverissaan.

6.2.2 Perehdyttäminen

Haastateltavat kokivat, että he oppivat esihenkilön tehtäviin lähinnä käytännön tekemisen kautta. Tietoa on todella paljon, mutta se on hajautettuna eri paikkoihin ja sitä on vaikea löytää. Varsinkin uutena lähiesihenkilönä olisi toivonut jotain konkreettista materiaalia perehdytyksen tueksi, koska lähiesihenkilön toimenkuva on hyvin laaja. Materiaalin voisi palata myöhemmin ja opiskella itsenäisesti. Uutena lähiesihenkilönä on helpompi aloittaa jostain konkreettisesta, koska tulee paljon uutta opittavaa, joten kaikkea ei tarvitsisi muistaa ulkoa. Lähiesihenkilöiden mukaan olisi ollut helpompi aloittaa esihenkilönä, jos olisi ollut jotain materiaalia perehdytyksen tukena ja kootusti tietoa siitä, mistä voi löytää lisätietoa. Silloin aikanaan ei ollut mitään. Lähiesihenkilön tehtävään siirtymisessä oli auttanut se, että oli ensin toiminut varalähiesihenkilön tehtävissä. Varsinkin lähiesihenkilöä sijaistaessa osa lähiesihenkilön tehtävistä tuli tutummaksi kuten palaverien pitämiset ja tuurausten

hoitamiset poissaolojen aikana. Jos valitaan suoraan lähiesihenkilöksi ilman, että on toiminut ensin varalähiesihenkilönä, konkreettisen ja helposti löydettävän materiaalin tärkeys korostuu.

Uutena esihenkilönä on tärkeää saada aiemmalta lähiesihenkilöltä perehdytystä osaston/tiimin työntekijöihin, historiaan ja toimintatapoihin. Hiljaisen tiedon jakaminen olisi ehdottoman tärkeää. Osastojen toiminta ja jopa osastojen sisäisten tiimien toiminta voi olla keskenään hyvin erilaista. Lisäksi hallinnon perehdytys olisi tärkeä, jotta uutena lähiesihenkilönä tietäisi mitä ottaa huomioon heti alussa ja mitä pakollisia asioita tulee hoitaa. Tietyt asiat on pakko hoitaa, vaikka ei vielä osaisi. Lisäksi hallinto voisi kertoa koulutusmahdollisuuksista. Uuden lähiesihenkilön kannattaa aina osallistua kaikkiin mahdollisiin koulutuksiin ja lähiesihenkilöiden verkostopäiviin, joissa voi verkostoitua muiden käräjäoikeuksien lähiesihenkilöiden kanssa. Muiden lähiesihenkilöiden kanssa keskustellessa voi oppia uutta ja saada kehittämissideoita omaan toimintaan. Muiden lähiesihenkilöiden tuki on todella tärkeää, jotta asioita ei tarvitse jäädä miettimään yksin. Usein keskustelu avaa silmiä ja ratkaisut löytyvät nopeammin ja helpommin.

6.2.3 Opas

Haastateltavat toivat esille, että oppaaseen tulisi konkreettisia asioita, joita lähiesihenkilön tehtäviin kuuluu kuten loma-asiat, työajat, poissaolot, Kieku-kirjaukset ja monet määräajat milloin mitään tulee olla tehtynä. Ylipäätään käytännön asioista ja rutiiniasioista olisi tärkeä olla kirjallinen tieto, jotta uudella lähiesihenkilöllä olisi jotain konkreettista mistä lähteä liikkeelle, koska tietyt asiat on pakko hoitaa, vaikka olisi uusi esihenkilö ja vasta perehdytyksessä. Lähiesihenkilön toimenkuvasta, vastuista ja tehtävistä yleensä olisi hyvä olla tietoa. Työntekijän eläköitymisestä tai pitkäaikaisesta sairauslomasta ja työhön paluusta sekä työterveyspalveluista on vähemmän tietoa saatavilla tai se on hankalasti löydettävissä.

Lähiesihenkilö on vastuussa työntekijöiden perehdyttämisestä, joten oppaassa voisi olla tietoa perehdyttämisprosessista, perehdytysuunnitelman laatimisesta ja muusta perehdyttämiseen liittyvästä. Esihenkilöt ovat rekrytointiprosessissa vaihtelevasti mukana, mutta rekrytoinneista voi olla yleistietoa. Hallinto kuitenkin vastaa rekrytointiprosessista, joten tärkeämpää on tietää itse perehdytysprosessin vaiheista.

Oppaaseen voi laittaa lyhyesti tietoa eri asioista, minkä jälkeen laittaa linkin, josta löytyy lisätietoa aiheesta. Asiaa ja ohjeistuksia on paljon, mutta niitä on vaikea löytää, joten linkin avulla oppaassa olisi tieto siitä, mistä asiasta löytyy lisätietoa. Oppaassa voisi olla perustietoa asioista. Oppaan on tärkeää olla sähköisessä muodossa, jotta se on helposti kaikkien saatavilla ja sitä on helppo päivittää. Oppaan voisi tallentaa Intraan, josta sen voi halutessaan tulostaa itselleen.

6.3 Esittely- ja palautetilaisuus

Pidin Oulun käräjäoikeuden hallinnolle, lähiesihenkilöille ja varalähiesihenkilöille suunnatun opasluonnoksen esittely- ja palautetilaisuuden tammikuussa 2024. Tilaisuus pidettiin Oulun käräjäoikeuden eräessä neuvotteluhuoneessa hybridimallin mukaisesti eli tilaisuuteen sai osallistua sekä paikan päällä että etäyhteyden välityksellä. Neuvotteluhuoneesta näkyi tilaisuuden ajan videokuvaa etäyhteyden päässä olijoille. Tilaisuuteen osallistui lähes kaikki kutsutut henkilöt. Suurin osa tuli paikan päälle ja kolmasosa osallistui tilaisuuteen etäyhteyden välityksellä. Varasin tilaisuudelle 45 minuuttia aikaa ja kesto oli suunnitellun mukainen. Lähetin opasluonnoksen osallistujille tilaisuutta edeltävänä päivänä etukäteen tutustuttavaksi.

Kerroin tilaisuuden aluksi opinnäytetyön taustasta ja tavoitteista sekä oppaan tarkoituksesta ja siinä käytetyistä lähteistä diaesityksen avulla. Olin lähettänyt senhetkisen opasluonnoksen osallistujille tilaisuutta edeltävänä päivänä etukäteen tutustuttavaksi. Lisäksi kerroin tämän tilaisuuden tarkoituksesta, ja että osallistujat voivat esittää kysymyksiä, kommentteja tai kehitysehdotuksia missä vaiheessa vain. Esittelin oppaan sisällysluettelon ja kävin lyhyesti sisällön läpi, minkä jälkeen pyysin osallistujilta kommentteja ja kehitysehdotuksia oppaan sisällöstä. Tästä syntyi keskustelua ja sain kehitysehdotuksia oppaan sisältöön, mistä kerron seuraavassa kappaleessa. Kirjoitin tilaisuuden aikana osallistujien vastauksia ylös, joiden pohjalta kerron tuloksista ja teen tarvittavat täydennykset ja muutokset oppaaseen.

Seuraavaksi esittelin alustavasti laatimani esihenkilön vuosikellon, jossa oli jokaiselle kuukaudelle oma kohtansa. Olin laittanut vuosikelloon joitain asioita, mitkä toistuvat vuosittain lähiesihenkilön työssä samoihin aikoihin kuten kehitys- ja suoritusarviointikeskustelut ja kesälomien suunnittelun aloittaminen ja kesälomien hyväksyminen. Vuosikellossa ei kuitenkaan ollut vielä tarpeeksi asioita, jotta sitä olisi voinut laittaa oppaan liitteeksi. Tilaisuudessa pyysin osallistujilta kommentteja vuosi-

kellon tarpeellisuudesta oppaan liitteenä ja vuosikellon alustavasta sisällöstä. Lisäksi pyysin osallistujia kertomaan, mitä asioita heidän mielestään vuosikellossa olisi hyvä olla. Tähän liittyen osallistujien kesken tuli paljon keskustelua. Keskustelun lomassa kysyin myös tarkentavia kysymyksiä.

Opasluonnokseen oli jäänyt muutamia avoimia kysymyksiä, joista tarvitsin lisätietoa ja joista halusin kysyä lähiesihenkilöiltä tässä tilaisuudessa. Kysymykset liittyivät kehitys- ja suoritusarviointikeskusteluihin ja työntekijän perehdytyksen seurantaan ja arviointiin. Kehitys- ja suoritusarviointikeskustelujen osalta kysyin, miten lähiesihenkilöt valmistautuvat keskusteluun ja miten he kehoittaisivat työntekijää valmistautumaan keskusteluun. Lisäksi kysyin, miten kehityskeskusteluista tehdyt yhteenvedot käydään virastossa läpi ja millä aikataululla. Näistä asioista syntyi keskustelua, ja kysyin myös tarkentavia kysymyksiä keskustelun lomassa. Lisäksi kysyin työntekijän perehdytykseen liittyen, miten työntekijältä saatua palautetta hyödynnetään ja raportoidaanko palaute jotenkin ja jos niin miten. Lisäksi kävin samassa läpi oppaan liitteeksi laatimani prosessikaavion kansliahenkilökunnan perehdytysprosessista.

Tilaisuuden lopuksi annoin osallistujille vielä tilaisuuden kysymysten ja kommenttien esittämiseen ja palautteen antamiseen. Olin laatinut palautteen antamista varten myös erillisen kyselylomakkeen (liite 2), jonka olin lähettänyt kokouskutsun mukana tilaisuuteen kutsutuille henkilöille, ja josta mainitsin tilaisuuden alussa. Kyselylomakkeessa oli yhteensä viisi kohtaa. Kyselylomakkeessa oli samoja kysymyksiä kuin mitä kysyin myös tilaisuudessa osallistujilta eli vuosikellon sisältö, kehitys- ja suoritusarviointikeskustelut ja perehdytyksen arviointi. Lisäksi pyysin kommentteja, huomautuksia, muutos- ja kehitysehdotuksia oppaan sisällöstä. Edellä mainittuihin neljään kysymykseen sai vastata vapaasti kirjoittaen. Viidentenä kysymyksenä pyysin arvioimaan asteikolla 1–5, miltä opas vaikutti tähän mennessä. Kyselyn tarkoituksena oli, että kyselyyn voi vastata tilaisuuden aikana tai pian tilaisuuden jälkeen eli esimerkiksi etäyhteydellä osallistuvat olisivat voineet vastata kysymyksiin samalla, kun niitä käytiin läpi tilaisuudessa. Keskustelua syntyi kuitenkin riippumatta osallistumistavasta eli myös etäyhteyden päässä olijat osallistuivat keskusteluun.

Kerroin osallistujille myös opinnäytetyöprosessin seuraavista vaiheista ja aikataulusta, oppaan julkaisemisesta ja siitä tiedottamisesta sekä opinnäytetyöraportin julkaisemisesta Theseuksessa.

6.4 Esittely- ja palautetilaisuuden tulokset

Oppaassa voisi olla tietoa työntekijän palvelussuhteen päättymisestä eli mitä asioita tähän liittyy ja mistä löytyisi lisätietoa. Oppaassa voisi olla tiivistetysti tietoa rekrytointiprosessista lähiesihenkilön näkökulmasta. Käräjäoikeuden johtoryhmässä sinä vuonna mukana oleva lähiesihenkilö on mukana myös rekrytoinneissa sekä rekrytointiryhmässä. Vastuu vaihtuu vuosittain. Oppaassa voisi olla lyhyesti tietoa virkahauista ja määräaikaisten virkasuhteiden, tradenomiopiskelijoiden ja oikeustieteen opiskelijoiden rekrytoinneista. Harjoittelijoiden rekrytoinnit ja heidän haastattelunsa ovat vuosittain samaan aikaan, joten näistä voisi laittaa myös vuosikelloon merkinnän. Rekrytoinnit ovat vuoden lopussa ja haastattelut ovat heti hakuajan päätyttyä tammi-helmikuussa.

Kesälomasuunnittelu alkaa eri aikoina riippuen lähiesihenkilöstä, mutta se olisi hyvä aloittaa jo helmi-maaliskuun aikana. Työntekijöiden lomat ja lomiin liittyvät sopimukset tulee olla hyväksyttynä Kiekussa 30.4. mennessä. Tämän osalta aikataulu on vuosittain sama. Hallinto yleensä laittaa vuosittain Intraan muistutusta ja määröpäivät sekä työntekijöille että lähiesihenkilöille. Kesäloman tuuraukset katsotaan lähempänä kesää esimerkiksi toukokuussa tai sitten ne on sovittu jo aiemmin esimerkiksi työparisihteerien kesken. Vuosikelloon voisi laittaa kesälomien lisäksi myös syyslomat, joululomat ja talvilomat. Lähiesihenkilön tuuraus Kiekussa tapahtuu toisen lähiesihenkilön toimesta.

Lähiesihenkilöt käyvät läpi ja hyväksyvät työntekijöiden työaikakirjaukset Kiekussa joka kuukauden alussa 10. päivään mennessä. Lainkäyttöosastojen lähiesihenkilöjen vastuulla on seurata myös Ritu-jakeluja ja Romeon laskuja, mikä voi olla delegoitu myös erillisille vastuuhenkilöille. Seuranta on hyvä tehdä esimerkiksi kuukausittain työaikakirjausten hyväksymisen lomassa. Kirjaamossa lähiesihenkilö seuraa asiakaspalveluraportteja, joista selviää esimerkiksi, minkä verran asiakkaita on käynyt asiakaspalvelussa minäkin aikana ja kauanko asiakaspalvelutilanteet ovat kestäneet. Lisäksi hän seuraa puhelinraportteja eli miten esimerkiksi asiakaspalveluun saapuvat puhelut ohjautuvat kirjaamon eri työntekijöille.

Osalla kärjäsihteereistä on delegointimääräyksellä oikeus käsitellä ja ratkaista riidattomia summaarisia asioita tai avioeroasioita tietyin edellytyksin. Kärjäsihteeri seuraa vastuullaan olevien asioiden käsittelyaikoja ja asioiden etenemistä. Lähiesihenkilön vastuulla on valvoa, että asiat käsitellään joutuisasti ja käsittelyaikatavoitteessa. Summaarisissa asioissa käsittelyaikatavoite on kaksi kuukautta ja avioeroasioissa 8 kuukautta. Kärjäsihteerit toimittavat kolme kertaa vuodessa lähiesihenkilölleen raportin niistä asioista, joiden käsittelyaika on ylittänyt summaarisissa asioissa viisi

kuukautta ja avioeroasioissa vuoden. Raportista tulee käydä ilmi, mitä toimenpiteitä asialle on tehty ja mistä asian käsittelyn viivästyminen johtuu. Lähiesihenkilö toimittaa raportit osastonjohtajalle. Johtoryhmässä käsitellään joutuisuusraportteja koko käräjäoikeuden osalta kolme kertaa vuodessa.

Lähiesihenkilön toimenkuvaan kuuluu kehitys- ja suoritusarviointikeskustelujen käyminen vastuualueensa kansliahenkilökunnan kanssa. Lähiesihenkilö valmistautuu kehitys- ja suoritusarviointikeskusteluihin tutustumalla työntekijän edellisen vuoden keskusteluissa täytettyihin lomakkeisiin. Lähiesihenkilö käy läpi huolella, mitä on sovittu, mitä tavoitteita on asetettu ja ovatko nämä toteutuneet, ja mikä on tämänhetkinen tilanne edelliseen vuoteen verrattuna. Kehitys- ja suoritusarviointikeskusteluissa on omat asiansa, mihin tulee kiinnittää huomiota. Lähiesihenkilö pyytää työntekijää valmistautumaan keskusteluun täyttämällä lomakkeet etukäteen. Osa esihenkilöistä pyytää työntekijöitä toimittamaan täytetyt lomakkeet hänelle esimerkiksi keskustelua edeltävänä päivänä, ja osa ei pyydä palauttamaan lomakkeita etukäteen. Lähiesihenkilöt pitivät tärkeänä, että sekä lähiesihenkilö että työntekijä valmistautuvat aina keskusteluun, koska muutoin keskustelu on ”yhtä tyhjän kanssa”. Keskustelussa lomakkeet täytetään yhdessä keskustellen. Lähiesihenkilö laatii kehityskeskusteluista yhteenvedon, joka käydään yleensä läpi alkuvuoden osastopalaverissa yhdessä tuomareiden kehityskeskusteluiden kanssa. Koko viraston osalta yhteenvedot käydään läpi laajennetussa johtoryhmässä helmikuussa.

Osallistujien mukaan työntekijöiden perehdytysprosessi etenee kuten laatimassani prosessikaaviossa oli esitetty, ja siitä tuli selkeästi esille prosessin eri vaiheet ja niiden keskeiset sisällöt. Kaavioon esitettiin lisäyksenä suoritusarviointikeskustelua, joka käydään uusien työntekijöiden kanssa kuuden kuukauden työssäolokuukauden päätteeksi, ja sen jälkeen vuosittain tammi-helmikuussa. Työntekijöiden perehdytyksen seuranta tapahtuu seurantakeskusteluiden avulla, joiden pohjalta perehdytysuunnitelmaan tehdään tarvittavat muutokset ja täydennykset. Perehdyttävän antama palautetta ei raportoida erikseen hallintoon eikä käydä systemaattisesti läpi, mutta niitä voisi käydä läpi esimerkiksi lähiesihenkilöpalaverissa tarpeen mukaan.

Laatimaani kyselylomakkeeseen (liite 2) oli vastannut vain kaksi henkilöä. Vastajaat olivat vastauksissa ilmoittaneet, että asiat tulivat esille keskusteluissa eli esite- ja palautetilaisuudessa. Vastajaat eivät myöskään antaneet muutos- tai kehitysehdotuksia oppaan sisältöön. Molemmat vastaajat antoivat sen hetkisellemme opasluonnokselle arvosanan 5.

