

Maria Murto

MONIOSAAMINEN JA TYÖNKIERTO – KUINKA SAADA
HENKILÖKUNTA INNOSTUMAAN OSAAMISEN LISÄÄMISESTÄ
JA TYÖNKIERROSTA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen YAMK

2017

MONIOSAAMINEN JA TYÖNKIERTO- KUINKA SAADA HENKILÖKUNTA INNOSTUMAAN OSAAMISEN LISÄÄMISESTÄ JA TYÖNKIERROSTA

Murto, Maria

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen YAMKn koulutusohjelma

Toukokuu 2017

Ohjaaja: Mattila, Timo

Sivumäärä: 61

Liitteitä: 2

Asiasanat: moniosaaminen, osaamisen kehittäminen, muutosjohtaminen, muutostilanteet, motivointikeinot

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on löytää keinoja ylläpitää ja innostaa henkilökuntaa Pirkanmaan käräjäoikeudessa moniosaamiseen ja tehtävänkiertoon. Ajatus tähän tehtävään oli kypsytynyt mielessäni jo pitkään ja itse tutkimuksen aihe syntyi yhdessä laamannin kanssa keskusteltaessa.

Digitalisoituminen on yleistynyt ja sen myötä osaamisen kehittäminen ja sen ylläpitäminen ovat nousseet oleelliseen asemaan työelämässä. Tietojärjestelmät kehittyvät ja sen myötä joudutaan ottamaan uusia toimintatapoja ja tekniikoita käyttöön. Hallitus on esittänyt, että käräjäoikeusverkosto uudistuu ja sen myötä käräjäoikeuksien määrä vähenee nykyisestä sekä tuomiopiirit laajenevat. Käräjäoikeusverkoston uudistaminen ja uusien hankkeiden eteenpäin vieminen vaatii työtapojen tehostamista. Käräjäoikeuksissa tullaan siten tarvitsemaan moniosaamista.

Työn tutkimuksellinen osuus tehtiin laadullisena tutkimuksena, jossa käytettiin apuna tapaustutkimusta. Tutkimusosio toteutettiin erillishaastatteluilla käräjäoikeuden henkilökunnalle. Haastatteluita tehtiin jo tehtävänkierrossa mukana olleille sekä niille, jotka eivät olleet vielä kiertäneet. Kysymyksien avulla pyrittiin saamaan selville mitä mieltä henkilökunta on työnkierrosta ja moniosaamisesta sekä löytää keinoja kehittää ja parantaa nykyistä menetelmää. Erillishaastatteluiden lisäksi tutkimusosiossa lähetettiin sähköpostikysely neljän suuren käräjäoikeuden laamannille, jotta saataisiin vertailuaineistoa siitä, miten muissa käräjäoikeuksissa työnkierto on merkitty työjärjestykseen sekä miten heillä toimittiin.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin moniosaamista osaamisen ja sen kehittämisen näkökannalta sekä muutostilanteita, joissa pääpaino oli muutosjohtamisessa ja muutosvastarinnassa. Lisäksi tehtävässä tutkittiin mahdollisia henkilökunnan motivointikeinoja.

Tehdyn tutkimuksen perusteella virastolle luotiin uusia toimintatapoja ja menetelmiä sekä ehdotuksia parantaa joitakin toimintatapoja. Kehittämisehdotuksessa keskityttiin erityisesti henkilökunnan perehdyttämiseen tehtävänkuvaa vaihdettaessa, kannustamiseen sekä työnkierron selkeämpään kuvaukseen ja aikataulutukseen.

MULTITASKING AND JOB ROTATION – HOW TO INSPIRE PERSONNEL FOR DEVELOPMENT OF SKILLS AND JOB ROTATION

Murto, Maria

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

May 2017

Supervisor: Mattila, Timo

Number of pages: 61

Appendices: 2

Keywords: multitasking, development of skills, change management, change situations, motivation,

The purpose of this thesis was to find ways to maintain and inspire the personnel of Pirkanmaa District Court in multitasking and job rotation. The idea for this work had matured in my mind for a long time and the subject was created through discussions with the Chief Judge of Pirkanmaa District Court.

Digitalization has become more common and, consequently, developing knowledge and maintain it, have increased substantially in working life. Information systems evolve and through that new methods and technics need to be taken into use. The government has proposed that the network of district courts is renewing and due to that the number of district courts will be reduced from the current as well as juridical districts will expand. The renewing of the network of district courts and moving forward new projects demands for more effective ways of working. Therefore, multitasking will be needed in district courts.

The research part of the work was conducted as a qualitative study by using case study. The study was conducted with separate interviews to the district court staff. The interviews were targeted for those who had already participated in job rotation as well as for those who had not yet. The questions were aimed to find out what the staff thought about job rotation and multitasking. Furthermore, the aim was to find ways to develop and improve the existing method. In addition to the interviews an email questionnaire was sent to four big chief judges in different district courts purposed to gather com-parison material on how the job rotation is put in their rules of procedure and how it shows in practice.

The theoretical framework deals with multitasking through knowledge and through the point of view of developing it as well as change situations where the emphasis was in change in management and in the resistance of change. In addition, the work studies possible methods to motivate the personnel.

Based on the research new course of actions and methods were created to the office as well as suggestions on how to improve some practices. The proposal of developments focuses specifically on the orientation of personnel when changing a job description, encouragement and on describing and scheduling the job rotation more clearly.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PIRKANMAAN KÄRÄJÄOIKEUS (TOTEUTUSYMPÄRISTÖ).....	7
3	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN AIHE JA PERUSTELUT.....	9
3.1	Kehittämistyön tarve, tavoite ja tarkoitus	10
3.2	Tutkimusongelma	11
4	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN MENETELMÄT	12
4.1	Lähestymistapa, tiedonkeruumenetelmät ja tulosten luotettavuus.....	12
4.2	Aineiston käsittely ja analysointi	14
5	MONIOSAAMINEN	16
5.1	Työnkierto.....	16
5.2	Tehtäväkuva	17
5.3	Mitä moniosaaminen tarkoittaa.....	17
5.4	Osaaminen ja sen kehittäminen	19
5.5	Hiljainen tieto.....	22
6	MUUTOSTILANTEET	23
6.1	Muutosjohtaminen	24
6.2	Muutosvastarinta.....	29
6.3	Motivointikeinot	30
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	34
7.1	Sähköpostikysely käräjäoikeuksien laamaneille.....	34
7.1.1	Kyselyiden analysointi ja tulkinta	35
7.2	Erillishaastattelut henkilökunnalle.....	36
7.2.1	Haastattelukysymykset, niiden analysointi ja tulkinta	37
8	KEHITTÄMISEHDOTUS	51
9	LOPPUYHTEENVETO.....	57
	LÄHTEET.....	59
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Elämme muutoksenaikaa. Yhteiskunta muuttuu ja vaatimukset lisääntyvät, tarvitaan enemmän osaamista, koska tietojärjestelmät kehittyvät ja digitalisoituminen yleisty. Tämä aiheuttaa muutoksia käytännöissä. Digitalisoitumiseen tulee kuulumaan osaamisen parantaminen ja uudenlaisten toimintatapojen ja tekniikan ottaminen käyttöön. Eläköityminen on myös suuri muutoksia aiheuttava tekijä, joka aiheuttaa rekrytointia ja haasteita osastoille, jotka joutuvat toimimaan alimiehitettyinä, koska paikkoja ei voida täyttää ennakkoon.

Pirkanmaan käräjäoikeus on käynyt läpi paljon muutoksia lähiaikoina sekä historiansa. Historia muodostaa kulttuurin, jota noudatetaan, siten tulevan historian pitäisi olla innostavaa. Ongelmana on miten saada aikaiseksi innostava ja pysyvä kulttuuri. Muutos vaatii aina hyvää muutosjohtamista. Työntekijöitä on kuunneltava ja ohjattava heitä hyväksymään muutos. Pirkanmaan käräjäoikeudella on paljon kokemusta muutosjohtamisesta. Tuomiopiirejä on yhdistetty vuosien aikana jo monta kertaa. Edellisen kerran vuonna 2010 kun Ikaalisten ja Toijalan käräjäoikeudet lakkautettiin yhdistämällä ne Tampereen käräjäoikeuteen. Samalla Tampereen käräjäoikeus muutti nimekseen Pirkanmaan käräjäoikeus.

Hallitus on esittänyt, että käräjäoikeusverkosto uudistuu vuonna 2019, jolloin Suomessa tulee olemaan enää 20 käräjäoikeutta ja käräjäoikeuksien tuomiopiirit laajenevat. Uudistuksen tavoitteena on vahvistaa käräjäoikeusverkoston rakennetta siten, että oikeusturvan saatavuus ja lainkäytön laatu voidaan turvata muuttuvassa toimintaympäristössä. Pirkanmaan käräjäoikeuden tuomiopiiri tulee laajenemaan, mutta siihen ei yhdistetä yhtään käräjäoikeutta. Muutoksia käytäntöihin tämä tulee kuitenkin aiheuttamaan kaikissa käräjäoikeuksissa.

Käräjäoikeusverkoston uudistamiseen liittyy myös hanke summaaristen asioiden keskittämisestä. Oikeus- ja työministeri Lindström on esittänyt, että summaaristen asioiden käsittely keskitetään vain joihinkin käräjäoikeuksiin. Summaariset asiat ovat riidattomia velkomusasioita, joissa kantaja hakee oikeuksiaan tuomioistuimen päätöksellä ja ne käsitellään kirjallisella menettelyllä. Suurin osa niistä koskee maksa-

mattomia velkoja. Summaarisia asioita käsitellään käräjäoikeuksissa yleisesti ottaen eniten ja ne siirtyvät käräjäoikeuden jälkeen ulosoton perittäviksi. Tämän uudistuksen myötä kaikkien käräjäoikeuksien summaarisilla osastoilla työskentelevien käräjäsihteerien työnkuva tulee muuttumaan. Suunnitelmien mukaan summaarisia asioita käsittelevät tulevaisuudessa Itä-Uudenmaan, Kainuun, Kanta-Hämeen, Kymenlaakson, Oulun, Pirkanmaan ja Pohjanmaan käräjäoikeudet. Pirkanmaan käräjäoikeus on siis suurten muutosten alla tulevina vuosina. Kyseessä on suuri muutostilanne, joka aiheuttaa paljon erilaisia toimenpiteitä ja mahdollista muutosvastarintaa.

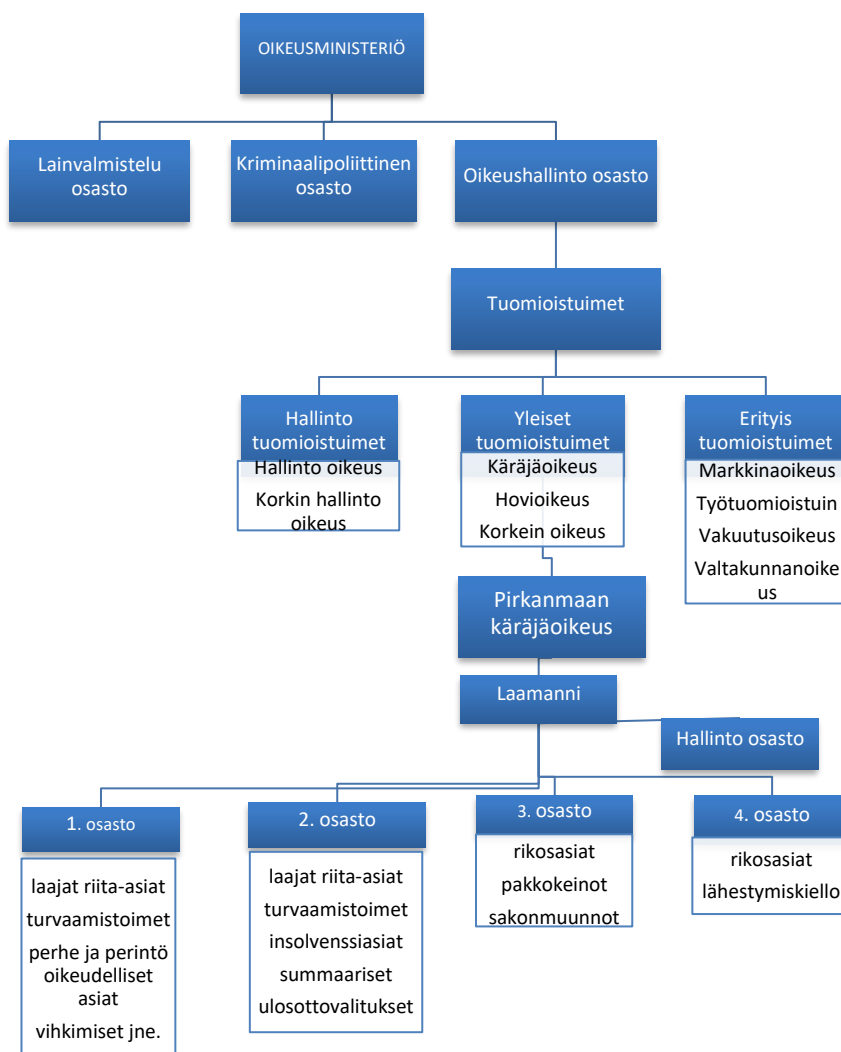
Oikeusministeriöllä on ollut paljon myös erilaisia tietoteknisiä hankkeita viime aikoina. Viimeisin niistä oli uusi rikostuomiosovellus RITU. Tällä hetkellä on menossa laaja hanke nimeltään AIPA eli aineistopankki, joka laitettiin vireille vuonna 2010. AIPA:n on tarkoitus luoda syyttäjälaitoksen ja yleisten tuomioistuinten työskentelylle asian- ja dokumentinhallinnan toimintaprosesseja tehostava ja yhtenäistävä tietojärjestelmäkokonaisuus, joka mahdollistaa sähköisen yhteistyön muiden viranomaisien kanssa. Tulevaisuudessa kaikki asiakirjat tullaan siten käsittelemään mahdollisuuksien mukaan sähköisesti.

Kaikissa kehittämishankkeissa on yleensä taustalla työtapojen tehostaminen, mikä johtaa valitettavasti myös ajan myötä työntekijöiden vähentämiseen. Tämän vuoksi tarvitaan moniosaamista. Tarvitsemme keinoja, miten innostaa henkilöstö moniosaamiseen ja tehtävankiertoon. Mitä pitäisi tehdä, jotta pystymme ylläpitämään ja parantamaan moniosaamista? Mikä on riittävä määrä moniosaajia? Miten henkilöstö saadaan innostumaan ja haluamaan oppimaan uutta? Nämä ovat kysymyksiä, joihin tämän työn avulla pyritään löytämään vastaus.

2 PIRKANMAAN KÄRÄJÄOIKEUS (TOTEUTUSYMPÄRISTÖ)

Pirkanmaan käräjäoikeus kuuluu Oikeusministeriön hallinnonalaan ja yleisten tuomioistuinten alaryhmään. Pirkanmaan käräjäoikeuden organisaatiokaavio esitellään tarkemmin kuviossa 1.

Tuomioistuimet käyttävät tuomiovaltaa eli ratkaisevat, mikä yksittäisessä asiassa on oikein. Tuomioistuimet ovat riippumattomia. Niitä sitoo ainoastaan voimassa oleva oikeus. Mikään ulkopuolinen taho ei voi puuttua niiden ratkaisuihin. Tuomioistuimen riippumattomuus taataan perustuslaissa. (Oikeusministeriön www-sivut 2016.)



Kuvio 1. Organisaatiokaavio

Suomessa on 27 kärjäoikeutta. Nykyinen hallitus on kuitenkin päättänyt karsia kärjäoikeuksien määrää vuoteen 2019 mennessä, jolloin kärjäoikeuksien lukumäärä tulee muutoksen jälkeen olemaan 20. Pirkanmaan kärjäoikeus on väestöpohjaltaan maan toiseksi suurin kärjäoikeus. Sen piiriin kuuluu 22 kuntaa. Henkilökuntaa Pirkanmaan kärjäoikeudessa on 143, joista tuomareita 37. Henkilökunnan ulkopuolisia maallikkojäseniä eli lautamiehiä on 95. Kärjäoikeudet käsittelevät rikos-, riita- ja hakemusasioita.

Asioita kärjäoikeudessa käsittelevät tuomarit ja tuomioistuinharjoittelua suorittavat notaarit. Heidän apunaan on kansliahenkilökunta, joka koostuu kärjäsihteereistä ja haastemiestä. Haastemiehet hoitavat tiedoksiantoja siviili ja rikosasioissa asianosaisille. Kärjäsihteerit huolehtivat mm. asiakaspalvelusta, asiakirjojen vastaanottamisesta, kutsujen ja lausumapyyntöjen välittämisestä sekä ovat kärjätuomareiden apuna istunnossa sihteerinä pitämässä pöytäkirjaa istunnosta.

Pirkanmaan kärjäoikeudessa tehtiin organisaatiomuutos vuonna 2013, jolloin ns. sekaosastoista siirryttiin siviili ja rikososastoihin. Aikaisemmin kaikilla lainkäyttöosastoilla ratkaistiin sekä riita- että rikosasioita, mutta erikoistumisen tarve edellytti, että tuomarit pystyvät keskittyä yhteen asiaryhmään.

Pirkanmaan kärjäoikeudessa on kaksi siviiliosastoa ja kaksi rikososastoa, joiden kesken tehtäväalueet on jaettu erilaisiin käsiteltäviin asioihin siten, että jokaisella osastolla on noin puolet perusasioita ja toinen puoli erityisasioista. 1 osasto on erikoistunut perhe- ja perheoikeudellisiin asioihin, kun taas 2 osastolla käsitellään insolvenssi asioita (konkurssi, yrityssaneeraus ja velkajärjestely), ulosottovalituksia ja summaarisia velkomusasioita (riidattomia velkomusasioita). 3 osastolla käsitellään talousrikoksia, minkä lisäksi heillä on pakkokeino asioiden yksikkö. 4 osasto on erikoistunut seksuaalirikoksiin ja huumausainerikoksiin. Myös lähestymiskieltoasiat käsitellään siellä.

Jokaisella osastolla on sihteerien esimies sekä tuomarien esimies. Tuomareiden esimies toimii myös osaston johtajana. Osastojen lisäksi kärjäoikeudessa on haastemiesten yksikkö, jossa on kaksi esimiestä ja kirjaamo, jota johtaa kirjaamon osastovastaava. Kirjaamo ja haastemiesten yksikkö kuuluvat hallinto-osastoon.

Käräjäoikeus on päällikkövirasto, jota johtaa laamanni. Päätösmekanismiin kuuluu laamannin lisäksi johtoryhmä ja yhteistoimintakomitea. Laamanni tekee päätökset, mutta hän delegoi asioita esimiestasolle ja antaa heille päätösvallan omien osastojen asioihin liittyen. Johtoryhmässä ja yhteistyökomiteassa keskustellaan asioista ennen päätösten tekemistä. Johtoryhmään kuuluvat osastonjohtajat, laamanni ja hallintopäällikkö, kun taas yhteistyökomitea koostuu henkilöstön edustajista, joita on kaksi edustajaa jokaisesta henkilöstöryhmästä. Tällä tavoin saadaan henkilöstön mielipide kuuluviin ennen päätösten tekoa.

3 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN AIHE JA PERUSTELUT

Opinnäytetyönä tehty kehittämishanke voi olla vain pieni osa yrityksen tai organisaation muutostyön kokonaisuutta. Käytäntöjen muuttaminen kestää yleensä pitkään. Kehittämistyötä sovittaessa olisikin hyvä hahmottaa kokonaisuus yhdessä toimeksiantajan kanssa ja sopia mihin vaiheeseen työ liittyy. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 22.)

