

YLEINEN EDUNVALVONTA

Työnjaon käytännöt edunvalvontatoimistoissa

Tinja-Maria Matikainen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2012

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) MATIKAINEN, Tinja-Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 04.06.2012
	Sivumäärä 118	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi YLEINEN EDUNVALVONTA Työnjaon käytännöt edunvalvontatoimistoissa		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) JÄRVENPÄÄ, Jouko PESONEN, Sinikka		
Toimeksiantaja		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää oikeusaputoimistojen yleisen edunvalvonnan toimintatapoja valtakunnallisesti keskittyen erityisesti työnjakoon. Tärkeimmät kohteet olivat edunvalvontatoimistojen sisäinen työnjako ja työnjaon muodostumiseen vaikuttavat tekijät. Lisäksi sivuttiin edunvalvontatoimistojen välistä työnjakoa sekä yleisen edunvalvonnan ja sosiaalitoimen, maistraatin ja omaisten välistä työnjakoa. Tutkimustulosten perusteella laadittiin työvälineitä työnjaon kehittämiseen yleisessä edunvalvonnassa huomioiden resurssit, työvälineet ja tulevaisuuden näkymät. Kvalitatiivisen opinnäytetyön aineisto hankittiin lomakehaastatteluilla ja puhelinhaastatteluilla. Lomakkeeseen vastasi 15 johtavaa yleistä edunvalvojaa, haastattelu toteutettiin yhdeksän johtavan yleisen edunvalvojan kanssa. Tutkimuksen otos oli määrällisesti ja valtakunnallisesti kattava. Lomakehaastattelu toteutettiin syksyllä 2011 ja haastattelut joulukuussa 2011. Aineisto analysoitiin sisälönnäanalyysin avulla teemoittelemalla tutkimustulokset. Työnjaossa edunvalvojien ja edunvalvontasihteereiden sekä edunvalvontasihteereiden välillä oli toimistoissa eroavaisuuksia. Työntekijöillä oli mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työnjaollisiin asioihin ja toimistoissa vallitsi avoin ilmapiiri. Osaamista ja ammattitaitoa pystyttiin hyödyntämään jossain määrin. Toimistojen työnjakotavoista löydettiin sekä vahvuuksia että kehittämiskohteita ja työnjaon kehittämiseen suhtauduttiin positiivisesti. Toimistojen välisen työnjaon kehittämiseen suhtauduttiin vaihtelevasti. Edunvalvonnan ja ulkoisten toimijoiden välisessä työnjaossa koettiin olevan sekä hyviä puolia että kehitettävää. Yleisen edunvalvonnan toiminnan lähtökohtana ovat riittävät resurssit ja toimivat työvälineet. Rajallisten henkilöresurssien myötä on tärkeää, että edunvalvonnassa tehdään vain edunvalvontaan kuuluvia työtehtäviä. Työnjakoa kehittäessä on tärkeää kiinnittää huomiota moniin tekijöihin, jotta työtehtävät saadaan jaettuun tarkoituksenmukaisimmalla tavalla ja henkilöstö on tyytyväinen.		
Avainsanat (asiasanat) yleinen edunvalvonta, työn sisältö, työnjako, osaamisen johtaminen		
Muut tiedot		



Author(s) MATIKAINEN, Tinja-Maria	Type of publication Master's Thesis	Date 04062012
	Pages 118	Language Finnish
	Confidential ()Until	Permission for web publication (X)
Title Division of labour in the offices of the Public Guardian and Trustee		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) JÄRVENPÄÄ, Jouko PESONEN, Sinikka		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to investigate the procedures of in the offices of the Public Guardian and Trustee on the national level focusing on the division of labour. The main perspective was on work distribution in the Offices of the Public Guardian and Trustee including the contributing to the division. In addition, the thesis touches the subjects of division of labour between the Offices of the Public Guardian and Trustee, and also that between Public Guardianship, social welfare, register offices and close relatives. Based on the results, some tools were designed for developing the division of labour in Public Guardianship, taking into consideration the available resources and prospects of the future.</p> <p>The material for this qualitative thesis was acquired by questionnaires and phone interviews. The questionnaire was answered by 15 leading Public Guardians and Trustees and the phone interviews were carried out with nine leading Public Guardians and Trustees. Thus the sample for this research was nationally and quantitatively comprehensive. The questionnaire interviews were carried out in the autumn of 2011 and the phone interviews in December 2011. The material from these interviews was analyzed with a content analysis by thematizing the results.</p> <p>There were differences in the division of labour between the Public Guardians and Trustees and the Public Guardian and Trustee secretaries, and also between the Public Guardian secretaries. The employees could participate in the issues related to the division of labour. The offices had an open atmosphere. The expertise and knowhow of the employees could be utilized to some extent. Attitudes towards developing the division of labour between the offices of Public Guardianship and Trustee varied. Developing the operations in the offices of the Public Guardian and Trustee was positively reacted to.</p> <p>The starting points for the operations of Public Guardian and Trustee are adequate resources and functional tools for the work. With limited staff resources it is important that the Public Guardians and Trustees only do tasks concerning Public Guardianship. In developing the division of labour, it is important to pay attention to many factors so that the work can be distributed in the most appropriate way in order to keep the staff satisfied.</p>		
Keywords Public Guardian and Trustee, content of work, division of labour, competence management		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDATUS TUTKIMUKSEEN	4
2	YLEINEN EDUNVALVONTA	7
2.1	Edunvalvonnan tehtävä.....	7
2.2	Yleinen edunvalvonta valtion organisaationa	9
2.3	Yleisen edunvalvonnan resurssit.....	11
2.4	Yleisen edunvalvonnan työvälineenä asiakastietojärjestelmä Edvard	12
2.5	Valtion tuottavuusohjelmasta vaikuttavuuteen ja tuloksellisuuteen	14
3	TYÖN SISÄLTÖ JA TYÖNJAKO OSANA TYÖTEHOKKUUTTA JA -TYTYTYVÄISYYTTÄ	16
3.1	Näkökulmia työnjakoon ja työn sisältöön	16
3.2	Motivoiva työn sisältö ja toimiva työnjako	21
3.2.1	Haasteellinen työn sisältö yleisessä edunvalvonnassa	24
3.2.2	Työnjaon periaatteet yleisessä edunvalvonnassa	27
3.3	Osaamisen johtaminen	29
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
4.1	Tutkimuksen tavoitteet	34
4.2	Tutkimusmenetelmä	36
4.3	Aineiston hankinta ja analysointi	37
4.4	Tutkittavat yksiköt	40

5	TUTKIMUSTULOKSET	43
5.1	Yleisen edunvalvonnan resurssit.....	43
5.2	Yleisen edunvalvontapalvelun tuottaminen tulevaisuudessa	45
5.3	Asiakastietojärjestelmä Edvard	48
5.4	Työskentelytapa yleisessä edunvalvonnassa	49
5.5	Työnjako edunvalvontatoimistoissa.....	52
5.5.1	Edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin välinen työnjako	52
5.5.2	Edunvalvontasihteerien välinen työnjako.....	60
5.5.3	Työnjaon vahvuudet ja kehittämiskohteet	63
5.5.4	Työnjaon ja toimenkuvien suunnittelu	65
5.5.5	Hiljaisen tiedon siirtyminen ja perehdytys.....	70
5.6	Edunvalvontatoimistojen välinen työnjako.....	71
5.7	Yleisen edunvalvonnan ja ulkoisten toimijoiden välinen työnjako	72
5.7.1	Yleinen edunvalvonta ja sosiaalitoimi.....	72
5.7.2	Yleinen edunvalvonta ja maistraatti	73
5.7.3	Yleinen edunvalvonta ja omaiset.....	74
5.8	Yleisen edunvalvonnan työnjaon kehittäminen	75
6	POHDINTA	78
6.1	Keskeiset tulokset yleisen edunvalvonnan toimintatavoissa ja työnjaossa 78	
6.2	Työvälineitä työnjaon kehittämiseen	84

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu	93
6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset.....	97
LÄHTEET	101
LIITTEET	105
LIITE 1. Palkkaluokat 2011	105
LIITE 2. Saate haastattelulomakkeeseen.....	107
LIITE 3. Haastattelulomake	108
LIITE 4. Puhelinhaastattelun saate.....	117
LIITE 5. Puhelinhaastattelu	118
KUVIOT	
KUVIO 1. Päämiehen elinkaari	25
KUVIO 2. Osaamisen johtamisen viitekehys.....	31
KUVIO 3. Työnjakokaavio	85
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Virkojen ja päämiesten määrät 31.8.2011	41
TAULUKKO 2. Edunvalvontatoimistojen soittoajat.....	51
TAULUKKO 3. Edunvalvonnan alkamiseen liittyviä tehtäviä	54
TAULUKKO 4. Päämiehen asioiden hoitamiseen liittyviä tehtäviä	56
TAULUKKO 5. Edunvalvonnan päättymiseen liittyviä tehtäviä	58
TAULUKKO 6. Työnjaon vahvuudet ja kehittämiskohteet	65

1 JOHDATUS TUTKIMUKSEEN

Edunvalvojan tehtävänä on huolehtia päämiehen taloudellisista asioista ja kyseessä on holhoustoimilain mukainen oikeusturva- ja palvelutehtävä. Laissa on määritelty ne oikeudet, velvollisuudet ja vastuut, joita edunvalvojalla on. (Sarja 2011, 146.) Edunvalvojan toimintaa ohjaavat eduskunnan oikeusasiamiehen ratkaisut ja oikeuskäytännöt sekä kehittämistyöryhmien kannanotot ja suositukset. Yleinen edunvalvonta siirtyi 1.1.2009 kunnilta oikeusaputoimistojen yhteyteen, oikeusministeriön hallinnonalaan. Organisaatiomuutoksen seurauksena osa edunvalvontatoimistoista yhdistettiin. Tarkoituksena on jossain määrin yhtenäistää toimistojen toimintatapoja ja esimerkiksi vuonna 2011 käyttöön otettu asiakastietojärjestelmä Edvard mahdollistaa yhtenäisemmät työtavat.

Yleisen edunvalvonnan työnjakoon päämiesten asioiden hoitamisessa ei ole valtakunnallista ohjeistusta tai suositusta, palkkaluokkien määrittelyitä lukuun ottamatta. Holhoustoimilain mukainen edunvalvonta mahdollistaa erilaiset toimintatavat ja työnjaon päämiesten asioiden hoitamisessa eri edunvalvontatoimistoissa ja tuo haastetta erityisesti työnjaon suunnitteluun ja toteutukseen. Yleisessä edunvalvonnassa ei ole valtakunnallista ohjeistusta siitä, millaiset tehtävät kuuluvat edunvalvojalle ja mitkä avustavalle henkilöstölle. Holhoustoimilaissa määritellään toimenpiteiden tai oikeustoimien tekijäksi edunvalvoja. Edunvalvonnassa on kuitenkin toimenpiteitä, joiden tekeminen on jaettu edunvalvojille ja edunvalvontasihteereille. Edunvalvojien ja edunvalvontasihteereiden välisen työnjaon lisäksi myös edunvalvojien ja edunvalvontasihteereiden keskinäinen työnjako voidaan toteuttaa edunvalvontatoimistoissa parhaaksi katsotulla tavalla ja työtehtäviä voidaan esimerkiksi keskittää toimiston sisällä.

Holhoustoimilaissa määritellään edunvalvojan tehtävä, mutta lain perusteella ei voida vetää selvää rajaa esimerkiksi edunvalvonnan ja sosiaalitoimen tehtäviin. Edunvalvonnan ja sosiaalitoimen osittainen tehtävien päällekkäisyys on seurausta ajoista, jolloin edunvalvonta kuului sosiaalitoimen piiriin. Kunta-ajalla edunvalvonta erotettiin sosiaalitoimesta, mutta työntekijöiden sosiaalipainotteinen tausta näkyy edun-

valvontatyössä vielä nykyäänkin. Edunvalvonnan ja maistraatin välinen työnjako perustuu maistraatin toimimiseen holhousviranomaisena. Maistraatin vaatimukset edunvalvontaa kohtaan voivat kuitenkin olla eri maistraattiyksiköissä erilaiset. Edunvalvonnan ja päämiesten omaisten väliseen työnjakoon tai yhteistyöhön ei ole selviä ohjeita, vaitiolo- ja salassapitovelvollisuutta lukuun ottamatta.

Yleisen edunvalvonnan siirryttyä valtiolle myös yleiseen edunvalvontaan ovat tulleet käyttöön tuloksellisuuden mittarit. Lisäksi vuonna 2011 päivätyn vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman taustalla hämmöttää edelleen tuottavuusohjelma, jonka vuoksi myös edunvalvontaa koskevat vuoteen 2015 mennessä tehtävät henkilöstövähennykset. Uuden vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman myötä tarkoituksena on löytää aitoja tuottavuuden keinoja kiinnittämällä huomiota esimerkiksi osaamisen johtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia toimintatapoja oikeusaputoimistojen yleisessä edunvalvonnassa on valtakunnallisesti keskittyen erityisesti työnjakoon. Tutkimuksessa tarkastellaan, miten ja millä perusteilla työnjako on toteutettu edunvalvontatoimistoissa, millaiseksi työnjako koetaan edunvalvonnan ja sosiaalitoimen, edunvalvonnan ja maistraatin sekä edunvalvonnan ja omaisten välillä, millaiset resurssit ja työvälineet työn tekemiseen ja työnjakoon edunvalvonnassa on ja voidaan-ko työnjakoa kehittää tehokkaammaksi. Yleisen edunvalvonnan toimintatavoista ja työnjaosta ei ole aikaisempia tutkimuksia, joten aihetta käsitellään suhteellisen yksityiskohtaiseksi. Tutkimustulosten perusteella työhön on kehitetty työvälineitä yleisen edunvalvonnan työnjaon kehittämisen tueksi.

Tutkimuksen tietoperustassa käsitellään yleisen edunvalvonnan tehtävää, yleistä edunvalvontaa valtion organisaationa, edunvalvonnan resursseja ja työvälineitä sekä valtion tuottavuusohjelman ja vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman merkitystä edunvalvontaan. Tietoperustassa tarkastellaan myös, millaiset tekijät vaikuttavat motivoivaan työn sisältöön ja tehokkaaseen työnjakoon. Lisäksi tietoperustassa on esitelty yleisen edunvalvonnan työn sisältöä ja työnjakoa sekä työnjakoa koskevia tutkimuksia ja osaamisen johtamista. Tutkimuksessa saatuja tuloksia vertaillaan Tuija Merkelin Pro gradu -tutkielmaan ”Työnjako ja henkilöstön osaamisen hyödyntäminen

Helsingin terveystieteiden tutkimuskeskuksen sairaaloiden vuodeosastoilla” ja Eija Peltosen väitöskirjaan ”Lääkäreiden ja hoitajien työpari- ja tiimityö vastaanottojen toimintamalleina perusterveydenhuollossa” sekä oikeusministeriön henkilöstöstrategian väliarvioinnin tuloksiin työn sisällöstä ja työnjaosta. Lisäksi tutkimuksessa käsitellään James Buchanin ja Lynn Calmanin OECD-raporttia ”Skill-mix and Policy Change in the Health Workforce: Nurses in Advanced Roles”.

Tutkimuksessa tarkastellaan oikeusaputoimistojen yleistä edunvalvontaa käyttäen käsitteitä oikeusaputoimiston yleinen edunvalvonta, yleinen edunvalvonta ja edunvalvonta. Myös edunvalvontatoimistolla ja toimistolla tarkoitetaan nimenomaan oikeusaputoimiston yleistä edunvalvontaa. Tutkimuksessa tarkastellaan oikeusaputoimiston yleisen edunvalvonnan yleisten edunvalvojien ja edunvalvontasihteereiden toimenkuvia ja tehtäviä käyttäen myös käsitteitä edunvalvoja ja sihteeri.

Tutkimuksen tekijä työskentelee Jyväskylän oikeusaputoimiston yleisessä edunvalvonnassa edunvalvontasihteerinä. Vaikka yleinen edunvalvonta ei ole varsinaista liiketoimintaa, voidaan liiketoiminnallisia periaatteita soveltaa myös edunvalvontaan työnjakoa tarkasteltaessa.

2 YLEINEN EDUNVALVONTA

Vajaavaltaisen taloudellisia tai mahdollisesti muita laissa määriteltyjä asioita hoitaa edunvalvoja. Edunvalvoja voidaan määrätä myös täysivaltaiselle henkilölle, joka tarvitsee tukea taloudellisten asioidensa hoitamiseen. Edunvalvojaksi voidaan määrätä suostumuksensa antanut henkilö, jota voidaan pitää tehtävään sopivana, esimerkiksi omainen tai joku muu läheinen henkilö. (L 1.4.1999/442.) Edunvalvottavasta henkilöstä käytetään nimitystä päämies, edunvalvojan toimintaa valvoo holhousviranomaisen eli maistraatti. Yleisten edunvalvojen toiminnan valvonnassa ovat toimivaltaisia myös eduskunnan oikeusasiamies ja valtioneuvoston oikeuskansleri. (Sarja 2011, 145).

Edunvalvojaksi voidaan määrätä yleinen edunvalvoja, mikäli edunvalvontaa ei saada muutoin järjestetyksi, kuten edunvalvontavaltuutuksen tai kunnan välitystilin avulla. Yleiset edunvalvojat toimivat pääsääntöisesti oikeusaputoimistoissa ja hoitavat tehtävänsä virkatyönä. Kyseessä ovat siis holhoustoimen edunvalvontapalveluiden järjestämisestä annetun lain mukaiset yleiset edunvalvojat. (Oikeuslaitos 2011; Sarja 2011, 144.)

2.1 Edunvalvonnan tehtävä

Edunvalvonnan tehtävä määräytyy holhoustoimilain perusteella. Holhoustoimen tehtävänä on niiden henkilöiden taloudellisten oikeuksien ja etujen valvominen, jotka eivät siihen itse kykene. Syynä voi olla esimerkiksi sairaus, poissaolo tai vajaavaltaisuus. (L 1.4.1999/442.) Edunvalvojan pääasiallinen tehtävä on huolehtia päämiehen omaisuuden ja tulojen käyttämisestä päämiehen hyväksi. Oikeusasiamiehensihteeri Mikko Sarjan mukaan edunvalvojan tehtävänä on huolehtia, että päämiehen maksut tulevat asianmukaisesti maksettua, päämiehelle haetaan hänelle kuuluvat etuudet, selvitetään mahdollisuudet velkojen järjestelyyn ja tarkastetaan, onko päämiehellä oikeuksia vahingonkorvauksiin tai oikeuksia kuolinpesissä. (Sarja 2011, 149.)

Edunvalvonnan ensisijainen tehtävä on taloudellisten asioiden hoitaminen. Edunvalvontatyössä ongelmallisia ovat ne tilanteet, joissa on selvästi taloutta ja henkilöä koskevia asioita, esimerkiksi kuntoutuksen järjestäminen tai asuinpaikasta päättäminen. Nämä tilanteet koskevat ensisijaisesti päämiehen henkilöä, mutta niillä on vaikutusta myös päämiehen taloudelliseen tilanteeseen. (Välimäki 2001, 18.)

Edunvalvoja voidaan määrätä edustamaan päämiestä taloudellisten asioiden lisäksi myös henkilökohtaisissa asioissa. Mikäli edunvalvoja on määrätty edustamaan päämiestä ainoastaan taloudellisissa asioissa, on edunvalvojalle määrätty kuitenkin velvollisuus huolehtia siitä, että päämiehelle järjestetään päämiehen toivomukset ja olosuhteet huomioiden tarkoituksenmukainen hoito, huolenpito ja kuntoutus. Edunvalvojan tehtävänä on huolehtia asioiden vireillepanosta ja valvonnasta, ei konkreettisesta päämiehen huolehtimisesta. (Välimäki 2001, 25.)

Päämiesten asioiden hoitamisen myötä edunvalvonnassa ollaan tekemisissä useiden sidosryhmien kanssa. Itkosen mukaan hoidettaessa yksittäisen päämiehen asioita ei ole mahdollista määritellä tai rajata kaikkia ulkoisia sidosryhmiä. Yleisimpiä sidosryhmiä ovat muun muassa pankit, maistraatit, kela, kunnat (esimerkiksi kuntien sosiaalitoimi ja muut palvelut), käräjäoikeus, oikeusapu ja ulosotto. (Itkonen 2009, 7-9.) Muita yleisiä sidosryhmiä ovat esimerkiksi perintätoimistot, talous- ja velkaneuvonta ja asianajotoimistot.

Sarja toteaa, että edunvalvojat toimivat toimintaympäristössä, jossa eri tahoilla on erilaisia odotuksia edunvalvojan toiminnasta. Lain mukainen yhteistyö päämiehen kanssa, joka ei itse koe tarvitsevansa edunvalvontaa, voi olla hyvinkin haasteellista. Oman haasteensa tehtävään luo suhtautuminen päämiehen omaisiin. Lainsäädännössä ei ole toimintaohjeita esimerkiksi tilanteeseen, jossa päämiehen omaiset, jotka ovat aiemmin hoitaneet päämiehen asioita, haluavat puuttua edunvalvojan toimintaan ja toiminnan asianmukaisuuteen. Tilannetta säätelee tällä hetkellä ainoastaan salassapitovelvollisuus. Myös maistraatti asettaa omat kriteerit edunvalvojan toiminnalle. Oikeustoimissa muut osapuolet yleisesti vaativat, että asioiden eteneminen ei hidastu siksi, että esimerkiksi jotakin osakasta edustaa edunvalvoja. (Sarja 2011,147.)

Edunvalvonta ei ole hallintolainmukaista hallintomenettelyä, vaikkakin toiminnassa pyritään noudattamaan hyvää hallintotapaa. Sarjan mukaan edunvalvontaa voidaan pitää tosiasiallisena toimintana, jolloin laissa ei voida säädellä kaikkia eteen tulevia asioita ja tilanteita. Siksi laki ei ole täydellinen ohjenuora, ja se on useissa kohdin aukollinen. Sarja toteaa, että hyvällä edunvalvontatavalla holhoustoimessa voitaisiin täydentää niitä lainsäädännön puutteita ja selkeyttää toimintatapoja sellaisissa tilanteissa, joissa laki ei anna kysymyksiin vastauksia. (Mts. 156.)

2.2 Yleinen edunvalvonta valtion organisaationa

Laki holhoustoimen edunvalvontapalveluiden järjestämisestä (575/2008) tuli voimaan 1.1.2009, jolloin yleisen edunvalvonnan palveluiden järjestäminen siirtyi kunnilta valtiolle. Lain mukaisesti edunvalvontapalvelun yleinen johto, ohjaus ja valvonta kuuluvat oikeusministeriölle. Edunvalvontapalveluiden järjestämisvastuu tarkoittaa käytännössä huolehtimista siitä, että holhoustoimilain mukaisia edunvalvontapalveluita on saatavilla alueellisesti riittävästi. Suomi on asetuksella edunvalvonta-alueen toimipaikoista jaettu edunvalvonta-alueisiin, edunvalvontapalveluiden järjestämisvastuu on valtion oikeusaputoimistoilla. Oikeusaputoimistoilla on oikeus, oikeusministeriön kanssa neuvoteltuaan, ostaa edunvalvontapalveluita, jos sille on riittävät perusteet, esimerkiksi saatavuuden turvaaminen. (A 9.10.2008/637; L 29.8.2008/575.)

Yleisen edunvalvonnan valtiolle siirtyminen perustui vuonna 2007 annettuun PARAS-lakiin, jonka tarkoituksena oli tarkistaa, mitkä tehtävät olivat tarkoituksenmukaisempaa hoitaa kunnan ja mitkä valtion toimesta. Laissa säädettiin, että kuluttajaneuvonnan, elatustuen järjestämis- ja rahoitusvastuun sekä yleisen edunvalvonnan tehtävät siirtyvät valtiolle 1.1.2009. (Rubanin & Tiainen-Hyrkäs 2008, 6.)

Yleinen edunvalvonta päätettiin liittää oikeusministeriön hallinnonalalle, sillä palvelun pääasiallinen tarkoitus on päämiesten oikeusturvan toteutumisesta huolehtiminen pääosin julkisin varoin. Oikeusaputoimistojen toimipaikkaverkosto on suhteellisen tiheä verrattuna muihin valtion virastoihin. Tämän vuoksi yleisen edunvalvonnan

liittäminen oikeusaputoimistojen yhteyteen oli perusteltua, sillä päämiehet tarvitsevat henkilökohtaista palvelua. (Muilu 2008, 4.)

Oikeusapupiirit jakaantuvat Turun, Vaasan, Itä-Suomen, Helsingin, Kouvolan ja Rovaniemen oikeusapupiireihin. Edunvalvonta-alueet jakaantuvat siten, että Turun oikeusapupiiriin kuuluvat Ahvenanmaan, Kankaanpään, Kanta-Hämeen, Pirkanmaan, Rauman, Tampereen, Turun, ja Varsinais-Suomen oikeusaputoimistot. Vaasan oikeusapupiiriin kuuluvat Jyväskylän, Kokkolan, Lapuan, Porin, Seinäjoen, Vaasan ja Äänekosken oikeusaputoimistot. Itä-Suomen oikeusapupiiriin kuuluvat Iisalmen, Kainuun, Keski-Savon, Kuopion, Mikkelin, Pohjois-Karjalan ja Savonlinnan oikeusaputoimistot. Helsingin piiriin kuuluvat Helsingin, Järvenpään, Länsi-Uudenmaan, Itä-Uudenmaan, Kouvolan, Hyvinkään, Kotkan, Lahden ja Lappeenrannan oikeusaputoimistot. Rovaniemen oikeusapupiiriin kuuluvat Haapajärven, Kemi-Tornion, Oulun, Rovaniemen, Sodankylän ja Ylivieskan oikeusaputoimistot. (A 9.10.2008/637.)