Osallistajat antoivat tilaisuudessa positiivista palautetta opasluonnoksesta ja siitä, että tällainen esihenkilöille tarkoitettu perehdytysopas viimein tehdään. Lähiesihenkilöt kertoivat, että heillä ei aikanaan ollut selkeää tukimateriaalia lähiesihenkilönä aloittaessaan, vaan kaiken tiedon joutui itse etsimään. Varalähiesihenkilönä vasta aloittaneet kertoivat olevansa innoissaan oppaan julkaisemisesta, koska heillä ei ole vielä tietämystä lähiesihenkilötyön sisällöstä.

7 OPPAAN LAATIMINEN

Opinnäytetyöprosessi ja oppaan laatimisprosessi lähtivät liikkeelle toimeksiantajan edustajan ja yhden lähiesihenkilön kanssa pidetystä aloituspalaverista. Palaverissa käytiin läpi toimeksiantajan odotuksia opinnäytetyölle, opinnäytetyön kohderyhmää ja alustavia rajauksia sekä oppaan alustavaa sisältöä. Toimeksiantajalla on ollut aikaisemmin tarkoituksena laatia lähiesihenkilöille suunnattu perehdytysopas, sillä kirjalliselle materiaalille on ollut vuosien myötä selkeä tarve, mutta oppaan laatimiselle ei ole ollut tarvittavaa resurssia. Palaverin jälkeen aloin tutkimaan aihealuetta tarkemmin ja lukemaan aiheeseen liittyvää teoretietoa. Päädyin opinnäytetyössäni kirjoittamaan lähiesihenkilötyöstä ja perehdyttämisestä. Minun oli kehittämistyön onnistumisen kannalta olennaista perehtyä lähiesihenkilötyöstä kertovaan teoriaan ja selvittää mitä lähiesihenkilötyö on, koska en toiminut itse esihenkilötehtävissä. Selvitin teorian avulla myös vastausta kysymykseen, millainen on hyvä lähiesihenkilö. Kehittämistyöllä on tarkoitus tukea uusien lähiesihenkilöiden perehdyttämistä työtehtäviinsä ja vastuualueeseensa, joten oli hyödyllistä perehtyä myös perehdyttämisestä kertovaan teoretietoon. Täydensin vielä tietoperustaa opinnäytetyöprosessin etenemisen myötä ja lisäsin tietoperustaan muun muassa viranomaisen ja virkamiehen velvollisuuksista koskevan osion.

Tietoperustan laatimisen jälkeen laadin haastattelurungon ja toteutin haastattelut suunnitelman mukaisesti. Haastatteluiden avulla on saatu tietoa siitä, mitä lähiesihenkilötyö on Oulun käräjäoikeudessa. Laadin haastatteluista yhteenvedon, jonka pohjalta tein oppaan alustavan sisällysluettelon. Sisällysluettelo muuttui ja tiivistyi useita kertoja, kun etenin oppaan sisällön tuottamisessa. Kun olin laatinut oppaan sisällön suhteellisen valmiiksi, pidin hallinnolle, lähiesihenkilöille ja varalähiesihenkilöille suunnatun opasluonnoksen esittely- ja palautetilaisuuden. Tilaisuudesta saatujen tulosten avulla tein oppaan sisältöä koskevia valintoja ja täydensin opasta. Olin esimerkiksi päättänyt rajata opasta ja jättää esimerkiksi rekrytointia koskevan osion pois. Tilaisuudessa tuli kuitenkin esille, että lähiesihenkilö on tiiviisti mukana kansliahenkilökunnan rekrytointiprosesseissa, ja rekrytoinnista kertovaa osiota toivottiin oppaaseen, joten päätin lisätä rekrytoinnin oppaaseen. Oppaan sisältö on jaettu lähiesihenkilön toimenkuvaan ja vastuisiin, henkilöstöasioihin, työntekijöiden rekrytoimiseen ja perehdyttämiseen, joten rekrytoinnista tuli lopulta iso osa oppaan sisältöä.

Oppaan laatimisessa on hyödynnetty laadittua tietoperustaa sekä haastattelun ja esittely- ja palautetilaisuuden tuloksia ja niissä esille tulleita asioita. Lähiesihenkilön tehtävään kuuluu päivittäinen johtaminen, ja hän on mukana työntekijöidensä jokapäiväisessä työssä (Salminen 2017, 29).

Lähiesihenkilön työnkuvaan kuuluu esimerkiksi osaamisen ja suoriutumisen johtaminen, motivoiminen, sitouttaminen, työhyvinvoinnin ja työyhteisön ilmapiirin tukeminen (Viitala 2013, 266; Viitala 2021, 37). Lähiesihenkilön yhtenä tehtävänä on johtaa ja ohjata työntekijöitä tekemään työtään kohti organisaation tavoitteita ja saavuttamaan oman parhaimpansa. Lähiesihenkilö ohjaa työntekijöitä työn organisoinnissa ja työtehtävien priorisoinnissa. Lähiesihenkilön tulee olla perillä jokaisen työntekijänsä työstä ja tarkasteltava työtä säännöllisesti. (Romppanen & Kallasvuori 2011, 20, 45, 59.) Tuloksissa tuli myös esille, että lähiesihenkilön työhön kuuluu paljon suunnittelutyötä, työn organisointia ja työntekijöiden työmäärien seuraamista ja arviointia. Lähiesihenkilö seuraa jokapäiväisessä työssään työn sujuvuutta ja asioiden joutuisaa käsittelyä, mitä käydään myös läpi lähiesihenkilön ja työntekijän välisissä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa ja suoritusarviointikeskusteluissa. Näitä asioita on tuotu esille myös oppaassa. Tuloksissa tuli esille paljon konkreettista tietoa lähiesihenkilötyön tehtävistä, joten näitä tietoja on hyödynnetty oppaan laatimisessa sekä etsitty näihin asioihin lisätietoa vielä muualta.

Oppaassa on kerrottu lähiesihenkilön vastuista ja keskeisimmistä työtehtävistä, mikä tukee aloittavan lähiesihenkilön työhön perehtymistä. Esihenkilöroolin omaksumista voi vaikeuttaa, mikäli tehtävän sisältöä ei ole määritetty kovin tarkasti tai johto ei ole kertonut odotuksiaan. Esihenkilön on hyvä kirjata ylös uuden tehtävän tärkeimmät tavoitteet, osa-alueet ja vastuut. (Salminen 2017, 25–26.) Näitä asioita on pyritty tuomaan oppaassa esille. Oppaassa on esimerkiksi viitattu Oulun käräjäoikeuden työjärjestykseen, jonka 10 §:ssä kuvataan kansliahenkilökunnan lähiesihenkilön tehtäväkuvaa. Työjärjestys tuo osittain esille myös johdon odotuksia esihenkilötyöstä ja työtehtävistä. Oppaalla pyritään selkeyttämään lähiesihenkilön työtehtäviä ja vastuuta, jotta ne ovat kirjallisessa muodossa yhdessä asiakirjassa. Oppaan avulla uudella lähiesihenkilöllä on jotain konkreettista, josta lähteä liikkeelle, koska opittavaa on paljon varsinkin esihenkilöuran alkuvaiheessa. Esihenkilötyö edellyttää usein uudenlaista osaamista aikaisempiin työtehtäviin verrattuna (Salminen 2017, 27, 29).

Tietoperustassa on syvennytty perehdyttämiseen ja sen tarkoitukseen, perehdytysprosessin suunnitteluun ja arvioimiseen sekä esihenkilötyöhön perehtymiseen. Lähiesihenkilö on vastuussa työntekijän perehdyttämisestä, mikä tuli esille myös haastatteluissa. Lähiesihenkilö muun muassa laatii perehdytysuunnitelman, nimeää lähiperehdyttäjät ja käy aloitus- ja seurantakeskustelut työntekijän kanssa sekä seuraa ja arvioi perehdytyksen etenemistä. Oppaaseen on kuvattu perehdytys-

prosessia ja sen moninaisia vaiheita sekä perehdytyksessä tarvittavia lomakkeita, joita Oulun käräjäoikeudessa on useita. Laadin oppaan liitteeksi perehdytysprosessikaavion selkeyttämään prosessin kulkua ja mitä missäkin vaiheessa tapahtuu.

Haastateltavat kertoivat koulutusten tärkeydestä ja että lähiesihenkilön kannattaa osallistua kaikkiin mahdollisiin koulutuksiin ja tarjottuihin verkostotapahtumiin. Oppaaseen on otettu mainintoja lähiesihenkilöille tarkoitettua koulutuksesta ja verkostoitumistapahtumasta sekä kerrottu vinkkejä esihenkilön itseopiskeluun. Lisäksi on kerrottu, mitä kautta lähiesihenkilötyöhön on mahdollista saada lisäparrausta tai tukea.

Lähiesihenkilön työhön kuuluu paljon selvitystyötä ja työntekijät kysyvät usein ensimmäisenä esihenkilöltään esimerkiksi palvelussuhteeseensa kuuluvista asioista. Oppaaseen on kerätty tietoa keskeisistä palvelussuhteeseen kuuluvista asioista kuten työaikakirjauksista, poissaoloista ja vuosilomista. Kaikkea ei voi mahtuttaa tiivistettyyn oppaaseen, joten oppaassa on paljon linkkejä sivustoille tai sisäisille alustoille, mistä asiasta löytyy lisätietoa. Tämä toive tuli esille myös tuloksissa. Lähiesihenkilöt kertoivat, että tietoa on todella paljon saatavilla, mutta sitä voi olla todella vaikea löytää. Tämän vuoksi oppaaseen on laitettu linkkejä useisiin eri tietolähteisiin, joita on käytetty hyväksi myös oppaan laatimisessa.

Oppaan sisältöä varten tutkin Oikeusministeriön ja Valtiovarainministeriön sivuja, lakeja ja asetuksia, virkaehtosopimuksia sekä Oulun käräjäoikeuden sisäistä Intraa. Lisäksi hyödynsin sisäistä Kieku-ohjetta ja Palkeiden (valtion talous- ja henkilöstöhallinnan palvelukeskus) palveluportaalissa olevia ohjeistuksia. Oppaassa on viittauksia ja linkkejä edellä mainittuihin. Opasta tehdessä tuli pitää mielessä, että opas on tarkoitettu juuri aloittavalle lähiesihenkilölle, joten oppaan sisältö oli pidettävä kohtuullisena ja vain tärkeimmät asiat mainittava oppaassa. Prosessin loppuvaiheessa tein myös tiiviisti yhteistyötä toimeksiantajan kanssa ja kävimme keskusteluita oppaan sisällöstä. Lisäksi toimeksiantaja antoi useampaan otteeseen palautetta ja muutosehdotuksia, minkä avulla täydensin opasta prosessin aikana.

Käytin opinnäytetyöraportissa jo laajasti teoriassa ja käytännössä vakiintunutta termiä esihenkilö tai lähiesihenkilö. Oppaassa käytin kuitenkin esimies ja lähiesimies-termiä, koska sitä käytetään Oulun käräjäoikeudessa ja muun termin käyttäminen riitelisi käytössä olevaa nimityskäytäntöä vastaan.

Laadin opinnäytetyöstä tiedotteen, joka julkaistaan Oulun käräjäoikeuden Intran etusivulla, eli tiedote on koko henkilöstön nähtävillä. Kerron tiedotteessa tekemästäni opinnäytetyöstä ja sen tarkoituksesta ja sisällöstä. Laitan tiedotteeseen myös linkin opinnäytetyöraportin pysyvään julkaisuun Theseukseen. Opinnäytetyöraportin tietoperustassa on paljon hyvää teoretietoa lähiesihenkilöille ja se täydentää osaltaan opasta, joten lähiesihenkilöitä ja muita kehoitetaan tutustumaan myös opinnäytetyöraporttiin. Opas julkaistaan Oulun käräjäoikeuden sisäisessä Intrassa ja se on koko henkilöstön nähtävillä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan kanssa keskustellessa. Halusin tehdä opinnäytetyön esihenkilötyöhön tai henkilöstöhallinnon työkenttään liittyen ja mieluiten konkreettisen tuotoksen tieteellisen tutkimuksen sijasta. Aihe vaikutti heti alkuun mielenkiintoiselta. Jälkikäteen ajateltuna aihe olisi kannattanut valita läheltä omia työtehtäviä ja vastuita, jolloin tutkimista ja aiheeseen perehtymistä olisi todennäköisesti ollut vähemmän ja opinnäytetyö olisi valmistunut ”siinä sivussa”. En työskentele esihenkilönä eikä minulla ole kokemusta esihenkilöstä muuta kuin työntekijän roolissa, minkä vuoksi kehittämistyö oli osaltaan haastava. Toisaalta pohdin usein, että jos olisin juuri aloittanut esihenkilönä työskentelyn, niin millaisista asioista tarvitsisin tietoa. Sain tällä tavoin paljon ajatuksia ja ideoita oppaan sisältöön.

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja kivikkoinen. Olen työskennellyt samaan aikaan kokopäiväisesti ja usein on ollut todella vaikeaa jatkaa työpäivän jälkeen tietokoneella työskentelyä opinnäytetyön parissa, kun olen tehnyt jo täyden työpäivän tietokoneella töitä. Välillä prosessi on ollut pitkiäkin aikoja jäähyllä eikä opinnäytetyö ole edennyt. Olen työstänyt opinnäytetyötä lähinnä harvoin, mutta paljon kerrallaan kuin säännöllisesti lyhyitä aikoja. Opinnäytetyöprosessin lopussa työskentelyni oli paljon tiiviimpää kuin aikaisemmissa vaiheissa ja sain paljon aikaiseksi. Olen kuitenkin tyytyväinen lopulliseen tuotokseen ja on mahtava tunne saada opinnäytetyöprosessi viimein päätökseen. Aihealueen tutkimiseen ja tietoperustan laatimiseen on mennyt paljon aikaa, mutta olen tyytyväinen laatimaani tietoperustaan ja varsinkin lähiesihenkilötyötä koskevaan osioon.

Alussa hätäilin tutkimussuunnitelman ja -menetelmän tekemisessä ja haastatteluiden toteuttamisen kanssa, joten näitä olisi voinut miettiä vielä enemmän ennen itse toteutusta. Haastatteluiden osalta haastattelurungon sisältöä olisi voinut tiivistää ja miettiä kysymyksiä vielä tarkemmin siihen suuntaan, mitä haastatteluilla pyritään selvittämään, jotta tuloksista olisi saatu vielä moninaisemmat. Lisäksi esite- ja palautetilaisuutta varten tekemäni kyselyn tuloksista ei tullut lisäarvoa opinnäytetyölle, joten palautteen keräämistä olisi voinut suunnitella paremmin. Toisaalta tilaisuuden keskustelu oli antoisaa, ja osallistujat toivat selkeästi esille tarpeen esihenkilöoppaalle, mikä tuli esille myös haastatteluissa. Raporttia kirjoittaessani tuli selkeästi esille, että aineistonkeruusta saaduista tuloksista on saatu vastauksia selvitettäviin kysymyksiin. Aineistonkeruu oli onnistunut, koska sain haastatteluiden ja tilaisuuden tuloksista paljon sisältöä oppaaseen, ja pystyin tekemään tulosten avulla valintoja oppaan suhteen.

Konstruktivisen lähestymistavan valinta oli sopiva tähän työhön, koska kehittämistyönä oli kehittää konkreettinen tuotos, joka tulisi toimeksiantajan ja kohderyhmän käyttöön. Konstruktivisessa lähestymistavassa toimeksiantaja on mukana kehittämistyössä, joten tekijän ja toimeksiantajan välisen keskinäinen vuorovaikutus ja kommunikaatio ovat tärkeitä. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa kehittyi opinnäytetyöprosessin myötä. Varsinkin loppuvaiheessa pidimme toimeksiantajan kanssa useita palaverieita, ja sain palautetta ja kehittämis- ja muutosehdotuksia oppaasta, minkä avulla sain hiottua opasta. Konstruktiviseen lähestymistapaan kuuluu myös käyttäjien mukaan ottaminen kehittämisprosessiin, mikä toteutui haastatteluiden ja etenkin opasluonnoksen esittely- ja palaute-tilaisuuden avulla.

Työpaikallani oli tiedossa, että sisäisenä tietoaalustana käytetty Intra tulee jossain vaiheessa uudistamaan. Prosessin alkuvaiheessa mietin kirjallisen esihenkilöoppaan sijaan esihenkilösivuston tekemistä Intraan, mutta päädyin lopulta kuitenkin oppaan laatimiseen. Syksyllä 2023 tuli tieto, että Intran uudistamisen projekti on lähtenyt käyntiin. Jälkikäteen ajateltuna oli hyvä valinta tehdä perehdytysopas asiakirjan muotoon eikä lähteä muokkaamaan sisäistä Intraa, koska ei ole vielä tiedossa, millä tavalla Intrassa nykyisillään oleva sisältö tullaan viemään uuteen alustaan. Asiakirjat on kuitenkin helpompi liittää uudelle alustalle.

Esihenkilöopas julkaistaan käräjäoikeuden Intrassa ja se tulee koko henkilöstön nähtäville. Opinnäytetyöprosessin aikana en ehdi tutkimaan oppaan käyttöönottoa, joten tässä vaiheessa sen hyödyllisyyttä on vaikea luotettavasti arvioida. Uskon kuitenkin vahvasti, että opasta tullaan hyödyntämään aloittavien lähiesihenkilöiden ja varalähiesihenkilöiden perehdytyksessä. Esihenkilöopas on laadittu mahdollisimman käytännönläheiseksi, ja se sisältää käräjäoikeuden lähiesihenkilötyöhön kuuluvien konkreettisten asioiden ja toimenpiteiden kuvausta. Olen pyrkinyt tiivistämään oppaaseen keskeisimmät tiedot tietyistä aihealueista lähiesihenkilön näkökulmasta. Oppaaseen sisällytettyjen sähköisten linkkien avulla lukija voi helposti siirtyä lukemaan aiheesta lisätietoa.