Olen töissä Pirkanmaan käräjäoikeudessa käräjäsihteerinä ja teen opinnäytetyöni työpaikalleni. Aloittaessani opintoja minulla oli jo selkeä kuva mistä tulisin tekemään lopputyöni. Haastattelin laamannia ja kerroin hänelle ideastani. Yhdessä hänen kanssaan päätimme, että tulen tekemään lopputyöni aiheesta: Moniosaaminen ja työnkierto – kuinka saada henkilökunta innostumaan osaamisen lisäämisestä ja työnkierrosta.

Käräjäoikeuksissa etenkin Pirkanmaalla on ryhdytty tavoittelemaan moniosaamisen ja erityisosaamisen lisäämistä. Aiheeni on erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen virastossamme. Työlle on myös tarvetta, sillä vaikka tehtävänkiertoa suositaan ja henkilökuntaa kannustetaan opettelemaan uutta, he eivät kuitenkaan ole kovin innostuneita lähtemään kiertoon. Varsinaista vastarintaa ei ole, mutta henkilökunta on kuitenkin asettunut aloilleen ja he eivät koe työnkuvan muutosta kovin innostavana. Uusien järjestelmien opetteleminen aiheuttaa muutosvastarintaa, sillä siviili ja rikospuo-

lolla on erilaiset ohjelmat perusohjelmien lisäksi sekä toimintatavat ovat hieman erilaisempia.

3.1 Kehittämistyön tarve, tavoite ja tarkoitus

Kehittämistyöllä pyritään yleensä luomaan esimerkiksi uusia toimintatapoja, menetelmiä, tuotteita tai palveluita ympäristöjen ja omien tarpeiden pohjalta. Yritysten ja organisaatioiden täytyy yrittää pysyä mukana kehityksessä, minkä vuoksi jatkuva kehittäminen on tarpeen. (Ojasalo ym. 2009, 11-12.)

Pirkanmaan käräjäoikeus on käynyt läpi paljon muutoksia menneisyydessä sekä lähiaikoina. Oikeusministeriöllä on ollut paljon erilaisia tietoteknisiä hankkeita viime vuosina, kuten uusi rikostuomiosovellus RITU. Tällä hetkellä on menossa laaja käyttäjärjestelmähanke nimeltään AIPA eli aineistopankki, joka mahdollistaa sähköisen yhteistyön muiden viranomaisten kanssa. Tulevaisuudessa kaikki asiakirjat tullaan käsittelemään mahdollisuuksien mukaan sähköisesti. AIPA hankkeen myötä jo nyt käräjäoikeuksissa harjoitellaan sähköistä asiointia erilaisin keinoin.

Kaikissa kehittämishankkeissa on yleensä taustalla työtapojen tehostaminen, mikä johtaa ajan myötä myös työntekijöiden vähentämiseen. Tämän vuoksi käräjäoikeuksissa tarvitaan konkreettisesti moniosaamista, jolloin henkilöstövoimavarojen kohdentaminen on helpompaa. Pirkanmaan käräjäoikeus on jo muutaman vuoden ajan panostanut osaamisen kehittämiseen ja lisäämiseen kaikilla tasoilla. Kansliahenkilökunta voi ilmoittautua tehtäväkiertoon vapaaehtoisesti. Osastolla vapautuvan tehtävän tullessa auki, siitä ilmoitetaan käräjäoikeuden intranetissä ja asiasta kiinnostuneet voivat ilmoittautua hallintopäällikölle. Käräjätuomareiden osalta tehtäväkierto kuuluu heidän virkavelvollisuuteen. (Pirkanmaan käräjäoikeuden työjärjestys.)

Pirkanmaan käräjäoikeudessa käydään kehityskeskustelut esimiehen kanssa joka vuosi, jolloin henkilökunta voi tuoda esille mm. halukkuutensa oppia uutta. Samalla keskustellaan moniosaamisen tärkeydestä ja laaditaan itsearviointina tehty osaamiskartoitus, joka auttaa koulutuksen ja kouluttautumisen suunnittelussa. Keskusteluissa voidaan sopia myös, että jokainen työntekijä miettii ja hankkii seuraavan vuoden ai-

kana jonkun lisätaidon, joka hyödyttäisi jollakin tavalla virastoa ja työn tekemistä osastolla. Esimies toimittaa keskusteluista yhteenvedon hallintoon ja niistä saatujen tietojen avulla hallinto kartoittaa halukkuutta kiertoon ja kiinnittää huomiota alueisiin, joissa henkilöllä on vielä kehitettävää. (Pirkanmaan kärjäoikeuden strategia.)

Eläköitymisen myötä henkilöstössä tapahtuu muutoksia ja se aiheuttaa rekrytointia. Osastot joutuvat toimimaan alimiehityksellä, koska paikkoja ei voida täyttää ennakoon. Valtion taloudellinen tilanne on aiheuttanut sen, että jokavuotisissa talous- ja tulosneuvotteluissa kärjäoikeudet eivät tule saamaan tarpeeksi määrärahoja. Oikeusministeriö on asettanut virkoja täyttökieltoon, joten sijaisia ei voida palkata kuin asetettujen määrärahojen varassa. Tulevaisuudessa henkilöstöresurssit tulevat siten olemaan niukkoja. On kuitenkin tärkeää, että asiat hoidetaan hyvin ja henkilökunta voi hyvin. (Pirkanmaan kärjäoikeus toimintakertomus 2015.)

3.2 Tutkimusongelma

Kärjäoikeus tarvitsee keinoja, miten innostaa henkilöstö moniosaamiseen ja tehtävänkiertoon. On oltava olemassa myös rajoitetumpia työnkuvia, koska kaikkia ei voida pakottaa ja kaikki eivät kykene muutoksiin. Joidenkin osalta ei ole edes tarkoituksenmukaista muuttaa työnkuvaa. Tehtävänkierron tulee siten olla vapaaehtoista.

Kehittämistyön pääkysymys, jolla haetaan vastausta tutkimusongelmaan on:

Mitä pitäisi tehdä, jotta pystymme ylläpitämään ja parantamaan moniosaamista?

Apukysymyksinä kehittämistyössä ovat:

Mikä on riittävä määrä moniosaajia?

Miten henkilöstö saadaan innostumaan ja haluamaan oppimaan uutta?

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN MENETELMÄT

Tutkimusmenetelmäni on laadullinen, jossa käytän apuna tapaustutkimusta. Tapaustutkimus sopii hyvin lähestymistavaksi työhön, koska tarkoitus on tuottaa kehittämissideoita ja ehdotuksia keräten tietoa mahdollisimman paljon pienestä otannasta. Lähestymistapa auttaa myös ymmärtämään työntekijöiden toimintaa organisaatiossa, koska kohteena on ihmisryhmä. Monenlaisia menetelmiä käyttäen saadaan syvällisempi, monipuolisempi ja kokonaisvaltaisempi kuva kehittämiskohteesta. (Ojasalo ym. 2009, 53-55.)

4.1 Lähestymistapa, tiedonkeruumenetelmät ja tulosten luotettavuus

Saadakseni vastauksia kysymyksiin työssä on tehty kyselyitä sekä haastatteluja, jotka ovat tyypillisiä laadullisessa tiedonkeruumenetelmässä. Haastattelumenetelmäksi työssä on valittu erillishaastattelut, jotka on toteutettu avoimina haastatteluina. Apuna on käytetty myös Pirkanmaan käräjäoikeuden työjärjestystä, moniosaamiskartoitusta sekä kehityskeskusteluja varten luotua lomaketta.

Vertailuaineistoa varten työssä on lähestytty myös joidenkin suurempien käräjäoikeuksien laamaneja lyhyellä kyselyllä sekä tiedustella heiltä, onko mahdollista saada heidän työjärjestyksensä avukseni tehtäväni laatimista varten. Saatuja tietoja on verrattu muiden käräjäoikeuksien ja Pirkanmaan käräjäoikeuden välillä. Niistä on etsitty eroja, miten muilla on määritelty työnkierto työjärjestykseen, onko niissä eroja ja voiko niistä kenties ottaa mallia. Kysely on toteutettu sähköpostin välityksellä. Kehittämistyön aihe huomioon ottaen kysely muiden käräjäoikeuksien laamaneilta on sopinut hyvin yhdeksi menetelmäksi selvittää tilannetta, koska aihealue on tunnettu ja ajankohtainen myös muissa käräjäoikeuksissa ja kyselyä hyödynnetään kehittämistyössä saavutettavien tulosten arviointiin.

Kyselyiden avulla pystytään keräämään laaja tutkimusaineisto nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyitä voidaan käyttää eri tavoilla. Ennen tyypillisimpiä tapoja oli postin kautta lähetettävät kyselylomakkeet, mutta nykyään internetin kautta täytettävät kyselyt ovat yleistyneet ja samalla poistaneet puhelimitse tai kasvokkain tehtävät kyselyt.

Kysely tiedonhankintamenetelmänä on määrällisen tutkimuksen menetelmämuoto, joka kuvailee ja selittää tutkimuksen kohteena olevaa ongelmaa tai ilmiötä havaintojen avulla. (Ojasalo ym. 2009, 109.)

Nykytilannetta on kartoitettu vuosien saatossa saaduilla omilla itsenäisesti tehdyillä havainnolla toimintaympäristöstä sekä erillishaastatteluilla, joissa on käytetty otantaa niiden henkilöiden osalta, jotka ovat lähteneet työnkiertoon mukaan, sekä heidän osalta jotka eivät ole kiertäneet. Oma havainnointi sopii hyvin työn tueksi, koska kyseessä on yksilöiden toiminta ja vuorovaikutus.

Havainnointi on tärkeä työkalu tehtäessä tutkimuksellista kehittämistyötä. Havainnoinnilla on mahdollista saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu työympäristössä. Se täydentää haastattelua ja sitä voidaan käyttää itsenäisesti tai haastattelun tukena. Menetelmä sopii hyvin kehittämistehtäviin, joissa kohteena on henkilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa työyhteisössä, kun selvitetään, mitä henkilö tekee, käyttäytyy tai mitä eri tilanteissa tapahtuu. Kyseinen menetelmä on hyvä tutkittaessa vaikeasti ennakoitavia tai nopeasti muuttuvia tilanteita ja se sopii menetelmäksi, kun halutaan tietoa, jota tutkittavat eivät mielellään kerro suoraan. (Ojasalo ym. 2009, 103.)

Haastattelu on suosituimpia tiedonkeruumenetelmiä tutkimus- ja kehittämistyössä, jonka avulla on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa, kuten esimerkiksi vaikeiden tai arkojen aiheiden selvittäminen. Haastattelumenetelmiä on monia. Haastattelun valinta aineistonkeruumenetelmäksi vaatii yleensä pohdintaa, kuten millaista tietoa halutaan saada kehittämistyön tueksi. Valintaan vaikuttaa myös, miten kysymykset on muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijalla voi joustaa tilanteessa. Haastattelu voi olla lomakehaastattelu, teemahaastattelu, syvähaastattelu tai ryhmähaastattelu. Lomakehaastattelu on hyvä vaihtoehto, jos halutaan kerätä faktatietoja ja kysyä samat tiedot suurelta joukolta. (Ojasalo ym. 2009, 95-96.)

Erillishaastattelut tässä kehittämistyössä on toteutettu avoimina haastatteluina ja ne on nauhoitettu. Haastattelut on toteutettu puolistrukturoidusti eli kysymykset on laadittu ennakkoon, mutta niiden järjestystä on saatettu vaihtaa haastattelun kulun mukaisesti. Toteutetut erillishaastattelut ovat olleet osittain myös syvähaastatteluita, sel-

laisten henkilöiden osalta, joilla on ollut paljon kerrottavaa ja he ovat olleet kiinnostuneita aiheesta. Syvähaastattelu tarkoittaa luottamuksellista keskustelua kiinnostuksen kohteena olevasta teemasta ja siinä kerrotaan avoimesti asioista, jotka lisäävät asian ymmärrystä syvällisemmin. Vaikka haastattelun kysymykset on laadittu etukäteen ja niiden mukaisesti edetään, syvällinen haastattelu ei rajoitu niihin, vaan haastattelussa tulee esiin kysymyksiin liittyen uusia teemoja, joita käydään lyhyesti keskustellen läpi. Avoin haastattelu on kuitenkin sopinut tilanteeseen parhaiten sen vuoksi, että kysymykset on laadittu siten, että ne antaisivat mahdollisimman paljon tietoa. (Ojasalo ym. 2009, 98.)

Haastattelut on nauhoitettu, koska nauhoituksesta on jälkeenpäin helppo tarkastaa mitä haastateltava on sanonut ja siten myös helppo palata tilanteeseen tulkittaessa haastattelua. Tämän vuoksi haastattelut on aina syytä nauhoittaa. Avoimen haastattelun avulla saadaan selvitettyä syvällisemmin mitä haastateltavat ajattelevat, koska haastattelija ja haastateltava keskustelevat yleisesti aiheesta. Haastattelun yhteydessä olen myös pyytänyt heitä myös ehdottamaan, miten he haluaisivat, että työnkierto tapahtuisi. Avoin haastattelu on aikaa vaativaa ja haastattelijan tulee osata kuunnella, tulkita ja viedä keskustelua eteenpäin. Haastattelu on vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltua ja haastattelijan ohjaamaa. Lisäksi haastattelu vaatii haastateltavan motivoimista ja sen ylläpitämistä koko haastattelun ajan. (Ojasalo ym. 2009, 96.)

Haastatteluista on pyritty saamaan mahdollisimman paljon tietoa esimerkiksi siitä, miksi haastateltavat ovat lähteneet työnkiertoon, mitä työnkuvan vaihtaminen on tuonut heille, miten he ovat sen kokeneet ja onko heillä kehittämisehdotuksia. Lisäksi on yritetty löytää syitä siihen miksi henkilöt eivät ole lähteneet kiertoon sekä kehittämisehdotuksia ei kiertäneiltä henkilöiltä.

4.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Haastatteluiden ollessa avoimia, aineiston käsittelyssä on käytetty laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä. Erillishaastattelut on litteroitu eli kirjoitettu auki ja analysoitu. Litterointi on purettu teemoittain ja tarkasteltu asioita haastattelurungon mukaisesti. Koska tässä tapauksessa haastatteluilla on kerätty aineistoa nykytilanteen

kartoittamisesta ja vain vastausten sisällöllä on merkitystä, auki kirjoittaminen on tapahtunut käyttämällä yleiskieltä. Analysoinnissa on etsitty haastatteluaineistosta esiin tulleita poikkeamia. Analysointi aloitetaan yleensä lukemalla litteroitu aineisto läpi ja luokitellaan aineisto kysymysten mukaan, jonka jälkeen kerättyä aineistoa mietitään kokonaisuutena kehitystyön tulkinnassa ja kytketään se käytettyyn teoriaan. (Ojasalo ym. 2009, 96-102.)

Työssä on käytetty apuna haastatteluiden ja kyselyiden lisäksi myös www-sivuja, lehtiartikkeleita, Pirkanmaan käräjäoikeuden erilaisia ohjeistuksia ja oppaita sekä muuta kirjallista materiaalia aiheeseen liittyen. Näitä materiaaleja on analysoitu ja tehty niistä päätelmiä.

Aineiston käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan. Kerätty aineisto valmistellaan, jonka jälkeen se hajotetaan tarvittaviin osiin ja kootaan uudestaan kattavaksi ja loogiseksi kokonaisuudeksi kehittämistyön aiheen mukaisesti. Valmistelun tarkoituksena on selvittää, että aineisto on selkeä ja sisällöltään valmis analysoitavaksi. Aineistoa pelkistetään siten, että rajataan runsaasta aineistosta osia, jotka tiivistävät ja selkeyttävät näkökulmaa aiheeseen. (Ojasalo ym. 2009, 121-124.)

Kaikkien näiden saatujen tietojen ja tulosten perusteella on tehty kehittämissuositus laamannille siitä, miten työnkierron tulisi tapahtua. Kehittämissuosituksen tarkoituksena on saada selville keinoja, miten henkilökunta saadaan innostumaan tehtäväkierrosta. Kehittämissuositusta on tarkoitus hyödyntää myös käytännössä. Laamanni tulee tekemään tarvittavat toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Hän esimerkiksi esittelee kyselyiden tulokset johtoryhmälle ja esimiehille yhteisessä joka vuotisessa omassa koulutustilaisuudessaan.

5 MONIOSAAMINEN

Moniosaaminen on nykyaikaa. Jokainen työelämässä mukana oleva uusi tai kokenut, tarvitsee monenlaista osaamista onnistuakseen ja kehittyäkseen työssä. Työelämässä korostetaan jatkuvaa oppimista ja uusiutumista. Nykyajan työnantaja edellyttää aiemman työkokemuksen lisäksi koulutuksen ajan tasalla pitämistä ja työnantajan toimesta järjestettävissä koulutuksissa käymistä. Näiden lisäksi on oltava hyvä kielitaito ja osata toisen kotimaisen lisäksi ainakin yksi vieras kieli. On myös osattava ratkaista ongelmia ja omata organisaatio- sekä koordinoitukykyä. Työntekijän on hallittava perustaidot ja osattava yhdistää niitä uusien asioiden kanssa sopivaksi kokonaisuudeksi.

5.1 Työnkierto

Työnkierrolla eli tehtäväkierrolla tarkoitetaan suunnitelmallista henkilöstön kehittämiseen liittyvää menetelmää, jossa työntekijä vapaaehtoisesti siirtyy omalla palkallaan toiseen tehtävään tai erilaisiin toimintoihin ja yksikköihin oppimaan uutta. Työnkierto voi tapahtua oman osaston sisällä tai koko organisaatiossa riippuen sen hetkisestä työtilanteesta eli työvoiman tarpeesta. Työnkierto saa henkilön tarkastelemaan asioita eri näkökulmista ja arvostamaan muita toimintoja sekä yhteistyötä eri yksiköiden välillä. Asianosainen ymmärtää siten laajemmin ja syvemmin organisaation toimintaa. (Viitala 2005, 262.)

Käräjäoikeudessa kyseessä on julkisen vallan käyttöä sisältävä työ, joka työ sisältää julkishallinnollisia tehtäviä, työntekijät ovat siten virkasuhteessa. Muissa työ- ja palvelutehtävissä olevat työntekijät ovat työsuhteessa. Molempia tapauksia säätelevät kuitenkin lait, asetukset ja sopimukset. (Koskinen & Kulla 2013, 16–17.)

Käräjäoikeuksissa hyödynnetään paljon erilaisia omia sekä Oikeusministeriön laatimia ohjeistuksia ja oppaita työn apuna. Käräjäoikeuksissa on käytössä mm. työjärjestys, jossa kerrotaan tarkemmin sen toiminnasta. Kyseinen työjärjestys päivitettiin Pirkanmaan käräjäoikeudessa vuonna 2013, jolloin tavoitteena oli tasaisempi ja oikeudenmukaisempi työnjakautuminen. Samalla uudessa työjärjestyksessä täsmennet-

tiin erityisosaamisen edistämisen edellytyksiä ja luotiin selkeämmät säännöt henkilökunnan kiertoon käräjäoikeuden eri yksiköissä. Tarkoituksena oli myös tuoda johtamisjärjestelmään nykyaikaisempia elementtejä ja tehtävänkuvien monipuolistamista. Työjärjestystä on sen jälkeen päivitetty tarpeen mukaan ja viimeisin päivitys työjärjestykseen on tehty 1.1.2017.

5.2 Tehtävänkuva

Tehtävänkuvien ja toimenkuvien avulla voidaan varmistaa tiettyjen asioiden huomiointi ja korostaa asioiden tärkeyttä. Työntekijöiden työnkuva (= tehtävänk kuva ja toimenkuva) on sisällöltään muotoiltu tavalla, että henkilön tiedot ja taidot pääsevät mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. Samalla huomioidaan myös uusien asioiden opetteleminen tarvittaessa pikkuhiljaa. Työnkuva saattaa muuttua jo pelkästään oman osaston sisällä tarpeen mukaan pitkien sairauspoissaolojen ja eläköitymisen vuoksi. Tätä sanotaan myös osaamislähtöiseksi työn muotoiluksi. (Viitala 2005, 222.)

