

# INHIMILLISEN PÄÄOMAN KEHITTÄMINEN

Case: Päijät-Hämeen käräjäoikeus

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Parikka, Hannele	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 64 sivua, 30 liitesivua	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi <b>Inhimillisen pääoman kehittäminen</b> Case: Päijät-Hämeen käräjäoikeus		
Tutkinto Yrittäjyyden- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Tradenomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä osaamista Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa tarvitaan siellä työskenteleviltä käräjäsihteereiltä ja haastemiehiltä sekä kyseisten henkilöstöryhmien esimiehiltä. Tavoitteena oli myös selvittää, miten osaamista voidaan edelleen kehittää, jotta henkilöstö menestyy työssään ja organisaatio menestyy tulostavoitteissaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui inhimillisestä pääomasta, sen mittaamisesta, osaamisen johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä. Aineistona oli kotimaiset ja kansainväliset lähteet sekä muut dokumentit.</p> <p>Tutkimusote on luonteeltaan kvalitatiivista ja tutkimusmenetelminä on käytetty kyselyä, työryhmätyöskentelyä ja kirjallisia aineistoja. Kysely lähetettiin sähköisenä Webropol –kyselynä yhdeksälle henkilölle Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa.</p> <p>Käräjäsihteereiden, haastemiesten ja kyseisten henkilöstöryhmien esimiehiltä edellytetään laajaa substanssi- ja muuta osaamista sekä ICT-taitoja. Näissä osaamisen kehittäminen on tärkeää. Mitä monipuolisempi henkilöstön osaaminen on, sitä joustavammin organisaatiolle kuuluvat tehtävät tulevat hoidetuiksi. Esimiesten rooli on tärkeä, koska sillä on vaikutus henkilön suoritukseen.</p>		
Asiasanat inhimillinen pääoma, osaaminen, osaamisen mittaaminen, osaamisen johtaminen, osaamisen kehittäminen		

## Abstract

Author(s) Parikka, Hannele	Type of publication Master's Thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 64 pages,	30 pages of appendices
Title of publication <b>Developing of knowledge</b> <b>Case organization: District court of Päijät-Häme</b>		
Name of Degree Master's Degree Programme in business administration		
Abstract <p>The purpose of this study was to define the needs in developing competences and other knowledge of the district court secretaries, bailiffs and their superiors. The case organization was the district court of Päijät-Häme. The aim was also to define how knowledge can be developed to ensure the success of the staff mentioned and success of the organization's target.</p> <p>The theoretical part of this study comprises the development of human capital, its evaluation, knowledge management and development of knowledge.</p> <p>The study was qualitative. It was carried out by sending an electronic survey to the target group and by group work methods. Domestic and foreign literature and documents were used as material in this study.</p> <p>The results of the study showed that the staff in question must have extensive know-how and other skills as well as ICT skills. Organization should make sure that the development of these are being taken care of. The more versatile the staff's know-how is, the more flexible organization's issues will be dealt.</p> <p>Superior's roll is important, because it has an impact on employee's performance.</p>		
Keywords human capital, competence, development of knowledge, knowledge management,		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta .....	1
1.2	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet .....	2
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys.....	3
2	KIRJALLISUUSKATSAUS .....	6
2.1	Inhimillinen pääoma .....	6
2.1.1	Kvalifikaatiot .....	10
2.1.2	Kompetenssi.....	14
2.2	Osaamisen mittaaminen .....	18
2.2.1	Osaamiskartoitus .....	19
2.2.2	Laadullinen mittaaminen .....	20
2.3	Osaamisen johtaminen .....	21
2.4	Osaamisen kehittäminen .....	30
3	KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	35
3.1	Kohdeorganisaatio.....	35
3.2	Kehittämistyön vaiheet.....	39
3.2.1	Tutkimuksen kohdejoukko ja aineiston hankinta .....	39
3.2.2	Työpaja-, palaveri- ja ryhmätyöskentely.....	39
3.3	Kehittämistutkimuksen toteutus .....	40
3.3.1	Kysely.....	41
3.3.2	Ryhmätyöskentely .....	42
3.3.3	Dokumentit .....	46
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	47
4.1	Kyselyn tulokset.....	47
5	YHTEENVETO JA POHDINTA .....	54
5.1	Tulosten pohdinta .....	54
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	55
5.3	Kehittämistutkimuksen luotettavuus .....	56
5.4	Jatkotutkimusaiheet .....	57
	LÄHTEET .....	58
	LIITTEET .....	64

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Organisaatioissa muutokset ovat tulleet jäädäkseen. Työnantajan tuleekin entistä enemmän panostaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja toimintatapojen uudistamiseen. Osaamisen johtaminen näyttelee tärkeää osaa kehittämistyön onnistumisessa. Onnistuminen osaamisen kehittämistyössä ja johtamisessa parantaa organisaation menestystä tulostavoitteissa ja henkilöstön työhyvinvointi paranee.

Aineettoman pääoman merkitys liiketoiminnassa, mutta myös julkishallinnossa ja voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa on suuri. Organisaatioiden on sopeuttava toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin yhä joustavammin ja nopeammin, missä korostuu aineettomien resurssien ja tekijöiden roolin ymmärtäminen luotsattaessa yhteisöä eteenpäin. Vaikka organisaatioissa hyödynnetäänkin jo nyt ulkoisia ja sisäisiä työkaluja, tarvitaan työkaluja, jotka ovat käytännönläheisiä ja menetelmät systemaattisia, mitkä auttavat ja helpottavat johtamistyössä. (Roos ym. 2006, 8,12.)

Inhimillinen pääoma, joka on tunnustettu tärkeäksi voimavaraksi organisaatioissa, ei näy ulospäin. Se edustaa tietämystä, joka on kätkeyty henkilöstöön, organisaation rutiineihin ja verkostoympäristöön. Se mikä on organisaatiolle tärkeä voimavara, sen kehittämisestä tulee pitää huolta. Inhimillisen pääoman tulisikin olla avainroolissa organisaatioiden strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämisen prosesseissa ja henkilöstöjohtamisen käytänteissä. (Kong & Thomson 2009, 356.)

Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen edellyttää, että myös osaamisen tulee vastata uusiin haasteisiin ja vanhentuneista toimintatavoista tulee päästä pois. Organisaation johdolle on tärkeää myös tunnistaa, millä osaamisen tasolla nyt ollaan, mitä erikoisosaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä myös keiden hallussa osaaminen on. Toiminnan riskeihin tulee varautua ja siksi on tärkeää pitää huolta siitä, että mikään asia ei saa olla vain yhden ihmisen hallussa. (Virtainlahti 2009, 88 – 89.) Katseen on oltava tulevaisuudessa ja mietittävä minkälaista osaamista silloin tullaan tarvitsemaan.

Organisaatiossa on erilaisia prosesseja kuten ydin-, tuki-, avain-, ja osaprosesseja. Prosessien tavoitteena on selkiyttää, mitä arjessa tapahtuu eli selvittää,

minkälaisia toimintoja työhön liittyy ja mitä niiden toteuttamiseen tarvitaan eli mm. resurssit ja ohjaus, jotta saadaan tarvittava tulos tai tuotos. Mitä paremmin arki toimii, sitä paremmin henkilökunta voi. Tämän vuoksi myös henkilökunta tulisi ottaa mukaan prosessityöskentelyyn prosessien mallintamisen avuksi. Villakoiran ydin prosesseissa onkin arki. Ihmisten on osattava hahmottaa kokonaisuuksia, mikä puolestaan parantaa muutosten ymmärtämistä ja strategian jalkauttamista. Menestys syntyy siitä, että otetaan ihmiset mukaan eli annetaan heille mahdollisuus osallistua toiminnan kehittämiseen. Kun henkilöstö ymmärtää, minkälaisia prosesseja tarvitaan tuotteiden tai palvelujen tuottamiseen, kokonaisuudet hahmottuvat heille aivan toisella lailla.

## 1.2 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Valtionhallinnon vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman (VATU) 1.11.2011 – 30.4.2015, joka oli hallitusohjelman mukainen ohjelma, tavoitteena oli vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden edistäminen valtionhallinnossa. Se korvasi aikaisemmat valtion tuottavuusohjelmat. (Valtiovarainministeriö 2015, 13.) Inhimillinen pääoma (IPO) nostettiin ohjelmassa yhdeksi alueeksi tavoiteltaessa vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta (Valtiovarainministeriö 2011, 1). Jatkossa puhuttaessa vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmasta käytetään lyhennettä VATU-ohjelma.

VATU-ohjelmassa inhimillisen pääoman osalta keskeisinä lähtökohtina oli valtionhallinnon henkilöstön osaaminen, johtaminen ja osallistaminen sekä henkilöstön työkyvystä ja hyvinvoinnista huolehtiminen. (Valtiovarainministeriö 2015, 27).

Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaationa on Päijät-Hämeen käräjäoikeus ja siellä työskentelevät käräjäsihteerit ja haastemiehet. Käräjäoikeuden käytössä ei ole sellaisia menetelmiä tai järjestelmiä, jotka auttaisivat aineettoman, inhimillisen pääoman osaamisen mittaamisessa ja kehittämisessä lukuun ottamatta vuotuisia kehityskeskusteluja ja joka toinen vuosi suoritettavaa VMBaro työtyytyväisyyskyselyä. Inhimillisen pääoman, joka on osa aineetonta pääomaa, asiasisällön selvittäminen asiantuntijaorganisaatiossa, auttaa ja palvelee koko organisaatiota ja varsinkin johtoa ja esimiehiä, jotka tarvitsevat muistin avuksi dokumentoitua tietoa organisaatiossa työskentelevien henkilöiden osaamisesta.

Tällä opinnäytetyöllä haluan selvittää minkälaista osaamista kärjäsihteereiden ja haastemiesten työssä tarvitaan. Substanssiosaaminen on avainasemassa, mutta muukin osaaminen on tärkeää. Lisäksi kärjäoikeudessa työskentelee esimiesasemassa toimivia henkilöitä, joiden osaaminen poikkeaa osaksi muista edellä mainittujen henkilöstöryhmien osaamisvaatimuksista. Esimiehet ovat avainasemassa osaamisen varmistamisessa ja osaamisen kehittämisessä.

Inhimillisestä pääomasta eli osaamispääomasta ja osaamisen kehittämisestä on kirjoitettu paljon ja sitä on myös tutkittu paljon. Tutkimuksia osaamis- ja muusta inhimillisestä pääomasta kärjäoikeuden organisaatiossa ei kuitenkaan ole.

Opinnäytetyön tarkoituksena on saada tietoa henkilöstön osaamisen kehittämistä varten. Tutkimuksella lisätään kokonaisvaltaista ymmärrystä ja näkemystä kärjäoikeudessa työskentelevien kärjäsihteereiden ja haastemiesten osaamispääomasta, mikä hyödyntää kärjäoikeuden johtoa sekä esimiehiä johtamisessa ja päätöksenteossa.

### 1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Kehittämistutkimukseni tutkimuskysymys on seuraava: Mitä osaamista kohdeorganisaatiossa tarvitaan ja miten sitä voidaan edelleen kehittää, jotta henkilöstö menestyy työssään ja organisaatio menestyy tulostavoitteissaan. Pääkysymystä täydentävät alakysymykset kuuluvat seuraavasti:

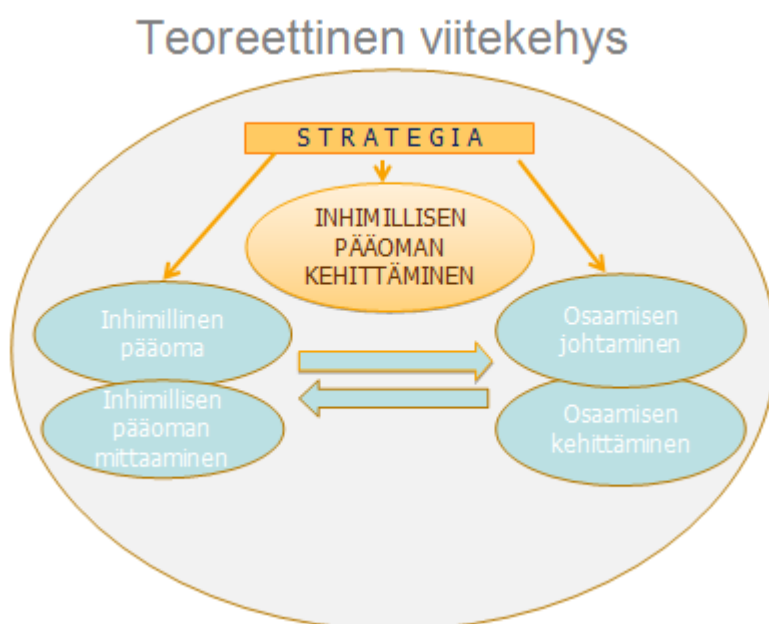
1. Minkälaista osaamista ja muuta inhimillistä pääomaa kärjäsihteerien ja haastemiesten työssä tarvitaan?
2. Minkälaista osaamista esimiehinä toimivilta kärjäsihteereiltä ja haastemiehiltä odotetaan?
3. Miten inhimillistä pääomaa mitataan ja miksi?
4. Mitä keinoja inhimillisen pääoman kehittämiseksi on?

Tutkimuskysymyksellä ja neljällä alakysymyksellä pyrin selvittämään kärjäsihteerien, haastemiesten ja heidän lähiesimiestensä osaamisvaatimuksia. Tämän lisäksi tarkoitus on selvittää myös osaamisen mittaamisen tapoja ja kehittämismenetelmiä.

Substanssiosaaminen on asiantuntijaorganisaatioissa välttämätön edellytys, mutta muutakin osaamista tarvitaan, millä voi olla suuri merkitys arvioitaessa vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta sekä arvon luomisessa esim. sidosryhmille.

Tämän kehittämistyön ydin on osaamisen kehittäminen. Osaaminen on työelämäkontekstiin liittyvää osaamista (Hanhinen 2010, 15), minkä vuoksi teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan työssä tarvittavaa osaamista, sen mittaamista, osaamisen johtamista esimiehen näkökulmasta sekä osaamisen kehittämistä. Osaaminen on sidoksissa organisaation strategiaan ja sen vuoksi viitekehyksessä sivutaan myös sitä.

Kuviossa 1 olen havainnollistanut tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen.



KUVIO 1. Inhimillisen pääoman kehittäminen (Hanhinen 2010. 97, mukaellen).

Kirjallisuuskatsaus, luku kaksi, jakaantuu kahteen isompaan kokonaisuuteen. Ensimmäisessä osassa kuvaan kirjallisuuden ja tutkimusten pohjalta tekijöitä, joista osaaminen ja muu inhimillinen pääoma koostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat inhimilliseen pääomaan sekä miten sitä voidaan mitata. Kirjallisuuskatsauksen toisessa osassa paneudutaan osaamisen johtamiseen ja sen kehittämiseen esimiestyön näkökulmasta.

Luvun kolme, joka käsittelee tutkimuksen suorittamista, alussa esittelen tutkimuksen kohdeorganisaation Päijät-Hämeen käräjäoikeuden. Selvitän myös, miten organisaatiossa osaamisesta huolehditaan tällä hetkellä. Tässä luvussa esittelen



tarkemmin myös tutkimukseni kohdejoukon. Kohderyhmissä on mukana myös esimiesasemassa työskenteleviä käräjäsihteereitä ja haastemiesten esimies. Tutkimuksessani käytän erilaisia tutkimusmenetelmiä ja selvitän näiden menetelmien sisältöä ja miksi olen valinnut juuri ne käytettäväksi tutkimuksessani.

Luvussa neljä esittelen tutkimukseni tulokset.

Luvussa viisi teen yhteenvedon ja esittelen vastaukset tutkimuskysymyksiini. Lopuksi teen arvion tutkimukseni luotettavuudesta ja teen ehdotukset mahdollisista jatkotutkimusaiheista.

## 2 KIRJALLISUUSKATSAUS

### 2.1 Inhimillinen pääoma

Organisaation kaiken toiminnan lähtökohtana on sen perustehtävä. Se määrittää, mitä varten organisaatio on olemassa eli mitä siellä tehdään ja saadaan aikaan. Organisaatiossa olevilla ryhmillä ja tiimeillä on vastaavasti omat erityiset perustehtävänsä, joita ne toteuttavat. (Järvinen 2009, 27.)

Tehtävät, joita kuvataan organisaation strategiassa, missiossa, visiossa, arvoissa ja päämäärissä, ovat organisaation perustehtäviä ja ne liittyvät Juutin mukaan kiinteästi asiakkaisiin (Juuti, 2015, 25). Professori Marko Kestin (2010, 63) mukaan oppivassa organisaatiossa on viisi strategista elementtiä: mission ja vision selkeyttäminen ja tukeminen, yhteinen esimiestoiminta ja osallistaminen, kulttuuri, joka rohkaisee kokeilemaan, kyky jakaa osaamista yli organisaatorajojen sekä yhteistyö ja tiimitoiminta.

Viitalan mukaan organisaation strategia määrittää osaamisen ja siinä toimivien yksilöiden henkilökohtaisten osaamisten välille tulisi voida muodostaa silta. Silta Viitalan mukaan muodostuu organisaation sosiaalisten prosessien ja organisaation rakenteiden, järjestelmien ja toimintamallien muodostamasta kehyksestä, mikä ohjaa, pakottaa, tukee ja luo osaamisen kehittymisen ja hyödyntämisen prosesseja organisaatiossa. Sosiaaliset prosessit tarkoittavat prosessia, jossa ihmiset vuorovaikutuksessa toistensa kanssa jakavat, luovat ja hyödyntävät tietoa ja osaamista. Sosiaaliset prosessit käytännössä pakottavat ryhmäoppimiseen. (Viitala 2005, 165 - 166.)

Visio ja strategia tulee saattaa henkilöstön tietoon, mikä tehtävä kuuluu johdolle. Esimiehet toimivat alaisiinsa nähden suunnan selkiyttäjinä, mikä tarkoittaa, että esimies vastaa omassa yksikössään siitä, että alaiset ovat sisäistäneet organisaation vision ja strategian ja sen, että ne on käännetty työtä ohjaavalle kielelle. Tätä työtä esimies prosessoi yhdessä johdon ja alaisten kanssa. (Viitala 2004, 26.)

Inhimillisen pääoman eli osaamisen tulee olla kytköksissä strategiaan. Tärkeää on selvittää, mitä henkilöstön pitäisi ehdottomasti osata, jotta strategia toteutuu ja tavoitteet saavutetaan. Tätä selvitystyötä voidaan tehdä mm. osaamiskartoituksen avulla. (Ojala 2008, 38.) Selvitystyö on tärkeää, sillä inhimillinen henkilöstön

aineeton pääoma onkin noussut organisaatioissa strategiseksi menestystekijäksi, jossa johdolla ja esimiehillä on merkittävä rooli organisaation kompetenssien kehittämisessä (Kesti 2010, 64).

Asiantuntijaorganisaatiossa substanssiosaamisen korkea taso on välttämätön edellytys toiminnan kannalta. Tästä johtuen substanssiosaaminen hallitsee organisaatioiden osaamisvaatimuksia. Strategian toteutumisen kannalta muu osaaminen kuitenkin saattaisi olla tärkeämpää. (IC Partners Oy, 2004.)

Inhimillisellä pääomalla Larjovuoren, Mankan ja Nuutisen mukaan tarkoitetaan organisaation työntekijöihin ja johtoon sitoutuneita voimavaroja, joita tulee voida mitata ja kehittää. Voimavarat auttavat ja edistävät tavoitteiden saavuttamista. (Larjovuori, Manka & Nuutinen. 2015, 9.)

Sydänmaanlakan ja Hanhisen mukaan inhimillinen pääoma, osaaminen, on niitä tietoja, taitoja ja asenteita, joita tarvitaan hyvään työsuoritukseen ja työelämässä menestymiseen (Sydänmaanlakka. 2004, 150; Hanhinen 2010, 97.) Työelämässä tarvittavaan osaamiseen liittyvät keskeiset käsitteet Hanhisen mukaan ovat kompetenssi, kvalifikaatio ja ammattitaito. Näistä Hanhinen käyttää väitöstutkimuksessaan yläkäsitettä työelämäosaaminen. Osaaminen on Hanhisen mukaan siten työelämäkontekstiin liittyvää osaamista, joskin Hanhisen mukaan rajanveto muun kuin työelämäosaamisen välillä on vaikeaa, koska ne saattavat liittyä merkittävästi toisiinsa. (Hanhinen 2010, 15 - 16.) Sydänmaanlakan mukaan (2004, 150) osaamiseen kuuluu tärkeänä osana myös henkilön asenne ja motivaatio käyttää omia taitojaan.

Henkilöstövoimavarat ovat osa organisaation aineetonta pääomaa. Sen vahvuudet ja heikkoudet Kauhasen mukaan liittyvät henkilöstön ominaisuuksiin. (Kauhanen 2006, 26.) Organisaation aineeton pääoma on jo melko vakiintuneen käytännön mukaan jaettu kolmeen resurssiluokkaan. Nämä ovat inhimillinen, rakenne- ja suhdepääoma. Organisaation toimialalla on vaikutus siihen, minkälaisia painotuksia resurssiluokat saavat. (Roos ym. 2006, 13; Lönnqvist ym. 2005, 31.) Aineettoman pääoman arvo syntyy, kun eri osa-alueet ovat yhteydessä toisiinsa. (Lönnqvist ym. 2005, 32). Taulukko 1 selventää aineettoman pääoman resurssiluokan sisältöä. Siinä resurssiluokat on jaoteltu eri tekijöihin seuraavasti:

TAULUKKO 1. Aineettoman pääoman resurssiluokan tekijät (Roos ym. 2006, 13; Lönnqvist 2005 ym. 31)

Inhimillinen pääoma = osaaminen	Rakennepääoma = rakenteet	Suhdepääoma = verkostot
osaaminen tietämys kokemus kyvyt henkilökohtaiset ominaisuudet koulutus asenne	prosessit ja järjestelmät toimintatavat immateriaalioikeudet brändi, maine organisaatiokulttuuri	asiakkaat yhteistyökumppanit yhteiskuntasuhteet sijoittajat rahoittajat omistajat

Inhimillinen pääoma on riippuvainen organisaatiossa toimivista ihmisistä ja heidän erilaisista taidoista ja tiedoista. Koska organisaatiot ovat erilaisia, ovat inhimillisen pääoman resurssiluokkien sisällötkin erilaisia. Tämä riippuu siitä, mitä tekijöitä organisaatio tunnistaa omiksi inhimillisiksi resursseikseen, jotka ovat sen toiminnassa oleellisia. (Roos ym. 2006, 46 - 47.) Varsinkin asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen merkitys korostuu.

Työntekijät muodostavat organisaation inhimillisen pääoman. Se käsittää Roosin ym. mukaan työntekijöiden tiedot, taidot, kompetenssit, innovatiivisuuden, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvyt. Näitä yritys pystyy hyödyntämään ja niillä on vaikutusta myös yrityksen arvon luonnissa. Organisaatio ei omista työntekijöidensä inhimillistä pääomaa, eikä se näin ollen voi hallita ja päättää, miten työntekijät käyttävät tätä pääomaa eli työntekijän osaamista, kykyä, taitoa jne. Käytöstä päättävät työntekijät. Inhimillisen pääoman resurssit noudattavat myös lisääntyvän tuoton lakia. Tämä tarkoittaa sitä, että mitä enemmän henkilö tietää, sitä helpompi hänen on usein oppia uutta. (Roos ym. 2006, 13 - 14, 47.)

VATU -ohjelmassa organisaation inhimillisestä pääomasta todetaan, että se on henkilöstön ja johdon osaamista, tietoja, taitoja ja kokemusta sekä henkilökohtaisia ominaisuuksia. Siihen kuuluu myös motivaatio, käyttäytyminen, kyky oppia uutta sekä fyysinen että henkinen hyvinvointi. (Valtiovarainministeriö 2012, 1.)

Stählen ja Grönroosin mukaan vaikka organisaatio ei omistakaan työntekijöiden osaamispääomaan, sen tuottamat palvelut perustuvat kuitenkin osaamiseen ja tietopääomaan, mitä sen henkilöstöllä on. Organisaation osaamispääomaan kuuluu

soveltaa vanhaa tietoa, mutta myös kykyä kehittää uutta. (Ståhle. & Grönroos 1999, 76 -77.)

Työntekijöiden osaamisella parannetaan Kestin mukaan työmenetelmiä edellyttäen, että toimintakulttuuri sallii työntekijöiden osaamisen hyödyntämisen. Tämä puolestaan edellyttää, että tärkeät osaamisalueet on tunnistettu. Työ saattaa tuntua kaaokselta, jos ei toimita prosessien mukaisesti tai prosesseja ei ole tunnistettu. Myös tekniikan uudistuminen asettaa haasteita osaamiselle. Kiire ja työpaineet voivat aiheuttaa tilanteita, joissa ei toimita sovittujen työnkuvien mukaisesti. Prosessien hallinta auttaa siinä, että pienemmillä resursseilla voidaan hallita kokonaisuuksia, mutta se vaatii niin henkilöstöltä kuin esimiehiltäkin laajempaa osaamista. (Kesti 2013, 13-14.)

Rakennepääomaan (structural assets) kuuluvat tekijät ovat organisaation omistamia. Nämä tekijät ovat kuitenkin työntekijöiden luomia, kuten esim. organisaatiokulttuuri ja työilmapiiri. (Lönqvist ym. 2005, 31.)

Kun organisaation rakenteet toimivat hyvin ja työprosessit mahdollistavat henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, mahdollistaa tämä myös henkilöstön hyvinvoinnin. Henkilöstön hyvinvointi liittyy inhimilliseen pääomaan, mutta käsitteenä sitä voidaan tarkastella myös työhyvinvointipääomana. Työhyvinvointipääomaan vaikuttavia tekijöinä ovat lisäksi yhteisöllisyys (sosiaalinen pääoma), johon puolestaan vaikuttaa kannustava ja osallistava johtaminen sekä hyvä työilmapiiri. Sosiaaliseen pääomaan jokainen työntekijä voi vaikuttaa työyhteisötaitoillaan. (Larjovuori, Manka & Nuutinen 2015, 6.)

Organisaatioon ja sen ulkopuolisiin sidosryhmiin liittyvät aineettomat tekijät ovat osa suhdepääomaa (relational assets). Suhdepääoman omistus katsotaan kuuluvan organisaatiolle, mutta edellä mainitut tekijät, kuten asiakassuhteet, ovat työntekijöiden luomia. (Lönqvist ym. 2005, 31.)

Marko Kesti (2013, 10-11) toteaa, että inhimillisillä menestystekijöillä on suuri merkitys organisaation tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Inhimillisinä menestystekijöinä Kesti mainitsee esimiestoiminnan, toimintakulttuurin, osaamisen ja prosessit, mitkä muodostavat työelämän laadun. Työelämän laatu Kestin mukaan kertoo siitä, miten henkilöstö kokee voivansa toteuttaa työnsä suhteessa niihin

tavoitteisiin, joita organisaatio on asettanut. Inhimillisten menetystekijöiden avulla organisaatio ohjaa sitä toimintaa, jota varten se on olemassa.

Organisaation osaamisen määrittäminen kuuluu organisaation johdolle. Johdon vastuulla on huolehtia siitä, että organisaation osaamista tukevat rakenteet ovat kunnossa. Rakennepääomaan Otalan mukaan kuuluu mm. osaamisen kehittämissysteemit, koulutus ja oppimisohjelmat, osaamisen johtaminen, johtamisjärjestelmä siltä osin kuin se tukee oppimista ja osaamisen jakamista, strategian käytäntöön viestijärjestelmää ja johdon kehittäminen. (Ojala 2008, 98, 85.)

### 2.1.1 Kvalifikaatiot

Hanhisen (2010) mukaan kvalifikaatiot (osaamisvaatimukset) ovat työelämän eli organisaation asettamia työn vaatimuksia, joita henkilön tulee työssään hallita. Työntekijään kohdistuvat osaamisvaatimukset ovat Hanhisen mukaan siten työelämän vaatimuksista johdettuja kvalifikaatioita, jotka määrittelevät työsuorituksen sisällön ja tason. (Hanhinen 2010, 97, 142 - 143.)

Hanhisen (2010, 143) mukaan ammattitaito on se työelämäosaamisen alue, jossa kvalifikaatiot ja kompetenssi (työntekijän kyvyt ja valmiudet) kohtaavat, mikä ilmenee taitavuutena. Hänen mukaansa ammattitaidossa on aina mukana sekä kvalifikaatioiden että kompetenssin vaikutus ja inhimillinen pääoma realisoituu ammattitaitona työsuorituksessa, jossa siis kvalifikaatiot edellyttävät tietynlaisia työn vaatimuksia, joita työntekijän tulee hallita, ja yksilön kompetenssia eli kognitiivisia kykyjä ja henkilökohtaisia ominaisuuksia (affektis-konatiiviset valmiudet), joita työntekijän tulee olla. (Hanhinen 2010, 142 – 143.)

Millainen on hyvä ammattitaito? Se on Viitalan mukaan kokonaisvaltaista osaamista. Jotkut henkilöt vain ovat hyviä kaikessa mitä tekevät tai mihin tehtäviin tarttuvat. Kokonaisvaltainen osaaminen, joka Viitalan mukaan pitää sisällään hyvin paljon eri osa-alueita, on inhimillisen pääoman kehittämistyössä kuitenkin pystyttävä erittelemään ja arvioimaan yksityiskohtaisemmin. Kehittämistyö edellyttää, että kehität sitä, minkä tunnet. Kun työssä tarvittavat osaamisvaatimukset pilkotaan osiin ja jäsennellään, helpottaa se erittelyä. Näistä käytetään termiä työelämäkvalifikaatiot (Viitala 2006, 114.)

Ruohotien (2000, 60 - 61) mukaan ammatilliseen pätevyyteen vaikuttavat mm. ympäristön muutos, organisaation ilmapiiri, työn luonne ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Ympäristön muutokseen vaikuttaa mm. nopeasti kehittyvä teknologia ja rakenteelliset muutokset. Organisaation ilmapiiriin puolestaan vaikuttaa johtaminen tai johtamisjärjestelmä. Työn luonteessa on kysymys töiden järjestelyistä ja työhön liittyvistä kasvumahdollisuuksista. Henkilökohtaisiin ominaisuuksiin lukeutuu yksilöiden motivaatioperustaa ja kognitiivisia kykyjä sekä persoonallisuutta, esim. joustavuutta luonnehtivat tekijät. (Ruohotie 2000, 60-61.)

Osaamisen tavoitteena on, että työntekijät onnistuvat työssään ja kun näin tapahtuu, myös organisaatio menestyy. Tästä syystä työssä tarvittava osaaminen on lähtökohtana määriteltäessä työsuorituksen sisältöä ja tasoa. Osaamisesta Hanhisen mukaan voidaan tällöin käyttää myös nimitystä työelämäosaaminen. (Hanhinen 2010, 143.)

Lönnqvistin mukaan työntekijän osaaminen on kuitenkin perusta sille, miten hän onnistuu ja kehittyy omassa tehtävässään ja työyhteisössään. Työntekijän työssä tarvittaviin osaamisvaatimuksiin, jolla siis tarkoitetaan erilaisia yksilön kykyjä, taitoja, valmiuksia ja tietoja (skills, capabilities, competencies, know-how), vaikuttaa se, millä toimialalla organisaatio toimii. (Lönnqvist ym. 2005, 32 - 33.)

Otalan mukaan osaamisella tarkoitetaan yksilön kykyä suoriutua tehtävistään, parantaa ja kehittää työtään ja ratkaista ongelmia. Yksilö ei monasti suoriudu tehtävistään yksin, koska työ on muuttunut. Se on yhä enemmän tiimin, ryhmän ja organisaation aikaansaannosta, minkä vuoksi osaaminenkin nähdään yhä enemmän organisaation osaamisena ja se on siten sen osaamispääomaa (Ojala 2008, 47).

Hyrkäksen (2009, 52) mukaan osaaminen voidaan nähdä myös koko ajan kehittyvänä prosessina, jolloin se ei olisi niinkään yksilön tai organisaation omistamaa. Osaaminen ei näin ollen olisikaan pelkästään sisältöä, vaan ennen kaikkea tapahtumaa, mitä organisaatiossa tapahtuu ja miten siellä toimitaan eli prosessi, jonka avulla päästään tulokseen on yhtä tärkeä kuin itse tulos (Stähle & Grönroos 1999, 81).

Työntekijän osaaminen myös Otalan mukaan muodostuu työntekijän tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kyvystä toimia työyhteisössä toisten

työntekijöiden kanssa yhteistyössä. Lisäksi se muodostuu työntekijän asenteista ja halusta oppia jatkuvasti uutta. (Ojala 2008, 47.)

Koska työympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, myös vaatimukset ihmisten osaamiselle muuttuvat. Enää ei riitä, että työntekijä hallitsee sellaiset tiedot ja taidot, joita tarvitaan tietyssä työtehtävässä. Häneltä edellytetään laajempaa osaamista ja kokonaisuuksien hallintaa sekä osaamista, jossa yhdistyvät niin teoreettinen tieto kuin käytännön työssä hankittu kokemus. Työtä tehdään enemmän tiimeissä tai ryhmissä. Tämä vaikuttaa myös siihen, että osaamisvaatimukset ovat monipuolisempia. Nykyisin painotetaan yhä enemmän mm. vuorovaikutustaitoja, kykyä toimia ryhmässä ja joustavuutta. (Hätönen 2003, 7.)