Valtiolle siirtymisen myötä myös yleiseen edunvalvontaan otettiin käyttöön toimintaa kuvaavat tunnusluvut. Yleisen edunvalvonnan tulosohjauksessa käytettävät mittarit perustuvat tuottavuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden tunnuslukuihin. (Yleisen edunvalvonnan tilastoinnin ja mittareiden kehittämistyöryhmä 2009, 15–17.)

Yleisen edunvalvonnan valtiollistamisen myötä oikeusaputoimistoissa on yleisen edunvalvojan virka tai virkoja sekä riittävästi avustavaa henkilökuntaa. Siirtymäsäänöksen perusteella kuntien vakinaiset viranhaltijat, jotka oli otettu ennen 1.4.2008 perustettuun virkaan, olivat oikeutettuja siirtymään oikeusaputoimistoon perustettavaan virkaan. (L 29.8.2008/575.) Organisaatiomuutoksen myötä oikeusaputoimiston johtava julkinen oikeusavustaja toimii koko viraston päällikkönä. Suuremmissa toimistoissa on johtavan yleisen edunvalvojan virka, jolloin johtava yleinen edunvalvoja toimii lähiesimiehenä.

Yleistä edunvalvontapalvelua järjestettiin ennen oikeusaputoimistoihin siirtymistä noin 250 kunnallisessa yksikössä. Yksiköiden toimintaperiaatteet ja käytännöt ovat kunnan aikana poikenneet toisistaan, mutta oikeusaputoimistoille siirtymisen jälkeen tavoitteena on käytäntöjen yhtenäistäminen. Esimerkiksi vuonna 2011 käyttöön otet-

tu asiakastietojärjestelmä Edvard mahdollistaa valtakunnallisesti yhtenäisen tilastoinnin ja seurannan. (Oikeusministeriö 2011, 2.)

Edunvalvontapalveluiden järjestämisestä vuonna 2011 vastasi 41 oikeusaputoimistoa. Edunvalvontapalvelua tuotetaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa aikaisempaa suuremmissa yksiköissä. Valtiollistamisen myötä avustavan henkilöstön määrä edunvalvojiin verrattuna on kasvanut, minkä vuoksi edunvalvojien työtehtäviä on siirtynyt sihteereille. (Yleisen edunvalvonnan tilastoinnin ja mittareiden kehittämistyöryhmä 2009, 11–12.)

Vuonna 2001 oikeusministeriö asetti holhoustoimen kehittämistyöryhmän, jonka tarkoituksena on esimerkiksi tukea yhtenäisten käytäntöjen muodostumista maistraattien kesken. Työryhmän kannanotot on tarkoitettu ensisijaisesti maistraattien käyttöön, mutta kannanotoissa on myös yleisen edunvalvonnan toimintaa koskevia asioita. (Holhoustoimen kehittämistyöryhmä 2012.)

Yleisen edunvalvonnan toimintaa kehittämään on perustettu yleisen edunvalvonnan kehittämistyöryhmä, jonka ensimmäinen toimikausi oli 7.5.–31.12.2009. Kolmas toimikausi on asetettu määräajalle 1.1.2012–31.12.2013. Työryhmässä ovat jäseninä edunvalvojia, edunvalvontasihteeri, oikeusavustajia sekä maistraatin ja oikeusministeriön edustajat. Oikeusministeriön tulostavoitteisiin vuonna 2011 on kirjattu hyvän edunvalvontatavan kehittäminen ja yleisen edunvalvonnan kehittämistyöryhmän tehtävänä on antaa suosituksia hyvistä toimintatavoista niistä asioista, jotka oikeusturvan kannalta koetaan keskeisiksi. (Tiainen-Hyrkäs 2011a.)

2.3 Yleisen edunvalvonnan resurssit

Sarja mainitsee, että päämiehen etu voi tosiasiallisesti toteutua ainoastaan silloin, kun edunvalvojalla on mahdollisuus tutustua päämiehen taustaan, asioihin ja mahdollisiin ongelmiin. Mikäli edunvalvonnassa ei ole tarpeeksi resursseja ja voimavaroja, ei asioita saada riittävän nopeasti hoitoon, ja päämiehen etu ei toteudu asianmukaisella tavalla. (Sarja 2011, 154.)

Valtion talousarvioesitys yleiselle edunvalvonnalle vuodelle 2011 oli noin 14,5 miljoonaa euroa, edunvalvontatoimistoihin määrärahasta jaettiin noin 10,2 miljoonaa euroa, tietohallinnon osuus oli noin 3 miljoonaa euroa, ja talous- ja henkilöstöhallinnon palvelumaksujen osuus oli noin 400 000 euroa. Vuonna 2011 bruttomenot edunvalvontatoimistoissa olivat 26,7 miljoonaa euroa ja tulot noin 18,1 miljoonaa euroa. Edunvalvontatoimistojen menoista 68 % katettiin tuloilla. Vuonna 2012 yleisen edunvalvonnan määräraha toimistoille on 11 423 805 euroa. (Honko 2012; oikeusministeriö 2012a; oikeusministeriö 2012b.)

Yleisessä edunvalvonnassa oli vakituisia virkoja vuonna 2011 noin 490 henkilötyövuotta. Edunvalvojien virkojen määrä oli noin 190 henkilötyövuotta eli noin 40 %. Avustavan henkilökunnan virkojen määrä oli noin 300 henkilötyövuotta, prosentuaalisesti noin 60 %. Todellinen henkilötyömäärä, mukaan lukien määräaikaiset virat ja harjoittelijat, oli noin 540 henkilötyövuotta. (Honko 2012.) Yleisen edunvalvonnan päämiesmäärät ovat kasvussa, vaikkakin aikaisempiin vuosiin verrattuna kasvussa on tapahtunut väliaikaista hidastumista. Vuonna 2011 oikeusaputoimistoissa päämiehiä oli noin 34 400 mukaan lukien ostopalveluiden päämiesmäärät. (Oikeusministeriö 2012a, 54.)

2.4 Yleisen edunvalvonnan työvälineenä asiakastietojärjestelmä Edvard

Yleisen edunvalvonnan yksiköissä otettiin vuoden 2011 aikana portaittain käyttöön asiakastietojärjestelmä Edvard. Edvard oli käytössä kaikissa oikeusaputoimistojen yleisissä edunvalvontatoimistoissa 1.11.2011. Ennen uutta järjestelmää edunvalvontayksiköiden keskuudessa oli käytössä ainakin viisi erilaista ohjelmaa. Edvard poikkeaa ominaisuuksiltaan aikaisemmin käytössä olleista ohjelmista ja vaatii käyttäjiltä uudenlaisia tapoja toimia ja järjestelmän ylläpitäjiltä koulutusta. (Edvard - asiakastietojärjestelmän kehittämistyöryhmä 2011, 1.)

Edvard on oikeusaputoimistojen yleiseen edunvalvontaan kehitetty tietojärjestelmäkokonaisuus, jolla edunvalvontahenkilöstö voi hoitaa edunvalvonnan toimintoja

päämiesten asioiden hoitamisessa. Tällä hetkellä järjestelmässä on maksuliikenneohjelmisto, dokumentti- ja asiahallintaohjelmisto ja edunvalvontaohjelmisto. Tulevaisuudessa on tarkoituksena saada käyttöön sähköiset liittymät valittujen sidosryhmien kanssa, kuten kela, vero toimisto ja maistraatti. Tarkoituksena on myös verkkolaskutukseen siirtyminen. (Mts. 1.)

Päämiesten asioiden hoitamisessa ohjelman avulla voidaan tehdä holhoustoimilain mukainen kirjanpito omaisuudesta, vuosi- ja päätöstitilit, edunvalvontapalkkioiden laskeminen, päivittäinen maksuliikenne, taloudellisten asioiden hallinnointi ja seuranta. Lisäksi ohjelma mahdollistaa valtakunnallisesti yhtenäisen tilastoinnin ja raportoinnin. (Mts. 1.) Edvard mahdollistaa päämiesten asioiden paremman hallittavuuden, sillä ohjelmaan voidaan kirjata päämiestä koskevia asioita ja toimenpiteitä yksityiskohtaisestikin.

Edvardin teknisestä toteutuksesta vastasi Solita Oy. Edvard-projektin ohjausryhmän puheenjohtaja ja oikeusministeriön oikeushallinto-osaston ylläjohtaja Kari Kiesiläinen toteaa Solita Oy:n internetsivuilla, että yhtenäinen järjestelmä mahdollistaa edunvalvontatyön lisäksi tarkoituksenmukaisen ohjauksen. Kiesiläinen jatkaa, että järjestelmän avulla saadun tiedon perusteella pystytään edunvalvontayksiköiden taloudellisuutta ja työtilannetta seuraamaan ja ohjaamaan henkilöstöresursseja yksikköön, jossa niille on eniten tarvetta. (Hajanaisesta järjestelmien kirjosta yhdeksi yhtenäiseksi edunvalvontajärjestelmäksi 2011.)

Ohjelma valmistui nopeassa aikataulussa. Ylitarkastaja oikeushallinnon tietotekniikkakeskuksesta ja Edvard-hankepäällikkö Andreas Linderborg kertoo, että maksuliikenteessä tapahtuneen yhtenäisen euromaksualueen käyttöönottoaikataulun seurauksena projektin valmistumiselle oli asetettu takaraja. (Hajanaisesta järjestelmien kirjosta yhdeksi yhtenäiseksi edunvalvontajärjestelmäksi 2011).

Järjestelmän käyttöönoton jälkeen on ohjelmassa huomattu paljon kehittämistarpeita ja osa toiminnoista ei ole toiminut. Myös tarkoituksenmukainen käyttö on herättänyt paljon kysymyksiä. Järjestelmän kehittämistä varten on asetettu valtakunnallinen kehittämisryhmä ja oikeusapupiireittäin perustetut työryhmät ajalle 23.9.2011–31.12.2012. (Edvard-asiakastietojärjestelmän kehittämistyöryhmä 2011, 1-2.)

2.5 Valtion tuottavuusohjelmasta vaikuttavuuteen ja tuloksellisuuteen

Valtion tuottavuusohjelma asetettiin vuonna 2003. Ohjelman myötä myös edunvalvonnalle asetettiin vuonna 2009 tuottavuusohjelman mukainen henkilöstön vähentämisvelvoite. Vuoteen 2015 mennessä henkilöstä pitäisi vähentää 90 henkilötyövuotta. Yleisen edunvalvonnan valtiolle siirron yhteydessä toteutettiin 35 henkilötyövuoden vähennys, mutta jäljelle jäi vielä 55 henkilötyövuoden vähentäminen. Ratkaisuna henkilöstövähennyksiin pidettiin palveluiden tuottamista ostopalveluna. (Edunvalvontapalveluiden tuottamistapaa arvioiva ja kehittävä työryhmä 2010, 13–14.)

Jyrki Kataisen hallituksen ohjelman mukaisesti valtiovarainministeriö on asettanut valtion vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma -hankkeen ajanjaksolle 1.11.2011–30.4.2015. (Valtiovarainministeriö 2011.) Hanke korvaa aikaisemman tuottavuusohjelman. Yleisen edunvalvonnan sihteeripäivillä Helsingissä vuonna 2011 oikeusministeriön hallitusneuvos Merja Muilu mainitsi, että uusi vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma ei sanallisesti mainitse yleistä edunvalvontaa, mutta yleisessä edunvalvonnassa noudatetaan yleisiä linjauksia. Muilu totesi, että uuden ohjelman tavoitteena on aito tuottavuus, mutta ohjelmassa on tuottavuusohjelman kaltaisia säästötavoitteita. Ostopalveluita tullaan edelleen lisäämään, mutta siten, että ostopalveluna tuotettu palvelu ei saa olla kalliimpaa kuin itse tuotettuna. Tarkoituksena on selvittää, keitä mahdolliset palveluntuottajat olisivat ja palvelun laatuun kiinnitetään huomiota. (Muilu 2011.)

Oikeusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelmassa 2013–2016 mainitaan, että ostopalveluilla pyritään jossain määrin täydentämään virkamiestyönä tehtyä edunvalvontaa. Vuoden 2012 aikana on tarkoituksena tuottaa noin 3 700 päämiehen edunvalvontapalvelut ostopalveluina. Oikeusministeriön toiminta- ja taloussuunnitelmaan on kirjattu seuraavat ostopalvelun tavoitteet vuosiksi 2013–2016:

Tavoitteena on vuoden 2012 aikana kilpailuttaa noin 1000 päämiehen edunvalvontapalvelut niin, että vuoden 2013 alusta lukien palveluja hankitaan ostopalveluina 4700 päämiehen osalta, vuonna 2013 noin

5700 päämiehen osalta ja vuosina 2014 ja 2015 noin 6500 päämiehen osalta.

Tavoitteena on siis, että ostopalveluilla saataisiin aikaan vuonna 2015 henkilötyövuosissa 55 työvuotta vastaavat palvelut muilta kuin oikeusaputoimistojen yleisiltä edunvalvonnoilta. Taloussuunnitelman mukaan muilla tuottavuustoimenpiteillä saavutetaan vaadittava 35 henkilötyövuoden vähentäminen. Tuottavuustoimenpiteeksi on mainittu esimerkiksi edunvalvontavaltuutuksen käyttöönoton lisääminen. (Oikeusministeriö 2012c, 30.)

Valtiovarainministeri Jutta Urpilainen totesi 9.11.2011, että uudessa vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa asetetut tavoitteet toiminnan tehokkuuden kasvattamiselle eli tuloksellisuuden parantamiselle pysyvät ennallaan, mutta keinoja tavoitteiden saavuttamiselle etsitään aiempaa monipuolisemmin. Uuden ohjelman tarkoituksena on etsiä keinoja tuloksellisuuden saavuttamiseen muun muassa hyvällä henkilöstöpolitiikalla, osallistavalla työilmapiirillä, johtamisen ja esimiesosaamisen kehittämällä ja lisäämällä työntekijöiden aitoja osallistumismahdollisuuksia ja osaamista. Hyvä henkilöstöpolitiikka ja osallistava työilmapiiri ovat edellytyksiä työhyvinvoinnille ja henkilöstön jaksamiselle töissä. Näiden tekijöiden huomioimisella turvataan myös se, että työvoimaa on riittävästi saatavilla. Ohjelmalla pyritään saamaan aikaan tuloksellisuutta sellaisilla toimenpiteillä, joiden voidaan ajatella aidosti lisäävän tuottavuutta. Työstä halutaan tehdä työntekijöille entistä miellyttävämpää ja palvelun laatua asiakkaille halutaan kehittää, jolloin työn vaikuttavuus yhteiskunnallisesti kasvaa. (Valtiovarainministeriö 2011.)

3 TYÖN SISÄLTÖ JA TYÖNJAKO OSANA TYÖTEHOKKUUTTA JA -TYTYVÄISYYTTÄ

Yleisen edunvalvonnan valtiollistamisen seurauksena ja valtion tulosoajauksen myötä yleisen edunvalvonnan toimintaa tulee kehittää, jotta päästäisiin mahdollisimman tehokkaaseen ja sitä kautta tulokselliseen toimintaan. Hallituksen vuonna 2011 asettamassa vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelmassa tuottavuuden kasvattamiseksi on kirjattu muun muassa henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja henkilöstön työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden huomioiminen. Myös yleisessä edunvalvonnassa tulisi kiinnittää erityistä huomiota henkilöstön asiantuntemuksen hyödyntämiseen eli osaamisen johtamiseen ja henkilöstön työhyvinvoinnin turvaamiseen.

Toimintaa ja tehokkuutta sekä työhyvinvointia voidaan kehittää monella tavoin, esimerkiksi kiinnittämällä huomioita tarkoituksenmukaisempaan työnjakoon ja mielekkääseen työn sisältöön. Työskentelyn tehokkuus syntyy työntekijöiden tehokkuudesta ja työntekijöiden tehokkuus vaatii tyytyväisyyttä työhön, tällöin myös yleisessä edunvalvonnassa on syytä tarkastella erilaisia työn sisältöön ja työnjakoon vaikuttavia tekijöitä, joilla voi olla merkitystä työtehokkuudelle ja -tyytyväisyydelle.

3.1 Näkökulmia työnjakoon ja työn sisältöön

Organisaatioissa toteutetulle työnjaolle on juuret historiassa. Jo 1700-luvulla, teollistumisen aikakaudella, Adam Smith kirjoitti, että suurin osa työn tuottavuuden kasvusta ja sen ohjaamisesta näyttävät olevan seurausta työnjaosta. (Smith 1991, 4).

Taylorin ajamassa tieteellisessä liikkeenjohdossa 1900-luvun alussa keskeisintä oli tehokkuus, jonka todettiin olevan muun kehittämisen syrjäyttävä päämäärä. Työn sisällöllä ei ollut niinkään merkitystä, pääasiallinen tarkoitus oli se, että työ kuin työ tehtiin mahdollisimman tehokkaasti. Taylor (1965, 11) kirjoittaa seuraavasti:

No one can be found who will deny that in the case of any single individual the greatest prosperity can exist only when that individual has

reached his highest state of efficiency; that is, when he is turning out his largest daily output.

Tekstillään Taylor tarkoitti, että suurin menestyksen ja hyvinvoinnin aste toteutuu, kun yksilöt ovat saavuttaneet korkeimman tehokkuuden tasonsa eli suurimman mahdollisen päivittäisen tuotoksen. Tieteellistä liikkeenjohtoa on kritisoitu muun muassa siitä, että työntekijöiden on oletettu toimivan korostuneesti taloudellisina toimijoina, työelämän ongelmia ja työtä pelkistettiin ja yksinkertaistettiin liiaksi ja riippuvuutta esimiehestä korostettiin suhteettoman paljon. (Harisalo 2010, 61–62.)

Tieteellisen liikkeenjohdon rinnalla kehittyi klassinen organisaatioteoria, jossa tehokkuuden tavoittelu perustui muun muassa työnjakoon ja erikoistumiseen. Oleellinen ajatus organisaatioteoriassa oli, että jokaisella organisaatiolla on omanlaisensa rakenne, työnjaolla lisättiin ja tehostettiin tuotantoa, jota jo Adam Smith korosti. (Harisalo 2010, 68–70.)

Valvonta oli oleellinen osa sekä teoreettista liikkeenjohtoa että klassista organisaatioteoriaa. (Harisalo 2010, 79). Teoreettisen liikkeenjohdon ja klassisen organisaatioteorian ajanjaksolla ajateltiin, että ihmiset oppivat paremmiksi työntekijöiksi siten, että toistavat samoja työsuorituksia uudelleen ja uudelleen. Ajatusta tuki se, että työ koettiin muuttumattomaksi. (Mts. 72.)

Lähtökohtana työn sisällön ja työnjaon tarkastelulle nykypäivänä voidaan pitää työelämässä tapahtuvaa jatkuvaa muutosta sekä toimintaympäristöissä että organisaatiorakenteissa. Muutokset edellyttävät työn ja työskentelyn jatkuvaa tarkastelua ja kehittämistä. Työn tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaatimukset kasvavat, samanaikaisesti pitää kuitenkin huolehtia työntekijöiden, organisaation tärkeimmän voimavaran, hyvinvoinnista.

Työnjaosta on tehty erityisesti sosiaali- ja terveysalalla monia tutkimuksia, niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Oikeusaputoimistojen yleisen edunvalvonnan työnjakoa koskevia tutkimuksia ei ole tehty aiemmin, mutta oikeusministeriön henkilöstöstrategian väliarvioinnissa tarkasteltiin myös työnjaollisten asioiden toteutumista. Työnjaollisia tutkimuksia sosiaali- ja terveysalalla voidaan soveltaa myös muihin toi-

mialoihin, kun halutaan tarkastella esimerkiksi kokemuksia työnjaosta, työnjaon perusteita ja työnjaon kehittämistä. Sosiaali- ja terveysalalla on tehty työnjakoon liittyviä muutoksia, kun esimerkiksi lääkäreiltä on siirretty tehtäviä sairaanhoitajille ja sairaanhoitajilta lähihoitajille.

Sosiaali- ja terveysalan työnjakotutkimustuloksia voidaan jossain määrin käyttää yleisen edunvalvonnan työnjakoon liittyvän tutkimuksen vertailupohjana, sillä kummankin toimialan tarkoituksena on tuottaa laadukasta palvelua asiakkaille tai päämiehille, mahdollisimman pienin kustannuksin ja kuitenkin työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtien. Toimialoilla on käytössä myös työparityöskentelyä, yleisessä edunvalvonnas-
sa edunvalvojan ja sihteerin välillä, sosiaali- ja terveysalalla esimerkiksi lääkärin ja sairaanhoitajan tai sairaanhoitajan ja lähihoitajan välillä. Terveystieteiden ammattihenkilöiden työtehtäviä ei ole myöskään määritelty yksityiskohtaisesti laissa, poikkeuksena lääkäreiden ja hammaslääkäreiden velvollisuudet ja oikeudet. (Haapa-aho, Koskinen & Kuosmanen 2009, 7.)

Terveystieteiden organisaatioilta saatujen tietojen mukaan Suomessa terveydenhuollon tehtävänsiirroilla tai laajentamisella halutaan parantaa työn joustavuutta. Tavoitteena voidaan pitää myös sitä, että henkilökunta motivoituu tekemään töitä ja hyvinvointi lisääntyy. Myös taloudellisen tilanteen kiristyminen, henkilöstöpula ja henkilöstön ammattitaidon tarkoituksenmukaisempi käyttö johtaa siihen, että työnjakoa tarkastellaan ja kehitetään. (Haapa-aho, Koskinen & Kuosmanen 2009, 8.) Myös muilla aloilla kuin terveyshuollossa on hyvin pitkälle samanlaisia tulevaisuuden näkymiä taloudellisen tilanteen kiristymisen johdosta, tällöin terveydenhuoltoalalla tehtyjen tutkimusten tuloksia voidaan hyödyntää myös muidenkin toimialojen työnjaon tarkastelussa ja kehittämisessä.

Tuija Merkelin Pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin hoitohenkilöiden työnjakoa ja työn sisältöä Helsingin terveyskeskuksen sairaaloiden vuodeosastolla. Järjestelyt terveydenhuollon hoitotyössä muuttuvat tulevaisuudessa nousevien kustannusten ja vähenevien henkilöstöresurssien seurauksena, jolloin työntekijöiden ammattikoulutusta ja osaamista on hyödynnettävä suunnitelmallisesti. Tällöin on tärkeää hyödyn-

tää olemassa olevaa osaamista parhaalla mahdollisella tavalla, esimerkiksi jakamalla työt tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. (Merkel 2011, 3.)

Myös yleisessä edunvalvonnassa henkilöstöresurssit eivät todennäköisesti tule kasvamaan päämiesten määrän kasvaessa, pikemminkin päinvastoin. Vastaavasti kuin terveydenhuollossa, on edunvalvonnassakin tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön koulutuksen ja kokemuksen kautta syntyneeseen osaamisen hyödyntämiseen.

Merkelin tutkimuskohteeksi valittiin aihealue, joka käsitteli hoitotyöntekijöiden eihoidollisten tehtävien määrää ja sisältöä vuodeosastoilla ja työntekijöiden tunnistamia kehittämiskohteita työn sisällöstä ja työnjaosta. Tutkimuksen tulosten perusteella todettiin, että hoitotyöntekijät kokivat työssään kolme tärkeää kehittämisaluetta, työnjako, työn sisältö ja osaamisen hyödyntäminen. (Merkel 2011, 28–30, 40.)

Eija Peltosen väitöskirjassa kuvataan vastaanottotoimintaa hallinnon edustajien, lääkäreiden, hoitajien ja asiakkaiden arvioimina. Tutkimuksessa verrattiin lääkäreiden ja hoitajien työpari- ja tiimityönä toteutettua työnjakoa ja sitä, että millainen on hoitajien tehtäväalue vastaanottotoiminnassa. (Peltonen 2009, 56.)

Tarkasteltaessa Peltosen tutkimuksen tuloksia työnjaollisesta näkökulmasta havaitaan, että työnjaon selkeyttäminen lääkäreiden ja hoitajien välillä olisi keskeinen kehittämisalue. Sovitulla työnjaolla selkeytetään hoitajien ja lääkäreiden ajankäyttöä ja työnjakoon liittyvillä muutoksilla voidaan saada aikaan kustannussäästöjä. Työnjaon vaikutukset näkyvät potilaiden parempana hoitoon sitoutumisena, väestön hoitoon pääsyn joustavuutena ja asiakaslähtöisen terveydenedistämistyön toteutumisenä. Keskeistä työnjaon kehittämissä hallinnon edustajien mukaan oli suunnitelmalliset, yhtenäiset toimintatavat ja mallit, jotka ohjaisivat lääkäreiden ja hoitajien töitä. Hoitajat kokivat keskeisimmäksi kehittämistehtäväksi yhtenäiset hoitokäytännöt ja uudistuneet toimintatavat, joiden edellytyksenä ovat riittävät resurssit ja sitoutuneisuus sovittuihin asioihin. Lääkärien vastausten perusteella tulisi kehittää työpari toimintaa, jolloin lääkärin työparina toimisi hoitaja. Työnjakoa voitaisiin tällöin kehittää myös lääkäri-hoitaja työparien kesken. (Peltonen 2009, 170–171.)

James Buchan ym. ovat vuonna 2004 ilmestyneessä OECD:n raportissaan tehneet kirjallisuuskatsauksen terveydenhuollon työnjakoon liittyen ja tutkimuksen, jossa tarkasteltiin työnjaossa tapahtuneita muutoksia terveydenhuoltoalalla. Kirjallisuuskatsauksessa mainitaan Horrocksin ym. vuonna 2002 British Medical Journalissa julkaistu artikkeli, jossa todetaan muun muassa, että hoitajat kykenevät jossain määrin tekemään lääkäreiden tehtäviä, tehtävien delegoimisesta hoitajille on saatu hyviä kokemuksia. Katsauksessa mainitaan myös Vallimies-Patomiehen ym. kirjallisuuskatsaus, jossa todetaan samansuuntaisia tuloksia. (Buchan & Calman 2004, 16–17.) Nämä tulokset ovat yhdenmukaisia OECD-maiden työnjaon uudistumiseen ja työnkuvien kehittämiseen liittyvän tutkimuksen tuloksien kanssa.

Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategian väliarvioinnin kohteena oli muun muassa työn sisältö ja sitä kautta työnjako. Arvioinnin perusteella havaittiin muun muassa, että työn priorisointia on käsitelty miltei kaikissa virastoissa. Priorisointia on käsitelty kehityskeskusteluissa sekä johdon että esimiesten tasolla, lisäksi työn priorisointia on käsitelty toimistokokouksissa, yksikköpalavereissa, työryhmissä, projektien yhteyksissä ja päivittäisissä keskusteluissa. (Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategian (2008–2011) väliarvio 2011.)

Priorisoinnin tarkastelun seurauksena on ollut vaikutusta moniin työn sisältöön ja työnjakoon liittyviin seikkoihin. Priorisoinnin käsittelystä koettiin seuranneen muun muassa työtehtävien ja työnjaon selkiintymistä, erityisesti sihteereiden tehtävien osalta, töiden uudelleen järjestelyä ja turhien sekä päällekkäisten töiden poistumista, tuloksellisempaa ja suunnitellumpaa toimintaa, parempaa tiedonkulkua ja yhteisymmärrystä, käytäntöjen yhtenäistämistä, virkamiesten ja tiimien lisääntyntä vastuuta, käytännön työvälineiden laatimista, kaaoksen hallintaa, työmäärän tasaisempaa jakautumista, motivaation ja työilmapiirin parantumista ja sairauspoissaolojen vähentymistä ja yhteistyötä yli yksikkö rajojen. (Mts.)

Arvioinnin perusteella voidaan todeta, että virkamiesten tehtävät, työnjako ja osaaminen tukevat perustehtävän hoitamista. Henkilöstö on myös päässyt osalliseksi käsittelemään yhdessä tehtäviin liittyviä asioita, työnjakoa ja osaamisen kehittämistä. (Mts.)

3.2 Motivoiva työn sisältö ja toimiva työnjako

Työn sisällöllä on useimmille työntekijöille merkitystä, tosin työn sisällöltä voidaan odottaa erilaisia asioita. Useimmat työntekijät kaipaavat työllensä haasteita, osa päivittäin toistuvia rutiinitöitä. Työnjaollisilla asioilla on työn sisällöllisten asioiden ohella vaikutusta työn tekemiseen. Työnjaolla voidaan vaikuttaa työskentelyn tehokkuuteen ja työnjaon oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus vaikuttavat myös työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Toimintatapoja kehittämällä voidaan vaikuttaa menestykseen ja hyvinvointiin. Menestymistä edistää se, että toiminnan sujuvuuteen kiinnitetään huomiota ja sitä kehitetään yksikön sisällä ja yksiköiden välillä. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003, 20.)

Useissa valtion työpaikoissa eletään tällä hetkellä ja tulevaisuudessa suurten muutosten parissa. Työtehtävät valtiolla lisääntyvät, työvuosien vähentyessä. Tämän johdosta on välttämätöntä kiinnittää huomiota ja panostaa henkilöstön työkykyyn ja hyvinvointiin. Suhteuttamalla menetetyt työkyvyn kokonaiskustannukset valtiolla työskentelevien määrään voidaan todeta, että menetetyt työkyvyn kustannukset ovat lähes miljardi euroa. Työmotivaation laskun kustannuksia on vaikea arvioida tai laskea euromäärissä, mutta on selvää, että motivaatiolla on suuri merkitys työn tehokkuuteen ja tuottavuuteen. (Aalto 2011.)

Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategian tavoitteena on, että oikeusministeriön toimintayksiköissä työskentelee osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä. Strategian mukaisesti on tärkeää, että henkilöstöä on riittävästi ja, että henkilöstö viihtyy työssään. Henkilöstölle pitää luoda myös hyvät työskentelyolosuhteet ja ehdot palvelussuhteille pitää olla kunnossa. Strategiassa painotetaan, että työhyvinvointi on asia, jota pitäisi jatkuvasti kehittää. (Henkilöstöstrategiatyöryhmä 2007, 11.)

Työn tarkoitus tekijälle on toimeentulon hankkiminen, mutta työllä on myös sosiaalinen merkityksensä. Työn kautta voidaan kokea kuuluvan työyhteisöön ja laajemmassa merkityksessä koko yhteiskuntaan. Omien kykyjen kehittäminen on useimpien yksilöiden päämääränä, työn haasteet voivat olla yksi tapa kehittää omaa osaamista

ja antaa mahdollisuuden itsensä toteuttamiseen. (Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 99–101.)

Oikeusministeriön henkilöstöstrategiassa kiinnitetään huomiota työn sisältöön ja työnjakoon, strategiaan on kirjattu, että työn pitää sisältää riittävän haasteellisia tehtäviä ja, että työntekijöille pitää antaa valmiudet tehdä työtä ja kehittyä työssään. Työn monipuolisuus ja vaikuttamismahdollisuudet työn kehittämiseen motivoivat työn tekemiseen. Oikeusministeriön hallinnonalalla työhön vaikuttaminen on joltain osin haastavaa, sillä yksittäisen virkamiehen tehtävät liittyvät usein työyksikön kokonaistehtäviin, eikä liikkumavaraa juuri ole. Myös lainsäädäntö joissain tapauksissa estää työnsisällön tai työtehtävien vaihtelun. Mikäli sisältöön voidaan vaikuttaa, oikeusministeriön strategiassa on kirjattu seuraavia vaikuttamiskeinoja: työprosessien järjeistämien, töiden priorisointi, oikeudenmukainen työnjako, osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen, työntekijän valmiuksien huomioonottaminen, töiden tasavertainen arvostaminen, urakehityksen suunnitteleminen, palautteen antaminen ja saaminen. Tärkeää on, että henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa kaikkiin strategiassa huomioituihin asioihin. (Henkilöstöstrategiatyöryhmä 2007, 14.)

Mauno Niskanen on vuonna 1998 kirjannut ylös työmotivaatiotutkimusten tuloksia ja päätynt seuraaviin työmotivaatioon ja tulokseen vaikuttaviin tekijöihin. Työmotivaatio ja sen kautta syntyvä tuloksellisuus vaatii haastavan työn, työn tulisi tuottaa jollain tapaa mitattavissa tai havaittavissa olevia tuloksia, työstä pitää saada tunnustusta, työn tulisi tarjota riittävästi vastuuta ja työn pitäisi olla sellaista, että se mahdollistaa edistymisen ja kehittymisen. (Niskanen 1998, 23–24.) Yhä edelleen motivaatioon ja sen kautta syntyvään tuloksellisuuteen liitetään edellä mainittuja asioita ja ne koetaan edelleen yhtä tärkeäksi kuin yli kymmenen vuotta sitten.

Organisaation tehokas toiminta edellyttää selkeää määrittelyä siitä, mikä on organisaation tavoite ja arvot. Myös oikeusministeriön henkilöstöstrategiassa painotetaan, että hyvässä työyhteisössä tiedostetaan yhteiset arvot ja arvoilla on vaikutusta työn tekemiseen. Koko organisaation tavoitteen eli tehtävän määrittelyn ja sisäistämisen ohella on tärkeää, että jokainen tietää ryhmä- ja yksilötasolla, mikä on oma tehtävänsä. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 43.; Henkilöstöstrategiatyöryhmä 2007, 11.)

Päivittäisten työtehtävien pitäisi sisältää merkityksellisiä työtehtäviä, jotka tukevat organisaation yhteistä tavoitetta. Jokaisen oma työpanos tulee mieltää osana kokonaisuutta. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 66). Mikäli työ koetaan itselle sopivaksi, työn tavoitteet ovat sisäistetty ja työskentelyssä menestytään, onnistutaan ja kehitetään, niin motivaatio työn tekemiselle on todennäköisesti hyvä. (Juuti 2006, 66).

Työn sisältöön liittyy stressitekijöitä, jotka voivat muodostua esimerkiksi siitä, että työtä on liikaa tai liian vähän suhteessa käytettävissä olevaan aikaan. Työ voi olla myös laadultaan liian vaikeaa tai liian helppoa. (Juuti 2006, 109.) Useassa organisaatiossa työn tekemiseen liittyy kiire. Kiire edellyttää töiden priorisointia, on keskityttävä oleellisiin asioihin. Tunnistamalla kiirettä aiheuttavat tekijät yhteisössä ja yksilössä, voidaan kiirettä aiheuttavia tekijöitä pyrkiä poistamaan tai muuttamaan. (Kulovesi 2009, 16- 19). Työn sisällön tarkastelulla ja työnjaollisilla asioilla voidaan osaltaan vaikuttaa kiireeseen, hyvin suunnitellulla, toimivalla ja tasapuolisella työnjaolla voidaan jakaa kiirettä tasapuolisesti, jos kiire on kokonaisuudessaan mahdotonta poistaa.

Työnjako on yksi työn organisointiin ja johtajuuteen liittyvä tehtävä. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 44). Pienessä organisaatiossa jokaisen työntekijän on usein hallittava kaikki organisaation työtehtävät, mitä suurempi organisaatio on kyseessä, sitä enemmän tehtävät eriytyvät. Pirkko Kangas kirjoittaa vuonna 1989, että työnjaon tulee olla suunniteltu toimipaikka ja organisaatiolähtöisesti, työnjako perustuu tarkoituksenmukaisuuteen ja tasapuolisuutta korostetaan. Kangas toteaa, että työnjaon tarkoituksena on mahdollisimman tuloksellinen toiminta. (Kangas 1989, 10.) 2000-luvulla pyritään niin ikään tuloksellisuuteen, mutta todetaan myös se, että henkilöstön hyvinvointiin on kiinnitettävä huomiota, jotta parhaaseen mahdolliseen tulokseen voidaan yltää.

Ahonen ja Pohjanheimo ovat listanneet niitä tekijöitä, joiden perusteella voidaan lähteä suunnittelemaan työkuulttuurin kehittämistä. Ahosen ja Paloheimon mukaan organisaation olemassaolon perusta on organisaation perustehtävä. Hyvin toimiva työyhteisö vaatii selkeän ja yhteisen näkemyksen siitä, mikä on organisaation perustehtävä. Arvot, uskomukset ja oman identiteetin määrittely lukeutuvat työyhteisön

käsitysmaailmaan, joka näkyy esimerkiksi johtamistavassa, työvälineissä ja palaverikäytännöissä. Työyhteisön järjestelmiin ja organisointiin kuuluvat päätösvalta ja tehtävien sekä vastuiden jako. Järjestelmä ja organisointi tulisi olla konkreettisia ohjauksen välineitä, joilla voidaan suoraan vaikuttaa työntekijöiden päivittäiseen työhön. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 18–19.)

Organisaation tiedot, taidot ja kyvyt määrittelevät organisaation osaamisen. Osaaminen on enemmän kuin ammatillinen osaaminen ja osaamisen avulla voidaan määrittellä organisaation potentiaalista tasoa. Toiminta ja tekeminen ovat arkipäivään kuuluvia tehtäviä, kuten puhelut ja vuorovaikutus kahvitunneilla sekä palavereissa. Toimintaympäristö on se tekninen ja inhimillinen ympäristö, jossa organisaatio toimii. (Mts. 18–19.) Työn sisältö ja työnjako kuuluvat olennaisena osana työkuultuuriin. Mielekkäät perustehtävät ja työn tavoitteiden sisäistäminen tuovat työn sisältöön merkityksellisyyttä ja oikeudenmukainen, toimiva ja tehokas työnjako vaikuttavat sekä yksilön että koko organisaation hyvinvointiin ja menestykseen.

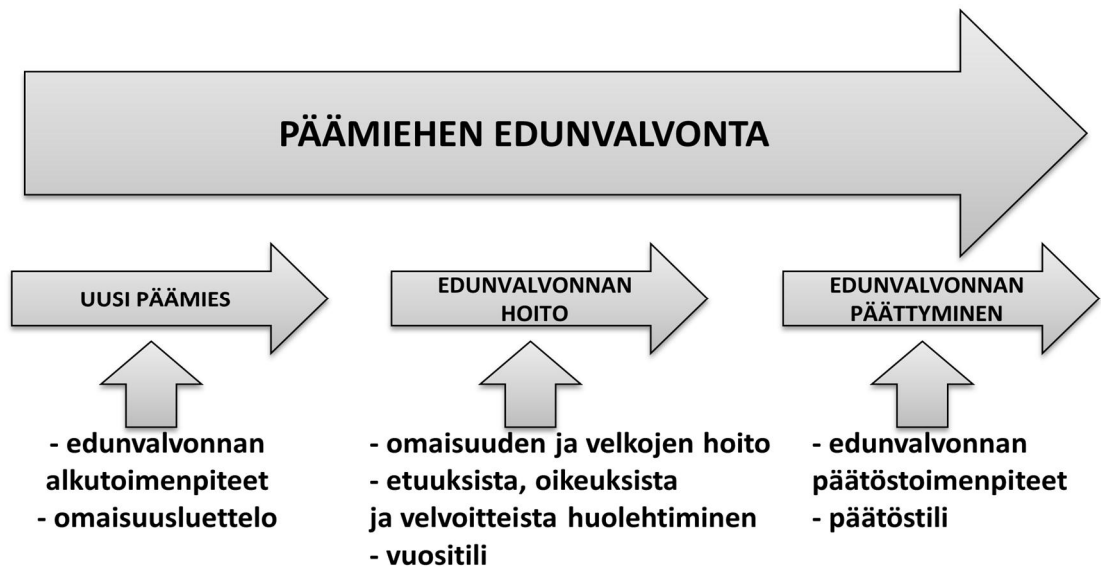
3.2.1 Haasteellinen työn sisältö yleisessä edunvalvonnassa

Yleisessä edunvalvonnassa tehtävä työ on haasteellista, sillä päämiesten taloudellisten asioiden hoitaminen pitää sisällään monenlaisia tehtäviä. Työ vaatii moniosaamista sekä asiantuntijuutta ja kuitenkin toisaalta työssä on paljon sellaisia rutiiniluontoisia tehtäviä, joita ei voida jättää tekemättä.

Päämiehen talouden hoito on keskeisin tehtävä edunvalvonnassa, lisäksi edunvalvonnan tehtävänä on huolehtia päämiehen hyvinvoinnista niitä osin kuin holhous-toimilaki edellyttää. Hyvinvoinnista huolehtiminen, koordinoijana toimiminen, ei aina ole kovinkaan helppoa ja haasteellisuutta luo esimerkiksi edunvalvonnan ja sosiaalitoimen tehtävien epäselvä rajaus.

Työn haastavuutta lisää päämiesten odotukset edunvalvonnasta, jotka eivät välttämättä vastaa todellisuutta sekä se, että päämies ei välttämättä koe itse tarvitsevansa edunvalvontaa, jolloin yhteistyö voi olla haasteellista. Päämiesten lisäksi edunvalvonnassa ollaan yhteyksissä monien sidosryhmien kanssa, joten edunvalvonnassa

tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja. Lisäksi työtehtäviä on paljon, tällöin työssä vaaditaan organisointikykyä ja töiden priorisointia.



KUVIO 1. Päämiehen elinkaari (mukaillen Itkonen 2009, 12).

Kuviossa 1 kuvataan yleisen edunvalvonnan prosessia päämiesten asioiden hoidossa. Päämiehen edunvalvonta voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri vaiheeseen edunvalvonnan alkamiseen, edunvalvonnan hoitamiseen ja edunvalvonnan päättymiseen. (Itkonen 2009, 12.) Edunvalvojan tehtävä on määritelty holhoustoimilaisissa.

Edunvalvonnan alkaminen

Uusi päämies tulee edunvalvonnan asiakkaaksi maistraatin tai käräjäoikeuden päätöksellä. Edunvalvoja voidaan määrätä, vaikka edunvalvontaan haettava vastustaisi määräystä. Holhoustoimiviranomaisella eli maistraatilla on oikeus edunvalvojan määrittämiseen, mikäli etua valvottava ymmärtää asian merkityksen ja hakee itse edunvalvontaa (L 1.4.1999/442).

Edunvalvonnan alkaessa päämiehelle avataan edunvalvontatili tai päämiehen käytössä oleva tili otetaan edunvalvonnan käyttöön, avatulle tai käyttöön otetulle tilille siirretään päämiehen tulot. Yleensä päämiehen käyttöön jätetään niin sanottu käyttövaratili, jolle maksetaan sovittu suuruinen käyttövara. Edunvalvonnan alkaessa päämies pyritään tapaamaan.

Omaisuus otetaan hallintaan siltä osin kuin se on riittävää päämiehen etujen suojaamisen kannalta. Päämiehen hallintaan on jätettävä kohtuullinen määrä käyttövaroja olosuhteet ja tarpeet huomioiden. Päämiehen hallintaan voidaan jättää muutakin omaisuutta, mikäli se on päämiehen edunmukaista. Edunvalvojan määrääminen ei estä päämiehen oikeutta omaisuutensa vallitsemiseen tai oikeustoimien tekemiseen. (L 1.4.1999/442.) Vaikka edunvalvojan määrääminen ei estä päämiehen oikeutta omaisuutensa vallitsemiseen tai oikeustoimien tekemiseen, niin kuitenkin käytännössä esimerkiksi puhelinoperaattorit vaativat edunvalvonnan suostumuksen ennen liittymän aukaisua. Lisäksi holhoustoimilain mukaan saatava, joka on edunvalvojan hoidettavaksi kuuluva, voidaan suorittaa vain edunvalvojalle tai edunvalvojan osoittamalle tilille. Mikäli päämiehellä on luottolaitoksessa tili, edunvalvojan tehtävänä on ilmoittaa luottolaitokselle tilinkäyttöoikeudet. (L 1.4.1999/442.)

Holhoustoimilain mukaan edunvalvonnan alkamisesta on edunvalvojan kolmen kuukauden kuluessa tehtävä omaisuusluettelo holhousviranomaiselle. Omaisuusluettelosta tulee ilmetä edunvalvonnassa hoidettavana olevat päämiehen varat ja velat sekä sellainen omaisuus, joka on jätetty päämiehen omaan hoitoon. (L 1.4.1999/442.)

Edunvalvonnan hoito

Holhoustoimilain mukaisesti edunvalvojan tehtävänä on hoitaa päämiehen omaisuutta siten, että omaisuus ja sen tuotto käytetään päämiehen tarpeiden tyydyttämiseksi ja hyödyksi. Täysi-ikäiselle määrätty edunvalvoja on velvollinen huolehtimaan siitä, että päämiehelle järjestetään hoitoa, huolenpitoa ja kuntoutusta. Näistä oikeuksista huolehtiminen tapahtuu huomioiden päämiehen huollon tarve ja päämiehen toivomukset. (L 1.4.1999/442.)

Edunvalvoja on kelpoinen edustamaan päämiestänsä niissä asioissa, jotka koskevat omaisuutta ja taloudellisia asioita. Holhoustoimilaissa on määritelty tarkoin, mitä toimenpiteitä edunvalvoja ei ole oikeutettu tekemään ilman holhousviranomaisen lupaa. Lupa oikeustoimeen tai toimenpiteeseen voidaan myöntää, mikäli päämiehen edunmukaisuus toteutuu. (L 1.4.1999/442.)

Mikäli päämies haluaa selvitystä taloudellisesta tilanteestaan tai edunvalvojan toimenpiteistä, on edunvalvoja velvollinen ne päämiehelle selvittämään. Edunvalvojan on kuultava päämiestä ennen päätöksiään, mikäli kyseessä on merkittävä päätös ja mielipiteen kysyminen tapahtuu ilman huomattavia hankaluuksia. Mikäli päämies ei ole kykeneväinen ymmärtämään asian merkitystä, kuuleminen ei ole tarpeen. Tarvitessa tuomioistuin voi rajoittaa täysi-ikäisen toimintakelpoisuutta, mikäli edunvalvonta ei yksistään riitä turvaamaan päämiehen etuja (L 1.4.1999/442.)

Holhustoimilaki velvoittaa, että edunvalvojan on omaisuutta hoitaessa pidettävä kirjaa tilikauden tapahtumista ja päämiehen varoista sekä veloista. Vuosittain edunvalvojan on toimitettava holhousviranomaiselle vuositili. Mikäli edunvalvojan tehtävänä on muu kuin omaisuudenhoito, on edunvalvojan pidettävä kirjaa toimenpiteistään. (L 1.4.1999/442.)

Edunvalvonnan päättyminen

Edunvalvoja voidaan määrätä toistaiseksi voimassa olevaksi tai määräajaksi. (L 1.4.1999/442). Päämiehen edunvalvonta päättyy, kun päämies tulee täysi-ikäiseksi, edunvalvonta puretaan tai tehtävä on määräaikainen, päämiehen kuollessa edunvalvonnan tehtävä päättyy aina. (L 1.4.1999/442; Itkonen, 2009, 13). Edunvalvontatoimiston edunvalvontatehtävä päättyy myös siinä tapauksessa, kun edunvalvonta siirtyy toiseen edunvalvontatoimistoon. Päämiehen kuoleman jälkeiset asiat eivät holhustoimilain mukaan kuulu edunvalvojalle, mutta perintäkaaren säännösten perusteella velvoitteita voi tulla edunvalvojalle kuolinpesän hoitamisen suhteen. (Itkonen 2009, 13.)

Edunvalvontatehtävän päättyessä tai edunvalvojan tehtäviä rajoitettaessa, on edunvalvoja viipymättä velvollinen antamaan holhousviranomaiselle päätöstilin omaisuuden hoidosta. Päätöstilistä tulee ilmetä kaikki samat asiat kuin vuositilistä ja sen täytyy sisältää vuositilin tavoin kaikki tarpeelliset liitteet. (L 1.4.1999/442.)

3.2.2 Työnjaon periaatteet yleisessä edunvalvonnassa

Edunvalvontatoimistoissa työskentelee yleisiä edunvalvojia ja avustavaa henkilökuntaa. Toimistoissa, joissa on yli kymmenen työntekijää, työskentelee johtava yleinen

edunvalvoja. Avustava henkilökunta koostuu toimiston suuruudesta riippuen edunvalvojista, edunvalvontasihteereistä, osastosihteeristä, vahtimestarista tai virastomestarista. Pääasiassa edunvalvontatoimistoissa työskentelee edunvalvoja ja edunvalvontasihteereitä. Palkkarakenne muodostuu viroista Y6-Y18 (liite 1).

Edunvalvojalla, eikä myöskään yleisellä edunvalvojalla, ole tällä hetkellä varsinaisia pätevyysvaatimuksia, holhoustoimilain mukaisesti edunvalvojan sopivuutta arvioidaan taidon ja kokemuksen perusteella, edunvalvojalla sopivuuteen vaikuttaa myös tehtävän laajuus ja laatu. (L 1.4.1999/442.) Mikko Sarja esittää että, jotta päämiehen etu voisi toteutua, niin holhoustoimen sisältökysymykset tulisi hallita riittävän hyvin ja erityisesti yleisiltä edunvalvojilta voidaan edellyttää perusoikeusnormien tunte-
musta. (Sarja 2011, 145).

Edunvalvojien työtehtävissä asioiden taloudellinen merkitys on suurempi kuin sihteereiden tekemissä töissä. Edunvalvojien työ sisältää enemmän asiantuntijuutta vaativia tehtäviä ja sihteereiden työ enemmän tavanomaisempia ja arkisempia tehtäviä päämiehen talouden hoitamisessa. Toisaalta myös edunvalvojilla on tehtävään jossain määrin tavanomaisempia töitä ja osassa sihteereiden töissä vaaditaan asiantuntijuutta. Työtehtävät voidaan edunvalvontatoimistoissa jakaa edunvalvojien ja edunvalvontasihteereiden välillä tarkoituksenmukaisimmalla tavalla.

Edunvalvontasihteeri voi työskennellä yleisen edunvalvonnassa esimerkiksi kirjanpidossa tai edunvalvojan työparina, jolloin hänellä on oikeus hoitaa tehtäviä itsenäisesti. Virkarakenteen suunnittelussa on periaatteena ollut se, että työ on jaettu sihteereiden osalta päätöksentekoa vaativaan työhön ja työhön, joka sisältää enemmän käytännön asioiden hoitamista. Tarmo -työajanseurantajärjestelmällä pyritään saamaan tietoa siitä, toteutetaanko edunvalvontatoimistoissa virassa määritellyn tehtävänkuvauksen mukaista työtä. (Yleisen edunvalvonnan tilastoinnin ja mittareiden kehittämistyöryhmä 2009, 28–29.)

3.3 Osaamisen johtaminen

Yleisessä edunvalvonnassa työskentely vaatii työntekijöiltä paljon osaamista. Osaaminen olisi saatava mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön ja hyödynnettäväksi koko henkilöstön kesken. Osaamisen tehokas hyödyntäminen vaatii osaamisen johtamista, joka edellyttää esimiesten ymmärrystä siitä, että henkilöstön osaaminen on organisaation tärkeimpiä voimavaroja. Organisaation osaaminen muodostuu yksilöiden osaamisesta, yksilöiden osaaminen on lähtökohta, ehto ja ratkaiseva tekijä koko organisaation osaamisen kannalta. (Viitala 2005a, 16.)

Osaamisen johtamiseen kuuluu myös työnjaon toteuttaminen parhaalla mahdollisella tavalla, jolloin työtehtävät on jaettu tarkoituksenmukaisesti työntekijöille. Osaamisen johtaminen on mukana myös uudessa hallitusohjelmassa, kun pyritään löytämään aitoja tuottavuuden keinoja, joista yhtenä on henkilöstön osallistavan ilmapiirin luominen. Yksilöiden vastuu osaamisen ylläpitämisessä on oman ammattitaidon kehittäminen ja sen pitäminen ajan tasalla, esimiehen tehtävänä on luoda edellytykset yksilön osaamisen ylläpitämiselle. (Viitala 2005a, 23.)