Työtehtävien määrittely ja suunnittelu etukäteen ovat tärkeitä toimenpiteitä, jotta työntekijä ymmärtää mitä hänen tulee tehdä ja miksi. Selkeyden vuoksi on myös hyvä erikseen kertoa työn- ja vastuunjako organisaatiossa, koska työntekijä ei omien tehtäviensä vuoksi välttämättä voi nähdä työyhteisön kokonaisuutta (Järvinen 2008, 41-42).

5.3 Mitä moniosaaminen tarkoittaa

Ammatillinen osaaminen perustuu laajaan tietämykseen, jonka avulla osaamme reagoida työssä erilaisiin tehtäviin ja ongelmiin oikealla tavalla. Ammattitaitoinen työntekijä työskentelee varmasti ja taitavasti. Hän tietää tarkkaan mitä tekee ja hallitsee työnsä hyvin. Osaamista voi myös lisätä erikoisosaamisella, joka tarkoittaa sitä, että henkilöllä on jotain erityistaitoja, joihin hän on erikoistunut oman työnsä lisäksi kuten työhön opastus, kielitaito, tietotekniset taidot tai hän on perehtynyt johonkin erityisasiaan enemmän kuin muut. (Viitala 2005, 264.) Monialaisuus on ammatillisen osaamisen, tiedon ja taidon jakamista muille, joka mahdollistaa toisten osapuolten

tiedon syventämistä ja lisää siten kaikkien yhteistä ymmärrystä. Monialaisuudessa yhdistyy siten eri osaajien vuorovaikutus, toimintaympäristö ja toimintaa ohjaavat arvot sekä tavoitteet.

Hyvä ammattitaito lisää ylpeyttä. Ammatistaan ylpeä henkilö työskentelee aina motivoitummin. Pirkanmaan käräjäoikeudessa ammattitaitoa ylläpidetään kouluttamalla henkilökuntaa erilaisilla Oikeusministeriön, asianajajaliiton ja oman talon järjestämillä koulutuksilla. Jokaisella on mahdollisuus kehittää ammatti ja erityisosaamistaan koko työuran ajan. Pirkanmaan käräjäoikeus tukee tasapuolisesti henkilöstön osallistumista koulutuksiin.

Osaamislähtöinen työskentely tarkoittaa, että työtehtävissä työntekijän tiedot ja taidot pääsevät mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön ja kehittyvät työtä tehdessä lisää. On myös oltava valmis luopumaan vanhoista toimintatavoista ja oppimaan uusia asioita. Heidän on siten omaksuttava ja ymmärrettävä uusia toimintatapoja. Moniosaaminen tuo työhön vaihtelua ja haastetta. Ammattitaito kehittyy ja mahdollisuudet siirtyä työtehtävistä toisiin paranevat. Kun mahdollisimman moni osaa erilaisia toimintatapoja ja omistaa laajan tieto taidon, on toisen henkilön auttaminen ja tuuraaminen helpompaa. (Viitala 2005, 223- 263.)

Yksittäisen ihmisen näkökulmasta hänen osaamisensa on perusta, jonka varassa onnistutaan ja kehitytään omassa tehtävässä. Tätä voidaan sanoa myös turvallisuusalueeksi. Oppiminen jo itsessään tuo ihmiselle mielihyvää ja oman osaamisen sekä pysyvyyden tunne vahvistuu. Jotta työ kehittyisi siihen on lisättävä uusia toimintoja ja laajennettava työnkuva käsittämään vähitellen jotain uutta. On uskallettava irtautua omalta turvallisuusalueeltaan epämukavuusalueelle, jotta opittaisiin jotain uutta. Uuden oppiminen saattaa aina aluksi tuntua epämukavalta, mutta vähitellen kun uusi asia opitaan, palataan takaisin turvallisuusalueelle ja samalla turvallisuuden tunne ja alue kasvavat. (Viitala 2005, 109-112, 223.)

Moniosaaminen kuvataan usein työntekijöille mahdollisuutena kehittää ammattitaitoaan ja parantaa työmahdollisuuksiaan. Mikäli osaamisen jakamiseen ei ole asetettu varsinaista aikaa, tiedon jakaminen ei etene toivotulla tavalla tai siten kuin ehkä ha-

luttaisiin. Onnistunut moniosaamishanke edellyttää suunnitelman tekemistä, yksilöiden tarpeiden huomioimista ja oppimista tekemällä. (Luoto 2014.)

Osaava henkilöstö on yksi keskeisimpiä tekijöitä yrityksen ja organisaation menestymisessä. Saadaksemme työstä tuloksia tarvitaan osaamista, motivaatiota ja johtamista kaikkia yhdessä. Mikäli yksikin tekijä puuttuu ei synny tulosta. Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on olemassa henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma, jossa todetaan mm. koulutuksen tarpeet, nykyosaaminen ja osaamisen kehittämistarpeet. (Ruohotie & Honka 1999, 166.) Pirkanmaan käräjäoikeudessa on erikseen laadittu henkilöstö ja koulutussuunnitelma, joka käsittää kehittämissuunnitelmässä todettavat tiedot, tavoitteet ja toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. Suunnitelman tarkoituksena varmistaa, että henkilöstö on motivoitunutta, osaavaa ja viihtyvät työssään.

5.4 Osaaminen ja sen kehittäminen

Osaaminen on kolmen osan kokonaisuus: tieto, taito ja kokemus. Tieto eli uusien asioiden sisäistäminen, oppiminen ja omaksuminen. Taito, eli jo olemassa olevien taitojen hyödyntämistä tekemisen kautta ja kokemus, eli opittujen taitojen ja tietojen yhdistäminen kokemuksen kautta. Jokainen ihminen on erilainen ja omistaa erilaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä taitoja, jotka täydentävät osaamista. Osaaminen voidaan jaotella myös osaamisalueittain. Tällöin se jaotellaan tehtäväkohtaiseen, tiimi tai työyhteisökohtaiseen, organisaatio, toimiala, työsuhte ja yleisosaamiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 26.)

Työssä osaaminen käsittää työtä vaativien tehtävien, tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytäntöön. Osaaminen syntyy siten koulutuksen ja kokemuksen kautta. Se on tekemisen hallintaa, jossa korostuu sosiaalinen vuorovaikutus, työntekijän joustavuus, epävarmuuden sietäminen sekä muutoshalukkuus. Osaamista pitää kehittää ja arvioida itse tai esimiehen toimesta. (Virtainlahti 2009, 23-26.)

Osaaminen muodostuu myös asenteista ja kontakteista. Asenne on erittäin tärkeä osa osaamista. Asenteeseen kuuluu motivaatio oppia uutta ja käsitellä oppimaansa. Mikäli asenne ei ole kohdallaan, ei ole mahdollista sisäistää ja oppia asiaa samalla tavalla

kuin olleessaan innostunut asiasta. Osaaminen näkyy toiminnan kautta, miten toimitaan tietyssä tilanteessa ja selviydytään tilanteesta oikealla tavalla onnistuneesti. Henkilö osaa käyttää tietoja, taitoja, asenteita, kontakteja ja kokemuksia käytännössä. Osaaminen kehittyy uutta oppimalla, samalla oppien pois vanhasta tavasta. Osaaminen on joskus myös tiedostamatonta, mikä tarkoittaa sitä, että aina ei ehkä tiedosta, että osaa jonkun tietyn asian. Mikäli ei tiedosta osaamistaan, henkilö ei myöskään osaa hyödyntää sitä riittävästi. (Sydänmaalakka 2004, 150-151.)

Tieto lisääntyy taidon kehittyessä, mutta taidot eivät välttämättä parane, vaikka tiedämme asiasta enemmän, se ei siis tarkoita, että osaisimme tehdä asioita paremmin. Tiedon jakaminen ja teoreettinen paneutuminen asiaan eivät kehitä käytännön taitoja, ne täytyy oppia itse käytännössä. Taitojen kehittämiseen tarvitaan asioiden harjoittelua, soveltamista ja palautetta. Tämän vuoksi esimerkiksi kuvitteelliset käytännön tilanteiden harjoitukset ovat hyviä oppimistilanteita. (Ruohotie ym. 1999, 171-172).

Taidot, osaaminen ja kokemus siirtyvät usein hitaasti työntekijältä toiselle. Tietojen ja taitojen siirtyminen uudelle sukupolvelle on aina aloitettava ajoissa ennen eläköitymistä tai työntekijän poisjäämistä ja siihen on kiinnitettävä enemmän huomiota. Vuosien saatossa hankitun tiedon ja kokemuksen siirtäminen on arvokasta ja erittäin tärkeää työtä. Koulutuksessa ja työssä saadut tiedot eivät riitä, tarvitsemme erilaisia kehittämisen keinoja ja menetelmiä laajentamaan jo opittuja tietoja, taitoja ja niiden soveltamista. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 33-39.)

Kokenut keskustelukumppani ja opastaja työn tukena tuovat tarvittavaa tukea työhön ja kokemukset siirtyvät työn ohessa. Työntekijä omaksuu tietotaitoa tarkkailemalla, kyselemällä ja tekemällä muistiinpanoja. Osaaminen kehittyy myös opastaessa ja kouluttaessa työkavereita. Opastaessa joudutaan yleensä miettimään omaa osaamista eri tavalla, koska asiaan paneudutaan tarkemmin opastuksen yhteydessä. Vuoropuhelussa saattaa syntyä myös konflikteja ja tuore työntekijä saattaa kyseenalaistaa nykyisiä menetelmiä. Konfliktit ja kyseenalaistamiset tuovat uusia näkökulmia osaamiseen ja sen kehittämiseen. Kyseenalaistamisen myötä vanha työntekijä saattaa suhtautua olemassa oleviin tapoihin myös uudella tavalla ja siten itse havaitsi, että asia voidaan tehdä toisella tavalla. Kokemuksia kannattaa ja tuleekin jakaa toisten kanssa (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 145).

On muistettava, että ihmiset oppivat asioita eri tavoin. Oppimistyylejä on erilaisia, joku oppii parhaiten ideoimalla, toinen pohtimalla, joku ratkaisee asioita ja toinen taas toimii. Ideoivalle oppijalle on tyypillistä, että oppiminen perustuu kokemuksen varaan. Hän pohdiskelee ja tarkastelee asioita eri näkökulmista löytäen erilaisia ratkaisuja asioille. Ideoiva oppija on luova, koska kykenee tarkastelemaan asioita eri näkökulmista. Sama pätee myös pohtijaan, joka nojautuu lisäksi kokeilemiseen. Hän ratkaisee ongelmia mielellään yrittämisen ja erehdyksien kautta. Pohtija ottaa myös mielellään riskejä. Ratkaisija taas tekee havaintoja ja pohdiskelee teoreettisesti asioita ja toimija soveltaa käsitteitä ja yleistyksiä uusiin tilanteisiin ja käytäntöön. (Viitala 2005, 149-150.)

Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on varmistaa, että kaikki työntekijät tietävät omat tavoitteensa ja voivat osallistua oman työkuvasuunnitteluun. Jokaisen työntekijän on annettava mahdollisuus arvioida omaa tilannettaan ja vaikuttaa sillä tavoin omaan kehittymiseensä. Kun työntekijä tietää miten hän on suoriutunut tehtävistään ja mitä hänen odotetaan tulevaisuudessa tekevän paremmin tai oppivan uutta, hänen työolosuhteensa ja motivaationsa paranee. (Lankinen ym. 2004, 63-68.)

Työnantajan on autettava työntekijää edistämään mahdollisuuksiaan kehittyä työurallaan etenemisessä. Esimiehen on siten hyvä ottaa selvää työntekijöidensä kiinnostuksesta ja mahdollisuudesta kehittyä. Hänen tulee myös rohkaista alaisiaan oppimaan ja kehittymään. Osaamisen kehittymistä voidaan tarkastella portaikon avulla. Portaita mennään eteenpäin yleensä alusta alkaen yksi kerrallaan, eikä niitä voi harppoa. Portaita on viisi ja ne ovat: 1.noviisi, 2.kehittynyt aloittelija, 3.pätevä ongelmanratkaisija, 4.taitava suorittaja, 5.asiantuntija tai ekspertti. Esimiehen tulee seurata kehittymistä ja huolehtia siitä, että työntekijä saa vähitellen vaativampia tehtäviä ja näin ollen pystyy kehittymään työssään aina asiantuntijan tasolle. Hänen tulee myös keskustella alaisten kanssa, vahvistaa heidän tunnettaan osaamisestaan ja antaa tarvittaessa haasteellisempia tehtäviä. Tällä tavalla saadaan lisättyä työntekijän motivaatiota ja sitoutumista tehtävään (Kupias, Peltola & Pirinen 2014, 38, 59-60).

Esimiehen toimesta järjestettävät kehityskeskustelut toimivat perustana jokaisen henkilön omalle kehittämiselle ja ne käydään säännöllisin väliajoin jokaisen alaisen

kanssa. Kehityskeskusteluissa jokaisella työntekijällä on mahdollisuus luottamuksellisesti kertoa esimiehelle omista toiveistaan ja tavoitteistaan sekä antaa palautetta työyhteisön toiminnasta. Keskustelut sisältävät myös joissakin työpaikoissa henkilökohtaisen suoritusarvioinnin. Keskustelujen tuloksena syntyy työntekijän ja esimiehen yhteinen näkemys siitä, mitä työntekijältä odotetaan, mitä tietoja tai taitoja tarvitaan nyt ja jatkossa, kuinka hänen osaamistaan voidaan kehittää. (Lankinen ym. 2004, 63-68.)

Joissakin työpaikoissa on otettu käyttöön tarkkoja osaamiskartoituksia ja kuvauksia, joita hyödynnetään työntekijöiden perehdyttämistilanteessa. Osaamiskartoitukset ovat hyvä tapa arvioida tulokkaan osaamistaso, jonka perusteella pystytään keskittämään olennaisesti niihin asioihin, jotka tarvitsevat vielä lisäosaamista ja ovat keskeisiä tehtäviä kyseisen työn kannalta. Ne auttavat myös selvittämään koko organisaation ydinosaamista. Kartoitukset ovat kuitenkin ongelmallisia useasti muuntuuissa tehtävissä ja tehtävissä joissa osaaminen muotoutuu työntekijän osaamisen ja kokemuksen yhdistyessä. Ne eivät myöskään aina välttämättä vastaa tehtävän tulevaisuuden haasteita. Työpaikan osaamista kannattaa jäsenellä siten, että se jaotellaan selkeästi työssä käytettäviin osaamisiin esimerkiksi tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, organisaatio-osaamiseen ja työsuhte- tai yleisosaamiseen. Jäsentelyn avulla perehdyttämisessä on helpompi luoda eri perehdyttämialueita, joihin keskitytään. (Kupias & Peltola 2009, 89.)

5.5 Hiljainen tieto

Hiljainen tieto on osaamista ja ammattitaitoa. Sille ominaista on, että yleensä kokeneet työntekijät pitävät hallussaan hiljaista tietoa ja se pitää sisällään paljon yritykselle merkityksellistä tietoa. Hiljainen tieto koostuu uskomuksista ja mielikuvista. Se on niin sanottua arjen tietoa, jota syntyy työtä tehdessä. (Hakala 2006, 104.) Voidaan sanoa, että yleensä ne asiat, jotka osaamme hyvin ja teemme automaattisesti, emmekä tunnista niitä itse omasta toiminnastamme, ovat hiljaista taitoa ja tietoa, koska sitä ei osata hahmottaa käytännön työhön.

Olellainen osa tiedossa ja osaamisessa on sanaton osaaminen eli hiljainen tieto, jolla tarkoitetaan toimintaan sisältyvää sanatonta, ei käsitteellisessä muodossa olevaa taitotietoa. Hiljainen tieto kehittyy harjoituksen myötä ja näkyy ulospäin sujuvana ammattitaitona. Työhön oppiminen jatkuu yleensä työelämässä kokemusten ja niiden jakamisen myötä. Koulutuksessa hankittu tieto muuttuu siten toiminnan kautta henkilökohtaiseksi osaamiseksi pitkäaikaisen harjaantumisen tuloksena. Työntekijä oppii sisäistämällä tiedon ja toimimalla opetuksessa saatujen tietojen, mallien ja strategioiden mukaan. (Järvinen ym. 2000, 72-73.)

Hiljaisen tiedon siirtäminen toiselle on hankalaa, ellei sitä huomata tai tiedetä. Tieto on luonteeltaan tunnepitoista, minkä vuoksi sitä on vaikea eritellä, dokumentoida tai kuvailla. Tämän vuoksi hiljaista tietoa on vaikea ilmaista tai välittää eteenpäin. Toimintaamme ohjaavat järki ja tunne, joiden vuorovaikutuksesta syntyy aina uutta hiljaista tietoa. (Kesti 2005, 51.)

Esimies on paras todentamaan hiljaisen tiedon omaavan työntekijän, sillä hänellä on tieto alaistensa osaamisesta ja sen kattavuudesta. On myös huomattava, että ihmiset pyrkivät suojaamaan asemaansa säilyttämällä mahdollisimman paljon tietoja itselleen, olemalla kertomatta sitä eteenpäin. Motivaatiota tiedon jakamiselle ei ole, koska pelätään oman aseman heikentymistä ja jonkun toisen vahvistumista. Myös huono ilmapiiri työyhteisössä estää hiljaisen tiedon jakamista. Kilpailu ja kateus ovat yleensä pahimmat esteet osaamisen jakamiselle ja sen yhdistämiselle. (Viitala 2005, 132.)

6 MUUTOSTILANTEET

Turvallinen työympäristö kuuluu jokaisen työssäkäyvän ihmisen perusoikeuksiin. Se ei kuitenkaan riitä, vaan työyhteisön pitää olla myös psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. Keskeinen osa työhyvinvointia on työkyky, joka perustuu ihmisen voimavaroihin ja työn vaatimusten väliseen tasapainoon. Ihmisen voimavarat koostuvat terveydestä ja toimintakyvystä sekä koulutuksesta ja osaamisesta, minkä lisäksi siinä otetaan huomioon myös ihmisen arvot ja asenteet. Työvoimavarat taas käsittävät työympäris-

tön ja yhteisön, työn sisällön, vaatimukset ja organisoinnin. Työn ja ihmisen voimavarojen pitää olla tasapainossa keskenään. (Kauhanen 2016, 21-25.)

Työhyvinvointi on henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä työnhallinnassa, liittyen keskeisesti motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen. Työhyvinvointi sisältää myös vastuuntuntoa omasta hyvinvoinnista ja terveydestä. Sitä edistävät tavoitteiden selkeys, kokonaisuuden hallinta ja oman työn merkitys työssä. (Mönkkönen & Roos 2011, 232-233.)

Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä, siihen kuuluu mm. tyytyväisyys, myönteinen asenne elämään ja työhön, aktiivisuus ja itsensä hyväksyminen. Työhyvinvoinnin tärkeä perusta on työ, joka vastaa henkilön tavoitteita ja ammatillisia kykyjä. Tyytyväinen työntekijä on motivoitunut ja siten sitoutunut työhönsä. (Vesterinen 2006, 29-43).

Hyvin johdettu työyhteisö tukee työntekijöiden työskentelyä ja luo sillä tavoin edellytyksiä työssä onnistumiselle. On tärkeää, että työntekijä on itselleen sopivassa työssä ja saa omien kykyjensä mukaisia haasteita työssään. Johtajan olisi hyvä asettua samalle aaltopituudelle työntekijöiden kanssa, kannustaa heitä ja keskustella heidän kanssaan. Työntekijät ovat yleensä tehokkaampia työssään, kun heitä kannustetaan ja heidät huomioidaan. Työn motivaation ja työhyvinvoinnin vaikuttamisessa ja hallitsemisessa esimiehellä on siten erittäin tärkeä rooli. Jokainen työntekijä kaipaa ohjausta, palautetta ja kannustusta työssään. (Vesterinen 2006, 83-90, 102-103.)