Myös työelämässä tapahtuneet muutokset vaikuttavat työn sisältöön ja työn tekemistapoihin. Muutoksilla on vaikutusta henkilöstön työ- ja tehtäväkuvauksiin. Henkilöiltä, jotka työskentelevät saman ammattinimikkeen alla, voidaan edellyttää hyvinkin erilaista osaamista. Heiltä edellytetään mm. innovatiivisuutta, ongelmanratkaisukykyä, vastuullisuutta, aloitteellisuutta ja erilaisia tietoteknisiä taitoja. Osaamisvaatimusten osa-alueita ovat esim. itsensä ilmaiseminen, toimiminen verkostoissa ja tiiviissä yhteistyössä sekä omien työtovereiden että asiakkaiden kanssa. (Hanhinen 2011, 5.) Yhteistyö vaatii vuorovaikutustaitoja.

Työelämä ei ole yksin puurtamista, vaan siellä ollaan vuorovaikutuksessa toisten henkilöiden kanssa ja näissä vuorovaikutustilanteissa tarvittavia taitoja ovat Huotari, Hurmeen ja Valkosen mukaan esim. ongelmanratkaisu ryhmässä, neuvotteluminen ja konfliktien hallinta. Nämä viestintätilanteet voivat olla sellaisia, että ne vaativat myös opetusta ja tietoista oppimista. Myös organisaation sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpitäminen sekä työssä oppiminen vaativat työyhteisössä toimivien henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Organisaatiossa on paljon ns. hiljaista tietoa, jonka siirtämiseen toisille ihmisille edellyttää sosiaalista vuorovaikutusta ja yhteistyötä esim. mallioppimisen kautta. Tiedon jakaminen ja uuden tiedon luominen ei onnistu ilman hyvää viestintää. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 43; 66 - 67; 75.) Vuorovaikutus on senkin vuoksi tärkeää, että sen avulla vaikutetaan organisaatiokulttuuriin. (Huotari ym.. 2005, 68.) Viestintäosaamiseen työyhteisössä tulee kiinnittää erityistä huomiota myös sen vuoksi, että monien työtyytyväisyyskyselyjen perusteella juuri viestinnässä on parannettavaa.



Larjovuori, Mankka ja Nuutinen tuovat esiin metataidot, joilla tarkoitetaan valmiuksia, joita tarvitaan muiden taitojen oppimiseen ja käyttämiseen. Tärkeitä metataitoja ovat esim. muutoskyvykyys, itsetuntemus, elämänhallintataidot ja kyky johtaa itseään. Myös psykologinen pääoma, jonka keskeisiä osatekijöitä ovat sitkeys, itsetuottamus, optimistisuus ja toiveikkuus, on todettu erilaisissa tutkimuksissa sellaisiksi taidoiksi, jotka ovat osittain opittavissa. Psykologisella pääomalla onkin tutkimusten mukaan vaikutusta yksilön menestymiseen ja hyvinvointiin, mutta myös työnteon tuloksellisuuteen ja organisaatiokäyttäytymiseen. (Larjovuori ym. 2015, 7.)

Hanhinen on koonnut eri tutkijoiden käsityksiä tämän päivän työelämässä tarvittavasta osaamisesta. Nämä keskeiset osaamisalueet on esitetty seuraavassa taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Modernin ajan työntekijöiden keskeiset osaamisalueet (Hanhinen 2010, 43)

<i>Koskinen &amp; Mikkola (2001)</i>	<i>Tynjälä (2003)</i>	<i>Kautto-Koivula &amp; Huhtaniemi (2006)</i>	<i>Stähle &amp; Wilenius (2006)</i>
<i>yhteistyötaidot, tiimityöskentelytaidot, itsenäisyys ja kommunikointitaidot</i>	<i>yhteistyötaidot, kommunikaatiotaito, esiintymistäidot</i>	<i>yhteistyökyky, sosiaalisuus, kommunikointikyky</i>	<i>tiimityötaidot, sosiaaliset taidot, viestintätaidot</i>
<i>oman työn ja organisaation kehittämisvalmiudet, sitoutuneisuus</i>	<i>innovatiivisuus, visiointikyky, kokeileminen</i>	<i>innovatiivisuus, luovuus, ennakointi- ja visiointikyky</i>	<i>aloitteellisuus työssä ja urakehityksessä</i>
<i>yhteydenpito asiakkaisiin</i>	<i>sosiaaliset taidot, adaptiivinen eksperttisyys</i>	<i>asiakassuhdetaidot</i>	<i>asiakassuhde- ja kumppanuustaidot</i>
<i>ongelmanratkaisutaidot</i>	<i>ongelmanratkaisukyky, medialukutaito, kriittinen ajattelu, abstrakti ajattelu, järjestelmäajattelu, tiedon prosessointi</i>	<i>ongelmanratkaisukyky, kyky poimia oleellinen tieto informaatiotulvasta, kompleksisuuden hallinta, holistinen työote</i>	<i>tiedon tulkintakyky</i>
<i>itsenäinen työskentely, oma-aloitteisuus, itseohjautuvuus, vastuumkanto, pitkäjänteisyys</i>	<i>luotettavuus, täsmällisyys</i>	<i>oma-aloitteisuus, kyky itsenäiseen työskentelyyn, itseohjautuvuus, vastuuntunto</i>	<i>itsensä johtamiskyky, päätöksentekokyky vastuum kantaminen</i>
<i>paineensietokyky</i>	<i>kyky sietää paineita ja epävarmuutta</i>	<i>stressin ja ajankäytön hallinta</i>	
<i>joustavuus</i>	<i>joustavuus, oppimisen taidot, reflektiivisyys, monialaisuus</i>	<i>joustavuus, kyky reagoida nopeasti muutoksiin</i>	
<i>ammattilliset taidot</i>	<i>tietokoneen ja -verkkojen käyttötaidot</i>	<i>teknisten työ- ja apuvälineiden käyttötaidot</i>	
	<i>globalisaatioon liittyvä kielitaito ja kulttuurien tuntemus, eettisyys, suvaitsevaisuus</i>	<i>ympäristöosaaminen, ekoälykyky</i>	

### 2.1.2 Kompetenssi

Kompetenssi Hanhisen mukaan tarkoittaa työntekijän eli yksilön kognitiivisia kykyjä kuten yksilön tiedot ja taidot sekä affektis-konatiivisia valmiuksia. Viime mainitulla tarkoitetaan henkilön ominaisuuksia, joiden avulla hän ylläpitää ja kehittää kykyään ja valmiuksiaan. (Hanhinen 2010, 97.)

Grit, Guit ja Sijde määrittelevät kompetenssin tiedon, taidon, asenteiden ja käyttäytymisen yhdistelmäksi, joita henkilö tarvitsee työn suorittamiseksi. Heidän mukaan kompetenssi on yhdistelmä tunnetta, kykyä, halua ja tekemistä. Tarkemmin sanottuna tieto on sitä mitä tiedät, taidot on mitä voit tehdä eli tiedot laitetaan

käytäntöön, asenne on sitä, mikä motivoi ja minkälaisella asenteella toimitaan sekä käyttäytyminen on tapa, jolla työtä tehdään ja miten toimitaan. Käyttäytyminen on myös sitä, miten muut henkilöt kokevat yksilön ja hänen toimintansa. (Grit, Guit & Sijde 2008, 14 - 15.) Myös Griffiths ja Washington (2015) tuovat esiin sen, että kompetenssi on käyttäytymisen yhdistelmä, yhdistelmä tietoa, taitoja, kykyä ja muita tekijöitä, joita ohjaavat henkilön useat piirteet ja motiivit. (Griffiths & Washington 2015, 4).

Kompetenssilla Viitalan mukaan tarkoitetaan työtehtävien edellyttämiä valmiuksia. Kun henkilöllä on kompetenssi johonkin työtehtävään, sillä tarkoitetaan samaa kuin ammattitaito. Ammattitaitoinen henkilö on henkilö, jolla on pitkälle edistynyt osaaminen, minkä lisäksi hän on työssään varma ja taitava. Pinnallinen osaaminen suljetaan Viitalan mukaan pois. (Viitala 2006, 113.)

Kauhasen mukaan kompetenssin eri osat voidaan jakaa viiteen ja sitä usein kuvataan kädellä. Sormet muodostavat pätevyyden eri osat: tiedot, taidot, kokemus, ihmishdeverkot, arvot ja asenteet. Kämmentä kuvaa ihmisen henkisen ja fyysisen energian sekä henkilökohtaisia taitoja. Tietoihin ja taitoihin hänen mukaan luetaan ammattitaidon lisäksi sekä yleiset taidot että sosiaaliset taidot. Työelämän muuttuessa kielitaidolla, tietotekniikan ja tietojärjestelmien hyväksikäyttötaidoilla, yhteistyötaidoilla ja sosiaalisella joustavuudella on suuri merkitys. Tieto on myös tosiasioita, menetelmiä, malleja ja teorioita. (Kauhanen 2010, 146-147.) Kauhasen mukaan, kun edellä mainittuihin kompetenssin eri osa-alueisiin lisätään motivaatio ja henkilökohtaiset ominaisuudet, muodostavat ne henkilön pätevyyden. (Kauhanen 2006, 144). Kokemus, mikä karttuu vuosien myötä, auttaa henkilöä uuden tiedon ymmärtämisessä ja oppimisessa. (Kauhanen 2006, 143; Roos ym. 2006, 13).

Kestin mukaan organisaation kompetenssit voidaan jakaa yksilöllisiin ja kollektiivisiin kompetensseihin, joista viimeksi mainituilla edistetään työyhteisöryhmän oppimista ja sosiaalista rakentavaa vuorovaikutusta. (Kesti 2010, 63).

Kompetenssi Martinin (2010, 47) mukaan nähdä yksilölle luonteenomaisena piirteenä ja kyvykkyytenä, mikä automaattisesti johtaa parempaan työsuoritukseen. Kaikki kuitenkin riippuu siitä, miten henkilö käyttää omia tietojaan ja osaamistaan. Kompetenssiin vaikuttaa tutkimusten mukaan seuraavat viisi ominaisuutta. Henkilön luonteenpiirre, jonka hän on saanut syntymässään, mikä näkyy

työsuorituksessa. Henkilön motivaatio tehdä työtä ja saada aikaan tuloksia. Henkilön omaamat taidot. Henkilön minäkuva eli miten henkilö luottaa itseensä vaikuttaa siihen, miten hän toimii missäkin tilanteessa. Viimeisenä tekijänä on henkilön sosiaalinen asma, joka näkyy siinä, miten tavanomaiset ja hyväksyttävät normit sekä käyttäytyminen ilmenee tietyissä konteksteissa. (Martin 2010, 47-48.)

Henkilön koulutukseen ja kokemukseen perustuvat tiedot ja taidot ovat Kauhasen (2012, 77) mielestä helposti määriteltävissä ja mitattavissa. Sen sijaan henkilökoh- taisten ominaisuuksien määrittelyssä kirjo saattaa kasvaa. Henkilöitä rekrytoita- essa usein haluttuja, sinällään hyviä, henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka edistä- vät missä tahansa tehtävässä onnistumista ovat Kauhasen mukaan mm. seuraav- vat:

- visiointikyky
- liiketalouden perustiedot
- ryhmätyötaidot
- kielitaito ja kansainvälisyys
- esiintymistaito
- kirjallinen ilmaisutaito
- kyky myydä ja vaikuttaa
- päätöksentekokyky
- paineen ja epävarmuuden sieto
- pitkäjänteisyys
- ulospäin suuntautuneisuus
- joustavuus
- aloitteellisuus
- oman erikoisalalan osaaminen.

Aina ne eivät Kauhasen mukaan kuitenkaan ole toimen edellyttämiä vaatimuksia. Siksi varsinaiset vaatimukset ja muut toivottavat ominaisuudet olisi hyvä pitää eril- lään. (Kauhanen 2012, 77.)

Pauli Juutin (2015, 23) mukaan olemme hyviä omalla asiantuntemusalueellamme ja hallitsemme työhömme liittyvät tekniset seikat. Työskentely on asiallista ja se ta- pahtuu yleisesti hyväksytyjen sääntöjen rajoissa. Hänen mukaansa työskentelys- tämme puuttuu asiakkaan näkemyksen kautta ohjautuminen. Tämä näkyy siinä, että ohjaudumme liian usein koko tehtävämme sisällön, ammattitaitoon liittyvien mielikuviemme tai johdon meille antamien ohjeiden mukaan. Spontaanius ja ilo puuttuvat. Olemme tottuneet työskentelemään itsenäisesti, emmekä pidä siitä, että toiset sotkeutuvat siihen, mitä teemme. Tiimityö voi olla monille haasteellista ja

jopa niin, että se tuo mukanaan pahoinvointia. Työssä asiakas kohdataan asiapohjalta ja asiakaspalvelutilanteessa toimimme pikemminkin asiantuntijan roolissa menemällä suoraan asiaan. Asiakasta ei tulisi siirtää jonotusnumeron taakse. (Juuti 2015, 23.)

Juutin mukaan asiakaspalvelutilanteissa, olivatpa ne sitten kasvokkain tapahtuvia tai muutoin, on tärkeää, että asiakkaalle välittyisi myönteisiä tunteita palvelusta. Pyrkimyksenä on kohdata asiakas aidosti ja ymmärtää asiakkaan tilanne. (Juuti 2015, 135.) Asiakaspalvelu myös julkisissa organisaatioissa luo asiakkaalle asiakaskokemuksen, minkä vuoksi asiakas tulisi kohdata niin, että hän palvelutilanteen jälkeen lähtee tyytyväisenä pois. (Juuti 2015, 105, 129.)

Asiakkaat rikastuttavat toimintaa ja vuorovaikutustilanteessa asiakkaille tuotettu mielihyvä lisää myös henkilöstön mielihyvän tunteita. Mielihyvän kokemukset työssä auttavat työhön sitoutumisessa.

Henkilön kyky solmia ja pitää yllä ihmissuhteita on Kauhasen mukaan organisaatiolle merkittävä asia, koska työskentely tapahtuu monasti vaihtuvissa tiimeissä tai projekteissa. Arvot Kauhasen mukaan muodostavat ihmisen maailmankatsomuksen pohjan ja asenteet kertovat ihmisen sopeutumisesta muutoksiin ja henkilön valmiudesta osaamisensa ylläpitämiseen. Tärkeää on myös henkilön vastuuntunto sekä omista että työyhteisön asioista. Henkilön motivaatioon työssä puolestaan vaikuttaa useat tekijät kuten itse työ ja organisaation käyttämät erilaiset motivointikeinot, mutta myös henkilön fyysinen ja psyykinen energia. Henkilökohtaisina ominaisuuksina voi mainita mm. luovuuden, kielellisen ilmaisutaidon, esiintymistaidon, kehonkielen osaamisen ja ulkoisen olemuksen. (Kauhanen 2010, 148.)

Työelämätaidoilla Salmisen (2015, 59) mukaan tarkoitetaan prosessiosaamista. Se on osaamista, jota tarvitaan substanssiosaamisen lisäksi eli sellaista osaamista, jotta oma osaaminen saadaan hyödynnettyä tehokkaasti ja liitettyä yhteen muiden työntekijöiden osaamisen kanssa. Yleiset työelämätaidot Salmisen mukaan voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti:

- oman toimialan tuntemus
- ongelmanratkaisutaidot
- kiireen hallinnan taito
- tunnetaidot

- ammatillinen suhtautuminen omaan esimieheen ja kollegoihin
- työkyvyn ylläpitämisen taito
- suunnittelu- ja organisointitaidot
- loogisen ja analyyttisen ajattelun taidot
- kyky tunnistaa ja noudattaa työpaikan pelisääntöjä
- työturvallisuustaidot
- kielitaito

Asiantuntijan erityistaidot Salmisen (2015, 69) mukaan voidaan puolestaan jakaa mm. seuraavasti:

- strategisen ajattelun taito
- analysointitaidot
- suunnittelutaidot
- luovuus ja innovaatiotaidot
- projektityötaidot
- projektin johtamistaidot
- konfliktien ratkaisemisen taidot
- viestintätaidot
- neuvottelutaidot
- loogisen ja analyyttisen ajattelun taidot
- päätöksentekotaidot
- kyky käsitellä ristiriitaista informaatiota
- kyky arvioida informaatiota kriittisesti
- matemaattiset perustaidot
- kielitaito
- kyky arvioida informaation soveltuvuutta käytännön ongelmien ratkaisuun

## 2.2 Osaamisen mittaaminen

Osaamisen arvioinnin avulla nostetaan esille eri osaamisten vahvuuksia ja heikkouksia, joita voidaan hyödyntää mm. kehittämisessä sekä rekrytointi- ja urasuunnittelussa. Osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää, että pidetään huolta ihmisten osaamisen tasosta, huolehditaan osaamisen vaalimisesta ja tason nostamisesta sekä hyödynnetään sitä tehokkaasti. (Viitala 2005, 16.) Viitalan mukaan osaamismäärittelyssä on hyvä tiedostaa, että osaaminen koostuu yksittäisiä osaamisnimikkeitä laajemmasta kokonaisuudesta. (Viitala 2005, 123).

Viitalan (2005) tuo myös esiin, että osaamisen mittaamisessa tulisi mitata toimintaa ja sen taustalla olevaa osaamista. Toimintaan ja työn tuloksiin vaikuttavat

myös olosuhteet ja työvälineet. Osaamisen kehittämisen kannalta, osaamista on tarpeen arvioida myös yksityiskohtaisemmin. (Viitala 2005,156.)

Kun osaamisalueet on määritelty, niistä laaditaan osaamistasokuvaukset. Ne helpottavat ja yhdenmukaistavat arviointia. Arviointitapa voi olla joko sovitun arviointiasteikon tai kirjoitettujen osaamistasojen mukainen. Suosituksena on, että osaamista arvioidaan mahdollisimman laajasti esim. asteikolla 1-5 tai 1-7. Osaamistasoissa voidaan käyttää myös 0-tasoa, mikä tarkoittaa, ettei henkilöllä ole ko. osaamista. Tämä tulee kyseeseen esim. tulevaisuuden osaamisen kohdalla, jolloin ko. osaamista vasta kehitellään. (Hätönen 2003, 27; Hätönen 2011, 21-22.)

Osaamista Kauhasen mukaan voidaan arvioida mm. itsearviointilla, esimiehen- ja työtovereiden- ja asiakkaiden arvioinnilla sekä 360 asteen arvioinnilla. (Kauhanen 2009, 150). Jos osaamistasoja jaotellaan numeroin, niiden sisältö on sen lisäksi hyvä kuvata selvästi ja konkreettisin esimerkein. (Viitala 2005, 157).

### 2.2.1 Osaamiskartoitus

Henkilöstön ja koko organisaation osaamisen taso voidaan mitata osaamiskartoituksella. On monia syitä, miksi osaamiskartoituksia tehdään. Ne palvelevat organisaatiota esim. henkilöstön kehittämistyössä, helpottavat rekrytoinnissa, auttavat henkilön urasuunnittelussa, työkuormituksen jaksamisessa ja ovat palkitsemisen perustana. Työntekijän näkökulmasta kartoituksilla saadaan selkeä käsitys henkilön omasta ja tiimin työnkuvasta ja osaamisesta. Ne ovat tarpeen myös osaamisen ja kehittymisen suunnittelemiseksi ja seuraamiseksi. (Kauhanen 2006,144.)

Hätösen mukaan organisaation näkyvää ja näkymätöntä osaamista voidaan selvittää osaamiskartoituksella. Osaamiskartoituksessa keskeistä on selvittää, minkälaista osaamista organisaatiossa on jo olemassa, mutta myös minkälaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. (Hätönen, 2003, 9.)

Osaamiskartoitusten tavoitteena on tunnistaa organisaatiossa oleva työntekijöiden osaaminen, jolloin niitä voidaan hyödyntää paremmin ja tehokkaammin. Osaamiskartoitus tuo esille nykyiset ja tulevaisuuden osaamis- ja kehittämistarpeet. Se palvelee organisaatiota myös osaamisen systemaattisessa kehittämistyössä ja suunnittelussa.

Viitalan (2004) mukaan osaamiskartoitusten avulla organisaatio voi selvittää sen henkilöstöllä olevaa osaamista ja sen kehittämistarpeita. Lähtökohtana kartoituksessa ovat organisaation visio, strategiat ja tavoitteet, joiden edellyttämä osaaminen tulee ensin määritellä esim. yksilö-, ryhmä- tai tiimitasolla. (Viitala, 2004, 39.)

Kauhasen (2006) mukaan osaamiskartoituksessa selvitetään ja listataan työn kannalta oleelliset työtehtävät ja osaamisalueet. Lisäksi määritellään eri osaamisalojen arviointikriteerit yleensä käyttäen skaalaa 1-5. Joitakin osaamisalueita ei voi mitata numeerisesti. Mittareina voidaan tällöin käyttää laadullisia mittareita. Laadullisten mittareiden käytössä on huomioitava, että arviointia suorittavilla henkilöillä on tarpeellinen osaaminen tähän tehtävään. (Kauhanen 2006, 145.)

### 2.2.2 Laadullinen mittaaminen

Laadullisessa mittaamisessa osaamista voidaan arvioida käyttäen esim. itsearviointia, esimiehen arviointia, työtovereiden arviointia ja alaisten arviointia. (Kauhanen 2006, 145).

Timo Erämetsä (2009, 28) tuo esiin viisi tapaa, joilla voidaan jäsentää tai määrittää esimiestyötä. Näistä ehkä tavallisin on jakaa tehtävä asioiden johtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen hänen mukaansa pitää sisällään tavoitteiden toteutumisen seurannan, hallinnolliset päätökset ja rutiinit (seuranta, raportointi, palaverisysteemit ja niiden ylläpitäminen). Ihmisten johtamisessa on kyse esimerkiksi palautteen annosta. Tärkeintä on kuitenkin auttaa ihmisiä tekemään asioita. (Erämetsä 2009, 28.)

Toinen tapa Erämetsän (2009, 28) mukaan on määrittää ensin ydinvastuu, joka käytännössä tarkoittaa vastuuta esimiehenä tuloksesta ja ihmisistä tai tavoitteiden toteutumisesta ja ihmisten sitoutumisesta. Ihmisten ja tuloksen lisäksi ydinvastuuta voidaan laajentaa myös kehittämiseen.

Ydintehtävien määrittäminen on kolmas tapa määrittää esimiehen työtä. Siinä tärkeää on määrittää tehtävät riittävän laajasti ja samalla riittävän kohdennetusti. Neljännessä tavassa listataan esimiestehtävä juurta jaksuen aivan detaljitasolle saakka. Viides tapa on laajin, jossa jokainen tehtävä tai osa-alue mielletään alakohdiksi saakka ja pureudutaan tarkasti siihen, mitä on osattava. (Erämetsä 2009, 29.)



### 2.3 Osaamisen johtaminen

Johtamisprosessin perustan Sydänmaanlakan mukaan muodostavat organisaation tahtotilaa kuvaava visio ja tavoitteet. Johtajuus on laaja-alaista visiointia ja toiminnan pitkän tähtäimen ajattelua. On tärkeää antaa toiminnalle merkitys ja tarkoitus. Johtamisella ohjataan henkilöstön konkreettista käyttäytymistä haluttuun suuntaan. (Sydänmaanlakka 2004a, 118.) Sydänmaanlakka toteaa, että parhaimmillaan johtaminen on valtuuttamista. Se on luottamista, tuen antamista ja kehittämistä sekä johtamista esimerkein. Yksilö ja tiimi tukeutuvat visioon ja toimivat itsenäisesti ilman ohjausta. (Sydänmaanlakka 2004a, 120.)

Viitalan mukaan johtajuuden tarve vähenee asteittain, sitä mukaa, kun työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne missä suoritus tapahtuu. Se aika, jolloin esimies käski ja valvoi, on ohi. Tällaisia arvioita on esitetty. Jatkuva muutos vaatii esimiehiltä muutosjohtajuutta ja se on tullut tilalle. Muutoksissa esimiehiin kohdistuu odotuksia. Odotukset liittyvät tavoitteiden ja toiminnan selkiyttämiseen ja järjestyksen luomiseen. (Viitala 2006, 295.)

Johtamisen ominaisuudet eivät ole henkilön eli esimiehen ominaisuuksia. Tutkimusten mukaan olipa esimiehellä millaisia ominaisuuksia hyvänsä, hän ei selvi pelkästään niiden varassa, vaan esimiehenä menestyminen on opittu taito. Se ei Juutin ja Rovion mukaan tarkoita, että omaa osaamistaan ei voisi kehittää, sillä oman haavoittuvuuden ja keskeneräisyyden huomaaminen onkin esimiehenä kehittymisen lähtökohta. Riippuvuus muista ihmisistä, omien näkökulmien rajoittuneisuus ja epävarmuuden tunnistaminen edesauttaa henkilöä siirtymään pois käskyjä antavasta positiosta, jolloin hän voi alkaa keskustella ihmisten kanssa aidolla, heistä ja heidän työstään kiinnostuneella tavalla. Aidolla keskustelulla rikastetaan perustehtävää. (Juuti & Rovio 2010, 23.) Päivittäiset keskustelut alaisten kanssa edesauttavat esimiestä tukemaan heitä ja myös ratkomaan erilaisia työhön liittyviä ongelmia, epäselvyyksiä ja puutteita (Järvinen 2009, 38).

Osaamisen johtaminen Viitalan mukaan käsittää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista jatkuvasti vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Organisaation osaamisen johtamisen kokonaisuutta selventää Viitalan (2005,15) laatima kuvio, jossa esitetään

osaamisen johtamisen keskeiset elementit. Yksi keskeisistä elementeistä on kompetenssikartoitukset prosesseittain, toiminnoittain, yksiköittäin, tiimeittäin ja yksilöittäin.



KUVIO 2. Organisaation osaamisen johtamisen keskeiset elementit (Viitala 2005, 15).

Riitta Viitalan (2004, 24 - 25) mukaan esimiestyössä voidaan osaamisen johtamisessa erottaa neljä ulottuvuutta: oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Oppimisen suuntaamisessa on kyse siitä, että esimies vaikuttaa osaamisen kehittämisen tarpeisiin, tavoitteisiin ja suuntaviivoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa tavoitteiden määrittelyä, toiminnan arviointia ja näitä tukevien foorumeiden luomista. Esimiehen tulee organisaation ja yksikön tavoitteiden ja toiminnan arvioinnin kautta kirkastaa osaamisen kehittämisen suuntaa sen lisäksi, että hän kirkastaa varsinaisen toiminnan ohjaamista. Osaamisen johtaminen on sillan rakentamista organisaation strategian ja yksilöiden osaamisen välillä (Viitala 2005, 109).

Oppimiseen vaikuttaa turvallinen ilmapiiri työyhteisössä, mikä mahdollistaa edellytykset avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun. Toiseen ulottuvuuteen oppimista edistävän ilmapiirin luominen Viitalan mukaan kuuluu koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen tarkoittaa, että parannetaan ryhmän jäsenten keskinäisten yhteistyön edellytyksiä. Esimiesten ja

alaisten välisiä vuorovaikutussuhteita rakennetaan esimiehen ja muiden ryhmän jäsenten kesken. (Viitala 2004, 28.)

Kolmas ulottuvuus on oppimisprosessin tukeminen, jonka sisällä voi erottaa kaksi tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Sellaiset asiat kuin esimiehen orientaatiota ryhmässä ja alaisten osaamisen määrittely, kehittymisen ja oppimisen suuntaaminen sekä kehittymisen tukeminen kuuluvat tähän ulottuvuuteen. (Viitala 2004, 30.)

Neljäs ulottuvuus on esimerkillä johtaminen. Tässä esimies ei johda johtamisen kohteita eli alaisia, vaan näyttää itse esimerkkiä. Edellä kerrotut kolme ulottuvuutta kuvaavat johtamisen kohteita. Henkilö, jolla on korkeampi status, pätevyyttä ja valtaa, toimii tai vaikuttaa ryhmässä roolimallina. Jos esim. esimies, jolla on tärkeä rooli alaistensa keskuudessa, kehittää itseään ja työtään, kantaa näkyvästi muutosprosesseja, vaikuttaa hän ryhmässä oppimisen kehittymisen käyttäytymistä ja samalla viestii näiden asioiden arvosta organisaatiossa. (Viitala 2004, 24, 32.)

Organisaation osaaminen, joka Viitalan mukaan muodostuu yksilöiden osaamisesta, on yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä ja perusta niiden toiminnalle. Kun tämä on ymmärretty ja tunnustettu, niin organisaatiossa tulisi toteutua mm. se, että osaamisen johtaminen on osa organisaation normaalia johtamistoimintaa, osaaminen on huomioitu henkilöstön palkitsemisjärjestelmissä ja esimiehet tärkeässä roolissaan valmennettu myös osaamisen johtamiseen, jolloin siitä muodostuu osa heidän johtamistyöstään. Organisaatio tarvitsee Viitalan mukaan myös osaamisen johtamisen erityisosaajia kuten henkilöstöammattilaisia ja tietohallintohenkilöstöä, joiden tehtävänä on tukea muuta organisaatiota. (Viitala 2007, 171.)

Viitala, Mäkelä ja Hölsö (2010, 177) tuovat esiin kirjoituksessaan, että vaikka inhimillisen pääoman vaaliminen on henkilöstöjohtamisen vastuualue, on vastuu siirtymässä myös esimiesten rooleihin. Esimiesten on huolehdittava, että työtehtäviä hoitaa riittävä määrä henkilöitä, jotka ovat osaavia, motivoituneita ja työhön kykeneviä. He katsovat, että erityisen haasteelliseksi esimiesten tehtävissä ovat nousseet hyvinvointikysymykset. Työssä koettu kiire ja työn epävarmuus sekä tavoitteisiin liittyvä paineisuus ovat lisääntyneet, minkä lisäksi työn ja vapaa-ajansuhde on hämärtynyt. Tällä on ollut vaikutuksensa, mikä näkyy mm.

poissaolojen lisääntymisenä. Poissaolojen taustalla ovat terveydellisten syiden ohella usein työolosuhteisiin liittyvät syyt. (Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 177.)

Osaamisen johtamistyön tarkoituksena on turvata organisaation tavoitteiden ja päämäärien osaaminen nyt ja tulevaisuudessa. Osaamista ei ole eikä synny ilman ihmisiä. Koska organisaation tärkein voimavara ovat siinä työskentelevät ihmiset, on fokuoitava heidän osaamisen tason nostamiseen ja vaalimiseen sekä myös osaamisen hyödyntämiseen. Osaamisen johtamisessa onkin tärkeää yksilön oppimisen ja osaamisen ymmärtäminen ja niin, että se kytketään organisaation päämääriin ja tavoitteisiin. (Viitala 2007, 170.)

Koska kukaan toinen ei voi päättää henkilön osaamisen käytöstä kuin henkilö itse, on toimittava niin, että vaikutetaan henkilön osaamisen käyttöä koskeviin ratkaisuihin. Organisaatio voikin omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöiden tietoihin, taitoihin, osaamiseen, asenteisiin ja kykyyn kehittyä eli vaikuttaa inhimillisiin resursseihin, jotta ne saataisiin organisaation käyttöön (Roos ym. 2006, 45, 47).

Esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit, vaikuttavat Kestin (2013, 11) mukaan eniten organisaation tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Menestystekijä on kuitenkin ensin tunnistettava ja vasta sen jälkeen sen kehittämiseen voidaan tietoisesti panostaa. Tästä seuraa, että inhimillisestä menestystekijästä tulee osa organisaation kyvykkyyttä eli kompetenssia. (Kesti 2013, 11.) Tutkimusten mukaan myös vuorovaikutteisella ja valmentavalla esimiestoiminnalla on tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia parantava vaikutus. (Kesti (2013, 133.)

Esimiesten osaamisen kannalta on tärkeää, että he tietävät, mitkä ovat asioita, joita he voivat ryhmänsä kanssa toteuttaa itsenäisesti, mikä tarkoittaa, että johdon tulee antaa esimiehille riittävästi valtaa toteuttaa oman ryhmän kanssa yhdessä valitut kehittämistoimenpiteet. (Kesti 2010, 67-69.)

Kestin mukaan siihen, minkälaiset arvot ja työetiikka organisaatiossa on, vaikutetaan johtamisella ja esimiestoiminnalla. Hänen mukaansa työetiikka on tärkein henkilöstötuottavuuteen vaikuttava asia. Työntekijät joko haluavat vaikuttaa työyhteisössä tai jättävät puutteet tai ongelmat toisten ratkaistavaksi. Esimiehen tehtävä on luoda edellytykset henkilöstön vaikutusmahdollisuuksiin. (Kesti 2010, 140-141.)

Kvist toteaa, että strategia muuttuu käytännön tekemiseksi, kun esimies johtaa suoritusta. Hänen mukaansa suorituksia johdetaan parhaiten valmentavalla otteella, minkä pettämättömänä perustana ovat yhteiset innostavat tavoitteet. Kun esimies parantaa aktiivisesti alaisensa osaamista, hänen oma johtamisosaamisensa paranee merkittävästi. Hän kehottaakin jakamaan vastuuta ja valtaa aidosti kohdistamalla tiimin jäsenten oma-aloitteisuutta tiettyihin asioihin. Valtuuttamisen lisäksi on tärkeää tukea onnistumista. Valvonnalla varmistetaan, että työ tulee tehdyksi. Jos esimies epäilee alaisensa osaamista, hän voi aina etsiä jonkin muun tehtävän, jonka hän voi valtuuttaa tekemään. Valmentava esimies antaa palautetta, minkä avulla tiimin jäsenet oppivat johtamaan itse itseään. (Valpola ym. 2010, 129.) Kvistin mukaan suorituksen johtamisessa keskeistä on ihmisten arvostaminen ja huomion kiinnittäminen sekä tulokseen että tekemisen tapaan tasapainoisesti. (Valpola ym. 2010, 134).

Suoritusten johtaminen, joka perustuu Kansanen mukaan tulos- ja tavoitejohtamiseen, on perusta valmentavalle johtamiselle. Yksinkertaisuudessaan on kysymys siitä, mitä tehdään ja kuinka toimitaan suoritusten aikaansaamiseksi. (Kansanen 2004, 23.)