Jatkokehitysideana suosittelisin tutkimaan käräjäoikeuden lähiesihenkilöiden ja varalähiesihenkilöiden kokemuksia perehdyttämisestä sekä kehittämään perehdytysprosessia ja siihen liittyviä perehdytyslomakkeita. Lisäksi kansliahenkilökunnan perehdytysprosessia voisi tutkia ja kehittää. Käräjäoikeuden tulevaan sisäiseen tietoaalustaan, joka tulee korvaamaan nykyisen Intran, voisi myös luoda esihenkilöille suunnatut tietosivut.

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Eklund, Annina 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. 1. Painos. Helsinki: Impact.

Hallintolaki 434/2003. Hakupäivä 9.12.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>.

Hiltunen, Arto 2015. Johtamisesta. Helsinki: Talentum. Hakupäivä 30.12.2023. Alma Talent Businesskirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Joki, Maritta 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Hakupäivä 22.10.2022. Kauppakamari Ammattikirjasto. Vaatii käyttöoikeuden.

Koskinen, Seppo & Kulla, Heikki 2019. Virkamiesoikeuden perusteet. 8. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent. Hakupäivä 21.10.2023. Alma Talent verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986. Hakupäivä 20.1.2024. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609#P8>.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 621/1999. Hakupäivä 20.1.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621#L6P23>.

Lämsä, Anna-Maija & Päivike, Taru 2013. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita. Hakupäivä 22.10.2022. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Mäenpää, Olli 2023. Hallinto-oikeus. 3. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent Oy. Hakupäivä 9.12.2023. Alma Talent Verkkokirjahylly. Vaatii käyttöoikeuden.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. Hakupäivä 21.5.2023. Ellibs. Vaatii käyttöoikeuden.

Oulun käräjäoikeus 2023a. Kuvakaappaus. Toimintakertomus 2022. Hakupäivä 12.12.2023. <https://oikeus.fi/karajaoikeudet/oulunkarajaoikeus/fi/index/toimintakertomukset.html>.

Oulun käräjäoikeus 2023b. Toimintakertomus 2022. Hakupäivä 12.12.2023. <https://oikeus.fi/karajaoikeudet/oulunkarajaoikeus/fi/index/toimintakertomukset.html>.

Romppanen, Birgitta & Kallasvuo, Anita 2011. Johtajuuden rakentuminen. Eväitä lähijohtamiseen. 1. painos. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Salminen, Jari 2017. Uuden esimiehen kirja. Tulevaisuuden johtajalle. 3. painos. Helsinki: J-Impact.

Suomen perustuslaki 731/1999. Hakupäivä 20.1.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.

Tuomioistuinlaitos. 2021a. Käräjäoikeudet. Hakupäivä 12.12.2023. <https://oikeus.fi/tuomioistuimet/fi/index/tuomioistuinlaitos/tuomioistuimet/yleisettuomioistuimet/karajaoikeudet.html>.

Tuomioistuinlaitos 2021b. Tuomioistuimet. Hakupäivä 12.12.2023. <https://oikeus.fi/tuomioistuimet/fi/index/tuomioistuinlaitos/tuomioistuimet.html>.

Tuomioistuinlaki 673/2016. Hakupäivä 12.12.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2016/20160673>.

Työturvallisuuslaki 738/2002. Hakupäivä 11.10.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#L8P63>.

Valtion virkamieslaki 750/1994. Hakupäivä 20.1.2024. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1994/19940750>.

Valtiovarainministeriö 2021. Virkamieseettinen toimintaohje. Yleisesitys valtionhallinnon virkamiesetiikkaa koskevista säädöksistä, ohjeista ja käytännöistä. Helsinki: Valtioneuvoston julkaisu. Hakupäivä 21.10.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-505-6>.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014. Hakupäivä 20.1.2024. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>.

Lähiesihenkilötyö

Kuinka kauan olet toiminut lähiesimiehenä?

Kerro työtehtävistäsi. Millaisia esimiehelle kuuluvia työtehtäviä työpäivääsi / työviikkoosi kuuluu?

Millaista tietoa tarvitset päivittäin / viikoittain / kuukausittain?

Mistä etsit tietoa? Mistä tieto löytyy tällä hetkellä?

Perehdyttäminen

Minkä koet tärkeäksi aloittavan esimiehen perehdytyksessä?

Millaista tietoa aloittava esimies tarvitsee? Millaisesta tiedosta on hyötyä aloittavalle esimiehelle?

Mistä hän voi löytää tietoa? Mistä itse etsit tietoa?

Mistä tiedon tulisi löytyä?

Millaista tietoa Intrasta tulisi löytyä? Millä tavalla tiedon voisi järjestellä?

Mitä järjestelmiä käytät? Missä ohjeet ovat?

Mitä sisäinen valvonta ja riskienhallinta tarkoittaa lähiesimiehen työssä?

Opas

Millainen on hyvä opas perehdytyksen tueksi?

Millaista tietoa oppaassa tulisi olla?

Mistä opas tulisi löytyä? Millaisessa muodossa opas tulisi olla?

Vai tulisiko tieto olla muulla tavoin järjestetty kuin oppaan muodossa ja jos niin millaisessa?

Haluaisitko kertoa vielä jotain muuta?

📄 ...

Kysely esimiesoppaasta 24.1.2024

Hei! Esittelin opinnäytetyönä tekemäni esimiesoppaan luonnosversion 24.1.2024 esittely- ja palautetilaisuudessa. Pyytäisin teitä vielä vastaamaan oheisen kyselyn täsmäkysymyksiin ja antamaan palautetta oppaasta. Kyselyssä on samoja kysymyksiä kuin mitä esitysdioissa esitettiin. Vastaukset ovat nimettömiä. Vastaattehan kyselyyn viimeistään torstaina 25.1.2024. T. Katja Jussila

1. Mitä asioita esimiehen vuoteen kuuluu eli mitä vuosikelloon voisi laittaa?

Kirjoita vastaus
2. Miten esimiehenä valmistautuisit kehityskeskusteluun ja suoritusarviointikeskusteluun?

Kirjoita vastaus
3. Miten työntekijän perehdytyksen onnistumista arvioidaan? Miten työntekijältä saatu palaute käsitellään?

Kirjoita vastaus
4. Kerro vapaasti kommentteja, huomautuksia, muutos- ja kehitysehdotuksia oppaan sisälöstä. Asiat voivat olla yksityiskohtaisiakin.

Kirjoita vastaus
5. Miltä opas vaikutti tähän mennessä? Arvioi 1-5.

☆☆☆☆☆

Voit tulostaa kopion vastauksestasi lähettämisen jälkeen

Lähetä

OULUN KÄRÄJÄOIKEUDEN LÄHIESIMIEHEN OPAS



OULUN
KÄRÄJÄOIKEUS

Sisällys

Lukijalle.....	4
1. Viranomaisen ja viraston velvollisuudet.....	5
2. Lähiesimiehen toimenkuva ja vastuut.....	5
2.1 Lainkäyttötyöhön liittyvä seuranta.....	6
2.1.1 Asioiden joutuisuuden seuranta.....	6
2.1.2 RITU-jakeluiden seuranta.....	6
2.1.3 Romeo-laskujen seuranta.....	7
2.2 Lähiesimiehen, varalähiesimiehen ja tiimiesimiehen tehtävään määrittäminen.....	7
2.3 Lähiesimiehen sijaistaminen.....	7
2.4 Toimielimet, kokoukset ja palaverit.....	8
2.5 Lähiesimiesten koulutus.....	9
2.5.1 Mahdollistaja-koulutus.....	9
2.5.2 eOppiva.....	9
2.5.3 Muu kouluttautuminen.....	9
3. Henkilöstöasiat.....	10
3.1 Kieku-tietojärjestelmä ja Kiekun ohjepankki.....	10
3.2 Palkeet ja Pointti-palveluportaali.....	10
3.3 HILDA-asianhallintajärjestelmä.....	11
3.4 Palkkaus, työaika ja työaikakirjaukset.....	11
3.5 Poissaolot ja sijaistukset.....	12
3.5.1 Varhainen tuki.....	12
3.6 Etätyö.....	13
3.7 Vuosilomat.....	13
3.7.1 Vuosiloman siirtäminen tai säästäminen.....	14
3.7.2 Lomapalkka ja lomarahat.....	14
3.8 Kehityskeskustelut.....	14
3.9 Suoritusarviointikeskustelut.....	16
3.10 Työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen.....	16
3.11 Palvelussuhteen päätyminen.....	17
4. Työntekijöiden rekrytointi.....	17
4.1 Virka ja virkasuhde.....	18
4.2 Rekrytointiprosessin pääkohdat.....	18
4.2.1 Rekrytoinnin valmistelu.....	18
4.2.2 Hakuilmoituksen laatiminen ja julkaisu.....	18
4.2.3 Hakemusten käsittely ja haastattelut.....	19
4.2.4 Nimitysharkinta ja nimitysmuistio.....	19
4.2.5 Nimityspäätös ja prosessin päättäminen.....	20

4.3 Korkeakouluharjoittelijoiden rekrytointi.....	20
5. Työntekijöiden perehdyttäminen	20
5.1 Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus	21
5.1.1 Salassapitosopimus.....	21
5.1.2 Lähiperehdytyssuunnitelma	21
5.1.3 Työhön perehdyttämisen seurantalomake	22
5.1.4 Järjestelmien käyttöoikeudet.....	22
5.1.5 Delegointimääräys.....	22
5.2 Perehdytyksen seuranta ja arviointi	23
Liite 1: Kansliahenkilökunnan perehdytysprosessi.....	24
Liite 2: Lähiesimiehen vuosikello.....	25

Lukijalle

Esimesopas on tarkoitettu Oulun käräjäoikeuden kansliahenkilökunnan lähiesimiehille ja varalähiesimiehille ja erityisesti esimiestyössä aloittaville henkilöille. Oppaan tarkoituksena on toimia esimiehen tukimateriaalina käytännön esimiestyöhön perehtymisessä. Oppaaseen on koottu keskeisintä tietoa lähiesimiestyöhön yleisesti kuuluvista vastuista ja konkreettisista työtehtävistä. Lähiesimiehen tehtävät voivat vaihdella osastoittain ja yksiköittäin. Oppaassa on keskitytty kuvaamaan kaikille lähiesimiehille yhteisiä asioita osastosta ja yksiköstä riippumatta.

Lähiesimiehen tehtäväkuva on laaja ja työtehtävät sisältävät laajasti esimerkiksi henkilöstön palvelussuhteen eri vaiheisiin kuuluvia asioita. Oppaan tarkoituksena on, että lukija saa käsityksen lähiesimiehen työnkuvasta ja vastuista. Lähiesimiehen opas täydentää Työntekijän opasta lähiesimiehen näkökulmasta.

Oppaassa lähiesimiehestä ja esimiehestä puhuttaessa viitataan kansliahenkilökuntaa johtavaan lähiesimieheen. Virkamiehellä, työntekijällä ja henkilöstöllä viitataan kansliahenkilökuntaan kuuluvaan henkilöstöön. Oppaan sisältö liittyy monilta osin virka-aikaa noudattavaan kansliahenkilökuntaan.

Opas sisältää suoria linkkejä sekä julkisille että kirjautumista vaativille sivustoille, joita on käytetty lähteenä ja joista löytyy lisätietoa kustakin oppaassa käsitellyistä aiheista. Lukijan tulee olla kirjautuneena kirjautumista vaativille sivustoille kuten Intraan, Kiekuun tai Palkeiden palveluportaaliin, jotta linkit toimivat. Lukijaa kehoitetaan aina tarkistamaan tieto alkuperäisestä lähteestä.

Lähiesimiehiä ja varalähiesimiehiä kannustetaan osallistumaan erilaisiin esimiestyötä tukeviin ja esimiestyöhön valmentaviin koulutuksiin. Oppaaseen on kerätty tietoa muutamista tällaisista koulutuksista. Lisäksi eOppivasta löytyy paljon itseopiskeltavaa materiaalia lähiesimiestyöhön ja virkamiestyöhön liittyen.

Esimesopas on laadittu ammattikorkeakouluopintoihin kuuluvana opinnäytetyönä. Opinnäytetyöraportti löytyy kokonaisuudessaan julkisena Theseuksesta nimellä *Esihenkilöopas Oulun käräjäoikeuden lähiesimiehille*. Lukija voi halutessaan tutustua raportin tietoperustaan, joka osaltaan täydentää opasta teorian näkökulmasta.

Mukavia lukuhetkiä!

Katja Jussila

1. Viranomaisen ja viraston velvollisuudet

[Valtion virkamieslain \(750/1994\)](#) 4 luvussa säädetään viranomaisen yleisistä velvollisuuksista. Viranomaisen on noudatettava yhdenvertaisuusperiaatetta eli kohdeltava palveluksessaan olevia virkamiehiä tasapuolisesti, jollei siitä poikkeaminen ole virkamiesten tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua (11 §). Viranomaisella on huolehtimisvelvollisuus eli sen tulee huolehtia siitä, että virkamiehelle annetaan hänelle virkasuhteesta kuuluvat edut ja oikeudet (13 §).

[Yhdenvertaisuuslaissa \(1325/2014\)](#) säädetään yhdenvertaisuudesta ja syrjinnän kiellosta. Työnantajan on arvioitava yhdenvertaisuuden toteutumista työhönotossa ja työpaikalla sekä kehitettävä työoloja ja niitä toimintatapoja, joita noudatetaan henkilöstöä valittaessa ja henkilöstöä koskevia ratkaisuja tehtäessä (7 §). Käräjäoikeudessa on laadittu *yhdenvertaisuussuunnitelma*, jonka tarkoituksena on muun muassa edistää yhdenvertaisuutta ja ehkäistä syrjintää sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutuneen henkilön oikeusturvaa.

[Intra / Yhdenvertaisuus](#)

[Tasa-arvolaissa \(609/1986\)](#) säädetään sukupuolten välisen tasa-arvon edistämisestä ja sukupuoleen perustuvan syrjinnän kiellosta. Työnantajan velvollisuutena on edistää sukupuolten tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti työelämässä (4 §). Käräjäoikeudessa on laadittu *tasa-arvosuunnitelma*, joka tulee ottaa huomioon käräjäoikeuden kaikissa toiminnoissa ja kaikilla tasoilla.

Viranomaisen tulee ottaa toiminnassaan huomioon yksityisyyden suoja työelämässä. Yksityisyyden suojasta säädetään muun muassa [Suomen perustuslaissa \(731/1999\)](#) perusoikeutena, [julkisuuslaissa \(621/1999\)](#), [laissa yksityisyyden suojasta työelämässä \(759/2004\)](#) sekä [yleisellä tietosuojasetuksella \(2016/679\)](#) ja sitä täydentävällä [tietosuojalalla \(1050/2018\)](#).

2. Lähiesimiehen toimenkuva ja vastuut

[Tuomioistuinlain \(673/2016\)](#) 1:4 §:n mukaan tuomioistuimet vastaavat itse toimintansa järjestämisestä lain puitteissa. Tuomioistuimen hyväksymässä työjärjestyksessä annetaan tarkemmat määräykset tuomioistuimen toiminnasta, lainkäyttö- ja hallintoasioiden käsittelystä sekä muusta työskentelyn järjestämisestä. Oulun käräjäoikeuden työjärjestyksessä kuvataan osastojen tehtäviä, johtosuhteita ja johtohenkilöiden vastuita, johtoryhmää ja laajennettua johtoryhmää, asioiden jakamisen periaatteita ja perusteita, virkamiesten tehtäväkuvauksia sekä muita tarvittavia määräyksiä. Työjärjestyksen 10 §:ssä kuvataan kansliahenkilökunnan lähiesimiehen tehtäväkuvaa.

[Intra / Työjärjestys](#)

Lähiesimies toimii vastuualueensa kansliahenkilökunnan esimiehenä ja vastaa vastuualueen toiminnan asianmukaisesta sujumisesta esimiehiltään saamiensa ohjeiden mukaisesti. Hän huolehtii siitä, että vastuualueen asiat tulevat käsitellyksi tarkoituksenmukaisesti, huolellisesti ja joutuisasti. Lähiesimies johtaa ja kehittää vastuualueensa toimintaa. Lähiesimiehen vastuulla on suunnitella vastuualueensa työtä ja huolehtia tasaisesta työnjaosta.

Lähiesimies käy vastuualueensa kansliahenkilökunnan kanssa kehityskeskustelut sekä suoritusarviointikeskustelut ajallaan. Lähiesimies suunnittelee ja hyväksyy työntekijöiden vuosilomat sekä tarkistaa ja hyväksyy muut poissaolot, mikäli niitä ei ole määrätty hallintojohtajan ratkaistavaksi. Lähiesimiehen tehtävänä on huolehtia, että työntekijöiden delegointimääräykset ovat ajan tasalla. Edellä mainituista vastuista on oppaan myöhemmissä kappaleissa lisätietoa.

Näiden lisäksi lähiesimiehen tulee huolehtia siitä, että osastolla tai yksikössä on määrätty jokaiselle arkipäivälle päivystäjä, joka huolehtii päivystyspuhelimen puhelinasiakaspalvelun hoitamisesta virka-aikana kello 8–16.15.

Kirjaamolla on käytössä oma puheluiden siirtopalvelu ElisaRingissä, minkä kautta käräjäoikeuden asiakaspalveluun saapuvat puhelut siirtyvät kirjaamon eri työntekijöille. Kirjaamon lähiesimiehen tulee huolehtia myös siitä, että

käräjäoikeuden asiakaspalvelussa on aina henkilökuntaa käräjäoikeuden aukioloaikoina. Kirjaamon lähiesimies voi seurata asiakaspalveluraporteista muun muassa puheluiden vastaamisten määriä ja asiakaspalvelukäyntien määriä ja kestoja. Ylivieskan kanslian lähiesimies huolehtii myös Ylivieskan kanslian kirjaamon toiminnasta ja asiakaspalvelusta.

Oppaan liitteenä on lähiesimiehen vuosikello (liite 2), johon on kuvattu pääpiirteissään lähiesimiehen vuoteen kuuluvia tärkeitä tapahtumia, työtehtäviä ja seurattavia asioita kuukausitasolla.