6.1 Muutosjohtaminen

Johtamisella on keskeinen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin. Ihmiset tarvitsevat toiminnalleen mielekkään sisällön ja päämäärän, jotta työssäkäynti olisi mielekästä. Johtaminen selventää ja kehittää yhteistä toimintaa. Mikäli toimintaa ei johdeta, työntekijät joutuvat arvailemaan itse mitä pitäisi tehdä ja mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Esimiehen toiminta on siten ratkaisevaa työn onnistumisen kannalta. Esimies näyttää esimerkkiä alaisilleen myös haasteita kohdatessa, joten hänen tulee uskoa selviytymiseen. Esimiehen asenne välittyy alaisille, sen vuoksi hänen onkin mietittä-

vä tarkkaan käyttäytymistään ja asennetaan muutostilanteissa. (Juuti & Vuorela 2015, 140, Ponteva 2012, 86-88).

Muutos vaatii aina organisaatiota erottamaan arvokkaan tavan, josta pidetään kiinni ja sellaisen toimintatavan mistä voidaan luopua. Työntekijöitä on aina kuultava ja tehtävä tulkintoja, jotka menevät syvemmälle pinnan alle. Työnantajan tulee ymmärtää heidän kertomaansa ja eri ryhmien näkökulmia sekä kantoja asiaan ja ottaa heidän kantansa huomioon päätöstä tehdessään. (Linsky 2005, 63.)

Muutos ja siihen suhtautuminen etenee vaiheittain. Ensimmäisenä tulee yleensä hätä eli huoli tulevaisuudesta, siitä miten minun käy? Sen jälkeen nousee viha ja suuttumus, joka aiheuttaa kieltäytymisvaiheen. Kun ymmärrys muutoksen tarpeesta selviää jaetun tiedon myötä, tulee muutoksen välttämättömyys, joka on luopumista entisestä turvallisesta tavasta. Kun niin sanottu surutyö on tehty eli on luovuttu entisistä tavoista ja hyvästeltäytty ympäristö siirrytään hyväksymisvaiheeseen, jossa katsotaan tulevaisuuteen ja ollaan toiveikkaita uudesta työstä. Seuraavaksi muutokseen sopeudutaan. Työ tuntuu silloin mukavalta ja alkaa pikkuhiljaa sujua, työntekijät ovat innostuneita uudesta toiminnasta. Viimeisenä vaiheena uuteen työtilanteeseen voidaan turvallisesti kiinnittyä ja katse on kaukana tulevaisuudessa. Tällöin työntekijän innostus työhön on palannut muutosprosessin jälkeen. (Kupias ym. 2014, 188-189.)

Kurt Lewisin mallin mukaan muutos on kolmivaiheinen ja ilman kaikkien vaiheiden huomioimista ja johtamista muutos ei toteudu kunnolla. Muutokseen Lewisin mukaan tarvitaan sulatus, muutos ja jäädytys. Sulatusvaiheessa tuodaan asiaan osallisille esiin miksi muutos on tarpeellinen ja autetaan heitä näkemään nykyisen toiminnan heikkoudet, ongelmat ja riskit. Asianosaisten tulee myös nähdä muutos mahdollisuutena oppia uutta. Muutosvaihe sisältää itse muutosprojektin, kun taas jäädytysvaiheessa varmistetaan, että kaikki tietävät miten tulee toimia jatkossa sekä varmistetaan uuden tilanteen sujuvuus. (Viitala 2005, 180-181.)

Hersey ja Blanchard havainnollistavat teoriassaan uuden oppimisprosessin etenemistä ja tasoja. Heidän mukaansa oppimista ihmisten kesken tapahtuu tiedon, asenteiden, yksilön tekojen ja ryhmän toiminnan tasolla. Helpoin ja yleensä nopein tapa on tiedon muutos. Tieto pystytään levittämään osallisten kesken nopeasti eri kanavia käyt-

täen. Tiedon levittäminen ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asia olisi silloin omaksuttu. Asenteiden muuttaminen ihmisessä tapahtuu yleensä hitaasti. Asennemuutos edellyttää selkeää ja laajaa sekä perusteltua toistoa. Usein muutos tapahtuu vasta kun henkilö huomaa itse uuden tiedon osoittautuvan paremmaksi. Myös käytännön esimerkkien myötä voidaan tuoda esiin asenne muutoksesta, se mikä todetaan hyväksi nähdyn ja kuullun kautta on hyväksyttävissä.

Ihmiset suhtautuvat muutoksiin eri tavalla, jotkut hakevat työssään jatkuvasti mahdollisuuksia parantaa työnkuvaansa, kun taas jotkut kokevat turvattomuutta luopuessaan turvallisesta tavastaan toimia. Yleensä ensin liikkeelle lähtevät oppimishaluisimmat ja vasta kun riittävän moni on osoittanut uuden menetelmän toimivan muut innostuvat ja lähtevät mukaan. (Viitala 2005, 181-182.)

Työntekijät ovat yleensä huolestuneita muutoksessa siitä mitä tulevaisuus tuo tullessaan, mitä pitäisi tehdä – kuinka heidän pitäisi reagoida muutokseen, onko muutos hallinnassa ja miten se etenee. Muutoksen johtaminen on aina vaativa tehtävä ja vastuu siitä kuuluu johtajille. Heidän tulee kommunikoida ja jakaa tietoa työntekijöiden kanssa. Yleensä erilaiset tiedotteet välittävät tietoa, miten toimia, mutta harvemmin ne auttavat lieventämään huolestuneisuutta tai saavat ihmiset innostumaan asiasta. Parempi lähestymistapa on luoda tunnesiteitä työntekijöihin ja käyttää hyväksi positiivisia tunteita. Esittää asia siten, että työntekijät välittävät reagoiden asiaan positiivisesti kannustamalla heitä, että tämä on hyvä asia. Johtajan tehtävä on näyttää suuntaa selkeästi ja innostavasti. Hänen tulee pyrkiä ennakoimaan tuleva mahdollisimman hyvin. (Tiililä 2016, 53-55.)

Julkinen hallinto Suomessa on korkeatasoinen ja asiantunteva. Virkamiehet ovat usein korkeakoulututkinnon suorittaneita ammattilaisia. Julkisen hallinnon toiminta sitoutuu lainsäädäntöön. Organisaatiot pyrkivät kuitenkin toimimaan omien lähtökohtiensa mukaisesti ja hallinto on usein eri tavoin verkostoitunutta. Julkisella sektorilla on keskeinen rooli yhteiskunnan hyvinvoinnin takaajana, koska se tuottaa kansalaisten tarvitsemia palveluita. (Virtanen & Stenvall 2014, 47-51)

Suomen valtion keskushallinto koostuu ministeriöistä ja virastoista. Hallitus käyttää toimeenpanovaltaa Suomessa ja se panee toimeen eduskunnan säätämät lait ja presi-

dentin tekemät päätökset. Hallituksen alaisuuteen kuuluvat valtioneuvoston kanslia ja yksitoista ministeriötä. (Sydänmaalakka 2015, 84-86)

Johtaminen julkisessa toiminnassa on ihmisiin vaikuttamista, vallankäyttöä ja päätöksentekoa. Se on yhteisen tavoite- ja arvoperustan luomista organisaatiolle, jossa on tehtävä jatkuvaa työtä yhteisesti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johto tekee päätökset ja pyrkii sitouttamaan henkilökunnan niihin. Julkisen toiminnan johtamisella on taustalla poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset ulottuvuudet. Julkisessa hallinnossa ja toiminnassa on myös olemassa tarkat oikeudelliset ja muodolliset säännöt joita noudatetaan päätösprosessissa. (Salminen 2004, 14-16, 61.)

Julkinen johtaminen on usein monitahoista. Johtamisjärjestelmä perustuu tulostavoitukseen ja virastoissa noudatetaan päättäjänkeskeistä johtamis- ja päätöstapaa. Julkiset organisaatiot ovat usein asiantuntija organisaatioita, jotka ovat strategisella merkittävyydellään sekä henkilöstömäärältään isoja organisaatioita. Useissa julkisissa organisaatioissa on johtamisen tueksi perustettu johtoryhmiä, jotka auttavat viraston päättäjää tekemään erilaisia linjauksia ja päätöksiä asioista. (Mansukoski, Mitronen, Porenne & Salmimies 2007, 255-263)

Valtionhallinnossa vastuu johtamisjärjestelmästä ja johtamisen toimeenpanosta on toimivaltaa koskevien säädösten mukaisesti jokaisella ministeriöllä sekä jokaisella ministeriön hallinnonalan virastolla. Jokainen virasto toimii yleensä omien virastokohtaisten mallien mukaan. Valtiovarainministeriön johdolla toimeenpannaan hallitusohjelman mukaiset toimet muun muassa eri hankkeiden kautta, asettamalla erilaisia työryhmiä, jotka tutkivat ja tekevät mietintöjä asioista. Työryhmissä tehdyt mietinnöt yleensä lausutetaan vielä ennen päätöksen tekemistä asiaa koskevilla tavoilla. Työryhmissä laaditaan myös tukimateriaalia, ohjeita ja ehdotuksia erilaisten uudistusten ja asioiden hoitamista varten. Valtiontasoinen johtaminen on siten jatkuvassa vuoropuhelussa ministeriön ja niiden johtamien hallinnonalan virastojen kesken. (Valtionkonttorin www-sivut 2017)

Valtion virastoissa ja laitoksissa sovelletaan lakia yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa. Se on eriytetty omaksi laiksi yrityksissä sovelletusta yhteistoimintalaista, koska valtion sektorilla yhteistoiminta on järjestetty eri tavalla. Laissa on vi-

ranomaiselle säädetty erilaisista velvollisuuksia, joita viraston on noudatettava. Sen tarkoituksena on myös antaa henkilökunnalle mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja oloihin vaikuttaviin virastoa koskeviin päätöksiin sekä edistää valtionhallinnon toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. (Laatunen, Savonen, & Äimälä 2002, 26.)

Yleensä kaikki henkilökuntaan liittyvät muutokset käsitellään aina ensin yhteistoimintakomiteassa, kuten toimipisteiden lakkauttamiset, sivutoimipisteiden perustamiset, työntekijöiden siirtämiset sekä työkuvan muuttamiset. Jos muutokset koskevat tuntuvia, pitempi aikaisia tai pysyviä muutoksia työn sisältöön, työtiloihin tai työpaikan sijaintiin liittyen, on se aina käsiteltävä yhteistoimintaelimessä. Komiteassa kuullaan asiasta henkilöstön edustajia, jotka kertovat mielipiteensä asiaan, antaen samalla luvan suorittaa mahdolliset toimenpiteet. Komitea voi myös päättää, että samanlaista toimintatapaa voidaan jatkossa käyttää myös tulevaisuudessa. Kokouksista laaditaan aina pöytäkirja ja se on nähtävillä kaikille työntekijöille. (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 2013/1233, VYTL.)

Pirkanmaan käräjäoikeudessa on perustettu oma erillinen yhteistoiminta komitea, johon kuuluu jokaisesta henkilöstöryhmästä kaksi edustajaa. Edustajat valitaan henkilöstön keskuudesta vaaleilla kolmen vuoden välein. Henkilöstön edustajien lisäksi komiteaan kuuluvat hallinnon edustajina laamanni ja hallintopäällikkö. Komitea koontuu tarvittaessa ja kokouksista ilmoitetaan henkilöstölle hyvissä ajoin. Tällä tavalla henkilöstölle annetaan mahdollisuus muutostilanteissa jo asian valmisteluvaiheessa osallistua suoraan tai välillisesti asian käsittelyyn.

Käräjäoikeudessa virkoja on myös mahdollista sijoittaa uudelleen viraston sisällä. Tällaisessa tapauksessa virkamies koulutetaan yleensä uusiin tehtäviin ammattitaitoon ja kyykyynsä nähden. Näin tehtäessä työnkuva muuttuu, mutta virkanimike ja työpaikka pysyvät samana. Mikäli virkoja sijoitetaan uudelleen, se vaikuttaa yleensä kaikkiin viraston käytössä oleviin määräaikaisiin virkasuhteisiin. Tästä johtuen jos, joidenkin asiaryhmien asioiden käsittely siirtyisi pois ja tämän myötä kaikkien asioita käsittelevien virat sijoitettaisiin virastossa uudelleen, ei määräaikaisuuksille olisi enää virastossa tarvetta. (Koskinen & Kulla 2013, 299)

Käräjäoikeuden tehtävänä on antaa oikeusturvaa yksityisille kansalaisille ja yhteisölle. Sen toiminta perustuu suomen perustuslakiin ja se on julkista. Toiminnan tulee siten olla laadukasta ja huolellista. Sen tulee siten noudattaa hyvän hallinnon periaatteita, erityisesti tasavertaisuutta sekä edistää yhteistä hyvää. Tiedonkulun avoimuus ja päätösten perustelujen näkyvyys lisäävät oikeudenmukaisuuden kokemusta talon ulkopuolelle. Työn ja tehtävien vastuuntuntoinen hoitaminen lisäävät luottamusta ja antavat luotettavan kuvan toiminnasta ulospäin. Asiakkaiden on pystyttävä luottamaan käräjäoikeudessa tehtyihin päätöksiin. (Virtanen & Wennberg 2005, 45-51.)

Käräjäoikeuksissa noudatetaan siten muutostilanteiden suunnittelussa ja toteutuksessa aina voimassa olevaa lainsäädäntöä, virka- ja työehtosopimuksia sekä valtionhallinnon yhteisiä henkilöstöpoliittisia periaatteita ja linjauksia. Näillä yhtenäisillä linjauksilla huolehditaan siitä, että kaikkia kohdellaan yhdenmukaisesti hallinnonalalla.

6.2 Muutosvastarinta

Muutostilanteet aiheuttavat yleensä aina muutosvastarintaa. Se on luonnollinen osa muutosta, joka koostuu useista tekijöistä ja siihen voidaan vaikuttaa. Mikäli muutos ei suju on aina syytä tutkia mihin vastarinta perustuu. Yleensä muutosvastarinnan taustalla on tiedon tai luottamuksen puute, pelko oman osaamisen riittämisestä ja tulevan muutoksen seurauksista, huonot kokemukset, omien voimavarojen vähyys kuten väsymys tai sairaus, kyllästyminen jatkuviin muutoksiin tai asiaa ei nähdä kokonaisuutena siten, miten muutoksesta hyödytään. Ihminen torjuu asioita luonnostaan, etenkin jos näkee uuden asian uhkaavan omaa turvallisuuttaan. Toisten ihmisten tuki ja myönteiset kokemukset muutoksesta selviytymisestä luovat rohkeutta muille kohdata muutos ja pohtia muutoksen myötä tulevia mahdollisuuksia. (Viitala 2005, 183.)

Muutosvastarinta ei ole sitä, että henkilö vastustaa omasta mielestään tyhmiä uudistuksia. Muutos edellyttää aina astumista johonkin tuntemattomaan. Ennen kokematon synnyttää ihmisissä epävarmuuden siitä, miten tulee pärjäämään uudessa ja oudossa tilanteessa. Muutosten onnistuminen vaatii siten aina siitä syntyvien pelkojen käsittelyä. Kun huolet ja muutokseen liittyvät huhut on saatu torjuttua, ihmiset ovat

valmiita pohtimaan muutoksen tuomia hyviä puolia ja mahdollisuuksia. (Järvinen 2016.)

Muutosvastarinta vaikeuttaa yleensä esimiehen johtamista. Sitä ei pysty täysin poistamaan, mutta sitä ei tule myöskään aliarvioida. Vastarintaa ilmenee monella eri tavalla. On äänekkästä, hiljaista ja passiivista vastarintaa. Äänekkäs vastarinta aiheuttaa eniten työtä esimiehelle, koska muutosta kritisoidaan äänekkäästi avoimesti kaikille ja tuodaan esiin negatiivista näkökantaa asiaan voimakkaasti huhujen ja negatiivisen ilmapiirin lietsomisen myötä. Hiljaisessa vastarinnassa ihminen tekee vastarintaa piilossa, josta käsin vaikuttaa muutokseen. Passiivisessa vastarinnassa ihminen vaikuttaa passiivisella käytöksellään ja olemalla tekemättä mitään muutoksen eteen. Tällä tavoin hän jarruttaa muutoksen etenemistä ja vie samalla aikaa esimieheltä käytöksellään. Pahimmassa tapauksessa passiivisen henkilön tilalle joudutaan palkkaamaan toinen henkilö tekemään hänen töitään. Muutosvastarinta vaikuttaa työyhteisön työilmapiiriin ja huonontaa työntekijöiden keskinäisiä suhteita, aiheuttaen ristiriitatilanteita. Esimiehen tulee siten osata toimia muutostilanteessa ja pyrkiä muuttamaan vastavoima myötä voimaksi. Hänen on yritettävä parhaansa mukaan selvittää, mikä on vialla ja miksi muutosta vastustetaan. Kun syy on löytynyt, on helpompi muuttaa vastarinta myönteiseksi. (Pirinen 2014, 97-99.)

6.3 Motivointikeinot

Työ aiheuttaa erilaisia paineita työntekijälle kuten kiire, töiden vaikeus ja epäonnistumisen pelko. Jotkut nauttivat kiireestä, tehden töitä paremmin kiireen ja stressin alla. On kuitenkin muistettava, että työn ja elämän haasteet saattavat pahimmillaan luoda vauhtisokeuden, eikä silloin ymmärretä hiljentää tahtia. Jotta työntekijä pystyy rajaamaan töitään, hän tarvitsee organisaation tukea töiden järjestelyssä. Esimiesten ja työntekijöiden vuoropuhelu on siten erittäin tärkeää. Keskustelujen kautta esimies saa tietää työkuormasta ja pystyy puuttumaan sitä kautta tilanteeseen muuttamalla toimintatapoja työyhteisössä, kuten jakamaan työkuormaa tasapuolisesti työntekijöiden kesken. Esimiehen tuki ja läsnäolo lisäävät työhyvinvointia työyhteisössä. (Järvinen 2008, 27-31.)

Ihmisen perustarve on tulla arvostetuksi. Miten meitä kohdellaan, kertoo yleensä siitä, miten muut näkevät sinut ja millainen ihminen olet. Ihmisarvoa vahvistaa toisen ihmisen kunnioittava ja ystävällinen kohtelu. Arvostuksen osoittaminen kaikille työntekijöille on merkki hyvästä esimiehestä. Esimiehen on pyrittävä näkemään asia myös toisen näkökulmasta, vaikka ei itse olisi aina kaikista asioista samaa mieltä ja joutuisi tekemään epämiellyttäviä päätöksiä. Tai ottamaan negatiivisia asioita esiin työntekijöiden kanssa. Työnarvostus on sitä, että työntekijä kokee olevansa tarpeellinen ja että hänen työpanostaan tarvitaan työyhteisössä. Asiallinen käyttäytyminen ja toisten huomioon ottaminen ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnissa (Larvi & Vanhala, 2014).

Ihmisten ensimmäinen tavoite vastustaessaan sopeutumistaan työhön on pitäytyä vanhoissa tutuissa toimintatavoissa ja asioissa. Ihmiset puolustavat tapojaan ja ajattelutapaansa tietämättään luonnostaan sekä yrittävät välttää vaikeita valintoja. He viihtyvät tutussa ympäristössä ja pelkäävät muutosta. (Heifetz 2005, 60.)