Suorituksen johtamisessa korostuu Kvistin mukaan neljä taitoa. Taito innostaa alaisia eli kyky asettaa yhdessä innostavia tavoitteita, taito ohjata toimintaa myönteisesti ja alaisia arvostaen, taito osata kehittää alaisten osaamista aktiivisesti ja taito osata arvioida suorituksia yhdessä niin, että tiimin ja siinä olevien jäsenten halu kehittyä ja parantaa suorituksia lisääntyy. (Valpola ym. 2010, 136.)

Organisaation arvot ja niiden toteutuminen helpottavat esimiesten johtamistyötä. Organisaation muutosten läpivieminen helpottuu, kun arvot ovat vision mukaisesti kohdallaan. Esimiesten kannustava toiminta päivittäisessä johtamistyössä parantaa työsuoritusta. Se parantaa yksilön itsetuntoa ja halua saavuttaa asetetut tavoitteet. Ryhmän hyvään tulokseen vaikuttaa merkittävästi esimiehen toiminta ja siinä osaamisen kehittäminen ja yhteisten tavoitteiden saavuttaminen ovat tärkeimmät lähiesimiehen tehtävät. Hyvällä sisäisellä viestinnällä vähennetään harhaluuloja. Työntekijöillä onkin tapana etsiä vastauksia mieltä askarruttaviin kysymyksiin muualta, jos sisäinen viestintä ei sitä anna. (Kesti 2013, 13-14.)

Esimiehet ovat erilaisia ja heidän tapansa johtaa on myös erilainen. Esimiehillä on valinnanvapaus eli he valitsevat tilanteeseen sopivan johtamisotteen, jota he katsovat tarvitsevansa. Toisille luontaista on miettiä asiaratkaisu, jonka he toteuttavat johdettavien avulla. Toisille esimiehille on tyypillistä miettiä, miten ihmiset suhtautuvat esillä olevaan asiaan. Vaarana on, että toinen näistä jää huomiotta. Asiakeskeinen ote toimii silloin, kun työntekijöiden suhtautumisella ei ole juurikaan merkitystä eli silloin kun ratkaisu on helposti hyväksyttävissä kuten esim. ilmoitusluonteisissa asioissa. Asiakeskeisessä johtamisessa perustyökaluna on vastaus. Sellaisissa tilanteissa, joissa onnistumisen ratkaisee sitoutuminen, vaativat ihmiskeistä otetta, jonka päämääränä on yhteisen ymmärtämisen ja sitoutumisen aikaansaaminen. Tässä perustyökaluna on kysymys. (Kontiainen. & Skyttä 2010, 26 - 27.)

Fred Cannon toteaa Olli Kansasen teoksen johdanto-osassa, että on olemassa joi-takin yhteisiä osaamisalueita, jotka kuvaavat esimiestä valmentajana. Nämä osaa-misalueet ovat suunnan näyttäminen, sitoutumisen aikaansaaminen, organisaation kyvykkyyksien rakentaminen ja persoonallisten ominaisuuksien osoittaminen. (Kansanen 2004, 14.) Esimiesten on keskityttävä oikeisiin asioihin ja luovaan yh-teistyöhön. Se tarkoittaa tavoitteellista ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutusproses-sia. Niillä varmistetaan, että asiat toteutuvat ja saavutetaan parhaat mahdolliset tu-lokset. (Kansanen 2004, 23.)

Koska työt ja prosessit muuttuvat, esimies ei Kontiaisen ja Skytän mukaan välttä-mättä osaa eikä hänen tarvitsekaan osata kaikkia alaistensa tehtäviä. Tämän vuoksi huomion tulisikin siirtyä asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseen, sillä nykyaikainen esimies on Kontiaisen ja Skytän mukaan ennemmin valmentaja, joka auttaa johdettaviaan onnistumaan mahdollisimman hyvin. Valmentavan johtami-sen tunnusmerkkinä on kysyminen. (Kontiainen & Skyttä 2010, 19 - 20.)

Esimiehen tehtävänä on pitää huolta siitä, että hänen johdettavanaan olevat henki-löt onnistuvat siinä mitä tekevät. Jos johdettavat menestyvät, heidän esimiehensä-kin menestyy tehtävässään. Erämetsän mukaan seuraavat sanat liittyvät esimie-hen perustehtäviin: onnistumisia, tuloksia, apua, sparrausta, läsnäoloa, osallistu-mista, käytännön haastetta, kuuntelua, ratkaisemista, strategiaa, tavoitteita, pa-lautteen antamista ja varmistamista. (Erämetsä 2009, 27.)

Kontiaisen ja Skytän (2010, 33) mielestä ihmisten johtaminen on vaikuttamista. Esimies johtaa yhteistä prosessia, missä yhdessä tarkastellaan, aktivoidaan ja autetaan eteenpäin prosesseja. Ihmisten johtaminen ei ole vain esimiesasemassa olevien tehtävä, vaan sitä tekevät muutkin, kun työyhteisössä ollaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa, jotta asioita saadaan eteenpäin (Kontiainen & Skyttä 2010, 33).

Henkilön motivaatiolla on suora vaikutus hänen kyvykkyyteen, joka tulee käyttöön innostuksen myötä. Jotta henkilö innostuu, on tehtävän oltava tärkeää, haasteellista ja sen suorittamisessa tulisi olla riittävä onnistumisen mahdollisuus. Esimies puolestaan vaikuttaa omalla toiminnallaan henkilön motivaatioon. Peruskyvykäs henkilöstö suorittaa ne tehtävät, jotka heille on delegoitu ja heitä kuvaavat seuraavat ominaisuudet: ahkeruus, tunnollisuus, kuuliaisuus, uskollisuus, tottelevaisuus, passiivisuus, myönteisyys ja mukautuvuus. Sen sijaan korkeamman kyvykkyyden omaava henkilö on oma-aloitteinen, vastuullinen, itsenäinen, rohkea ja luova. (Kontiainen & Skyttä 2010, 39-41.)

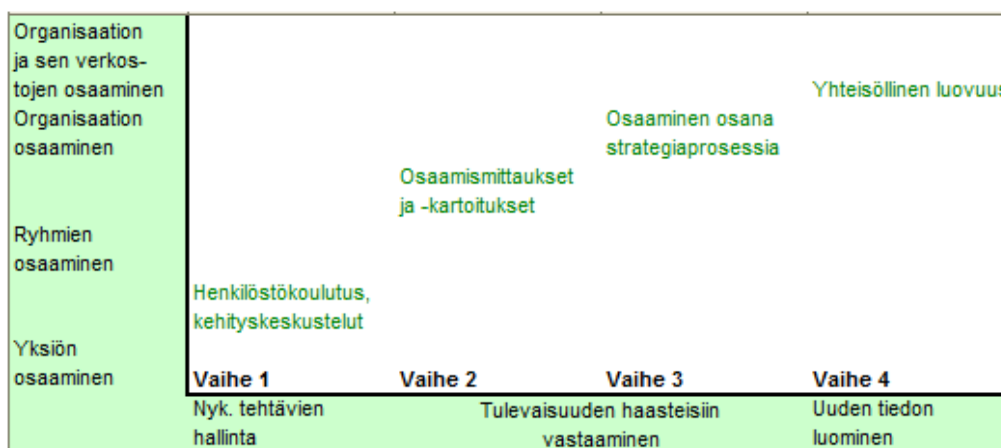
Hyvinvointia edistävä johtaminen mm. tehtävien kontrolli, osallistaminen ja konfliktien ratkaisu, tukee alaisten työhyvinvointia. Tehtävien kontrollilla tarkoitetaan sitä, että esimies uskoo työn suunnittelun, toteutuksen ja valvonnan pitkälti alaiselle. Osallistamisella tarkoitetaan sitä, että alaisille annetaan mahdollisuus osallistua heitä koskevaan päätöksentekoon esim. muutosten suunnitteluun ja alaisten ideat ja ehdotukset huomioidaan. Konfliktien ratkaisussa on kyse siitä, että työyhteisössä ilmenevät konfliktit eivät jää esimieheltä huomiotta vaan hän pyrkii ne ratkaisemaan osapuolten intressit huomioiden. (Perko & Kinnunen 2013, 8.)

Järvisen (2009, 27-32; 43-44) mukaan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ovat:

- huolehtia, että ryhmät tietävät perustehtävänsä ja työskentelevät sen toteuttamiseksi
- saada henkilöstö tarvittaessa käytännön tasolla muuttamaan työskentelyään uusien linjausten ja tavoitteiden suuntaiseksi (uusien tehtäviä, työmenetelmiä tai toimintatapojen opiskelua, vanhoista rutiineista luopumista)
- o huolehtia, että yksilöt ja ryhmät ymmärtävät oman tehtävänsä yhteyden tuotanto- ja palveluprosesseihin
- vaikuttaa yksilöiden työmotivaatioon (kertoa alaisille, miksi heidän työnsä on erityisen tärkeää, luoda onnistumiskokemuksia)

- luoda henkilöstölleen puitteet ja mahdollisuudet, jotta he voivat selvitä työtehtävistään (työn sujuminen, onnistumiskokemukset) eli huolehtia jatkuvasti työnteon perusedellytyksistä (tavoitteet ovat saavutettavissa olevia, kaikilla on tarvittavat työkalut ja niitä osataan käyttää)
- päivittäinen yhteydenpito
- tiimipalaverien järjestäminen
- kehityskeskustelut, jotka ovat kiinteä osa johtamisjärjestelmää

Osaamisen johtamisessa korostuu, paitsi ihmisten tiedon ja osaamisen suuntaaminen sovitun strategian mukaisesti, myös organisaation sekä esimiesten ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus. Ydinpyrkimyksenä osaamisen johtamisessa on erilaisin toimenpitein kehittää organisaatiolle sellaista osaamista, joka on sille merkityksellistä, auttaa toiminnan sujuvuudessa ja rakentaa oikeanlaista ilmapiiriä. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2015.) Seuraavassa kuviossa 3 on esitetty osaamisen johtamisen vaiheita.



KUVIO 3. Osaamisen johtamisen kehitysvaiheet (mukaellen Salojärvi. Teoksessa Helsiä & Salojärvi toim. 2009, 150.)

Kuviossa ensimmäinen kehitysvaihe kertoo, että tällaisessa organisaatiossa kehitetään ja koulutetaan henkilöstöä. Sen sijaan osaamisen kehittäminen ei ole vielä strategialähtöistä. Organisaatiossa käydään kehityskeskusteluja ja henkilöstön kehittämisen painopisteenä on nykyisessä työssä vaadittava osaaminen. Vaiheessa kaksi organisaatiossa panostetaan jo nykyosaamisen kartoittamiseen ja arviointiin sekä niistä saadun tiedon hyödyntämiseen osaamistarpeiden määrittelyssä. Kehitysvaiheessa kolme olevassa organisaatiossa osaamisen kehittäminen on jo viety pidemmälle. Se on kokonaisvaltaista, perustuu strategiaan ja on systemaattista. Osaamisen kehittämisessä jaetaan vastuut ja ne kohdennetaan organisaation



kaikille tasoille, niin yksilöille kuin tiimeillekin. Kehitysvaiheessa neljä oleva organisaatio kannustaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Niissä korostuu yhteisöllisyys, jossa osaamista jaetaan ja hyödynnetään yhteisöllistä oppimista. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus, 2015, 18 - 19.)

Viitalan mukaan jokaisen esimiehen tehtävänä on itse määrittää se, mitä ja miten hän johtaa yksikössään. Esimiehen kokemuspääoma ja mallit vaikuttavat siihen, miten esimies hahmottaa ja määrittelee oman tehtävänsä. Käytännön osaamisen johtaminen ei ole ongelmaton. (Viitala 2004, 139.) Viitalan tutkimus osoitti, että vaikka esimiehet ovat innostuneita työstään ja arvostavat alaisiaan, eivät he havaittavasti toimi sellaisen ilmapiirin rakentajina, mikä mahdollistaisi tiedon vapaan liikkumisen, virheistä oppimisen ja osaamisen jakamisen. Esimiehille osaamisen kehittämisen suunnittelu oli tärkeää, mutta se jää heiltä itseltään useimmiten tekemättä. Laiminlyöntien syyt ovat inhimillisiä: tiedostamisen puute, ajan puute tai osaamisen ja keinojen puute. (Viitala 2004, 149.) Kuitenkin on hyvä tiedostaa, että tehokas kehittäminen on yhteydessä siihen, että tuntee asian. Muutoksissa kehittämisessä on tärkeää tietoisuuden lisääminen vallitsevasta tilanteesta. (Viitala 2008, 140.)

Esimiesten tehtävänä Juutin mukaan on pyrkimys vaikuttaa johdettaviinsa ja niiden asioiden etenemiseen, mitkä ovat kunkin esimiehen vastuualueella. Tässä esimiehen työkaluna on hänen kykynsä olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, mikä edellyttää hyviä vuorovaikutus- ja viestintävalmiuksia. Vuorovaikutus- ja viestintä ovat esimiehiä kuormittavia tehtäviä. (Juuti 2013, 63.) Esimiehen työssä näiden tilanteiden hallitseminen auttaa myös stressin hallitsemisessa.

Viitalan mukaan johtajuuden tarve vähenee asteittain, sitä mukaa, kun työntekijöiden pätevyys kasvaa, teknologia kehittyy ja päätösvaltaa siirretään sinne missä suoritus tapahtuu. Se aika, jolloin esimies käski ja valvoi, on ohi. Jatkuva muutos vaatii esimiehiltä muutosjohtajuutta ja se on tullut tilalle. Muutoksissa esimiehiin kohdistuu odotuksia. Odotukset liittyvät tavoitteiden ja toiminnan selkiyttämiseen ja järjestyksen luomiseen. (Viitala 2006, 295.)

Sydänmaanlakan mukaan johtajan avainosaamisina voidaan pitää havainnointia, vaistoamista, läsnä olemista, visiointia ja täytöntöönpanoa. Hänen tulee kehittää ja käyttää kykyä aavistaa uudet mahdollisuudet, jotka auttavat menestymään

tulevaisuudessa. Myös vuorovaikutustaitojen merkitys on korostunut, sillä viesti on saatava perille. Johtajan on osattava uudistua ja uudistaa ja siksi oppimistaito on noussut entistä tärkeämmäksi asiaksi. Johtamisessa korostuu kärsivällisyys, herkyys, nöyryys, täydellinen läsnäolo, kyky toimia ristiriitatilanteissa ja sietää epävarmuutta. Tärkeintä on kuitenkin itsensä johtaminen. (Sydänmaanlakka 2004a, 145 - 146.) Mitä edellä on kerrottu johtajan osaamisesta, soveltuu myös kaikkiin esimiehiin.

Haasteena esimiehille nyt ja myös tulevaisuudessa on ymmärtää, että ihmiset ovat erilaisia ja erilaisuus on voimavara. Organisaatiossa työskentelee sekä ikääntyneitä että nuoria työntekijöitä. Yksilöiden vastuuttaminen vaikuttaa siihen, että henkilöt toimivat ns. itsensä johtajina, millä on vaikutusta myös siihen, että myös esimiehen rooli muuttuu ja esimiehestä tulee ns. valmentaja. (Kansanen 2004, 28-29.)

Huotari, Hurme ja Valkonen tuovat esille vuorovaikutuksen tärkeyden. Vuorovaikutuksella rakennetaan luottamusta. Kun ihminen on epävarma odotusten täyttymisestä, herättää se hänessä luottamuksen tarpeen. Luottamusta tarvitaan myös silloin, kun ihmiset eivät tunne toisiaan riittävän hyvin tai vuorovaikutus ei jostain syystä toimi parhaalla mahdollisella tavalla. (Huotari ym. 2005, 100-101.) Luottamus on esimiestyössä yksi tärkeistä johtamiseen vaikuttavista tekijöistä ja niin kuin Nonaka, Toyama ja Konno (2001, 37) toteavat, on tärkeää edistää henkilökunnan keskinäistä luottamusta, toisista välittämistä ja sitoutumista, sillä vain ne ominaisuudet muodostavat perustan osaamisen kehittämiseksi.

Griffithsin ja Washingtonin mukaan henkilön itsevarmuus on piirre, joka vaikuttaa kaikilla elämän osa-alueilla. Työyhteisössä tiimin jäsenten tulisi voida luottamuksellisesti edustaa omaa asiantuntemustaan ja mielipiteitään. (Griffiths ym. 2015, 22.) Tähän totta kai vaikutetaan esimiestyöllä ja tiimin jäsenten keskinäisellä luottamuksella

## 2.4 Osaamisen kehittäminen

Ruohotien (2000, 20) mukaan organisaation tulevaisuuden menestys perustuu organisaation kyvylle ylläpitää, kehittää, koordinoida ja hyödyntää omaa osaamistaan. Hänen mukaansa organisaation ydinosaaminen ei riitä sillä viime kädessä

osaaminen rakentuu osaavien henkilöiden ja työryhmien varaan. Organisaation työntekijöiden osaaminen mahdollistaa organisaation osaamisen ja tässä Ruohotien mukaan huomion arvoista on se, kuinka hyvin työntekijöiden osaaminen pystytään yhdistämään tiimien osaamiseksi ja nämä edelleen organisaation osaamiseksi. (Ruohotie 2000, 20.)

Kun on kyseessä organisaatioiden osaamisen kehittäminen, niin se Salojärven (2009, 153) mukaan kohdistuu pääasiassa henkilöstöön, johtoon ja muihin avainhenkilöihin tai koko työyhteisöön. Henkilöstöön kohdistuvia menetelmiä on useita, mutta valtaosa henkilöstön kehittymisestä tapahtuu työpaikoilla. (Salojärvi 2009, 154.) Seuraavaan taulukkoon 5 on koottu erilaisia mahdollisuuksia osaamisen kehittämiseen.

TAULUKKO 5. Henkilöstön osaamisen kehittämismenetelmistä (Salojärvi 2009, 154 mukaellen)

Koulutus	Konsultointi	Ohjaus	Työssä-oppiminen	Itseopiskelu
Ammatillinen koulutus Perustaitojen koulutus (ICT, kielet) Vuorovaikutus- ja viestintäkoulutus Alaistaidot	Työmenetelmien kehittäminen Työnmittaus Prosessin sujuvuuden edistäminen	Mentorointi Työnohjaus	Työparit Projektit Tehtäväkierto Luottamus-tehtävät Osaamisen jakaminen	Verkko-opiskelu Ammattilehdet ja -kirjallisuus Verkostoihin osallistuminen

Osaamisen johtamisessa Viitalan mukaan kiinnekohtana on organisaation tulevaisuuden tahtotila. On tunnettava suunta, jotta voidaan suunnitella reitti. (Viitala, 2005, 15). Henkilöstön kehittämistyössä ja kehittämistarpeiden määrittelyssä on tärkeää analysoida yksityiskohtaisesti kunkin yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyiset tehtävät ja erityisesti miten tehtävät tulevat tulevaisuudessa muuttumaan. Kehittämistyössä nousee esille yksilön pätevyys eli kompetenssi. (Kauhanen, 2009, 147.)

Mönkkönen ja Roos (2009, 22) toteavat, että julkisella sektorilla henkilöstö suhtautuu muutoksiin varovaisen odottavasti eli odotetaan ylimmän johdon esim. jonkin ministeriön päätöstä asioiden suhteen eikä ryhdytä toimiin tarvittavan maaperän luomiseksi muutokselle. Muutokset seuraavat toisiaan, mistä Mönkkösen ja

Roosin (2009, 22) mukaan aiheutuu, että henkilön on vaikea olla aktiivinen ja itseohjautuva muuttuvassa tilanteessa, kun suunta on vielä hahmottomaton.

Hanhinen (2010) on väitöstutkimuksessaan tuonut esille, että yhä useampi käytännön ammatti edellyttää erityistaitoja, kokonaisuuksien ymmärtämistä ja itsenäistä päätöksentekoa sekä jatkuvaa ammatillisen pätevyyden ylläpitoa ja kehittämistä. Menestyminen työmarkkinoilla edellyttää muutakin kuin teknistä osaamista. Taitoja on osattava käyttää erilaisissa tilanteissa, niitä on osattava kehittää ja niiden kanssa on sopeuduttava tietynlaisiin oloihin. (Hanhinen 2010, 42.) Tulevaisuudessa työntekijöiltä odotetaan siirtymistä laajempiin työrooleihin ja monitaitoisuuteen (Hanhinen 2011, 6).

Salojärven mukaan (2009, 150) osaamisen johtamisen ja kehittämisen edellytyksenä on, että sitä on pystyttävä arvioimaan. Hänen mukaansa paras osaamisen arvioija on henkilö itse siitä tapauksessa, että henkilöllä on kykyä itsereflektioon, millä tarkoitetaan kykyä oman osaamisen ja oppimisen kriittiseen tarkasteluun. (Salojärvi 209, 150.) Jotta pystyy arvioimaan omaa osaamistaan, on tiedettävä, mitä osaamisvaatimuksia työssä edellytetään.

Osaamisen kehittämisen ja myös sen suuntaamisen edellytyksenä on, että olemassa olevat osaamiset eritellään ja tarvittavat osaamiset määritellään (Viitala 2005, 120). Viitalan (2005, 120) mukaan osaamisia voidaan lähteä määrittämään kahdella eri tavalla. Yksi vaihtoehto on käyttää erilaisia ideointitekniikoita ja toinen vaihtoehto, että hankitaan jostakin valmis jäsenyys, josta poimitaan omaan toimintakenttään soveltuvia osaamisenimikkeitä ja lähdetään täydentämään olemassa olevaa listaa. Yhteinen keskustelu, jonka pohjana ei ole mitään mallia tai lähtökohtaa voi olla Viitalan mielestä hapuilevaa ja aikaa vievää, mutta saattaa johtaa useimmiten aidompaan lopputulokseen. (Viitala 2005, 120.)

Henkilöstön kehittämistyössä ja kehittämistarpeiden määrittelyssä on tärkeää analysoida yksityiskohtaisesti kunkin yksilön, tiimin ja koko työyhteisön nykyiset tehtävät ja erityisesti miten tehtävät tulevat tulevaisuudessa muuttumaan. Organisaatioiden kehittämistyössä nousee esille yksilön pätevyys eli kompetenssi, joka muodostuu monista eri asioista. (Kauhanen 2006, 142.)

Johtamisen ominaisuudet eivät ole henkilön eli esimiehen ominaisuuksia. Tutkimusten mukaan olipa esimiehellä millaisia ominaisuuksia hyvänsä, hän ei selviä

pelkästään niiden varassa, vaan esimiehenä menestyminen on opittu taito. Se ei Juutin ja Rovion mukaan tarkoita, että omaa osaamistaan ei voisi kehittää, sillä oman haavoittuvuuden ja keskeneräisyyden huomaaminen onkin esimiehenä kehittymisen lähtökohta. Riippuvuus muista ihmisistä, omien näkökulmien rajoittuneisuus ja epävarmuuden tunnistaminen edesauttaa henkilöä siirtymään pois käskyjä antavasta positiosta, jolloin hän voi alkaa keskustella ihmisten kanssa aidolla, heistä ja heidän työstään kiinnostuneella tavalla. Aidolla keskustelulla rikastetaan perustehtävää. (Juuti ym. 2010, 23.) Päivittäiset keskustelut alaisten kanssa edesauttavat esimiestä tukemaan heitä ja myös ratkomaan erilaisia työhön liittyviä ongelmia, epäselvyyksiä ja puutteita (Järvinen 2009, 38).

Riitta Viitalan (2004, 24 - 25) mukaan esimiestyössä voidaan osaamisen johtamisessa erottaa neljä ulottuvuutta: oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen, oppimisprosessin tukeminen ja esimerkillä johtaminen. Oppimisen suuntaamisessa on kyse siitä, että esimies vaikuttaa osaamisen kehittämisen tarpeisiin, tavoitteisiin ja suuntaviivoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa tavoitteiden määrittelyä, toiminnan arviointia ja näitä tukevien foorumeiden luomista. Esimiehen tulee organisaation ja yksikön tavoitteiden ja toiminnan arvioinnin kautta kirkastaa osaamisen kehittämisen suuntaa sen lisäksi, että hän kirkastaa varsinaisen toiminnan ohjaamista. Osaamisen johtaminen on sillan rakentamista organisaation strategian ja yksilöiden osaamisen välillä (Viitala 2005, 109).

Oppimiseen vaikuttaa turvallinen ilmapiiri työyhteisössä, mikä mahdollistaa edellytykset avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun. Toiseen ulottuvuuteen oppimista edistävän ilmapiirin luominen Viitalan mukaan kuuluu koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen sekä esimiehen ja hänen alaistensa välisten vuorovaikutussuhteiden rakentaminen. Koko työyhteisön ilmapiirin kehittäminen tarkoittaa, että parannetaan ryhmän jäsenten keskinäisten yhteistyön edellytyksiä. Esimiesten ja alaisten välisiä vuorovaikutussuhteita rakennetaan esimiehen ja muiden ryhmän jäsenten kesken. (Viitala 2004, 28.)

Kolmas ulottuvuus on oppimisprosessin tukeminen, jonka sisällä voi erottaa kaksi tehtäväryhmää: ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen ja yksilön kehittymisen tukeminen. Sellaiset asiat kuin esimiehen orientaatiota ryhmässä ja alaisten

osaamisen määrittely, kehittymisen ja oppimisen suuntaaminen sekä kehittymisen tukeminen kuuluvat tähän ulottuvuuteen. (Viitala 2004, 30.)

Neljäs ulottuvuus on esimerkillä johtaminen. Tässä esimies ei johda johtamisen kohteita eli alaisia, vaan näyttää itse esimerkkiä. Edellä kerrotut kolme ulottuvuutta kuvaavat johtamisen kohteita. Henkilö, jolla on korkeampi status, pätevyyttä ja valtaa, toimii tai vaikuttaa ryhmässä roolimallina. Jos esim. esimies, jolla on tärkeä rooli alaistensa keskuudessa, kehittää itseään ja työtään, kantaa näkyvästi muutosprosesseja, vaikuttaa hän ryhmässä oppimisen kehittymisen käyttäytymistä ja samalla viestii näiden asioiden arvosta organisaatiossa. (Viitala 2004, 24, 32.)

Ståhlen ja Grönroosin (1999, 90) mukaan suurin osa ihmisten osaamisesta perustuu piilevään, kokemusperäiseen tietoon. Toisin sanoen ihminen tietää ja toimii useimmiten suoraan tuntemustensa, tunteidensa ja taitojensa pohjalta ja tällöin hänen osaamisensa näkyy hänen toiminnassaan. Puhutaankin tiedosta, jota ei voida tarkasti määrittellä eli se on ns. hiljaista (tacit) tietoa. Henkilöstöllä olevaa hiljaista tietoa, mikä on organisaation rikkain ja arvokkain tietovaranto, ei voi siirtää ihmiseltä toiselle eri viestimien välityksellä tai kirjallisesti. Tämän vuoksi kokemuksellisen tiedon paras ilmenemismuoto on puhe, jota ihmiset käyvät sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Ståhle ym. 1999, 90-91.)

### 3 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

#### 3.1 Kohdeorganisaatio

Kehittämistyöni kohdeorganisaationa oli Päijät-Hämeen kärjäoikeus. Kärjäoikeuksia Suomessa on tällä hetkellä 27. Kärjäoikeuksien lukumäärä tulee väheneeseen 20:een vuoden 2019 alusta, jolloin kärjäoikeusverkostouudistus astuu voimaan. Kärjäoikeudet alimpana yleisenä tuomioistuimena käsittelevät riita-, rikos- ja hakemusasioita. Hakemusasioita ovat mm. avioeroasiat, asiakirjan kuolettaminen, lapsen huolto- ja tapaamisoikeusasiat, pesänselvittäjän- ja -jakajan määrääminen, velkajärjestely- ja yrityssaneerausasiat, joista viimeksi mainittuja käsitellään vain tietyissä kärjäoikeuksissa sekä konkurssiasiat.

Päijät-Hämeen kärjäoikeuden kanslia ja istuntopaikka sijaitsevat Lahdessa Askon alueella Askonkatu 9:ssä, jonne kärjäoikeudelle helmikuussa 2017 valmistui uudet toimitilat. Kärjäoikeuden tuomiopiiriin kuuluvat Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Kärkölä, Lahti, Orimattila, Padasjoki ja Sysmä.

Kärjäoikeuden toimintaa johtaa laamanni. Hänen lisäksi kärjäoikeudessa työskentelee 16 kärjätuomaria, hallintosihteeri, 37 kärjäsihteeriä, 10 haastemiestä ja 5 tuomioistuinharjoittelua suorittavaa kärjänotaaria. Lisäksi voi olla muuta määräaikaista henkilökuntaa kuten tradenomi- ja korkeakouluharjoittelijoita. Päijät-Hämeen kärjäoikeudessa toimii lisäksi 33 kuntien valitsemaa lautamiestä. He toimivat ns. maallikkotuomareina niissä rikosasioiden istunnoissa, joita ei käsitellä yhden tuomarin kokoonpanoissa.

Päijät-Hämeen kärjäoikeudessa on kaksi lainkäyttöosastoa, hallinto- ja yleiskanslia sekä tiedoksiantokanslia. Näistä lainkäyttöosastot sekä hallinto- ja yleiskanslia vastaavat toiminnastaan laamannille ja tiedoksiantokanslia 1. osaston johtajalle. Lainkäyttöosaston toimintaa johtaa määrääjäksi määrätty kärjätuomari osaston johtajana. Hänen apunaan on määrääjäksi määrätty osastovastaava, joka toimii ko. osaston kärjäsihteereiden lähiesimiehenä. Hallinto- ja yleiskanslian toimintaa johtaa hallintosihteeri ja hänen apunaan toimii kirjaajaksi määrätty kärjäsihteeri. Kirjaajana toimiva kärjäsihteeri toimii yleiskanslian lähiesimiehenä. Tiedoksiantokanslian toimintaa johtaa 1. osaston johtaja ja hänen apunaan on haastemiesten lähiesimiehenä toimiva haastemiesten esimies. Osastoilla on myös

työskentelytiimejä. Osastolla 1 on pakkokeinotiimi (PK-tiimi) ja summaaristen asioiden tiimi (S-tiimi) sekä osastolla 2 hakemusasioiden tiimi (H-tiimi) ja insolvenssi-tiimi (I-tiimi). Näillä tiimeillä on yhteinen tiimivetäjä, joka toimii osaston 2 alaisuudessa. (Käräjäoikeuden työjärjestys 2018.) Tiimiin kuuluvat henkilöt ovat fyysisesti sijoitettuna samaan tiimitilaan.

Vuonna 2017 Päijät-Hämeen käräjäoikeuteen saapui yhteensä 21 816 asiaa, jotka jakaantuivat rikos- ja siviiliasioihin seuraavasti taulukosta 6 ilmenevällä tavalla:

TAULUKKO 6. Vuonna 2017 Päijät-Hämeen käräjäoikeuteen saapuneet asiat (Tuomioistuimen työtilastoja 2017.)

Asiaryhmä	kpl
RIKOSOIKEUDELLISET ASIAT	
-rikosasiat (R)	1826
-muut rikosoikeudelliset asiat (R)	230
-pakkokeinoasiat	277
Sakon muuntoasiat (MR)	352
SIVIILIASIAT	
-laajat riita-asiat (L)	274
-erilliset turvaamistoimiasiat (T)	5
-summaariset asiat (E, S, W, SM)	16588
-avioeroasiat (HP)	664
-muut hakemusasiat (H)	1192
-velkajärjestelyasiat (HJ)	220
-yrityssaneerausasiat (HS)	46
-konkurssiasiat (K)	102
-ulosottoasiat (U)	40

Käräjäoikeus käy vuosittain tulosneuvottelut oikeusministeriön kanssa. Neuvotteluissa sovitaan mm. seuraavan vuoden tulostavoitteista, henkilöstöresursseista ja määrärahoista. Läpikäytäviä asioita ovat mm. ennuste saapuvista, ratkaistavista ja



vireillä vuoden lopussa olevista asioista, ratkaistavien asioiden käsittelyaikatavoitteet sekä henkilöstö- ja toimintamenot.

Oikeusministeriön yhtenä tehtävänä on mm. ohjata hallinnonalansa virastojen kuten käräjäoikeuksien toimintaa. Oikeusministeriön hallinnonalan tulosohejausta on uudistettu siirtymällä nelivuotiseen tulosopimusmalliin ja ottamalla käyttöön uudet strategiakartat. Strategiakartassa on esitetty hallinnonalan visio sekä yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet, toiminnalliset tulostavoitteet, henkilöstötavoitteet ja talouteen liittyvät tavoitteet. Lisäksi siinä on esitetty hallinnonalan keskeiset toimenpiteet tavoitteiden ja vision saavuttamiseksi. (Oikeusministeriön hallinnonalan uudet strategiakartat.)

Hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelman strategiakartan mukaan ministeriön henkilöstötavoitteet ovat seuraavat:

- johtaminen on innostavaa,
- esimiestyö tukee tuloksellista toimintaa,
- osaamisen kehittäminen ja uudistuminen ovat osa normaalia toimintaa
- henkilöstöpolitiikka on oikeudenmukaista ja mahdollistaa henkilöstön joustavan käytön
- henkilöstöllä on hyvä henkinen, fyysinen, eettinen ja sosiaalinen toimintakyky

Toimenpiteinä strategiakartassa esitetään mm. seuraavaa:

- kehitetään henkilöstön tehtävänkuvia huomioiden erityisesti monipuolisuus ja vaativuus
- lisätään henkilöstön kokemusta, osaamista ja keskinäistä arvontoa tehtäväkiertoa edistämällä
- vahvistetaan yhteisöllisyyttä ja keskinäistä arvontaa erityisesti ict-, toimitala- ja rakennemuutoksissa

(Valtioneuvoston asetus oikeusministeriöstä 1 § ja 2 §; Oikeusministeriön hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelma 2018-2021, 8 ja 11.) Päijät-Hämeen käräjäoikeudella ei ole vahvistettua omaa strategiaa. Toimintaa ohjaa oikeusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelma.