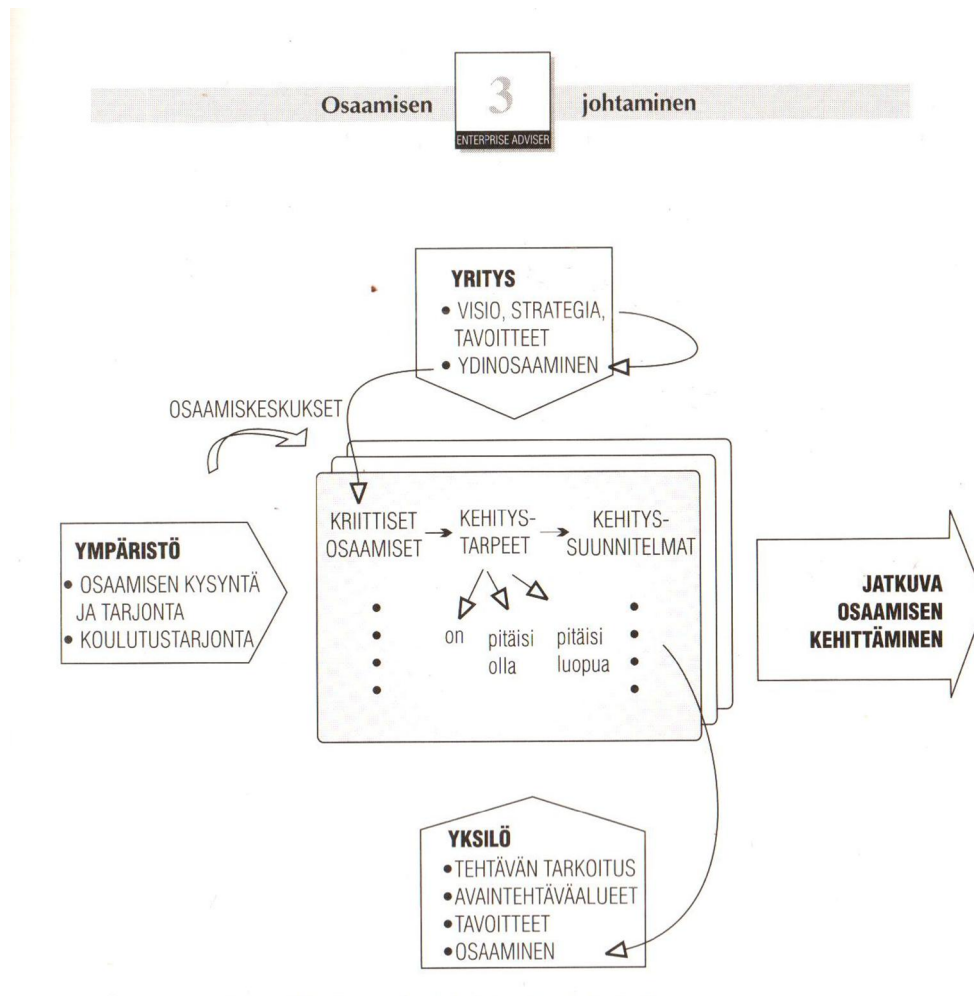
Juuti toteaa, että organisaatiot nykypäivänä ovat usein yhä enemmän asiantuntija-valtaisia verkostoja tai virtuaalisia verkostoja. Ihmisten työskentely perustuu omaehtoiseen sitoutuneisuuteen ja luovuuteen, jolloin työn organisoiminen ei voi perustua enää valvontaan. Työntekijöiden koulutustaso on noussut, joka osaltaan vaatii sen, että työntekijät voivat itse suunnitella, valvoa ja seurata työnsä tuloksia. Esimiehen rooli on muuttunut ihmisten toimintaa tukevaksi, johtamista voidaan pitää palvelutehtävänä ihmisten onnistumisten organisoimiseksi. (Juuti 2006, 76.)

Jokainen työntekijä on oman työnsä asiantuntija, täysin valmiita ratkaisuja ja yksityiskohtaisia ohjeita ei esimies pysty eikä toisaalta saa antaa. Lähestulkoon jokaisessa työssä tällä hetkellä tapahtuu muutoksia, joiden ratkaiseminen edellyttää luovia, älykkäitä ratkaisuja ja sovelluksia, jotka on usein tehtävä myös nopeasti. Aikaisemmin, työyhteisöjen ollessa suhteellisen pysyviä, voitiin työtehtävien organisointi tehdä keskitetysti ja hierarkkisesti, perustuen sääntöihin, määräyksiin ja ohjeisiin. Nyky-

päivänä tämä on harvassa organisaatiossa enää mahdollista. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006,37.)

Työelämässä alati tapahtuvat muutokset vaativat ja toisaalta oikeuttavat koko organisaation osallistumisen muutosten kohtaamiseen ja työn kehittämiseen. Yhä enemmän työntekijät ovat vastuuhenkilöitä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä, tuotantoprosessin kehittämisessä ja tuoteideoista. (Juuti 2006, 66.; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006,39.)Työelämän haasteet ja jatkuvat muutokset edellyttävät organisaatioilta osaamisen hyödyntämistä ja nopeaa reagoitakykyä. Tämän johdosta on tärkeää, että osaamista sekä tietämystä jaetaan organisaatiossa ja toimintaa pyritään kehittämään. (Virtainlahti 2009, 13.)

Osaamisen johtamisessa on ymmärretty aineettomien, näkymättömien arvojen merkitys organisaation keskeisimpänä voimavarana. Juuti kirjoittaa 2001 teoksessaan ”johtamispuhe”, että osaamisen johtamisen rinnalla on puhuttu koko ajan myös oppivasta organisaatiosta ja käsitteet tietoyhteiskunta, osaamisen yhteiskunta ja asiantuntijoiden johtaminen tulivat 2000-luvulla puheeseen mukaan. Osaamisen johtamisen ja oppivan organisaation yhteydessä alettiinkin käyttää käsitettä älykäs organisaatio. Älykkään organisaation käsitettä on yhä enemmän käytetty strategiakeskusteluissa, joissa on keskusteltu resurssi-strategioista ja ydinosaamisesta. (Juuti 2001, 311.)



KUVIO 2. Osaamisen johtamisen viitekehys. (Sydänmaanlakka 2000, 123).

Kuviossa 2 Pentti Sydänmaanlakka on kuvannut osaamisen johtamisen viitekehksen. Tarkasteltaessa osaamisen johtamista on ensimmäiseksi määriteltävä organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Ymmärrettäessä organisaation tarkoitus ja se, millaista osaamista tarvitaan tarkoituksen saavuttamiseen, voidaan määritellä myös se, mikä on organisaation ydinosaamista. Ydinosaaminen konkretisoidaan osaamisalueiksi ja osaamisiksi. Osaamisen kartoitus tapahtuu kuvion mukaisesti organisaation osaamiskeskustoissa, joka voi käytännössä olla esimerkiksi organisaation osasto. Organisaation osaamiskeskustoissa on erityisosaamista, jota voidaan hyödyntää muun muassa erilaisissa projekteissa. Kuvion 2 mukaisesti osaamiskeskustasolla määritellään ne asiat, jotka ovat kriittisiä osaamiselle ja toiminnalle. Kehittämistarpeet saadaan selville, kun selvitetään mitä osaamista organisaatiosta löytyy tällä hetkellä ja millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa. Kehittämistarpeiden kartoituksen jälkeen teh-

dään kehittämissuunnitelma, joka on vietävä yksilötasolle. Tällöin osaamiskeskuksen suunnitelma ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat yhdistetään ja niitä voidaan tarkastella esimerkiksi kehityskeskusteluiden yhteydessä. Kuviossa 3 on yritystason, osaamiskeskustason ja yksilötason lisäksi kuvattu ympäristölliset tekijät, jotka pitää huomioida osaamisen johtamisessa. Ympäristöllisiin tekijöihin lukeutuvat osaamisen kysyntä, osaamisen tarjonta ja yleinen koulutustarjonta. Sydänmaanlakan osaamisen johtamisen lähestymistapana on organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Muita lähestymistapoja ovat muun muassa tehtäväkohtaiset osaamisprofiilit, osaamisluokitukset ja listaukset sekä koulutustarpeiden kartoitusmenetelmät. (Sydänmaanlakka 2000, 122–125.)

Tiimeistä on muodostunut usein oppimisen perusyksikkö organisaatioissa, yksilöiden oppiminen ei enää riitä vaan oppimista tulee tapahtua yhdessä. Oppimisprosessia pitää tarkastella yksilön, tiimin ja koko organisaation tasolla. (Sydänmaanlakka 2000, 15.) Tiimissä osallistujien tehtävänä on kantaa vastuuta johtamisesta, päätöksenteosta ja kehittämisestä. Tiimityön onnistuessa työskentely on luovaa, innovatiivista ja vuorovaikutteista. (Harisalo 2010, 121.)

Tiimi – käsitteenä on hyvin laaja, mutta tiimin voidaan käsittää ilmaisevan itseohjautuvaa työryhmää. (Spiik 1999, 46.) Tiimit voivat olla erisuuruisia, pitkäikäisiä tai lyhytikäisiä, vastuultaan erilaisia ja sama ihminen voi kuulua useampaan tiimiin. Tiimityön avulla saadaan työskentelyyn moniammatillisuutta ja ammattitaito laajenee. Tiimityöhön siirtyminen ei aina ole helppoa ja se vaatii uusien valmiuksien ja taitojen oppimista sekä omien arvojen ja asenteiden tarkastelua. (Spiik 1999, 29–33.) Organisaatioiden tarvitsee muuttaa organisaatiokulttuuria yhdessä muiden organisaatiomuutosten kanssa. Ilman kulttuurimuutosta useimmat muutosaloitteet kuten TQM, downsizing, uudelleenjärjestelyt tai tiimityö eivät saavuta tavoitteitaan. (Cameron & Quinn 1998, 126–129.)

Organisaation toiminnassa pitää kiinnittää huomiota osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen, huomioiden henkilöstön erilaiset työurat ja elämänvaiheet. Osaamisen johtamiselle ja osaamisen hyödyntämiselle tarvitaan lähtökohdaksi esimiesten osaamista, johtamisjärjestelmiä ja yhteistoiminnallista toimintakulttuuria. Kaikkien

työntekijöiden osaamista kannattaa hyödyntää ja oleellista tietotaitoa on tarpeellista pitää organisaatiossa yllä. (Haapa-aho, Koskinen & Kuosmanen 2009, 9.)

Oman ammattitaidon arvostuksen myötä tarvitaan siis riittäviä voimavaroja tarkastella myös muiden osaamista ja tietämystä. Organisaatioon pitäisi luoda ilmapiiri, jossa kaikkien osaaminen ja tietämys on mahdollista tuoda esille ja on ymmärrettyä sille, että kaikkien tietämystä hyödyntämällä organisaation toiminta kohenee. Eri-ikäisillä ja taustaisilla ihmisillä on erilaista osaamista ja tietämystä, jota organisaatioissa pitäisi hyödyntää. (Virtainlahti 2009, 83–84.) Myös kehityskeskusteluilla on suuri merkitys osallistuvassa ja tavoitteellisessa johtamisessa. Kehityskeskusteluiden myötä voidaan vaikuttaa luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin luomiseen. (Juuti 1998, 4-7.)

Väestön ikääntymisen ja eläköitymisen johdosta hiljaisen tietämyksen tai hiljaisen tiedon välittäminen organisaatioon jääville työntekijöille on ensiarvoisen tärkeää. (Virtainlahti 2009, 15.) Ammattitaito perustuu usein hiljaiseen tietoon, jonka avulla kykenemme reagoimaan työssämme vastaan tuleviin ongelmiin ja tehtäviin oikealla tavalla. (Virtainlahti 2009, 41). Hiljaisesta tietämyksestä pystytään melko helpostikin saamaan osa kirjalliseen muotoon, osa on kuitenkin vaikeampaa saada näkyväksi hiljaisen tietämyksen omaavalta työntekijältä. (Virtainlahti 2009, 76).

Riitta Viitala toteaa *Ekonomi*-lehden artikkeleista kootussa *Johtajuus! – käsikirjassa* Sirpa Ojalan tekstissä, että esimiehen tärkein tehtävä on toimia organisaation suunnan selkeyttäjänä. Johtajan tehtävänä on pyrkiä asetettuihin päämääriin luoden yhteiset pelisäännöt. Pelisääntöjen avulla pyritään pitämään asiakkaat tyytyväisinä, laatu korkealla, työilmapiiri hyvänä ja takaamaan jatkuva oppiminen. (Viitala 2005b, 52.) Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö tekee niitä tehtäviä, joihin on riittävä ammattitaito eli koulutus ja kokemus. Esimiehen on myös huolehdittava henkilöstön osaamisen mahdollisimman tehokkaasta ja laaja-alaisesta hyödyntämisestä huomioiden koko palvelutuotanto. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2009, 16.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tietoperustan perusteella voidaan todeta, että työn sisällöllä ja työnjaolla on usein vaikutusta organisaation henkilöstön työmotivaatioon ja tehokkuuteen. Lisäksi voidaan todeta, että osaamisen johtamista tarvitaan nykyajan organisaatioissa, joiden tehokkuus perustuu osaavaan henkilöstöön.

Oikeusaputoimistojen yleisen edunvalvonnan toimintatavoista ja työnjaosta ei ole olemassa tutkimuksia. Työn sisällön ja työnjaon tarkasteleminen ja kehittäminen edellyttääkin tietoa siitä, millaisia työtehtäviä työhön sisältyy ja miten työnjako on toteutettu tällä hetkellä. Myöskään osaamisen johtamista ei ole yleisessä edunvalvonnassa tutkittu, siksi on tärkeää saada selville esimiesten näkemyksiä esimerkiksi miten henkilöstö huomioidaan työnjaon suunnitteluun ja kehittämiseen liittyvissä asioissa.

Tehokkaan ja motivoivan työnjaon edellytyksenä voidaan pitää riittäviä resursseja ja toimivia työvälineitä. Tällöin on oleellista selvittää, millaiset resurssit ja työvälineet yleisessä edunvalvonnassa on käytössä. Osaamisen johtaminen, henkilöstön osaamisen hyödyntäminen, edellyttää esimiestaitoja ja osaamisen tunnistamista. Tällöin on tärkeää selvittää millainen ilmapiiri yleisessä edunvalvonnassa on, millaiset edellytykset vuorovaikutukseen esimiehen ja työntekijöiden välillä on olemassa.

4.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksessa selvitetään, minkälaisia toimintatapoja oikeusaputoimistojen yleisessä edunvalvonnassa on valtakunnallisesti käytössä. Tutkimus keskittyy erityisesti työnjakoon. Tavoitteena on ensinnäkin saada tutkimustietoa yleisen edunvalvonnan lähesmiesten työnjakoon liittyvistä näkemyksistä, kokemuksista ja mielipiteistä. Työnjako rajataan työssä päämiehen asioiden hoitamiseen liittyviin tehtäviin. Toiseksi tutkimuksen tavoitteena on laatia tutkimustulosten perusteella työvälineitä yleisen edunvalvonnan työnjaon kehittämisen tueksi, huomioiden käytössä olevat resurssit ja työvälineet sekä tulevaisuuden näkymät.

Tutkimuksessa etsitään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Miten ja millä perusteilla työnjako on toteutettu yleisissä edunvalvontatoimistoissa?
2. Millaiseksi työnjako koetaan yleisen edunvalvonnan ja eri ulkoisten toimijoiden välillä?
3. Millaiset resurssit ja työvälineet työn tekemiseen ja työn jakamiseen yleisissä edunvalvontatoimistoissa on?
4. Voidaanko työnjakoa kehittää ja parantaa yleisessä edunvalvonnassa?

Tutkimuksessa tarkastellaan työnjakoa neljästä eri näkökulmasta. Työnjaon ensimmäinen ja tärkein näkökulma on edunvalvontatoimistojen sisäinen työnjako, jolloin tarkastellaan edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin ja edunvalvontasihteereiden välistä työnjakoa. Tarkoituksena on selvittää, millaisia työtehtäviä toimistoissa tehdään, miten ja millaisin perustein tehtävät on toimistoissa jaettu, onko tehtäviä keskitetty ja millaisia tekijöitä työnjaon suunnittelussa ja toteutuksessa pitää huomioida. Tehokkaan työskentelyn ja tyytyväisen henkilöstön turvaamiseksi on tärkeää saada tietää, miten ja millä perusteella työtehtävät on edunvalvontayksiköissä jaettu. Lisäksi tarkastellaan, ovatko edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin virat toimiva tapa toteuttaa edunvalvontatyötä.

Toisessa näkökulmassa keskitytään yleisen edunvalvonnan keskinäiseen työnjakoon, työnjaon toteuttamiseen toimipaikkojen välillä ja valtakunnallisesti. Tarkoituksena on selvittää, voidaanko työnjakoa toteuttaa edunvalvontatoimistojen välillä ja tarvitaanko edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin väliseen työnjakoon valtakunnallisia linjoja vai onko toimivampaa toteuttaa työnjako itsenäisesti omissa toimistoissa.

Kolmannessa näkökulmassa tarkastellaan yleisten edunvalvontatoimistojen ja eri ulkoisten toimijoiden välistä työnjakoa. Tarkastelun kohteena ovat sosiaalitoimi, maistraatti ja omaiset. Tarkoituksena on selvittää, koetaanko yleisen edunvalvonnan ja eri ulkoisten toimijoiden välinen työnjako toimivaksi eri toimistoissa.

Neljäntenä näkökulmana selvitetään yleisen edunvalvonnan työnjaon kehittämistä ja parantamista. Tarkoituksena on selvittää voidaanko työnjakoa kehittää, voidaanko sillä tehostaa toimintaa ja vaikuttaa henkilöstön motivaatioon.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on luonteeltaan pääosin laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan antaa ilmiölle tai tapahtumalle tietynlainen kuvaus tai teoreettisesti mielekäs selitys tai toiminnalle ymmärrys. Täten on oleellista, että aineistonkeruu tapahtuu niiltä henkilöiltä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on asiasta paljon kokemusta. Tällöin voidaan puhua harkinnanvaraisen aineiston keruusta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.) Laadullisen analyysin tarkoituksena on analysoida pientä joukkoa perusteellisesti. (Eskola & Suoranta 2005, 18).

Kvalitatiivinen tutkimus valittiin pääasialliseksi tutkimusmenetelmäksi, koska tarkoituksena on saada syvällistä tietoa oikeusaputoimistojen yleisen edunvalvonnan työnjaosta ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tarkoituksena on selvittää miten työtehtävät on yleisessä edunvalvonnassa jaettu ja millaiset tekijät ovat vaikuttaneet työnjaon muodostumiseen. Aineiston keruu päätettiin tehdä johtavilta yleisiltä edunvalvojilta, koska heillä on tietoa ja näkemystä omasta organisaatiosta ja heillä on esimiehen vastuu ja päätösvalta toiminnasta. Tutkimuksen kvalitatiivinen aineisto muodostui puhelimitse tehtävistä haastatteluista ja lomakehaastattelun avoimista kysymyksistä. Tutkimus sisältää myös kvantitatiivisia aineksia, jotka muodostuivat lomakehaastattelun strukturoiduista osioista.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole oleellista otoksen koko ja sen kautta muodostuvat tunnusluvut, vaan tulkintojen syvyys ja kestävyys. Kvalitatiivisen tutkimuksen ainoa tehtävä ei ole aineiston kuvaaminen, vaan pikemminkin sen pyrkimyksenä on rakentaa teoreettisesti kestäviä näkökulmia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää rajata aihe riittävän tarkasti, on oleellista tuntea aineisto mahdollisimman hyvin oikeiden tulkintojen takaamiseksi. (Eskola & Suoranta 2005, 62–67.)

Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena oli saada suhteellisen pieneltä otosjoukolta merkittävää tietoa tulkittavaksi. Aineiston perusteella pyrittiin muodostamaan erilaisia näkökulmia työnjakoa kohtaan, aineistoa ei ollut tarkoituksena esittää ainoastaan kuvaavin keinoin. Laadullisen tutkimuksen aihe rajautui työn edetessä, lopputuloksena päästiin selkeään työnjakoa koskevaan aiheeseen.

4.3 Aineiston hankinta ja analysointi

Tutkimus rajattiin niihin edunvalvontatoimistoihin, joissa on johtavan yleisen edunvalvojan virka. Tutkimukseen haluttiin mukaan suuria edunvalvontayksiköitä, joissa on paljon henkilöstöä ja päämiehiä.

Laadullisessa tutkimuksessa yleisimpinä aineistonkeruumenetelminä voidaan pitää haastattelua, kyselyä, dokumentteihin perustuvaa tietoa ja havainnointia. Tutkimusresurssit ja tutkimusongelma määrittelevät tutkimukseen parhaiten soveltuvan menetelmän, menetelmiä voidaan käyttää myös rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltyinä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Käyttämällä lomakehaastattelua, teemahaastattelua ja syvähaastattelua voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja saada vastauksia asetettuihin ongelmiin. Lomakehaastattelu on yleinen kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumuoto, mutta sitä voidaan käyttää myös kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä. Lomakehaastattelun kysymykset pitää olla sidoksissa asetettuun viitekehykseen, joten kaikkien kysymysten täytyy olla merkityksellisiä sekä tutkimuksen tarkoituksen että ongelmanasettelun kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.)

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin lomakehaastattelua (liite 3) ja puhelimitse tehtävää nauhoitettavaa haastattelua (liite 5). Kyselyyn verrattuna haastattelun etuna on joustavuus. Haastattelun avulla voidaan mahdollistaa kysymysten toisto, selventää ilmaisuja, oikaista virheitä ja käydä vuorovaikutteista keskustelua. Haastattelun avulla voidaan saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun heikkoutena voidaan pitää sen vaatimia resursseja, aika ja raha. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74.)

Menetelmänä käytettiin sekä lomakehaastattelua että haastattelua, koska ajalliset resurssit eivät antaneet myöten ainoastaan haastattelun käyttämiseen. Lisäksi aineistoksi tarvittiin myös hyvin yksilöityä tietoa, joka oli helpommin saatavissa lomakehaastattelun muodossa. Haastattelulla pystyttiin tarkentamaan lomakkeen vastauksia ja paneutumaan aiheeseen syvällisemmin. Kahden menetelmän rinnakkainen käyttö oli aineiston hankinnan kannalta perusteltua.

Tutkimuksessa lomakehaastattelun tarkoituksena oli saada tietoa tutkittavien edunvalvontatoimistojen päämies- ja henkilöstömäärästä, toimintatavasta, työtehtävistä, työnjaosta, käytettävissä olevista resursseista sekä suhtautumisesta tulevaisuuteen ja asiakastietojärjestelmä Edvardiin. Lomakehaastattelu oli erittäin laaja, sillä yleisen edunvalvonnan toimintatavoista ei ole olemassa tutkittua tietoa ja lomakkeen avulla haluttiin löytää asioita syvällisempää tarkastelua varten.

Lomakehaastattelun vastausten perusteella haluttiin syventää työnjakoaihetta, koska siitä muodostui selkeä kokonaisuus ja työnjako ei ollut kaikissa toimistoissa samanlainen. Tämän perusteella haastatteluissa keskityttiin työnjakoon ja siihen liittyviin tekijöihin. Työnjako teemoiteltiin neljään eri teemaan: sisäinen työnjako, yksiköiden välinen työnjako, edunvalvonnan ja eri ulkoisten toimijoiden välinen työnjako ja työnjaon kehittäminen.

Lomakehaastattelu lähetettiin sähköpostitse niihin edunvalvontatoimistoihin, joissa työskentelee johtava yleinen edunvalvoja. Toimistot olivat Helsingin, Joensuun, Oulun, Kuopion, Porin, Tampereen seudun, Lappeenrannan, Turun, Lahden, Kajaanin, Rovaniemen, Espoon, Tampereen, Iisalmen, Vantaan, Mikkelin, Rauman, Kokkolan, Hyvinkään, Kotkan ja Vaasan edunvalvontatoimistot. Lisäksi lomakehaastattelu annettiin täytettäväksi Jyväskylän johtavalle yleiselle edunvalvojalle. Lomakehaastattelun saatteessa (liite 2) kerrottiin, että lomakkeessa kysytään suostumusta myös mahdolliseen puhelinhaastatteluun. Tavoitteena oli, että lomakkeeseen saataisiin vastaukset noin kymmeneltä johtavalta edunvalvojalta ja, että puhelinhaastatteluun suostuneita olisi noin viisi.

Oikeusministeriön alaisilla virastoilla on käytössään Open Office, joten lomakehaastattelu toteutettiin Open Office Writer –ohjelmalla. Suurimmalla osalla edunvalvon-

tayksiköistä liitelomake toimi moitteettomasti, mutta osa yksiköistä ei saanut liitettä auki tai sen takaisin lähettämässä oli ongelmia. Sähköisten vastausten lisäksi vastaus saatiin postitse ja faxitse.

Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2011. Nauhoitettavat haastattelut olivat kestoltaan noin puoli tuntia. Työnjako aihetta käsiteltiin neljän teeman avulla, tärkeimpänä teemana oli sisäinen työnjako. Teemoja avattiin apukysymysten avulla, aina ei apukysymyksiä tarvittu, sillä haastateltavat kertoivat oma-aloitteisesti asioita, joita haastattelussa oli tarkoitus saada selville. Haastateltavilta löytyi erilaisia näkökulmia ja mielipiteitä kaikkiin valittuihin teemoihin.