2.1 Lainkäyttötyöhön liittyvä seuranta

2.1.1 Asioiden joutuisuuden seuranta

Kansliahenkilökunnalla voi olla delegointimääräyksellä oikeus käsitellä ja ratkaista tietynlaisia asioita. Tällaisia ovat 1. osastolla Ylivieskan kanslian käräjäsihteereille jaettavat avioeroasiat ja 3. osastolla käräjäsihteereille jaettavat riidattomat summaariset asiat. Avioeroasioita käsitellään sähköisesti AIPA-asianhallintajärjestelmässä kuten myös muita hakemusasioita, laajoja riita-asioita ja pakkokeinoasioita. AIPA on laajentumassa seuraavaksi rikosasioihin. AIPaan kirjatut asiat käsitellään, ratkaistaan ja arkistoidaan AIPAssa. Summaarisia asioita käsitellään Tuomas-asianhallintajärjestelmässä. Tuomakseen kirjattavat asiat tulevat asiaryhmittäin siirtymään AIPaan järjestelmän kehityksen edetessä.

Osaston toimintasuunnitelmasta ilmenee asioiden jakamisen taustalla olevat periaatteet. Lähiesimies vastaa asioiden tasaisesta jakautumisesta ja jakamisesta sekä tiimien että käräjäsihteereiden kesken. Lähiesimiehen tehtävänä on valvoa, että asiat käsitellään joutuisasti. Käräjäsihteeri seuraa vastuullaan olevien asioiden käsittelyaikoja ja asioiden etenemistä työlistoista ja asianhallintajärjestelmän raportointitoiminnoista. Lähiesimies huolehtii siitä, että uusi työntekijä on perehdytetty näihin toimintoihin.

Lähiesimies seuraa käräjäsihteereiden ratkaistaviksi delegeoitujen asioiden etenemistä työtilastoista kuukausittain. Summaarisissa asioissa käsittelyaikatavoite on 2 kuukautta ja avioeroasioissa 8 kuukautta. Käräjäsihteerit toimittavat kolme kertaa vuodessa (helmi-, kesä- ja lokakuu) lähiesimiehelleen raportin, josta käy ilmi sihteerin käsittelyssään olevat asiat, joissa käsittelyaika on ylittänyt summaarisissa asioissa yli viisi kuukautta ja avioeroasioissa yli vuoden. Raportista tulee käydä ilmi, mitä toimenpiteitä asialle on tehty ja mistä asian käsittelyn viivästyminen johtuu. Lähiesimies toimittaa raportit osastonjohtajalle. Raportit käsitellään johtoryhmässä kolme kertaa vuodessa tuomareiden ja käräjänotaarien raporttien kanssa.

[Intra / Asioiden joutuisuuden seuranta ja valvonta -toimintaperiaatteet](#)

2.1.2 RITU-jakeluiden seuranta

Rikosasiat kirjataan ja käsitellään Sakari-asiankäsittelyjärjestelmässä, mutta rikostuomiot kirjoitetaan RITUun. RITU on yleisten tuomioistuinten käyttämä rikostuomiosovellus. Rikostuomioiden lisäksi RITUssa muun muassa ilmoitetaan tuomioiden seurauksista, luodaan laskut esimerkiksi valtiolle korvattavista oikeudenkäyntikuluista, merkitään tuomioiden lainvoimaisuudet ja mahdolliset muutoksenhaut sekä välitetään muille viranomaisille tietoa täytäntöönpantavista tuomioista RITU-jakeluina. Käräjäoikeuden velvollisuutena on järjestää viraston menettelytavat ja ohjeistukset sekä seuranta ja valvonta siten, että jakelut täytäntöönpantavista tuomioista tulevat asianmukaisesti hoidetuksi. AIPaan on tulossa rikosasioiden kokonaisuus, jonka myötä myös RITUssa tehtävät toimenpiteet tullaan jossain vaiheessa käsittelemään AIPAssa.

Käräjäsihteeri huolehtii ja vastaa RITUssa tehtävien tuomioiden oikeansisällöisestä ja oikea-aikaisesta jakelusta. Tuomarin tai käräjänotaarin tehtävänä on varmistaa, että jakelut tehdään edellä mainitulla tavalla.

Lähiesimies tarkistaa kuukausittain RITUsta, että jakeluissa ei ole puutteita tai viivymisiä. Mikäli näitä ilmenee, esimies on hetimiten yhteydessä sihteerin ja pyytää huolehtimaan jakelut kuntoon. Lähiesimiehen tulee huolehtia, että sihteerit on perehdytetty RITU:n jakelutoimintoihin ja niiden merkitykseen täytäntöönpanon kannalta. RITU-seurannasta raportoidaan osastonjohtajalle, joka raportoi johtoryhmälle. Johtoryhmässä käsitellään RITU-jakeluiden

seurantaa neljä kertaa vuodessa.

[Intra / RITU-jakeluiden valvonta](#)

2.1.3 Romeo-laskujen seuranta

Romeo on oikeusavun sähköinen asiointipalvelu, jota oikeusaputoimistot käyttävät sähköisen asioinnin ja asianhallinnan työvälineenä. Oikeusaputoimistot tekevät päätöksensä Romeoon, kirjaavat ratkaisupyynnöitä koskevat tiedot Romeoon ja siirtävät ne tuomioistuimen käsiteltäväksi sekä maksavat avustajan palkkiot ulkoprosessuaalisissa asioissa.

Tuomioistuimessa Romeo ei ole asianhallinta- eikä päätöksentekojärjestelmä. Romeon kautta tuomioistuimille saapuu muun muassa erilaiset palkkio- ja kuluvaatimukset (laskuerittelyt), puolustajien sähköiset hakemukset, oikeusapuhakemukset valtiolle ylimenevän osuuden osalta ja oikeusaputoimistojen siirtämät ratkaisupyynnöt. Romeon kautta tuomioistuimet voivat siirtää palkkiot maksatukseen.

Lainkäyttöosaston lähiesimiehen on hyvä tarkistaa kuukausittain Romeon työpinoista kansliahenkilökunnan nimissä olevia vanhempia avoimia maksatuspäätöksiä. Lähtökohtaisesti ratkaisuja koskevat laskut tulee hyväksyä viivyttämättä eli heti kun maksatus on mahdollista.

Edellisen vuoden ratkaisuihin kohdistuvat avoimet maksatuspäätökset tulee olla hyväksyttynä ja siirrettynä maksatukseen tammikuun alussa. Hallinto ilmoittaa tarkemmasta aikataulusta Intrassa. Mikäli lasku laitetaan maksatukseen tammikuun määräpäivän jälkeen, lähiesimies joutuu antamaan Tuomioistuinvirastolle selityksen siitä, miksi maksatus on viivästynyt.

2.2 Lähiesimiehen, varalähiesimiehen ja tiimiesimiehen tehtävään määrääminen

Työjärjestyksen 10 §:ssä määrätään lähiesimiehen tehtävään määräämisestä. Lähiesimiehen tehtävä on määräaikainen, ellei se ole erikseen virkaan sidottu. Laamanni määrää lähiesimiehen tehtävään enintään kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Tehtävä julistetaan niiden käräjäoikeuden kansliahenkilökuntaan kuuluvien haettavaksi, jotka on nimitetty virkaansa ennen hakuajan päättymistä. Tehtävään määrättävällä tulee olla tehtävän edellyttämät henkilökohtaiset ominaisuudet ja johtamistaitoa. Määräys voidaan painavasta syystä myös peruuttaa. Varalähiesimiesten tehtävät ovat aina määräaikaisia. Varalähiesimiehen tehtävään määräämisestä on soveltuvin osin voimassa edellä mainitut asiat lähiesimiehen määräämisestä tehtäväänsä.

Laamanni voi määrätä kansliahenkilökuntaan kuuluvan toimimaan lähiesimiehen alaisuudessa erikseen määrätyn tehtäväkokonaisuuden vastuuhenkilönä eli tiimiesimiehenä. Tiimiesimiehen valinnasta on soveltuvin osin voimassa mitä työjärjestyksen 10 §:ssä säädetään lähiesimiehen valinnasta. Osastonjohtaja määrää tiimiesimiehen tehtävistä.

2.3 Lähiesimiehen sijaistaminen

Laamannin, osastonjohtajien ja lähiesimiesten sijaistamisjärjestyksestä on määrätty käräjäoikeuden työjärjestyksessä. Lisäksi sijaistamisjärjestyksestä on tehty erillinen päätös Hildaan. Päätös täydentää vahvistettua työjärjestystä.

Lähiesimiehen ollessa estyneenä hänen sijaisenaan toimii varalähiesimies. Jos varalähiesimieskin on estyneenä, lähiesimiehen sijaisena toimii lähtökohtaisesti yksikön virassa vanhin virantoimituksessa oleva kansliahenkilökuntaan kuuluva. Sijaistamisjärjestyksestä tehdyssä päätöksessä on selkeästi ilmaistuna jokaisen osaston ja yksikön sijaistamisjärjestys henkilöittäin.

Kiekussa lähiesimiehen sijaisena voi toimia ainoastaan toinen samantasoinen esimies eli toisen osaston tai yksikön lähiesimies. *Kiekussa* puhutaan tällöin *hattupää-käyttäjistä*. Varalähiesimies ei voi toimia lähiesimiehen sijaisena *Kiekussa*, vaikka hän muissa sovituisissa asioissa voi sijaistaa lähiesimiestä.

2.4 Toimielimet, kokoukset ja palaverit

Johtoryhmä ja laajennettu johtoryhmä

Johtoryhmä eli jory toimii laamannin tukena käräjäoikeuden toiminnan johtamisessa, suunnittelussa ja kehittämisessä. Johtoryhmään kuuluvat laamannin lisäksi hallintojohtaja, lainkäyttöosastojen johtajat ja kansliahenkilökunnan lähiesimies kiertävän vastuuvuoron mukaisesti. Lähiesimiesjäsenenä toimii lähiesimiesten kolmevuotisen toimikauden ensimmäisen vuoden ajan 1. osaston Oulun kanslian käräjäsihteereiden lähiesimies, toisen vuoden ajan 2. osaston käräjäyksikön lähiesimies ja kolmannen vuoden ajan 3. osaston tuomaryksikön lähiesimies. Lähiesimiesjäsen toimii myös muissa asioissa vastuuesimiehenä sen vuoden. Mikäli johtoryhmän lähiesimiesjäsen on estynyt osallistumaan johtoryhmän kokoukseen, hänen sijaisenaan toimii johtoryhmän lähiesimiesjäsenenä seuraavana vuonna toimiva lähiesimies. Johtoryhmä kokoontuu laamannin kutsusta yleensä kahden viikon välein (pl. yleiset loma-ajat kuten hiihto-, syys- ja joululomat sekä heinäkuu). Kokousten pöytäkirjat tallennetaan Hildaan. Tarvittaessa asioita käsitellään *laajennetussa johtoryhmässä*, johon kuuluvat aiemmin mainittujen lisäksi myös kaikki kansliahenkilökunnan lähiesimiehet ja käräjänotaareiden vastuutuomari. Laajennettu johtoryhmä kokoontuu laamannin kutsusta noin neljä kertaa vuodessa.

Osastopalaverit

Jokainen osasto järjestää noin 1–2 kuukauden välein yhteisen osastopalaverin, jossa osastonjohtajan johdolla käydään läpi osastolle ajankohtaisia asioita, henkilöstöasioita, lainsäädäntö- ja lainkäyttöasioita, tilastoja ja tavoiteseurantaa sekä muita yhteisiä asioita. Osastonjohtaja ja lähiesimies tekevät yhteistyötä palaverin asialistan tekemiseksi. Osastonjohtaja tai lähiesimies tekee jokaisesta osastopalaverista muistion.

Lähiesimiespalaverit

Lähiesimiespalaveri järjestetään noin kahden viikon välein keskiviikkoisin. Esimiespalaveriin osallistuvat laamanni, hallintojohtaja, hallintosihtööri, haastemiesten lähiesimies sekä kansliahenkilökunnan lähiesimiehet. Mikäli lähiesimies on estynyt, varalähiesimies voi osallistua palaveriin hänen sijastaan. Palaverissa käydään läpi muun muassa ajankohtaisia asioita, jaetaan tärkeää tietoa sekä keskustellaan esimiestyöhön liittyvistä asioista ja mahdollisista kysymyksistä. Johtoryhmän lähiesimiesjäsenenä toimiva esimies vastaa sen vuoden lähiesimiespalavereiden järjestämisestä, koolle kutumisesta ja niiden vetämisestä.

Tiimipalaverit

Lähiesimies pitää viikoittain kansliahenkilökunnalle tiimipalaverin. Palaverissa käydään läpi muun muassa esimiespalaverissa esille tulleet asiat, tärkeiden asioiden tiedottamiset ja ajankohtaiset asiat, koulutusmuistutukset, sihteereiden työtilanteet ja tuuraus- ja auttamistarpeet, sihteereiden vastuualueiden kuulumiset sekä muut yhteiset asiat. Kansliahenkilökunnan työnkuvat ovat hyvin moninaisia ja itsenäistä työskentelyä vaativia, joten lähiesimiehen on tärkeää seurata tiiminsä työtilannetta ja tietää "missä mennään". Lähiesimiehen kannattaa panostaa tiimipalaveriin ja niiden sisällön ja kulun suunnitteluun.

Yhteistyökomitea

Yhteistoiminnan tarkoituksena on antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuus työhönsä ja työoloihinsa liittyvään, viraston toimintaa koskevaan päätöksentekoon. Yhteistoiminnan tavoitteena on edistää valtion henkilöstövoimavarojen johtamisen ja kehittämisen yleisten päämäärien toteutumista ja parantaa työyhteisön toimintaa ja työoloja. Henkilöstön kanssa tehtävää yhteistoimintaa varten käräjäoikeudessa on yhteistyökomitea, jossa kaikki henkilöstöryhmät ovat edustettuina. Yhteistyökomiteassa työnantajan edustajina ovat laamanni ja hallintojohtaja. Yhteistyökomitean toimikausi on kaksi vuotta. Yhteistyökomitean pöytäkirjat tallennetaan Hildaan.

[Valtiovarainministeriö / Yhteistoiminta](#)

Työsuojelutoimikunta

Työsuojelutoimikunnassa käsitellään ja pyritään kehittämään työntekijöiden turvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn liittyviä asioita. Työsuojelutoimikunta voi tehdä kehittämissuhteita, joiden tavoitteena on esimerkiksi kehittää työoloja, järjestää työsuojelukoulutusta, kehittää työterveyshuoltoa tai kehittää työkykyä ylläpitävää toimintaa. Työsuojelutoimikunnassa käsitellään työpaikkaa yleisesti koskevia työsuojeluasioita. Yksittäisen työntekijän terveyteen ja turvallisuuteen vaikuttavat asiat käsitellään työntekijän ja työnantajan tai tämän edustajana toimivan lähiesimiehen kesken. Työsuojelutoimikuntaan kuuluu työnantajalta kaksi edustajaa, joista toinen on yleensä työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutetut ja työntekijöiden edustajat. Työsuojelutoimikunnan toimikausi on kaksi vuotta. Työsuojelun toiminnasta on laadittu työsuojelun toimintaohjelma ja -suunnitelma.

[Valtiovarainministeriö / Työsuojelu](#)

2.5 Lähiesimiesten koulutus

2.5.1 Mahdollistaja-koulutus

[Mahdollistaja-koulutus](#) on Valtiovarainministeriön ja valtion omistaman koulutus- ja kehittämissuhteen HAUSin yhteistyössä toteuttama valmennuskokonaisuus. Koulutus on suunnattu kaikille valtionhallinnossa esimiestehtävissä työskenteleville sekä esimiestyötä aloitteleville henkilöille. Koulutus järjestetään etäkoulutuksena ja se kestää muutaman kuukauden. Lähiesimies sopii hallinnon kanssa koulutukseen osallistumisesta.

2.5.2 eOppiva

HAUS-kehittämiskeskusten ylläpitämä [eOppiva](#) on valtionhallinnon yhteinen oppimisympäristö. eOppivasta löytyy valtion työntekijöille tarkoitettuja verkkokoulutuksia sekä muuta sisältöä kuten blogeja ja podcasteja. Kaikki eOppivan sisällöt ovat maksuttomia valtionhallinnon työntekijöille ja organisaatioille.

eOppivassa on valtavasti esimiehille hyödyllisiä koulutuksia, joita voi etsiä teemoilla tai hakusanoilla. Hyviä teemoja ovat esimerkiksi *itsensä johtaminen, johtaminen, työhyvinvointi, valtionhallinnon toiminta, viestintä ja vuorovaikutus* sekä *virkamiesosaaminen*.

eOppivasta löytyy esimerkiksi *valtion yhteinen perehdytysohjelma* [Tervetuloa valtiolle!](#) Perehdytysohjelman tarkoituksena on tarjota mahdollisuus perehtyä valtionhallinnon yhteisiin toimintatapoihin ja tukea valtiolla hyvän hallinnon periaatteiden mukaista osaamisen kehittymistä. Ohjelmassa on omat osiot korkeakouluharjoittelijoille, uudelle henkilöstölle ja uusille esimiehille. Kurssialusta on maksuton ja kurssille liittyäkseen ei tarvitse erillistä kurssiavainta. Perehdytysohjelmassa on myös erillisiä webinaaritalaisuuksia, jotka kuuluvat maksulliseen lisäpalveluun. Viraston tulee olla mukana maksullisessa perehdytysohjelmassa, jotta tilaisuuksiin voi osallistua maksutta. Kurssialustan perehdytysmateriaaliin voi kuitenkin tutustua, vaikka virasto ei olisi mukana ohjelmassa.

eOppivassa on myös [Mikro-Oppiva](#), josta löytyy lyhyitä, muutaman minuutin kestoisia oppimisvideoita. Videoiden tarkoituksena on tarjota konkreettisia, työnteon tapoja kehittäviä vinkkejä ja näin mahdollistaa hyvien käytäntöjen jakamisen kaikille. Aiheet vaihtelevat esimerkiksi kirjoittamisvinkeistä sähköpostiviestien suojaamiseen ja kävelykokouksen järjestämiseen. Videoita lisätään Mikro-Oppivaan jatkuvasti.