Yksi peruspilari mielekkäässä työssä on oman vahvuusalueen tunnistaminen ja sen kehittäminen. Jokaisessa ihmisessä on niin sanotusti sisäänrakennettu halu oppia uutta ja kehittää taitojaan, sille täytyy antaa vain mahdollisuus tulla esiin. Mikäli koittaa olla hyvä kaikessa tai tekee asioita vain muiden vaatimuksesta, silloin ei kehity erinomaiseksi missään. Jotta kokisi työn mielekkääksi on parasta tehdä sellaisia asioita, jotka tuntuvat itsestä helpoilta, luontevilta ja vaivattomilta. Työntekijä on työssään motivoituneempi, innokkaampi ja parempi henkilö tehdessään sitä mitä haluaa tehdä. (Carlsson & Järvinen 2012, 39-52.)

Ihmisen on aina itse oivallettava mistä on kysymys, jotta hän voi muuttaa toimintaansa. Tietäminen ja asian tiedostaminen ovat eri asia kuin ymmärtäminen ja tekeminen. Ymmärrys ei synny pakottamalla tai käskemällä vaan aina ihmisestä itsestään. Ihmisen pitää olla innostunut asiasta ja motivoitunut muuttamaan toimintatapojaan. Innostus on erittäin tärkeä tunne työelämässä. Se nostaa energiatasoa ja aktivoi havaitsemaan uusia mahdollisuuksia, suunnaten siten ajatukset kohti tulevaisuutta. Innostuminen on tunne, jota pitää johtaa luomalla sille tilaa ja olla itse innostunut. Innostus herää yleensä uteliaisuuden kautta ja se johtaa onnistumiseen, joka taas lisää innostusta. Innostuneet ihmiset ovat usein onnellisempia ja voivat paremmin. Työs-

säkäynti on heille mielekästä. He ovat luovempia, aloitteellisempia ja saavat enemmän aikaa työssään. Ympäröivät olosuhteet vaikuttavat aina innostavan ilmapiirin luomiseen ja tekevät siitä haasteellista esim. jatkuvat organisaatiomuutokset. Innostuminen on tunne, joka tarttuu ja se lisääntyy jakamalla. (Tiililä 2016, 7-8.)

Epävarmuus tulevasta lannistaa. Oletetaan, että asiaan tartutaan innolla, vaikka ei tiedetä sen tarkemmin mitä heiltä odotetaan. Työntekijälle on kuitenkin tärkeää tietää mitä häneltä odotetaan ja miksi hänen tehtävänsä on tärkeä. Tavoitteet ohjaavat toimintaamme monella tapaa. Osalle on tärkeää tietää riskit, kun taas toiselle hyödyt mitä sillä saavuttaa. Tavoitteet ovat tärkeitä innostamisen lähteitä ja myös organisaation toiminnan suuntaajia. (Tiililä 2016, 96-99.)

Tavoite, johon yksilö voi itse tai osana tiimiä vaikuttaa, ohjaa kohti päämäärää ja innostaa jatkamaan tai toimitaan toivotulla tavalla. Tavoitteiden tulee aina olla selkeitä ja johdonmukaisia. Työntekijän on tärkeä kokea, että hänen työllään on merkitystä ja arvoa muillekin kuin itselleen. Johtajan on pystyttävä tuomaan henkilökunnalle esiin se, että heidän työnsä on osa kokonaisuutta ja sen merkityksellisyys. Myös esimieheltä odotetaan suunnan näyttämistä sekä selkeitä ohjeita ja päätöksiä. Johtajan innostus on tarttuvaa, mikäli hän toimii innostavasti. Hänellä on siten mahdollisuus omalla esimerkillään luoda mahdollisuuksia ja purkaa esteitä, antamalla siten innostukselle tilaa. (Tiililä 2016, 53-56.)

Parhain keino estää muutosvastarintaa onkin, että esimies on mukana muutoksessa ja näyttää alaisilleen mallia, toistamalla muutoksen tavoitteita ja positiivisia asioita. Hän toimii niin sanotusti valmentajana tilanteessa. Hän voi jo etukäteen keskustella tulevasta muutoksesta alaisensa kanssa ja kuunnella heidän mielipiteitään asiasta. Tällä tavoin esimies saa ideoita ja lisää yhteistä ymmärrystä muutokseen. Alaiset pystyvät siten miettiä asiaa jo ennakkoon ja sopeutua ajatukseen. He alkavat myös uskoa muutoksen positiiviseen voimaan. Alaisille on siten annettava aikaa muutokselle ja muistettava, että jotkut tarvitsevat enemmän aikaa asian sulattamiseen kuin toiset. (Pirinen 2014, s 97-100.)

Esimiesten tulisi tukea työntekijöitä muutostilanteessa. Jatkuvan muutoksen aiheuttamat haasteet uuden oppimiselle ja suurempi alttius epäonnistumiselle sekä virheille

aiheuttaa paineita työyhteisössä. Esimiesten tulisi tukea alaisiaan kestävästi epävarmuutta ja hyväksyä virheet työn oppimisen luonnollisena ja välttämättömänä osana. Oppimiselle on tyypillistä kokemuksen myötä savuttaa varmuus työhön. Virheistä aina opitaan, kukaan ei ole täydellinen. (Viitala 2005, 112.)

Toimintaympäristön muutoksen seurauksena johtuvaan toistuvaan oppimisen tarpeeseen voidaan vastata vain edistämällä kaikkien ihmisten oppimista. Oppimiseen tarvitaan aina kehittymisen halua ja tahtoa, toisin sanoen kasvumotivaatiota. Kasvumotivaation on todettu ennakoivan hyvinvointia työssä ja lisäävän työniloa. Korkean kasvumotivaation omaavilla on työkykyindeksi korkea, eikä heillä myöskään ole paljon sairauspoissaoloja. Tämä johtuu siitä, että henkilö, joka omaa korkean kasvumotivaation, näkee työnsä, työpaikkansa ja ryhmänsä toiminnan paremmin kuin sellainen henkilö, jonka kasvumotivaatio on heikko. Kasvumotivaatio on myös kytköksessä elämänhallintaan ja työhön sitoutumiseen. Työntekijältä voi puuttua työmotivaatio esimerkiksi henkilökohtaisista syistä, eikä hän halua tai jaksaa panostaa työhönsä, eikä löydä enää motivaatiota työssä käymiselleen. (Manka 2008, 196-198.)

Työn ominaisuudet kuten työn sisältö, työn mielekkyys ja vaihtelevuus, saavutukset ja työssä eteneminen ovat työympäristön ja työntekijän persoonallisuuden lisäksi tärkeitä osia työmotivaatiossa. Työympäristöllä on myös suuri vaikutus. Mielekkäässä ympäristössä ja hyvien työkavereiden kanssa on mukava tehdä töitä. Erittäin palkitsevaa se on silloin, kun työntekijät kokevat saavansa tukea työhönsä muilta työntekijöiltä. Avoimen keskusteluympäristön luominen on siten myös tärkeää (Ruohotie & Honka 1999, 17-33).

Kun pyritään muuttamaan tai kehittämään alaisen työsuoritusta, tullaan usein alueelle, jonka työntekijä kokee uhkaavaksi. Tieto joka on ristiriidassa oman käsityksen, omien ajatusten tai tunteiden kanssa, aiheuttaa mielipahaa tai se torjutaan kokonaan. Palaute, kuten myös negatiivinen auttaa tuntemaan, että työtä arvostetaan. Sopivaan aikaan annettu kiitos parantaa työntekijän itseluottamusta. Onnistunut palaute laittaa työntekijän miettimään tekemisiään ja ottamaan myös itse motivoitumisensa puheeksi. Jokainen tietää itse parhaiten tunteensa ja sen vuoksi palaute oikeaan aikaan saattaa vahvistaa ihmisten motivaatiota jatkaa työssään. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 173-184.)

Toisinaan on tilanteita jolloin mikään palaute ei enää jaksaa motivoida työntekijää. Tällöin asiaa pitää pohtia asettamalla kysymyksiä henkilölle, jotka tuovat esiin henkilön tunteet ja mahdollisen syyn hänen käyttäytymiselleen, josta voidaan jatkaa miettimällä ratkaisua motivaation puutteeseen esimerkiksi muuttamalla hänen työkuvaansa mielenkiintoisammaksi tai haastavammaksi (Kupias ym. 2011, 173-184).

Kiitoksen saaminen työstä kannustaa työskentelemään ahkerammin ja se vaikuttaa työn tulokseen. Työn merkityksellisyyteen vaikuttaa usein myös se, että ymmärtää oman paikkansa organisaatiossa. Kaikilla pitäisi olla mahdollisuus kehittää osaamistaan työssään. Tunne siitä, että oma osaaminen karttuu auttaa alaista kokemaan työn mielekkäänä. (Kupias ym. 2011, 173-184).

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Käräjäoikeuden toiminta perustuu lakiin ja sillä on toimintansa tukena valtionhallinnon arvot. Vaikka ne toimivat itsenäisesti, he noudattavat Oikeusministeriön ohjeistuksia, minkä lisäksi jokaisessa käräjäoikeudessa on laadittu kirjallinen työjärjestys, jossa kerrotaan ko. käräjäoikeuden toiminnasta.

7.1 Sähköpostikysely käräjäoikeuksien laamaneille

Kehittämistehtävää varten lähestyttiin alkusyksystä 2016 neljän suuren käräjäoikeuden (Helsinki, Oulu, Satakunta ja Lappi) laamannia sähköpostikyselyllä, jossa tiedusteltiin heiltä siitä:

Miten työnkierto on heillä käytännössä järjestetty?

Kuinka hyvin henkilökunta on heillä sisäistänyt työnkierron merkityksen oman osaamisen lisäämisen ja käräjäoikeuden kokonaisosaamisen kannalta? sekä

Millä tavalla heillä kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen ja moniosaamiseen?

Lisäksi heitä pyydettiin toimittamaan heidän käräjäoikeuden työjärjestys vertailuaineistoksi.

Vain Oulun ja Satakunnan käräjäoikeuksien laamannit vastasivat tiedusteluun ja toimittavat työjärjestyksensä vertailuaineistoksi, vaikka heille lähetettiin vielä myöhemmin marraskuussa 2016 muistutusviesti asiasta. Tämän vuoksi Helsingin ja Lapin käräjäoikeuksien työjärjestyksiä verrattiin internetistä löytyneillä versioilla, jotka olivat päivitetty sinne 1.1.2017.

7.1.1 Kyselyiden analysointi ja tulkinta

Vertailtaessa Helsingin, Oulun, Satakunnan ja Lapin käräjäoikeuksien työjärjestyksiä voidaan selkeästi todeta, että vain Pirkanmaan käräjäoikeus on merkinnyt työnkierron työjärjestykseen. Perusasiat olivat kaikissa työjärjestyksissä samat ja suurin piirtein samoin tavoin esitettyinä.

Oulun käräjäoikeudessa työnkierto on järjestetty siten, että kehityskeskusteluiden yhteydessä tiedustellaan henkilön halukkuutta kiertoon. Mikäli tarve kiertoon tulee kesken vuotta, tiedustellaan asiasta suoraan henkilöstöltä ja jos vapaaehtoisia ei ilmaannu, johto turvautuu ensin lievempiin keinoihin eli lähiesimiesten toimesta otetaan asia esiin suoraan mahdollisten henkilöiden kesken. Mikäli tämäkään ei onnistu viimeinen keino on määrääminen tehtävään. Henkilökunta Oulun käräjäoikeudessa on ottanut työnkierron vastaan laamani Jari Lehtelän mukaan kohtalaisen hyvin. Heillä kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen ja moniosaamiseen koulutusvaihtoehtoja läpi käymällä yhdessä lähiesimiehen kanssa kehityskeskusteluissa, jossa sovitaan mihin koulutukseen hakeudutaan. Oulun käräjäoikeus suhtautuu myös myönteisesti osaamisen kehittämiseen myöntämällä opintovapaita työntekijöilleen tarvittaessa.

Satakunnan käräjäoikeudessa työnkierto tapahtuu vapaaehtoisuuden pohjalta. Kiertoon halukkaat ottavat itse asian esille ja sen mukaisesti selvitetään minkälaisia kiertomahdollisuuksia talossa olisi tarjolla. Kun talossa vapautuu tehtävä, tiedustellaan henkilökunnalta, onko halukkaita vaihtamaan vapautuneeseen tehtävään. Satakunnan

käräjäoikeudessa kiertoa on tapahtunut vähän ja se on hidasta. Tehtävävaihtoja on ollut jonkin verran, mutta koska tehtäväalueet poikkeavat yleensä toisistaan paljon, vaihtaminen ei ole aina ollut kovin helppoa. Heillä jokainen henkilö katsoo työnkiertoa omalta kohdaltaan mitä hyötyjä tai haittoja työtehtävän vaihtamisessa olisi. Satakunnan käräjäoikeudessa kannustetaan kuitenkin kaikkia halukkaita työnkiertoon.

Verrattaessa näiden kahden käräjäoikeuden käytäntöjen välillä, Oulun käräjäoikeuden käytäntö on lähempänä Pirkanmaan käräjäoikeuden tämän hetkistä käytäntöä. Kyselyiden perusteella voidaan todeta, että jokainen käräjäoikeus toimii omalla tavallaan ja muissakin käräjäoikeuksissa olisi hyvä ottaa käyttöön selkeämmät käytännöt työnkierron järjestämisen ja moniosaamisen kehittämisen osalta.

7.2 Erillishaastattelut henkilökunnalle

Nykytilannetta kartoitettaessa tehtävää varten, suoritettiin erillishaastatteluita jo kierrossa olleiden, että niiden henkilöiden osalta, jotka eivät olleet vielä kiertäneet kesken. Otanta oli yhteensä 20 henkilöä, joista 12 oli jo kiertäneitä ja loput ei kiertäneitä henkilöitä. Tarkoituksena oli, että otanta olisi molempien ryhmien osalta sama, mutta ei kiertäneiden osalta muutama ihminen ei suostunut tai ehtinyt erillishaastatteluun ja ketään ei kuitenkaan saa pakottaa osallistumaan, vaan sen pitää olla vapaaehtoista. Kohderyhmänä haastatteluissa oli sekä kansliahenkilökuntaa, että käräjätuomareita.

Haastateltavat henkilöt valittiin työntekijöiden joukosta niiden osalta, jotka olivat kiertäneet perusteella, että kierto oli tapahtunut viimeisen kahden vuoden aikana.

Joukossa oli myös aivan äskettäin kiertoon lähteneitä, mutta pääasiassa kierto oli tapahtunut kahden vuoden sisällä.

Ne haastateltavat henkilöt, jotka eivät olleet vielä kiertäneet, valittiin yhdessä laamannin kanssa ehdotetuista henkilöistä, joiden tiedettiin olevan sellaisia, jotka eivät ole vaihtaneet tehtävänkuvansa useamman vuoden aikana. Joukossa mm. sellaisia, jotka ovat olleet koko työuransa rikos tai siviilipuolella, eivätkä ole ilmaisseet kiinnostusta työnkiertoon, vaikka työuraa on vielä jäljellä reilusti sekä muutama sellainen, jotka ovat aivan työuransa loppuvaiheessa, eivätkä siksi ole halukkaita enää

kiertoon, että muutaman vuoden sisään taloon tulleita henkilöitä, joilla työnkierto voisi tulla kyseeseen.

Haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin ensi lupa, saadaanko heille suorittaa kysely opinnäytetyötä varten. Kysymykset oli rakennettu siten, että ne sopivat molemmille kohderyhmille sekä tuomareille, että kansliahenkilökunnalle. Kysymysten tarkoituksena oli saada selville, mitä mieltä henkilökunta on työnkierrosta ja moniosaamisesta, löytää keinoja kehittää ja parantaa nykyistä menetelmää sekä saada henkilökunta innostumaan osaamisen lisäämisestä ja tehtävien kierrosta.

Erillishaastattelut suoritettiin siten, että kesän 2016 aikana haastateltiin jo kiertäneitä henkilöitä ja vuoden 2017 alkukevään aikana niitä, jotka eivät olleet vielä kiertäneet. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

7.2.1 Haastattelukysymykset, niiden analysointi ja tulkinta

Haastatteluiden aluksi jokainen haastateltava kertoi ensin taustastaan organisaatiossa. Työnkierrossa olleiden tuloksia on analysoitu A1-A12 ja ei kierrossa olleita B1-B8. Analysointi aloitetaan jo kierrossa olleiden osalta avaamalla pääpiirteittäin ensin jokaisen haastateltavan vastaukset kysymyksiin haastattelujärjestyksessä, jonka jälkeen niitä analysoidaan ja tulkitaan kysymyksittäin. Lopuksi tulkitaan haastatteluiden tuloksia ja sieltä esiin nousseita asioita.

Erillishaastatteluiden kysymykset jo kierrossa olleilta olivat seuraavan laiset:

Miksi olet lähtenyt kiertoon?

Mitä olet saanut kierrosta?

Onko ollut mielekästä?

Miten työnkierron järjestäminen mielestäsi toimii?

Miten sinut on otettu vastaan?

Onko työnkierron järjestelyissä parantamisen varaa?

Lähtisitkö uudelleen?

A1 kertoi lähteneensä kiertoon omasta halustaan. Hän kertoi, että hänelle tuli olo, että hän haluaa vaihtelua ja pohjalla hänellä oli myös se, että edellisessä työpaikassaan oli tottunut tekemään kaikkea. Sieltä oli jäänyt hänelle ajatus, että kaikki työt ovat yhtä tärkeitä ja kaikki työt samanarvoisia sekä kiinnostavia. Hän koki yllätyksenä sen, että ihmiset aliarvostivat joitakin tehtäviä ja ettei näitä töitä arvosteta. Hän ei oikein ymmärtänyt sitä, mistä ajatus siitä, että kaikki työt eivät ole yhtä arvokkaita tulee.

Kysymykseen kaksi mitä olet saanut kierrosta ja onko ollut mielekästä, A1 kertoi saaneensa osaamista ja vahvistusta omaan tekniseen osaamiseensa. Hän arvostaa nyt eri tavalla eri osastojen töitä ja yleensäkin kaikkia töitä, kun tietää millaista se on muualla. Kierro mahdollistaa ajattelun laajenemisen. Aluksi opettelu on haastavaa, mutta sitten kun siitä pääsee eteenpäin, se palkitsee ja oppii uutta.

Miten työnkierron järjestäminen toimii A1, kertoi sen toimivan ihan hyvin tänä päivänä. Ketään ei pakoteta, vaan kierro toimii vapaaehtoisuuden kautta. A1 oli myös sitä mieltä, että tarvitseeko olla paljon kiertoon ilmoittautuneita, koska kaikille ei kuitenkaan pystytä tarjoamaan kiertomahdollisuutta samalla kertaa.

A1 kertoi, että hän on lyhyen ajan aikana vaihtanut monta kertaa työnkuvaa ja aina hänet on otettu hyvin vastaan. Kysymykseen onko järjestelyissä parantamisen varaa, A1 kertoi, että on erittäin tärkeää, että osastolla on nimetty henkilö joka opastaa tuleviin tehtäviin. Tämä helpottaa sopeutumista, kun on joku joka ottaa vastaan ja opastaa mitä tehdään. A1 on valmis lähtemään kiertoon uudelleen.

A2 kertoi, että hän ei ollut ajatellut lähteä vielä kiertoon, mutta kun siitä puhuttiin ja ehdotettiin mahdollisuudesta, niin hän ajatteli, että miksipä ei lähtisi. Hän kertoi saaneensa varmuutta työhön. Hän ymmärtää nyt paremmin mitä osastolla tehdään.

A2 on kokenut muutoksen mielekkääksi, vaikka edellinen työnkuva oli itsenäisempää. Kiertoa mainostetaan paljon ja kaikilla halukkailla on mahdollisuus päästä kiertoon, joten hänen mielestään järjestely toimii. Kierro ei kuitenkaan saa olla pakotettua. Hänet on otettu hyvin vastaan.