Nauhoitetut puhelinhaastattelut litteroitiin, litterointia ei tehty aivan sanasta sanaan, mutta lähestulkoon. Litteroitua tekstiä sisältäen kysymykset ja vastaukset oli yhteensä 45 tekstisivua. Litterointi oli aikaa vievää, joten koko aineiston hankintaan pelkäämään haastatteluilla ei olisi ollut ajallisia resursseja.

Sähköiset lomakehaastattelut lähetettiin 20.9.2011, vastausaika oli 7.10.2011 saakka. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä kahdeksan kappaletta, puhelinhaastatteluun suostuneita oli kuusi. Vastausaika päätettiin jatkaa vielä 11.10.–19.10.2011 väliselle ajalle. Jatketun vastausajan jälkeen haastattelulomakkeeseen saatiin 15 vastausta, joten vastausprosentti oli 71. Suostumuksensa puhelinhaastatteluun antoi 11 henkilöä, joka oli 73 % lomakkeeseen vastaajista. Puhelinhaastattelu toteutettiin yhdeksän vastaajan kanssa, joten haastateltavien prosentuaalinen osuus oli 60 % lomakkeeseen vastanneista. Vastauksia saatiin kaikista oikeusapupiireistä, joten aineiston kattavuus oli sekä määrällisesti että alueellisesti erittäin hyvä.

Tutkimuksen aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, jota voidaan käyttää analyysi menetelmänä kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi tehtiin teemoittelun avulla, jolloin tarkoituksena on aineiston pilkkominen ja ryhmittely aihepiireittäin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93.) Aineisto oli lomakehaastattelussa jaettu aihepiireittäin ja puhelinhaastattelu oli teemoitettu. Aineiston analyysissä teemat muodostuivat tiettyjen teemojen aineistossa ilmenemisen ja esiintymisen perusteella. (Eskola & Suoranta 2005, 174). Analyysissä muodostuneet teemat pohjautuivat pitkälle puhe-

linhaastattelun teemoihin, mutta myös lomakehaastattelun aihepiirit mukautuivat tutkimusongelman mukaisiin teemoihin.

4.4 Tutkittavat yksiköt

Tutkimuksessa mukana olevat edunvalvontatoimistot olivat Helsinki, Joensuu (nykyinen Pohjois-Karjala), Jyväskylä, Turku, Lappeenranta, Kajaani (nykyinen Kainuu), Tampere, Rovaniemi, Vantaa (nykyinen Itä-Uudenmaan), Iisalmi, Kokkola, Mikkeli, Vaasa, Kotka ja Rauma. Näiden toimistojen johtavat yleiset edunvalvojat vastasivat lomakehaastatteluun. Puhelinhaastatteluun osallistuivat johtavat yleiset edunvalvojat Helsingistä, Joensuusta, Turusta, Iisalmelta, Kokkolasta, Mikkelistä, Vaasasta, Kotkasta ja Raumalta.

Turun oikeusapupiiristä tutkimukseen osallistuivat lomakehaastattelun osalta johtavat yleiset edunvalvojat Rauman, Tampereen ja Turun oikeusaputoimistoista. Vaasan oikeusapupiiristä osallistuivat Jyväskylän, Kokkolan ja Vaasan oikeusaputoimiston johtavat yleiset edunvalvojat. Itä-Suomen oikeusapupiiristä osallistuivat Iisalmen, Kajaanin, Mikkelin ja Joensuun oikeusaputoimiston johtavat yleiset edunvalvojat. Helsingin oikeusapupiiristä osallistuivat Helsingin, Kotkan, Vantaan ja Lappeenrannan johtavat yleiset edunvalvojat ja Rovaniemen oikeusapupiiristä Rovaniemen oikeusaputoimiston johtava yleinen edunvalvoja.

Taulukossa 1 on kuvattu lomakehaastatteluun vastanneiden johtavien yleisten edunvalvojien ilmoittamat edunvalvontatoimistojen virat ja päämiesmäärät 31.8.2011. Pääosin palkkaluokat oli ilmoitettu vuoden 2011 mukaisesti. Taulukkoon 1 on kirjattu myös vastaajien ilmoittamat päämiesmäärät edunvalvojia ja edunvalvontasihteereitä kohden. Tavat, joilla määrät on laskettu saattavat poiketa toisistaan, joten varsinaista vertailua ei määrien välillä voida tehdä. Taulukossa on tummennettuina ne edunvalvontatoimistot, joista osallistuttiin myös puhelinhaastatteluun.

Taulukon 1 edunvalvontatoimistot ovat suuruusjärjestyksessä vakituisten virkojen määrän perusteella. Kolme suurinta toimistoa ovat Helsingin, Joensuun ja Jyväskylän edunvalvontatoimistot, joista Helsinki on ylivoimaisesti suurin toimisto. Neljänneksi

suurin edunvalvontatoimisto on Lappeenrannan toimisto, lähestulkoon yhtä suuri toimisto on Turun toimisto. Kuudenneksi suurin on Kajaanin toimisto. Rovaniemen, Tampereen, Vantaan, Mikkelin, Iisalmen, Kotkan, Vaasan, Rauman ja Kokkolan toimistojen vakituisten virkojen määrä vaihtelee 9-14 välillä.

TAULUKKO 1. Virkojen ja päämiesten määrät 31.8.2011

	EDUNVALVOJAT		EDUNVALVONTASIHTEERIT/osastosihteerivahti- tai virastomestari		VIRAT YHTEENSÄ	PÄÄMIEHET	PÄÄMIEHET /edunvalvoja	PÄÄMIEHET /sihteeri
HELSINKI	Y18 Y16	1 14	Y13 Y10 Y9 Y8 Y7	1 1 23 1 13	54	3328	238	90
JOENSUU	Y17 Y16 Y14	1 6 4	Y11 Y9 Y7	1 15 3	30	1930	175	102
JYVÄSKYLÄ	Y17 Y16 Y14	1 3 4	Y11 Y9 Y7	1 12 4	25	1572	196	92
LAPPEENRANTA	Y16 Y15 Y14	1 1 6	Y9 Y8 Y7	7 1 1	17	1152	144	128
TURKU	Y17 Y16	1 5	Y9	10,5	16,5	n.1200	200	115
KAJAANI	Y17 Y16 Y14	1 2 3	Y9 Y7	7,5 2	15,5	1080	220	120
ROVANIEMI	Y17 Y16 Y14	1 1 4	Y9 Y7	6 2	14	n.900	146	112
TAMPERE	Y17 Y16	1 3	Y9 Y8	7 2	13	n.1006	251	111
VANTAA	Y17 Y16	1 3	Y9 Y7	6 3	13	830	208	92
MIKKELI	Y17 Y14	1 4	Y9 Y8	6 1	12	670	130	100
IISALMI	Y17 Y14	1 4	Y9 Y7	5 2	12	n. 810	165	165
KOTKA	Y17 Y14	1 3	Y9 Y7	4 2	10	580	150	150
VAASA	Y17 Y14	1 3	Y9 Y8	5 1	10	629	157	126
RAUMA	Y17 Y15 Y14 *	1 1 1 1	Y9 Y8 Y7 *	3 1 1 1	10	580	143	71
KOKKOLA	Y17 Y14	1 3	Y10 Y9	1 4	9	700	175	175

*takuupalkka

Johtavien yleisten edunvalvojen vastausten perusteella voidaan todeta, että yksiköissä oli elokuussa vuonna 2011 vakinaisten virkojen lisäksi jonkin verran määräaikaisia virkoja helpottamassa työtaakkaa. Pääsääntöisesti määräaikaisuudet olivat vuoden 2011 loppuun. Harjoittelijoita sekä työmarkkina- ja palkkatuella palkattuja henkilöitä käytettiin kiitettävästi työnteon apuna. Oli selvästi havaittavissa, että Edvard-järjestelmän käyttöönotto työllisti yksiköitä erittäin paljon vuonna 2011. Erinäisissä muutostilanteissa on selvää, että perustehtäville jää vähemmän aikaa kuin vakituneessa tilanteessa. Todennäköisesti avustavasta henkilökunnasta on saatu apua perustehtävien hoitamiseen, kuten laskujen maksamiseen ja arkistointiin, jolloin vakituisella henkilöstöllä on ollut enemmän aikaa perehtyä uuteen järjestelmään. Toisaalta apua on saatu myös uuden järjestelmän käyttöön ottoon, esimerkiksi tarvittavien kirjausten tekemiseen järjestelmään, jolloin vakituinen henkilöstö on voinut keskittyä enemmän perustehtävien hoitamiseen.

Lomakehaastatteluun vastanneet johtavat yleiset edunvalvojat työskentelivät yhden toimipaikan toimistoissa tai sellaisissa toimistoissa, joissa oli useampi toimipaikka. Usein saman toimiston toimintatavat vaihtelivat eri toimipaikoissa toimipaikkojen kokoerojen vuoksi. Useamman toimipaikan toimistojen johtavista yleisistä edunvalvojista useimmat kuvasivat toimiston työskentelytapoja sen toimipaikan mukaisesti, jossa he itse työskentelivät.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimuksen tulokset on analysoitu teemoittain. Tutkimustulokset ovat muodostuneet johtavien yleisten edunvalvojien lomakehaastatteluista ja puhelinhaastatteluista. Tutkimustuloksiin on kirjattu ylös muodostuvatko vastaukset lomakehaastattelun vastauksista vai puhelinhaastattelun haastatteluista.

Tutkimustuloksissa käsitellään aluksi yleisen edunvalvonnan resursseihin, edunvalvontapalvelun tulevaisuuteen ja Edvardiin liittyviä teemoja. Sen jälkeen käsitellään edunvalvontatoimistojen työskentelytapoja yleisesti, jonka jälkeen analysoidaan yleisen edunvalvonnan työnjakoon liittyviä teemoja. Työnjakoteemoissa keskitytään yleisen edunvalvonnan sisäiseen työnjakoon tarkastellen edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin välistä työnjakoa, edunvalvontasihteerien välistä työnjakoa, työnjaon vahvuuksia ja kehittämiskohteita, työnjaon ja toimenkuvien suunnittelua sekä hiljaisen tiedon siirtymistä ja perehdytyksen toteutumista. Tämän jälkeen tuloksissa analysoidaan edunvalvontatoimistojen välistä työnjakoa, edunvalvonnan ja ulkoisten toimijoiden välistä työnjakoa sekä työnjaon kehittämistä.

5.1 Yleisen edunvalvonnan resurssit

Lomakkeessa tiedusteltiin edunvalvontatoimistojen työmäärää. Neljän johtavan yleisen edunvalvojan mielestä työmäärä edunvalvontatoimistossa oli syksyllä 2011 sopiva, henkilöstöä oli riittävästi ja päämiesten määrä kohtuullinen. Yksi johtava yleinen edunvalvoja piti henkilöstömäärää sopivana, mutta mainitsi, että työtä on joka tapauksessa todella paljon.

Eräs johtava yleinen edunvalvoja vastasi, että normaalitilanteessa työmäärä on sopiva, mutta varsinkin kesälomien aikana sijaistuksiin tarvittaisiin lisäresursseja. Ainakin kahdessa toimistossa työtaakkaa ovat lisänneet sairauspoissaolot. Yksi haastateltava mainitsi, että toimipaikat ovat haavoittuvia sairaustapausten johdosta.

Usea johtava yleinen edunvalvoja oli sitä mieltä, että työmäärä on toimistossa kohtuuton. Perusteluiksi mainittiin muun muassa, että päämiesten määrä on kasvanut vuosi vuodelta, työtehtävät ovat tulleet hankalammiksi ja vaativammiksi, mutta henkilöstön määrä ei ole lisääntynyt, vaan vähentynyt. Ilman harjoittelijoiden tai työllistettyjen apua töistä ei ole mahdollista selviytyä. Eräs johtava yleinen edunvalvoja mainitsi, että henkilöstön työskentely on äärirajoilla ja työuupumuksen merkit ovat näkyvissä. Yksi vastaaja kertoi, että kaikkia työtehtäviä ei ole mahdollista tehdä kunnolla ja henkilöstömäärä on sopiva silloin, kun kukaan ei ole sairaana ja ohjelmat toimivat. Lisäksi vastaajat mainitsivat, että töitä ohjaa jatkuva kiire ja että henkilöstö kokee työmäärän suureksi. Yksi vastaaja kertoi, että henkilöstön mielestä sihteerin virkoja tarvittaisiin lisää.

Merkittävä osa johtavista yleisistä edunvalvojista oli sitä mieltä, että työtä oli syksyllä 2011 liikaa. Nykyisen työmäärän lisäksi lomakkeessa tiedusteltiin, mitkä ovat tulevaisuuden henkilöstövähennysten vaikutukset työhön ja työn tekemiseen. Suurin osa johtavista yleisistä edunvalvojista oli sitä mieltä, että henkilöstöä ei voida vähentää, jos töitä tai tehtäviä ei vähennetä. Mikäli henkilöstöä vähennetään, useat johtavat yleiset edunvalvojat olivat sitä mieltä, että palvelun taso laskee ja laatu heikkenee, virhemahdollisuudet lisääntyvät. Yksi vastaaja totesi seuraavaa: *”Laatu heikkenee. Asiakkaat saavat vähemmän ja huonompaa ja eriarvoisempaa palvelua. Ihmiset sairastuvat eivätkä enää jaksa nauttia.”* Lisäksi työ tulee keskittymään entistä enemmän ja pelkistetysti taloudellisten asioiden hoitamiseen. Eräs vastaaja totesi:

...Entistä vähemmän on ensinnäkin mahdollista se, että yksi hoitaisi enemmän yleisiä, yhteisiä toimistotehtäviä [...] toimimme useammassa yksikössä ja yhdessä yksikössä on vain yksi sihteerin. Kun tämä on lomalla toinen yksikön sihteerin on lähtenyt häntä tuuraamaan. Tämä ei enää onnistu, jos virkoja vähennetään. Lisäksi riski virheistä kasvaa, kun on paljon työtä, muistamista ja työssä on paljon keskeytyksiä.

Useat vastaajat mainitsivat myös, että henkilöstön työssä viihtyminen, työssä jaksaminen ja motivaatio kärsivät henkilöstövähennysten myötä. Eräs vastaaja kirjoitti, että mikäli henkilöstövähennyksiä tulee, kaaos työssä vaan lisääntyy. Yksi vastaaja oli

sitä mieltä, että henkilöstövähennysten vaikutukset ovat masentavia ja että ostopalveluin purettavat tulevaisuuden näkymät ovat edessä.

Myös Tuija Merkelin tutkimuksessa ilmeni, että työn kuormittavuus koettiin kovaksi ja henkilöstöresurssit alimitoitetuiksi. Työtehtävissä haluttiin keskittyä oleellisimpiin työn merkityksen kannalta, kiire sekä tehtävien runsas määrä aiheuttivat riittämättömyden tunteen. Myös Merkelin tutkimuksessa ilmeni, että kiire heikentää työn laatua. (Merkel 2011, 41–44.)

Kaksi vastaajaa mainitsi, että Edvardilla voidaan jollain tapaa vaikuttaa vähenevien henkilöstöresurssien vaikutuksiin ja työtä voidaan jossain määrin tehostaa, jolloin henkilöstövähennysten vaikutus on vähäisempi. Yksi vastaaja totesi, että Edvardin myötä henkilöstövajeen seuraukset voivat hieman helpottua. Toinen vastaajista mainitsi myös, että toiminnan kehittämisellä voidaan vaikuttaa henkilöstön vähentämisen seurauksiin. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että henkilöstövähennysten seurauksena täytyy päällekkäistä työtä karsia.

5.2 Yleisen edunvalvontapalvelun tuottaminen tulevaisuudessa

Lomakkeessa tiedusteltiin johtavien yleisten edunvalvojien mielipidettä edunvalvontapalvelun tuottamisesta ostopalveluna. Vastaajista viisi oli ehdottomasti sitä mieltä, että ostopalvelut eivät ole ratkaisu mahdollisiin henkilöstövähennyksiin yleisessä edunvalvonnassa. Ostopalveluita ei nähty hyvänä vaihtoehtona, koska koettiin, että valtiolle siirtymisen tarkoituksena oli saada maahan yhtenäinen toimintatapa. Ostopalveluiden myötä toimintatavat muuttuisivat taas eri puolilla maata erilaisiksi. Lisäksi koettiin, että eriarvoisuus lisääntyy, laatu kärsii, työtä ei tehdä enää pitkäjänteisesti ja palvelu keskittyy väkirikaille alueille. Yksi vastaaja totesi, että ostopalvelut aiheuttavat edunvalvonnan henkilöstössä pelkoa oman aseman säilymisestä. Ostopalveluiden kustannukset mietityttivät myös ja ostopalvelua pidettiin kohtuuttoman kalliina. Eräs vastaaja totesi, että jos ostopalveluita käytettäisiin, pitäisi yksiköiden olla suhteellisen suuria, päämiesmäärältään vähintään 500 henkilöä.

Viisi vastaajaa totesi, että mikäli virkoja ei ole riittävästi ja mitään muuta vaihtoehtoa ei ole, on ostopalveluun todennäköisesti turvauduttava. Ongelmaksi koettiin kuitenkin hyvien palveluiden tuottajien löytyminen kaikilta paikkakunnilta. Eräs vastaaja oli huolissaan siitä, että mikäli henkilöstöä vähennetään, joudutaan vähennykset tekemään nuorimmista päästä määräaikaisten työsuhteiden vuoksi. Ostopalveluita käytettäessä pitäisi harkita myös tarkoin sitä, mihin toimistoihin ostopalvelu soveltuu. Yhden vastaajan mielestä ostopalvelun käyttöön ottamiseen ei voi enää vaikuttaa, koska oikeusministeriössä on päätetty, että ostopalvelut ovat ratkaisu tuleviin henkilöstövähennyksiin. Eräs vastaaja taas koki, että toimintoja on mahdollisuus kehittää virkamiestyössä. Kehittämisen avulla henkilöstövähennyksistä selvitään ja ostopalveluihin ei tarvitse turvautua.

Ostopalveluiden käyttämisessä nähtiin myös joitakin hyviä puolia. Yksi vastaaja totesi, että ostopalvelut voivat olla ratkaisu henkilöstövähennyksiin, mutta se vaatii, että tarjolla on motivoitunutta ja osaavaa palveluntuottajaa. Haastattelussa eräs johtava yleinen edunvalvoja mainitsi, että ostopalveluiden myötä saadaan kilpailua, joka mahdollistaa laadun parantumisen.

Tutkimuksen vastaukset olivat hyvin samantapaisia kuin edunvalvonnan ostopalveluja koskeneesta mietinnöstä saadut lausunnot. Useat lausunnon antajat olivat huolissaan niistä riskeistä ja uhkakuvista, joita ostopalveluiden käyttöönottamiseen liittyy. Monissa lausunnoissa suhtautuminen ostopalveluihin oli merkittävän negatiivista ja vähintäänkin ostopalveluiden käytölle asetettiin monia edellytyksiä. Eritoten henkilöstön motivaatio ja jaksaminen kyseenalaistettiin, mikäli resursseja käytetään ostopalveluiden käytön laajentamiseen eikä niinkään oikeusaputoimistojen palvelutoiminnan kehittämiseen ja riittävän henkilöstömäärän turvaamiseen. Huolta esitettiin myös palvelun laatuun liittyvistä tekijöistä. (Tiainen-Hyrkäs 2011b, 10–11.)

Lausunnon antajat kokivat, että edunvalvontapalveluiden tuottamiseen tarvitaan riittävästi resursseja. Ostopalvelun käytön laajentamista pidettiin yleisesti hyväksyttävänä tapana resurssien turvaamiseen. Ristiriitaisuutta herätti kuitenkin se, että valtion tuottavuusohjelman mukainen henkilöstövähennys olisi peruste ostopalvelui-

den käytölle. Ostopalvelu koettiin tarkoituksenmukaisena silloin, kun pyrkimyksenä on taata palvelun saatavuus ja turvata toiminta. (Tiainen-Hyrkäs 2011b, 11.)

Ostopalveluiden lisäksi lomakkeessa haluttiin selvittää oliko yleisessä edunvalvonnassa sellaisia työtehtäviä, jotka voitaisiin tällä hetkellä tai tulevaisuudessa ulkoistaa. Puolet vastauksen antaneista totesi, että ulkoistettavia tehtäviä ei tällä hetkellä ole. Ulkoistamisen pääasiallisena esteenä koettiin se, että edunvalvontatyössä kokonaisuus pitää olla hallinnassa ja kaikki asiat vaikuttavat kaikkeen. Yksi vastaaja totesi, että yksittäisiä työtehtäviä ei ole mahdollista ulkoistaa, koska ministeriön järjestelmä pitäisi avata ulkopuolisille. Vastaajat, jotka eivät pitäneet ulkoistamista mahdollisena painottivat, että yleisessä edunvalvonnassa pitää tehdä vain ne työt, jotka sinne lain mukaan kuuluvat. Huomiota kiinnitettiin myös tarkkaan tilinpitovelvollisuuteen.

Yleisessä edunvalvonnassa pitää kuitenkin pitäytyä tarkasti holhoustoimilain mukaisessa edunvalvojan tehtävässä [...] eikä tehtävää tule lähteä laajentamaan niihin toimiin, jotka eivät edunvalvojalle kuulu.

Tapaamisia voidaan vähentää, asioita voidaan hoitaa puhelimitse, toimenkuvaan kuulumattomia asioita ei hoidettaisi.

Sosiaalitoimi mielestäni osittain siirtää omia asioitaan edunvalvontaan eikä kannu vastuuta niistä asioista, joita SHL edellyttää heiltä. Maistraattien tarkastustyötä voisi yleisten edunvalvojien osalta keventää...

Toinen puolikas oli sitä mieltä, että erinäisiä työtehtäviä voitaisiin ulkoistaa. Arkistoinnin ulkoistaminen mainittiin kolmessa vastauksessa. Juridisten tehtävien ulkoistaminen on mahdollista, jota tehdään tälläkin hetkellä. Myös varallisuuden hoitoon liittyviä tehtäviä voitaisiin ulkoistaa. Ulkoistamisen kohteista mainittiin lisäksi laskujen maksu ja kirjanpito. Kahdessa vastauksessa mainittiin konkreettisia ulkoistamismahdollisuuksia:

Eriyistehtävät voitaisiin siirtää suoraan oikeusaputoimistoon, oikeusavustajien tehtäväksi. Alaikäisten lasten yleinen edunvalvonta saataisiin lopetettua, kun pankkilainsäädäntöä muutettaisiin siten, että vanhemmat edunvalvojina eivät voisi käyttää alaikäisten lastensa omaisuutta ilman maistraatin lupaa.

sosiaalietuudet olisi osa-alue, johon tekijöitä löytyisi ja toisaalta se vie hyvin suuren osan edunvalvontahenkilöstön ajasta. Kerran vuodessa täyttää esimerkiksi asumistukitarkistukset kaikille päämiehille, jotka asuvat vuokralla.

5.3 Asiakastietojärjestelmä Edvard

Lomakkeeseen vastanneissa toimistoissa kaikilla muilla oli syyskuussa 2011 Edvard jossain määrin käytössä, lukuun ottamatta Helsinkiä. Järjestelmä oli ollut käytössä 3-6 kuukautta Vantaalla, Turussa, Tampereella, Jyväskylässä ja Raumalla. Alle kolme kuukautta järjestelmä oli ollut käytössä Mikkelissä, Kotkassa, Kajaanissa, Joensuussa, Iisalmessa, Lappeenrannassa, Rovaniemellä, Kokkolassa ja Vaasassa. Kotkassa Edvardin varsinainen käyttöönotto tapahtui 1.10.2011, Vaasassa 1.11.2011 ja Helsingissä 1.12.2011.

Edvardin suurimpana ongelmana koettiin järjestelmän hitaus. Muita ongelmia olivat järjestelmän toimimattomuus, sekavuus, monimutkaisuus, keskeneräisyys, puutteellisuus ja pankkiyhteyksien toimimattomuus. Siirtymävaihe Edvardin käyttämiseen koettiin hyvin työläänä. Edvard järjestelmänä herätti jonkin verran epäluuloja vastajissa. Edvardin tarkoituksenmukaisuutta pohdittiin seuraavilla tavoilla:

Periaatteessa meille riittää ohjelma, jonka avulla laskujen maksu on nopeaa ja varmaa sekä se, että meillä on tieto päämiehen päivittäisestä saldosta ja voimme nopeasti maksaa käyttövarat ja extrat. Sekä se, että tästä kaikesta muodostuu kirjanpitoaineisto vuositiliä varten. Juuri tämän ydinasian osalta Edvard on ollut toistaiseksi arvaamaton....

Edvard palvelee tilastointia, toinen kysymys taas on onko ko. tilastot käytännön kanssa missään tekemisissä ja palveleeko ne itse edunvalvonnan kannalta tarkoituksen mukaisia asioita.

Yksi vastaaja totesi, että kirjanpidollisesta osiosta ei saa tulevaisuudessa tulla itsetarkeita, koska yksityisen kotitalouskirjanpito ei ole liikekirjanpitoa. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että järjestelmän myötä minimivaatimuksena on selviytyä päämiesten kannalta oleellisimmista tehtävistä, vasta tämän jälkeen tulevat muut hyödyt.

Järjestelmän toimivuudessa on ollut ongelmia, mutta yksi vastaaja koki, että järjestelmä on toiminut yllättävän hyvin. Vastaaja totesi, että Virkanettiin verrattuna Edvardia voidaan pitää tämän vuosituhannen ohjelmana.

Edvardin hyvinä puolina nähtiin kattavuus ja monipuolisuus. Edvard-järjestelmän toimiessa suunnitellulla tavalla vastaajat kokivat, että järjestelmästä tulee hyvä ja käyttökelpoinen työväline.