2.5.3 Muu kouluttautuminen

Tuomioistuinvirasto järjestää *käräjäoikeuksien lähiesimiesten verkostopäivät* kerran vuodessa yleensä läsnäolokoulutuksena. Koulutuspäivien tarkoituksena on kouluttaa lähiesimiehiä, käsitellä ajankohtaisia asioita ja jakaa tietoa sekä mahdollistaa lähiesimiesten verkostoituminen ja vertaistuki. Verkostopäivät on tarkoitettu varsinaisille lähiesimiehille eli varalähiesimiehien ei voi osallistua lähiesimiehen sijasta. Verkostopäiville ilmoittaudutaan HRM:n kautta.

Työterveyshuolto voi järjestää erillisestä pyynnöstä esimiehille tarkoitettuja sparrauskoulutuksia. Sparrauksia voidaan

järjestää esimerkiksi, jos työpaikkaselvityksessä on tullut ilmi kehittämistarpeita johtamisessa. Koulutuksesta sovitaan hallinnon kanssa.

Käräjäoikeus voi järjestää viraston sisäisesti koulutusta esimerkiksi muutostilanteissa. Käräjäoikeuden sisäiset koulutukset on tarkoitettu yleensä kaikille virastossa johtoasemassa toimiville henkilöille. Hallinto tiedottaa koulutuksista erikseen, ja hallintoon voi myös esittää toiveita koulutuksista.

3. Henkilöstöasiat

Intran [Henkilöstöasiat](#)-välilehdelle on koottu laajasti aineistoa ja ohjeita muun muassa henkilöstön palvelussuhteesta, työhyvinvoinnista, henkilöstöjohtamisesta ja perehdyttämisestä. Esimiehen on hyvä perehtyä sivuston asiasisältöön ja erityisesti [esimiestyötä](#) koskevaan osioon. Valtiovarainministeriön sivuilta [Valtio työnantajana](#) löytyy tietoa muun muassa valtion virka- ja työehtosopimuksista, virkamiesoikeudesta ja virkamiesetiikasta sekä tärkeitä lakeja. Lisäksi Oulun käräjäoikeuden omassa [Henkilöstöasiat](#)-osiossa on tarkemmin henkilöstöä koskevaa tietoa. Henkilöstöasioista löytyy myös tiivistetysti tietoa Oulun käräjäoikeuden työntekijän oppaasta.

[Voimassa olevat valtion virka- ja työehtosopimukset](#)

Käräjäoikeuden *henkilöstösuunnitelman* tarkoituksena on varmistaa, että käräjäoikeudessa työskentelee osaava, ammattitaitoinen, vastuullinen ja motivoitunut henkilöstö, ja henkilökuntaa on riittävästi käräjäoikeuden perustehtävän suorittamiseen. Henkilöstösuunnitelmassa pyritään varautumaan erityisesti käräjäoikeuden henkilökunnan eläkepoistumaan ja osaamisen siirtämiseen uusille työntekijöille sekä huolehtimaan henkilökunnan osaamisen muutostarpeista ja työhyvinvoinnista. Henkilöstösuunnitelma laaditaan vuosittain Hildaan.

Lähiesimiehellä on johdettavanaan hyvin eri-ikäisiä ja eri elämäntilanteissa olevia ihmisiä. Osa on ollut pidempään työelämässä ja osa on vasta työuransa alussa. Työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti, mutta myös heidän ikään ja elämänvaiheisiin liittyvät tarpeet tulee ottaa huomioon. Intrasta löytyy laaja koonti siitä, mitä asioita eri-ikäisten johtamiseen liittyy ja miten lähiesimies voi huomioida eri ikäiset.

[Intra / Elämäntilanne- ja ikäjohtaminen](#)

3.1 Kieku-tietojärjestelmä ja Kiekun ohjepankki

Kieku on koko valtionhallinnon yhteinen talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä. Valtion virastot ja laitokset sekä talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus *Palkeet* tuottavat talous- ja HR-palveluita Kieku-järjestelmällä.

Kieku-portaalin kautta työntekijä tekee työaikakirjaukset, kohdentaa työaikaansa, ilmoittaa poissaoloista, näkee kertyneet lomapäivät ja esittää lomatoiveet sekä tarkistaa palkkalaskelmansa.

Lähiesimiehellä on lisäksi käytössään erillinen *esimiesportaali*, jonka kautta hän esimerkiksi tarkistaa ja hyväksyy työntekijöiden työajanseurannan leimaukset, työajan kohdennukset, mahdolliset työaikakorvaukset, sairauspoissaolot, lomat, loman säästövapaasopimukset ja siirtosopimukset sekä lomarahojen vaihtosopimukset.

Kiekusta on mahdollista saada raportoinnin avulla ajantasaisia tietoja esimerkiksi työntekijöiden poissaoloista, hyväksytyistä ja toteutuneista työtunneista sekä hyväksymättömistä työtunneista. Lisäksi raportin voi koostaa henkilötiedoista, ikärakenteesta, tutkinnoista ja koulutuksista, palkkarakenteesta sekä työaikapankkien saldo- ja perustiedoista käyttäjän tarpeen mukaan.

Kiekusta löytyy [ohjepankki](#), jossa on laajasti tietoa ja ohjeistuksia Kiekun eri toimintojen käyttöön liittyen sekä koulutusten materiaaleja. Ohjekannat on jaettu palkansaajan, esimiehen, henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden ja taloushallinnon asiantuntijoiden ohjeisiin. Lähiesimiehiä kehoitetaan tutustumaan palkansaajan ja etenkin esimiehen ohjeisiin.

3.2 Palkeet ja Pointti-palveluportaali

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus eli *Palkeet* on valtiovarainministeriön hallinnonalalla toimiva

konsernipalvelujen tuottaja. Palkeet tuottaa talous- ja henkilöstöhallinnon tuki- ja asiantuntijapalveluita muun muassa valtionhallinnon virastoille, laitoksille ja rahastoille.

Pointti on Palkeiden palveluportaali, jonka kautta tehdään palvelupyynnöt Palkeiden asiakaspalveluun. Pointista löytyy lisäksi tietoa esimerkiksi verotuksesta, palkasta, palvelussuhteesta, työajasta, lomista, poissaoloista ja perhevapaista, matkustamisesta ja rekrytoinnista.

Palkeet tarjoavat palkansaajille neuvontapalvelua, joka sisältää palkansaajan omaan palvelussuhteeseen ja omaan palkanmaksuun liittyvien asioiden perehdytystä, neuvontaa ja ohjeistusta. Palvelu on tarkoitettu kaikille viraston palkan- ja palkkionsaajille. Palkeisiin voi olla yhteydessä joko palvelupyynnön tai chat-palvelun kautta riippuen asian laadusta.

Palkeet tarjoavat myös esimiehille ohjeistusta ja neuvontaa eli lähiesimies voi olla Palkeisiin yhteydessä työntekijöidensä palvelussuhteisiin liittyvissä kysymyksissä. Palkeet tarjoavat myös valtion virka- ja työehtosopimuksen (VES) soveltamisneuvontaa.

3.3 HILDA-asianhallintajärjestelmä

HILDA on oikeushallinnon virastojen asianhallintajärjestelmä ja sitä käytetään pääosin hallinnollisten asioiden käsittelyyn. HILDAn tarkoituksena on yhtenäistää hallinnollisten asioiden asianhallinnan käytäntöjä koko oikeushallinnon alalla. Yhtenäisten käytäntöjen muodostuminen tarkoittaa tiedonhallintasuunnitelmien ja tiedonhallinnan käytäntöjen, käsittelyprosessien ja ohjeistusten, tehtäväluokitusten sekä käytettävien välineiden yhtenäistämistä. HILDA mahdollistaa asioiden sähköisen käsittelyn ja arkistoinnin, tietosuojan ja tietoturvan hallinnan sekä kattavan raportoinnin. HILDA perustuu valmisohjelmistoon, johon on tehty virastokohtaisia konfiguraatioita. Järjestelmä on monilta osin samanlainen eri virastoissa, mutta pieniä virastokohtaisia eroja voi olla.

Käsittävät asiat tulevat viranomaisen käsiteltäviksi organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta. Asian käsittely tapahtuu määrämuotoisen prosessin avulla ja se toteutetaan sähköisesti asianhallinnan kaikissa vaiheissa vireilletulosta arkistointiin. Käsittelyn aikana asiasta tehdään jokin ratkaisu, kuten esimerkiksi hallintopäätös, lausunto, määräys tai ohje.

HILDAan tallennetaan käräjäoikeuden eri hallinnollisiin prosesseihin kuuluvat asiakirjat kuten esimerkiksi rekrytointiprosessissa rekrytointimateriaalit, nimitysmuistiot ja -päätökset. HILDAan tallennetaan myös muista viranomaisista saapuneet ohjeistukset ja määräykset.

HILDAssa on erilaisia käyttäjärooleja kuten peruskäyttäjä, pääkäyttäjä, kirjaaja ja arkistonhoitaja. Virastolla voi lisäksi olla johdolle ja esimiehille omat roolinsa. Peruskäyttäjällä on katseluoikeus HILDAn julkisiin asiakirjoihin.

HILDA-hanke on julkaissut eOppivassa useita koulutuksia kuten esimerkiksi HILDA-käyttäjän koulutus, jossa HILDAn käyttöä käydään läpi eri käyttäjäroolien kautta.

3.4 Palkkaus, työaika ja työaikakirjaukset

Palkkaus määräytyy kunkin sopimusalan tarkentavan *virkaehtosopimuksen* mukaan. Suurimmalla osalla virkamiehistä palkka muodostuu *tehtäväkohtaisesta palkanosasta ja henkilökohtaisesta palkanosasta*. Lisäksi sopimuslakohtaisesti voi olla sovittu esimerkiksi kokemusosasta ja erilaisista lisistä. Tehtäväkohtainen palkanosa määräytyy tehtävän vaativuuden perusteella. Henkilökohtainen palkanosa määräytyy virkamiehen työsuorituksen perusteella, jota tarkastellaan vuosittain suoritusarviointikeskusteluissa.

Oulun käräjäoikeudessa maksetaan palkka *15. päivä kuluva kuuta*. Päivän satuttua viikonlopulle tai arkipyhälle, palkka maksetaan viikonloppua tai arkipyhää edeltävänä arkipäivänä.

Virkaehtosopimuksessa ja [työaikalaisissa \(872/2019\)](#) säädetään virkamiehen työajoista. Virastotyössä *säännöllinen työaika* on 36 tuntia 15 minuuttia viikossa eli 7 tuntia 15 minuuttia vuorokaudessa. Jokaisen virastotyöaikaa tekevän on tehtävä työaikakirjaukset saman päivän aikana ja huolehdittava, että työaikakirjanpito on aina oikein.

[Intra / Työaika](#)

Virastossa noudatetaan ns. *liukuvaa työaikaa* ja käytössä on *työaikapankkijärjestelmä*. Työaikapankkiin kerätään työtunteja tai ajaksi muutettuja korvauksia, ja ne otetaan käyttöön myöhemmin vastaavana vapaa-aikana. Jos työntekijä tekee säännöllistä työaikaa lyhyemmän työpäivän, työaika korvataan työaikapankista. Säännöllisen työajan ylimenevä työ ei ole automaattisesti lisä- tai ylityötä eikä oikeuta työaikakorvaukseen.

Lähiesimiehen tehtävänä on seurata työntekijöiden työaikakirjausten oikeellisuutta sekä liukumasaldojen kertymistä. Lähiesimies tarkistaa ja hyväksyy edellisen kuukauden työaikakirjaukset jokaisen kuukauden *10. päivään mennessä*. Mikäli kirjauksissa huomataan puutteellisuuksia, lähiesimies on yhteydessä työntekijään asian selvittämiseksi.

[Intra / Työaika](#)

[Palkeet / Työaika](#)

3.5 Poissaolot ja sijaistaminen

Työntekijän tulee ilmoittaa poissaolostaan omalle lähiesimiehelleen mahdollisimman pian. Työntekijän tulee varmistua siitä, että lähiesimies saa asiasta tiedon eli ilmoitus tulee tehdä henkilökohtaisesti esimerkiksi soittamalla poissaolopäivän aamuna. Työntekijä voi olla omalla ilmoituksellaan poissa maksimissaan kolme päivää ja työterveyshoitajan todistuksella viisi päivää (sisältäen poissaolon omalla ilmoituksella). Tämän ylimenevistä poissaoloista tarvitaan aina lääkärintodistus. Todistukset toimitetaan lähiesimiehelle, joka toimittaa ne edelleen hallintoon. Työntekijä hakee koko päivän sairauspoissaolot Kiekun Poissaolot-osiosta. Jos työntekijä sairastuu kesken työpäivän, töistä poistumiseen leimataan *Töistä lähtö -syyllä Sairaus*. Lähiesimies hyväksyy Kiekussa työntekijän poissaolot. Lähiesimies seuraa työntekijöiden poissaolokertymiä ja Kiekun työaikakirjauksia.

Poissaolotilanteissa lähiesimiehen täytyy huolehtia tarvittavan sijaistamisen hoitamisesta. Poissaolosta ja sijaistusjärjestelystä on tiedotettava tiimin muita työntekijöitä ja tarvittavia muita henkilöitä. Lähiesimies ei saa kuitenkaan kertoa poissaolon syytä. Poissaolojen ei tulisi vaikuttaa lainkäyttöön toteutumiseen.

Sijaistusjärjestelyissä on otettava huomioon muun muassa istuntopäivinä pöytäkirjanpitäjän saaminen istuntoon, ratkaisunannot, virastopostin seuraaminen ja kiireellisten asioiden hoitaminen. Lähiesimiehen olisi hyvä nähdä jokaisen vastuualueensa työntekijän Outlook -kalenteri, johon on suositeltavaa merkitä kaikki pakolliset ja tietynä aikana tapahtuvat asiat kuten istunokäsittelyt ja ratkaisunannot.

Poissaoloista ja työterveyshuollon palveluista löytyy kattavasti tietoa seuraavista lähteistä:

[Valtiovarainministeriö / Työterveyshuolto](#)

[Intra / Poissaolot](#)

[Palkeet / Poissaolot](#)

3.5.1 Varhainen tuki

Joskus lähiesimiehellä tai työtovereilla voi syntyä huoli työntekijästä. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi toistuvat poissaolot, pitkät poissaolot tai useat lyhyet poissaolot ilman lääkärintodistusta (omalla ilmoituksella), toistuvat myöhästymiset, pitkät työpäivät tai suuri liukumasaldokertymä, työn suoriutumisvaikeudet tai muutokset käyttäytymisessä. Tällaisissa tilanteissa lähiesimiehen on tärkeää ryhtyä kartoittamaan ja selvittämään tilannetta ja ottaa asia puheeksi. Lähiesimies voi olla hallintoon yhteydessä tuen saamiseksi asian käsittelylle.

Tällaisia tilanteita varten Oulun käräjäoikeudessa on laadittu *Varhaisen tuen ohje*. Varhaisen tuen tarkoituksena on edistää ja turvata työhyvinvointia ja työssä jaksamista. On tärkeää huomata ajoissa työntekijän tai työtoverin jaksamiseen tai työhyvinvointiin liittyviä mahdollisia uhkia ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin. Ohjeessa on kuvattu eri ihmisten vastuukysymyksiä ja rooleja huolta aiheuttavassa tilanteessa.

Joskus työntekijän poissaolo voi jatkua hyvin pitkään, jolloin työntekijän työhön paluuseen tarvitaan tukea. Varhaisen tuen ohjeen liitteenä on vahvistettu *Pitkään työstä poissaolleen työntekijän informointi ja työhön paluun tukeminen -menettelytapaohje*. Ohjeen tarkoituksena on helpottaa työntekijän työhön paluuta sopimalla menettelytavoista, joilla edistetään työhön paluun onnistumista oikea-aikaisesti ja turvallisesti. Ohjeeseen on kirjattu yhteistyötahot ja vastuut sekä työhön paluun suunnittelu ja toteutus.

Henkilöstön mahdolliset kokemukset häirinnästä tai epäasiallisesta kohtelusta tulee aina ottaa hyvin vakavasti ja häirintään tulee puuttua. Tällaisissa asioissa lähiesimiehen on hyvä olla hallintoon yhteydessä. Intrasta löytyy tähän liittyen seuraavanlaiset menettelytapaohjeet ja lomakkeet:

- Häirinnästä vapaa työpaikka -opas
- Terveydelle haitallisen häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallinta -toimintamalli
- Ilmoitus työnantajalle työssä koetusta häirinnästä

[Intra / Lomakkeet](#)

3.6 Etätyö

Oulun käräjäoikeuden *etätyöohjeessa* on tarkemmin kuvattu etätöiden määrittely, tavoitteet, etätöiden tekemisen edellytykset, määrä ja muut tarvittavat asiat. Lähiesimies valmistele ja käy työntekijän kanssa läpi etätöiden sopimuksen sisällön, minkä jälkeen sekä työntekijä että lähiesimies allekirjoittavat sopimuksen. Osastonjohtaja antaa päätöksen työntekijän etätöistä hyväksymällä etätöitä koskevan sopimuksen. Etätöiden sopimus on voimassa toistaiseksi ja sitä päivitetään tarvittaessa.

Harjoittelijoiden kanssa ei tehdä etätöiden sopimuksia vaan harjoittelija työskentelee pääsääntöisesti virastolla. Muutoin harjoittelija noudattaa samoja työaikaohjeita kuin virkamies.

Virastolla seurataan etätöiden tuloksellisuutta ja toimivuutta koko työyhteisön näkökulmasta. Lähiesimies seuraa etätöiden sujuvuutta omalla vastualueellaan. Lähiesimies keskustele työntekijöiden kanssa kehityskeskusteluissa tai muussa sopivassa yhteydessä etätöiden sujuvuudesta, tuloksellisuudesta ja etätöiden vaikutuksesta työhyvinvointiin.