Kysyttäessä järjestelyiden parantamisesta A2 oli sitä mieltä, että olisi syytä avata vähän mikä tuleva paikka olisi, sillä asialla on vaikutusta, onko kyseessä rikos vai siviilipuoli ja mikäli ei itse voi vaikuttaa siihen mihin on siirtymässä, ihmiset eivät lähde niin helposti. Tällöin voisi asennoitua hiukan etukäteen siihen mihin on menossa. A2 on jossain vaiheessa valmis taas lähtemään kiertoon. Hän ei halua jäädä vielä tässä vaiheessa työuraansa paikalleen.

A3 on työnkuvansa puolesta joutunut vaihtamaan osastoja talossa ja siten kiertänyt talossa. Hän kokee, että hänelle on tullut lisää tietoa koko talon asioista kierron myötä. Hän tietää millaisten eri asioiden kanssa talossa ollaan tekemisessä ja on siinä yhteydessä oppinut ymmärtämään, että kaikki asiat ovat tärkeitä ja kaikkialla on erilaisia tärkeitä tehtäviä. Hän on kokenut kierron mielekkääksi, koska on joutunut ajattelemaan itse asioita sekä hankkimaan lisää tietoa. Hänen mielestään on virkistävää oppia uutta.

A3 kertoi, että organisaatio muutoksen osalta kierto on toiminut hyvin. Useammat ihmiset ovat joutuneet vaihtamaan työtehtäviä ja kiertoon. Talossa on ollut koko ajan muutoksia, sekä sisäisiä että yhdistymisiä ja monet ovat kiertäneet sen myötä. On kuitenkin joitakin, jotka ovat tehneet vain joitakin tehtäviä. Tämän vuoksi kierto pitäisi järjestää eri tavalla, siten, että kaikki jossakin vaiheessa kiertäisivät ja tekisivät eri tehtäviä. A3:n mielestä kierrossa olisi tämän vuoksi parantamisen varaa. Esimerkiksi kierto tapahtuisi aina tiettyinä ajankohtana riita puolelta rikospuolelle ja sieltä riitapuolelle eri tehtäviin jne. Tämä avaisi työntekijöiden silmät siihen, että kaikki työt ovat yhtä vaativia töitä eri osastoilla. A3 on jo lähellä eläkeikää, joten hänen ei tarvitse enää kiertää.

A4 kertoi, että osastonjohtaja kävi häneltä kysymässä, onko kiinnostusta lähteä kiertoon ja päätti hakeutua. A4 kertoi saaneensa paljon kierrosta, vaikka hän on ollut talossa vasta vähän aikaa, se tiedon määrä mitä hän on oppinut siirtymisen yhteydessä, on valtava. Hän on viihtynyt hyvin.

Kierron järjestämisestä tuomareiden osalta A4 kertoi, että tuomarit ilmoittavat halukkuudestaan kiertoon. Hän ei osannut sanoa miten järjestelyt heillä on mietitty, kuka siirtyy ja mihin. Heitä kannustetaan kiertoon ja tuomareilla on velvollisuus kier-

tää. Parantamisen osalta A4 sanoi, että kierrosta ei saa tulla sellaista, että olisi epävarma että, ei osaa käsitellä ko. asiaa. Ajatuksena talossa tuomareiden osalta on, että ensin kierretään kaikki asiaryhmät ja sitten mietitään mihin jäädään. A4 on ainakin kolme vuotta vielä kyseisessä tehtävässä, ennekuin hän ajattelee siirtoa.

A5 kertoi olleensa niin kauan samalla osastolla, että oman ammattitaitonsa vuoksi halusi lähteä hakemaan uusia tuulia. Hän ilmoittautui kiertoon, kun kysyttiin halukkaita. Tuomareiden osalta kysytään aina halukkuutta lähteä kiertoon. A5 kertoi kierron olleen mielekästä. Hän kertoi vaihtaneensa rikospuolelta siviilipuolelle ja se tuntui hänestä kuin olisi vaihtanut työpaikkaa. Hän joutui aloittamaan kaiken ihan alusta uudelta pöydältä.

Itse kierron järjestäminen ei A5:n mielestä toimi hyvin. Kierto pitäisi pystyä räätälöimään paremmin, henkilökohtaisemmin kiertoon lähtevälle. Työjärjestyksen mukaan ensimmäinen kierto on noin kolmen vuoden kuluttua. Tämä ei A5:n mielestä tapahdu aina niin, vaan ”jäähdyttää” yhteen paikkaan ja on sattumanvaraista, koska kierto tapahtuu. Sitten kun se tapahtuu, ei kuulla ollenkaan kiertoon lähtevää ajankohdasta koska siirto tapahtuu. Tämän vuoksi kiertoon lähtijä ei voi vaikuttaa esimerkiksi työn määrään, joka siirtyy hänen mukanaan uudelle osastolle. A5 on otettu hyvin vastaan.

Eniten hän kritisoi sitä, miten itse siirtymävaihe hoidetaan. Tämän vuoksi A5 katsoi, että tuomareiden kierron osalta olisi parantamisen varaa. Kierto pitäisi järjestyä siten, että katsottaisiin yhdessä ajankohtaa, milloin siirtymä tapahtuu. Eläköitymiset ovat tiedossa ja siten myös tiedetään kohtalaisen ajoissa mahdolliset siirtotarpeet. Kierto pitäisi koordinoida ajoissa, jotta pystyisi ja ehtisi hoitamaan oman ”rootellin” vanhalla osastolla, ennen kuin siirtyy ja huomioitaisiin, että pystyy siirtymään uuteen tehtävään, vain siten pystyy perehtymään uuteen tehtävään täysillä. Yleensä siirtyessä on hirveästi jälkitöitä vanhalle osastolle ja ne tulee hoitaa ennen kuin pystyy lähtemään opettelemaan täysillä uutta. Tämän vuoksi tulisi huomioida siirtyvän henkilön työtilanne, jolloin siirtyminen tapahtuisi helpommin. Lisäksi olisi hyvä olla sellainen henkilö nimettynä, jota voisi häiritä tarpeen mukaan. Joka osastolla on kuitenkin omia erikoisia menettelytapoja joista ei tiedä, ellei toinen kerro ja ei viitsisi aina häiritä kaikkia.

A6 kertoi itse hakeutuneensa kiertoon, koska halusi oppia uutta ja nähdä toisia osastoja sekä mitä muualla tehdään. Hän on kierron myötä saanut uusia työkavereita, oppinut uusia asioita ja saanut uutta näkökulmaa asioihin. Hän on kokenut kierron mielekkäänä ja kannustaa toisia kiertoon, jos mahdollista. Kierron järjestäminen toimii hänen mielestään hyvin ja viime aikoina talossa on kannustettu kiertoon lähtemistä enemmän.

A6 on otettu vastaan hyvin. Hänen mielestään osa työntekijöistä kokee kierron negatiivisena painostuksena, vaikka se onkin vapaaehtoista. Tämä sen vuoksi, että kiertoa tuputetaan liikaa. Osa kuitenkin ajattelee kierron siten, että kasvatetaan omaa asiantuntemusta ja tietoa. Kierto aiheuttaa siten A6:n mielestä jakautuneita mielipiteitä. Huonona puolena järjestelyiden osalta hän koki, että ihmiset haluaisivat tietää, minne kierto kohdistuu, jos ei ole tietoa tulevasta paikasta, ei uskalleta hakea, koska ei tiedetä mille osastolle haetaan. Mikäli osasto olisi tiedossa, ihmisiä hakisi enemmän kiertoon. Viime aikoina on kysytty halukkuutta, mutta ei ole kerrottu paikkaa sen tarkemmin. Vaikka työntekijöillä olisi tietoa, että jossain on tarvetta, silti ei pystytä arvailemaan mahdollista paikkaa. A6 on valmis lähtemään kiertoon uudelleen.

A7 on lähtenyt kiertoon, koska se on kivaa. Hän on tullut muualta pienestä yksiköstä, jossa on ollut sekaosastot. Sen vuoksi hän on tottunut käsittelemään kaikkia asiaryhmiä ja tämän vuoksi on ollut myös luonnollista kiertää. Kiertoon on hänen mielestään ollut helppo lähteä ja hän itse on saanut vaihtelevan työnkuvan ja uusia työkavereita sen kautta.

Kierto toimii A7 mielestä hyvin. Viimeisten vuosien aikana on jäänyt paljon ihmisiä eläkkeelle ja heidän tilalle on saatava aina joku. Tämän vuoksi kierto on katsottu hyväksi toimintatavaksi. Hänen mielestään kierto toimii hyvin ja asioita oikeasti mietitään, esimerkiksi jo pelkästään osaston sisällä saatetaan tehdä omia järjestelyitä, ennen kuin paikka laitetaan kiertoon. Lisäksi talossa oikeasti mietitään mihin henkilö laitetaan ja käydään kysymässä, panostetaan siihen, että työt ovat räätälöityjä. A7 on aina saanut tarpeeksi opastusta ja joka osastolla hänet on otettu hyvin vastaan.

A7 katsoi, että esimiesten tehtävä on puhua kierrosta ja siitä, että se on iloinen asia ja siitä saa paljon. Systemaattista kiertoa ei ole pystytty talossa järjestämään ja osa ko-

kee, että ei ole päässyt kiertoon, vaikka haluaisi ja on edelleen sellaisia jotka eivät halua kiertoon. A7:n mielestä esimerkin voimalla saadaan ihmiset innostumaan kierrosta. Halutakseen edetä uralla, pitää olla kykyä ymmärtää miten muualla toimitaan ja olla kokonaiskäsitys eri osastojen toiminnasta. Esimiehet voivat puuttua ja puhua kierrosta. Hänen mielestään esimerkiksi se, että osastolle tulee joku uusi sihteeri tai osastolta lähtee joku toiselle osastolle ovat parhaimpia malleja, etenkin jos virkaiältään vanha lähtee kiertoon. Tällöin ihmiset huomaavat, että ei se ollut maailman loppu. A7 lähtisi uudelleen kiertoon.

A8 on kiertänyt talossa useassa eri tehtävässä. Hän kertoi, että on tullut käräjäoikeuteen töihin ja hänelle ei ole sanottu erikseen mihin tehtäviin vain käräjäsihteerin tehtäviin. Hän on oppinut paljon kierron myötä ja työ on mielenkiintoista. Kierto on auttanut, että on saanut tehdä esimiestyötä ja luonut siten polkua eteenpäin. Hän on kokenut kierron erittäin mielekkääksi.

Työnkierto on käräjäoikeuden strategiassa. A8:n mielestä kaikkien pitäisi kiertää. Vain silloin näkee, millaista työ on muualla talossa. A8:n mielestä kierto on järjestetty tuomareiden osalta paremmin. A8 on otettu vastaan aina hyvin, eikä hänellä ole ollut mitään ongelmaa missään.

A8:n mielestä ihmiset pitäisi saada liikkeelle. Hänen mielestään kierto, ei voi olla ihmisen halukkuudesta riippuva asia. Pitää saada kokemusta myös muualta talosta. Esimiesten tulisikin kannustaa kiertoon paremmin. Heidän tulisi myös perehdyttää, koska he saavat siitä itselleenkin tietoa, kun joutuvat selvittämään miksi näin on. Esimiehen tulisikin toimia perehdyttäjänä, koska vain sillä tavalla he oppivat tuntemaan ihmisen ja huomaavat kehittämismahdollisuuksia. Lisäksi kaikille tulisi olla aina samanlainen perehdytys.

A9 kertoi olleensa talossa reilun neljä vuotta, kun hänestä tuntui, että olisi mukava oppia uusia asioita ja nähdä uusia näkökulmia. Hän on saanut kierron myötä uusia näkökulmia asioihin ja oppinut paljon uutta. Työnsä puolesta hän joutuu selvittämään asioita ja etsimään tietoa. Hän on kokenut kierron mielekkääksi ja ollut tyytyväinen. Kierron järjestämisen osalta pitäisi hänen mielestään olla enemmän avattu tietoa mahdollisesta paikasta. Ihminen voi haluta kiertoon, mutta tietyt asiat kiinnostavat

häntä enemmän kuin toiset ja voi päätyä sellaiseen paikkaan jonne ei haluakaan. Mahdollisuus kiertoon pitäisi myös olla koko ajan. Voi olla, että kun ilmoitus laite- taan ihmiset kokevat, että se on vain sillä hetkellä mahdollista. Ainahan voi toki ilmoittautua kiertoon koska vaan.

A9:n mielestä esimiesten pitäisi kannustaa enemmän alaisiaan kiertoon. Heidän tulisi olla lempeämmin suhtautuvia ja ymmärtäväisempiä kierrosta. Tulisi tuoda ilmi, että milloin tahansa voi ilmoittaa kiertoalukkuudesta. Lisäksi A9 totesi, että kiertoon ilmoittautumisaika on liian lyhyt. Hänet on otettu hyvin vastaan uudessa paikassaan. Parantamisena A9 katsoi, että tulevasta paikasta pitäisi ehkä kysyä siirtyvältä mieli- pidettä ja antaa hänelle mahdollisuus ottaa kantaa. Kierron pitäisi aina myös edistää uraa tai päästä eteenpäin uralla, eikä olla askel taaksepäin vaan sen pitää olla ylös- päin menevää. Nimetty opastaja eli perehdyttäjä on myös tärkeä. A9 on valmis läh- temään uudelleen kiertoon.

A10 on lähtenyt kiertoon omasta halustaan. Hän on saanut kierrosta itselleen vaihte- lua ja se on ollut mielekästä. Hänen mielestään kierron järjestäminen ei oikein toimi. Kierrosta pitäisi molempien osastojen hyötyä. Siirtyessä kaikki se mitä on ehtinyt valmistella pitää hoitaa loppuun. Rikospuolelta siviilipuolelle on helpompi siirtyä, kun taas toisinpäin on hankalaa, koska pitää hoitaa loppuun asti mitä on aloittanut. Tätä ei ole otettu huomioon, koska se tarkoittaa itselle lisätöitä, etenkin jos vaihtaa riita puolelta rikospuolelle. Parantamisehdotuksena A10 ehdottikin, että olisi ylimää- räinen tuomari, joka auttaisi töiden määrässä, siten että pystyisi tekemään vanhat työt ensin pois. A10 on otettu vastaan hyvin.

A11 on lähtenyt kiertoon mielenkiinnosta. Hänen mielestään pitää oppia uutta ja py- syä ajan tasalla. Hän on saanut kierrosta paljon uutta tietoa ja taitoa talon asioista ja ulkopuolelta ja kierto on ollut mielekästä. Hänet on myös otettu vastaan hyvin ja pe- rehdytys on ollut hyvin yksityiskohtaista monella osastolla.

Kierron järjestämisen osalta A11 oli sitä mieltä, että kun kiertomahdollisuuksia on hyvin, kierto voisi olla motivoivampaa. Moni ihminen ei halua astua pois mukavuus- alueelta, tämän vuoksi pitäisi olla muutakin ”porkkanaa” kuin osaamisen lisääminen. Mikäli on tiedossa mihin sijoitetaan olisi hyvä olla lisäinformaatiota kiertoilmoituk-

sessä. Pitäisi myös saada ihmisten asenne muuttumaan kierron suhteen siten, että se nähtäisiin positiivisena asiana, eikä vain siten, että halutaan lähteä pois osastolta.

A12 on lähtenyt kiertoon, koska oli tarjolla reilun vuoden sijaisuus. Hänen mielestään kierto pitää työn mielenkiintoisena ja samalla selviää mikä kiinnostaa enemmän, mikä vähemmän ja mikä ei ollenkaan. Kokeilu avartaa ammatillista kokemusta.

A12 on sitä mieltä, että kiertoa painotetaan liiankin paljon. Kierron pitäisi perustua henkilön omaan motivaatioon ja halukkuuteen vaihtaa tehtäviä, eikä määrätietoisesti painostaa vaihtoon. Hän kävisi avoimempaa keskustelua siitä, halutaanko kiertää ja ei lähtisi siirtämään, jos ei ole halua. Sellaisessa tilanteessa kierrosta kärsii molemmat. Hänet on aina otettu hyvin vastaan ja on ollut tervetullut.

Tulkittaessa haastateltavien vastauksia kysymyksittäin selvisi, että kansliahenkilökunta oli tyytyväisempää työkierron järjestämiseen kuin käräjätuomarit. Kansliahenkilökunnalla oli kuitenkin parantamishdotuksia, vaikka olivatkin olleet tyytyväisiä. Kysymykseen miksi olet lähtenyt kiertoon, suurin osa haastateltavista oli lähtenyt kiertoon omasta halustaan. Kaikki kertoivat saaneensa kierrosta paljon ja sen olleen mielekästä.

Itse työn kierron järjestämisen osalta haastateltavien vastaukset vaihtelivat. Kaikki olivat kuitenkin pääosin tyytyväisiä järjestelyiden toimiseen. Kysymykseen onko työkierron järjestelyissä parantamisen varaa, tuli jonkin verran parantamishdotuksia haastateltavilta. Esiin nousi mm. perehdyttämisen tärkeys, kierron ajankohta sekä tulevan tehtävän avaaminen tarkemmin. Ehdotuksia käsitellään tarkemmin kehittämissuunnitelmassa.

Kaikki haastateltavat olivat otettu hyvin vastaan ja kaikki olivat valmiita lähtemään uudelleen kiertoon.

Kysymykset ei kierrossa olleille olivat seuraavan laiset:

Miten käsität työnkierron? Mitä se mielestäsi pitää sisällään?

Miten kierron järjestäminen mielestäsi toimii?

Onko järjestelyissä parantamisen varaa?

Mikä kannustaisi lähtemään kiertoon?

Miksi et ole lähtenyt kiertoon?

Olisitko innokas lähtemään kiertoon?

B1 käsittää työnkierron siten, että ihminen siirtyy osastolta toiselle toisiin tehtäviin. Jos samalla osastolla siirtyy tekemään toisia tehtäviä, se ei hänen mielestään ole kiertoa.

Kierron järjestämisen osalta B1 kertoi, että nykyään on hyvä, kun saa itse ilmoittautua kiertoon. Aikoinaan se oli pakollista toimintaa. Hänet on itsekin siirretty aikoinaan pakosta toisiin tehtäviin. B1 totesi sen kuitenkin osoittautuneen ihan hyväksi. B1 toivoo, että kierto saataisiin järjestymään vapaaehtoisesti. Hänestä ei ole kivaa, jos vastenmielisesti siirretään, eikä pakottaminen ole hyvä asia. Se ei edistä työhyvinvointia.

B1 kertoi, että hänellä ei ole itsellä kokemusta kierron järjestämisestä, mutta on huomannut, että se ei aina toimi kauhean hyvin.

Työntekijöiden kannustamisen osalta B1 kertoi, että kiertoon lähteminen on hyvin paljon kiinni iästä ja elämäntilanteesta. Ihmisten motivaation kehittäminen ja kannustaminen vaihteluun olisivat hänen mielestään parhaita keinoja kannustamiseen.

B1 ei ole lähtenyt kiertoon, koska on ollut talossa jo pitkään ja hänellä on ikää jo sen verran, että häntä ei enää kiinnosta lähteä esimerkiksi rikospuolelle. Lisäksi hän on ollut jo siviilipuolella molemmilla osastoilla. Siviilipuolella hän voisi ehkä ajatella lähteä kiertoon, mutta esimerkiksi pitkät istuntopäivät eivät ole enää hänen juttunsa.

B2 kertoi käsittävänsä työnkierron siten, että kierretään eri tehtävissä talossa ja tehdään erilaisia tehtäviä. Tämän hetkisessä paikassaan kaikki tekevät kaikkea omalla

osastolla, joten omalla osastolla työnkierto ei ole mahdollista. On kuitenkin olemassa osastoja, jossa kaikki tekevät erityyppisiä tehtäviä, tällaisella osastolla kiertoa voi tapahtua myös osaston sisällä.