Johtavien yleisten edunvalvojien monissa haastatteluissa joulukuussa 2011 tuli ilmi, että Edvardin ongelmat jatkuivat edelleen. Myös joulukuussa suurena ongelmana koettiin järjestelmän hitaus, jonka johdosta edunvalvojien ja erityisesti edunvalvontasihteereiden työn ruuhkautuivat.

Edvardin hyödyntämisessä tulevaisuudessa vastauksissa tuli esille päällimmäisenä sähköinen hyödynnettävyys. Sähköinen tiedon- ja asiakirjojen välitys voisi olla tulevaisuudessa mahdollista muun muassa verottajan, maistraatin, pankkien, eläkelaitosten, Kelan ja VTJn välillä. Hyödynnettävyydestä mainittiin myös raportit ja mahdollisuus koko edunvalvonta-alueen hallintaan. Järjestelmän myötä pystytään yhtenäistämään toimintoja ja toimintoja voidaan keskittää sekä jakaa myös useamman yksikön kesken. Yksi konkreettinen hyöty oli sijaistuksen helpottuminen.

5.4 Työskentelytapa yleisessä edunvalvonnassa

Kaikissa tutkimukseen osallistuneissa edunvalvontatoimistoissa edunvalvoja ja edunvalvontasihteeri työskentelivät työpareina. Osassa toimistoissa edunvalvojalla oli työparinaan yksi sihteeri, osassa toimistoissa edunvalvojan työparina oli yksi tai useampi sihteeri ja joissakin toimistoissa sihteereillä oli työparinaan useampi kuin yksi edunvalvoja.

Lomakkeessa tiedusteltiin johtavilta yleisiltä edunvalvojilta, onko toimistoissa käytössä tiimejä. Helsingissä käytössä on neljä tiimiä, kolme tiimiä hoitaa tiimin päämiesten asioita ja yksi tiimi hoitaa kirjanpitoa, Turussa neljässä tiimissä on yksi edunvalvoja ja kaksi sihteeriä ja yhdessä tiimissä edunvalvoja ja sihteeri. Joensuussa tiimit ovat pää-

osin sijaistustiimejä ja Jyväskylässä kirjanpito on jaettu aakkosten mukaan. Muut johtavat yleiset edunvalvojat ilmoittivat, että heillä ei ole käytössään tiimejä tai varsinaisia tiimejä. Kajaanissa oli kuntakaudella käytössä tiimit, mutta valtiolle siirtymisen jälkeen niitä ei ole enää käytetty. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että tiimi ymmärretään ja mielletään eri tavoin, tiimi-käsitteellä voidaan tarkoittaa erilaisia asioita ja ryhmittymiä.

Osassa toimistoissa sihteereiden työtehtäviä oli keskitetty. Pienemmissä toimistoissa ei töiden keskittäminen useinkaan ole mahdollista. Osassa toimistoissa, joilla on useampi toimipaikka, ei henkilöstön vähyyden vuoksi töitä ole pystytty keskittämään. Kaikissa toimistoissa, toimiston suuruudesta riippumatta, ei keskittämistä edes haluttu, vaan kokonaishallinnan kannalta koettiin, että ”kaikki tekee kaikkea”- toimintamalli toimii päämiesten asioiden hoitamisessa keskittämistä paremmin.

Tutkimuksessa ei tiedusteltu johtavien yleisten edunvalvojien eikä osastosihteereiden työnkuvaa. Yleisillä edunvalvojilla palkkaluokkien ero näkyy pääasiassa siinä, että ylemmän palkkaluokan virkaa hoitavalla on alempaan palkkaluokkaan nähden enemmän päämiehiä tai heillä on hoidettavanaan sijais- ja erityismääräyksiä. He saattoivat toimia myös johtavan yleisen edunvalvojan sijaisena.

Edunvalvontatoimistoissa sijaisuudet hoidetaan siten, että jokaisella työntekijällä on oma sijaisensa. Useimmissa toimistoissa edunvalvojat sijaistavat edunvalvojia ja sihteerit sijaistavat sihteereitä. Tullessa yllättäviä poissaoloja useimmissa toimistoissa töitä jaetaan toimistossa työskentelevän henkilöstön kesken, esimerkiksi pitkien sairauslomien kohdalla. Lyhyempien poissaolojen aikana pyritään tekemään kiireisimmät työtehtävät.

Lomakkeessa tiedusteltiin edunvalvojien ja edunvalvontasihteereiden soittoaajoista ja päämiehen tapaamisiin liittyvistä asioista. Taulukossa 2 on kirjattu ylös johtavien yleisten edunvalvojien ilmoittamat soittoaajat edunvalvontatoimistoissa. Useimmissa toimistoissa on soittoaajat käytössä ja niiden lisäksi päivystys. Osassa toimistoissa ei ole käytössä soittoaikoja, päämies tavoittaa henkilöstön virka-ajalla.

TAULUKKO 2. Edunvalvontatoimistojen soittoaajat

HELSINKI	joka päivä 9.00–11.00
VAASA	joka päivä 9.00–11.00
JOENSUU	joka päivä 9.00–11.00
MIKKELI	joka päivä 9.00–11.00
RAUMA	joka päivä 9.00–12.00
TAMPERE	ma, ti, to, pe 10.00–11.00
KOTKA	ma, ti, to, pe 9.00–12.00
VANTAA	ma, ti, to, pe 9.00–11.00 ke 13.00–15.00
TAMPERE	ma, ti, to, pe 10.00–11.00
TURKU	edunvalvojat ma, ti, ke, to 10.00–11.00 edunvalvontasihteerit ma, ti, ke, to 9.00–10.00
JYVÄSKYLÄ	edunvalvojat joka päivä 10.00–11.00 edunvalvontasihteerit joka päivä 9.00–11.00
KAJAANI	soittoaajat käytössä, toimipaikoissa erilaiset
LAPPEENRANTA	puhelin on auki, ellei ole asiakkaita, päivystysvuorot jaettu
KOKKOLA	ei ole soittoaikoja
IISALMI	ei ole soittoaikoja

Johtavien yleisten edunvalvojien mukaan kaikissa toimistoissa pyrittiin tapaamaan uusi päämies, joko toimistolla tai päämiehen kotona. Useat vastaajat korostivat, että päämiehen tapaamista varten on toimistossa erillinen vastaanottohuone, päämiehet eivät pääse toimiston muihin tiloihin. Kahdessa toimistossa tapaamiset, myös asiakkaan ensitapaamisen, hoitaa pääasiassa edunvalvoja. Mikäli tapaaminen tapahtuu muualla kuin toimistossa ja paikalla on hoitohenkilökuntaa, sosiaalityöntekijä tai vastaava henkilö, niin edunvalvontasihteerin mukana oleminen ei ole välttämätöntä muissakaan toimistoissa. Toimistolla päämiehen alkutapaaminen voidaan pitää ainoastaan edunvalvojan kanssa, usein paikalla on kuitenkin myös edunvalvontasihteeri. Alkutapaamisen lisäksi tapaamisia järjestetään tarvittaessa, joko edunvalvojan tai päämiehen aloitteesta.

Myös edunvalvonnan kehittämistyöryhmä on puuttunut päämiehen oikeuteen yhteydenpidossa, tavoitettavuudessa ja tiedonsaannissa. Kehittämistyöryhmän suosi-

tusten perusteella edunvalvojan olisi tavattava henkilökohtaisesti uusi päämies, päämiehen tapaaminen tapahtuu joko edunvalvojan toimipaikassa, päämiehen kotona tai tarvittaessa muussa päämiehelle parhaiten sopivassa paikassa. Työryhmä suosittelee, että päämiehen pitäisi saada tavata edunvalvoja toimistossa viimeistään viikon kuluessa ja nopeammin, jos asia sitä vaatii. Muualla kuin edunvalvontatoimistossa tapaaminen tulisi järjestää kahden viikon kuluessa. Puhelimitse olisi saatava yhteys edunvalvojaan tai avustavaan henkilökuntaan kahden päivän sisällä. Puhelinajat eivät saa olla ainoita aikoja, jolloin puhelimeen vastataan virastossa. (Edunvalvonnan kehittämistyöryhmä 2010, 3-5.)

Lomakkeessa tiedusteltiin, koettiinko edunvalvontatoimiston nykyinen toimintatapa mielekkääksi ja motivoivaksi sekä kannustaako toimintatapa henkilöstöä toimimaan yhdessä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Seitsemän johtavaa edunvalvojaa oli sitä mieltä, että toimintatapa syksyllä 2011 on ollut hyvä. Perusteluina oli muun muassa töiden hyvä organisointi, töiden tasainen jakaantuminen ja hyvä ilmapiiri. Kaksi vastaajaa toivoi, että henkilöstö kokisi toimintatavan motivoivana, mielekkäänä ja kannustavana. Kolme vastaajaa totesi, että suhtautuminen toimintatapaan vaihtelee. Kaksi vastaajaa kertoi, että toimintatavassa olisi parannettavaa, toisessa toimistossa sihteerit kokevat työnjaon epäoikeudenmukaiseksi ja toisessa on suunniteltu pienempiin tiimeihin menemistä. Yksi vastaaja totesi, että asiaa pitäisi tiedustella henkilöstöltä ja jatkoi, että heillä henkilöstö osallistuu aktiivisesti päätöksentekoon.

5.5 Työnjako edunvalvontatoimistoissa

5.5.1 Edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin välinen työnjako

Lomakkeessa tiedusteltiin edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin työnkuvista. Kaikissa toimistoissa työnkuvat on jollain tapaa määritelty ja laadittu. Useat johtavat yleiset edunvalvojat mainitsivat, että kaikkia työtehtäviä ei pystytä tarkasti sopimaan ja joustavuutta tarvitaan.

Lomakkeessa tiedusteltiin myös edunvalvontasihteerin delegoidusta päätösvallasta, päätösvalta näkyy pääasiassa määrityksinä siitä, millaiseen summaan asti sihteerit

voivat antaa päämiehelle ylimääräisiä käyttövaroja tai maksaa laskuja. Esimerkiksi sihteereiden omalla päätöksellä tehtävien ylimääräisten käyttövarojen määrä vaihteli 150:n ja 2 000€ välillä. Kaikissa toimistoissa ei ole käytössä euromääräistä määrittelyä. Yksi johtava yleinen edunvalvoja mainitsi, että pääperiaate on se, että sihteerit päättävät tavanomaisista asioista ja tavanomaisuus vaihtelee päämiehittäin. Osassa toimistoissa oli tehty erilliset delegointipäätökset tai delegointi määriteltiin toimenkuvissa tai työjärjestyksen liitteenä. Eija Peltosen väitöskirjatutkimuksessa kirjallisia ohjeita ja delegointimääräyksiä oli käytössä tiimityöterveyskeskusten vastaajien mukaan yli kahdessa kolmasosassa terveyskeskuksia ja työparityöterveyskeskuksissa hieman yli kolmasosassa terveyskeskuksia. (Peltonen 2009, 98.) Terveystieteiden tutkimuskeskuksissa tarkemmat delegointisäännökset ovat perustellumpia kuin yleisen edunvalvonnan toimialalla.

Yleisen edunvalvojan ja edunvalvontasihteerit työtehtäviä tiedusteltiin lomakkeessa (liite 3) työtehtävien listauksen avulla. Työtehtävät oli jaettu prosessin eli päämiehen elinkaaren mukaisesti edunvalvonnan alkamiseen, edunvalvonnan hoitamiseen ja edunvalvonnan päättymiseen liittyviin tehtäviin. Listauksessa oli mukana 74 työtehtävää. Työtehtävien määrä oli kattava, joskaan kaikkia edunvalvontatyöhön liittyviä tehtäviä ei listauksessa ollut mukana.

Taulukossa 3 on kuvattu niitä toimenpiteitä, joita tehdään, kun päämiehen edunvalvonta alkaa. Pääpaino toimenpiteiden tekemisessä edunvalvonnan alkaessa on sihteereillä. Taulukon perusteella voidaan kuitenkin havaita, että eri toimistoissa toimenpiteen tekijänä voi olla edunvalvoja tai sihteeri. Päämiesten alkutapaamiset hoitaa joko edunvalvoja tai sitten edunvalvoja ja sihteeri yhdessä. Pankkitilin avaus ja päämiehen kirjaaminen järjestelmään voi olla edunvalvojan tai sihteerin tehtävänä, samoin kuin omaisuusluettelomateriaalin koonti ja kirjaus.

TAULUKKO 3. Edunvalvonnan alkamiseen liittyviä tehtäviä

EDUNVALVONNAN ALKAMINEN			
	EDUNVALVOJA	EDUNVALVONTASIHTEERI	EDUNVALVOJA & SIHTEERI
Päämiehen kirjaaminen järjestelmään	4	9	4
Päämiehen tapaaminen (pääsääntöisesti)	8		7
Edunvalvonnan pankkitilin avaus	6	7	2
Omaisuuksien luettelomateriaalin koonti	3	6	6
Omaisuuksien luettelon kirjaus	8	6	
(maksujen)tulojen siirrot avatulle pankkitilille	3	11	1

Edunvalvonnan kehittämistyöryhmä on suositellut vuonna 2009, että työn avuksi olisi suositeltavaa muodostaa osaamisrekisteri, johon voidaan kirjata erityisalvoja ja ne edunvalvojat ja edunvalvontasihteerit, jotka tietävät asioista parhaiten. (Edunvalvonnan kehittämistyöryhmä 2009, 1).

Taulukossa 4 on kuvattu päämiehen asioiden hoitamiseen liittyviä toimenpiteitä edunvalvonnan aikana. Ensimmäisenä osa-alueena ovat yleiset asiat, joihin liittyy paljon rutiininomaisia asioita. Päätävältä vaativat asiat ovat yleisesti edunvalvojan tehtäviä ja tehtävien suoritukset sihteereiden tehtäviä. Tehtävien jakautumista on kuitenkin havaittavissa esimerkiksi tarkasteltaessa riittävästä käyttövaroista huolehtimista, maksusuunnitelmien tekemistä, henkilökohtaisille avustajille maksettavia palkkoja ja niihin liittyviä asioita, asiakasmaksujen alentamis- ja poistohakemuksia ja vuositilien tekemistä. Edellä mainitut toimenpiteet olivat jakautuneet edunvalvojille ja sihteereille eri tavoin eri toimistoissa.

Taulukossa 4 on kuvattuna omaisuuden hoitamiseen liittyviä toimenpiteitä. Omaisuuden hoitamiseen liittyvät tehtävät ovat lähes kaikki edunvalvojan tehtäviä kaikissa toimistoissa. Vuokrareskontran seuraaminen on hyvin pitkälle sihteereiden tehtävänä. Omaisuuden kirjaamista, kiinteistö- ja asuntokäyntejä sekä vakuutustarpeen arviointia ja vakuuttamista tekevät osassa toimistoissa edunvalvoja ja edunvalvontasihteeri yhdessä.

Taulukosta 4 voidaan päätellä, että velkojen hoitamisessa velan ottaminen ja omaisuuden panttaus sekä velkojen hoitoa koskeva päätöksenteko ovat edunvalvojan tehtäviä. Muissa toimenpiteissä, kuten velkojen kirjauksissa, velkajärjestelymateriaalin koonnissa ja maksusuunnitelmien tekemisessä, on eroavaisuuksia edunvalvojan ja sihteerin työnjaossa. Työtehtäviä on jaettu sekä edunvalvojille että sihteereille.

Verotukseen liittyvät toimenpiteet ovat taulukon 4 mukaan enimmäkseen edunvalvojan tehtäviä. Perintöverotukseen liittyviä toimenpiteitä tekee kaikissa toimistoissa ainoastaan edunvalvoja. Ennakonpidätyksiin, jälkiveroihin ja kotitalousvähennyksiin liittyviä toimenpiteitä on jaettu eri toimistoissa eri tavoin edunvalvojille ja sihteereille.

Asumiseen liittyviä tehtäviä taulukon 4 mukaisesti tekevät sekä edunvalvoja että edunvalvontasihteerit. Yksityisen kotipalvelun järjestäminen ja asunnon hakemiseen liittyvät tehtävät painottuivat enemmän edunvalvojen tehtäviksi. Myös yksityisen kotipalvelun järjestäminen oli useimmissa toimistoissa enemmän edunvalvojan kuin sihteerin tehtävä. Muuttoon liittyvien tehtävien, kuten muuttoauton hankkiminen, ja asumistietojen päivittäminen järjestelmään oli toimistosta riippuen joko edunvalvojan tai sihteerin tehtävä.

Taulukosta 4 voidaan havaita, että tulojen ja etuuksien hakeminen on suurimmassa osassa toimistoja sihteereiden tehtävänä. Osassa toimistoja näitä toimenpiteitä tekevät kuitenkin edunvalvoja ja sihteerit. Joissakin toimistoissa tulojen ja etuuksien hakeminen on edunvalvojan tehtävänä. Päämiehet tekevät hakemuksia myös itse, kuten eräissä toimistoissa työmarkkina- ja opintotuen hakeminen.

TAULUKKO 4. Päämiehen asioiden hoitamiseen liittyviä tehtäviä

PÄÄMIEHEN ASIOIDEN HOITAMINEN			
YLEISESTI	EDUNVAL- VOJA	EDUNVALVON- TASIHTEERI	EDUNVAL- VOJA & SIHTEERI
Muiden kuin tavanomaisten laskujen hyväksyminen	11	1	2
Laskujen maksaminen	1	14	
Tositteiden aakkostaminen		14	
Tositteiden mapittaminen		14	
Pankkitilien avauksista/lopetuksista päättäminen	14		1
Pankkitilien avauksien/lopetusten tekeminen	8	3	4
Ylimääräisistä käyttövaroista päättäminen	1	2	12
Riittävästä käyttövaroista huolehtiminen	4	4	7
Maksusuunnitelmien tekeminen	3	3	8
Laskutus/ostoluvista päättäminen	1	2	11
Suoraveloituksista/maksupalvelutehtävistä/toistuvaissuorituksista päättäminen		10	5
Suoraveloitusten/maksupalvelutehtävien/toistuvaissuoritusten tekeminen	1	13	
Henk.koht.avustajien palkan ym. tilitys	3	5	1
Asiakasmaksujen tulo- ja menoselvitykset	2	10	3
Asiakasmaksujen alentamis- ja poistohakemukset	4	7	4
Sairasvakuutuskorvausten seuranta ja hakeminen	1	14	
Vakuutuskorvausten seuranta ja hakeminen	6	6	3
Hoitomaksukattojen/lääkekattojen seuranta ja hakeminen		13	2
Tiliöinnit		12	2
Arvojen muutokset	10	3	2
Vuositilin tekeminen	5	5	5
OMAISUUDEN HOITO			
Omaisuuksien kirjaaminen järjestelmään	6	3	5
Omaisuuksien hoitoa koskeva päätöksenteko (myynti/ostaminen)	15		
Kiinteistö/asuntokäynnit	10		5
Varojen sijoittaminen	13		3
Saatavien perintä	14		
Kuolinpesien selvittäminen	13		
Perinnönjaot, ositukset	15		
Vakuutustarpeen arviointi	12		2
Vakuuttaminen	9	2	4
Vuokrareskontra		12	3

VELKOJEN HOITO			
Velkojen kirjaukset järjestelmään	4	7	4
Velkojen hoitoa koskeva päätöksenteko (velkajärjestely, ulosotto tms.)	15		
Velkajärjestelymateriaalin koonti	7	5	3
Maksusuunnitelmien tekeminen	5	4	4
Velan ottaminen ja omaisuuden panttaus	14		
VEROTUS			
Ennakkoveroihin liittyvät toimenpiteet	13	2	
Ennakonpidätyksiin liittyvät toimenpiteet	7	3	4
Perintöverotukseen liittyvät toimet	15		
Kiinteistöverotukseen liittyvät toimet	12	2	1
Jälkiverojen maksuunpanosta ja palautuksista huolehtiminen	4	7	4
Kotitalousvähennykset	8	4	3
Veronmaksukyvyyn alentamisvähennykset	9	1	4
Pääomatuloista tehtävät vähennykset	11	1	3
ASUMINEN			
Vuokrasopimusten teko	14		1
Yksityisen kotipalvelun käytöstä päättäminen	12		3
Yksityisen kotipalvelun järjestäminen	7	3	3
Muutot: Asunnon hakemiseen liittyvät toimet	9	1	5
Muuttoauton/siivouksen/pakkauksen järjestäminen	5	3	7
Tietojen päivittäminen järjestelmään	5	3	7
TULOT JA ETUUDET			
Eläkkeiden hakeminen	2	7	5
Vammaispalvelulain mukaisten etuuksien hakeminen	3	6	5
Asumistuen hakeminen	1	9	5
Hoitotuen hakeminen	2	9	2
Opintotuen hakeminen	4	6	2
Työmarkkinatuen hakeminen	3	5	2
Toimeentulotuen hakeminen		8	6

Taulukossa 5 on kuvattu edunvalvonnan päättymiseen liittyviä tehtäviä. Nämä tehtävät ovat pääasiassa edunvalvojan tehtäviä. Edunvalvojan lisäksi tehtäviä tekevät myös omaiset. Edunvalvonnan päättymiseen liittyvät toimenpiteet ovat toimistoissa

enemmän edunvalvojille kuuluvia tehtäviä, kuten taulukon 5 perusteella voidaan havaita. Myös kehittämissryhmä on ottanut kantaa edunvalvonnan päättymiseen liittyviin tehtäviin. Kehittämistyöryhmän mukaan edunvalvojan toimivalta loppuu, kun päämies kuolee tai toimivalta lakkaa muulla perusteella.

TAULUKKO 5. Edunvalvonnan päättymiseen liittyviä tehtäviä

EDUNVALVONNAN PÄÄTTYMINEN			
	EDUNVALVOJA	EDUNVALVONTASIHTEERI	EDUNVALVOJA & SIHTEERI
Yhteydet pesänhoitajaan	14		1
Asiakirjojen ja omaisuuden luovutus pesänhoitajalle/päämiehelle	14		1
Pesänilmoittajana toimiminen	11		
Edunvalvonnan käyttöoikeuksien poistaminen pankkileistikäytännön lopettaminen	6	4	5
Ilmoitukset kuolinpesän osakkaille	12	1	
Mahdolliset hautaukseen ja kuolinpesän hoitoon liittyvät toimet	8		5

Johtavien yleisten edunvalvojien vastausten perusteella tehtävälisessä oli tehtäviä, joita ei tehdä edunvalvonnassa. Tehtäviä, joita ei tehdä useammassa kuin kahdessa edunvalvontatoimistossa, olivat opintotuen hakeminen, työmarkkinatuen hakeminen, päämiesten henkilökohtaisten avustajien palkan tilitys ja ennakonpidätys ja sosiaaliturvamaksujen tilitys, pesän ilmoittajana toimiminen sekä mahdolliset hautaukseen ja kuolinpesän hoitoon liittyvät toimet. Lisäksi oli sellaisia tehtäviä, joita ei yksittäisissä edunvalvontatoimistoissa tehty. Tositteiden aakkostaminen ja mapittaminen olivat kolmessa edunvalvontatoimistossa pääasiallisesti työllistetyn tai harjoittelijan tehtävänä.

Haastattelussa tiedusteltiin johtavien yleisten edunvalvojien mielipidettä siitä, pitäisikö edunvalvojien ja edunvalvontasihteereiden välisen työnjaon olla valtakunnalli-

sesti ja toimiston eri toimipaikkojen välillä samanlainen. Haastateltavista noin puolet oli sitä mieltä, että valtakunnallisia linjauksia tarvitaan, puolet oli taas sitä mieltä, että jokainen toimisto suunnittelee työnjaon itsenäisesti ilman ohjeistuksia. Yksi haastateltava totesi, että mikäli taattaisiin se, että jokaisessa toimistossa olisi riittävät henkilöstöresurssit ja samanlainen rakenne (yhdellä edunvalvojalla kaksi sihteeriä ja lisäksi muuta henkilökuntaa) niin voitaisiin suosituksia työnjaosta antaa. Hän kuitenkin korosti, että viime kädessä edunvalvoja tekee määräyksen perusteella tehtäviä sekä yksittäisissä toimistoissa että valtakunnallisesti.

Eräs haastateltava totesi, että mikäli työt hoituvat, voidaan työnjako hoitaa toimistoissa ja toimipaikoissa omakohtaisesti. Jos asiat eivät hoidu, esimerkiksi tilit ovat tosi paljon myöhässä, niin silloin joku on pielessä. Hän mainitsi myös, että maistraattien välilläkin on eroja, vaatimukset edunvalvontatoimistoilta ovat erilaisia. Yksi haastateltava kertoi, että siirtymätilanteessa toimistot ovat yhtenäisyyteen jollain lailla pakotettujakin, hän oli sitä mieltä, että pitäisi kuitenkin ottaa huomioon esimerkiksi toimistojen kokoerot. Monet haastateltavat totesivat, että työnjako ei voi olla kaikissa edunvalvontatoimistoissa samanlainen, johtuen päämies- ja henkilöstömääristä. Myös vakiintuneet työtavat koettiin haasteeksi yhtenäiselle työnjaolle. Yhtenäistä työnjakoa tärkeämmäksi koettiin se, että jokainen tietää selvästi omat vastualueensa työssä.

Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että ohjeistusta työnjaosta pitäisi olla, eräs haastateltava totesi, että linjauksia täytyisi olla ehdottomasti. Pitäisi olla käytettävissä olevia linjauksia siitä, mitkä tehtävät kuuluvat edunvalvojille ja mitkä edunvalvontasihteereille. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että työnjaon pitää olla samanlainen myös toimistoissa, joissa on useampi kuin yksi toimipaikka. Yksi haastateltava totesi, että tarvitaan linjauksia siitä, mitä työtehtäviä yleisessä edunvalvonnassa ylipäätensä pitäisi hoitaa.