[Intra / Etätyö](#)

3.7 Vuosilomat

Virkamiesten vuosilomasta on sovittu valtion virka- ja työehtosopimuksella. Virkamiesten lomiin sovelletaan myös [vuosilomalakia \(162/2005\)](#).

Vuosiloman pituus määräytyy täysien lomamääräytymiskausien lukumäärän, palvelusajan (alle vuoden, yli vuosi ja yli 15 vuotta) ja palvelussuhteen pituuden mukaan (ks. VES vuosilomasta 3 §). Täysi *lomamääräytymiskausi* on sellainen kalenterikuukausi, jonka aikana virkamies on ollut virassa tai palvelussuhteessa vähintään 18 kalenteripäivää. *Lomamääräytymisvuosi* on 1.4. alkava ja 31.3. päättyvä ajanjakso. Työntekijä voi Kiekusta tarkistaa vuosilomapäiviensä lukumäärän lomavuosittain.

Lomapäiviksi lasketaan kaikki arkipäivät. Arkipäiväksi ei lueta lauantaita, sunnuntaita, kirkollisia juhlapäiviä, jouluaattoa, juhannusaattoa, itsenäisyyspäivää eikä vapunpäivää. Normaali lomaviikko kuluttaa 5 vuosilomapäivää. Kokonaiset vuosilomaviikot merkitään Kiekuun maanantaista sunnuntaihin.

Vuosiloma annetaan virkamiehelle viraston määräämänä ajankohtana eli viime kädessä työnantaja määrää loman ajankohdan. Virasto ja virkamies voivat kuitenkin sopia vuosiloman ajankohdasta. Virkamiesten vuosilomasta pääsääntöisesti 20 päivää tulee sijoittua *lomakaudelle* eli 1.6.–30.9. ajalle. Loput lomapäivät on annettava joko saman *lomavuoden* aikana tai seuraavana vuonna viimeistään 30.4. mennessä. Kaikille virkamiehille ja työntekijöille on annettava vähintään 10 arkipäivän pituinen yhdenjaksoinen vuosiloma lomakaudella.

Lähiesimies hyväksyy työntekijöiden vuosilomat. Kesälomien suunnittelu kannattaa aloittaa ajoissa helmimaaliskuussa, sillä lomapäivät tulee olla hyväksyttynä Kiekussa 30.4. mennessä. Muina aikoina lomapäivät tulee olla hyväksyttynä ennen vuosiloman pitämistä. Lähiesimies vastaa kansliahenkilökunnan riittävästä resurssista lomavuosina. Viime kädessä osastonjohtaja vastaa koko osaston riittävästä resurssista.

[Valtiovarainministeriö / Vuosilomat](#)

[Palkeet / Vuosiloma](#)

3.7.1 Vuosiloman siirtäminen tai säästäminen

Työntekijän vastuulla on huolehtia, että vuosilomat tulevat pidetyksi ajallaan. Lomavuotta seuraavan huhtikuun loppu on takaraja lomien pitämiseksi, ellei työntekijä ole tehnyt lähiesimiehen kanssa sopimusta loman siirtämisestä tai sen osan säästämisestä. Säästövapaasopimuksen ja/tai loman siirtämissopimuksen tekemistä suositellaan, jos on odotettavissa, että lomien pitäminen huhtikuun loppuun mennessä on hankalaa. Edellä mainitut sopimukset tulee olla hyväksytyinä Kiekussa 30.4. mennessä.

Loman *siirtämissopimuksessa* voidaan sopia 10 lomapäivää ylittävän loman osan siirtämisestä pidettäväksi seuraavan vuoden syyskuun loppuun eli 30.9. mennessä. *Säästövapaasopimuksessa* voidaan sopia, että työntekijä säästää osan vuosilomapäivistään pidettäväksi seuraavalla lomakaudella tai sen jälkeen säästövapaana. Säästövapaa tulee pitää viiden vuoden aikana. Työntekijä voi myös lähiesimiehensä kanssa sopia 20 päivää ylittävän loman osan pitämisestä lyhennettynä työaikana, kuitenkin enintään 5 päivää.

Vuosilomaa on mahdollista siirtää esimerkiksi työkyvyttömyyden vuoksi, jos työntekijä on vuosilomansa aikana tai sen alkaessa työkyvytön sairauden tai tapaturman johdosta. Työntekijän tulee viraston pyynnöstä esittää lääkärintodistus tai muu luotettava selvitys työkyvyttömyydestään. Siirretty vuosiloma tulee antaa samalla lomakaudella tai loma.

[Intra / Vuosilomat](#)

[Intra / Vuosilomat \(KO\)](#)

3.7.2 Lomapalkka ja lomarahaa

Virkamiehelle maksetaan lomaa pitäessä *lomapalkkaa*. Jos lomat on ansaittu kokonaan kokoaikaisena ja pidetään kokoaikaisena, loman ajalta saa saman palkan kuin töissä ollessa saisi. Jos lomat on lomanmääräytymisvuonna (1.4.–31.3.) ansaittu kokonaan tai osittain osa-aikaisena, vaikuttaa se lomapalkkaan, vaikka työntekijä olisi lomaa pitäessä jo kokoaikainen.

Virkamiehille maksetaan lomapalkan lisäksi *lomarahaa* lomanmääräytymisvuodelle kertyneen lomaoikeuden perusteella. Lomarahan maksaminen ei ole sidonnainen siihen, milloin työntekijät pitävät vuosilomaa. Lomaraha maksetaan kerran vuodessa virastosta riippuen kesä- tai heinäkuun palkan yhteydessä. Oulun käräjäoikeudessa lomarahaa maksetaan kesäkuussa. Lomarahan perusteena on maksukuukautta edeltävän kuukauden eli toukokuun kuukausipalkka. Työntekijän lomarahan suuruus on 4, 5 tai 6 prosenttia lomarahan maksukuukautta edeltävän kuukauden kuukausipalkasta kerrottuna täysien lomanmääräytymiskuukausien lukumäärällä.

Työntekijä voi sopia lähiesimiehen kanssa *lomaravapaasopimuksella*, että hän vaihtaa osan lomarahasta vapaana pidettäväksi *lomaravapaapäiviksi*. Sopimus tulee olla hyväksytyinä Kiekussa 30.4. mennessä. Lomaravapaat vähentävät maksuun tulevan lomarahan määrää 4,4 % per vaihdettu päivä. Lomaravapaat on pidettävä seuraavan vuoden loppuun mennessä. Lomarahan vaihtamista vapaaksi ei suositella tilanteessa, jossa henkilöllä on runsaasti työaikalaltoa.

Työntekijä voi sopia lähiesimiehen kanssa lomanmääräytymisvuodelta ansaitun *vuosiloman vaihtamisesta rahaksi*. 25 vuosilomapäivää ylittävästä vuosilomakertymästä voi vaihtaa rahaksi enintään 5 vuosilomapäivää kultakin lomanmääräytymisvuodelta erikseen. Sopimus tehdään kirjallisesti. Korvaus maksetaan työntekijälle viimeistään sopimuksen allekirjoittamista seuraavan kalenterikuukauden tavanomaisena palkanmaksupäivänä.

[Palkeet / Lomaraha](#)

3.8 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelu tarkoittaa ennalta sovittua ja suunniteltua esimiehen ja työntekijän välistä keskustelua, jonka tarkoituksena on tukea työntekijän osaamisen kehittämistä ja hyvää suoriutumista työssä. Lisäksi kehityskeskustelut tuottavat työnantajalle arvokasta tietoa osaamisen kehittämisen tarpeista. Kehityskeskustelussa tarkastellaan työntekijän osaamista nykyisten työtehtävien ja niiden vaatimien osaamistarpeiden kautta sekä tulevaisuuden

muutosten ja näiden osaamisen kehittämiseksi tuomien haasteiden kautta.

Lähiesimies käy jokaisen työntekijän kanssa kehityskeskustelun vuosittain loka-marraskuun aikana. Keskustelulle varataan aikaa noin 1–1,5 tuntia. Osaston ja yksikön harkinnan mukaan on mahdollista pitää myös ryhmäkehityskeskusteluja.

Kehityskeskustelussa käydään läpi seuraavat lomakkeet:

- Kehityskeskustelulomake (kansliahenkilökunta)
- Tehtävänkuvalomake
- Koulutussuunnitelmalomake
- ICT-passi

Intra / Lomakkeet

Sekä lähiesimiehen että työntekijän on tärkeää valmistautua kehityskeskusteluun. Työntekijää on hyvä ohjeistaa valmistautumaan kehityskeskusteluun tutustumalla lomakkeisiin ja täyttämällä ne omalta osaltaan ennen keskustelua. Lähiesimies voi tarvittaessa pyytää työntekijää toimittamaan täytetyt lomakkeet hänelle ennen keskustelua. Lähiesimies voi valmistautua keskusteluun perehtymällä edellisen vuoden lomakkeisiin ja sovittuihin tavoitteisiin ja tarkastelemalla tavoitteiden toteutumista omasta näkökulmastaan. Lisäksi esihenkilön on hyvä käydä läpi kehityskeskustelun lomassa täytettävät muut lomakkeet kuten tehtävänkuva- ja koulutussuunnitelmalomake.

Kehityskeskustelussa käydään läpi mm. seuraavia asioita:

- Nykyiset työtehtävät ja vastuut, työmäärä, työn sujuvuus, mahdolliset tehtäviin liittyvät muutostoiveet, halukkuus työnkiertoon
- Uusien työntekijöiden kanssa perehdytyksen sujuvuus ja perehdyttämistä koskevat kehittämistoiveet
- Oman osaamisen kehittäminen ja kehityssuunnitelman laatiminen; konkreettisten tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden seurannan ja arvioinnin sopiminen, koulutustarpeet ja -toiveet, edellisuoden tavoitteiden arviointi
- Työhyvinvointi, työssä jaksaminen
- Työyhteisössä toimiminen, työilmapiiri, yhteistyön sujuvuus
- Palaute lähiesimiehelle
- Täytetään tehtävänkuva- ja koulutussuunnitelmalomake ja ICT-passi.

Kehityskeskustelussa sovittavien tavoitteiden tulee olla riittävän konkreettisia ja niiden saavuttamista tulee voida arvioida luotettavasti. Tulostavoitteet tulee kirjata ylös riittävän yksilöidysti, jotta suoritusta pystytään myöhemmin selkeästi arvioimaan. Asioista tulee sopia siten, että henkilöstön motivaatio pysyy yllä, työolosuhteet ja työpaikan ilmapiiri voivat kehittyä ja henkilöstön työpaine pysyy siedettävänä.

Ikääntyneiden työntekijöiden kohdalla tulee käydä myös läpi työuran pidentämistä tukevia toimenpiteitä vähintään viisi vuotta ennen arvioitua eläkkeelle jäämistä tai heidän täytettyään 58 vuotta. Keskustelussa esille nousseiden toimenpiteiden pohjalta voidaan laatia *yksilöllinen työurasuunnitelma*, jossa huomioidaan työhön ja työuralla jatkamiseen liittyviä kehittämistarpeita ja osaamisen siirtämiseen liittyviä toimenpiteitä.

Tehtävänkuvalomake täytetään työntekijän ensimmäisessä kehityskeskustelussa. Lomaketta päivitetään vuosittain, mikäli työntekijän tehtävänkuva eli työtehtävät muuttuvat. Lomakkeelle merkitään esim. työntekijän vastualueet.

Kehityskeskustelussa työntekijälle laaditaan vuosittain *henkilökohtainen koulutussuunnitelma*. Lomakkeelle kirjataan työntekijän esittämät koulutustoivomukset ja yhdessä sovitun koulutussuunnitelman sisältö. Koulutukset voivat olla osaston tai viraston sisäisiä koulutuksia tai esim. Tuomioistuinviraston järjestämiä koulutuksia. Tuomioistuinviraston vuosittain päivittämään koulutussuunnitelmaan löytyy linkki Intran linkeistä nimellä *TIL Koulutussuunnitelma*. Työntekijä voi myös esittää toiveen millaista koulutusta toivoisi virastossa järjestettävän.

Jokaisella työntekijällä tulisi olla tarvittava ICT-perusosaaminen ja työssä tarvittavien järjestelmien ja ohjelmien hallinta. Kehityskeskustelussa täytetään *ICT-passi*, jonka tarkoituksena on kartoittaa työntekijän ICT-osaamista ja tuoda esille mahdolliset koulutustarpeet. Koulutustarpeiden selvittämisen jälkeen työntekijälle voidaan järjestää

tarvittavaa koulutusta sopivaksi katsotulla tavalla. Esimies voi käyttää passin täyttämiseksi apuna "ICT-passi esimiehen työväline" -lomaketta, joka löytyy ICT-kansiosta. Lomakkeesta löytyy tarkemmat selitykset ICT-passissa olevista laitteista ja ohjelmista.

Lähiesimies täyttää kehityskeskustelussa läpikäytävät lomakkeet ja lähettää ne kehityskeskustelun jälkeen työntekijälle tarkistettavaksi ja allekirjoitettavaksi. Tämän jälkeen esimies toimittaa kaikki asiakirjat hallintoon.

Lähiesimies laatii käytyjen kehityskeskusteluiden pohjalta *yhteenvedon*, joka käydään läpi osastopalaverissa seuraavan vuoden alussa yhdessä tuomareiden kehityskeskustelujen kanssa. Kaikkien osastojen tuomareiden ja kansliahenkilökunnan kehityskeskusteluiden yhteenvedot käydään läpi myös laajennetussa johtoryhmässä helmikuun aikana. Laajennetussa johtoryhmässä arvioidaan ja keskustellaan jatkotoimenpiteistä.

Kehityskeskusteluissa sovittuihin tavoitteisiin on hyvä palata sovituksessa aikataulussa. Lähiesimies ja työntekijä yhdessä seuraavat kehityskeskusteluissa sovittujen toimenpiteiden etenemistä ja tavoitteiden toteutumista. Seuraavassa kehityskeskustelussa tehdään lopullinen arviointi edellisvuoden tavoitteiden toteutumisesta.

3.9 Suoritusarviointikeskustelut

Työntekijän palkan henkilökohtainen palkanosa määräytyy hänen työsuorituksensa perusteella. Henkilökohtaista työsuoritusta tarkastellaan vuosittain työntekijän ja lähiesimiehen välisessä *suoritusarviointikeskustelussa*. Lähiesimies käy jokaisen työntekijän kanssa suoritusarviointikeskustelun tammi-helmikuun aikana. Suoritusarvioinnin tarkoituksena on arvioida työntekijän edellisen vuoden osaamista ja työsuoritusta neljän tekijän osalta; tuloksellisuus, yhteistyötaidot, ammattitaito ja vastuuntunto. Lisäksi suoritusarvioinnissa keskustellaan työntekijän henkilökohtaisista kehittämisalueista ja kirjataan ylös tavoitteet seuraavalle vuodelle. Näiden toteutumista seurataan seuraavassa suoritusarviointikeskustelussa.

Suoritusarvioinnin apuna käytetään Oikeusministeriön tekemää *suoritusarviointiohjetta*, johon on eritelty jokaisen tekijän osalta eri tasovaatimukset. Suoritusarviointikeskustelussa käydään läpi ja täytetään *suoritusarviointilomake* ohjeen mukaisesti. Työntekijää on hyvä ohjeistaa valmistautumaan keskusteluun tutustumalla suoritusarviointiohjeeseen ja -lomakkeeseen etukäteen.

Lomakkeeseen merkitään työntekijän ansaitut tai menetetyt pisteet jokaisen tekijän osalta. Kokonaissuorituspisteitä saa nostaa korkeintaan yhden pisteen kerrallaan. Arvioinnissa myös puolikaspisteet ja neljännespisteet ovat käytettävissä. Pistekertymä vaikuttaa työntekijän henkilökohtaisen palkanosan määrään.

Lähiesimies ja työntekijä allekirjoittavat täytetyn suoritusarviointilomakkeen, joka toimii ehdotuksena työsuorituksen arvioinniksi, ja joka menee laamannin hyväksyttäväksi. Lähiesimies toimittaa kaikkien työntekijöiden suoritusarviointilomakkeet hallintoon helmikuun aikana, jotta mahdollisista työntekijöiden palkkoihin vaikuttavista muutoksista saadaan ajoissa tieto Palkeisiin. Hallinto tiedottaa lähiesimiehiä tarkemmin aikataulusta. Muutokset tulevat voimaan maaliskuun palkanmaksussa. Mikäli lähiesimies ja työntekijä ovat pisteytyksestä eri mieltä, lähiesimies ottaa yhteyttä hallintoon. Mahdollisista erimielisyyksistä neuvotellaan laamannin johdolla erilliskeskusteluna.

[Intra / Lomakkeet](#)

3.10 Työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen

Käräjäoikeus edistää ja tukee määrärahojen puitteissa henkilöstön hyvinvointia erilaisin keinoin. Hallinto vastaa ja tiedottaa koko viraston henkilökuntaa koskevista työhyvinvointia tukevista toimista, joihin kuuluvat myös erilaiset palkitsemis- ja kannustinkeinot. Näitä ovat muun muassa yhteiset virkistystilaisuudet, osastojen kehittämispäivät, henkilökuntaedun myöntäminen ja merkkipäivien muistamiset. Virkistystilaisuuksiin osallistumisesta tulee tehdä poissaoloilmoitus Kiekuun joko *Virkistystoiminta, pv* tai *Virkistystoiminta, t* riippuen tilaisuuden kestosta.

Henkilökuntaetu on henkilökohtainen ja sen käyttöön ovat oikeutettuja kaikki käräjäoikeudessa virkasuhteessa työskentelevät henkilöt mukaan lukien harjoittelijat. Määräaikaisten osalta etuutta maksetaan palvelussuhteen pituuden mukaan. Henkilöstöedun suuruus on 25 €/kuukausi ja enintään 300 €/vuosi. Etuus myönnetään vuosittain ja se on voimassa kalenterivuoden. Edun voi käyttää *Epassi-sovelluksen* kautta. Työntekijä voi jakaa edun

valitsemallaan määrällä liikunta-, kulttuuri ja hierontapalveluihin sekä työmatkatukeen. Lisäksi sovelluksen kautta saa *lounasedun*, joka on enintään 25 % verohallinnon vuosittain määrittämästä ravintoedun enimmäismäärästä.