VATU-ohjelmassa inhimillisen pääoman kehittämisen painopistealueiksi oli priorisoitu mm. osaamisen kehittäminen ja uudistuminen, innostavan johtamisen ja esimiestyön kehittäminen sekä henkisen, fyysisen, sosiaalisen ja eettisen työkyvyn vahvistaminen. (Valtiovarainministeriö 2013, 2-3.)

Päijät-Hämeen käräjäoikeuden koulutussuunnitelman (2017) mukaan käräjäoikeuden palveluksessa olevien henkilöiden osaamisen tason on oltava korkea, minkä vuoksi koko henkilökunnan ammatillisesta osaamisesta huolehditaan joko sisäisillä tai ulkoisilla koulutuksilla. Erityisesti kiinnitetään huomiota johtotehtävissä olevien henkilöiden osaamisen vahvistamiseen, mitä he tarvitsevat työssään huolehtiesaan henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista työssä erilaisissa muutostilanteissa. Toimintaympäristössä tapahtuvat jatkuvat muutokset edellyttävät koulutussuunnitelman mukaan panostusta koko henkilökunnan ICT-osaamiseen. Esimiesten tehtäviin kuuluu seurata alaistensa koulutustarvetta, siinä tapahtuvia muutoksia sekä kannustaa osallistumaan koulutuksiin. Tavoitteena onkin, että jokainen työntekijä osallistuisi kalenterivuoden aikana vähintään kolmea koulutuspäivää vastaavaan koulutukseen. (Päijät-Hämeen käräjäoikeuden koulutussuunnitelma 2017.)

Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa jokaisen työntekijän kanssa käydään vuosittain kehityskeskustelut. Suoritusarviointikeskustelut käydään kaikkien muiden paitsi ei tuomareiden kanssa. Kehitys- ja suoritusarviointikeskustelut henkilön kanssa käy kunkin henkilön lähiesimies. (Päijät-Hämeen käräjäoikeuden työjärjestys.) Henkilöstön kehittämisen painopisteenä on nykyisessä työssä vaadittava osaaminen ja varautuminen työssä tapahtuviin muutoksiin työn digitalisoitumisen myötä. Erityisesti on panostettu esimiesten johtamisosaamiseen johtamiskoulutusten avulla, mikä on ollut yksi valtionhallinnon vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman tavoitteista.

Yleisissä tuomioistuimissa ja syyttäjälaitoksessa tullaan siirtymään sähköisiin työtapoihin. Aineistopankkihankkeessa (AIPA) on toukokuussa 2018 otettu käräjäoikeudessa ensi askel, kun salaisten pakkokeinojen käsittely on siirtynyt kokonaan sähköiseksi. Kun AIPA-hanke on valmis, viimeisimmän tiedon mukaan vuonna 2021, kaikki lainkäyttöön liittyvät toiminnot tullaan hoitamaan yleisissä tuomioistuimissa sähköisesti. (Aineistopankkihanke.)

## 3.2 Kehittämistyön vaiheet

### 3.2.1 Tutkimuksen kohdejoukko ja aineiston hankinta

Kehittämistutkimuksen tutkimuskysymyksiin hain vastausta kohdejoukolta, johon kuuluivat kaikki johtoryhmän jäsenet, kaksi kärjäsihteeriä, jotka toimivat osastojensa lähiesimiehinä, haastemiesten esimies ja tiimivastaavana työskentelevä kärjäsihteeri eli kohdejoukkoon kuului yhdeksän henkilöä. Johtoryhmään laamannin lisäksi kuuluu hallintosihteeri, 1. ja 2. osaston osastonjohtajina toimivat kärjätuomarit sekä henkilökunnan valitsema edustaja, kärjäsihteeri. (Päijät-Hämeen kärjäoikeuden työjärjestys). Kaikilla henkilöillä on useiden vuosien työkokemus kärjäoikeuden palveluksessa.

Kehittämistyöni alkoi jo vuonna 2014, jolloin aloin selvittämään hallinto- ja yleiskansliassa työskentelevien henkilöiden osaamisia, mihin selvitystyöhön osallistui yleiskanslian viisi kärjäsihteeriä ja hallintosihteeri. Tätä osuutta käydään läpi tässä selvitettäessä kehittämistyön vaiheita.

### 3.2.2 Työpaja-, palaveri- ja ryhmätyöskentely

Hallinto- ja yleiskansliassa työskenteleviä henkilöitä koskevan kehittämistyön ensimmäinen työpaja toteutettiin kesäkuussa 2014. Työpajaan oli kutsuttu hallintosihteeri, joka vastaa yleiskanslian toiminnoista sekä yleiskansliassa työskentelevät viisi kärjäsihteeriä. Työpajatyöskentelyn tarkoituksena oli selvittää hallinto- ja yleiskanslian henkilöstön tehtävien osaamisalueita ja tehtäväkokonaisuuksia. Niitä selvitettiin ns. ryhmittelytekniikan avulla.

Tämän jälkeen heinä - lokakuussa 2014 tehtäväkokonaisuuksia käytiin läpi yhdessä viraston päällikön ja hallintosihteerin kanssa yhteisissä ryhmäpalavereissa. Kokoontumiskertoja oli kaksi. Tehtäväkokonaisuuksia on päivitetty ja työstetty yhdessä hallintosihteerin kanssa nyt joulukuussa koskemaan tarkemmin yleiskansliassa työskentelevien kärjäsihteereiden osaamisalueita. Hallintosihteeri vastaa yleiskanslian toiminnasta.

Kehittämistyön seuraava suurempi vaihe oli selvittää kärjäsihteereiden, haastemiesten ja heidän esimiestensä osaamisalueita ja tehtäväkokonaisuuksia, osaamisen mittaamista kärjäoikeudessa ja osaamisen kehittämistä. Tämän

selvittämiseksi laadin kyselyn kohdejoukolla, johon kuului yhdeksän henkilöä. Kohdejoukon kokoonpano on selostettu kohdassa 3.1. Laadin kyselyn Webropol -järjestelmällä ja toimitin järjestelmän kautta sitä koskevan vastauslinkin 7.9.2018 valituille yhdeksälle henkilölle. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa.

Kyselyyn vastasi kaikkiaan kahdeksan henkilöä, joista kuusi Webropol-järjestelmän kautta ja kaksi henkilöä sähköpostitse, koska jostain syystä heidän vastauksensa eivät järjestelmän kautta lähteneet eteenpäin.

Vastausten saapumisen jälkeen analysoin vastaukset ja tein niistä yhteenvedot. Kyselyn vastauksien 1-3 osalta katsoin tarpeelliseksi käydä vastauksista esiin tulleita osaamisia ja taitoja läpi vielä yksityiskohtaisemmin ryhmän kanssa sen vuoksi, että niistä saataisiin tarkempi kuvaus. Kutsuin kyselyni kohdejoukon yhteiseen 26.10.2018 pidettävään osaamisen kehittämisen ryhmätyöskentelyyn Skypekokouksella 22.10.2018. Kutsun hyväksyi seitsemän henkilöä. Kutsutuista kahdella oli este osallistua tilaisuuteen.

### 3.3 Kehittämistutkimuksen toteutus

Kehittämistyössä tapaustutkimus (Case study) on hyvä lähestymistapa, kun halutaan ymmärtää organisaation tilannetta syvällisesti ja tuottaa kehittämissuhteita tutkimuksellisin keinoin. Tapaustutkimuksen suorittamiseen voidaan käyttää useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä syvällisen ja kokonaisvaltaisen kuvan saamiseksi. Sen avulla luodaan kehittämissuhteita tai ratkaisuehdotuksia kehittämistä ilmenneeseen tilanteeseen. (Ojansalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 37.)

Tämän kehittämistyö tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty kyselyä. Analyysimenetelmänä on käytetty sisältöanalyysiä (Kananen 2015, 65). Laadullisessa tutkimuksessa todellisen elämän kuvaaminen muodostaa lähtökohdan, mistä halutaan lisää tietoa. Tutkija on usein hyvin lähellä tutkittavia ja voi osallistua tutkittavien toimintaan. (Ojansalo ym. 2015, 104.) Tässä tutkimuksessa haluttiin tietoa käräjäsihteereiden, haastemiesten ja kyseisten henkilöstöryhmien lähiesimiesten työstä ja osaamisesta sekä osaamisen kehittämisestä. Tutkijana itse työskentelen kyseisessä organisaatiossa yleiskanslian käräjäsihteereiden lähiesimiehenä. Laadullisen tutkimuksen yhtenä etuna on,

että siinä voidaan toimia ja edetä tilanteen mukaan, koska mitään ei ole lyöty lukkoon. (Kananen 2015, 71).

### 3.3.1 Kysely

Laadullisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmänä voidaan käyttää haastattelua, joka tapahtuu aina tutkijan ja tutkittavien välillä, mutta myös puhelimitse tai internetissä eri kommunikaatiovälineiden avulla. Haastattelun ääripäänä pidetään kyseilyä, jossa tiedetään mitä kysytään. Tämä edellyttää sitä, että ilmiö tunnetaan. (Kananen 2015, 82.) Tässä tutkimuksessa olen aineistokeruumenetelmänä käyttänyt kyselyä, jossa vastaajat vastasivat tarkkaan mietittyihin avoimiin kysymyksiin. Kysymysten avulla voidaan kerätä tietoa mm. tosiasioista, toiminnasta ja tiedoista sekä pyytää mielipiteitä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 197).

Kysely toteutettiin sähköisenä Webropol internetsovelluksella. Kyselyn vastaanottajille lähetin Webropol -järjestelmästä sähköpostiin vastauslinkki. Sähköisen kyselyn etuna on kyselylomakkeiden laatimisen helppous, nopeus ja raportoinnin helppous. (Ojansalo ym. 2015, 128.) Kyselylomakkeen kysymykset toimitin yhdelle henkilölle luettavaksi ennen lomakkeen toimittamista eteenpäin. Tällä halusin varmistaa, että kysymykset ovat ymmärrettäviä. Kyselyyn vastaamiseen varasin aikaa kaksi viikkoa ja sen viimeinen palautuspäivä oli 21.9.2018.

Aineiston sisältöanalyysin tarkoituksena on järjestää aineisto tiiviiseen selkeään muotoon, jotta siitä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2015, 122). Kyselyn vastauksissa käytin sisältöanalyysimenetelmää. Menetelmässä aineistoa voidaan luokitella, teemoittaa tai tyypittää. (Tuomi & Sarajärvi 2015, 106). Tässä tutkimuksessa käytin kyselyn vastausten 1-3 kohdalla luokittelumenetelmää, jossa keräsin vastauksista aiheeseen liittyviä sanoja ja niiden esiintymiskertoja. Tein niistä listaukset. Listauksista oli hyötyä myös käsiteltäessä aineistoa ryhmytyöskentelyssä.

Aineistoa voidaan käsitellä myös niin, että aineiston vastauksista haetaan toiminnan logiikkaa, tyypillistä kertomusta tai kaikista vastauksista kirjoitetaan yksi tyypillinen kertomus (Tuomi & Sarajärvi 2015, 107). Vastauksien 1-3 osalta laadin lisäksi henkilöstöryhmien työtä kuvaavan pienen kertomuksen.

Vastauksien 4 ja 5 kohdalla käytin vastausten tyypittelyä, jossa ryhmittelin vastauksen teemoittain.

Analysoin kyselyn vastaukset sekä tein kysymyksistä 1-3 raportin. Sähköpostikyselyn analysoinnin jälkeen syntyi tarve käsitellä avointen kysymysten vastauksia 1-3 tarkemmin. Tästä syystä kutsuin kyselyni kohdejoukon yhteiseen ryhmätyöskentelyyn.

### 3.3.2 Ryhmätyöskentely

Kehittämistyössä uuden keksimisen kannalta ryhmätyöskentelyllä on suuri merkitys. Vuorovaikutteinen johtamistapa vaikuttaa myönteisesti innovaatioiden tuottamiseen. On havaittu, että ideoiden tuottamisen ja työntekijöiden organisaatioon kohdistaman luottamuksen sekä kuulluksi tulemisen välillä on yhteys. (Ojansalo ym. 2015, 158.) Tässä kehittämistyössä ryhmätyöskentelyn osanottajat olivat eri henkilöstöryhmien edustajia aina johdosta alkaen. Työskentely oli avointa ja vuorovaikutteista.

#### **Ryhmätyöskentely 2014**

Hallinto- ja yleiskanslian osaamisalueita selvitettiin ryhmittelytekniikan avulla. Jokainen ryhmään kuulunut jäsen kirjoitti lapuille työtehtäviään. Aikaa tähän kului n. 30 minuuttia. Yhdelle lapulle kirjoitettiin vain yksi työtehtävä. Laput kiinnitettiin seinälle, minkä jälkeen ryhmän jäsenet järjestivät toisiinsa liittyvät työtehtävät ryhmiin työtehtäväkokonaisuuksien selvittämiseksi. Lapuille kirjoittaminen ja lappujen ryhmittely tapahtui hiljaisuudessa. Jos ryhmän jäsenet olivat eri mieltä, lappuja sai siirrellä. Kun yksikään lappu ei enää liikkunut, oli ryhmittely valmis. Tämän jälkeen ryhmän jäsenet saivat luvan keskustella ja luoda pääotsikot tehtäväryhmille. Työryhmän työskentelyn päätyttyä tutkijana keräsin laput osaamiskartan laatimista varten. Ryhmittelytekniikka oli tullut minulle tutuksi Marja-Leena Savosen pitämällä kurssilla.

Tehtäväkokonaisuuksien pohjana oli yhdessä sovitun mukaisesti työpajatyöskentelyn materiaali ja sen lisäksi käräjäoikeuksia varten laadittu malli arkistonmuodostussuunnitelmaksi koskien hallinto-, henkilöstö- ja talousasioita. Kyseisessä arkistonmuodostussuunnitelmamallissa tehtäväkokonaisuuksien sisällöt oli kuvattu tarkasti niin, että tehtäväkokonaisuudesta muodostui prosessi. Palaverihin olin

laatinut luonnokset osaamisalueista ja tehtäväkokonaisuuksista, joita yhdessä työstettiin. Palaverien tuloksena syntyi taulukkomuotoon laadittu luettelo hallinto- ja yleiskanslian henkilöstön osaamisalueista ja tehtäväkokonaisuuksista. Hallintoasiat, johon kuuluu yleishallinnon, henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon tehtäviä, kuuluvat valtaosin hallintosihteerin toimenkuvaan ja hänen osaamisvaatimuksiinsa. Osa luettelossa mainituista käytännön tehtävistä kuitenkin hoitaa yleiskansliassa työskentelevät kärjäsihteerit. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu hallintosihteerin työssä tarvitsemaa osaamista ja tehtäväkokonaisuuksia, minkä vuoksi oli tarpeen laatia uusi päivitetty luettelo, joka koski ainoastaan yleiskansliassa/kirjaamossa työskentelevien kärjäsihteereiden osaamisista ja tehtäväkokonaisuuksista. Sovin hallintosihteerin kanssa yhteisen palaverin ajankohdasta ja että laadin palaveriin luonnoksen yleiskanslian/kirjaamon kärjäsihteereiden osaamisista ja tehtäväkokonaisuuksista. Palaveri pidettiin 3.12.2018, jossa käytiin läpi taulukkomuotoon laatimani em. luonnos näistä tehtäväkokonaisuuksista. Luettelo käytiin läpi ja siihen tehtiin sekä korjauksia että täydennyksiä. Yleiskanslian/kirjaamon kärjäsihteereiden substanssiosaamista koskeva osaamiskartta tullaan esittämään tämän opinnäytetyön liitteenä 7.

### **Ryhmätyöskentely 2018**

Ryhmätyöskentelyn pohjaksi olin laatinut kyselyn kysymysten 1-3 analysoinnin perusteella taulukon 5. Taulukkoon on koottu vastauksista vastaajien esille tuomat kärjäsihteereiden, haastemiesten ja kyseisten henkilöstöryhmien esimiesten muut osaamiset ja taidot. Osaamiset ja taidot ovat satunnaisessa järjestyksessä.

Ryhmätyöskentelytilaisuuteen olin tulostanut osanottajia varten taulukon 5. Lisäksi olin tulostanut paperilaput jokaisesta luettelossa mainitusta osaamisesta ja taidosta sekä muodostanut niistä kolme eri nippua, joista yksi oli nimetty kärjäsihteerin-, toinen haastemies- ja kolmas esimies -nipuksi. Tämän jälkeen kävimme yhdessä keskustelua luettelossa ilmenevistä osaamisista ja taidoista, jotka esiintyvät niin kärjäsihteereiden, haastemiesten kuin esimiestenkin sarakkeissa. Näistä muodostettiin yhteiset kaikkia em. ryhmiä koskevat osaamiset ja taidot. Osaamisille ja taidoille nimettiin pääluokat ja sanallistettiin niihin liittyvät osaamiset ja taidot, jotka minä kirjasin ylös ja myöhemmin kirjoitin puhtaaksi.

Tämän jälkeen pyysin läsnäolijoita jakautumaan kolmeen ryhmään, joiden tehtävänä oli käydä läpi edellisessä kappaleessa mainitut kolme paperilapuista koottua nippua. Jokainen ryhmä sai tehtäväkseen käydä läpi yhden nipun osaamisista ja taidoista, ryhmitellä ne ja antaa ryhmälle pääotsikon, joka kuvaa kyseisiä osaamis- ja taitoja. Aikaa ryhmätyöskentelylle olin varannut kaksi tuntia. Ryhmätyöskentelyn tuloksista laadin luettelot, jotka toimitin kohdejoukon jokaiselle jäsenelle tarkastettavaksi ja kommentoitavaksi. Vastauksia pyysin 23.11. mennessä.

Ryhmätyöskentelytilaisuudessa ilmoitin, että tulen laatimaan kärjäsihteereiden ja haastemiesten osalta substanssiosaamisista erilliset luettelot tarkistettavaksi ja kommentoitavaksi. (Turtiainen 2013 (liite 3), Leikas 2016; Turtiainen 2013; Päijät-Hämeen kärjäoikeuden sisäinen ohje rikosasioiden kirjallisesta menettelystä; Päijät-Hämeen kärjäoikeuden sisäinen ohje rikosasioiden istuntokäsittelystä; Päijät-Hämeen kärjäoikeuden sisäinen ohje pakkokeinoasioiden käsittelystä (liite 4) Leikas 2016; Päijät-Hämeen kärjäoikeuden sisäinen ohje velkajärjestelyasioiden käsittelystä; Päijät-Hämeen kärjäoikeuden ohje yrityssaneerausasioiden käsittelystä (liite 6), Oikeusministeriö 2012; Oikeusministeriö 2013 (liite 8), tuomioistui-  
mien intranet (liite 9)).



LUETTELO 5. Ryhmätyöskentelyn pohjaksi vastauksista koostettu luettelo kärjäsihteereiden, haastemiesten ja kyseisten henkilöstöryhmien esimiesten osaamisista ja taidoista

Osaaminen / Taito	Kärjäsihteerit	Haastemiehet	Esimiehet
<b>Työ vaatii</b>			
Yhteistyötaitoja, yhteistyökykyä	x	x	x
Asiakaspalvelutaidot/asiakaspalveluhenkinen	x	x	
Työyhteisötaitoja	x	x	
Vuorovaikutustaitoja	x	x	x
Sosiaalisia taitoja	x	x	x
ICT- /tietotekniikan hallintataitoja	x	x	
Tiimityöskentelytaitoja	x		x
Järjestelmällisyyttä	x		
Oma-aloitteellisuutta (kykyä toimia oma-aloitteisesti)	x	x	x
Joustavuutta	x	x	x
Tehokkuutta	x	x	
Tarkkuutta	x	x	x
Huolellisuutta	x	x	
Ihmissuhdetaitoja (tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa)	x	x	x
Itsenäisyyttä, kykyä itsenäiseen työskentelyyn	x	x	
Kielitaitoa (Suomen kielen suullinen ja kirjallinen)	x	x	
Stressinsietokykyä, paineensietokykyä työ on hektistä, kiireistä, vaatii pitkää pinnaa, vaatii kärsivällisyyttä	x	x	x
Tilanneälyä (vihamieliset/väkivaltaiset asiakkaat, vihaiset eläimet)		x	
Kärsivällisyyttä		x	x
Jämäkkyyttä		x	x
Pitkämielisyyttä			x
Hyvää fysiikkaa		x	
Hyvää henkistä jaksamista		x	
Yhteistyöhalu			x
Kykyä palaverityöskentelyyn			x
Ymmärtää johtamisketjun			x
Johtamistaitoa / osattava olla esimies			x
Ryhmätyöskentelytaitoja			x
Läsnäoloa			x
Avara katsantokanta asioihin			x
Kehittämisosuamista (halu ja näkemys toiminnan kehittämiseen)			x
Priorisointitaitoa			x
Esiintymistaitoa / Esiintymisvalmiutta			x
Neuvottelutaitoa			x
Henkilöstöjohtamistaitoa			x
Muutosjohtamistaitoja (kykyä viedä muutoksia eteenpäin omista tiimeistä)			x
Asioiden selvittämistaitoa			x
Osaa katsoa työkavereiden asioita laajemmin			x
Kuuntelemisen taitoa			
Työhyvinvointitaitoja			
Empatiakykyä			
Motivointitaitoa			x
Kannustamisen taitoa			x

### 3.3.3 Dokumentit

Dokumentteja voidaan käyttää opinnäytetyön empiirisessä osassa, jolloin niistä tulee osa tutkimusaineistoa. Ne toimivat tutkimusongelman ratkaisun apuna. Niihin voidaan viitata myös omien tutkimustulosten luotettavuuden parantamiseksi. (Kananen 2015, 157). Käytin kehittämistyöni yhtenä aineistonkeruumenetelmänä laatuhankejulkaisuja, lakitekstejä ja käräjäoikeuden sisäisiä asiaryhmiin liittyviä menettelytapaohjeita.

Dokumenttiaineistojen pohjalta laadin eri asiaryhmiä koskevan käräjäsihteereiden substanssiosaamista koskevan osaamiskartan ja haastemiesten substanssiosaamisista koskevan osaamiskartan osaamisalueista ja tehtäväkokonaisuuksista. Lisäksi laadin ICT-osaamiseen liittyvän luettelon eri järjestelmistä, mitä henkilöstö tarvitsee työssään.

Insolvenssiasioden, hakemusasioiden ja pakkokeinoasioiden osalta pyysin tiimejä tarkistamaan laatimani luettelot. Tämän jälkeen toimitin kyselyni kohdehenkilöille aineiston sähköpostilla tarkistettavaksi ja kommentoitavaksi. Sain vastauksia kolmelta henkilöltä kirjallisesti ja yhdeltä suullisesti.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Kyselyn tulokset

#### **Kysymys 1: Kerro kärjäsihteerien työstä. Minkälaista osaamista ja taitoja siinä tarvitaan? Minkälainen on tyypillinen kärjäsihteerin työpäivä? Mitä muuta haluat kertoa?**

Tutkimuskysymyksiin etsin vastausta toimittamalla kyselyn yhdeksälle henkilölle, jotka edustivat jokaista henkilöstöryhmää. Kyselylomake on tämän opinnäytetyön liitteenä 1. Seuraavaksi käyn läpi kysymyksiä ja niihin saatuja vastauksia.

Tähän kysymykseen vastasi yhteensä seitsemän henkilöä. Kaikki vastaajat toivat esille, kuinka monipuolista ja osaksi kiireistäkin kärjäsihteerin työ on. Työtehtävät ovat erilaisia riippuen siitä, missä tiimissä kärjäsihteeri toimii. Osa kärjäsihteereistä käsittelee rikos- ja riita-asioita, osa hakemusasioita, osa insolvenssiasioita (velkajärjestely-, yrityssaneeraus-, konkurssiasiat) ja osa yksinkertaisia riita-asioita ns. summaarisia asioita, joita he myös ratkaisevat omalla vastuullaan. Osa kärjäsihteereistä toimii hallinnossa huolehtien asioiden kirjaamisesta, arkistoinnista, laskutuksesta ja muusta talous- ja henkilöstöhallinnosta.

Työtehtävät muodostuvat sen mukaan, minkälaisia juttuja kärjäsihteeri hoitaa. Asiaryhmästä riippuen tehtäviin kuuluu valmistella istuntoon menevät asiat tuomarin ohjeiden mukaan, huolehtia istunnon järjestämisestä, kutsujen lähettämisestä ja toimia sihteerinä pöytäkirjan laatimisesta istunnossa sekä salitekniikan, kuten videoyhteyksien ja nauhoitusten hoitamisesta. Kärjäsihteeri on myös mukana asian ratkaisuasikirjan, tuomion sekä tuomiolauselman, laatimisessa. Jutun lainvoimaiseksi tulon jälkeen kärjäsihteeri hoitaa jutun arkistoinnin. Työpäiviin kuuluu myös yhteydenpitoa asianajajiin ja muihin sidosryhmiin. Yhteydenpidot tapahtuvat puhelimitse ja sähköpostin välityksellä. Työ on osittain tiimityötä organisaation muiden sihteereiden ja tuomareiden kanssa.

*Kärjäsihteeri valmistelee tuomarin ohjeiden mukaan rikos- ja riitajuttuja. Tekee haasteet, kutsut istuntoon, riita-aisan yhteenvedot yms. Seuraa määräpäiviä, esim. tiedoksiantojen toteutumista. Pitää rikosistunnoissa pöytäkirjaa, huolehtii todistelun nauhoituksesta, lisää*

*seuraamukset Ritu-järjestelmään ja tulostaa tilisiirtolomakkeet. Toimittaa oikeudenkäyntiavustajien/puolustajien laskut maksatukseen Romeo-järjestelmän kautta. Toimittaa tuomiojäljennöksiä asianosaisille. Arkistoi jutun.*

Osa vastaajista piti kärjäsihteerin työtä mielenkiintoisena, joskin se vaatii monipuolista osaamista ja yhteistyötä niin tuomareiden kuin eri sidosryhmien kanssa. Vastauksista nousi esille alati muuttuvat ict-järjestelmät, jotka on hallittava ja joiden opetteleminen on ollut työlästä. Tuotiin myös esille, että olisi hyvä vaihtaa työtehtäviä laajemman osaamisen varmistamiseksi, koska kärjäsihteerien toimenkuvat poikkeavat toisistaan ja osa sihteereistä on erikoistunut jonkun erityisalueen tehtävien hoitamiseen. Työhyvinvointiin liittyen nousi esille ikääntymisen tuomat rajoitteet työtehtävien hoitamisessa, minkä vuoksi työnkiertoa pidettiin hyvänä asiana.

*Osa kärjäsihteereistä on erikoistunut johonkin erityisalueeseen kuten hakemusasioihin, pakkokeinoasioihin, summaarisiin asioihin tai insolvenssiasioihin.*

*Myös se on hyvä ottaa huomioon, että joskus voi tulla aika, että istunto-työ voi muodostua hankalaksi esimerkiksi heikentyneiden aistien tai muun terveydellisen syyn vuoksi.*

Asiakaspalvelutilanteet saattavat olla haasteellisia, koska on pysyttävä puolueettomana, eikä annettava minkäänlaisia oikeudellisia neuvoja.

Kärjäsihteereiden muita osaamisia ja taitoja työstettiin ryhmätyöskentelyssä. Ryhmätyöskentelyn lopputuloksena on syntynyt näistä osaamisista ja taidoista laadittu osaamiskartta, joka tullaan liittämään tämän kehittämistyön liitteeksi.

Kärjäsihteereiden substanssiosaamisista, jotka käsittävät rikos-, siviili-, hakemus-, ja insolvenssiasiat, on laadittu erilliset luettelot. Luetteloiden laatimisessa on hyödynnetty kirjallisuutta ja kärjäoikeuden omia ohjeita. Työryhmän jäsenet ovat saaneet antaa omat kommenttinsa luetteloiden sisällöstä. Niitä saapui muutamia, ja luetteloihin on tehty tarvittavat korjaukset. Luettelot liitetään tämän kehittämistyön liitteiksi.

**Kysymys 2: Entä minkälaista on haastemiesten työ? Minkälaista osaamista ja taitoja siinä tarvitaan? Minkälainen on tyypillinen haastemiesten työpäivä? Mitä muuta halua kertoa?**

Tähän kysymykseen vastasi kuusi henkilöä. Tyypillistä haastemiehen työpäivää ei ole ja käytännössä jokainen työpäivä on erilainen. Päätehtävänä on antaa tiedoksi haasteita ja muita asiakirjoja joko henkilökohtaisesti tai puhelimitse. Haastemies hoitaa istuntosalikerroksessa käräjäpäivystystä sekä antaa opastusta oikeudenkäyntimenettelyyn liittyen. Tiedoksiantotehtävät voivat olla hankalia sen vuoksi, että tiedoksiantoasioista osa tapahtuu muilla tavoin esim. vastaanottotodistuksella ja haastemiehen tehtäväksi jää hankalimpien tiedoksiantojen toimittaminen. Haastemiehen tehtävää ja hänen onnistumistaan työssä pidettiin tärkeänä, koska silloin asiat saadaan käsiteltyä aikataulussa.

Haastemiesten muita osaamisista ja taitoja käytiin läpi ryhmätyöskentelyssä. Ryhmätyöskentelyn lopputuloksena on syntynyt näistä osaamisista ja taidoista laadittu osaamiskartta. Osaamiskartta liitetään tämän kehittämistyön liitteksi.

Haastemiehen substanssiosaamiseen liittyvistä osaamisalueista oli laadittu erillinen osaamiskartta, jonka laatimisessa on hyödynnetty kirjallisuutta ja dokumentteja. Työryhmän jäsenet ovat saaneet antaa omat kommenttinsa sen sisällöstä. Osaamiskartta liitetään tämän kehittämistyön liitteeksi.

**Kysymys 3: Minkälaista osaamista ja taitoja lähiesimiehillä/esimiehillä tulisi olla esimiestyössään? Kerro esimiesten työstä Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa omasta näkökulmastasi.**

Tähän kysymykseen vastasi seitsemän henkilöä. Sen lisäksi, että käräjäsihteereiden ja haastemiesten esimiehet toimivat esimiestehtävissä, he osallistuvat henkilöstöryhmänsä työtehtävien hoitamiseen. Työpäivät ovat vaihtelevia ja niihin vaikuttaa monet asiat.

*Lähiesimiehen päivä on vaihteleva. Se riippuu siitä, kuinka paljon on varsinaisia juttuihin liittyviä työtehtäviä, tehtävien suunnittelua ja järjestelyä, sekä miten paljon henkilökunta ja toiset esimiehet lähestyvät erilaisissa asioissa. Päivät ovat tiiviitä ja mielenkiintoisia.*

Lähiesimiehiltä odotetaan halua kehittää toimintaa ja kykyä yhteistyöhön muiden esimiesten ja johdon kanssa. Tehtävien laaja-alaisuus, jatkuvat muutokset, toimiminen johdon antamien ohjeiden ja suuntaviivojen mukaisesti sekä muiden esimiestehtävien hoitaminen, jotka käsittävät mm. ongelmien ratkomista, työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimista ja töiden järjestelyjä, asettavat esimiehelle haasteita. Vastauksissa tuli esiin myös luottamuksen tärkeys ja oikeudenmukaisuus esimiestyössä. Luottamus luo turvallisuutta. Esimiehen omalla motivaatiolla ja innostavalla otteella on suuri vaikutus johdettaviin. Työnjaolliset toimenpiteet ovat keino vähentää esimiesten työn kuormittavuutta.

*Esimiehen tehtävänä on huolehtia töiden organisoinnista ja jakamisesta työyhteisössä. Esimiehen tulee olla helposti lähestyttävä; ihmisten on uskallettava tulla puhumaan hänelle ongelmista. Hyvät ihmissuhdetaidot ovat tärkeä asia ja esimiehen pitää tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Esimiehen pitää tarvittaessa pystyä antamaan korjaavaa palautetta.*

*Lähiesimieheltä edellytetään hyviä henkilöstöjohtamisen taitoja ja kykyä viedä muutoksia eteenpäin omalla toimialueellaan.*

Esimiesten osaamista esimiestyössä ja esimiesten muuta osaamista sekä esimiesten taitoja työstettiin ryhmätyöskentelyssä. Ryhmätyöskentelyn tuloksena on syntynyt näistä osaamisista ja taidoista laadittu osaamiskartta, joka liitetään tämän kehittämistyön liitteeksi. Osaamisalueet jakautuivat seitsemään, joiden otsikoiksi muodostuivat seuraavat: johtaminen, prosessien johtaminen, kehittäminen, henkilöjohtaminen, viestintä, työhyvinvointi ja yhteistyö. Tarkemmin sisällöt selviävät taulukosta 7.

TAULUKKO 7. Esimiesten osaaminen esimiestyössä.