Haastatteluissa haluttiin tiedustella myös sitä, onko edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin virat toimiva tapa toteuttaa edunvalvontatyötä. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että tämä on hyvä ja toimiva tapa toteuttaa työtä. Eräs haastateltava totesi: *”Edunvalvojan asemahan perustuu lakiin [...] työn luonne on sellainen, että*

tähän sisältyy paljon sellaista työtä, mikä voi olla järkevästi tehtävissä avustavan henkilökunnan kautta.” Toimistossa, joissa ei ole aiemmin ollut edunvalvontasihteereitä toimintatapa on vaatinut hieman opettelua, koska aiemmin päämiehen asioiden hallinta on ollut vaan edunvalvojalla. Yksi johtava yleinen edunvalvoja totesi, että päämiesmäärät ovat kunnan ajoista kasvaneet, samoin edunvalvojien työmäärä kuten perinnönjaot ja kiinteistöjen myynnit, tämän vuoksi nykytilanteessa tarvitaan sekä edunvalvoja että edunvalvontasihteereitä. Yksi haastateltava koki, että edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin virat ovat periaatteessa toimiva tapa toteuttaa edunvalvontatyötä. Riskinä vastuun hajaantumisessa on kuitenkin se, että joitakin töitä saattaa jäädä kokonaan tekemättä, kun oletetaan, että toinen on tehnyt jonkin tehtävän, mutta todellisuudessa sitä ei ole tehnyt kumpikaan.

Haastateltavissa oli myös niitä jotka kokivat, että periaatteessa kokonaishallinnan kannalta voisi toimistoissa olla vain edunvalvojien virkoja. Tällöin päämiehelle pystyttäisiin heti kertomaan hänen tilanteensa. Eräs haastateltava kertoi: *” joskus ajattelen, että voisi olla edunvalvontasihteeritkin edunvalvojina, et sitten voisi ehkä olla joku semmoinen juristi, joka hoitaisi kuolinpesiä ja perinnönjakoja ja tän tyyppejä asioita”*. Yksi haastateltava totesi, että jos päämiesmäärä olisi pienempi, niin pelkästään edunvalvoja pystyisi hoitamaan päämiesten asiat.

...jos jakaisi tämän meidän päämiesmäärän (edunvalvojan) viroille, [...]niistä 70 osa on enemmän työtä vaativia ja osa vähemmän työtä, siitä huolimatta me oltiin sitä mieltä, että tämä 60–70 päämiestä hoitaa yksin, oli sitten tilin tekemistä tai etuuksien hakemista, niin se olisi varmasti aika helppoa, määrä on kuitenkin niin pieni, että pystyisi muistamaan kaiken ja olisi kohtuullisen vähän per henkilö, se olisi ehkä hyvä tapa, mutta sitten se, että onko se resurssien haaskaamista, että koulutettuja juristeja laitetaan hoitamaan kaikkia asioita, en tiedä...

5.5.2 Edunvalvontasihteereiden välinen työnjako

Lomakkeessa tiedusteltiin eri palkkaluokkien edunvalvontasihteereiden työnkuvien mahdollisia eroavuuksia ja sitä, onko töitä keskitetty. Osastosihteereitä työskentelee Jyväskylässä, Joensuussa ja Helsingissä, heidän työnkuviaan ei tutkimuksessa tiedusteltu. Pääpiirteissään Y9-sihteerit toimivat edunvalvojien työpareina ja käyttävät de-

legoitua päätäntävaltaa. Y7-sihteerit hoitavat enemmän rutiininomaisia toimistotehtäviä, kuten laskujen maksamista, arkistointia, kirjanpitoa tai kirjanpidon avustavia tehtäviä, postinkäsittelyä sekä yleistä asiakaspalvelua ja päivystystä. Osassa toimitoissa kaikkien palkkaluokkien edunvalvontasihteerit tekevät samoja töitä monipuolisemman työnkuvan takaamiseksi ja osaltaan sen vuoksi, että töitä ei pienen henkilöstömäärän vuoksi voida keskittää. Edunvalvontasihteereiden välinen työnjako voi vaihdella edunvalvontatoimiston eri toimipaikkojen välillä, koska henkilöstömäärät ovat eri toimipaikoissa erisuuruiset. Sihteereiden töitä on keskitetty muun muassa kirjanpidollisiin töihin, laskujen maksamiseen ja kela-etuuksista sekä etuuksista huolehtimiseen. Kirjanpidolliset tehtävät vaihtelevat toimistoittain, esimerkiksi veroihin liittyvien tehtävien osalta.

Helsingin toimistossa on käytössä tiimit, jotka muodostuvat 4-6 edunvalvojasta ja 4-6 työparisihteeristä ja heidän laskujen maksajista ja etuussihteeristä, kirjanpitiimi on omana tiiminään. Virastomestari ja vahtimestari hoitavat postin lajittelut, myös arkistointi on keskitetty. Laskujenmaksajasihteereistä jokainen hoitaa kahden edunvalvojan päämiesten laskut, maksukatot ja sairausvakuutuskorvaukset. Etuussihteerit hoitavat muut etuudet ja tilinpitosihteerit kirjanpidon. Helsingin toimiston jokaisella kolmella tiimillä on oma kirjanpitäjä yhteyshenkilö, jonka tehtävänä on vastata kirjauksista ja tiimin tileistä. Etuuksia hoitavista sihteereistä puolitoista toimii toimeentulotukiasioiden parissa, puolikas on hoitotukien hoitaja, kaksi asumistukien ja hoitomaksuselvitysten hoitajana ja yksi eläkeasioita hoitava.

Vantaan toimistossa työskentelee neljä kappaletta edunvalvoja ja edunvalvontasihteerin työparia, yksi edunvalvontasihteerin hoitaa etuudet, kolme edunvalvontasihteerin hoitaa laskujen maksamisen ja kirjanpidon, yhden edunvalvontasihteerin vastuualueena on puhelimen päivystys, asiakasvastaanotto, postitus, osoitteenmuutokset ja vastaavat tehtävät.

Turun toimistossa työskentelevät tiimit, joihin kuuluvat edunvalvoja ja kaksi sihteerin. Henkilöstön riittämättömän määrän vuoksi tämä ei toteudu täysin. Laskujen maksaminen tapahtuu pääsääntöisesti tiimeissä toisen sihteerin toimesta. Yksi sih-

teeri huolehtii kaikkien päämiesten kela-etuudet. Postin avaus ja jakaminen tapahtuvat puhelinvaihteessa ja yleensä työllistämisvaroin palkatun henkilön toimesta.

Tampereella päämiehet ovat jaettu edunvalvojille ja asiakasvastaaville sihteereille, jonka johdosta työparit muodostuvat. Osa sihteereistä työskentelee kahdelle edunvalvojalle. Laskuja maksavat kaikki asiakasvastaavat sihteerit, jotka tekevät myös tilin. Osa etuuksista on keskitetty yhdelle henkilölle ja postin lajittelu on keskitetty vastaanottohenkilölle.

Mikkelissä työparien lisäksi yksi sihteereistä hoitaa palvelupistettä ja yksi sihteeri toimii yleissihteerinä, jonka vastuulla ovat muun muassa hallinnolliset asiat. Muutoin työtehtäviä ei ole keskitetty, asiasta on keskusteltu henkilöstön kesken, mutta työn mielekkyyden säilyttämiseksi keskityksistä on luovuttu.

Iisalmessa työparien lisäksi työskentelevät niin sanotut kirjanpitosihteerit, joiden toimenkuvaan kuuluvat laskujen maksaminen, kirjanpito ja kelan etuuksien hakeminen. Työparisihteereiden toimenkuvaan kuuluvat muun muassa laskujen hyväksyminen, etuuksien hakeminen, verotusasiat, pienet hankinnat, käyttörahat sekä tilien ja omaisuusluettelon valmistelu.

Kotkassa kirjanpito, postin lajittelu, arkistointi, laskujen maksu ja etuudet on keskitetty edunvalvontasihteereille. Osa sihteereistä toimii edunvalvojaa avustavina sihteereinä ja käyttävät delegoitua päätöksentekovaltaa.

Raumalla on pyritty keskittämään enemmän yleisiä toimistotehtäviä, mutta käytännössä kaikkien edunvalvontasihteereiden pitää tehdä kaikenlaisia töitä, jotta kaikki työt saadaan hoidettua. Yksi edunvalvontasihteeri hoitaa omien töiden lisäksi hallinnollisia tehtäviä, kuten Rondo ja matkalaskut.

Kajaanissa kaikki edunvalvontasihteerit tekevät kaikenlaisia töitä palkkaluokasta riippumatta. Kajaanin toimiston kolmessa eri toimipaikassa on erilaiset käytännöt työparien suhteen. Yhdessä toimipaikassa on kaksi työparia, toisessa yhdellä edunvalvojalla on kaksi ja puoli sihteeriä ja suurimmassa toimipaikassa kahden edunvalvojan työparina työskentelee kaksi ja puoli sihteeriä.

Kokkolassa edunvalvontasihteerit työskentelevät yhtä sihteeriä lukuun ottamatta samassa palkkaluokassa ja heidän töitään ei ole keskitetty. Edunvalvontasihteeri Y10 toimii tiiminvetäjänä, haastattelussa tiedusteltiin hänen tehtäviään, joita olivat muun muassa arkistointi ja hallinnolliset tehtävät.

Lappeenrannassa työskennellään työpareina ja yhdellä sihteerillä on kahden edunvalvojan päämiehiä. Kaikki edunvalvontasihteerit tekevät delegoitua sihteerin työtä. Lappeenrannassa työvoimatoimista palkattu henkilö hoitaa muun muassa postin, arkistoinnin ja laskujen ”mekaanisen” maksamisen.

Vaasan toimistossa työskentelee edunvalvontasihteereiden lisäksi yhdistelmävirkana oikeusapusihteeri/edunvalvontasihteeri. Yksi sihteeri hoitaa postin avauksen ja lajittelun sekä edunvalvonnan puhelinvaihteen hoitamisen. Yksi edunvalvontasihteeri on lisäksi arkistovastaava.

Joensuussa työparisihteerit ratkaisevat delegoituja asioita edunvalvojan delegoimana, muut edunvalvontasihteerit maksavat selvät laskut, huolehtivat arkistoinnista ja vastaavat pääosin yleisestä asiakaspäivystyksestä.

Rovaniemellä edunvalvontasihteerit toimivat edunvalvojan työpareina. Rovaniemen toimipaikassa oleva Y7 edunvalvontasihteeri palvelee muun muassa arkistovastaavana, huolehtii muutoista ja hankinnoista sekä postin käsittelystä.

Jyväskylässä edunvalvojan työpareina toimivat edunvalvontasihteerit käyttävät työssään delegoitua toimivaltaa, kirjanpidon edunvalvontasihteerit tekevät vuosikirjanpidon, veroilmoitukset, vuosi- ja päätöstilin, yksi edunvalvontasihteeri hoitaa asiakasopastuksen ja postin.

5.5.3 Työnjaon vahvuudet ja kehittämiskohteet

Lomakkeessa johtavilta yleisiltä edunvalvojilta tiedusteltiin, millaisia vahvuuksia ja kehittämiskohteita edunvalvontatoimiston työnjaossa koettiin. Yksi johtava yleinen edunvalvoja koki, että heidän toimistossaan ei ole kehittämiskohteita ja kaksi vastasivat vain työnjaon vahvuuksiin.

Taulukon 6 mukaisesti edunvalvontatoimistoissa vahvuuksissa koettiin selkeät työ-
kuvat ja vastualueet, jolloin kaksinkertaista työtä voidaan minimoida ja edunvalvo-
jille ja edunvalvontasihteereille muodostuvat omat osaamisalueet. Vahvuutena pi-
dettiin myös sitä, että toimenkuvat on kirjattu ylös ja ne ovat mietitty ja päätetty
yhdessä. Lisäksi päämiesmäärien tasainen jakautuminen ja työtehtävien tasapuolinen
jakaminen koettiin vahvuutena. Lisäksi vahvuutena olivat henkilöstön osaaminen ja
sihteereiden monitaitoisuus. Yksi vastaaja vastasi, että heillä työnjaossa on pyritty
huomioimaan eri henkilöiden vahvuudet, joka koettiin työnjaon vahvuudeksi. Suu-
rimmassa toimistossa vahvuudeksi koettiin esimerkiksi mahdollisuus sihteereiden
erilaisiin työtehtäviin ja työnkiertoon.

Taulukon 6 mukaisesti työnjaon vahvuudeksi koettiin osassa toimistoissa työtehtävi-
en keskittäminen ja osassa toimistoja se, että tehtäviä ei ollut keskitetty, jolloin pää-
miehen asioiden kokonaishallinta koettiin paremmaksi. Pienimmissä toimistoissa ja
toimipaikoissa keskittäminen henkilöstön vähyyden vuoksi oli vaikeaa tai mahdoton-
ta. Myös toimistossa, jossa työskentelee kolmisenkymmentä työntekijää, koettiin,
että kokonaishallinnan kannalta on parempi, että töitä ei juuri keskitetä.

Peltosen tutkimuksessa työnjaon vahvuudeksi koettiin vastaavanlaisesti lääkäreiden,
hoitajien ja hallinnon edustajien mukaan sovittu työnjako, joka selkeyttä ja tehostaa
työajan käyttöä. Myös asiakaslähtöisyys korostuu työnjaossa, joka näkyy esimerkiksi
toimivana työnjakona lääkärin ja hoitajan välillä neuvonnan toteutuksessa. Johtavien
yleisten edunvalvojien vastauksissa ei asiakaslähtöisyys varsinaisesti tullut ilmi, mutta
todennäköisesti se on joka tapauksessa motiivina työskentelylle. (Peltonen 2009,
124–125.)

Taulukkoon 6 on kirjattu vahvuuksien lisäksi toimintatapaan liittyviä kehittämiskoh-
teita. Kehittämiskohteiksi johtavat yleiset edunvalvojat mainitsivat monia erilaisia
asioita. Kehittämiskohteet liittyivät siihen, miten tieto kulkee, toimenkuviin, tiimien
muodostamiseen, työskentelyn tehokkuuteen, yhteistyöhön ja edunvalvojan sekä
edunvalvontasihteerin keskinäisen työnjaon parantamiseen.

TAULUKKO 6. Työnjaon vahvuudet ja kehittämiskohteet

VAHVUUDET	KEHITTÄMISKOHTEET
Selkeät työnkuvat ja vastualueet	Tiedonkulku
Kirjalliset toimenkuvat	Yhteistyö päämiehen asioita hoitavien kesken
Yhdessä henkilöstön kanssa mietityt ja päätetyt toimenkuvat	Tiettyjen toimenkuvien yksipuolisuus
Päämiesmäärän tasainen jakautuminen	Uusien työnjakojen suunnitteleminen tiimeissä, tarkoituksena parantaa tiimi-henkeä ja sijaistuksien toimivuutta
Työtehtävien tasapuolinen jakautuminen	Tiimien kehittäminen
Henkilöstön osaaminen	Edunvalvojien töiden siirtäminen sihtee-reille, joita sihteeritkin kykenevät teke-mään
Sihteereiden moniosaaminen	Etuudet yhden henkilön takana, jolla ei ole työparia, aiheuttaa ongelmia poissa-olotilanteissa
Henkilöstön vahvuuksien huomioiminen	Siirtyminen malliin, jossa kaikilla sihtee-reillä olisi tasamäärä päämiehiä ja yhden päämiehen asioita hoitaisi edunvalvoja (n. 220 pm) ja yksi sihteerin (n. 120 pm). Tällä järjestelyllä olisi se etu, että sihteerin oppisi paremmin tuntemaan omat pää-miehensä ja toiminta tehostuisi.
Mahdollisuus erilasiin työtehtäviin ja työnkiertoon	Edunvalvoja ja sihteerityöskentelyllä vastuu päämiehen kokonaistilanteesta hajaantuu
Työtehtävien keskittäminen /keskittämättömyys	Ajankäyttö, rutiinien luominen työskentelyn tehostamiseksi
	Työn jakamisessa edunvalvojan ja sihtee-rin välillä joillakin työpareilla ongelmaa
	Edvardin tuomat mahdollisuudet työn yhtenäistämiseen ja tasaisempaan työn-jakamiseen

5.5.4 Työnjaon ja toimenkuvien suunnittelu

Johtavien yleisten edunvalvojien haastatteluissa tiedusteltiin millaisia tekijöitä pitää ottaa huomioon, kun työnjakoa ja toimenkuvia lähdetään suunnittelemaan yleisessä edunvalvonnassa. Lisäksi haastatteluissa tiedusteltiin, onko yleisen edunvalvonnan toimialalla jotakin erityistä, mitä pitää ottaa huomioon työnjakoa suunniteltaessa.

Haastateltavat mainitsivat erilaisia asioita työnjaon suunnittelun lähtökohdiksi, kuten käytettävissä olevat resurssit, järjestyminen, palvelun tavoite ja tehokas sekä sujuva toiminta, työn mielekkyys ja henkilöstön osallistumismahdollisuus, edunvalvojan vastuun sekä määritellyt toimenkuvat, joita ei ole määritelty kuitenkaan liian tarkasti.

Usea haastateltava koki yleisen edunvalvonnan toimialan haasteelliseksi myös työnjaollisesta näkökulmasta. Johtavat yleiset edunvalvojat kertoivat, että paine sosiaalipuolelta työhön on suuri, työssä pitää tuntea organisaatiota ja toimialaa ja miten toimitaan yhteiskunnassa suhteissa muihin, henkilöstöltä vaaditaan erittäin hyvät yhteistyötaidot päämiehiin ja yhteistyötahoihin päin, asiakkuudet ovat erittäin pitkiä, työ on kuormittavaa, työssä saadaan asioita harvoin päätökseen, päämiessuhde vaatii luottamuksellisuutta ja pysyvyyttä, työ vaatii moniosaamista sekä jatkuvaa kehittämistä.

...(Edunvalvonnassa) asiat tulevat ja niihin pitää reagoida heti, ei voi olla ilman ruokaa ja asuntoa, hoidat asiat kuntoon, mutta se ei tarkoita sitä, että tehtävä loppuu, vaan sää pistät sen kaappiin ja odotat, kun se puhelin kilahtaa uudestaan ja taas on joku hätä jossain.

... Sen verran sanoisin vielä, että tämä on asia, joka pitäisi muualla ymmärtää, toki ne, jotka on edunvalvonnan kanssa ollut tekemisissä, niin ne tietävät, mutta muilla toimialoilla oikeushallinnossa, ne ei oikein käsitä tätä asiaa, sille ei voi mitään.

...minusta tässä edunvalvontatoimialalla on kuitenkin se, tärkeää, että kun päämies on edunvalvojalla, että se olisi pysyväratkaisu, tavallaan, että ei jatkuvasti vaihtuisi edunvalvoja tai työparisihteeri, kun hänkin on tekemisissä päämiehen kanssa [...]Tärkeää asiakkaan tunteminen ja luottamuksellisen suhteen synty edunvalvojan ja päämiehen ja koko henkilöstön välillä.

Kaksi haastateltavaa eivät kokeneet toimialaa poikkeavaksi muista toimialoista.

Työnjaon suunnitteluun liittyen osa haastateltavista kertoi oma-aloitteisesti ja osalta kysyttiin henkilöstön mahdollisuudesta vaikuttaa tai osallistua työnjaon suunnitteluun. Kaikissa edunvalvontatoimistoissa henkilöstöllä oli tähän mahdollisuus. Keskeisimpänä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuutena pidettiin palavereita, joita järjestettiin kaikissa toimistoissa. Tämän lisäksi työnjaollisista asioista keskusteltiin osassa toimistoissa muun muassa kahvitaukojen yhteydessä. Haastateltavat totesi-

vat, että henkilöstöltä vaaditaan muuntautumiskykyä ja joustavuutta työnjaollisissa asioissa.

Haastateltavilta tiedusteltiin, onko työnjaollisia asioita esillä kehityskeskusteluissa. Osassa toimistoja työtehtävät ja työnjako kuuluivat osaksi kehityskeskusteluja. Eräs haastateltava totesi:

...voidaan esimerkiksi noissa kehityskeskusteluissa käydä läpi omaa tehtävän kuvaa, toimenkuvaa, onko se, niitä tehtäviä mitä tehtävän kuvaan kuuluu, onko tehtävät niitä, mitä tehtävän kuvaan on määritelty, vai onko jotakin muuta. Haluasiko hän kenties jotakin siihen muutoksia, poistoja. Sehän on tarkoitus tehdä vuosikausia kenties vuosikymmeniä, että työ olisi henkilölle myöskin mielekästä, että kyllä se, että jokainen pystyisi omalta osaltaan siihen oman työn muodostumiseen vaikuttamaan.

Yksi haastateltava kertoi, että viimeistään kehityskeskustelussa voidaan tuoda parannusehdotuksia esille, jos ei ole aikaisemmin pystynyt asiaa ilmaisemaan. Eräs haastateltava totesi, että vuoden 2011 kehityskeskusteluissa työnjaollisista asioista keskusteltiin, esimerkiksi siitä, kuka toimisi kenenkin työparina. Yhdessä toimistossa oli saman vuoden alussa jouduttu kehityskeskusteluissa ottamaan roolien epäselvyydet kaikkien osalta esiin.

Työnjaon suunnitteluun liittyen haastateltavilta tiedusteltiin, voidaanko henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa hyödyntää työnjaollisissa asioissa. Useat haastateltavat kertoivat, että edunvalvontatyön luonteesta, virkarakenteesta ja resursseista johtuen hyödyntäminen ei ole kovinkaan helppoa. Yksi johtava yleinen edunvalvoja kertoi: *"kyllä pyritään ottamaan huomioon, mutta ei ole täysin mahdollista, kun työtä on enemmän ja samoin tässä on semmoisia tehtäviä, joita kukaan ei toivo itselleen."*

Osassa toimistoissa ammattitaitoa ja osaamista pyrittiin kuitenkin hyödyntämään työntekijöiden taustan, kokemuksen ja koulutuksen kautta, esimerkiksi yksi DNA:lta tullut työntekijä hoitaa edunvalvontatoimistossa operaattoreihin liittyviä työtehtäviä. Yhdessä edunvalvontatoimistossa ammattitaito ja osaaminen pyrittiin huomioimaan työparien muodostamisen yhteydessä. Haastateltava mainitsi myös, että toki jos henkilöstöstä löytyy esimerkiksi atk-osaamista, pyritään hänelle osoittamaan niihin

liittyviä tehtäviä. Ammattitaitoon ja osaamiseen liittyen yksi haastateltava totesi, että edunvalvontatyö vaatii tietyn tyyppisiä henkilöitä, joilla on rohkeutta tarttua asioihin.

Myös Merkelin tutkimustuloksissa ilmeni, että työntekijöiltä vaaditaan koulutuksen lisäksi osaamista, osaamisen hyödyntämiselle pitää antaa mahdollisuus työyhteisössä. Työnjaossa ja tehtävien uudelleen järjestelyssä pitää kiinnittää huomiota osaamisen hyödyntämiseen, myös osaamisvajheet on huomioitava. (Merkel 2011, 51.)

Merkelin tutkimustuloksissa työntekijät kokivat, että nuoret työntekijät ja sijaiset eivät sitoudu tehtävien tekemiseen vanhempien työntekijöiden tavoin, sitoutumattomuus toi mukanaan negatiivisia vaikutuksia. (Merkel 2011, 51.) Vastaavia tuloksia ei johtavien yleisten edunvalvojien haastattelussa ilmennyt. Syynä tähän voidaan pitää esimerkiksi sitä, että yleisen edunvalvonnan toimialalla sijaisten käyttö on terveydenhoitoalaan verrattuna huomattavasti vähäisempää.

Merkelin tutkimustuloksissa työntekijöillä oli heikkoa motivaatiota työn tekemistä kohtaan, syiksi mainittiin esimerkiksi kiire, työn vaativuus, ajanpuute, ajatus työnkuvan supistumisesta ja kokemus siitä, että tulevat uudet työtehtävät annetaan määräyksinä. (Merkel 2011, 52.) Johtavien yleisten edunvalvojien haastatteluissa ei työntekijöiden motivaation puute tullut esille vaan pikemminkin se, että työntekijät olivat hyvin motivoituneita työn tekemiseen.

Merkelin tutkimustuloksissa ilmeni, että ammattitaidon ylläpitämiseksi haluttiin lisää koulutusta, jonka avulla voitaisiin parantaa työnhallintaa, osaamista ja vastuunkantoa. Koulutus pitäisi mahdollistaa kaikille tasapuolisesti. (Merkel 2011, 48.) Johtavien yleisen edunvalvojien haastattelussa ei koulutukseen liittyviä asioita tullut kenenkään haastattelussa esille.

Johtavilta yleisiltä edunvalvojilta kysyttiin, miten toimistoissa toimitaan tilanteissa, jolloin työntekijät eivät ole tyytyväisiä työnjakoon. Johtavien yleisten edunvalvojien mukaan toimistoissa on avoin ilmapiiri, asiat otetaan esille ja niistä keskustellaan. Eräs haastateltava kertoi: *"Meillä on tosi hyvä (ilmapiiri), mun mielestä mulla on tosi hyviä työntekijöitä, harvinaisen hyviä, kun oon muissakin työpaikoissa ollut."* Lähes kaikissa toimistoissa tyytymättömyyttä työnjakoon on esiintynyt. Keskustelut ongel-

mista tapahtuvat henkilökohtaisesti, ryhmissä ja koko edunvalvontatoimiston henkilöstön kesken palavereiden yhteydessä. Tavoitteena on päästä yhteisymmärrykseen, mutta aina se ei onnistu, jolloin esimiehen on tehtävä päätökset. Ongelmia syntyy usein siitä, että työtehtäviä on niin paljon, mutta ne on kuitenkin tehtävä. Yksi haastateltava mainitsi, että pieniä työnjaollisia ristiriitoja joudutaan ratkomaan jatkuvasti. Yhdessä toimistossa ei vielä ollut tullut ongelmia tai ristiriitoja työnjaossa, ja mikäli niitä tulisi, niin ne käsiteltäisiin keskustelemalla.