[Intra / Henkilöstöedut](#)

[Intra / Työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen](#)

3.11 Palvelussuhteen päätyminen

Työntekijän palvelussuhde käräjäoikeudessa voi päättyä, kun hän jää eläkkeelle, määräaikainen virkasuhde päättyy, työntekijä irtisanoutuu tai hänet irtisanotaan. Tässä oppaassa ei käsitellä tilannetta, jossa työntekijä irtisanotaan, koska ne ovat poikkeuksellisia, ja niihin liittyy aina useita erilaisia toimenpiteitä ja tukitoimia ennen mahdollista irtisanomista.

Eläkkeelle jäämisestä, eläkkeestä ja sen suuruudesta löytyy kattavasti tietoa [Kevan](#) sivuilta. Keva on eläkevakuuttaja, joka huolehtii muun muassa valtion henkilöstön eläkeasioista. Kevan sivuilta voi tarkistaa oman ikäluokan alimman vanhuuseläkeiän. Työntekijän tulee aina ensin varmistaa Kevasta, milloin hänen on mahdollista jäädä eläkkeelle ennen muita toimenpiteitä. Kevalle tehdään eläkehakemus Kevan sivuilta. Työntekijän tulee irtisanoutua vähintään kuukautta ennen haluttua eläkkeelle jäämisen ajankohtaa. Tämä tehdään Kiekussa irtisanoutumisilmoituksella. Eläke alkaa aina kuukauden alusta. Palkeiden palveluportaalista löytyy myös lisätietoa eläkkeelle jäämisestä.

[Palkeet / Eläkkeelle jääminen](#)

Virkasuhteen päättämisestä säädetään [virkamieslain \(750/1994\)](#) 7 luvussa ja [valtion virkamiesasetuksella \(971/1994\)](#). Jos virkamies irtisanoutuu ja virkamiehen palvelussuhde valtioon on kestänyt enintään viisi vuotta, irtisanomisaika on 14 päivää. Jos virkamiehen palvelussuhde valtioon on kestänyt yli viisi vuotta, irtisanomisaika on yhden kuukauden. Jos palvelussuhde on jatkunut yli kymmenen vuotta, irtisanomisaika on kaksi kuukautta. Määräaikainen virkasuhde päättyy määräajan päättyessä ilman irtisanomista ja irtisanomisaikaa.

[Palkeet / Irtisanoutuminen](#)

Hallinto vastaa työntekijän palvelussuhteen päättämiseen liittyvistä asioista, ja hallinto on tarvittavilta osin yhteydessä työntekijään. Henkilölle annetaan työtodistus vain pyydettyä. Virkamieheltä tiedustellaan, haluaako hän todistukseen kirjattavaksi arvostelun ja palvelussuhteen päättymisen syyn. Näitä asioita ei saa kirjata todistukseen ilman, että henkilö on itse niitä pyytänyt.

Hallinto lähettää henkilölle palvelussuhteen päättyessä lyhyen *lähtökyselyn*, johon vastataan anonyymisti. Vastauksia käsitellään johtoryhmässä puolivuositain.

[Henkilöstön lähtökysely](#)

4. Työntekijöiden rekrytointi

[Valtion virkamieslain \(550/1994\)](#) 3 luvussa ja [valtion virkamiesasetuksella \(971/1994\)](#) säädetään muun muassa viran ja määräaikaisen virkasuhteen hakumenettelystä, nimittämisestä ja kelpoisuusvaatimuksista. Valtiovarainministeriö on laatinut *ohjeen virantäytössä noudatettavista periaatteista*. Ohjeeseen on koottu kattavasti valtion virantäyttöön liittyvää lainsäädäntöä ja periaatteita. Ohjeessa kerrotaan rekrytoinnista, viranhausta, virkaan nimittämisestä, nimitysmuutosten laatimisesta, nimityspäätöksestä, valitusoikeudesta, henkilöarvioinnista sekä työnantajakuvan vahvistamisesta ja hakijaviestinnästä. Tämä ja muut valtion rekrytointia varten laaditut ohjeet ja oppaat, mihin viitataan myös tulevien kappaleiden tekstissä, löytyvät Valtiovarainministeriön [Rekrytointi-sivustolta](#).

Rekrytointiosaamisen tueksi eOppivasta löytyy lyhyt [Rekrytointi valtiolla -koulutus](#), joka on suunnattu erityisesti esimiehille ja henkilöstöhallinnon asiantuntijoille. Koulutuksessa käydään läpi valtion rekrytointiprosessia eli valtion virantäyttöä koskevia keskeisiä periaatteita ja käytännön prosessin vaiheita. Koulutuksessa on paljon hyviä vinkkejä

rekrytointiprosessin eri vaiheisiin, missä lähiesimies on keskeisenä osana mukana, kuten hakemusten läpikäymiseen, haastatteluihin valmistautumiseen ja niiden pitämiseen sekä hakijoiden yhteydenottoihin. Lisäksi materiaaleista löytyy prosessikaavio valtion rekrytointiprosessista. Rekrytointiin osallistuvia lähiesimiehiä kehoitetaan tutustumaan koulutusmateriaaliin.

4.1 Virka ja virkasuhde

Virkasuhteella tarkoitetaan julkisoikeudellista palvelussuhdetta, jossa valtio on työnantajana ja virkamies työn suorittajana. Virkamies käyttää julkista valtaa hoitaessaan virkatehtäviä. Virka tarkoittaa julkisten tehtävien kokonaisuutta eli virka on perustettu tiettyjä tehtäviä varten. Virka itsessään pysyy samanlaisena riippumatta virkaa hoitavasta henkilöstä. Virkamies nimitetään pääsääntöisesti tiettyyn virkaan. Henkilö voidaan nimittää määräaikaiseen virkasuhteeseen ainoastaan silloin, jos työn luonne, sijaisuus, avoinna olevaan virkaan kuuluvien tehtävien väliaikainen hoitaminen tai harjoittelu sitä edellyttää. Virkaan voidaan nimittää määräajaksi, jos viran luonteeseen tai viraston toimintaan liittyvä perusteltu syy sitä vaatii.

4.2 Rekrytointiprosessin pääkohdat

Lähiesimies voi olla mukana kansliahenkilökunnan virkahauissa ja määräaikaisten virkasuhdehauissa sekä korkeakouluharjoittelijoiden hauissa. Seuraavassa osiossa kerrotaan lyhyesti pääkohtia viran täytön rekrytointiprosessista. Pääsääntöisesti useimmat asiat pätevät myös muissa hakuprosesseissa soveltuvin osin. Tekstit on laadittu rekrytointikappaleen alussa mainittuja lähteitä käyttäen.

4.2.1 Rekrytoinnin valmistelu

Virasto on vastuussa rekrytoinneistaan eikä se voi ulkoistaa tätä vastuuta. Rekrytoinnin tulee olla strategista ja pohjautua viraston henkilöstösuunnitelmaan ja henkilöstötarpeeseen. Oleellinen osa prosessiin valmistautumista on hakijaviestinnän suunnittelu. Onnistuneella hakijaviestinnällä voidaan merkittävästi parantaa kunkin hakijan hakijakokemusta, millä on vaikutusta myös hakijalle syntyvään kokemukseen valtiosta työnantajana. Valtiovarainministeriö on laatinut erillisen ohjeen liitteineen hakijaviestinnästä rekrytoinnissa.

Käräjäoikeudessa valitaan hallinnon johdolla *rekrytointiryhmä* jokaista rekrytointiprosessia varten. Rekrytointiryhmän tarkoituksena on suunnitella ja toteuttaa rekrytointiprosessi ja siihen kuuluvat vaiheet hallinnon tuella. Rekrytointiryhmään kuuluu yleensä hallintojohtaja ja sen vuoden johtoryhmän lähiesimiesjäsen. Lisäksi ryhmässä on muiden osastojen tai yksiköiden lähiesimiehiä riippuen rekrytointiprosessista ja rekrytointitarpeesta. Jos esimerkiksi tietylle osastolle/yksikölle haetaan virkamiestä, sen osaston/yksikön lähiesimiehen on suositeltavaa olla rekrytointiryhmässä.

Valmisteluvaiheessa on tärkeää suunnitella rekrytointiprosessin kulku kuten rekrytointiryhmän henkilöiden vastuut ja prosessin aikataulu kuten hakuajat, hakemusten läpikäynti ja haastatteluiden ajankohdat.

4.2.2 Hakuilmoituksen laatiminen ja julkaisu

Valtion rekrytoinnissa eli virkojen ja määräaikaisten virkasuhteiden täyttämässä on pääsääntönä *avoin ja julkinen hakumenettely*. Tämä tarkoittaa sitä, että viraston tulee julkaista hakuilmoitus valtakunnallisesti ja menettelyn tulee olla avointa. Enintään kahden vuoden mittaiset määräaikaiset virkasuhteet voidaan kuitenkin täyttää myös ilman julkista hakumenettelyä.

Hakuilmoituksesta tulee käydä ilmi tietyt laissa ja asetuksissa määritellyt seikat. Virkamieslain (750/1994) 6 c §:n mukaan hakuilmoituksessa tulee mainita viran tehtävät, laissa tai asetuksessa säädetyt kelpoisuusvaatimukset, hakuajan päättymisaika, viranomaisen, jolle hakemus on osoitettava sekä maininta siitä, onko virka perustettu tiettyyn yksikköön vai onko se viraston yhteinen. Lisäksi hakuilmoituksessa on hyvä mainita muitakin virkaan ja tehtävään liittyviä asioita.

Hakuilmoitukseen määritellään *hakukriteerit* eli säädetyt kelpoisuusvaatimukset ja muut hakijalta toivotut

lisävalmiudet ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Säädetty kelpoisuusvaatimukset ovat ehdottomia kriteereitä eli virkaan ei voida nimittää henkilöä, joka ei täytä säädettyjä kelpoisuusvaatimuksia. Hakukriteereitä sovelletaan hakijoiden keskinäisessä vertailussa, joten hakuilmoitus tulee laatia huolellisesti. Pätevyyden ja soveltuvuuden arvioinnissa voidaan nojata vain sellaisiin seikkoihin, jotka on mainittu hakuilmoituksessa. Hakukriteereitä ei voi muuttaa rekrytointiprosessin kuluessa ilman, että hakuprosessi käynnistettäisiin uudelleen.

Hallinto julkaisee hakuilmoitukset [Valtiolle.fi](https://valtiolle.fi)-sivustolla. Valtiolla on käytössä sähköinen rekrytointijärjestelmä, joka on osa Palkeiden ylläpitämää Valtiolle.fi-palvelukokonaisuutta. Sivusto tarjoaa tietoa sekä valtiosta työnantajana että valtion tehtäviin hakeutumisesta. Sivuston kautta henkilöt voivat etsiä ja hakea valtion avoimia työpaikkoja. Palkeiden asiantuntijat auttavat virastoja Valtiolle.fi-rekrytointijärjestelmää koskevissa asioissa.

4.2.3 Hakemusten käsittely ja haastattelut

Hallinto antaa rekrytointiryhmän lähiesimiehille oikeudet Valtiolle.fi-palveluun saapuneiden hakemusten seuraamista varten. Lähiesimiehet voivat jo hakuaihana käydä katsomassa saapuneita hakemuksia ja jättämässä sähköisesti kommentteja jokaisen hakijan kohdalle.

Hakemusten käsittelyssä tulee kiinnittää huomiota määräajassa saapumiseen, säädettyjen kelpoisuusvaatimusten täyttymiseen sekä muiden odotusten ja kriteerien täyttymiseen. Hakemusta, joka ei ole saapunut hakuilmoituksessa mainitun hakuajan päättymiseen mennessä, ei voida ottaa huomioon. Hakuilmoituksen sisältö ja hakukriteerit ohjaavat hakemusten käsittelyä. Käsittelyn avulla valikoidaan haastatteluun ansioituneimmat ja kyvykkäimmät hakijat. Viraston tulee pystyä jälkikäteen perustelevaan tehtyjen rajoitusten.

Hallinto vastaa hakijaviestinnästä ja jatkoon valituille hakijoille ilmoittamisesta. Samalla sovitaan myös haastattelun ajankohta ja käydään läpi muut tarvittavat asiat. *Haastattelu* on henkilöstön valinnan keskeinen työväline ja useimmiten käytetty. Haastattelun toteutus tulee suunnitella etukäteen. Lisäksi on hyvä laatia yhdenmukainen, *hakukriteereihin perustuva haastattelurunko*. Rekrytointiryhmän sisällä sovitaan haastattelijat. Haastattelussa voi kysyä ainoastaan sellaisia asioita, joilla on merkitystä rekrytointin kannalta eli tietoja, jotka osoittavat hakijan pätevyyttä ja sopivuutta kyseiseen tehtävään. Haastatteluvaihetta on käsitelty Valtiovarainministeriön vuonna 2020 laaditussa *Valitse oikein -oppaassa*.

4.2.4 Nimitysharkinta ja nimitysmuistio

Valtion tehtäviin tulee aina valita ansioitunein hakija. *Nimitysharkintaa* käytetään silloin, kun useampi kuin yksi hakija täyttää viraston asettamat edellytykset niin hyvin, että kuka tahansa heistä voitaisiin nimittää virkaan.

Nimitysharkinnassa arvioidaan hakijoiden kelpoisuutta ja ominaisuuksia suhteessa haettavana olevan viran vaatimuksiin, sekä vertaillaan hakijoita toisiinsa [perustuslain \(731/1999\)](https://www.finlex.fi/lae/laki/kauppi/731/1999) 125 §:ssä säädettyjen nimitysperusteiden valossa. Hakijoiden vertailun tulee perustua hakukriteereihin, haastatteluihin ja hakuprosessin aikana saatuihin tietoihin.

Nimitysharkinta on olennainen osa *nimityspäätöksen* valmistelua. Nimitysharkinnan lopputuloksena rekrytointiryhmä valitsee nimitettäväksi esitettävän henkilön, jolla on hakijoista parhaat edellytykset haettavan tehtävän hoitamiseen. Nimitettävältä voidaan hakuilmoituksessa ilmoitetun mukaisesti vaatia lisäselvityksiä kuten *turvallisuusselvitys ja työhöntulotarkastus*. Hallinto tekee turvallisuusselvityksen kaikille uusille työntekijöille riippumatta työtehtävistä. Haastemiehen rekrytointissa henkilölle tehdään työhöntulotarkastus, jossa arvioidaan soveltuvuus haastemiehen tehtävään. Tarkastus uusitaan kaikille haastemiehille kolmen vuodein välein.

Viranomaisen tulee pystyä osoittamaan, että avoinna olevaan virkaan on valittu ansioitunein ja sopivin hakija rekrytointiprosessissa kerättyjen tietojen avulla. Tämä tehdään *nimitysmuistion* avulla. Nimitysmuistiossa kerrotaan seuraavat asiat: viran avoimeksi tulo ja hakumenettely, laissa tai asetuksessa säädetty virkaa koskeva nimittämismenettely, virkaan kuuluvat tehtävät ja kelpoisuusvaatimukset, viran hakijat ja hakijoiden vertailu, ehdotus virkaan sekä muutoksenhaku nimityspäätöksestä. Nimitysmuistion laadinnassa on kiinnitettävä erityistä huomiota hakijoiden ansioiden tasapuoliseen selostamiseen ja niiden objektiiviseen vertailuun.

Valittavaan henkilöön ollaan yhteydessä ennen nimityspäätöksen antamista.

4.2.5 Nimityspäätös ja prosessin päättäminen

Virkaan nimittämistä tehdään kirjallinen *nimityspäätös*, ja sen tulee täyttää [hallintolaissa \(434/2003\)](#) kirjalliselle päätökselle säädetyt kriteerit. Nimityspäätöksestä ja sen perusteluista tulee käydä ilmi, miksi virkaan valittu henkilö on katsottu virkaan ansioituneimmaksi, pätevimmäksi ja sopivimmaksi. Nimitysmuistio muodostaa pohjan nimityspäätöksen perusteluille.

Annettu nimityspäätös annetaan tiedoksi hakijoille viivytyksessä Valtiolle.fi-palvelun kautta tai postitse riippuen hakijan suostumuksesta ja hakemuksen toimittamistavasta. Hakijalla on pääsääntöisesti oikeus valittaa nimityspäätöksestä. Valitusoikeutta ei kuitenkaan ole esimerkiksi tilanteessa, jossa virkaan nimitetään enintään kahden vuoden määräajaksi. Nimityspäätöksen liitteenä on valitusosoitus. Valitusajan päättymisajankohta on sidoksissa päätöksen tiedoksiantotapaan. Mikäli nimityspäätöksestä ei valiteta määräajassa, päätös saa lainvoiman.

Rekrytointiin liittyvät asiakirjat ovat julkisia [julkisuuslain \(621/1999\)](#) 6 §:n ja 7 §:n mukaan poislukien erikseen salassapidettäväksi säädetyt asiat.

4.3 Korkeakouluharjoittelijoiden rekrytointi

Johtoryhmän lähiesimiesjäsen vastaa yhdessä hallinnon kanssa korkeakouluharjoittelijoiden rekrytointiprosessista. Korkeakouluharjoittelijoilla tarkoitetaan käräjäoikeuden harjoittelua suorittavia ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoita ja yliopiston oikeustieteen opiskelijoita. Hallinto on rekrytointiprosessissa tukena ja huolehtii muun muassa yhteistyöstä korkeakoulujen kanssa, hakuilmoitusten tekemisestä ja julkaisemisesta sekä hakemusten vastaanottamisesta. Rekrytointiryhmässä olevat lähiesimiehet käyvät hakemukset läpi, suorittavat haastattelut ja tekevät harjoittelijavalinnat.