ESIMIESTEN OSAAMINEN ESIMIESTYÖSSÄ	
<b>Johtaminen</b>	Vastaa oman yksikön toiminnan johtamisesta osastonjohtajan ohjauksessa
	Hoitaa tehtäväänsä johdon antamien ohjeiden ja suuntaviivojen mukaisesti
	Toimii työnantajan edustajana
	Toimii ryhmänsä lähiesimiehenä
	Tietää mitä tiimeissä tapahtuu
<b>Prosessien johtaminen</b>	Vastaa prosessien toimivuudesta ja palvelutasojen asianmukaisuudesta muiden esimiesten kanssa
	Suunnittelee ja järjestee työtehtäviä
	Huolehtii töiden organisoinnista ja jakamisesta
	Pitää huolta tasaisesta työnjaosta
	Huolehtii yksikkönsä suorittamien palveluiden toimivuudesta osaston johtajan ja johdon kanssa
	Huolehtii työnjaollisista toimenpiteistä - oikeudenmukaisesti ja läpinäkyvästi
	Käy suoritusarviointikeskustelut oman henkilöstönsä kanssa
<b>Kehittäminen</b>	Vastaa oman yksikön toiminnan kehittämisestä osaston johtajan ohjauksessa
	Huolehtii yksikkönsä palveluiden kehittämisestä osaston johtajan ja johdon kanssa
	Kehittää tiimien työtä
	Käy kehityskeskustelut oman henkilöstönsä kanssa
<b>Henkilöjohtaminen</b>	Antaa palautetta / korjaaavaa palautetta
	Varmistaa, että yhteisesti sovittuja periaatteita ja toimintatapoja noudatetaan
	Luo henkilöstölle edellytykset tehdä työtä
<b>Viestintä</b>	Toimii vastuullisena yhteyshenkilönä johtoon nähden ja linkkinä työntekijöiden ja johdon välillä
	Tiedottaa henkilöstöä asioista
<b>Työhyvinvointi</b>	Huolehtii osaltaan henkilöstön työhyvinvoinnista
	Ratkoo ongelmatilanteita
<b>Yhteistyö</b>	Yhteistyö muiden esimiesten kanssa

#### **Kysymys 4: Kerro millä tavoin kärjäsihteereiden ja haastemiesten osaamista tällä hetkellä mitataan ja miten tietoa hyödynnetään?**

Tähän kysymykseen vastasi seitsemän henkilöä. Vastauksia analysoitaessa niistä nousi esiin kuusi tapaa, joilla osaamista seurataan. Vastaajista neljä mainitsi, ettei osaamista mitata lainkaan tai niistä ei ole selkeitä mittareita. Vastauksista nousi esiin myös, että kärjääoikeudessa seurataan tilastojen avulla juttujen määriä ja käsitteilyjen kestoja. Tilastojen avulla ei kuitenkaan pysty vastaajan mukaan

arvioimaan tai mittaamaan kärjäsihteereiden ja haastemiesten osaamista. Kärjäoikeudessa esimiehet käyvät vuosittain kärjäsihteereiden ja haastemiesten kanssa tulos- ja tavoitekeskustelut. Keskusteluissa tarkastellaan henkilön suoriutumisesta tehtävissään ja tehdään henkilökohtaisen palkanosan arviointi määrittämällä pisteet neljälle eri osa-alueelle tuloksellisuus, yhteistyötaidot, ammattitaito ja vastuuntunto. Kehityskeskusteluissa osaaminen on ollut yhtenä keskustelun aiheena. Vastauksista on koottu jäljempänä oleva taulukko 8.

TAULUKKO 8. Kärjäsihteereiden ja haastemiesten osaamisen mittaaminen.

Millä tavoin kärjäsihteereiden ja haastemiesten osaamista tällä hetkellä mitataan?	Vastaajien lkm
1. Osaamista ei mitata lainkaan tai mittaamiseen ei ole selkeitä mittareita.	4
2. Osaamista arvioidaan vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa.	3
3. Osaamista arvioidaan vuosittain suoritusarviointikeskusteluissa. Suoritusta arvioidaan tuloksellisuuden, yhteistyötaitojen, ammattitaidon ja vastuuntunnon perusteella antamalla kullekin osa-alueelle pisteitä 1-5.	2
4. Osaaminen, sen kehittäminen ja kouluttamisen tarve tulee esiin henkilökohtaisissa tai tiimien kanssa käydyissä keskusteluissa (muulloin kuin kehityskeskusteluissa)	1
5. Esimies seuraa osastonsa/tiiminsä osaamisen kehittämisen tarvetta / tarvetta koulutukseen.	1
6. Tutorkärjäsihteeri seuraa uusien työntekijöiden osaamista ja oppimista.	1

**Kysymys 5: Kerro minkälaisia osaamisen kehittämisen keinoja Päijät-Hämeen kärjäoikeudessa on käytössä ja mitä muuta voitaisiin tehdä osaamisen kehittämiseksi.**

Tähän kysymykseen vastasi seitsemän henkilöä. Vastauksissa tuotiin esille, että koulutustarjonta on lisääntynyt. Uuden tietotekniikan käyttöönotto on mahdollistanut ja helpottanut henkilöstön osallistumista erilaisiin koulutuksiin, kuten webinaareihin ja muihin verkon välityksellä tapahtuviin tilaisuuksiin, omalta työasemalta.

Vastauksista osaamisen kehittämisen keinoja löytyi kaikkiaan 11. Nämä on koottu jäljempänä olevaan taulukkoon 9.



TAULUKKO 9. Osaamisen kehittämisen keinoja Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa.

Osaamisen kehittämisen keinoja	Vastaajien lkm
1. Talon sisäiset koulutukset esim. tietyn osa-alueen vastuutuumari hoitaa henkilöstön opastusta ja kouluttamista	5
2. Ulkopuoliset koulutukset (valtakunnallinen, alueellinen, paikallinen) esim. oikeusministeriön järjestämät koulutustilaisuudet	4
3. Tehtävänkuvan laajentaminen / monipuolistaminen	2
4. Osallistuminen eri aiheista pidettäviin webinaareihin omalta työasemalta tai videon välityksellä	3
5. Pienryhmien / tiimien yhteiset palaverit, osastokokoukset ja muut kokoontumiset, joissa on koulutuksellinen funktio	3
6. Käräjäoikeudessa laaditut kirjalliset ohjeet ja asiakirjapohjat	1
7. Lainkäytön iltapäivät, joihin asioista riippuen kutsutaan käräjäsihteerit ja haastemiehet	1
8. Yhteistyötilaisuudet sidosryhmien kanssa	1
9. Omaehtoinen koulutus	2
10. Tehtävän- /työnkierto	2
11. Perehdyttäminen ja tutorointi	1

Keinoja, joilla osaamista voitaisiin vielä kehittää, löytyi vastauksista vain muutama. Nämä on esitetty jäljempänä olevassa taulukossa 10.

TAULUKKO 10. Uusia osaamisen kehittämisen keinoja.

Uusia osaamisen kehittämisen keinoja	Vastaajien lkm
1. Järjestetään yhteisiä oppimishetkiä erilaisista asioista, joiden toteutuksessa hyödynnettäisiin käräjäoikeuden uutta esitystekniikkaa	1
2. Työnantajan tulen määrän lisääminen omaehtoiseen koulutukseen, joka liittyy johtamiseen ja esimiestyöhön	1
3. ICT-henkilöiden osaamisen hyödyntäminen eri ohjelmien opastuksessa henkilökunnalle	1

## 5 YHTEENVETO JA POHDINTA

### 5.1 Tulosten pohdinta

Inhimillinen pääoma on henkilöstöön sitoutunutta osaamista. Substanssiosaaminen riippuu siitä, millä alalla organisaatio toimii kuten sivulla kahdeksan on todettu. Käräjäoikeus käsittelee rikos-, riita- ja hakemusasioita, jotka ovat organisaation ydinprosesseja ja niitä koskevat prosessisäännökset on määritelty Suomen laissa. Tässä ei ole mitään uutta. Sen sijaan näiden osaamisalueiden tarkemmat tehtävänkuvaukset auttavat henkilöitä oman osaamisen kehittämisessä, sillä itsensä kehittäminen on yksi tapa parantaa omaa osaamista. Se tuo myös toisten työt näkyvämmäksi, kun työskennellään esim. tiimeissä. Toisen työn arvostus paranee, millä on vaikutusta työhyvinvointiin. Osaamisalueiden kuvauksista on hyötyä myös esimiehille esimiestyössä.

Substanssiosaamisen lisäksi henkilöstöryhmiltä edellytetään monipuolista muuta osaamista, mikä osaaminen tuli tässä kehittämistyössä mielestäni ensimmäistä kertaa näkyvämmäksi. Muu osaaminen liittyy lähinnä yleisiin työelämävalmiuksiin kuten vuorovaikutustaitoihin, työyhteisötaitoihin ja tiimityöskentelyyn. Osaamisalueissa on paljon samoja osaamisia kuin mitä Hanhisen taulukossa sivulla 14 on mainittu. Niin kuin Ruohotie (2000, 20) tuo esiin, organisaation ydiosaaminen ei riitä, koska osaaminen rakentuu osaavien henkilöiden varaan. Tämä korostuu myös tässä tutkimuksessa, kun tutkii osaamiskarttojen osaamisalueiden sisältöjä.

Esimiesten roolin tärkeys niin päivittäisessä johtamistyössä kuin muidenkin heille kuuluvien tehtävien hoidossa tulee selkeästi ilmi heidän osaamisvaatimuksistaan, jotka on kirjattu erilliseen osaamiskarttaan. Niin kuin Marko Kesti tuo esille sivulla 25, esimiehen kannustava päivittäinen johtamistoiminta parantaa yksilön työsuoritusta ja vaikuttaa ryhmän hyvään tulokseen.

Osaamisen mittaaminen oli osalle vastaajista epäselvä. Osaamisen kehittäminen rinnastettiin suoritukseen arviointiin, mikä on eri asia. Tarve kehittämistyölle tältä osin oli ja myös sen vuoksi, että vastaajien vastauksista neljä vastaajaa toi esiin, ettei osaamista mitata lainkaan tai mittaamiseen ei ole selkeitä mittareita. Jos osaaminen jää henkilön itsensä arvioitavaksi, hänellä on hyvä olla asiantuntemusta oman osaamisensa arvioinnissa. Osaamisen tasoa voidaan mitata mm.

kohdassa 2.2.1 kerrotulla osaamiskartoituksella, josta on hyötyä mm. henkilöstön kehittämistyössä.

Kehittämistyön perusta on, että tiedetään mitä osaamista organisaatiossa on. Osaamisalueiden sisältöjen määrittely on apuna siinä työssä. Osaamisen kehittämisen keinot olivat pääosin samoja kuin taulukossa 5 sivulla 31 on esitetty. Esimiehen rooli kehittämistyössä on merkittävä, kun tutkii esimiehen työssä tarvitsemia osaamisalueita. Kehittämisen keinoista kylläkin voi tehdä sen johtopäätöksen, että ne keskittyvät ennemminkin substanssiosaamisen kehittämiseen kuin muun osaamisen kehittämiseen.

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän kehittämistutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitä osaamista kohdeorganisaatiossa tarvitaan ja miten sitä voidaan edelleen kehittää, jotta henkilöstö menestyy työssään ja organisaatio menestyy tulostavoitteissaan?

Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa työskentelevillä käräjäsihteereillä ja haastemiehillä sekä heidän lähiesimiehillään substanssiosaamisen tulee olla laajaa ja työn laadukasta. Substanssiosaaminen sisältää myös erityisosaamisalueita esim. insolvenssiasiat ja pakkokeinoasiat. Mitä laajempi henkilöstön osaaminen on, sitä joustavammin organisaatiolle kuuluvat tehtävät tulevat hoidetuiksi. Toimintaympäristön sähköistyminen, uudet viestintä- ja käsittelyjärjestelmät edellyttävät henkilöstöltä hyviä ICT-taitoja. Kehittämistyön tulee keskittyä mm. näiden osaamisten parantamiseen. Esimiestyön merkitys tulee jatkossa vain korostumaan, minkä vuoksi näiden henkilöiden osaamisen kehittämisestä on huolehdittava.

Pääkysymystä täydentävien alakysymysten tarkoituksena oli löytää vastaus seuraaviin neljään kysymykseen:

1. Minkälaista osaamista ja muuta inhimillistä pääomaa käräjäsihteerien ja haastemiesten työssä tarvitaan?

Tämän kehittämistyön tuloksena on syntynyt käräjäsihteereiden substanssiosaamisista, haastemiesten substanssiosaamisista sekä molempien henkilöstöryhmien muusta osaamisesta osaamiskartat. Muussa osaamisessa nostettiin esille kaikille yhteiset osaamiset sekä erikseen kyseisien henkilöstöryhmien työssään tarvitsema osaaminen. Osaamiskartat ovat tämän kehittämistyön liitteenä 2.

2. Minkälaista osaamista esimiehinä toimivilta kärjäsihteereiltä ja haastemiehiltä odotetaan?

Tämän kehittämistyön tuloksena on syntynyt kysymyksessä mainittujen henkilöstöryhmien esimiehiä koskeva osaamiskartta, josta käy ilmi osaamisvaatimukset. Osaamiskartta on tämän kehittämistyön liitteenä 3.

3. Miten inhimillistä pääomaa mitataan ja miksi?

Osaamista ei käytännössä mitata lainkaan. Osaaminen otetaan kuitenkin esille työntekijän kanssa vuosittain käytävissä kehityskeskusteluissa. Voidaan myös käydä keskusteluja muulloinkin, jolloin keskustellaan myös osaamisen kehittämistä. Osaamisen mittaaminen jää myös henkilön itsensä arvioitavaksi. Henkilöstön osaamisen selvittäminen auttaa johtoa ja esimiehiä johtamistyössä, mikä käy ilmi esimiesten osaamiskartasta.

4. Mitä keinoja inhimillisen pääoman kehittämiseksi on?

Osaamisen kehittämiseen on kiinnitetty paljon huomiota. Pääasiallisina keinoina ovat sekä talon sisäiset että ulkopuoliset koulutukset. Henkilöstön tehtäväkuvia on pyritty laajentamaan, jolloin tehtävät tulevat monipuolisemmiksi. Uusi viestintätekniikka on mahdollistanut osallistumisen työpisteeltä koulutustilaisuuksiin ja erilaisiin webinaareihin. Lisäksi voidaan pitää palavereita eri aiheista. Myös omaehtoista koulutusta tuetaan. Henkilöillä on mahdollisuus niin halutessaan vaihtaa myös tehtäviä.

### 5.3 Kehittämistutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuusmittareita ovat validiteetti ja realibiteetti. Validiteetilla tarkoitetaan mm. tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkijan on ollut tarkoituskin mitata eli mitataan oikeita asioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Realibiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimusten pysyvyyttä. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että jos tutkimus toistetaan, saadaan sama tulos. (Kananen 2015, 343). Kyselylomakkeen kysymykset luetutin etukäteen yhdellä henkilöllä. Halusin varmistaa, että kyselyn avoimet kysymykset ovat ymmärrettäviä. Yhteen kysymykseen tein pienen tarkennuksen. Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus ottaa minuun yhteyttä, jos heillä oli kyselyn johdosta kysyttävää. Kyselyn lisäksi ryhmätyöskentelyllä olen halunnut varmistaa, että saatu tieto on mahdollisimman oikeaa. Olen

lisäksi pyrkinyt hyvin tarkasti kuvaamaan ryhmätyöskentelyn eri vaiheet. ja antanut työskentelyyn osallistuneille mahdollisuuden tarkastaa osaamisalueista työskentelyn perusteella laatimani osaamistaulukot. Kyselyn kohdejoukko on tarkkaan harjoitettu.

#### 5.4 Jatkotutkimusaiheet

Kehittämistyötä osaamisen ja muun inhimillisen pääoman kehittämisessä on hyvä jatkaa. Nyt sille on luotu pohja. Osaamiskartat eivät ole lopullisia. Ne ovat muokattavissa ja niitä voi päivittää. Jotta osaamisen kehittämisessä suunnataan askel eteenpäin, ehdotan seuraavaksi tutkimukseksi osaamiskartoituksen tekemistä ja kohderyhmänä kärjäsihteerit sekä haastemiehet.

Niin kuin Ojasalo ym. (2015, 14) tuovat esiin, kehittämistyössä opitaan tärkeitä taitoja kuten ongelmanratkaisu-, vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, rohkeutta tarttua asioihin ja vastuullisuus viedä niitä eteenpäin. Tämä on toteutunut myös omalla kohdallani. Yhteistyö on ollut antoisaa ja kehittämistyöhön osallistuneilta henkilöiltä ei ole puuttunut motivaatiota osallistua työhön toteutukseen kaiken kiireen keskellä.

## LÄHTEET

Aineistopankkihanke. Oikeusministeriön intranet. Aineistopankkihankkeen aikataululle jatkoa.

[https://intranet.om.fi/yleiset\\_tuomioistuimet/paijat\\_hameen\\_karajaoikeus/uutiset/2017/06/1498652242833.html.stx](https://intranet.om.fi/yleiset_tuomioistuimet/paijat_hameen_karajaoikeus/uutiset/2017/06/1498652242833.html.stx) Luettu 2.7.2017.

Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi: Esimiestyö käytännössä. Talentum. Helsinki.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus.2015. Osaamisen johtamisen käsikirja 2015. Osaamisen johtaminen; osaamisen ennakoinnista osaamisen kehittämiseen. Vipuvoimaa EU:lta 2007-2013. [Viitattu 10.2.2016] Saatavissa internetistä [http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831\\_a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03](http://www.redu.fi/loader.aspx?id=283831_a3-dbf6-4ce2-82cd-7251322e8b03)

Grit, R., Guit, R & Sijde, N. 2008. Managing your competencies; personal development plan. 2. p. Groningen. Noordhoff.

Innovaatiot ja osaaminen. [Viitattu 3.4.2016] Saatavissa internetistä. <http://ek.fi/mita-teemme/innovaatiot-ja-osaaminen/osaaminen-ja-koulutuspolitiikka/oivallus/>

Griffiths, B. & Washington, E. 2015. Competencies at work: providing a common language for talent management. New York, NY: Business Espert Press cop.

Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Saatavana internetistä osoitteesta <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66674/978-951-44-8290-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hanhinen, T. 2011. Osaamisenhallinta on työelämän haaste ja valtti. Artikkel. Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2011.

Helsilä, M. & Salojärvi, S. Toim. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi

Huotari, M-L. Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon: tiedon luominen työyhteisössä. WSOY. Helsinki.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen suomen kunnissa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 3.4.2016]. Saatavissa internetistä osoitteesta

<http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/43678/isbn9789522147172.pdf?sequence=1>

Hätönen, H. 2003. 4. p. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.

Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-Instituutti Oy. Helsinki.

IC Partners, 2004. Aineettoman pääoman johtaminen: Työkirja. Saatavissa osoitteessa <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus. Jyväskylä.

Juuti, P. & Rovio, E. toim. 2010. Keskusteleva johtaminen. Otava. Helsinki.

Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. WSOY. Juva.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.

Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana: yhteistyöllä tuloksiin. WSOY. Helsinki.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uud. p. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10 - 11. p. E-kirja.

[Helsinki] Talentum Media cop. [viitattu 17.5.2018]. Saatavissa:

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:7.\(\(20\)Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)n\(\(20\)hankinta,\(\(20\)valinta\(\(20\)ja\(\(20\)sijoittaminen\(\(20\)\(:Hankintatarpeen\(\(20\)m\(\(e4\)\(\(e4\)rittely\(\(20\)\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/EABBIXGTFF#kohta:7.((20)Henkil((f6)st((f6)n((20)hankinta,((20)valinta((20)ja((20)sijoittaminen((20)(:Hankintatarpeen((20)m((e4)((e4)rittely((20)))

- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala.
- Kong, E. & Thomson, S.B. 2009. An Intellectual capital perspective of human resource strategies and practices. Knowledge Management Research & Practice. Vol. 7, 356–364. doi:10.1057/kmrp.2009.27 [Viitattu 2.5.2014] Saatavissa internetistä osoitteesta: <http://www.palgrave-journals.com/kmrp/journal/v7/n4/full/kmrp200927a.html>
- Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö: Prosessoivan johtamisen opas. Innotiimi Oy. Vantaa.
- Larjovuori, R-L., Manka, M-L. & Nuutinen, S. 2015. Inhimillinen pääoma: Työhyvinvointia, tuloksellisuutta, pidempiä työuria? Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2015:5. [Viitattu 6.3.2016] Saatavissa internetistä osoitteesta: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125755/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/125755/URN_ISBN_978-952-00-3543-3.pdf?sequence=1)
- Leikas, M. toim. 2016. Oikeudenkäynti pakkokeinoasioissa: Käsittelijän opas. Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhanke.
- Leikas, M. toim. 2016. Oikeudenkäynti velkajärjestelyasioissa: Käsittelijän opas. Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhanke.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnuksluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Edita. Helsinki.
- Martin, J., 2010. Key concepts in human resource management. Sage. London.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. 2001. Knowledge, Creation an Leadership in  
Nokaka, I & Teece, D. toim. 2001. Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization. Sage. London.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Tampere: JTO-Palvelut Oy



Oikeusministeriön hallinnonalan VATU-ohjelma, 2013. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma 1.10.2013. Saatavissa internetissä osoitteessa [http://vm.fi/documents/10623/1221516/3\\_OM\\_VATU\\_OHJELMA\\_2013.pdf/2877d88a-6193-4e8c-bddf-3fc87a42ab36](http://vm.fi/documents/10623/1221516/3_OM_VATU_OHJELMA_2013.pdf/2877d88a-6193-4e8c-bddf-3fc87a42ab36).

Oikeusministeriö, 2013. Haastemiesten vaatavuustaso ja päätehtävät. Dnro OM 39/102/2013.

Oikeusministeriö 17.1.2017, OM 35/013/2016. Oikeusministeriön hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelma vuosille 2018-2021. Saatavissa internetissä osoitteessa <http://oikeusministerio.fi/documents/1410853/4762335/Toiminta-+ja+taloussuunnitelma+vuosille+2018-2021+lopullinen.pdf/0c8c4b71-1112-4820-b2a9-bdf46c6ce768>

Oikeusministeriö. Oikeushallinto-osasto. 2012. Tiedoksiantokäsikirja.

Oikeusministeriön hallinnonalan uudet strategiakartat.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3-4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOYpro. Helsinki.

Perko, K. & Kinnunen, U. 2013. Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja 11/2013.

Saatavana internetissä osoitteessa

[http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia\\_edistava\\_johtajuus\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/94622/hyvinvointia_edistava_johtajuus_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Roos, G., Fernström, L., Piponius, L. & Rastas, T. 2006. Aineeton pääoma – johdon käsikirja. Edita Prima Oy, Helsinki.

Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Salminen, J. 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki. J-Impact.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY –Kirjapainoyksikkö.

Sydänmaanlakka, P. 2004a. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2004b, 7. p. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Tarkentava virkaehtosopimus käräjäoikeuksien haastemiesten palkkauksesta 19.3.2013 oikeusministeriön sekä Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL ry:n ja Julkisanalan koulutettujen neuvottelujärjestö JUKO ry:n välillä. Dnro OM 39/102/2013. [Luettu 2.5.2014] Saatavissa:

[https://intranet.om.fi/yleiset\\_tuomioistuimet/paijat\\_hameen\\_karajaoikeus/henkilostoasiat/palvelussuhdeasiat/tarkentavatvirkaehtosopimukset/yleinensopimusala.html.stx](https://intranet.om.fi/yleiset_tuomioistuimet/paijat_hameen_karajaoikeus/henkilostoasiat/palvelussuhdeasiat/tarkentavatvirkaehtosopimukset/yleinensopimusala.html.stx)

Tuomioistuimen työtilastoja vuodelta 2017. Oikeusministeriö 11/2018. Helsinki.

Saatavissa internetissä osoitteessa

<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160698>

Tuomioistuimien intranet.

[https://intranet.om.fi/yleiset\\_tuomioistuimet/paijat\\_hameen\\_karajaoikeus/henkilostoasiat/palvelussuhdeasiat/tarkentavatvirkaehtosopimukset/yleinensopimusala.html.stx](https://intranet.om.fi/yleiset_tuomioistuimet/paijat_hameen_karajaoikeus/henkilostoasiat/palvelussuhdeasiat/tarkentavatvirkaehtosopimukset/yleinensopimusala.html.stx)

Turtiainen, K. toim. 2013. Oikeudenkäynti rikosasioissa: Käsittelijän opas.

Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhanke.

Turtiainen, K. toim. 2015. Oikeudenkäynti riita-asioissa: Käsittelijän opas.

Rovaniemen hovioikeuspiirin tuomioistuinten laatuhanke.

Valpola, A., Kvist, H., Heimonen, J., Niutanen, K., Lillkäll, L., Masalin, L. & Kalin, R. 2010. Strategia toimeksi: muutosvoimana ihmiset. Painotalo Redfina Oy. Espoo

Valtioneuvoston asetus oikeusministeriöstä 543/2003. Saatavissa internetistä osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030543>

Viitala, R. 2004. Esimiehet osaamisen johtajina: Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimana. Tutkimuksia 255. Liiketaloustiede 92. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasan yliopisto.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! osaaminen johtaminen teoriasta käytäntöön.

Otava. Keuruu.

Viitala, R. 2006, 2 p. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otava. Keuruu.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. 2010. Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa Uotila, T-P. (toim.) Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. [Verkkójulkaisu]. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja.

Tutkimuksia 293, Liiketaloustiede 106. [Viitattu

10.1.2016]. Saatavissa: [http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf)

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

#### JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

Päijät-Hämeen käräjäoikeuden henkilöstösuunnitelma 30.5.2017.

Päijät-Hämeen käräjäoikeuden koulutussuunnitelma 30.5.2017.

Päijät-Hämeen käräjäoikeuden työjärjestys 14.2.2018.

Päijät-Hämeen käräjäoikeuden sisäinen ohje velkajärjestelyasioiden käsittelystä

Päijät-Hämeen käräjäoikeuden ohje yrityssaneerausasioiden käsittelystä

Päijät-Hämeen käräjäoikeuden sisäinen ohje rikosasioiden kirjallisesta menettelystä

Päijät-Hämeen käräjäoikeuden sisäinen ohje rikosasioiden istuntokäsittelystä

Päijät-Hämeen käräjäoikeuden sisäinen ohje pakkokeinoasioiden käsittelystä

## LIITTEET

- Liite 1 Kyselylomake
- Liite 2 Kärjäsihteereiden ja haastemiesten yhteisten osaamisten osaamiskartta
- Liite 3 Sivilliasioita käsittelevien kärjäsihteereiden osaamiskartta
- Liite 4 Rikos- ja pakkokenoasioita käsittelevien kärjäsihteereiden osaamiskartta
- Liite 5 Hakemusasioita käsittelevien kärjäsihteereiden osaamiskartta
- Liite 6 Insolvenssiasioita käsittelevien kärjäsihteereiden osaamiskartta
- Liite 7 Yleiskanslian/kirjaamon kärjäsihteereiden osaamiskartta
- Liite 8 Haastemiesten osaamiskartta
- Liite 9 ICT-taitoihin liittyvät järjestelmät

## KYSELY

## LIITE 1

Hyvä vastaanottaja!

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa yrittäjyys- ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelmassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK). Teen tutkimusta osaamisen ja muun inhimillisen pääoman kehittämisestä Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa. Tutkimukseni kohdejoukkoina ovat käräjäoikeudessa työskentelevät käräjäsihteerit ja haastemiehet. Tällä kyselyllä, joka on osa oppinäytetyötäni, on tarkoitus selvittää käräjäsihteerien, haastemiesten ja heidän lähiesimiensä osaamisvaatimuksia. Lisäksi kyselyllä selvitetään osaamisen mittaamista ja kehittämistä.

Vastaaminen tapahtuu anonymisti. Vastaukset raportoidaan niin, ettei niistä pysty yksittäistä vastaajaa tunnistamaan.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 30 minuuttia.

Kiitos ajastasi ja vastauksistasi!

Hannele Parikka

1. Kerro käräjäsihteerien työstä. Minkälaista osaamista ja taitoja siinä tarvitaan? Minkälainen on tyypillinen käräjäsihteerin työpäivä? Mitä muuta haluat kertoa?

---

---

---

---

---

2. Entä minkälaista on haastemiesten työ? Minkälaista osaamista ja taitoja siinä tarvitaan? Minkälainen on tyypillinen haastemiesten työpäivä? Mitä muuta haluat kertoa?

---

---

---

---

---

3. Minkälaista osaamista ja taitoja lähiesimiehillä/esimiehillä tulisi olla esimiestyössään? Kerro esimiesten työstä Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa omasta näkökulmastasi.

---

---

---

---

---

4. Kerro millä tavoin käräjäsihteereiden ja haastemiesten osaamista tällä hetkellä mitataan. Miten tietoa hyödynnetään?

---

---

---

---

---

5. Kerro minkälaisia osaamisen kehittämisen keinoja Päijät-Hämeen käräjäoikeudessa on käytössä ja mitä muuta voitaisiin tehdä osaamisen kehittämiseksi?

---

---

---

---

---

**KIITOS!**

## LIITE 2.

Osaamiskartta. Kaikille yhteiset osaamisvaatimukset, esimiehenä toimimiseen liittyvä osaaminen, esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot sekä kärjäsihteereiden ja haastemiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot

<b>Kaikille yhteiset osaamisvaatimukset</b>	
Työyhteisötaidot/yhteistyökyky	<ul style="list-style-type: none"><li>• ottaa huomioon työtoverit ja muut työyhteisön jäsenet</li><li>• osaa olla ”sopivasti sosiaalinen”</li><li>• kohtelee työtovereita ystävällisesti ja asiallisesti</li><li>• noudattaa normaaleja käytöstapoja</li><li>• noudattaa yhteisesti sovittuja sääntöjä</li><li>• toimii rakentavasti</li><li>• osallistuu ryhmätyöskentelyyn ja palavereihin</li></ul>
Vuorovaikutustaidot	<ul style="list-style-type: none"><li>• kykenee yleiseen kanssakäymiseen toisten kanssa, puhuttelu on asiallista</li><li>• ottaa muut huomioon ja osaa olla ”sopivasti sosiaalinen”</li><li>• kykenee keskustelemaan asiallisesti</li><li>• osaa kuunnella ja keskittyä kuuntelemaan</li><li>• hallitsee Suomen kielen taidon</li></ul>
Asiakaspalvelutaidot	<ul style="list-style-type: none"><li>• osaa vastata asiallisesti puheluihin ja sähköposteihin</li><li>• on palveluhenkinen, osoittaa kiinnostusta asiakkaan asiaan, kuuntelee asiakasta</li><li>• on puolueeton, tasapuolinen ja muodollinen kaikkia kohtaan</li><li>• osaa selvittää asiaa tai pyytää siihen apua, jos omat taidot eivät ole riittävät</li><li>• omaa hyvät ihmissuhdetaidot</li><li>• osaa olla ”sopivasti sosiaalinen”</li></ul>
Sosiaaliset taidot	<ul style="list-style-type: none"><li>• osaa olla joustava</li><li>• ottaa muut huomioon, osaa olla ”sopivasti sosiaalinen”</li></ul>
Tiimityöskentelytaidot	<ul style="list-style-type: none"><li>• oman ja muiden osaamisen tiedostaminen ja hyödyntäminen</li><li>• osaa toimia ryhmässä</li><li>• osaa organisoida työtehtäviä yhteistyössä tiimin muiden jäsenten kanssa</li><li>• uskaltaa ottaa asioita esille ja ilmaista mielipiteensä sekä keskustella niistä</li><li>• kunnioittaa muiden mielipiteitä</li><li>• noudattaa yhdessä sovittuja ohjeita ja määräyksiä</li><li>• on yhteistyöhaluinen</li></ul>
ICT- /tietotekniikan hallintataidot	<ul style="list-style-type: none"><li>• hallitsee yleisesti päivittäisessä työssä käytössä olevat tietojärjestelmät</li><li>• hallitsee käytössä olevat viestintävälineet (mm. sähköposti, kalenteri, skype, videoneuvottelu)</li><li>• osaa etsiä tietoa ja hyödyntää intraa</li><li>• osaa käyttää ja hyödyntää Elisa Ring -puhelinjärjestelmän ominaisuuksia</li></ul>

Esimiehenä toimimiseen liittyvä osaaminen	
Lähiesimiehenä toimivat kärjäsihteerit ja haastemiesten esimies osallistuvat vastuualueensa työtehtävien hoitamiseen. Näistä osaamisista on laadittu erilliset listaukset.	
Johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vastaa oman yksikön toiminnan johtamisesta osastonjohtajan ohjauksessa</li> <li>• toimii ryhmänsä lähiesimiehenä</li> <li>• hoitaa tehtävänsä johdon antamien ohjeiden ja suuntaviivojen mukaisesti</li> <li>• toimii työnantajan edustajana</li> <li>• tietää mitä tiimeissä tapahtuu</li> <li>• toimii yhteistyössä muiden esimiesten kanssa</li> <li>• käy kehityskeskustelut oman yksikkönsä henkilöstön kanssa (haastemiesten esimies haastemiesten ja osastovastaava kärjäsihteerien kanssa)</li> <li>• käy suoritusarviointikeskustelut oman yksikkönsä henkilöstön kanssa (haastemiesten esimies haastemiesten ja osastovastaava kärjäsihteerien kanssa)</li> </ul>
Asiajohtaminen	<p>edellyttää</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteistyötaitoa ja -kykyä</li> <li>• työyhteisö- ja sosiaalisia taitoja</li> <li>• vuorovaikutustaitoja</li> <li>• asiakaspalvelutaitoja</li> <li>• stressinsieto-/paineensietokykyä</li> <li>• ICT-hallintataitoja mm. esimiestyössä käytettäviin järjestelmiin (Kieku, IDM)</li> </ul>
Prosessien / tuotannon johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ymmärtää johtamisketjun ja että on osa kokonaisuutta</li> <li>• vastaa prosessien toimivuudesta ja palvelutasojen asianmukaisuudesta muiden esimiesten kanssa</li> <li>• suunnittelee ja järjestee työtehtäviä</li> <li>• huolehtii töiden organisoinnista ja jakamisesta</li> <li>• pitää huolta tasaisesta työnjaosta</li> <li>• huolehtii yksikkönsä suorittamien palveluiden toimivuudesta osaston johtajan ja johdon kanssa</li> <li>• huolehtii työnjaollisista toimenpiteistä oikeudenmukaisesti ja läpinäkyvästi</li> </ul>
Kehittämisaosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• on motivoitunut ja innostunut</li> <li>• haluaa kehittää itseään ja omaa osaamistaan</li> <li>• pitää huolta henkisestä hyvinvoinnista</li> <li>• pitää huolta fyysisestä jaksamisesta</li> <li>• vastaa oman yksikön toiminnan kehittämisestä osaston johtajan ohjauksessa</li> <li>• huolehtii yksikkönsä palveluiden kehittämisestä osaston johtajan ja johdon kanssa</li> <li>• pitää huolta henkilöstön osaamisen kehittämisestä</li> <li>• kehittää tiimien työtä</li> </ul>



Muutosjohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pystyy näkemään asiat eri tavoin eli miten joku asia voidaan hoitaa ihan uudella tavalla</li> <li>• kykenee palaverityöskentelyyn</li> <li>• osaa toimia neuvottelutilanteissa</li> <li>• kykyä ryhmä- ja tiimityöskentelyyn</li> <li>• esiintymisvalmiutta ja -taitoa</li> <li>• osaa katsoa oman ryhmänsä asioita laajemmin</li> </ul>
Henkilöstöjohtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• luo henkilöstölle edellytykset tehdä työtä</li> <li>• varmistaa, että yhteisesti sovittuja periaatteita ja toimintatapoja noudatetaan</li> <li>• antaa palautetta</li> <li>• on läsnä</li> <li>• osaa kuunnella</li> <li>• osaa kannustaa ja motivoida johdettaviaan</li> <li>• toimii rakentavasti</li> <li>• on empatiataitoinen</li> <li>• on yhteistyöhaluinen</li> <li>• tulee toimeen erilaisten ihmisten kanssa (ihmissuhdetaidot)</li> <li>• tunnistaa erilaiset tilanteet ja toimii tilanneälyn mukaisesti</li> <li>• on luottamuksen arvoinen</li> </ul>
Työhyvinvointiosaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• seuraa osaltaan henkilöstön työhyvinvoinnista</li> <li>• ratkoo työhyvinvointiin liittyviä ongelmatilanteita tai konflikteja</li> <li>• osaa tunnistaa asiat, jotka vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin</li> </ul>
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toimii vastuullisena yhteyshenkilönä johtoon nähden ja linkkinä työntekijöiden ja johdon välillä</li> <li>• tiedottaa henkilöstöä asioista</li> </ul>

### **Esimiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• omaa avaran katsantokannan asioihin</li> <li>• taitaa asioiden selvittämisen</li> <li>• on joustava</li> <li>• on jämäkkä</li> <li>• on pitkämielinen ja kärsivällinen</li> <li>• on tehokas</li> <li>• on tarkka</li> <li>• on huolellinen</li> <li>• kykenee priorisoimaan asioita</li> <li>• on järjestelmällinen</li> <li>• kykenee itsenäiseen työskentelyyn</li> <li>• on oma-aloitteinen</li> </ul>
--	---

## Käräjäsihteereiden ja haastemiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot

Käräjäsihteereiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot

- on joustava
- on motivoitunut ja innostunut työstään
- halu ja näkemys kehittää toimintaa
- on halukas oppimaan uutta
- on luottamuksen arvoinen
- ymmärtää, että on osa kokonaisuutta
- osaa katsoa työkavereiden asioita laajemmin
- on stressinsietokykyinen
- on järjestelmällinen
- on oma-aloitteinen
- on huolellinen
- on tehokas
- on tarkka
- kykenee itsenäiseen työskentelyyn
- omaa asioiden selittämisen taitoa
- osaa priorisoida
- huolehtii omasta jaksamisesta (henkinen ja fyysinen)
- osaa kannustaa ja motivoida työtovereita
- on empatiakykyinen

Haastemiesten henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot

### **Yleisesti työ edellyttää**

- järjestelmällisyyttä
- tehokkuutta
- tarkkuutta
- huolellisuutta
- priorisointitaitoa
- hyvää henkistä jaksamista
- työhyvinvointitaitoja
- kykyä toimia rakentavasti
- on motivoitunut ja innostunut työssään
- on luottamuksen arvoinen

### **Tiedoksiantotehtävissä työ edellyttää**

- oma-aloitteellisuutta
- kykyä itsenäiseen työskentelyyn
- joustavuutta
- ihmissuhdetaitoja
- kärsivällisyyttä ja pitkämielisyyttä
- jämäkkyyttä
- työn hektisyydestä ja kiireestä johtuen stressinsietokykyä
- yhteistyöhalua
- vaativissa tilanteissa tilanneälyä
- kuuntelemisen taitoa
- neuvottelutaitoa
- asioiden selvittämistaitoa
- hyvää fysiikkaa
- esiintymistaitoa

## Siviiliasioita käsittelevien kärjäsihteereiden osaamiskartta

<b>SUMMAARISTEN ASIOIDEN KÄSITTELY (S, E, W, SM)</b>	
Asian vireille tulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>merkitsee kirjallisesti saapuneeseen asiakirjaan saapumispäivän ja miten asiakirja on saapunut kärjäoikeuteen</li> <li>- Kirjaa asian Tuomas-asiankäsittelyjärjestelmään (saapumispäivä, menettelytapa, asianimike, viite, asianosaiset)</li> <li>- Jakaa asian käsittelijälle tai osastolle erillisen ohjeen mukaisesti ja merkitsee Tuomaksen huomautuksiin sihteerin nimen, jos käsittelijä muu henkilö kuin käsittelijä itse</li> <li>- Tulostaa asiakirjat arkistokappaleiksi arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti</li> </ul>
Asian kirjallinen käsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutkii haastehakemuksen</li> <li>- Huolehtii haastehakemuksen tai hakemuksen täydentämisestä</li> <li>- Kirjaa vaatimukset Tuomakseen postitse saapuneissa yksinkertaisissa riita-asioissa</li> <li>- Hyväksyy asian Tuomaksessa tiedoksi annettavaksi / siirtyy valmisteltavaksi</li> <li>- Jos asiaa ei hyväksytä, valitsee asian ei hyväksyttäväksi tai asia jätetään tutkimatta</li> <li>- Laatii haasteen, kutsun, lausumapyynnön tai muun asiakirjan</li> <li>- Tulostaa tiedoksi annettavat asiakirjat tai lähettää ne eteenpäin sähköisesti (esim. haastemiesjärjestelmään)</li> <li>- Huolehtii asian tiedoksiannon postitse, puhelintiedoksiannona tai haastemiehen välityksellä</li> <li>- Antaa harkintansa mukaan asiakirjan tiedoksi asianosaiselle (delegointimääräys)</li> <li>- Seuraa tiedoksiannon ja vastauksen määräpäiviä Tuomaksessa</li> <li>- Merkitsee saapuneista asiakirjoista tiedoksiannopäivän ja vastauksen saapumispäivän Tuomakseen</li> <li>- Täydentää asianosaistiedot Tuomakseen, kun lausuma tai vastaus on saapunut</li> <li>- Tutkii saapuneen vastauksen</li> <li>- Toimittaa asiakirjat tarvittaessa uudelle käsittelijälle / uudelleen jaettavaksi, jos asia riittävä tai epäselvä</li> <li>- Lähettää vastauksen tiedoksi vastapuolelle (tarvittaessa)</li> <li>- Jos asia selvä, ratkaisee asian (delegointimääräys) yksipuolinen tuomiolla / päätöksellä</li> </ul>
Jälkitoimet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimittaa ratkaisutiedot tuomiorekisteriin</li> <li>- Lähettää jäljennöksen ratkaisusta S- ja W-asioissa kantajalle</li> <li>- Toimittaa tiedot laskutusta varten yleiskansliaan</li> <li>- Seuloo asian arkistointikuntoon ja toimittaa asiakirjat yleiskansliaan arkistoitavaksi</li> </ul>
<b>LAAJOJEN RIITA-ASIOIDEN KÄSITTELY (L)</b>	
Asian vireille tulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkitsee kirjallisesti saapuneeseen asiakirjaan saapumispäivän ja miten asiakirja on saapunut kärjäoikeuteen</li> <li>- Kirjaa asian Tuomas-asiankäsittelyjärjestelmään (saapumispäivä, menettelytapa, asianimike, viite, asianosaiset)</li> <li>- Tarkistaa, onko samojen asianosaisten välillä vireillä asioita</li> <li>- Jakaa asian käsittelijälle tai osastolle erillisen ohjeen mukaisesti ja tekee siitä merkinnän Tuomas-asiankäsittelyjärjestelmään</li> <li>- Tulostaa asiakirjat arkistokappaleiksi arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti</li> </ul>

Kirjallinen valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osastovastaavana toimiva kärjäsihteeri jakaa jutun käsittelijälle ja merkitsee Tuomaksen huomautuksiin sihteerin nimen</li> <li>- Käsittelijä (sihteeri) tulostaa tarvittaessa otteen väestötietojärjestelmästä (VTJ)</li> <li>- Lähettää haastehakemuksen täydennyskehotuksen kantajalle</li> <li>- Hyväksyy asian Tuomaksessa tiedoksi annettavaksi / siirtyy valmisteltavaksi</li> <li>- Jos asiaa ei hyväksytä, valitsee asian ei hyväksyttäväksi tai asia jätetään tutkimatta</li> <li>- Toimittaa tarvittavat vireille tuloa koskevat ilmoitukset esim. kiinteistöriidassa maanmittauslaitokselle</li> <li>- Laatii haasteen</li> <li>- Ilmoittaa kantajalle asian käsittelystä sähköpostilla, kirjeitse tai puhelimitse</li> <li>- Tulostaa tiedoksi annettavat asiakirjat käsittelijän allekirjoitettavaksi</li> <li>- Huolehtii asian tiedoksiannosta postitse, puhelintiedoksiantona tai haastemiehen välityksellä</li> <li>- Antaa harkintansa mukaan asiakirjan tiedoksi asianosaiselle (delegointimääräys)</li> <li>- Seuraa tiedoksiannon ja vastauksen määräpäiviä Tuomaksessa</li> <li>- Merkitsee saapuneista asiakirjoista tiedoksiantopäivän ja vastauksen saapumispäivän Tuomakseen</li> <li>- Täydentää asianosaistiedot Tuomakseen, kun lausuma tai vastaus on saapunut</li> <li>- Toimittaa saapuneet asiakirjat käsittelijälle</li> <li>- Lähettää vastauksen tiedoksi vastapuolelle tai muulle asianosaiselle</li> <li>- Toimittaa mahdollisen lausumapyynnön asianosaisille</li> </ul>
<b>Suullinen käsittely</b> Valmisteluistunto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sopii suullisen käsittelyn ajankohdista asianosaisten tai avustajien kanssa</li> <li>- Varaa salin, laatii juttulistan ja tekee merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Lähettää jutun asianosaisille kutsut valmisteluistuntoon</li> <li>- Huolehtii asiakirjojen käännettämisestä</li> <li>- Huolehtii tulkkien kutsumisesta istuntoon</li> <li>- Laatii konseptin pöytäkirjaksi, jota täydennetään istunnossa puheenjohtajan ohjeiden mukaisesti</li> <li>- Toimii sihteerinä valmisteluistunnossa</li> <li>- Jos valmistelu ja pääkäsittely peruuntuu, ilmoittaa siitä asianosaisille</li> <li>- Jos asiassa tehdään pyyntö ja päätös tuomioistuinsovittelusta, toimittaa asiakirjat yleiskansliaan jaettavaksi sovittelutuomarille</li> </ul>
<b>Suullinen käsittely</b> Pääkäsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sopii pääkäsittelyn ajankohdasta asianosaisten tai avustajien kanssa TAI samalla, kun sopii valmisteluistunnon ajankohdasta</li> <li>- Varaa salin, laatii juttulistan ja tekee merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Hoitaa todistajien kutsujen tiedoksiannosta, jos tästä sovittu etukäteen</li> <li>- Huolehtii asiakirjojen käännettämisestä</li> <li>- Huolehtii tulkkien kutsumisesta istuntoon</li> <li>- Laatii konseptin pöytäkirjaksi, jota täydennetään istunnossa puheenjohtajan ohjeiden mukaisesti Toimii sihteerinä istunnossa</li> <li>- Laatii tuomioluonnoksen käsittelijälle tai sovintoasiakirjan, jos jutussa vahvistetaan sovinto</li> </ul>
Jälkitoimet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jos jutussa annetaan kansliatuomio, huolehtii tuomion toimittamisesta asianosaisille</li> <li>- Hoitaa avustajien palkkiolaskut maksuun</li> <li>- Seuraa jutun lainvoimaisuutta</li> <li>- Toimittaa jäljennöksen kantajalle ja huolehtii, että käsittelymaksu tulee perityksi</li> <li>- Seuloo jutun asiakirjat erillisen ohjeen mukaan ja toimittaa ne yleiskansliaan arkistoitaviksi</li> </ul>

## TUOMIOISTUINSOVITTELUUN MENEVÄT ASIAT

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Merkitsee hakemukseen saapumismerkinnät ja kirjaa sen Tuomakseen</li><li>- Jakaa hakemuksen suoraan sovittelutuomarille erillisen jako-ohjeen mukaan</li><li>- On tarvittaessa mukana valmistelemassa sovintoasiakirjaa</li><li>- Toimittaa jäljennöksen sovinnosta hakijalle</li><li>- Seuloo jutun asiakirjat erillisen ohjeen mukaan ja toimittaa ne yleiskansliaan arkistoitaviksi</li><li>- Toimittaa tiedon käsittelymaksun perimisestä yleiskansliaan laskutusta varten</li></ul>
--	--

## TURVAAMISTOIMIASIOIDEN KÄSITTELY (T)

Asian vireille tulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Merkitsee kirjallisesti saapuneeseen asiakirjaan saapumispäivän ja miten asiakirja on saapunut käräjäoikeuteen</li><li>- Tarkistaa, onko turvaamistoimeen liittyvä pääasia vireillä (jos on, asiaa ei kirjata erilliseksi asiaksi)</li><li>- Kirjaa asian Tuomas-asiankäsittelyjärjestelmään (saapumispäivä, menettelytapa, asanimike, viite, asianosaiset)</li><li>- Tulostaa asiakirjat arkistokappaleiksi arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti</li><li>- Jakaa asian käsittelijälle tai osastolle erillisen jako-ohjeen mukaisesti ja merkitsee Tuomaksen huomautuksiin sihteerin nimen, jos käsittelijä muu henkilö kuin käsittelijä itse</li></ul>
Kirjallinen käsittely	<ul style="list-style-type: none"><li>- Laatii luonnoksen mahdollisesta väliaikaisesta turvaamistoimipäätöksestä käsittelijän allekirjoitettavaksi</li><li>- Laatii vastauspyynnön turvaamistomiasiassa vastaajalle</li><li>- Toimittaa vastauspyynnön hakemuksineen ja päätöksen mahdollisesta väliaikaisesta turvaamistoimipäätöksestä tiedoksi annettavaksi</li><li>- Tekee merkinnän pääasian vireille tulosta</li><li>- Tekee merkinnät tiedoksiannosta Tuomas-järjestelmään</li><li>- Laatii päätösluonnoksen käsittelijälle, jos asia ratkaistaan kirjallisessa käsittelyssä</li></ul>
Valmisteluistunto ja pääkäsittely	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sopii suullisen käsittelyn ajankohdista asianosaisten tai avustajien kanssa</li><li>- Varaa salin, laatii juttulistan ja tekee merkinnät Tuomakseen</li><li>- Lähettää jutun asianosaisille kutsut valmisteluistuntoon</li><li>- Huolehtii asiakirjojen käännättämisestä, jos tarpeen</li><li>- Huolehtii tulkkien kutsumisesta istuntoon, jos tarpeen</li><li>- Laatii konseptin pöytäkirjaksi, jota täydennetään istunnossa puheenjohtajan ohjeiden mukaisesti</li><li>- Toimii sihteerinä valmisteluistunnossa</li><li>- Laatii päätösluonnoksen käsittelijälle</li></ul>
Jälkitoimet	<ul style="list-style-type: none"><li>- Toimittaa jäljennöksen päätöksestä hakijalle</li><li>- Hoitaa avustajien palkkiolaskut maksuun</li><li>- Seuraa jutun lainvoimaisuutta</li><li>- Toimittaa tiedon hakemusmaksun laskuttamiseksi yleiskansliaan</li><li>- Seuloo jutun asiakirjat erillisen ohjeen mukaan ja toimittaa ne yleiskansliaan arkistoitaviksi</li></ul>

#### LIITE 4.

### Rikos- ja pakkokeinoasioita (R- ja PK-asiat) käsittelevien kärjäsihteereiden osaamiskartta

<b>RIKOSASIOIDEN KIRJALLINEN MENETTELY</b>	
Asian vireille tulo (Kanslian / kärjäsihteerin toimenpiteet)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Kirjaa Sakarissa jutut saapuneeksi, kun syyttäjän asiakirjat saapuvat kansliaan</li><li>- Tulostaa infolehden ja haastehakemuksen järjestelmästä</li><li>- Tarkistaa Sakarista onko henkilöllä vireillä muita R-juttuja kärjäoikeudessa</li><li>- Jakaa jutun osastolle jako-ohjeen mukaisesti</li></ul>
Sihteerin alkutoimenpiteet	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tarkistaa suostumukset kirjalliseen menettelyyn</li><li>- Ottaa tarvittavat otteet rekistereistä (rikos-, ajokortti- ja vtj -rekistereistä)</li><li>- Laatii käsittelijän ohjeen mukaan mahdollisen haastehakemuksen täydennyspyynnön ja toimittaa sen syyttäjälle</li></ul>
Asianomistajan vaatimusten selvittäminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pyytää asianomistajan vaatimukset kirjallisesti (sihteerin allekirjoittaa) - Lähettää kirjallisen vaatimuksen esittämispyynnön postitse VA -todistuksella / haastemiehen kautta</li><li>- Kirjaa asianomistajan vaatimuksen Sakari- ja Ritu -järjestelmään</li><li>- Huolehtii kirjallisen vaatimuksen tiedoksiannosta haasteen tiedoksiannon yhteydessä</li></ul>
Vastaajan haastaminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Laatii haasteen, joka sisältää tunnustus/suostumus lomakkeen sekä mahdollisen asianomistajan korvausvaatimuksen ja huolehtii niiden tiedoksi antamisesta postitse VA -todistuksella tai haastemiehen välityksellä</li><li>- Muistuttaa vastaajaa puhelimitse, jos VA -todistus ei palaudu</li><li>- Käsittelijän ohjeistuksen mukaisesti toimittaa asiakirjat yleiskansliaan jaettavaksi suulliseen käsittelyyn</li></ul>
Vastaajan vastaus	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lähettää vastauksen heti saapumisen jälkeen tiedoksi syyttäjälle ja mahdolliselle asianomistajalle</li><li>- Lähettää mahdollisen kirjallisen lausumapyynnön asianomistajalle</li><li>- Lähettää mahdolliset kutsut suulliseen kuulemiseen, jos juttu siirtyy istunto-käsittelyyn</li><li>- Tekee Sakariin merkinnät asian siirtämisestä mahdolliseen pääkäsittelyyn</li></ul>
Kärjäoikeuden tuomio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tarkistaa ennen tuomion antoa tiedoksiantotilanteen ja suostumuksen ja vastauksen saapumisen</li><li>- Lähettää ilmoituksen tuomion antopäivästä soveltuvuusselvityksen laatineelle virkamiehelle</li><li>- Kirjaa asianomistajien vaatimukset ja vastaajien vastaukset Ritu -järjestelmään tuomioon</li><li>- Tarkistaa takavarikot ym. vaatimukset</li><li>- Tarkistaa rekisteritietojen ajantasaisuuden, jos otteet on tulostettu jo aikaisemmin</li><li>- Tulostaa sakkolaskurin otteen ja tarkistaa huollettavien määrän</li><li>- Toimittaa asiakirjat puheenjohtajalle/ratkaisijalle hyvissä ajoin ennen tuomion antopäivää</li><li>- Merkitsee tuomioon merkinnän, ettei se sisällä tietoa lainvoimaisuudesta</li><li>- Lähettää tuomion antopäivänä syyttäjävirston virastopostiin</li><li>- Lähettää tuomion + muutoksenhakuohjeet antopäivänä asianomistajalle ja avustajalle sähköpostilla, jos osoite tiedossa tai jäljennöksen postitse</li><li>- Lähettää tuomion ja muutoksenhakuohjeet + tilisiirtolomakkeet sakosta ja korvauksista valtiolle antopäivänä vastaajalle postitse hänen kärjäoikeudelle ilmoittamaan osoitteeseen</li><li>- Lähettää ilmoitukset poliisille ajo-oikeuden välittömään palauttamiseen johtavista ratkaisuista sähköpostitse</li><li>- Täyttää ja lähettää ilmoituskirjeen Rikosseuraamuslaitokselle, jos pyydetty il-</li></ul>

	<p>moittamaan tuomitusta seuraamuksesta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkitsee Sakariin ja Rituun tyytymättömyyttä koskevat tiedot</li> <li>- Toimittaa vastaajalle jäljennöksen tuomiosta tyytymättömyydelle säädetyn määräajan jälkeen valitusosoituksin</li> <li>- Laatii ja lähettää jäljennöksen asianomistajalle korvausvaatimusten täytännönpanoa varten tyytymättömyydelle säädetyn määräajan jälkeen</li> <li>- Seuloo asiakirjat erillisen ohjeen mukaan ja toimittaa ne yleiskansliaan arkistoitavaksi</li> <li>- Jos asiaan on ilmoitettu tyytymättömyyttä, toimittaa jutun asiakirjat yleiskansliaan hovioikeudelle toimittamista varten</li> <li>- Lähettää asiakirjat heti hovioikeuteen valituksen (lyhyt ajokielto, vangitun juttu tai muu kiireellinen asia) / vastavalituksen määräpäivän jälkeen (yleiskanslian henkilökunta)</li> </ul>
<b>PÄÄKÄSITTELYSSÄ RATKAISTAVAT RIKOSASIAT</b>	
Asian vireilletulo (Kanslian / kärjäsihteerin toimenpiteet)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kirjaa Sakarissa jutut saapuneeksi, kun syyttäjän asiakirjat saapuvat kansliaan</li> <li>- Tulostaa infolehden ja haastehakemuksen järjestelmästä</li> <li>- Tarkistaa infolehdeksi asian mahdollisen kiireellisyysperusteen ja huomioi sen jaossa</li> <li>- Tarkistaa Sakarista onko henkilöllä vireillä muita R-juttuja kärjäoikeudessa</li> <li>- Jos on kyse asianomistajan ajamasta rikosasiasta, lähestymiskiellosta tai sakkovalituksesta, kirjaa jutun Sakari -järjestelmään</li> <li>- Jakaa jutun osastoille erillisen ohjeen mukaan</li> </ul>
Asian valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osastovastaavana toimiva kärjäsihteerin jakaa jutut käsittelijälle ja selvittää onko vastaajan aikaisemmin jo vireillä olevat jutut käsiteltävä uuden jutun kanssa</li> <li>- Tekee tarvittaessa vv-haun järjestelmästä</li> <li>- Toimittaa asiakirjat tuomarin tutkittavaksi</li> <li>- Laatii asiakirjavihkot ja lajittelee asiakirjat asiakirjavihkoihin sitä mukaa kuin asiakirjoja asiaan kertyy</li> <li>- Tarvittaessa yhdistää jutut diaarissa puheenjohtajan ohjeen mukaisesti</li> <li>- Tarkistaa / lähettää sähköpostilla tiedon Romeossa olevasta puolustajahakemuksesta / avustajan laskusta + tulostaa ne</li> </ul>
Asianomistajan vaatimusten selvittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laatii ja lähettää asianomistajille / kuultaville tarvittavat kirjalliset vaatimuspyynnöt (sihteerin allekirjoittaa) tai selvittää ne puhelimitse</li> <li>- Myöntää tavanomaiset määräaikaisten pidennykset vaatimuspyyntöjen osalta</li> <li>- Lähettää asianomistajan vaatimukset ja vastaajien ennakkovastaukset niiden saavuttua tiedoksi syyttäjälle ja muille asianosaisille</li> <li>- Toimittaa puheenjohtajalle asianomistajien vaatimukset ja vastaajien ennakkovastaukset tarkistettavaksi</li> <li>- Kirjaa saapuneet vaatimukset Ritu -järjestelmään</li> <li>- Tekee tarvittavat merkinnät Sakariin mahdollisesta valmisteluistunnosta ja pääkäsittelestä</li> <li>- Kirjoittaa istuntokäsittelysuunnitelman puheenjohtajan esityksen mukaisesti</li> </ul>
Haasteen antaminen ja kutsut valmisteluistuntoon tai pääkäsitteelyyn	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarkistaa tarvittaessa asianosaisten osoitetiedot VTJ:stä</li> <li>- Laatii puheenjohtajan ohjeistuksen mukaisesti kutsut valmisteluistuntoon, jos valmisteluistunto järjestetään ja toimittaa ne asianosaisille</li> <li>- Laatii haasteen vastaajalle ja toimittaa sen puheenjohtajalle tarkistettavaksi ja allekirjoitettavaksi</li> <li>- Laatii ja allekirjoittaa (delegointimääräys) kutsut asianomistajille ja muille asiaan osallisille</li> <li>- Toimittaa haasteen tiedoksiannettavaksi haastemiehen välityksellä tai postitse VA -todistuksella</li> <li>- Huolehtii kutsujen tiedoksiannosta asianomistajalle ja muille asianosaisille</li> <li>- Laatii kutsut todistajille ja toimittaa ne tiedoksiannettavaksi</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laatii tarvittaessa etsintäkuutuspyynnöt (noutokuulutus) /haastekuulutuksen</li> <li>- Laatii käsittelyilmoitukset asianosaisille, joita ei muusta syystä kutsuta kuul-tavaksi sekä avustajille</li> <li>- Lähettää pyynnön yhdyskuntapalvelu- tai valvontarangaistus selvityksestä Ri- kosseuraamuslaitokselle</li> <li>- Huolehtii asiakirjojen käännettämisestä</li> <li>- Varaa tarvittaessa istuntoon tulkin ja lähettää hänelle tarvittavat jutun asiakir- jat</li> <li>- Huolehtii / toimittaa pyynnön yleiskansliaan lautamiesten kutsumisesta istun- toon, jos tarpeen</li> <li>- Seuraa tiedoksiantojen onnistumisia ja tekee niitä koskevat merkinnät Saka- riin</li> <li>- Laatii ja toimittaa vankilaan vankitilauksen, jos tarpeen</li> <li>- Jos pääkäsittely peruuntuu, hoitaa sitä koskevat ilmoitukset asianosaisille pu- helimitse / sähköpostilla / kirjeitse</li> </ul>
Ennen pääkäsittelyn aloittamista	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laatii ennen istuntoa pöytäkirjan pohjan erillisen ohjeen mukaan</li> <li>- Laatii puheenjohtajalle tuomiokonseptin Ritu -järjestelmässä</li> <li>- Tulostaa tarvittavat otteet rikosrekisteristä, sakkolaskurista ja ajokorttirekiste- ristä</li> <li>- Kopioi puheenjohtajalle tuomiokonseptin tai (haastehakemuksen ja asian- omistajien vaatimukset)</li> <li>- Kopioi lautamiehille haastehakemuksen ja asianomistajien vaatimukset tai tuomiokonseptin tarvittaessa</li> <li>- Toimittaa istuntopäivää koskevan juttuluettelon tiedotusvälineille suoraan tai yleiskansliaan sekä haastemiehille</li> <li>- Vastaa juttua koskeviin tiedusteluihin julkisista diaaritiedoista</li> <li>- Sopii tarvittavasta videoyhteydestä, jos jotain asianosaista tullaan kuulemaan videoteitse</li> </ul>
Pääkäsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Täydentää pöytäkirjapohjaa SakariNotes -järjestelmässä</li> <li>- Hoitaa tarvittaessa esitystekniikasta, videoneuvottelu- ja puhelinkuulemisyh- teyksiä</li> <li>- Huolehtii todistelun tallentamisesta digitaaliseen järjestelmää</li> <li>- Muokkaa tuomioluonnosta Ritussa</li> <li>- Tulostaa ja antaa vastaajalle maksulomakkeet sekä muutoksenhakuohjeet</li> </ul>
Jälkitoimet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Täydentää tarvittaessa pöytäkirjaan avoimeksi jääneet tiedot + allekirjoittaa sen</li> <li>- Viimeistelee tuomiota puheenjohtajan ohjeiden mukaisesti ja toimittaa sen puheenjohtajalle tarkistettavaksi ja allekirjoitettavaksi</li> <li>- Toimittaa ilmoituksen ratkaisun lopputuloksesta + muutoksenhakuohjeet + mahdolliset maksulomakkeet poissa olleelle vastaajalle</li> <li>- Ilmoittaa poliisille ajokieltoa koskevan ratkaisun sisällöstä erityistapauksissa erikseen sovitulla tavalla</li> <li>- Ilmoittaa Rikosseuraamuslaitokselle tuomitusta seuraamuksesta, jos pyydetty ilmoittamaan</li> <li>- Jos annetaan kansliatuomio, lähettää tuomion avustajille tai muille (esim. me- dia)</li> <li>- Seuraa jutun lainvoimaisuutta ja tekee sitä koskevat merkinnät Sakari- ja Ritu -järjestelmään</li> <li>- Huolehtii puheenjohtajan ohjeiden mukaan määräajan pidennystä koskevan pyynnön laatimisesta ja tekee pyyntöä koskevat merkinnät Sakariin/Rituun</li> <li>- Laatii ja toimittaa jäljennöksen tuomiosta valitusosoituksin asiassa tyytymät- tömyyttä ilmoittaneelle tai hänen avustajalleen</li> <li>- Laatii ja toimittaa jäljennökset tuomiosta asianomistajille tyytymättömyydelle säädetyn määräajan jälkeen</li> <li>- Laatii ja toimittaa jäljennökset tuomiosta muille, jotka ovat sitä pyytäneet</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laatii ja toimittaa jäljennökset tuomiosta niille viranomaisille, joille se on toimitettava viran puolesta</li> <li>- Seuloo asiakirjat erillisen ohjeen mukaisesti ja toimittaa ne yleiskansliaan arkistoitavaksi</li> <li>- Toimittaa hovioikeudelle lähtevät asiakirjat yleiskansliaan</li> </ul>
<b>PAKKOKEINOASIAT ( vangitsemisasiat, matkustuskieltoasiat, vakuustakavarikko ja takavarikko, televalvonta, telekuuntelu)</b>	
<b>Vangitsemisasiat ja matkustuskieltoasiat</b>	
1. Käsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vastaanottaa tutkinnanjohtajan puhelimitse ilmoittamat perustiedot asiasta</li> <li>- Sopii käsittelyajan tutkinnanjohtajan kanssa ja varaa istuntosalin</li> <li>- Kirjaa perustiedot Sakariin</li> <li>- Vastaanottaa tutkinnanjohtajan lähettämän kirjallisen vaatimuksen ja tiedon puolustajasta</li> <li>- Kirjaa mahdolliset muutokset Sakariin</li> <li>- Laatii asiakirjavihkon/kansion</li> <li>- Luo Notesiin päätösluonnoksen</li> <li>- Luo ja tulostaa vankipassin</li> <li>- Laatii juttuluettelon ja toimittaa kappaleet kansliaan, haastemiehille ja medialle</li> <li>- Liittää puolustajahakemuksen asiakirjoihin</li> <li>- Toimittaa asiakirjat juttua käsittelevälle tuomarille</li> </ul>
Uudelleen käsittelyt	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kirjaa vangitun pyynnön vangitsemisen uudelleen käsittelystä Sakariin</li> <li>- Lähettää vangitsemisen uudelleen käsittelyä koskevan ilmoituksen vangitulle vankilaan ja tekee vankitilauksen</li> <li>- Ilmoittaa käsittelyn ajankohdasta vangitun avustajalle ja tutkinnanjohtajalle (puhelimitse / sähköpostitse)</li> <li>- Sopii mahdollisesti videokuulemisesta vankilan, avustajan ja tutkinnanjohtajan kanssa</li> <li>- Varaa istuntosalin ja lähettää videokuulemista koskevat yhteystiedot niitä tarvitseville</li> <li>- Kutsuu käsittelyyn tulkin, jos se on tarpeen</li> <li>- Kutsuu käsittelyyn alaikäisen huoltajat ja lastensuojelun viranomaiset</li> </ul>
Pakkokeinoasioiden istuntokäsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muokkaa puolustajanmääräyksen päätöspohjaan</li> <li>- Kirjaa julkisuutta koskevat merkinnät Sakariin ja Notesiin</li> <li>- Kirjaa puolustuksen vastauksen lyhyesti päätöspohjaan</li> <li>- Muokkaa pyynnöt ja päätökset päätöspohjaan puheenjohtajan ohjeistuksen mukaisesti</li> <li>- Tekee ratkaisumerkinnät Sakariin ja lisää ratkaisunumeron päätöspohjaan</li> <li>- Tulostaa päätöksen ja antaa kappaleet tarvittaessa tutkinnanjohtajalle, puolustajalle ja vartijalle</li> <li>- Viimeistelee vankipassin tai laatii vapauttamisilmoituksen Notesissa</li> </ul>
Pakkokeinoasioiden jälkitoimet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisää asiakirjakansioon salausmerkinnät, syytteen nostamisen määröpäivän ja syyttäjän nimen</li> <li>- Lisää Sakariin syytteen nostamisen määröpäivän ja istunnon keston</li> <li>- Lähettää sähköpostilla ratkaisun syyttäjälle</li> <li>- Ilmoittaa matkustuskiellon kumoamisesta tai muuttamisesta poliisille</li> <li>- Ilmoittaa vangittavaksi vaaditun tai vangitun vapauttamisesta vankilaan, jossa vangittu odottaa käsittelyä</li> <li>- Lisää tiedot OpenOffice seurantalistaan</li> <li>- Huolehtii asiakirjoista (säilyttää asiakirjoja lukollisessa kaapissa) siihen asti kunnes PK-asia on lopullisesti ratkaistu</li> <li>- Seuraa syytteen nostamisen ja merkitsee asiakirjat julkisiksi, sitten kun ne tu-</li> </ul>