B2:n mielestä nykyinen työnkierto toimii hyvin. Ihmisiä pyritään saamaan itse haakeutumaan tehtäviin vapaaehtoisesti, luodaan tietoisuutta työnkierrosta ja ymmärrystä siitä, mitä hyötyä kierrosta on. Työnkiertoa myydään ihmisille ja se on hänen mielestään oikea tapa. Pakottaminen ei tee hyvää työpaikan ilmapiirille. Tämän hetkinen perus ideologia luoda halukkuutta ja ajoittain kysyä halukkuudesta kiertoon on B2:n mielestä hyvä.

B2 kertoi, että hänellä on tiedossa, että osa ihmisistä ajattelee, että kiertoon lähteminen on riski lähteä, kun ei tiedä pääseekö takaisin ja kuinka kauan joutuu odottamaan siirtoa toisiin tehtäviin. B2 katsoi kuitenkin, että oikea tapa on, että ketään ei pakoteta. Talo pyrkii hänen mielestään järjestämään kierron siten, että halukkuus otetaan huomioon. Talon työjärjestyksessä sanotaan, että kierron mahdollisuus on 3-4 vuoden välein. Tämä ei kuitenkaan toteudu, koska ketään ei pakoteta kiertoon.

B2 oli sitä mieltä, että kannustaminen on enemmän henkistä vaikuttamista ihmisten ajatteluun. Tuodaan esiin seikkoja, jotka ovat positiivisia kiertämisessä, kuten uuden oppimisen mahdollisuuksia ja että vaihtelu virkistää. Lisäksi yleiset asiat pitäisi pystyä järjestämään niin, että millään osastolla ei ole kohtuuttoman paljon työtä, koska jos talossa liikkuu puheita siitä, että on liikaa töitä jollain osastolla, ihmiset eivät halua siirtyä sinne. Tuomareiden kesken on ollut puhetta, että osastojen tuomarit voisivat käydä tutustumassa toisen osaston juttuihin esimerkiksi istumalla jäsenenä muilla osastoilla. Tutorointi eli perehdyttäminen pitää olla myös B2 mielestä järjestetty niin, että uuteen tehtävään siirtynyt ei joudu tyhjän päälle heti alussa, vaan on henkilö jonka apuun voi turvautua. Tällä tavoin helpotetaan siirtymistä ja luvataan, että ei ”tapeta” työhön.

B2 kertoi lähtevänsä ehdottomasti tulevaisuudessa kiertoon.

B3 käsittää työnkierron siten, että sillä haetaan moniosaamista. Jokaisella tulee olla näkemys siitä, mitä erilaisia asioita talon sisällä käsitellään ja tulee ymmärtää kokonaisuus.

Kierto on B3:n mielestä viime vuosina ollut hyvinkin aktiivista ja toiminut ihan hyvin. B3 kokee, että ainakin niille, jotka tulevat taloon tuoreeltaan ja ovat olleet vain vähän aikaa yhdellä osastolla, on tervettä nähdä muita osastoja. Tällöin katsoo ja ymmärtää asioita eri tavalla.

B3 katsoi, että kierron epäkohtiin on jo kiinnitetty huomiota, mutta parantamisena nykyiseen käytäntöön B3 oli sitä mieltä, että olisi mukava jollain tasolla tietää, jos lähtee kiertoon, mihin sijoittuu ja siihen olisi myös jonkinlainen mahdollisuus vaikuttaa. Tällä tavoin se ei olisi hakuammuntaa ja pystyisi itse valmistautua ja asennoitumaan tulevaan, kun tietäisi onko siirtymässä rikos vai siviilipuolelle. Olisi myös helpompaa lähteä, jos olisi vaikuttamisen mahdollisuus, minne menee. Tämä toimisi myös kannustimena B3:n mielestä.

B3 kertoi, että ei ole lähtenyt kiertoon koska hän on työuransa aikana tehnyt jo kaikkia asioita ja omalla osastolla hänellä on ollut koko ajan uutta. Työparit ovat vaihtuneet ja sen myötä myös työtavat. Aika ei ole käynyt tylsäksi, koska on ollut vaihtelua koko ajan. B3:n mielestä vie aina oman aikansa, kun tottuu työpariin. Hän ei kuitenkaan poissulje kierron mahdollisuutta tulevina vuosina.

B4 kertoi, että työnkierto on sitä, että jokaisen pitäisi jossain määrin osata eri tehtäviä talossa eikä vain sitä yhtä samaa.

Työnkierto toimii B4:n mielestä siten, että ei siirretä väkisin mihinkään, vaan ihminen itse ilmoittaa, että on halukas kiertoon. Tämä luo kuitenkin painetta siihen, että kiertoa täytyisi tapahtua. B4:n mielestä kierron järjestäminen toimii hyvin nykyisellä tavalla, että tulee ilmoitus, onko halukkaita kiertoon tai ilmoitetaan kun paikka vapautuu johon voi ilmoittautua. B4 toivoisi, että jos ilmoittaa halukkuutta kiertoon olisi mahdollista esittää toiveita tulevasta tehtävästä ja se myös huomioitaisiin. Hänestä ei ole oikein, että sijoitetaan tehtävään, vastoin tahtoa. Se luo negatiivista tunnetta.

Ilmapiiri ei saa myöskään olla liian painostava. Jokaisen ihmisen täytyy kypsyä itse ajatukseen kierrosta.

B4:n mielestä se, että kiertoa tapahtuisi enemmän ja se olisi normaali tapahtuma saisi ihmiset enemmän liikkeelle. Kun kiertoa tapahtuisi koko ajan ja olisi samassa tilanteessa olevia ja kierto olisi siten enemmän vakio tilanne, kuin se, että ei kierretä. Tällöin pystyisi asennoitumaan kiertoon paremmin ja kun olisi enemmän aktiivisempi ilmapiiri suhtautuminen kiertoon olisi ehkä erilainen.

B4 kertoi, että kierto on vasta hiljattain tullut käytäntö, minkä vuoksi hän ei ole lähtenyt kiertoon. Lisäksi hänellä on ollut paljon muutoksia niin henkilökohtaisia kuin työssä. Työparimuutokset vievät aikaa ja vaativat opettelemista. Hän ei ole ollut henkisesti valmis, eikä hänellä ole ollut voimavaroja siihen. B4 kertoi kuitenkin, että on juuri päättänyt ilmoittaa halukkuutensa kiertoon heti kesän jälkeen syksyllä.

B5 käsittää työnkierron siten, että on tietyn ajan tietyssä tehtävässä tietyllä osastolla. Kierto on säännönmukainen tapahtuma kiertää kaikki osa-alueet mitä on mahdollista kiertää koko talossa.

B5 oli sitä mieltä, että talossa ei ole systemaattista toimintaa kierron suhteen. Ei ole olemassa selkeätä toimintaperiaatetta siitä, miten toimitaan eli säännönmukaista suunnitelmaa. B5 onkin sitä mieltä, että kiertoa voitaisiin parantaa tarkemman suunnitelman tekemisellä. Kun on suunnitelma siitä, että on tietyn ajan tietyssä pisteessä, jonka jälkeen vaihdetaan tehtäviä, henkilö tietää, että ei tule olemaan ikuisesti nykyisessä tehtävässä. Tarvittaisiin ns. työntekijäkohtainen suunnitelma jota seurattaisiin.

B5 oli myös sitä mieltä, että jonkinlainen ”porkkana” kannustuskeinona voisi olla olemassa. Kansliapuolella on tosi vaikea saada palkkaan lisää, eikä myöskään nykyinen pisteytys systeemi ole kovin kannustava. Pitäisi olla jokin kannustin, silloin useampi henkilö olisi innokkaampi ehkä lähtemään kiertoon. Kertaluonteinen bonus esimerkiksi tai tietyn ajanjakson aikana saisi jonkun summan lisää palkkaansa.

B5 kertoi viihtyvänsä hyvin nykyisessä tehtävässään ja ei ole siksi lähtenyt kiertoon. Hän oli sitä mieltä, että jokainen ihminen kokee jonkun paikan eri tavalla, kuin toi-

nen ja jos viihtyy esimerkiksi rikospuolella, parantaako se kyseisen henkilön tehokkuutta, jos hänet väkisin siirretään siviilipuolelle. Hän ei kuitenkaan poissulje ajatusta kiertoon lähdöstä. Ehkä jossain vaiheessa hänelle tulee sellainen tilanne, että olisi hyvä lähteä kiertoon.

B6 käsittää työnkierron siten, että talossa sihteerit ja tuomarit työskentelevät jonkun aikaa yhdellä osastolla. Tehtävät voivat vaihtua osaston sisälläkin, mutta työnkierto tapahtuu laajemmin osastolta toiselle siirtyen.

B6 on ymmärtänyt, että ihmisiä saatetaan jopa tulla ihan suoraan pyytämään kiertoon tai sitten kysytään vapaaehtoisia tehtävään. B6:n mielestä voisi tuoda enemmän esille sitä, että aina ei tarvitse odottaa, että tulee talon puolesta ilmoitus intraan kierrosta ja että kiertoon halukkuus pyynnöt otetaan huomioon, meni sitten ilmoittautumaan kiertoon missä vaiheessa tahansa. Pääosin ihmiset odottavat, että ilmoitus tulee intraan. Jos heillä olisi enemmän tiedossa se, että he voisivat itsekin mennä ilmoittautumaan hallintoon, ehkä kiertoon halukkaita olisi siten enemmän.

B6 kokee kannustimena sen, että kun työhön on tullut tietyt rutiinit ja kaipaa uutta, tulee halu oppia uutta. Kun hänelle tulee tunne, että ei ole enää oppimiskokemuksia tarpeeksi ja on pyörittänyt asioita niin paljon, hän lähtee oppimaan uutta kierron myötä. B6 on kiinnostunut kierrosta, mutta on ollut talossa vasta niin vähän aikaa ja nykyisen osaston sisällä on tapahtunut lyhyellä ajalla paljon muutoksia. Näin ollen muutosta on ollut koko ajan meneillään, joten hän ei ole kokenut vielä olevan tarpeen lähteä kiertoon.

B7 kertoi käsittävänsä työnkierron siten, että jokainen tekee erilaisia tehtäviä. Työnkierto on hänen mielestään kiertämistä eri osastojen välillä ja eri asioiden hakemista.

Kierron järjestäminen B7:n mielestä perustuu pitkälti ihmisten vapaaehtoisuuteen ja haluun kehittää omaa osaamistaan. Hän katsoi, että ei ole parantamisen varaa, koska kierron täytyy perustua ihmisten omaan kiinnostukseen ja vapaaehtoisuuteen. Jos henkilö pakotetaan kiertoon, se ei toimi.

B7 tarjoaisi työnkierron vastapainona mahdollisuutta erikoistua moniosaamisen jälkeen. Tällöin olisi mahdollista kehittää ja syventää erityisosaamistaan. Erikoistuminen on B7 :n mielestä keino, jolla joudutaan tulevaisuudessa hoitamaan töitä kuten paikkaamalla eläköitymisen vuoksi poisjääneitä jne. Erityisosaaminen pitäisi olla mahdollista järjestää talossa siten, että se ei ole vain yhden henkilön varassa, vaan olisi kaksi tai kolme tuomaria sekä juttuja alettaisiin enemmän ryhmitellä, keskittää ja jakaa tietyn tyyppisiin asioihin.

B 7 kertoi, että hän ei ole ajatellut työnkiertoa siten, että sitä tarvitsisi kannustaa, koska ajatus lähtee jokaisen omasta halusta lähteä kehittämään omaa kokemustaan. Hän pitää kiertoa nuorempien tuomareiden mahdollisuutena kehittää osaamistaan.

B7 katsoi, että kierto koskee enemmän nuorempia tuomareita ja mikäli ei ole aiempaa kokemusta oikeudenhoidon alalta, silloin kierto on tarpeellista, koska vain silloin näkee juttuja ja erilaisia toimintatapoja. B7 on itse nähnyt jo paljon erilaisia juttuja ja toimintatapoja sekä hänellä on jo kokemusta erityyppisistä asioista. Hän ei siksi näe kierron olevan tarpeen itselleen. Lisäksi B7 kertoi, että ei ole halukas lähtemään kiertoon, koska katsoo, että vanhemmilla henkilöillä on tärkeämpää antaa mahdollisuus syventyä siihen alaan, josta on kiinnostunut. B7 haluaa syventää sitä osaamista mitä hänellä on nyt ja mikä kiinnostaa häntä. Lisäksi hänellä on paljon semmoista osaamista aiemman taustansa vuoksi, mitä keskimäärin normaalilla tuomarilla ei ole.

B8:n mielestä työnkierto on sitä, että käräjätuomari käsittelee mahdollisimman monia asioita virka-aikanaan ja määrätyn väliajoin siirtyy eri tehtäviin.

Hänen mielestään tämän hetkinen järjestely ei toimi hyvin. B8:n mielestä pitäisi olla selkeämpi systeemi. Etenkin nuorien osalta pitäisi olla selkeästi kerrottu, että he ovat ensin neljä vuotta rikospuolella ja sitten siirtyvät siviilipuolelle tai toisinpäin. Näin siirtyminen ei tulisi arvaamatta ja henkilö tietäisi jo alusta lähtien, milloin siirtyy toisiin tehtäviin. B8:n mielestä etenkin nuorten tulisi kiertää, jotta tutustuvat eri alueisiin, mutta kierto ei saa olla liian lyhyin väliajoin. Nuorien täytyy osata kaikkia asioita, vain siten he löytävät kiinnostuksen kohteensa, johon myöhemmin erikoistua.

B8:n oli sitä mieltä, että henkilökunnan näkökulmasta katsottuna on tärkeää, että kierto ei tule yhtäkkiä. Kun mahdollinen siirto tiedetään etukäteen ja keitä tuleva kierto koskee, on helpompi siirtyä ja asennoitua kiertoon. Henkilökunnan kannalta katsottuna tämä on parempi vaihtoehto, koska näin pystytään ennakoimaan tulevaa siirtoa. Tällöin myös kiertojärjestelmä olisi henkilökunnalle itsestään selvyys, kun lähtee kiertoon tietynä ajankohtana. Kannustamisen osalta B8 oli sitä mieltä, että jo itsestään osaamisen lisääminen lisää ihmisten motivaatiota lähteä kiertoon.

B8 ei ole lähtenyt kiertoon, koska on uransa aikana kiertänyt jo kaikissa osa-alueissa. Hänelle on myös annettu mahdollisuus erikoistua ja se on talolle edullista, koska tällöin saadaan asiat nopeasti käsiteltyä, kun käsittelevä henkilö tietää asiasta. B8:n mielestä moniosaamisen lisäksi erikoistuminen on hyvä asia.

Tulkittaessa haastateltavia, jotka eivät olleet kiertäneet, nousi selkeästi esiin kannustamisen tarve ja se, että suurin osa heistä on halukkaita lähtemään kiertoon, mutta heidän kohdallaan on tapahtunut jo osaston sisällä niin paljon muutoksia, esimerkiksi työparimuutoksien myötä työ ja toimintatapojen muuttumista, joten eivät olleet sen vuoksi lähteneet vielä kiertoon. Haastatteluista kävi myös ilmi se, että kierto ei saa olla pakottamista, vaan sen täytyy tapahtua ihmisen omasta tahdosta ja mielellään siten, että heitä kuunneltaisiin ennen päätöksen tekemistä.

Kaikki haastateltavat ymmärsivät työnkierron siten, että ihminen siirtyy osastolta toiselle toisiin tehtäviin ja kierretään talossa eri tehtävissä tehden erilaisia tehtäviä. Haastatteluissa esiin tulleita kannustamisen keinoja ja parantamisehdotuksia käsiteltiin tarkemmin kehittämisehdotus osiossa.

8 KEHITTÄMISEHDOTUS

Työn tarkoituksena oli löytää keinoja innostaa henkilöstö moniosaamiseen ja työnkiertoon. Pääkysymyksenä työssäni oli mitä pitäisi tehdä, jotta pystymme ylläpitä-

mään ja parantamaan moniosaamista? Apukysymyksinä mikä on riittävä määrä moniosaajia ja miten henkilöstö saadaan innostumaan ja haluamaan oppia uutta?

Työn edetessä huomasin, että kysymykseen mikä on riittävä määrä moniosaajia, on vaikea löytää selkeää vastausta. Asian selvittämiseen tarvittaisiin oma erillinen tutkimus, joka tulisi vaatimaan laajempaa tutkintaa sekä taulukoiden tekemistä ja niiden analysointia. Tämän kehittämistyön aika ja laajuus eivät tule siihen riittämään. Tämän vuoksi ehdotankin, että tuota kysymystä varten tehtäisiin oma erillinen työ tulevaisuudessa. Tällä työllä haetaan siten vastauksia pääkysymykseen sekä apukysymykseen, miten henkilöstö saadaan innostumaan ja haluamaan oppia uutta.

Erillishaastatteluista nousi selkeästi esiin kannustamisen tärkeys ja työnkierron selkeämpi kuvaus sekä aikataulu. Lisäksi uuteen tehtävään perehdyttäminen koettiin tärkeäksi.

Kehittämisen edellytyksenä on nykytilan ja tarpeen tunnistaminen. Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen ovat kehittämisen osalta tarpeen. Siihen tarvitaan oman henkilöstön osaamisen kriittistä tarkastelua. Organisaatiossa olemassa oleva osaamiskartoitus on hyvä työkalu ja se auttaa johtoa tunnistamaan osaamisia, joita tarvitsee kehittää sekä tunnistamaan tämän hetkinen henkilökunnan osaamisen taso ja sitä myötä kehittämissuunta, johon pitäisi puuttua. (Tuomi ym. 2012, 89.)

Pirkanmaan käräjäoikeudessa on käytössä osaamiskartoitus, jota päivitetään työntekijöiden osalta esimiehen kanssa kehityskeskustelujen yhteydessä. Voisi olla hyvä tehdä lisäksi myös ns. avainhenkilökartoitus, mikäli sellaista ei ole tehty. Avainhenkilöt ovat organisaation strategian toteutuksen ja sen uudistamisen kannalta keskeisiä henkilöitä. He hyödyntävät strategiaa omassa työssään, osallistuvat kehittämiseen ja sen eteenpäin viemiseen. He ovat niin sanottuja uudistamisen ajureita, jotka osaavat organisaation erilaisia ydinosaamiseen liittyviä tehtäviä.

Avainhenkilöt voidaan tunnistaa mm. seuraavien eri kriteerin avulla. Henkilö on organisaatiolle arvoa tuottava työntekijä, jota on vaikea löytää työmarkkinoilta ja hänen tehtävänkuvan tunnistaminen tai jäljittäminen eli kopiointi on vaikeaa, koska siihen sisältyy paljon hiljaista tietoa ja kokemusta. Lisäksi avainhenkilön osalta on teh-

ty jotain niin sanotun henkilöriskin minimoimiseksi, minkä vuoksi hänet voidaan sitouttaa organisaatioon ja varmistaa osaamisen säilyminen ja sen jakaminen. Tällainen toimenpide voi olla esimerkiksi työparityöskentely. Avainhenkilökartoitus tehdään matriisin avulla, johon kirjataan henkilöiden osalta lisäarvo, korvattavuus, jäljitettävyyden ja henkilöriski. (Tuomi ym. 2012, 90-91.)

Johtamisen pitää olla tuloksiin tähtäävää, kannustavaa ja mahdollisuuksia avaavaa. Osaamisen ja työn johtaminen on tärkeä osa esimiehen työtä. Esimiehen tulee olla kannustava ja antaa riittävästi palautetta sekä mahdollisuuksia parantaa mahdollisuuksiaan kehittyä työssään alaisilleen. Pystyvyyden tunne syntyy yleensä työyhteisöltä saadusta tuesta ja yhteisistä kokemuksista. Esimiehillä ja johdolla on siten oltava selkeä kaikille yhteinen ohjeistus ja toimintatapa, jota noudatetaan. Kaikki toimivat samalla tavalla, kannustavat ja ohjeistavat henkilökuntaa uuden oppimiseen ja työnkiertoon. On oltava yhteinen johtamismalli, jossa alaiset ymmärtävät merkityksensä työssään ja toimivat sen mukaisesti.