Harjoittelijan rekrytointiprosessi etenee suoraviivaisemmin hakuilmoituksen laatimisesta ja julkaisusta hakemusten käsittelyyn, haastateltavien valintaan ja haastatteluihin ja lopulta harjoittelijoiden valintaan. Tässäkin rekrytointiprosessissa on huomioitava hakijaviestinnän suunnittelu ja sen onnistunut toteutus prosessin jokaisessa vaiheessa.

Harjoittelijoiden rekrytointiprosessi käynnistyy loppuvuodesta ja hakuilmoitukset julkaistaan yleensä viimeistään joulukuussa yliopiston ja ammattikorkeakoulun omassa järjestelmässä. Hakuilmoituksessa mainitaan yhteyshenkilönä lähiesimiesjäsen ja hänen yhteystietonsa, jotta mahdolliset hakijat voivat olla haku aikana yhteydessä lähiesimieheen harjoitteluun liittyvissä kysymyksissä sähköpostitse tai puhelimitse. Hakemukset lähetetään käräjäoikeuden hallinnon rekrytointia varten luotuun sähköpostiosoitteeseen [oulu.rekry.ko\(at\)oikeus.fi](mailto:oulu.rekry.ko(at)oikeus.fi).

Haku aika päättyy tammi-helmikuun vaihteessa riippuen hakuilmoituksesta. Lähiesimiehet käyvät hakemukset läpi ja valitsevat haastateltavat henkilöt, joiden kanssa sovitaan haastattelujen ajankohdat. Oikeustieteen opiskelijoiden haastattelut toteutetaan yleensä tammikuun aikana ja tradenomiopiskelijoiden helmikuun aikana. Lähiesimiehet suunnittelevat haastatteluita varten yhteneväisen haastattelurungon, jonka avulla haastattelut toteutetaan noudattaen objektiivisuutta ja tasapuolisuutta.

Hakijat voivat hakemuksessaan esittää toiveen harjoittelun ajankohdasta ja virasto pyrkii ottamaan nämä toiveet huomioon määrätessään harjoittelun ajankohdan. Harjoittelu kestää noin kolme kuukautta ja ajankohdat ovat pääsääntöisesti touko-heinäkuu, kesä-elokuu tai syys-marraskuu.

Harjoittelijavalinnat pyritään tekemään nopeasti haastatteluiden jälkeen ja niistä ilmoitetaan pikimmiten valituille. Lähiesimiesjäsen huolehtii valituille ilmoittamisesta. Muille hakijoille ilmoitetaan viimeistään tässä vaiheessa, etteivät he tulleet valituksi.

5. Työntekijöiden perehdyttäminen

Perehdyttämisellä tarkoitetaan suunnitelmallista, useista toimenpiteistä koostuvaa prosessia, jonka tarkoitus on nopeuttaa työtehtävien oppimista ja työympäristöön sopeutumista. Siihen sisältyvät kaikki tiedotus-, tutustuttamis- ja

ohjaus- ja opetustapahtumat, jotka alkavat työhönnotosta ja jatkuvat niin kauan, että työntekijä pystyy uuden tehtävänsä oppineena itsenäiseen työskentelyyn ja tuntee työpaikkansa pääpiirteissään.

[Intra / Onnistunut perehdyttäminen](#)

[Työturvallisuuslain \(738/2002\)](#) 2 luvussa säädetään työnantajan yleisistä velvollisuuksista. Työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite työntekijöitä kohtaan eli sen tulee tarpeellisilla toimenpiteillä huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan tulee huomioida työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön sekä työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat (8 §). Työn suunnittelussa tulee ottaa huomioon työntekijöiden fyysiset ja henkiset edellytykset työn kuormitustekijöiden vähentämiseksi (13 §). Työnantajan huolehtimisvelvoite käsittää työntekijän ohjauksen ja perehdyttämisen työhön ja työympäristöön (14 §).

5.1 Perehdytyksen suunnittelu ja toteutus

Käräjäoikeudessa aloittavat uudet työntekijät perehdytetään aina työtehtäviinsä. Perehdyttämistä tarvitaan myös silloin, kun käräjäoikeudessa jo työskentelevä henkilö siirtyy toiselle osastolle, vaihtaa työtehtäviään tai palaa töihin pitkän poissaolon jälkeen. Edellä mainituissa tapauksissa perehdyttämisen laajuus arvioidaan tapauskohtaisesti.

Lähiesimies vastaa työntekijän perehdyttämisen suunnittelusta, toteutuksesta ja sen arvioinnista. Oulun käräjäoikeudessa on vahvistettu *henkilökunnan perehdyttämisen periaatteet* (hallintopäätös 128/2021), joita noudatetaan kaikessa perehdyttämisessä. Työntekijän perehdytysprosessissa tarvitaan seuraavia asiakirjoja ja lomakkeita:

- Työntekijän opas perehdytyksen tueksi
- Salassapitosopimus
- Lähiperehdytysuunnitelma
- Työhön perehdyttämisen seurantalomake
- ICT-passi käyttöoikeuksia varten

[Intra / Lomakkeet](#)

5.1.1 Salassapitosopimus

Jokaisen uuden työntekijän kanssa tehdään salassapitosopimus. Lähiesimies käy salassapitosopimuksen sisällön ja merkityksen läpi työntekijän kanssa heti työsuhteen alussa. Sekä työntekijä että lähiesimies allekirjoittavat sopimuksen kaksin kappalein, joista toinen kappale annetaan työntekijälle ja toinen jää työnantajalle. Lähiesimies toimittaa työnantajan kappaleen hallintoon arkistoitavaksi muiden työntekijää koskevien asiakirjojen kanssa.

5.1.2 Lähiperehdytysuunnitelma

Aluksi lähiesimies käy työntekijän kanssa *aloituskeskustelun*, jossa arvioidaan työntekijän perehdyttämistarvetta eli millaista ja kuinka laajaa perehdyttämistä työntekijä tarvitsee. Tämän jälkeen työntekijälle laaditaan *henkilökohtainen perehdytysuunnitelma*. Perehdytysuunnitelma voidaan laatia jo valmiiksi ja käydä läpi aloituskeskustelussa. Perehdytysuunnitelma sisältää sekä viraston yleisiä asioita että työntekijän työtehtäviin liittyviä erityisiä asioita. Perehdytysuunnitelma laaditaan Intrasta löytyvälle *lähiperehdytysuunnitelma*-lomakkeelle.

Suunnitelman ensimmäiseen osioon kirjataan perehdytyksen tavoitteet, työtehtävät, joiden avulla tavoitteet saavutetaan, käsiteltävät asiaryhmät, lähiperehdyttäjät ja sovitut arviointikeskusteluajat. Suunnitelman toiseen osioon kirjataan viikkokohtaisesti perehdytystä tukevat toimet kuten tapaamiset lähiperehdyttäjän kanssa, hallinnon perehdytys, ICT-perehdytys, palaverit ja koulutukset sekä mm. seurattavat istunnot.

Lähiesimies voi nimetä perehdytettävälle yhden tai useamman lähiperehdyttäjän. Lähiperehdyttäjän tehtävänä on työskennellä perehdytettävän kanssa ja lähiesimiehen ohella perehdyttää häntä työtehtäviin ja seurata hänen työskentelyään. Hyvällä lähiperehdyttäjällä on laaja vastuualueensa osaaminen sekä motivaatiota ja aikaa uuden työntekijän perehdyttämiseen. Lähiperehdyttäjän vastuualueet perehdytyksessä kirjataan perehdytysuunnitelmaan.

5.1.3 Työhön perehdyttämisen seurantalomake

Perehdytyksen toteutumisen seuranta tapahtuu *työhön perehdyttämisen seurantalomakkeen* avulla.

Seurantalomakkeen tarkoituksena on varmistaa, että kaikki uudet työntekijät saavat tarvittavan perusperehdytyksen ja perehdytyksen toteutuminen dokumentoidaan.

Lomakkeen aihealueet on jaettu seuraavasti: viraston esittely, omaan työhön perehdyttäminen, palvelussuhdeasiat, turvallisuus- ja pelastusohjeistus sekä eOppivan verkko-oppimisen sisällöt. Lomakkeeseen on merkattu, kenen vastuulla minkäkin aihealueen perehdyttäminen on. Lomakkeeseen merkitään milloin ja kenen toimesta kukin aihealue on käyty läpi.

Seurantalomakkeelle merkityt eOppivan verkkokurssit sisältyvät uuden työntekijän yleisperehdytykseen. Työntekijä opiskelee kurssit itsenäisesti kahden ensimmäisen viikon aikana, minkä jälkeen hän suorittaa *Moodlen tietoturvestin*. Tietoturvesti tulee saada hyväksytysti läpi.

Lähiesimies huolehtii, että seurantalomakkeelle on merkitty tehdyt perehdytystoimenpiteet. Lähiesimies palauttaa perehdytysjakson päätteeksi allekirjoitetun työhön perehdyttämisen seurantalomakkeen hallintoon.

5.1.4 Järjestelmien käyttöoikeudet

Työssä käytettävät järjestelmät ja ohjelmat vaihtelevat osastoittain ja jopa tiimeittäin. On tärkeää, että työntekijälle annetaan käyttöoikeudet vain työtehtäviensä suorittamiseen tarvittaviin järjestelmiin ja ohjelmiin. Informaatikko huolehtii käyttöoikeuksien tilaamisesta tarvittaessa yhteistyössä osaston ICT-yhdyshenkilön kanssa. ICT-yhdyshenkilö voi hakea joitain oikeuksia, mutta joihinkin tarvitaan kaksoishyväksyntä eli lähiesimies hyväksyy haetut oikeudet.

Osaston *ICT-passia* voidaan hyödyntää tarvittavien oikeuksien tilaamisessa. Jokaiselle osastolle on tehty oma ICT-passi, josta näkyy osastolla käytettävät järjestelmät ja ohjelmistot. ICT-passia voidaan hyödyntää myös perehdytyksen tukena.

Mikäli työntekijän työtehtävät muuttuvat, käyttöoikeudet päivitetään uusien työtehtävien mukaisiksi eli myös tarpeettomat käyttöoikeudet poistetaan. Osastojen ICT-yhdyshenkilöt tekevät yhteistyötä tämän osalta, kun työntekijä siirtyy osastolta toiselle. Lähiesimies on kuitenkin vastuussa siitä, että työntekijällä on työtehtäviensä mukaiset tarpeelliset käyttöoikeudet eri järjestelmiin.

Osa käyttöoikeuksista vaatii delegointimääräyksen. Tällaisia ovat esim. Romeon maksatuspääsrooli ja AIPAn kansliahenkilökuntaratkaisija-rooli. Kyseisiä oikeuksia ei haeta työntekijälle ennen kuin hän on saanut delegointimääräyksen kyseiseen tehtävään.

5.1.5 Delegointimääräys

[Tuomioistuinlain \(673/2016\)](#) 19 luvun 5 §:ssä määritellään kansliahenkilöstön toimivallasta. Käräjäoikeuden laamanni voi kirjallisesti määrätä työntekijän suorittamaan tarkoituksenmukaisia työtehtäviä ja antaa hänelle *delegointimääräyksen*. Annetun delegointimääräyksen sisältö riippuu työntekijän tehtävänkuvan sisällöstä ja työntekijän osaamisesta. Delegointimääräys tarvitaan mm. yksipuolisten tuomioiden antamiseen (OK 5 luku 3 §), yksinkertaisten avioerojen ratkaisemiseen (avioliittolaki 25 § 1), haasteiden ja todistusten antamiseen, tiedoksiantojen suorittamiseen ja muiden lainkäyttöasioiden valmisteluun, käsittelyyn tai täytäntöönpanoon liittyviin tehtäviin. Lisäksi delegointimääräyksen alla ovat todistelukustannusten, oikeudenkäyntiavustajien ja puolustajien palkkioiden ja korvausten sekä oikeudenhoitoon liittyvien käännskustannukset hyväksyminen niihin tarkoitetuissa järjestelmissä.

Delegointimääräyksen voi antaa vasta, kun työntekijä on saanut tarvittavan koulutuksen ja hänellä on tehtävän hoitamiseen riittävät taidot. Lisäksi työntekijän tulee olla antanut tuomioistuinlain 6 §:n 4 momentissa mainitun tuomarin vakuutusta vastaavan *vakuutuksen*. Lähiesimiehen tehtävänä on arvioida, milloin työntekijällä on riittävät valmiudet. Hallinto valmistelee delegointimääräyksen lähiesimiehen pyynnöstä ja laamanni antaa määräyksen.

Delegointimääräys on yleensä voimassa virkasuhteen päättymiseen saakka. Mikäli työntekijän työtehtävät muuttuvat

ja tehtävät edellyttävät uusia oikeuksia, laamanni voi antaa uuden delegointimääräyksen, kunhan työntekijällä on lähiesimiehen arvion mukaan riittävät valmiudet uusien tehtävien hoitamiseen.

5.2 Perehdytyksen seuranta ja arviointi

Lähiesimiehen vastuulla on seurata ja arvioida perehdyttämisen etenemistä ja työntekijän osaamisen kehittymistä. Lähiesimies käy perehdyttävän kanssa ensimmäisen *seurantakeskustelun* kahden viikon kuluttua työsuhteen alkamisesta. Seuraavat seurantakeskustelut käydään *3. ja 6. työssäolokuukauden päätteeksi*.

Lähiperehdyttäjän on myös hyvä osallistua keskusteluihin. Keskusteluissa käydään läpi perehdytyksen toteutumista ja tehdään perehdytys suunnitelmaan tarvittavat muutokset ja täydennykset. Työntekijältä on tärkeää pyytää palautetta perehdytyksen onnistumisesta ja kehittämiskohteista. Palautetta on hyvä pyytää jo perehdytysprosessin aikana, jotta se voidaan ottaa huomioon perehdytyksessä ja suunnitelmaan voidaan tehdä tarvittavia muutoksia.

Lähiesimies käy uuden työntekijän kanssa *suoritusarviointikeskustelun* 6 kuukauden kohdalla työn aloituksesta, minkä jälkeen seuraava suoritusarviointikeskustelu käydään normaaliin tapaan seuraavan tammi-helmikuun aikana.

Oppaan liitteenä on kansliahenkilökunnan perehdytysprosessista tehty prosessikaavio (liite 1).

KANSLIAHENKILÖKUNNAN PEREHDYTYSPROSESSI

Ensimmäiset 2 viikkoa

- Aloituskustelu
 - * salassapitosopimus
 - * lähiperehdytys suunnitelma
 - * seurantalomake
 - * työntekijän opas perehdytyksen tukena
 - * muu perehdytysmateriaali
- ICT-perehdytys
- Hallinnon perehdytys
- eOppivan verkkokurssit itsenäisesti
- * Moodlen tietoturvatesti
- Seurantakeskustelu 2 viikon kuluttua työn aloituksesta

3 kuukauden aikana

- Perehdyttämisen työtehtäviin jatkuu
 - * seurantalomakkeen täyttämisen
- Delegointimääräys
 - * vakuutuksen antaminen
- Seurantakeskustelu 3 kk kuluttua
 - * perehdytyksen toteutumisen arviointi ja palaute
 - * perehdytys suunnitelman muutokset ja täydennykset

6 kuukauden aikana

- Seurantakeskustelu 6 kk kuluttua
 - * perehdytyksen toteutumisen arviointi ja palaute
- Suoritusarviointikeskustelu 6 kk kuluttua
- Perehdytyslomakkeiden palautus hallintoon
- Perehdytysprosessi päättyy

- Korkeakouluharjoittelijoiden haut
- Joululoma

- Hovioikeuspiiriin laatuapäivät
- Käräjäoikeuden pikkujoulut
- Joululomien suunnittelu
- Uudet käräjänotaarit aloittavat

Tammikuu

- Suoritusarviointikeskustelut
- Oikeustieteen opiskelijoiden haastattelut
- Talvi- ja kevätlomien suunnittelu
- Osaston kehittämisspäivän suunnittelu vuoden aikana

Joulukuu

Marraskuu

- Kehityskeskustelut ja niiden yhteenveto
- Osastojen toimintasuunnitelmien suunnittelu
- Kansliahenkilökunnan ratkaistavien asioiden joutuisuusraportit (summaariset yli 5 kk, avioerot yli vuosi)
- Syysloima

Lokakuu

Helmikuu

- Kansliahenkilökunnan ratkaistavien asioiden joutuisuusraportit (summaariset yli 5 kk, avioerot yli vuosi)
- Tradenomiopiskelijoiden haastattelut
- Uudet käräjänotaarit aloittavat

Syyskuu

Maaliskuu

- Syyslomien suunnittelu
- Kansliahenkilökunnan koulutuspäivät syksyllä

Lähesimiehen vuosikello

- Hiihtoloma
- Kesälomien suunnittelu
- Vanhat lomät pidettävä 30.4. mennessä
- Lähesimiesten verkostopäivät keväällä

Elokuu

Huhtikuu

- Istuntopäiväkaavion suunnittelu rikospuolella
- Kaluste- ja muiden tarvikkehankintojen ilmoittaminen hallintoon
- Uudet käräjänotaarit aloittavat
- Työntekijöiden kesälomat ja erinäiset sopimukset Kiekussa huhtikuun puolessa välissä
- Kesälomat ja erinäiset sopimukset esimiehillä hyväksytynä Kiekussa 30.4. mennessä
- Pääsiäisloma

Kuukausittain:

- Työkirjauksen hyväksyminen 10. pv mennessä
- Romeo-laskujen seuranta
- RITU-jakeluiden seuranta
- Asioiden etenemisen seuranta työtillastoista (summaariset/avioerot)
- Päivystysvuorojen seuranta
- Tiimipalaverit
- Lähesimiespalaverit
- Johtoryhmät

Toukokuu

Kesäkuu

Heinäkuu

- Kansliahenkilökunnan ratkaistavien asioiden joutuisuusraportit (summaariset yli 5 kk, avioerot yli vuosi)
- Kesälomasijaistukset kuntoon
- Uudet käräjänotaarit aloittavat

- Kesälomat
- Rikosasioissa istuntopauro heinäkuussa

- Kaluste- ja muiden tarvikkehankintojen ilmoittaminen lähesimiehille