	<p>levat julkisiksi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Huolehtii ja vastaa, että R- ja PK -asian asiakirjat ovat valmiiksi seulottu ja järjestetty arkistoon toimittamista varten</li> <li>- Mikäli teko koskee eräitä vakavia rikosnimikkeitä (esim. raiskaus, törkeä raiskaus, pakottaminen seksuaaliseen tekoon) ja asianomistaja on pyytänyt (henkilötietolomake) saada tiedon vangin tai tutkintavangin vapauttamisesta, on käräjäoikeuden vapauttaessaan em. tutkintavangin ilmoitettava vankilalle pyynnöstä</li> </ul>
<p><b>Vakuustakavarikko ja takavarikko, televalvonta, telekuuntelu</b></p>	
<p><b>Vakuustakavarikko ja takavarikko</b></p>	
<p>Asian vireilletulo (Kanslian / käräjäsiihteerin toimenpiteet)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kirjaa vaatimuksen Sakari-järjestelmään</li> <li>- Sopii istutokäsittelystä puheenjohtajan kanssa</li> <li>- Ilmoittaa hakijalle istutokäsittelyn ajankohdan sovitulla tavalla, vakuustakavarikkoasiassa istutto pidetään aina, takavarikkoasiassa vaadittaessa</li> <li>- Laatii vastaajalle kutsun istutokäsittelyyn</li> <li>- Huolehtii kutsun tiedoksiannosta vastaajalle</li> <li>- Huolehtii kutsun tiedoksi antamisesta vastaajan mahdolliselle avustajalle</li> <li>- Huolehtii ja sopii vastaajan vaatimuksesta vakuustakavarikon uudelleen käsittelystä</li> <li>- Hoitaa kutsut takavarikkoasian uudelleen käsittelyyn</li> </ul>
<p>Takavarikkoasian istutokäsittely</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pääosin kuten pakkokeinoasian istutokäsittely Televalvonta / telekuuntelu</li> <li>- Jakaa AIPA-järjestelmään saapuneen asian käsittelijälle Käsittelijä ratkaisee jutun AIPA-järjestelmässä, minkä jälkeen ratkaisu on vaatimuksen pyytäjän käytettävissä Seuraa, milloin asia tulee julkiseksi</li> </ul>
<p>Syytteen nostamisen määrääjän pidentäminen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kirjaa syyttäjän pyynnön Sakari-järjestelmään</li> <li>- Toimittaa pyynnön tuomarille tutkittavaksi</li> <li>- Laatii päätösluonnoksen tuomarin ohjeiden mukaan</li> <li>- Ilmoittaa päätöksestä syyttäjälle</li> </ul>
<p>Televalvonta / telekuuntelu</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jakaa AIPA -järjestelmään saapuneen asian käsittelijälle</li> <li>- Käsittelijä ratkaisee jutun AIPA -järjestelmässä, minkä jälkeen ratkaisu on vaatimuksen pyytäjän käytettävissä</li> <li>- Käräjäsiihteerii seuraa, milloin asia tulee julkiseksi</li> </ul>

## LIITE 5.

### Hakemusasioiden käsittelevien kärjäsihteereiden osaamiskartta

<b>HAKEMUSASIAT (Yleisimmät hakemusasiat: lapsen huolto, asuminen ja tapaamisoikeus, pesäselvittäjän ja -jakajan määrääminen, edunvalvojan määrääminen / vapauttaminen tehtävästään, avioero, asiakirjan kuolettaminen, menetetyn määrääjän palauttaminen, täytäntöpanohakemukset)</b>	
Asian vireilletulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Merkitsee kirjallisesti / sähköpostitse saapuneeseen asiakirjaan saapumispäivän ja miten asiakirja on saapunut kärjäoikeuteen</li><li>- Tarkistaa, onko samojen asianosaisten välillä asioita vireillä</li><li>- Kirjaa asian Tuomas-asiankäsittelyjärjestelmään (saapumispäivä, menettelytapa, asianimike, viite, asianosaiset)</li><li>- Tallentaa sähköpostitse saapuneen hakemusasiakirjan liitteineen sähköiseen juttukansioon</li><li>- Jakaa asian käsittelijälle tai osastolle erillisen ohjeen mukaisesti ja merkitsee Tuomaksen huomautuksiin sihteerin nimen</li><li>- Tulostaa asiakirjat arkistokappaleiksi arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti</li></ul>
Kirjallinen valmistelu	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lähettää tarvittaessa hakemuksen täydennyskehotuksen hakijalle</li><li>- Tulostaa otteen väestötietojärjestelmästä (VTJ) tai tarkistaa tiedot</li><li>- Hyväksyy asian Tuomaksessa tiedoksiannettavaksi / siirtyy valmisteltavaksi</li><li>- Jos asiaa ei hyväksytä, valitsee asian ei hyväksyttäväksi tai asia jätetään tutkimatta</li><li>- Laatii väliaikais määräyksen, jos sellainen tehdään</li><li>- Laatii käsittelijän ohjeiden mukaan selvityspyynnöt (lapsiasiat)</li><li>- Laatii lausumapyynnön tai muun asiakirjan</li><li>- Tulostaa tiedoksiannettavat asiakirjat</li><li>- Huolehtii asiakirjojen käännättämisestä, jos se on tarpeen</li><li>- Huolehtii asian tiedoksiannosta postitse, puhelintiedoksiantona tai haastemiehen välityksellä</li><li>- Seuraa tiedoksiannon ja vastauksen määräpäiviä Tuomaksessa</li><li>- Merkitsee saapuneista asiakirjoista tiedoksiantopäivän ja vastauksen saapumispäivän Tuomakseen</li><li>- Täydentää asianosaistiedot Tuomakseen, kun lausuma tai vastaus on saapunut</li><li>- Toimittaa saapuneet asiakirjat käsittelijälle</li><li>- Lähettää vastauksen tiedoksi vastapuolelle tai muulle asianosaiselle</li><li>- Jos vastausta ei saavu, laatii luonnoksen ratkaisusta käsittelijälle</li><li>- Jos asiassa tehdään päätös sovittelun aloittamisesta, toimittaa asiakirjat yleiskansliaan jaettavaksi sovittelutuomarille</li><li>- Jos asia on riitainen, se siirretään hakemusasiain istuntokäsittelyyn</li></ul>
Istuntokäsittely (suullinen valmistelu ja pääkäsittely)	<ul style="list-style-type: none"><li>- Laatii asiaan osallisille kutsut istuntokäsittelyyn Tuomas notes järjestelmässä, jos asia on riitainen</li><li>- Huolehtii kutsujen tiedoksiannosta asiaan osallisille</li><li>- Huolehtii mahdollisten tulkkien kutsumisesta istuntokäsittelyyn</li><li>- Sopii mahdollisesta videokuulemisesta toisen viranomaisen kanssa, jos tarpeen</li><li>- Laatii pöytäkirjaluonnoksen istuntokäsittelyyn</li><li>- Tarvittaessa on mukana istunnossa ja täydentää pöytäkirjaa</li><li>- Allekirjoittaa pöytäkirjan</li><li>- Laatii ratkaisusiakirjaluonnoksen käsittelijälle</li></ul>
Jälkitimet	<ul style="list-style-type: none"><li>- Jos jutussa annetaan kansliatuomio, huolehtii ratkaisun toimittamisesta asianosaisille</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoitaa avustajien palkkiolaskut maksuun</li> <li>- Seuraa jutun lainvoimaisuutta</li> <li>- Toimittaa jäljennöksen hakijalle/kantajalle ja huolehtii, että käsittelymaksu tulee perityksi</li> <li>- Seuloo jutun asiakirjat erillisen ohjeen mukaan ja toimittaa ne yleiskansliaan arkistoitaviksi</li> </ul>
<b>AVIOEROASIA (HP)</b>	
Avioeron I-vaihe: Asian vireilletulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkitsee kirjallisesti / sähköpostitse saapuneeseen asiakirjaan saapumispäivän ja miten asiakirja on saapunut käräjäoikeuteen</li> <li>- Tarkistaa, onko samojen asianosaisten välillä samaa asiaa koskevaa asiaa viireillä</li> <li>- Kirjaa asian Tuomas-asiankäsittelyjärjestelmään (saapumispäivä, menettelytapa, asianimike, asianosaiset)</li> </ul>
Kirjallinen käsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarkistaa hakemuksen: asianosaisten yhteystiedot, peruste, liitännäisvaatimukset</li> <li>- Tulostaa tai tarkistaa VTJ:stä ajantasaiset henkilötiedot (kotipaikka, osoitteet, lapset ym.)</li> <li>- Jos liitännäisvaatimuksia, toimittaa asiakirjat käräjänotaarin käsiteltäväksi</li> <li>- Laatii ja allekirjoittaa harkinta-aikailmoituksen, jos puoliset hakevat avioeroa yhteisellä hakemuksella</li> <li>- Toimittaa hakijoille harkinta-aikailmoituksen postitse</li> <li>- Laatii lausumapyynnön asiaan osaiselle, jos toinen puoliso hakee avioeroa yksin</li> <li>- Huolehtii lausumapyynnön tiedoksiannosta toiselle osapuolelle postitse, haastemiehen välityksellä tai kuuluttamalla</li> <li>- Tekee tiedoksiannosta merkinnät Tuomas-järjestelmään</li> <li>- Kirjaa tiedon mahdollisen vastauksen saavuttua Tuomas-järjestelmään</li> <li>- Laatii ja allekirjoittaa harkinta-aikailmoituksen vastaukselle säädetyn määräpäivän jälkeen, jos vastausta ei saavu</li> <li>- Toimittaa harkinta-aikailmoituksen asianosaisille postitse</li> <li>- Toimittaa tiedon hakemusmaksun perimisestä laskutukseen</li> </ul>
Avioeron II-vaihe: Asian vireilletulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkitsee kirjallisesti / sähköpostitse saapuneeseen asiakirjaan saapumispäivän ja miten asiakirja on saapunut käräjäoikeuteen</li> <li>- Ratkaisee asian (avioero myönnetään), jos hakijoina puoliset yhdessä</li> <li>- Jos hakijana toinen puoliso yksin, huolehtii lausumapyynnön tiedoksiannosta toiselle osapuolelle postitse tai haastemiehen välityksellä tai kuuluttamalla</li> <li>- Tekee tiedoksiannosta merkinnät Tuomas-järjestelmään</li> <li>- Ratkaisee asian (avioero myönnetään) vastaukselle säädetyn määräajan jälkeen (delegointimääräys)</li> </ul>
Jälkitoimet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähettää ratkaisiasiakirjan hakijalle /hakijoille</li> <li>- Toimittaa tiedon hakemusmaksun perimisestä laskutukseen</li> <li>- Tulostaa arkistopäiväkirjan</li> <li>- Seuloo asian erillisen ohjeen mukaan ja toimittaa asiakirjat yleiskansliaan arkistoitaviksi</li> </ul>
<b>ASIAKIRJAN KUOLETTAMINEN (H)</b>	
Asian vireilletulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkitsee kirjallisesti / sähköpostitse saapuneeseen asiakirjaan saapumispäivän ja miten asiakirja on saapunut käräjäoikeuteen</li> <li>- Tarkistaa, onko sama asia jo viireillä</li> <li>- Kirjaa asian Tuomas-asiankäsittelyjärjestelmään (saapumispäivä, menettelytapa, asianimike, viite, asianosaiset)</li> <li>- Tallentaa sähköpostitse saapuneen hakemusasiakirjan liitteineen sähköiseen juttukansioon</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jakaa asian käsittelijälle (notaarille) erillisen ohjeen mukaisesti ja merkitsee Tuomaksen huomautuksiin sihteerin nimen</li> <li>- Tulostaa asiakirjat arkistokappaleiksi arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti</li> </ul>
Kirjallinen valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähettää käsittelijän ohjeen mukaan tarvittaessa hakemuksen täydennyskehoituksen hakijalle</li> <li>- Tulostaa otteen väestötietojärjestelmästä (VTJ) tai tarkistaa tiedot</li> <li>- Hyväksyy asian Tuomaksessa</li> <li>- Toimittaa saapuneen täydennyksen käsittelijälle</li> <li>- Laatii kuulutus-asiakirjan käsittelijän allekirjoitettavaksi</li> <li>- Toimittaa kuulutuksen Viralliseen lehteen, käräjäoikeuden ilmoitustaululle, hakijalle ja tarvittaessa osakerekisterin pitäjälle</li> <li>- Toimittaa kuulutuksen ja päätöksen tiedoksi myös maanmittauslaitokselle, jos kyseessä panttikirjojen kuolettaminen ja patenti- ja rekisterihallitukselle, jos kyseessä yritys kiinnitystä koskevan panttikirjan kuolettaminen</li> <li>- Paikalletulopäivän jälkeen laatii ratkaisiasiakirjan käsittelijän allekirjoitettavaksi</li> </ul>
Jäkitoimet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähettää ratkaisiasiakirjan hakijalle /hakijoille</li> <li>- Toimittaa tiedon hakemusmaksun ja kuulutuskustannusten perimisestä laskutukseen</li> <li>- Tulostaa arkistopäiväkirjan</li> <li>- Seuloo asian erillisen ohjeen mukaan ja toimittaa asiakirjat yleiskansliaan arkistoitavaksi</li> </ul>
<b>MENETETYN MÄÄRÄAJAN PALAUTTAMINEN (H)</b>	
Asian vireilletulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkitsee kirjallisesti / sähköpostitse saapuneeseen asiakirjaan saapumispäivän ja miten asiakirja on saapunut käräjäoikeuteen</li> <li>- Tarkistaa, onko sama asia jo vireillä</li> <li>- Kirjaa asian Tuomas-asian käsittelyjärjestelmään (saapumispäivä, menettelytapa, asianimike, viite, asianosaiset)</li> <li>- Tallentaa sähköpostitse saapuneen hakemusasiakirjan liitteineen sähköiseen juttukansioon</li> <li>- Jakaa asian käsittelijälle (päivystävä käräjätuomari) erillisen ohjeen mukaisesti</li> <li>- Merkitsee Tuomaksen huomautuksiin sihteerin nimen</li> <li>- Tulostaa asiakirjat arkistokappaleiksi arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti</li> <li>- Toimittaa ratkaisun hakijalle postitse / sähköpostitse</li> </ul>

## LIITE 6.

### Insolvenssiasioita (velkajärjestely-, yrityssaneeraus- ja konkurssiasiat) ja ulosottovalituksia käsittelevien käräjäsihteereiden osaamiskartta

Asian vireilletulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Merkitsee kirjallisesti saapuneeseen asiakirjaan saapumispäivän ja miten asiakirja on saapunut käräjäoikeuteen</li><li>- Kirjaa asian Tuomas-asiankäsittelyjärjestelmään (saapumispäivä, menettelytapa, asianimike, viite, asianosaiset)</li><li>- Jakaa asian käsittelijälle tai osastolle erillisen ohjeen mukaisesti ja merkitsee Tuomaksen huomautuksiin sihteerin nimen</li><li>- Kirjaamo tai asian vireillepanija tekee RTJ-ilmoituksen hakemuksen saapumispäivänä HJ, HS ja K-asioissa</li><li>- Tulostaa asiakirjat arkistokappaleiksi arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti</li></ul>
Kirjallinen käsittely	<ul style="list-style-type: none"><li>- Huolehtii hakemuksen täydentämisestä --&gt; täydennyskehotus</li><li>- Hyväksyy asian Tuomaksessa --&gt; tiedoksiannettavaksi / siirtyy valmisteltavaksi</li><li>- Jos asiaa ei hyväksytä, valitsee --&gt; ei hyväksyttäväksi tai asia jätetään tutkimatta</li><li>- Laatii lausumapyynnön, kutsun tai muun asiakirjan</li><li>- Tulostaa tiedoksiannettavat asiakirjat</li><li>- Huolehtii asian tiedoksiannosta postitse, puhelintiedoksiantona tai haastemiehen välityksellä</li><li>- Antaa harkintansa mukaan asiakirjan tiedoksi asianosaiselle (delegointimääräys)</li><li>- Seuraa tiedoksiannon ja vastauksen määräpäiviä Tuomaksessa</li><li>- Merkitsee saapuneista asiakirjoista tiedoksiantopäivän ja vastauksen saapumispäivän Tuomakseen</li><li>- Täydentää asianosaistiedot Tuomakseen, kun lausuma tai vastaus on saapunut</li><li>- Toimittaa saapuneet asiakirjat käsittelijälle</li><li>- Tutkii saapuneen vastauksen</li><li>- Lähettää vastauksen tiedoksi vastapuolelle tai muulle asianosaiselle</li></ul>
<b>VELKAJÄRJESTELYASIAT (HJ)</b>	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Tarkistaa hakemukset kansliassa ja jakaa ne jakolistan mukaan käsittelijälle</li><li>- Sopii täydennyskehotuksen sisällöstä käsittelijän kanssa, jos hakemus on puutteellinen</li></ul>
Väliaikaista kieltoa koskeva pyyntö	<ul style="list-style-type: none"><li>- Toimittaa asiakirjat heti käsittelijälle</li><li>- Lähettää väliaikaiskieltopäätöksen tiedoksi hakijalle/asiamiehelle ja ulosottovirastoon (fax- tai s-postilähety)</li><li>- Tekee väliaikaiskieltopäätöksestä RTJ-ilmoituksen</li><li>- Tekee ulosottoa koskevasta väliaikaisesta kiellosta ilmoituksen ulosottovirastoon</li><li>- Lähettää ennakoilmoituksen ratkaisun antamispäivästä hakijalle, jos väliaikainen kieltopyyntö hylätään</li><li>- Jos väliaikainen kiello koskee elinkeinonharjoittajaa, tekee ilmoituksen Patentti- ja rekisterihallitukselle kaupparekisteriin merkitsemistä varten</li></ul>
Jos istuntokäsittely ennen menettelyn aloittamista	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sopii mahdollisesta istuntokäsittelystä hakijan tai asiamiehen kanssa ja lähettää kutsut</li></ul>
Jos hakemus hylätään	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lähettää ilmoituksen ratkaisun antamisesta hakijalle/asiamiehelle ja niille vel-</li></ul>

	<p>kojille, joilta on pyydetty lausumaa (jos hakemus hylätään)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähettää päätöksen ratkaisupäivänä ulosottovirastoon, velkaneuvojalle/hakemuksen laatijalle faxilla tai s-postilla (jos hakemus hylätään)</li> <li>- Päätöksen lainvoimaiseksi tulon jälkeen, lähettää virallisen jäljennöksen hakijalle ja ulosottovirastoon (maksutta) sekä velkojille vain tilauksesta (maksullinen)</li> </ul>
Velkajärjestelyn aloittaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valitsee selvittäjän jakolistan mukaan (jos ei ehdotettu), laatii päätösluonnoksen ja toimittaa sen käsittelijälle, kun velkajärjestely on päätetty aloittaa</li> <li>- Myöntää selvittäjälle lisäaikaa pyynnöstä yhden kerran (uudesta lisäajasta päättä käsittelijä)</li> <li>- Toimittaa aloittamispäätöksen ja hakemusasiakirjat selvittäjälle</li> <li>- Lähettää aloittamispäätöksen hakijalle ja velkaneuvojalle</li> <li>- Tekee mico-ilmoituksen ulosottoon ja lähettää sinne kopion päätöksestä (fax-tai s-postilähetys)</li> <li>- Lähettää kopion päätöksestä velallisen omistaman kiinteistön sijaintipaikan ulosottovirastoon</li> <li>- Tekee RTJ-ilmoituksen päätöksestä</li> <li>- Jos kyse on elinkeinonharjoittajasta, tekee ilmoituksen Patentti- ja rekisterihallitukselle kaupparekisteriin merkitsemistä varten</li> </ul>
Maksuohjelman vahvistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähettää ilmoituksen maksuohjelman vahvistamisesta hakijalle, velkaneuvojalle, selvittäjälle ja kaikille velkojille</li> <li>- Lähettää päätöksestä antopäivänä jäljennöksen selvittäjälle ja velkaneuvontaan</li> <li>- Tekee RTJ-ilmoituksen päätöksestä</li> <li>- Tekee päätöksestä mico-ilmoituksen ulosottoon ja lähettää sinne kopion päätöksestä (fax- tai s-postilähetys)</li> <li>- Lähettää 7 pv:n jälkeen jäljennöksen päätöksestä lainvoimaisuusmerkinnöin hakijalle, ulosottovirastoon ja verohallintoon</li> </ul>
Istuntokäsittely maksuohjelmaa vahvistettaessa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sopii mahdollisesta istuntokäsittelystä hakijan tai asiamiehen kanssa ja lähettää kutsut</li> </ul>
Jos hakemus peruutetaan / jätetään tutkimatta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähettää tiedon hakemuksen peruuttamisesta kaikille velkojille sekä ulosottovirastoon (fax- tai s-postilähetys)</li> <li>- Toimittaa päätöksen tiedoksi niille, joita on kuultu</li> </ul>
Lisäsuorituksen vahvistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hakee / pyytää arkistosta maksuohjelman vahvistamista koskevan päätöksen, maksuohjelmaehdotuksen ja velkojien yhteystiedot</li> <li>- Huolehtii alkuperäisen velkojan lisäsuoritusvaatimusta koskevan lausumapyynnön ja muiden velkojien vaatimuksien tiedoksiantamisesta (todisteellisesti) velalliselle</li> <li>- Huolehtii velkojan hakemuksen tiedoksiannosta muille velkojille</li> <li>- Toimittaa ennakoilmoituksen ratkaisun antamisesta postitse / sähköpostitse hakijalle, velalliselle, selvittäjälle ja lausuman antaneille sekä muille asiaan osallisille, joita asia koskee</li> <li>- Toimittaa päätöksen hakijalle, velalliselle, vaatimuksia esittäneille velkojille ja selvittäjälle</li> <li>- Lähettää ennakoilmoituksen ratkaisun antamispäivästä postitse / sähköpostitse hakijalle, velalliselle, selvittäjälle ja lausuman antaneille velkojille sekä muille asiaan osallisille, joita asia koskee</li> <li>- Lähettää päätöksen hakijalle, velalliselle, vaatimuksia esittäneille velkojille ja selvittäjälle</li> <li>- Jos asia on riittävä, sopii istuntokäsittelystä hakijan ja velallisen kanssa</li> <li>- Lähettää kutsut istuntokäsittelyyn asiaan osaisille</li> <li>- Toimii pöytäkirjanpitäjänä asian suullisessa käsittelyssä</li> </ul>
Maksuohjelman muut-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hakee / pyytää arkistosta maksuohjelman vahvistamista koskevan päätöksen</li> </ul>

taminen	<p>ja maksuohjelmaehdotuksen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähettää ennakoilmoituksen ratkaisun antamisesta selvittäjälle toimitettavaksi asiaan osallisille tai jos selvittäjää ei ole määrätty hakijalle, velalliselle ja velkojille, joille on varattu tilaisuus tulla kuulluksi</li> <li>- Lähettää ennakoilmoituksen velkaneuvojalle / hakijan avustajalle</li> <li>- Tekee RTJ-ilmoituksen päätöksestä</li> <li>- Tekee ilmoituksen päätöksestä ulosottoviranomaiselle</li> <li>- Jos asia on riitainen, sopii istutokäsittelystä hakijan ja velallisen kanssa</li> <li>- Lähettää kutsut istutokäsittelyyn asiaan osaisille</li> <li>- Toimii pöytäkirjanpitäjänä asian suullisessa käsittelyssä</li> </ul>
Maksuohjelman raukeaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hakee arkistosta maksuohjelman vahvistamista koskevan päätöksen ja maksuohjelmaehdotuksen</li> <li>- Huolehtii velkojan hakemuksen ja lausumapyynnön tiedoksiannosta velalliselle sekä veljoille, joita käsittelijä katsoo tarpeelliseksi kuulla</li> <li>- Toimittaa ennakoilmoituksen ratkaisun antamisesta selvittäjälle tai hakijalle (jos ei määrätty selvittäjää), velalliselle ja niille velkojille, joille on varattu tilaisuus tulla kuulluksi</li> <li>- Toimittaa ennakoilmoituksen ratkaisun antamisesta velkaneuvojalle / hakijan avustajalle</li> <li>- Toimittaa ilmoituksen päätöksestä ulosottovirastoon, velalliselle ja velkojille</li> <li>- Jos asia koskee elinkeinotoimintaan liittyviä velkoja, toimittaa ilmoituksen Patentti- ja rekisterihallitukselle kapparekisteriin merkitsemistä varten</li> <li>- Jos asia on riitainen, sopii istutokäsittelystä hakijan ja velallisen kanssa</li> <li>- Lähettää kutsut istutokäsittelyyn asianosaisille</li> <li>- Toimii pöytäkirjanpitäjänä asian suullisessa käsittelyssä</li> <li>- Velkajärjestelyasian käsittely on maksutonta</li> </ul>
<b>YRITYSSANEERAUSASIAT (HS)</b>	
Asian vireilletulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkitsee hakemukseen saapumispäivän</li> <li>- Syöttää hakemuksen tiedot Tuomakseen ja merkitsee tarvittavat lisätiedot</li> <li>- Tarkistaa hakemuksesta, että sen käsittely kuuluu Päijät-Hämeen käräjäoikeudelle</li> <li>- Tarkistaa Tuomaksesta ja Rekisteritietojärjestelmästä (RTJ) onko konkurssia vireillä</li> <li>- Jakaa asian vuorossa olevalle tuomarille erillisen jakolistan mukaan</li> <li>- Lähettää RTJ-ilmoituksen (Mikotus)</li> <li>- Jos konkurssi on vireillä, ilmoittaa hakemuksesta heti konkurssiasian käsittelijälle (oma virasto) tai siihen käräjäoikeuteen, jossa konkurssi on vireillä</li> <li>- Toimittaa asiakirjat käsittelijälle</li> </ul>
Asian kirjallinen käsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laatii tuomarille mahdollisen hakemuksen täydennyspyynnön täydennettäväksi ja toimittaa sen hakijalle / asiamiehelle</li> <li>- Toimittaa mahdollisen hakemuksen täydentämistä koskevan määräajan pidentämisspätöksen hakijalle / asiamiehelle</li> <li>- Laatii vastinepyynnön suurimmille velkojille (käsittelijä / sihteeri allekirjoittaa)</li> <li>- Merkitsee saapuneet velkojen lausumat Tuomaksen huomautuskentälle</li> <li>- Toimittaa lausumat tiedoksi hakijalle / asiamiehelle</li> <li>- Laatii lausumapyynnön hakijalle / asiamiehelle</li> <li>- Toimittaa hakijan lausuman tiedoksi niille velkojille, joiden lausumien johdosta hakijan lausuma on pyydetty</li> </ul>
Väliaikaiset kiellot (hakijan tai velallisen vaatimuksesta)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laatii mahdollisen lausumapyynnön velkojalle/velkojille (kiireellinen)</li> <li>- Toimittaa lausumat tiedoksi velalliselle / asiamiehelle</li> <li>- Laatii väliaikaisen kieltopäätöksen käsittelijän täydennettäväksi</li> <li>- Tekee ratkaisusta merkinnät Tuomakseen ja huomautuksiin tiedot kiellon sisällöstä ja kellonajasta</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisää lisätiedot ikkunaan kiellon voimaantuloajan ja mitä kiello koskee</li> <li>- Tekee ilmoituksen väliaikaisesta kiellosta</li> <li>- Tekee RTJ-ilmoituksen</li> <li>- Lähettää päätöksen tiedoksi velalliselle / asiamiehelle ja velkojille, joita kuultu</li> <li>- Lähettää päätöksen tai ilmoituksen ulosottovirastoon</li> <li>- Lähettää ilmoituksen Patentti- ja rekisterihallitukselle</li> <li>- Lähettää jäljennöksen hakijalle</li> <li>- Jos väliaikainen kiello lakkaa muuten kuin saneerausmenettelyn alkamisen vuoksi, tekee kuulutuksen Viralliseen lehteen</li> <li>- Tekee vastaavat ilmoitukset kuin kiellon määräämisestä</li> </ul>
Saneerausmenettelyhakemuksen hylkääminen ja tutkimatta jättäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekee ilmoituksen ratkaisun antamisesta ja lähettää sen hakijalle / asiamiehelle ja niille velkojille, joita on kuultu hakemuksesta</li> <li>- Tekee päätösluonnoksen käsittelijälle</li> <li>- Tekee ilmoituksen väliaikaisen kiellon päättymisestä, jos kiellopäättös tehty</li> <li>- Lähettää päätöksen ja muutoksenhakuohjeet hakijalle / asiamiehelle ja lausuman antaneille velkojille</li> <li>- Tekee RTJ-ilmoituksen</li> <li>- Lähettää ilmoituksen ulosottovirastoon, konkurssiasioita käsittelevälle taholle ja Patentti- ja rekisterihallitukselle</li> <li>- Tarkistaa asian lainvoimaisuuden ja lähettää jäljennöksen hakijalle / asiamiehelle</li> <li>- Jos asiasta on valitettu, toimittaa asiakirjat yleiskansliaan hovioikeudelle toimitettavaksi</li> </ul>
Suullinen käsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sopii istuntokäsittelyn ajankohdasta käsittelijän, hakijan /asiamiehen ja esteväitteen tehneen velkojan kanssa</li> <li>- Tekee merkinnät Tuomakseen istuntokäsittelystä ja lisää kutsuttavan velkojan tiedot</li> <li>- Laatii ja lähettää kutsut</li> <li>- Laatii ja lähettää käsittelyilmoituksen muille velkojille, joilta on pyydetty lausumaa</li> <li>- Ennen istuntoa laatii yhteenvedon (hakemus, lausumat ja todistelu)</li> <li>- Pyytää asianosaisia ilmoittamaan kirjalliset todisteet / henkilötodistajat</li> <li>- Laatii pöytäkirjapohjan</li> <li>- Laatii juttulistan</li> </ul>
Saneerausmenettelyn aloittaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekee ilmoituksen ratkaisun antamisesta (jos ei ole ilmoitettu aikaisemmin) ja lähettää sen hakijalle / asiamiehelle ja niille velkojille, joita on kuultu hakemuksesta</li> <li>- Ilmoittaa ratkaisun antamisesta etukäteen selvittäjäksi määrättävälle</li> <li>- Lisää selvittäjän tiedot Tuomakseen</li> <li>- Laatii saneerausmenettelyn aloittamispäätöksen ja selvittäjän määrääminen</li> <li>- Laatii todistuksen selvittäjälle</li> <li>- Tekee ilmoituksen saneerausmenettelyn aloittamisesta ja tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Lähettää selvittäjälle päätöksen saneerausmenettelyn aloittamisesta, todistus ja muut liitteet</li> <li>- Lähettää päätöksen hakijalle / asiamiehelle muutoksenhakuohjeineen</li> <li>- Tekee RTJ -ilmoituksen (Mikotus)</li> <li>- Tekee selaimen kautta merkinnän kuulutusrekisteriin (Stato)</li> <li>- Lähettää ilmoituksen Patentti- ja rekisterihallitukselle</li> <li>- Lähettää ilmoituksen ulosottovirastoon</li> <li>- Lähettää tiedon konkurssiasiaa käsittelevälle tuomioistuimelle / käsittelijälle</li> <li>- Toimittaa tyytymättömyydelle säädetyn määräajan jälkeen jäljennöksen aloittamispäätöksestä selvittäjälle ja todistuksen</li> <li>- Toimittaa tyytymättömyydelle säädetyn määräajan jälkeen jäljennöksen aloit-</li> </ul>