Valtionkonttorin sivustoilta löytyy paljon hyvää materiaalia, jota voidaan hyödyntää esimiesten ja johdon kouluttamisessa. Etenkin uusien esimiesten kouluttaminen on tärkeää, koska he siirtyvät useimmiten sihteerien keskuudesta esimiestehtäviin, eikä heillä aina ole taustalla osaamista tai koulutusta johtamisesta. Oikeusministeriön sivustoilta henkilöstöjohtamisen alaisuudesta löytyy myös erilaisia ohjeita ja työvälineitä muutoksenhallintaan liittyen. Erityisesti oikeusministeriön asettamassa henkilöstömuutosten tukiryhmässä laadittu muutoksenhallintaopas on hyvä. Se käsittelee muutoksen toteuttamisen eri vaiheita ja siinä on esitetty mm. henkilöstön näkökulmasta keskeisiä kysymyksiä sekä esimies muutoksessa osiossa kerrotaan mihin esimiesvalmennuksessa kannattaa kiinnittää erityisesti huomiota.

Perehdyttäminen on tärkeässä asemassa, kun vaihdetaan työnkuvaa. Vaikka siirtyisi-kin takaisin tehtäviin, joita on aiemmin tehnyt vuosia, on perehdytys tarpeen, sillä useamman vuoden jälkeen asioissa on saattanut tulla oleellisia muutoksia, joita ei tiedä ilman perehdytystä tai neuvontaa. Kaikilla olisi hyvä olla aina nimetty perehdyttäjä jonka puoleen voi kääntyä tarvittaessa. Perehdyttäjän olisi hyvä olla esimies, koska näin hän pysyy tietoisena uuden ihmisen tilanteesta ja tarpeista, sekä samalla hänen oma tietotaito karttuu ja hän pysyy ajan tasalla alustensa osaamisesta. Pereh-

dyttäjän olisi myös hyvä olla kokenut jo pidempään virassa ollut henkilö, joka on tehnyt kyseisiä tehtäviä jo pidemmän aikaan. Ei siis mielellään määräaikainen ja itsekin hiljattain taloon tullut tai muutaman vuoden virassa ollut henkilö, koska tällainen henkilö ei ole vielä itsekään välttämättä tarpeeksi kokenut kertomaan kaikista asioista uudelle ihmiselle.

Perehdyttäjän olisi myös hyvä olla käynyt koulutus esim. tutor koulutus, koska koulutuksessa käydään läpi esimerkiksi erilaisia tilanteita, miten ihmiset oppivat ja kuinka hankalia ihmisiä tulee kohdella jne. Perehdyttäjiä pitäisi olla osastoilla useampi, joiden kesken voisi vaihdella perehdyttämistä ja jos toinen on poissa, on joku muu kenen puoleen voi kääntyä. Tämänkin vuoksi kaikkien perehdyttäjien on syytä olla käynyt koulutus, jotta he osaavat ja tietävät toimia samalla tavalla perehdyttäjälle annettujen ohjeiden mukaan, perehdytys olisi siten kaikille samanlainen.

Perehdyttämisen jälkeen, kun henkilölle on selvinnyt mistä hän on kiinnostunut, tulisi antaa mahdollisuus erikoistua, syventää osaamistaan alueella, joka häntä erityisesti kiinnostaa. Erityisosaaminen pitäisi olla mahdollista myös järjestää siten, että se ei ole vain yhden henkilön varassa vaan olisi useampi henkilö, joka on erikoistunut tiettyyn asiaryhmään. Asioita ryhmiteltäisiin ja keskitettäisiin niiden käsittely enemmän kyseisille ryhmille. Ryhmät erikoistuisivat siten tietäntyyppisiin erikoistapauksiin.

Siirryttäessä toiseen tehtävään olisi hyvä kuunnella työntekijää ja ottaa huomioon hänen toiveensa. Jo kiertoa suunniteltaessa on myös huomioitava kiertoon lähtevän toiveet mahdollisuuksien mukaan. Ketään ei saa pakottaa kiertoon tai muutokseen toimenkuvassa, vaan sen tulee tapahtua omasta halusta. Työnkierron tulisi olla ensisijaisesti uuden oppimista ja uralla eteenpäin menemiseen panostamista.

Ennen kierron tapahtumista olisi hyvä kuulla henkilöä ajankohdasta jolloin vaihto tapahtuisi. Sen pitäisi olla enemmän yhdessä suunniteltua. Tällä tavalla kiertoon lähtevä pystyy vaikuttamaan työmäärään, joka mahdollisesti siirtyy hänen mukanaan uusiin tehtäviin siirryttäessä. Mielekäs tilanne olisi sellainen, että kaikki keskeneräiset asiat pystyttäisiin hoitamaan ennen siirtymistä uuteen tehtävään.

Henkilökierron hyödyntäminen osaamisen kehittämisessä edellyttää, että se on suunnitelmallista ja siihen luodaan pysyvät käytännöt siten, että siitä saadaan hyötyä. Sen vuoksi tulisi olla selkeä suunnitelma siitä, milloin kierto tapahtuu. Tämän hetkessä talon työjärjestyksessä lukee, että työnkierron mahdollisuus on 3-4 vuoden välein. Työjärjestykseen olisi hyvä kirjata selkeästi aika, jolloin kierto tapahtuu tai tehdä oma erillinen suunnitelma jokaiselle työntekijälle työnkierrosta, jossa olisi selkeästi kirjattu, milloin kierto voi tapahtua hänen osaltaan. Suunnitelmassa on kuitenkin hyvä huomioida kierron halukkuus eli mikäli henkilö ei halua koko talossa kiertoon niin suunnitelma koskisi, vain oman osaston sisällä tapahtuvaa kiertoa eri tehtävistä toisiin tehtäviin.

Tulevaa tehtävänkuvaa olisi myös syytä avata hiukan paremmin hakuvaiheessa. Henkilö voi haluta kiertoon, mutta ei uskalla ilmoittautua, koska ei tiedä sen tarkemmin mihin paikkaan hänet tullaan sijoittamaan. Jo pelkästään tieto siitä onko kyse rikospuolen vai siviilipuolen tehtävistä olisi riittävä, koska tehtävät ovat erilaisia ja vaativat erityyppistä asennoitumista henkilöltä sekä uuden opettelua siirtyessä siviilipuolelta rikospuolelle tai toisinpäin.

Kierron tulisi tapahtua aina tietynä ajankohtana riitapuolelta rikospuolelle ja toisinpäin eri tehtäviin. Tämä avaisi työntekijöiden näkökulmaa siihen, että kaikki työt ovat yhtä vaativia ja eri osastoilla on eri tyyppisiä tehtäviä. Voisi olla hyvä myös antaa kaikille mahdollisuus tutustua eri osastojen toimintaan ja niillä käsiteltäviin asioihin. Tällä hetkellä järjestetään lyhyitä osastoihin tutustumisia uusille juuri taloon tulleille ja harjoittelijoille. Olisiko mahdollista järjestää saman tyyppisiä tutustumisia myös vakihenkilökunnalle tai mikäli tutustuminen osastoihin on mahdollista myös muille erikseen sovittuna ajankohtana, sitä pitäisi tuoda enemmän esiin. Tällä tavoin kansliahenkilökunta näkisi muiden osastojen toimintaa ja mitä asioita heillä käsitellään. Samalla he voisivat kiinnostua osaston toiminnasta ja hakeutua sitä kautta kiertoon.

Itse kierron järjestämisen aikataulut on myös tarpeen. Olisi hyvä olla jonkinlainen aikataulu kiertoan ilmoittautumisen ja sen tapahtumisen osalta siten, että kun henkilö ilmoittaa halukkuutta tai ilmoitetaan, että haetaan kiertoan halukkaita, kierto tapahtuisi mahdollisimman pian tietyn määräajan sisällä. Tällöin kiertoan ilmoittautuneet

tietäisivät asennoitua ja valmistautua lähtöönsä kuin myös osasto pystyisi ajoissa valmistelemaan mahdollisia kierron johdosta aiheutuva toimenpiteitä. Henkilö joka joutuu odottamaan pitkään tietoa tapahtuvasta kierrosta elää koko ajan jännityksessä ja tiedon odottaminen saattaa aiheuttaa myös motivaation vähentymistä. Henkilö ei ehkä olekaan enää niin innostunut kiertoon, jos se tapahtuu vasta esimerkiksi yli puoli vuotta ilmoituksen jälkeen.

Erillishaastatteluista kävi myös ilmi, että olisi hyvä tuoda enemmän ilmi, että kiertoon voi ilmoittautua milloin tahansa riippumatta siitä onko ollut ilmoitusta. Hallintoon voi siis itsekin käydä ilmoittamassa kiertoalukkuutensa. Pitäisi tuoda myös esiin enemmän positiivisia asioita kierrosta. Työntekijöiden tulisi tietää, että muutos on sen arvoista.

Henkilökunta etenkin kansliapuolella kokee, että nykyinen palkkausjärjestelmä on heikko. Henkilökunnalla ei ole mahdollisuuksia saada korotuksia palkkaansa kuin suoritusarvioiden mukaisilla korotuksilla. Tämän vuoksi esimerkiksi kertaluonteinen bonus palkkaan tai tietyn ajanjakson aikana kertynyt bonus voisi kannustaa henkilökuntaa, etenkin kansliapuolella lähtemään kiertoon ja vaihtamaan tehtäviä.

Kannustaminen, palautteen antaminen, tavoitteista ja tuloksista avoimesti keskustelu kehityskeskusteluissa sekä tarvittaessa, tukevat henkilön motivaatiota tehdä työtä ja ylläpitävät työhyvinvointia. Esimiehen ja johdon ”aito” kiinnostus työntekijöihin ja heidän uuden osaamisen kehittämiseen, tarjoamalla heille mielenkiintoisia ja haastavia tehtäviä työssään, auttaa pitämään yllä motivaatiota.

Kokonaisuuden ymmärtämiseen olisi panostettava lisää, jakamalla enemmän tietoa henkilökunnan keskuuteen moniosaamisen tärkeydestä. Vain sillä tavalla saadaan aikaan asennemuutos. Henkilökunnan on oltava valmis luopumaan vanhasta ja oppimaan uutta. Uudet toimintatavat ja käytänteet tulevat olemaan osa käräjäoikeuden arkea digitalisoitumisen myötä. Tiedon siirtäminen ja osaamisen varmistaminen ovat välttämättömiä toimenpiteitä, jotta virastossa säilyisi tarvittava ammattitaito ja tieto.

Henkilökunnalle olisi myös annettava lisää mahdollisuuksia osallistua erilaisiin koulutustilaisuuksiin. Koulutussuunnitelman tulisi tukea enemmän moniosaamista eten-

kin kansliahenkilökunnan puolella. Tuomareille on erityisosaamiseen liittyvää koulutusta mm. asianajoliiton puolelta. Kansliahenkilökunnalle on vain Oikeusministeriön järjestämät peruskoulutukset, joissa ei saa tarpeeksi näkökantaa erityisosaamisiin ja heidän koulutustarjontaansa on viime aikoina vähennetty. Kansliahenkilökunnalle ei ole enää esimerkiksi tänä vuonna tarjonnassa erikseen insolvenssi asioiden koulutusta. Tämän vuoksi olisi hyvä, jos kansliahenkilökunnalle järjestettäisiin erilaisia koulutustilaisuuksia esim. lainmuutoksista miten ne vaikuttavat kansliahenkilökunnan työntekoon. Talon sisäisesti voisi myös järjestää omia koulutuksia lisää kaikkia kansliaväkeä koskevista aiheista kuten arkistointi, asiakirjojen julkisuus ja hyvä asiakaspalvelu. Näin lisättäisiin kansliaväen perusosaamista ja kokemusta. Käsikirjoista ja ohjeista lukeminen on eri asia kuin konkreettisesti esimerkein ja materiaalien myötä tuoma tieto.

Osastoilla on olemassa myös omia heidän itsensä järjestämiä koulutuksia. Näitä järjestettäessä ja suunniteltaessa olisi hyvä huomioida myös muut osastot, esimerkiksi järjestää yhteinen koulutus sellaisista asioista, jotka koskevat kaikkia rikospuolen osastoja tai siviilipuolen osastoja. Julkisuusasioissa tai käytäntöjen muutoksista johtuvista asioista olevat koulutukset voisivat olla jopa koko taloa koskevia koulutuksia.

9 LOPPUYHTEENVETO

Opinnäytetyön aihe oli ajankohtainen omassa virastossani ja koko valtionhallinnon alalla. Työn avulla haluttiin löytää keinoja siihen, miten saada henkilökunta innostumaan moniosaamisesta ja työnkierrosta. Työssä on käytetty paljon hyödyllistä ja samalla myös käytäntöön sovellettavissa olevaa teoriaa mm. johtamiseen ja esimiestyöhön liittyen. Tutkimuksen ja teorian myötä löydetyt kehittämis ehdotukset ovat toteuttamiskelpoisia ja helposti lähestyttäviiä menetelmiä, joiden avulla pystytään edesauttamaan osaamisen kehittämistä ja työnkiertoa myös muissa työyhteisöissä ja virastoissa.

Moniosaaminen ja työnkierto aiheena on tällä hetkellä pinnalla työelämässä. Työnantajat korostavat jatkuvaa oppimista ja uusiutumista. Työntekijän tulee olla sopeutuvainen ja nopea sisäistämään uusia työmenetelmiä, joita työssä käytetään yhä enemmän digitalisoitumisen myötä. Ihmiset ovat erilaisia ja oppivat asioita eri tavoin. Osaaminen syntyy koulutuksen ja kokemusten kautta. Se muodostuu myös asenteista ja kontakteista. Osaamisen kehittymistä tulee seurata ja arvioida, antamalla mm. palautetta työntekijälle esimiehen toimesta. Tämän vuoksi työhön perehdyttämisen, johtamisen ja esimiestyön tärkeys työelämässä kasvaa.

Muutosjohtaminen julkishallinnossa ei ole helppoa, eikä siten kehittämistyön tekeminen valtion virastoon ole ollut helpoimmasta päästä. Pitää muistaa ja ottaa huomioon, että muutostilanteiden suunnittelussa ja toteutuksessa käräjäoikeuksissa noudatetaan aina voimassa olevaa lainsäädäntöä, virka- ja työehtosopimuksia sekä valtionhallinnon yhteisiä henkilöstöpoliittisia periaatteita ja linjauksia.

LÄHTEET

Carlsson, M. & Järvinen, K. 2012. Mielekäs työ – uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Hakala J.T. 2006. Informaatiohyöky – Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Gaudeamus Kirja Oy. Tampere: Tammer-Paino

Helsingin käräjäoikeuden työjärjestys 2017 viitattu 18.3.2017
<https://oikeus.fi/karajaoikeudet/helsinginkarajaoikeus/fi/index/tyojarjestys.html>

Heifetz, R. A. & Linsky, M. 2005 Leadership on the line: Staying Alive Though the Dangers of Leading, Selviytyvä johtajuus. Teoksessa Työntekijöiden motivoiminen, Tulostietoinen johtaja – sarja: Harward Business School Press. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Perhemediat Oy

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä:PS-kustannus

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo: WSOY

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro

Järvinen, P. 2016. Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä lehdessä www-sivut 1.9.2016. viitattu 3.3.2017
<http://www.talouselama.fi/tebatti/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen-6248744>

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – Kehittämisohjelman laatiminen. Viro:Printon. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Edita Publishing Oy. Tallinna: Reusner AS

Koskinen, S. & Kulla, H. 2013. Virkamiesoikeuden perusteet. Talentum Media: Helsinki

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Gaudeamus Oy, Palmenia Helsinki University Press

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: Wsoy Pro Oy

Kupias P., Peltola, R. & Pirinen, J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

- Laatunen, L., Savonen, E., & Äimälä, M. 2002. Yhteistoimintalaki. WSOY: Helsinki.
- Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1988. L1.7.1988/651
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum Media Oy
- Lapin käräjäoikeuden työjärjestys viitattu 18.3.2017
<https://oikeus.fi/karajaoikeudet/lapinkarajaoikeus/fi/index/tyojarjestys.html>
- Larvi, T. & Vanhala, A. 2014. Esimiehen kolmen suora – Arvostus, luottamus ja oikeudenmukaisuus. TTT-lehden www-sivut 28.12.2014. viitattu 3.3.2017
<http://www.tttlehti.fi/esimiehen-kolmen-suora-arvostus-luottamus-ja-oikeudenmukaisuus/>
- Luoto, L. 2014 Miksi moniosaaminen ei lisäännä. Psycon.fi www-sivut 1.9.2014. viitattu 9.2.2017 http://www.psycon.fi/blogi/miksi_moniosaaminen_ei_lisaa_nny
- Manka, M-L. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum
- Mansukoski, S., Mitronen, L., Porenne, P. & Salmimies, P. 2007. Käytännön johtoryhmätyöskentely. Helsinki: Talentum
- Mönkkönen, K. & Roo, S. 2010. Työyhteisötaidot. EU: UNIpress
- Oikeusministeriön www-sivut. viitattu 12.3.2016 <http://www.oikeus.fi>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät-Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Oulun käräjäoikeuden työjärjestys 2016
- Pirinen H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy
- Pirkanmaan käräjäoikeuden henkilöstö ja koulutussuunnitelma 2017
- Pirkanmaan käräjäoikeuden strategia
- Pirkanmaan käräjäoikeuden toimintakertomus 2015
- Pirkanmaan käräjäoikeuden työjärjestys 2017
- Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Ruohotie, P., Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Salminen, A. 2004. Julkisen toiminnan johtaminen -Hallintotieteiden perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy
- Satakunnan käräjäoikeuden työjärjestys 2016

- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy
- Sydänmaalakka, P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy
- Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan-yhdessä, Viro: Printo. Kauppakamari
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Valtionkonttorin selvitys. Valtion HR johtaminen loppuraportti 30.9.2016. Yhteinen sävel – Linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Valtionkonttorin www-sivut 5.10.2016 viitattu 14.4.2017 http://www.valtiokonttori.fi/fi-I/Virastoille_ ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ ja_ johtamista_tukevat_palvelut/HRloppuraportti_Yhteinen_savel
- Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Virtanen, P. & Stenwall, W. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanomama Oy
- Virtanen, P. & Wennberg, M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Prima Oy
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

LIITE 1**Sähköpostikysely laamanneille kysymykset**

Miten työnkierto on teillä käytännössä järjestetty?

Kuinka hyvin henkilökunta on sisäistänyt työnkierron merkityksen oman osaamisen lisäämisen ja käräjäoikeuden kokonaisosaamisen kannalta?

Millä tavalla teillä kannustetaan oman osaamisen kehittämiseen ja moniosaamiseen?

LIITE 2

Erillishaastattelu kysymykset*Kysymykset jo kierrossa olleille*

Miksi olet lähtenyt kiertoon?

Mitä olet saanut kierrosta?

Onko ollut mielekästä?

Miten työkierron järjestäminen mielestäsi toimii?

Miten sinut on otettu vastaan?

Onko työkierron järjestelyissä parantamisen varaa?

Lähtisitkö uudelleen?

Kysymykset ei kierrossa olleille

Miten käsität työkierron? Mitä se mielestäsi pitää sisällään?

Miten kierron järjestäminen mielestäsi toimii?

Onko järjestelyissä parantamisen varaa?

Mikä kannustaisi lähtemään kiertoon?

Miksi et ole lähtenyt kiertoon?

Olisitko innokas lähtemään kiertoon?