	tamispäätöksestä hakijalle
Saneerausohjelmaehdotuksen käsittely (selvittäjä toimittaa ehdotuksen oikeudelle)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkitsee Tuomakseen määräpäivät väitteiden esittämiseen, selvittäjän väiteluettelolle ja lausumille</li> <li>- Laatii välipäätöksen ja lähettää sen selvittäjälle</li> <li>- Tekee RTJ-ilmoituksen (Mikotus)</li> <li>- Toimittaa mahdollisesti käräjäoikeuteen saapuneet väitteet heti selvittäjälle</li> <li>- Merkitsee Tuomakseen väiteluettelon ja lausumien saapumispäivän</li> <li>- Toimittaa asiakirjat käsittelijälle</li> <li>- Tekee päätösluonnoksen käsittelijälle ohjelmaehdotuksen äänestysmenettelystä (sis. kolme määräpäivää)</li> <li>- Merkitsee Tuomakseen äänestyslausumien määräpäivät</li> <li>- Lähettää päätöksen ja äänestyslausuma -lomakkeen selvittäjälle</li> <li>- Lähettää RTJ-ilmoituksen (Mikotus)</li> <li>- Lähettää lausumien määräpäivän jälkeen saapuneet lausumat selvittäjälle</li> <li>- Selvittäjän äänestyslausuman saavuttua toimittaa asiakirjat käsittelijälle</li> <li>- Toimittaa velkojen mahdolliset lausumat selvityksen ja selvittäjän palkkiovaatimuksen osalta käsittelijälle</li> </ul>
Saneerausohjelman vahvistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekee ilmoituksen ratkaisun antamisesta ja toimittaa sen hakijalle /asiamiehelle ja selvittäjälle</li> <li>- Laatii vahvistamispäätöksen käsittelijän tarkistettavaksi ja täydennettäväksi</li> <li>- Lisää Tuomakseen päätöksen johdosta merkittävät tiedot</li> <li>- Tekee ilmoituksen yrityssaneerausmenettelyn lakkaamisesta</li> <li>- Saneerausohjelman vahvistaminen antoajankohdan jälkeen lähettää päätöksen hakijalle ja selvittäjälle</li> <li>- Tekee RTJ-ilmoituksen</li> <li>- Lähettää ilmoituksen Patentti- ja rekisterihallitukselle</li> <li>- Lähettää ilmoituksen ulosottovirastoon</li> <li>- Lähettää ilmoituksen / kopion yrityksen kotipaikan käräjäoikeuteen</li> <li>- Lähettää 7 päivän kuluttua jäljennöksen päätöksestä valvojalle (jos määrätty)</li> <li>- Lähettää 7 päivän kuluttua jäljennöksen päätöksestä hakijalle</li> </ul>
Loppuselonteko	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selvittäjän loppuselonteon saavuttua toimittaa tarvittavat tiedot Oikeusrekisterikeskukselle</li> </ul>
<b>KONKURSSIASIAT (K)</b>	
Asian vireilletulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkitsee konkurssihakemukseen saapumispäivän ja velallisaloitteiseen hakemukseen myös kellonajan</li> <li>- Tarkistaa konkurssi- ja yrityssaneerausrekisteristä (RTJ), onko yritykseen kohistuvaa konkurssi- tai yrityssaneeraushakemusta ennestään vireillä</li> <li>- Kirjaa asian Tuomas-asiankäsittelyjärjestelmään ja tekee RTJ-ilmoituksen</li> <li>- Jakaa asian päivystävälle hakemusasioiden käräjätuomarille (käsittelijä)</li> <li>- Tarkistaa hakemuksen (käräjäsihteeri/käsittelijä)</li> <li>- Jos hakemuksessa on puutteita, ottaa yhteyttä hakijaan puhelimitse/sähköpostitse TAI Lähettää täydennyskehotuksen, jonka sisällöstä sopinut käsittelijän kanssa</li> <li>- Laatii päätösluonnoksen käsittelijälle, jos velallinen suostuu kansliakäsittelyyn</li> <li>- Tekee merkinnät ratkaisusta (konkurssiin asettamisesta) Tuomakseen</li> </ul>
Hakemuksen siirtäminen toiseen käräjäoikeuteen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekee päätösluonnoksen käsittelijän tarkastettavaksi ja allekirjoitettavaksi</li> <li>- Tekee merkinnät ratkaisusta Tuomakseen</li> <li>- Tekee RTJ-ilmoituksen / MIKO-ilmoitus</li> <li>- Lähettää päätöksen tiedoksi sähköpostilla siirrettävään käräjäoikeuteen</li> <li>- Lähettää jäljennöksen päätöksestä ja alkuperäiset asiakirjat siirrettävään käräjäoikeuteen postitse</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähettää jäljennöksen päätöksestä hakijavelkojalle (ja velalliselle)</li> </ul>
Velallisen oma konkurssihakemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuulee puhelimitse/sähköpostitse velallisen suurimpia velkojia pesähoitajan henkilöstä</li> <li>- Tiedustelee puhelimitse/sähköpostitse suurimmilta velkojilta mahdollista esi-tystä pesähoitajaksi TAI</li> <li>- Tiedustelee paikallisilta lakimiehiltä halukkuutta pesähoitajan tehtävään</li> </ul>
Velkojan konkurssiha- kemus	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laatii konkurssiasian lausumapyynnön (liitteenä konkurssihakemus) ja toi- mittaa sen haastemiehelle tiedoksi annettavaksi velalliselle</li> <li>- Merkitsee tiedoksiantotodistuksesta Tuomakseen tiedoksiantopäivän</li> <li>- Kirjaa Tuomakseen lausuman määräajan pidennyspyynnön ja toimittaa sen tiedoksi hakijalle</li> <li>- Tiedustelee hakijan kantaa lausuman pidennyspyyntöön ja kirjaa uuden mää- räajan Tuomakseen, jos hakija suostuu pyyntöön</li> <li>- Tekee todistuksen lausuman antamisen määräajan pidentämisestä ja toimittaa sen tiedoksi hakijavelkojalle ja velalliselle</li> <li>- Jos hakijavelkoja ei suostu lausuman määräajan pidentämiseen, ilmoittaa tie- don velalliselle</li> <li>- Merkitsee Tuomakseen lausumapyynnön saapumispäivän tai merkinnän, jos lausumapyyntöä ei ole saapunut</li> <li>- Toimittaa velallisen lausuman tiedoksi hakijavelkojalle ja tarkastettavaksi kä- sittelijälle</li> <li>- Tiedustelee hakijavelkojalta puhelimitse/sähköpostitse, ovatko konkurssiha- kemuksen perusteet edelleen voimassa</li> <li>- Jos velallisen kanta istuntokäsittelyyn ei selviä lausumasta, tiedustelee vaatii- ko velallinen istuntokäsittelyä vai suostuuko kansliakäsittelyyn</li> <li>- Laatii päätösluonnoksen käsittelijälle, jos velallinen suostuu kansliakäsitte- lyyn</li> <li>- Tekee merkinnät ratkaisusta (konkurssiin asettamisesta) Tuomakseen</li> </ul>
Hakemuksen peruutta- minen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kirjaa tiedot hakemuksen peruuttamisesta Tuomakseen</li> <li>- Laatii päätösluonnoksen käsittelijälle</li> <li>- Lisää Tuomakseen ratkaisutiedot ja muut tarvittavat merkinnät</li> <li>- Toimittaa jäljennöksen päätöksestä hakijavelkojalle</li> <li>- Jos hakemus annettu on tiedoksi velalliselle, toimittaa jäljennöksen päätök- sestä velalliselle</li> </ul>
Hakemuksen hylkää- minen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähettää ilmoituksen ratkaisun antamisesta hakijalle (ja velalliselle)</li> <li>- Tekee päätösluonnoksen käsittelijän tarkastettavaksi ja allekirjoitettavaksi</li> <li>- Tekee merkinnät ratkaisusta Tuomakseen</li> <li>- Tekee RTJ -ilmoituksen / MIKO -ilmoitus</li> </ul>
Istuntokäsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sopii istuntoajankohdan ja varaa istuntosalin</li> <li>- Laatii kutsut istuntoon ja lähettää ne</li> <li>- Laatii juttulista ja pöytäkirjaluonnoksen ennen istuntoa</li> <li>- Tiedustelee ennen istuntoa suurimmilta velkojilta pesähoitajan henkilöstä ja informoi pesähoitajaehdokasta käsittelyajankohdasta</li> <li>- Istunnossa täydentää pöytäkirjaluonnosta ja huolehtii mahdollisen todistelun änittämisestä Tekee merkinnät ratkaisusta Tuomakseen</li> <li>- Tulostaa ja allekirjoittaa pöytäkirjan</li> <li>- Tulostaa päätöksen puheenjohtajan allekirjoitettavaksi</li> <li>- Tekee RTJ-ilmoituksen / MIKO-ilmoitus</li> </ul>
Konkurssiin asettami- nen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kuulee puhelimitse / sähköpostitse velallisen suurimpia velkojia pesähoita- jan henkilöstä</li> <li>- Sopii pesähoitajaksi määrättävän kanssa konkurssiin asettamisajankohdan ja informoi tarvittaessa hakijavelkojaa asettamisajankohdasta</li> <li>- Laatii päätöksen konkurssiin asettamisesta käsittelijälle</li> <li>- Tekee tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toimittaa velalliselle tiedoksi päätöksen ja muutoksenhakuohjeet postitse/sähköpostitse/faxilla</li> <li>- Toimittaa hakijavelkojalle ja suurimmille velkojille päätöksen tiedoksi sähköpostitse</li> <li>- Laatii todistuksen pesänhoitajalle ja toimittaa sen hänelle</li> <li>- Tekee Miko-ilmoituksen / ilmoituksen Patentti- ja rekisterihallitukselle</li> <li>- Tyytymättömyydelle säädetyn määräajan jälkeen lähettää pesänhoitajalle jäljennöksen päätöksestä ja alkuperäisen todistuksen</li> <li>- Jos ratkaisuun on ilmoitettu tyytymättömyyttä, kirjaa tiedon päätökseen</li> <li>- Toimittaa tyytymättömyyttä ilmoittaneelle ja pesänhoitajalle jäljennöksen valitusosoituksineen</li> <li>- Muutoksenhakukirjelmän saavuttua toimittaa RTJ-ilmoituksen</li> </ul>
Pesäluettelon ja velallisselvityksen määräaikojen pidentäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tekee tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Tekee todistuksen ja lähettää sen sähköpostitse tiedoksi pesänhoitajalle</li> <li>- Lähettää RTJ-ilmoituksen</li> </ul>
<b>Pakkokeinot kursseissa</b>	
Uhkasakon asettaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesänhoitajan vaatimuksen saavuttua tekee tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Laatii lausumapyynnön ja toimittaa sen haastemiehelle tiedoksiannettavaksi</li> <li>- Jos lausumaa ei saavu, laatii päätösluonnoksen uhkasakon asettamisesta käsittelijälle</li> <li>- Tekee päätöksen ja tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Lähettää päätöksen tiedoksi pesänhoitajalle</li> <li>- Toimittaa päätöksen haastemiehelle tiedoksiannettavaksi velalliselle / velallisen edustajalle</li> </ul>
Uhkasakon tuomitseminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun pesänhoitajan vaatimus uhkasakon määräämisestä maksettavaksi saapuu, tekee tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Laatii käsittelijän ohjeiden mukaan lausumapyynnön ja toimittaa sen haastemiehelle tiedoksiannettavaksi velalliselle/velallisen edustajalle</li> <li>- Jos lausumaa ei saavu, laatii päätösluonnoksen uhkasakon tuomitsemisesta käsittelijälle</li> <li>- Tekee ratkaisumerkinnät Tuomakseen</li> <li>- Lähettää päätöksen pesänhoitajalle ja velalliselle/velallisen edustajalle</li> </ul>
Vangitseminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesänhoitajan vaatimuksen saavuttua tekee tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Laatii vangitsemispäätöksen käsittelijän ohjeiden mukaan ja etsintäkuulutuspyynnön</li> </ul>
Vapaaksi päästäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun pesänhoitajan ilmoitus vapaaksi päästämisestä saapuu, tekee tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Laatii vapauttamista koskevan päätöksen käsittelijän ohjeiden mukaan ja tekee merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Lähettää jäljennöksen päätöksestä ja etsintäkuulutuksen peruuttamisesta poliisille</li> <li>- Lähettää päätöksen tiedoksi pesänhoitajalle</li> </ul>
Konkurssin raukeaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kun pesänhoitajan esitys raukeamisesta on saapunut, tekee tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Laatii päätöksen käsittelijän ohjeistuksen mukaan</li> <li>- Tekee päätöksestä tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Lähettää päätöksen tiedoksi pesänhoitajalle</li> <li>- Lähettää ilmoituksen Patentti- ja rekisterihallitukselle</li> <li>- Tekee RTJ-ilmoituksen</li> <li>- Täyttää ja lähettää pesänhoitajan palkkiota koskevan maksulomakkeen Palkeille, jos jotain maksetaan valtion varoista</li> <li>- Lähettää päätöksestä jäljennöksen pesänhoitajalle/konkurssipesälle tyytymät-</li> </ul>

	tömyydelle säädetyn määräajan jälkeen
Julkisselvitykseen siirtyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkursiasiamiehen hakemuksen saavuttua tekee tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Laatii lausumapyynnön ja toimittaa sen sekä hakemuksen pesähoitajalle + pyytää pesähoitajan laskun</li> <li>- Laatii käsittelijän ohjeiden mukaan päätöksen käsittelijälle</li> <li>- Tekee ratkaisumerkinnät Tuomakseen ja ilmoituksen ratkaisun antamisesta</li> <li>- Päätöspäivänä lähettää jäljennöksen päätöksestä konkurssiasiamiehelle, pesähoitajalle, hakijavelkojalle ja lausuman antaneille velkojille</li> <li>- Tekee RTJ-ilmoituksen</li> </ul>
Valvontapäivä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesähoitaja hoitaa valvontapäiväilmoitukset 26.6.2018 lähtien</li> <li>- Pesähoitaja hoitaa valvontapäiväilmoitukset kuulutusrekisteriin 26.6.2018 lähtien</li> </ul>
Jakoluettelon vahvistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesähoitajan jakoluettelon saapumisen jälkeen tekee tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Jos jakoluetteloa ei ole riitautettu, laatii päätöksen käsittelijän tarkistettavaksi ja allekirjoitettavaksi</li> <li>- Tekee ratkaisumerkinnät Tuomakseen</li> <li>- Ilmoittaa pesähoitajalle etukäteen jakoluettelon vahvistamispäivän</li> <li>- Lähettää päätöspäivänä päätöksen tiedoksi pesähoitajalle ja tekee RTJ-ilmoituksen</li> <li>- Lähettää tyytymättömyydelle säädetyn määräajan jälkeen jäljennöksen päätöksestä pesähoitajalle</li> </ul>
Riitautetun jakoluettelon käsittely	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laatii lausumapyynnöt riitautuksen tehneille velkojille (käsittelijä allekirjoittaa) ja lähettää ne</li> <li>- Lausumien saapumisen jälkeen lähettää ilmoituksen ratkaisun antamisesta pesähoitajalle ja niille riitautuksen tehneille velkojille</li> <li>- Laatii päätöksen käsittelijän ohjeiden mukaan</li> <li>- Tekee ratkaisumerkinnät Tuomakseen</li> <li>- Päätöspäivänä lähettää päätöksen tiedoksi pesähoitajalle</li> <li>- Tekee RTJ -ilmoituksen</li> <li>- Lähettää tyytymättömyydelle säädetyn määräajan jälkeen jäljennöksen päätöksestä pesähoitajalle</li> <li>- Kirjaa riitautusta koskevan asian jakoluettelon vahvistamispäivänä uutena L-asiana Tuomakseen, jos riitautuksia ei ehditä käsitellä ennen vahvistamista</li> <li>- Toimittaa riitautusasiakirjat yleiskanslian jaettavaksi osastolle käsiteltäväksi L-asiana</li> </ul>
Jakoluettelon muuttaminen / oikaiseminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesähoitajan / velkojan toimitettua vaatimuksen, tekee tarvittavat merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Jos asiassa kuullaan velallista tai velkojia, laatii lausumapyynnön käsittelijän ohjeiden mukaan</li> <li>- Lähettää lausumapyynnön kuultaville (tai antaa pesähoitajan tehtäväksi toimittaa vaatimus tiedoksi velalliselle ja kuultaville velkojille)</li> <li>- Lausumien saavuttua tekee merkinnät Tuomakseen</li> <li>- Laatii päätöksen käsittelijän ohjeiden mukaan</li> <li>- Tekee ratkaisumerkinnät Tuomakseen</li> <li>- Lähettää jäljennöksen tiedoksi pesähoitajalle, vaatimuksen esittäneelle, velalliselle ja velkojille, joita on kuultu</li> </ul>

## ULOSOTTOASIAT (U)

Asian vireilletulo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Merkitsee kirjallisesti / sähköpostitse saapuneeseen asiakirjaan saapumispäivän ja miten asiakirja on saapunut käräjäoikeuteen</li> <li>- Kirjaa asian Tuomas-asiankäsittelyjärjestelmään (saapumispäivä, menettelytapa, asianimike, viite, asianosaiset)</li> <li>- Tarkistaa, onko samojen asianosaisten välillä asioita vireillä</li> <li>- Tallentaa sähköpostitse saapuneet hakemusasiakirjat liitteineen sähköiseen juttukansioon</li> <li>- Jakaa asian käsittelijälle tai osastolle erillisen ohjeen mukaisesti ja merkitsee Tuomaksen huomautuksiin sihteerin nimen</li> <li>- Tulostaa asiakirjat arkistokappaleiksi arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti</li> </ul>
Kirjallinen valmistelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lähettää tarvittaessa hakemuksen täydennyskehotuksen valittajalle</li> <li>- Hyväksyy asian Tuomaksessa tiedoksiannettavaksi / siirtyy valmisteltavaksi</li> <li>- Toimittaa valituksen sähköpostilla tiedoksi ulosottovirastoon</li> <li>- Kun ulosottomiehen lausuma on saapunut, toimittaa valittajalle lausumapyynnön tuomarin ohjeiden mukaan</li> <li>- Laatii ratkaisuluonnoksen tuomarille</li> <li>- Tekee ratkaisumerkinnät Tuomas-järjestelmään</li> <li>- Toimittaa ilmoituksen ratkaisun antamisesta valittajalle ja ulosottovirastoon ja jos kuuluu velkojia, myös heille.</li> <li>- Käsittelymaksu peritään, jos hakemus hylätään</li> </ul>
<b>Jälkityöt velkajärjestely-, yrityssaneeraus-, konkurssi- ja ulosottoasioissa</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tulostaa arkistopäiväkirjan</li> <li>- Seuloo asiakirjat erillisen ohjeen mukaan ja toimittaa ne yleiskansliaan arkistoitaviksi</li> <li>- Toimittaa käsittelymaksun perimisestä tiedon yleiskansliaan laskutusta varten, jos maksu peritään</li> </ul>

## LIITE 7.

### Yleiskanslian / kirjaamon kärjäsihteereiden osaamiskartta

<b>HALLINTOASIAT</b>	<b>Hoitaa ja seuraa seuraavia hallintoon liittyviä tehtäviä ja toimintoa:</b>
Tiedonhallinta	<ul style="list-style-type: none"><li>- osallistuu asiakirjahallinnon ja arkistotoimen valmisteluun ja toimintojen seuraamiseen (arkistonhoitaja)</li><li>- huolehtii arkiston järjestämisestä ja arkiston siirroista (arkistonhoitaja)</li><li>- avustaa arkistonhoitajaa tarvittaessa arkiston järjestämisessä ja arkistojen siirroissa</li></ul>
Tietopalvelu	<ul style="list-style-type: none"><li>- hoitaa kirjaston aineiston hankintaa, ylläpitoa ja lainaustoimintaa</li><li>- valmistaa tai antaa asiakirjat pyyntöjen perusteella</li><li>- seuraa hovioikeudelta sähköisen järjestelmän kautta tulevia ratkaisuja ja siirtää ne J-asemalle</li><li>- antaa diaaritietoja suullisesti tai kirjallisesti</li><li>- hoitaa tutkimuslupiin liittyviä käytännön tehtäviä</li><li>- vastaa kyselyihin ja tiedusteluihin suullisesti tai kirjallisesti</li><li>- toimittaa juttulistat medialle viikoittain</li><li>- toimittaa mediareportit medialle kuukausittain</li><li>- kirjaa asioita hallintodiaariin</li></ul>
Asiakirjojen lainvoimaisuuden todistaminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- laatii ja allekirjoittaa lainvoimaisuustodistuksia ja toimittaa ne asiakkaalle</li></ul>
<b>HENKILÖSTÖASIAT</b>	<b>Huolehtii seuraavista henkilöstöasioihin liittyvistä tehtävistä:</b>
Lautamiesasiat	<ul style="list-style-type: none"><li>- hoitaa lautamiehiä koskevien tietojen / muutosten tallentamisesta lautamiesjärjestelmään</li></ul>
Palkan, palkkioiden ja korvausten maksaminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- tarkastaa lautamiesten palkkioiden ja ansionmenetykskorvausten maksumun liittyvät laskut ja laatii korvauksista yhdistelmä-laskut maksatusta varten hyväksyjälle</li><li>- syöttää henkilöstön varallaolo- ja toimenpidekorvausta koskevat tiedot Kieku -järjestelmään, lähettää ne hyväksyjälle ja hyväksymisen jälkeen järjestelmän kautta edelleen maksatukseen</li><li>- syöttää kärjäjätuomareiden ja -notaareiden vihkimispalkkioita koskevat tiedot Kieku -järjestelmään, lähettää ne hyväksyjälle ja hyväksymisen jälkeen järjestelmän kautta edelleen maksatukseen</li><li>- laatii tarvittaessa kulu- ja matkalaskuja matkasihteerinä M2Blue -järjestelmässä</li><li>- toimittaa ennakonpidätystä edellyttävistä palkkioista tiedot Palkeille</li></ul>
<b>TALOUSASIAT</b>	<b>Hoitaa kirjanpitoon ja maksuliikenteeseen liittyviä tehtäviä seuraavasti:</b>
Kirjanpito- ja maksuliikenne	<ul style="list-style-type: none"><li>- tiliöi Rondon ostoreskontraan saapuvia laskuja ja tarkastaa ne sekä reitittää laskut hyväksyjälle</li><li>- laatii myyntilaskuja / hyvityslaskuja ja tositteita (Kieku) kärjäoikeuden käsittelymaksuista, asiakirjatilauksista, haastemiesten tiedoksiantomaksuista ja vihkimisasiosta ym.</li><li>- selvittää myyntilaskutukseen liittyviä epäselvyyksiä</li><li>- antaa pyynnöstä maksuaikaa laskuille ja ilmoittaa niistä Palkeille</li><li>- ilmoittaa mahdollisista perintäkielloista Palkeille</li></ul>

<b>RIKOSASIAT</b>	<b>Hoitaa seuraavia rikosasioihin liittyviä tehtäviä:</b>
Asian vireille tulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kirjaa saapuneet lähestymiskieltoasiat ja sakkovalitukset vireille Sakari-järjestelmään ja toimittaa asiakirjat osastolle erillisen ohjeen mukaan</li> <li>- tallentaa em. sähköisenä saapuneet asiat sähköiseen juttukansioon erillisen ohjeen mukaan</li> <li>- seuraa syyttäjävirstosta Sakari-järjestelmän kautta saapuneita rikosasioita</li> <li>- siirtää sähköiseen AIPA -kansioon saapuneet asiakirjakansiot sähköiseen juttukansioon</li> <li>- tulostaa Sakari notes -järjestelmästä info -lehden ja syyttäjän haastehakemuksen sekä tarkistaa Sakarista, onko henkilöllä juttuja vireillä käräjäoikeudessa</li> <li>- jakaa jutun osastoille erillisen juttujako-ohjeen mukaan</li> </ul>
Lautamiesten kutsuminen istuntoon	<ul style="list-style-type: none"> <li>- huolehtii osastojen kärjäsihteereiden pyynnöstä lautamiesten arpomisesta istuntoihin, toimittaa niitä koskevat kutsut lautamiehille ja ilmoitukset kärjäsihteerille</li> <li>- huolehtii lautamiehen peruutuksesta tiedon lautamiesjärjestelmään ja kutsuu toisen lautamiehen tilalle sekä ilmoittaa niistä istunnossa sihteerinä toimivalle kärjäsihteerille</li> <li>- lautamiesistuntojen peruuntuessa poistaa tiedot lautamiesjärjestelmästä ja ilmoittaa peruuntumisesta lautamiehille</li> </ul>
<b>SIVIILIASIAT</b>	<b>Hoitaa seuraavia siviiliasioihin liittyviä tehtäviä</b>
Asian vireille tulo ja kirjaaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tulostaa sähköpostitse saapuneiden laajojen riita-asioiden (L) ja turvaamistoimiasioden (T) asiakirjat ja tallentaa ne sähköiseen juttukansioon erillisen ohjeen mukaan</li> <li>- kirjaa paperisena saapuneet laajat riita-asiat (L) ja turvaamistoimiasiat (T) vireille Tuomas -asiankäsittelyjärjestelmään ja jakaa ne osastoille erillisen juttujako-ohjeen mukaan</li> <li>- kirjaa saapuneet sovitteluhakemukset Tuomas -asiankäsittelyjärjestelmään ja jakaa ne käsittelijöille erillisen juttujako-ohjeen mukaan sekä tekee merkinnät jakoluetteloon ja asiankäsittelyjärjestelmään</li> <li>- jakaa osastolta sovitteluun siirtyneet lapsiasiat ja riita-asiat käsittelijöille erillisen juttujako-ohjeen mukaan sekä tekee tarvittavat merkinnät jakolistoisiin ja asiankäsittelyjärjestelmään</li> </ul>
<b>MUUTOKSENHAKUASIAT</b>	<b>Huolehtii ja hoitaa asioiden muutoksenhakuun liittyvistä tehtävistä</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vastaanottaa tyytymättömyydenilmoitukset ja tekee niistä merkinnät rikosasioissa Sakari- ja Ritu -järjestelmiin sekä riita-asioissa Tuomas-järjestelmään</li> <li>- toimittaa tyytymättömyydenilmoitukset juttua hoitavalle kärjäsihteerille</li> <li>- seuraa muutoksenhaun ja vastavalituksen määräpäiviä</li> <li>- tulostaa muutoksenhakukirjelmät ja tekee valitusta koskevat merkinnät asianhallintajärjestelmiin</li> <li>- tallentaa muutoksenhakuasiakirjat hovioikeutta varten omaan sähköiseen kansioon erillisen ohjeen mukaan</li> <li>- vastavalituksen määräpäivän jälkeen siirtää sähköisessä kansiossa olevat muutoksenhakuasiakirjat hovioikeuden AIPA -kansioon</li> <li>- toimittaa paperiset muutoksenhakuasiakirjat ja juttua koskevat asiakirjat hovioikeudelle kirjepostina</li> </ul>
<b>VIHKIMIASIAT</b>	<b>Toimittaa siviiliavioliittoon vihittyjen tiedot maistraatille ja laatii vihittävälle vihkitodistuksen</b>



TOIMISTOPALVELUT	Hoitaa muita yleisiä toimistopalveluihin liittyviä tehtäviä
Postin käsittely	- huolehtii saapuneen kirjepostin käsittelystä / jakamisesta - huolehtii lähtevästä kirjepostista
Virastopostin käsittely	- seuraa käräjäoikeuden virastopostiin saapuneita sähköpostiviestejä sekä * toimittaa viestit edelleen asiaa hoitavalle työparille * vastaa sähköpostitiedusteluihin
ASIAKASPALVELU	Hoitaa henkilöasiakaspalvelupisteen päivystystä erillisen ohjeen mukaan

## LIITE 8.

### Haastemiesten ja haastemiesten esimiehen osaamiskartta

TIEDOKSIANTOTOIMINTA	
Asian vireille tulo	<ul style="list-style-type: none"><li>- Syöttää tiedot haastemiesjärjestelmään tiedoksiantoon saapuneista asioista</li><li>- Tulostaa suoraan haastemiesjärjestelmään saapuneet tiedoksiannot (summaariset, Sakari-asiat)</li></ul>
Asiakirjojen tiedoksianto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Antaa asiakirjoja tiedoksi pakkokeinoasioissa</li><li>- Antaa tiedoksi asiakirjoja rikosasioissa</li><li>- Antaa tiedoksi asiakirjoja riidattomissa riita-asioissa (summaarinen asia)</li><li>- Antaa tiedoksi asiakirjoja laajoissa riita-asioissa</li><li>- Antaa tiedoksi asiakirjoja maoikeusasioissa</li><li>- Antaa tiedoksi asiakirjoja hakemusasioissa</li><li>- Antaa tiedoksi asiakirjoja insolvenssiasioissa (velkajärjestely, yritys-saneeraus, konkurssi, ulosotto)</li><li>- Antaa tiedoksi muilta viranomaisilta tulevia tiedoksiantoasiakirjoja</li><li>- Antaa tiedoksi yksityisiltä, oikeushenkilöiltä ja yhteisöiltä tulleita asiakirjoja</li></ul>
Sijaistiedoksianto	<ul style="list-style-type: none"><li>- Selvittää mahdollisen sijaistiedoksiannon aineelliset edellytykset</li><li>- Hoitaa sijaistiedoksiannon ja laatii siitä todistuksen</li><li>- Toimittaa tiedoksiannosta asiakirjat toimeksiantajalle ja tiedoksiannon vastaanottajalle ohjeiden mukaisesti</li></ul>
Tiedoksianto valtuutetulle	<ul style="list-style-type: none"><li>- Osaa toimia oikein, kun kyseessä on tiedoksianto valtuutetulle rikosasiassa, yleiselle oikeusavustajalle tai asianajajalle<ul style="list-style-type: none"><li>• jos joku on henkilökohtaisesti velvoite saapumaan tai suorittaa jotakin</li><li>• edunvalvontavaltuutustilanteissa</li></ul></li></ul>
PÄIVYSTYSTEHTÄVÄT	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hoitaa kärjäpäivystystä asiakaspalvelupisteessä</li><li>- Seuraa ja hoitaa haastemiesten virastopostia</li><li>- Hoitaa tiedoksiantotehtävien jakamisen haastemiehille</li></ul>
ISTUNTOON LIITTYVÄT TEHTÄVÄT	
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Osallistuu istunnon valmisteluun ja hoitaa valmisteluun liittyvät itsenäiset tehtävät (tulkkien hankinta, vankitilaukset, juttulistat, todistukset läsnäolosta yms.)</li></ul>
Haastemiesten esimies edellä mainittujen lisäksi	
Lähiesimiehen tehtävässä	<ul style="list-style-type: none"><li>- Hoitaa haastemiesten työnjohtoa ja valvontaa</li><li>- Seuraa haastemiehiä koskevia lainsäädännöllisiä muutoksia</li><li>- Huolehtii haastemiehiä koskevien muutosten vaatiman koulutuksen järjestämisestä</li><li>- Huolehtii loma- ja sijaisuusjärjestelyistä</li><li>- Tiedottaa haastemiehiä koskevasta koulutuksesta</li><li>- Osallistuu haastemiesten rekrytointiin</li><li>- Huolehtii uusien haastemiesten tehtäviin perehdyttämisestä</li></ul>

Hallitsee jäljempänä mainittujen järjestelmien käytön

Yleiset ICT-taidot	Outlook: sähköposti, kalenteri	
	Skype for Business	pikaviesti- ja kokouspalvelu
	ElisaRing	puhelinjärjestelmä
	Office365 Word	tekstinkäsittely
	Office365 Exel	taulukkolaskenta
	Office365 PowerPoint	esitysohjelma
	PDF-XChange editor	
	OpenOffice.org writer	tekstinkäsittely
	HRM	koulutusjärjestelmä
	Moodle	verkko- ja oppimisalusta
	Kieku	työajanhallinta, tuntikirjaukset, lomat, poissaolot
	Intranet	OM:n hallinnonalan sisäinen tiedotusverkko
	HelpNet	Elisan VoIP-palvelu, jossa on kaikkien hallinnon-alalla töissä olevien ihmisten puhelinnumerot
	M2Blue	matkanhallinta
	Virkakortin käyttö	
	IDM -käyttövaltuushallinta	
	Yhteyden ottaminen WLAN -verkkoon tai kännykällä	
	Intranet, KO:n omien sivujen päivitys	
	Valtorin palveluportaali	portaalissa käyttäjä voi tehdä häiriö- ja palvelupyynnön
	Videoneuvottelupalvelu	
	Tietoturva ja tietosuojat	
Yleishallinto	IDM-käyttövaltuushallinta	
	BOXI tilastot	raportointijärjestelmä
	HelpNet	
	Käyttöoikeuksienhallinta	
	WebTuomas	Tuomas-tietojen ylläpito
	Sakari-hallinta	Sakari-tietojen ylläpito
	PrettyLib	kirjastojärjestelmä
	Pointti	Palkeiden palveluhallintajärjestelmä
	HILDA	sähköinen hallintoasioiden asianhallinta- ja dia-

		riointijärjestelmä (tulossa syksyllä 2018)
	Www-julkaisujärjestelmä Stato	käräjäoikeuden kotisivujen ja intranetin omien sivujen muokkaus
	Weppopol kyselyjärjestelmä	nettipohjainen kysely-ohjelma
Henkilöstöhallinto	Kieku henkilöstöhallinto, esimiestehdävät	
	Kieku henkilöstöhallinto, henkilöstöasiantuntija, (SAP HCM)	
	SISI	tuomareiden sidonnaisuus- ja sivutoimirekisteri
	Lautamiesjärjestelmä	lautamiesten henkilötiedot, lautamiesten valinta istuntoihin, istuntopalkkioiden ja matkakorvausten maksuraportit
	Valtiolle.fi rekryointijärjestelmä	
Taloushallinto	Kieku taloushallinto, myyntilaskutus (SAP FICO)	
	Rondo	Ostolaskujen, muistiotositteiden, palkkaluetteloiden asiataristus ja hyväksyminen
	Paletti	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskuksen (Palkeet) tuottama ja ylläpitämä julkaisujärjestelmä
	Tilha -tilausjärjestelmä	ei vielä käytössä
Rikos-, riita- ja hakemusasiat	Tuomas - asiankäsittelyjärjestelmä	riita- ja hakemusasioiden käsittely ja asianhallinta sekä asiakirjatuotanto
	Sakari -asiankäsittelyjärjestelmä	rikosasioiden käsittely ja asianhallinta sekä asiakirjatuotanto
	VTJ-väestötietojärjestelmä	
	VTJ käyttäjätietojen siirtopalvelu	väestötietojärjestelmän käyttäjätietojen siirtopalvelu
	Ritu	rikostuomiosovellus
	Kuulutusrekisteri	
	ePortti (mm. Kauppalehti tietopalvelut)	
	Romeo	oikeusapuun kuuluvien tehtävien hoitamista varten tarkoitettu sähköisen asioinnin ja asianhallinnan tietojärjestelmä
	Sakkolaskuri	sakonlaskentajärjestelmä päiväsakon rahamäärän laskemiseen
	Etsintäkuulutusrekisteri	
	Vankirekisteri	vankitietojärjestelmä

	Rikosrekisteri	
	ATJ - ajoneuvotietojärjestelmä	
	RTJ	rekisteritietojärjestelmä
	Tuomas- ja Sakari notes	tekstinkäsittely
	Audico -saliäänitys- ja kuulutusjärjestelmä	
	Salikuuntelujärjestelmä	
	Prepaid Financial Services	ei vielä käytösäs
	KTJ-kiinteistöjärjestelmä (hakutoiminnot)	
	AIPA	Syyttäjälaitoksen ja yleisten tuomioistuinten asian- ja dokumentinhallinnan tietojärjestelmäkokonaisuus
	• AIPA salaiset pakkokeinot	
	• AIPA muut pakkokeinot	tulossa
	• AIPA rikosasiat	tulossa
	• AIPA siviiliasiat	tulossa
	• AIPA hakemusasiat	tulossa
	Tuore	tuomiorekisteri
	DebetTuore	tuomiorekisterin sähköinen laskutus
	Oikari	oikeudenkäyntiavustajaluettelo
Tiedoksianto	Haastepäiväkirjasovellus	
	ItellaExtranet	Itella osoitetarkistuspalvelu