Useat haastateltavat mainitsivat, että työnjaolliset asiat ovat olleet erityisesti esillä vuoden 2009 alussa, kun siirryttiin kuntien alaisuudesta valtiolle. Tällöin muodostui uusia organisaatioita, kun toimistoja yhdistettiin ja työnkuvat jouduttiin miettimään alusta alkaen.

...kummassakin oli järjestetty omalla tavalla ja niiden yhdistäminen luonnollisesti vaati sitä, että ensin selvitetään miten on toimittu ja sikäli, kun henkilöstö niitä toi esiin, niin niistä pyrittiin löytämään seärkevin ratkaisu ja tuota niistä asioista, joista ei löydy yhteisymmärrystä, niin silloin esimies joutuu siihen rooliin, mikä esimiehellä on.

Lomakkeessa tiedusteltiin, oliko työnjaollisissa seikoilla merkitystä työhyvinvointiin. Kaikki vastanneet johtavat yleiset edunvalvojat olivat sitä mieltä, että työnjaolla on merkitystä työhyvinvointiin. Oikeudenmukaisuus, mielekkyys, avoimuus, monipuolisuus ja riittävät resurssit tulivat monessa vastauksissa esiin pohdittaessa työhyvinvointia ja työnjakoa. Eräs vastaaja kertoi: *”Kenenkään työtehtävien ei pitäisi olla liian yksitoikkoisia, päivästä toiseen liiaksi samanlaisia. Työntekijä kyllästyy muuten ja vaihtaa ennen pitkää työpaikkaa.”* Kaksi vastaajaa mainitsi, että kirjallisilla ja selkeillä toimenkuvilla on luotu varmuutta työskentelyyn ja ristiriidat ovat vähentyneet. Työhyvinvointi ja työnjako herättivät vastaajissa muun muassa seuraavanlaisia ajatuksia:

Tärkein asia olisi, että kaikki kokevat työnjaon oikeudenmukaiseksi. Aika vaikea juttu! Myös sillä olisi merkitystä, että kaikki olisivat itselleen sopivissa tehtävissä[.] Suurin merkitys kuitenkin on sillä, että työtä on aivan liikaa. Kukaan ei ehdi tekemään kaikkia töitään kunnolla ja asiat ovat jatkuvasti myöhässä. Lomalla saatu lepo unohtuu ja mitätöityy hetkessä, jos kaikki loman aikana tulleet työt odottavat työpaikalla...

Kun kaikki tekevät kaikkea, kellekään ei synny käsitystä siitä, että joku tekisi vähemmän tai helpompia tehtäviä samalla palkalla. Keskustelimme paljon. Teemme työtä huoneiden ovet auki. Työtä on paljon. On asiakkaita, jotka ovat niin moniongelmallisia, etteivät kuulu kenellekään. Työntekijät joutuvat tarttumaan asioihin yli oman koulutuksena tai osaamisensa.

Työtehtävät on jaettava tasapuolisesti. Jokaisen henkilökunnasta pitää tuntea itsensä tarpeelliseksi ja hyväksyttään omana itsenään. Pyrimme huomioimaan kunkin henkilökohtaisia vahvuuksia ja kiinnostuksen kohteita. Työhyvinvointiin vaikuttaa myöskin hyvä työilmapiiri ja me henki.

5.5.5 Hiljaisen tiedon siirtyminen ja perehdytys

Organisaatiossa pitää huolehtia hiljaisen tiedon siirtymisestä ja riittävästä perehdytyksestä. Myös työnjaollisesti on tärkeää, että työtehtävien osaaminen siirtyy työntekijältä toiselle tehtävien vaihtuessa. Työtehtäviin perehdytystä tarvitaan tehtävien vaihtuessa, uuden työntekijän tullessa organisaatioon ja esimerkiksi työntekijöiden pitkien sairauslomien jälkeen.

Johtavilta yleisiltä edunvalvojilta tiedusteltiin, miten hiljaisen tiedon siirtyminen ja perehdytys toteutetaan edunvalvontatoimistoissa. Hiljaisen tiedon siirtyminen tapahtuu parhaiten palavereiden, kahvitaukojen ja erilaisten keskusteluiden välityksellä. Pienissä toimistoissa hiljainen tieto siirtyy arjessa työskentelyn lomassa, kun työhuoneiden ovet ovat auki ja työntekijät vaihtavat tietoa keskenään. Perehdytystä varten toimistoissa oli käytössä tai valmistumassa perehdytyskansion tai perehdytysohjeet. Uuden työntekijän tullessa organisaatioon vanhat työntekijät toimivat perehdyttäjinä. Näin varmistetaan myös hiljaisen tiedon siirtäminen.

Sekä perehdytyksestä että hiljaisesta tiedosta useat haastateltavat mainitsivat, että yhä useammin pyritään kirjaamaan asioita ylös. Edvardin myötä yhtenäisiä kirjauksia on ollut aikaisempaan verrattuna helpompi tehdä.

Peltosen tutkimustuloksissa ilmenee, että perehdyttämiseen tulisi varata riittävästi aikaa ja sitä tulisi tehdä sekä suullisesti että kirjallisesti. Perehdytyksen alussa olisi kerrottava toimintatavat, ja itsenäisen työskentelyn alkaessa olisi järjestettävä henki-

lökohtainen perehdyttävä tai vierityöskentelyä kokeneemman työntekijän läheisyydessä. Kummassakin tutkimuksessa korostettiin hyvin samanlaisia asioita perehdyttämisessä, tosin Peltosen tutkimuksessa korostettiin lähiesimiesten vastuuta perehdyttämissuunnitelman ajan tasalla pitämisessä. (Peltonen 2009, 103–104).

5.6 Edunvalvontatoimistojen välinen työnjako

Johtavilta yleisiltä edunvalvojilta kysyttiin mielipidettä siitä, voitaisiinko työnjakoa toteuttaa edunvalvontatoimistojen tai toimiston eri toimipaikkojen välillä, esimerkiksi keskittämällä joitakin toimintoja tiettyihin toimistoihin. Haastateltavat totesivat, että uuden asiakastietojärjestelmä Edvardin avulla tämä olisi mahdollista, mutta siitä, olisiko se järkevää, oltiin kahta eri mieltä.

Myönteisesti asiaan suhtautuvat haastateltavat kertoivat, että työnjaon kehittämiseen yksiköiden välillä kannattaa kiinnittää huomiota. He uskoivat, että sellaisia toimintoja on, joita voitaisiin keskittää. Keskitettäviksi toiminnoiksi mainittiin muun muassa kirjanpito ja laskujen maksu. Yksi haastateltava totesi, että tämä edellyttäisi sitä, että kaikki asiat olisi kirjattu Edvardiin. Se on kuitenkin valtava työ, johon ei äkkiä päästä. Toimistoissa, joissa on useita toimipaikkoja, voitaisiin esimerkiksi kela-etuudet keskittää.

Negatiivisemmin asiaan suhtautuneet haastateltavat epäilivät, että keskittämisen myötä työ ei todennäköisesti tehostu, vaan yhä enemmän tehdään päällekkäistä työtä. Keskinäinen kasvokkainen vuorovaikutus työntekijöiden kesken koettiin myös tärkeäksi. Lisäksi päämiesten asioiden kokonaishallinta vaikeutuu, jos asioita keskitetään eri paikkoihin. On oleellista tietää, mitä kaikkea päämiehen asioiden hoitamiseen sisältyy ja kaikki toimenpiteet vaikuttavat kaikkeen.

Monet johtavat yleiset edunvalvojat kokivat, että jossain määrin Edvardin hyödyntäminen edunvalvontatoimistojen välisessä työnjaossa on tulevaisuutta. Yksi haastateltava painotti, että päämiesten pitää saada hyvää palvelua, jolloin on varmistettava se, että tietyt asiat toimivat. Hän oli sitä mieltä, että tässä vaiheessa ei vielä kannata

muutokseen ryhtyä, mutta tulevaisuudessa työnjakaminen toimistojen kesken on mahdollisuus.

5.7 Yleisen edunvalvonnan ja ulkoisten toimijoiden välinen työnjako

Lomakkeessa tuli ilmi, että useat vastaajat painottivat sitä, että edunvalvonnan ja sosiaalitoimen välinen työnjako pitäisi olla selkeä, edunvalvonnan tehtävänä ei ole tehdä sosiaalitoimelle kuuluvia tehtäviä. Lomakkeessa tuli myös esille, että eri maistraatit edellyttävät edunvalvonnalta erilaisia asioita. Julkisuudessa on osaltaan keskusteltu edunvalvonnan ja omaisten välisestä suhteesta. Näiden seikkojen perusteella haastattelussa tiedusteltiin johtavien yleisten edunvalvojien mielipidettä edunvalvonnan ja eri toimijoiden välisen työnjaon toimivuuteen.

Lomakkeessa johtavat yleiset edunvalvojat painottivat sosiaalitoimen vastuuta, kun kysyttiin, että miten edunvalvontatoimistoissa huomioidaan holhoustoimilain mukainen riittävä hoiva, huolenpito ja kuntoutus. Johtavat yleiset edunvalvojat olivat sitä mieltä, että edunvalvonnan tehtävänä on olla yhteydessä muun muassa sosiaali- ja terveyspalveluiden piiriin, joiden tehtävänä on tuottaa palvelu päämiehelle.

5.7.1 Yleinen edunvalvonta ja sosiaalitoimi

Noin puolet johtavista yleisistä edunvalvojista oli sitä mieltä, että työnjako edunvalvonnan ja sosiaalitoimen välillä sujuu aika hyvin. Työnjako ja yhteistyö ovat parantuneet viime vuosien aikana, sosiaalitoimen kanssa pidetään palavereja. Eräs haastateltava totesi: ”*On paljon paremmalla tasolla kuin ennen, harvemmin tulee enää vastaan sitä, että mikä on kenenkin tehtävä, mutta mä näkisin, että vielä pikkasen on parannettavaa.*” Haastateltavat kertoivat, että sosiaalipuolelta yritetään jonkin verran vastuuta siirtää edunvalvonnalle ja sosiaalitoimen välitystileistä on halukkuutta päästä eroon. Useassa edunvalvonnassa oli myös sellaisia asiakkaita, jotka voisivat olla ainoastaan välitystiliasiakkaita. Kaksi vastaajaa totesi, että myös edunvalvojat tekevät sellaisia asioita, jotka kuuluisivat sosiaalitoimen piiriin, edunvalvoja on pyritty ohjeistamaan toimimaan toisin.

Toinen puolikas haastateltavista oli sitä mieltä, että edunvalvonnan ja sosiaalitoimen työnjako ei ole ollenkaan toimiva. He kertoivat perusteluiksi muun muassa, että välitystylejä siirretään edunvalvontaan, edunvalvonnan alkaessa sosiaalitoimi vetäytyy vastuustaan ja sosiaalitoimen päätöksien tekeminen vie paljon aikaa. Lisäksi sosiaalityöntekijöiden tavoitettavuus on vaikeaa, jolloin päämiehet soittavat edunvalvontaan muiden kuin taloudellisten asioiden merkeissä. Eräs haastateltava kertoi:

Ei ole, ei todellakaan, tuntuu, että jos on sosiaalitoimen asiakas ja sillä ei ole edunvalvojaa, niin sen minkä sosiaalitoimi tekis ilman edunvalvojaa ei enää teekään. Jotenkin on kyllä niin, että tulee kaikki asiat tänne ja sitten niin kuin kun meidät kuitenkin tavoittaa hyvin, mekin pidetään koko päivä täällä puhelin auki, tulee koko virka-ajan suoraan, kaikille, vaikka meillä sinänsä on se soittoaika, niin meijät saa aina kiinni ja sitten tänne soittaa just kun sosiaalityöntekijälle on joku aika, ollaan tosi hyvin tavoitettavissa. Sosiaalitoimi niin kuin aika paljon hylkää ja hylkää ja saadaan valittaa hallinto-oikeuteen ihmisten asioista ja asiat seisoo. Jotenkin itse kuvittelin joskus, että sosiaalityössä enemmän autettaisiin ihmistä.

Yksi haastateltava kertoi, että välitystylejä on joskus ollut sosiaalitoimen puolella, mutta niistä on luovuttu, muut haastateltavat vastasivat, että sosiaalitoimella on välitystylejä käytössä. Eräs haastateltava mainitsi, että yhteistyöllä maistraatin kanssa on päästy siihen, että sosiaalitoimi ei siirrä heille kuuluvia tehtäviä edunvalvonnan tehtäväksi.

Merkelin tutkimustuloksissa ilmeni se, että pitää kiinnittää huomiota siihen, mikä on potilaan tarkoituksenmukaisin sijoituspaikka. (Merkel 2011, 50). Kummastakin tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että potilaan hoitaminen tai päämiehen asioiden hoitaminen pitää tapahtua siellä, missä siihen on resurssit ja missä sen voidaan olettaa parhaiten toteutuvan.

5.7.2 Yleinen edunvalvonta ja maistraatti

Seitsemän johtavaa yleistä edunvalvojaa oli sitä mieltä, että työnjako ja yhteistyö toimivat hyvin yleisen edunvalvonnan ja maistraatin välillä. Näillä toimistoilla oli palavereita edunvalvonnan ja maistraattien välillä, palavereita pidettiin vähintään kerran vuodessa. Erityisesti hyvänä pidettiin sitä, että maistraatti selvittää hyvin tark-

kaan sitä, onko edunvalvonta henkilölle todella tarpeen. Tällöin maistraatti on usein edunvalvonnan kanssa yhteistyössä jo ennen varsinaista edunvalvonnan määräämistä.

Oli selvästi havaittavissa, että niissä toimistoissa, joissa edunvalvonnan henkilökuntaa oli työskennellyt maistraatissa tai maistraatin henkilökunnan työntekijöitä oli työskennellyt edunvalvonnassa yhteistyö ja työnjako olivat erittäin toimivaa ja sujuvaa.

Kaksi johtavaa yleistä edunvalvojaa totesi, että työnjaossa edunvalvonnan ja maistraatin välillä olisi parannettavaa. Säännöllisiä palaverieita toivottiin ja myös sitä, että maistraatti olisi edunvalvonnan kanssa enemmän tekemisissä jo edunvalvonnan määräämisvaiheessa, esimerkiksi yhteispalaveri olisi tässäkin tilanteessa hyvä. Yksi edunvalvoja toivoi, että yhteistyötä voisi olla enemmän, ei pelkästään niin, että maistraatti vain valvoo ja tarkistaa vuositilit.

5.7.3 Yleinen edunvalvonta ja omaiset

Johtavat yleiset edunvalvojat totesivat, että osa omaisista ymmärtää edunvalvonnan tehtävän paremmin ja osa huonommin. Kaksi edunvalvojaa oli sitä mieltä, että omaiset ymmärtävät aika huonosti sen, mikä edunvalvonnan tehtävä on. Toimeen omaisten kanssa on kuitenkin tultu. Yksi haastateltava kertoi, että edunvalvonnassa otetaan vastuuta päämiesten asioiden hoitamisessa enemmän kuin olisi tarpeen.

Eräs haastateltava mainitsi, että joskus omaisilta tulee palautetta siitä, että edunvalvoajat eivät ole toimineet parhaalla mahdollisella tavalla. Yksi haastateltava kertoi, että samalla tavoin kuin päämiesten kanssa, pitää luottamus saavuttaa myös omaisten kanssa. Yksi haastateltava korosti, että edunvalvonnan alkaessa edunvalvonnan toimintaa olisi selkiinnyttävä omaisille. Eräs haastateltava toivoi, että maistraatin kanssa olisi alkupalaveri, joka helpottaisi myös yhteistyötä omaisten kanssa.

Useat haastateltavat korostivat, että omaisten kanssa pyritään yhteistyöhön ja päämiesten asioita pyritään hoitamaan heidän kanssa yhdessä. Yksi haastateltava totesi, että omaisten kanssa tehdään todella paljon yhteistyötä. Päämiehen luvalla yhteistyötä voidaan tehdä. Mikäli lupaa ei anneta, sitoo salassapito- ja vaitiolovelvollisuus

työntekijöitä. Yksi haastateltava kertoi, että erityisesti nuorten päämiesten omaisten kanssa on ollut yhteistyöongelmia, kun sukulaiset haluaisivat hoitaa päämiehen asioita enemmän kuin se on mahdollista.

Yleisen edunvalvonnan kehittämistyöryhmän mukaan edunvalvonnan alkamisesta pitää ilmoittaa niille läheisille tai omaisille, jotka ovat aikaisemmin hoitaneet päämiehen asioita. Kaikkia yhteyttä pitäviä läheisiä tai omaisia on kohdeltava tasaveroisesti. Salassa pidettäviä tietoja ei saa antaa ilman päämiehen lupaa. Niissä tilanteissa, joissa päämies ei ole kyennyt ottamaan kantaa tai ei aikaisemminkaan ole ilmaissut tahtoaan, edunvalvojan on harkittava itse tietojen antamisen ja yhteydenpidon laajuutta omaisiin tai päämiehiin. (Yleisen edunvalvonnan kehittämistyöryhmän suositus 2011, 6.)

5.8 Yleisen edunvalvonnan työnjaon kehittäminen

Kaikki johtavat yleiset edunvalvojat kokivat, että työnjakoa kannattaa tai pitää kehittää yleisessä edunvalvonnassa. Eräs haastateltava mainitsi, että kehittämistyö on aina tervetullutta, mutta hän painotti, että kehittämistä ei saa tehdä pelkän kehittämisen vuoksi. Kehittämiselle pitää löytyä aina tarkoituksensa. Yksi haastateltava mainitsi, että kehittämistyö vaatii resursseja ja ohjeistusta. Lisäksi yksi haastateltava kertoi, että myös ministeriön pitäisi kantaa vastuuta oikeusaputoimistojen yleisen edunvalvonnan kehittämistyöstä niin työnjaollisista kuin muistakin asioista.

Yksi johtava yleinen edunvalvoja totesi, että on järkevää aika ajoin tarkastella laadittuja työnkuvia ja miettiä, olisiko muutoksille tarvetta. Kolme haastateltavaa mainitsi Edvardin tuomat mahdollisuudet työnjaon kehittämisessä. Yksi haastateltava mainitsi, että Edvardin avulla esimerkiksi toimintojen keskittäminen toimistojen välillä valtakunnallisesti voisi tuoda mahdollisuuksia. Kaksi haastateltavaa totesi, että kun Edvard saadaan kunnolla toimistoissa käyttöön, niin se mahdollistaa työtapojen muutokset ja erilaisten työtehtävien kuormittavuus muuttuu. Eräs haastateltava mainitsi, että työnjaossa pitää jakaa tasapuolisesti töitä ja kohdella kaikkia oikeudenmukaisesti.

ti. Hän jatkoi myös, että työyhteisössä on aina niitä, jotka haluavat enemmän vastuuta ja kehittämistä ja niitä, joille riittää perustehtävien suorittaminen.

Myös Merkelin tutkimustuloksissa todettiin, että työjakoa pitäisi kehittää entisestään. Hoitotyöntekijät kokivat, että heille on kertynyt liikaa työnkuvaan kuuluvia tehtäviä ja he toivoivat, että erilaisia työskentelymalleja kehitettäisiin ja niiden toimivuutta tehostettaisiin. (Merkel 2011, 45–47.) Merkelin tutkimustuloksissa ilmeni myös, että päivittäinen työaika on riittämätöntä siihen, että kaikki tehtävät hoidettaisiin laadukkaasti, tällöin työnjaon merkitys ja hyödyllisyys sekä työjaon tuomat palvelumahdollisuudet on selvitettävä terveydenhuollon organisaatioiden tasolla ja yksikötasolla (Merkel 2011, 62.)

Peltosenkin tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työnjakoa voidaan kehittää. Tutkimuksessa mainittiin konkreettisia tekoja työnjaon kehittämiseksi, esimerkiksi lääkärin ja hoitajien työnjaon kehittämistä voidaan tehdä ottamalla käyttöön yhtenäiset toimintatavat, parantamalla lääkärin ja hoitajien yhteistyötä esimerkiksi sopimusten ja suositusten kautta. Lisäksi työnjakoa voidaan kehittää lisäämällä henkilöstön yhteistä ja eriytettyä koulutusta. (Peltonen 2009, 130.)

Johtavat yleiset edunvalvojat kertoivat, että työnjaon kehittämisessä pitää huomioida myös palkkaluokat, useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että yleisillä edunvalvojilla riittäisi johtavan yleisen edunvalvojan lisäksi yksi palkkaluokka. Huomiota kiinnitettiin siihen, että samanlaisia työtehtäviä voi olla kahdessa erillisessä palkkaluokassa esimerkiksi sihteereiden osalta, yksi haastateltava totesikin, että palkkajärjestelmässä olisi sisällöllistä kehittämistä. Eräs haastateltava totesi, että palkkaluokissa olisi syytä huomioida esimerkiksi se, että mikäli työntekijällä on korkeampi koulutus, pitäisi siitä myös maksaa. Yksi haastateltava totesi, että edunvalvojen töitä ei voida siirtää sihteereille palkkaluokkaeroista johtuen.

Haastateltavilta tiedusteltiin, voidaanko kehittämisen myötä tehostaa edunvalvontatoimistojen toimintaa. Useimmat johtavat yleiset edunvalvojat olivat sitä mieltä, että toiminnan tehostaminen työnjaollisilla asioilla on mahdollista. He kuitenkin mainitsivat monia asioita, jotka tehostamisessa pitää huomioida. Ensimmäkin huomiota pitää työnjaon kehittämisen ja tehostamisen ohella kiinnittää siihen, että kaikkien työ säi-

lyy mielekkäänä. Tehostamista ei saa viedä liiaksi siihen suuntaan, että työnkuvat muuttuvat yksitoikkoisiksi. Pitää huomioida myös se, että valtiollistamisen myötä edunvalvontatoimistoissa on läpikäyty todella paljon muutoksia ja sopeutuminen näihinkin muutoksiin vie vielä aikaa.

Tulevaisuudessa edunvalvonnan tarve tulee todennäköisesti kasvamaan, mutta edunvalvonnan henkilöstä tulisi vähentää. Haastateltavilta tiedusteltiin vaikuttavatko suunnitteilla olleet ostopalvelut kehittämistyöhön. Useimmat haastateltavat kokivat, että ostopalvelut vähentävät motivaatiota kehittää työskentelyä. Eräs haastateltava pohti: *”No kyllähän se syö sitä (motivaatiota) [...]semmoista vähän epämääräistä toi noiden viestintä, tavallaan ei ole ostopalvelua ja sitten kuitenkin on ostopalvelua.”* Eräs haastateltava totesi, että ostopalvelut luovat epävarmuutta toiminnan säilymisestä valtiolla henkilöstön keskuudessa. Tämän lisäksi hän kuitenkin totesi, että ostopalveluiden myötä voitaisiin saada kilpailijoita markkinoille, mikä voisi edesauttaa työn kehittämistä. Yksi haastateltava kertoi seuraavaa:

...kyllä se epävarmuutta luo, kun ei oikein ole sitä tietoa missä laajuudessa sitä ostopalvelua kussakin oikeusaputoimistossa toteutetaan ja meidänkin toimistossa on monta jäämässä lähivuosina eläkkeelle, totta kai mietityttää mikä meidän toimiston tulevaisuus on ja että ite mietin sitä, että ei ostopalvelu pelkästään huono asia ole, mutta sitä pitäisi sitten ihan oikeasti miettiä, että mikä on hintalaatusuhde ja että päämiesten asema ei huononisi. Minä näen ihan hyvänä vaihtoehtona tämän edunvalvonnan, mutta en ihan täysin teillään ostopalvelua tiettyssä määrin.

Useimmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että todennäköisesti ostopalveluja ei tulla tulevaisuudessa kuitenkaan käyttämään niin laajalla mittakaavalla kuin oli alun perin suunniteltu. Syyksi mainittiin muun muassa ostopalveluilla tuotettavan palvelun hinta, työn laadun kärsiminen ja palveluntuottajien vähäinen määrä.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että työnjaollisia asioita voidaan edunvalvontatoimistoissa kehittää työskentelyn tehostamiseksi ja henkilöstön motivoimiseksi. Useat johtavat yleiset edunvalvojat mainitsivat, että työskentelyn tehostamiseksi lisäksi on erittäin oleellista keskittyä toimintatapoihin, miten töitä on järkevää tehdä ja omaa työskentelyä organisoida.

6 POHDINTA

6.1 Keskeiset tulokset yleisen edunvalvonnan toimintatavoissa ja työnjaossa

Merkittävä osa yleisistä edunvalvojista oli sitä mieltä, että syksyllä 2011 edunvalvontatoimistoissa on ollut työtä liikaa. Varsinkin sairauslomat useissa toimistoissa ovat heikentäneet tilannetta. Suurin osa johtavista yleisistä edunvalvojista oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa henkilöstöä ei voida vähentää, mikäli työtä ei vähennetä. Mikäli henkilöstöä vähennettäisiin, olisi sillä seurauksia palvelun laatuun ja laajuuteen sekä henkilöstön motivaatioon ja työssä viihtymiseen. Edvardin avulla voidaan jollain tapaa vaikuttaa henkilöstöressurssien vähentymiseen, jos työskentelyä saadaan tehostettua.

Merkelin tutkimus tukee tuloksia henkilöstöressurssien riittämättömyydestä monella toimialalla yhteiskunnassamme. Terveiden alan henkilöstö kokee työn kuormittavuuden kovaksi ja henkilöstöressurit alimitoitetuiksi. (Merkel 2011, 41.) Merkelin tutkimuksessa tuli esille, että osaamista on hyödynnettävä ja esimerkiksi työnjako on toteutettava tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. (Merkel 2011,3.) Johtavien yleisten edunvalvojien vastauksissa ei osaamisen hyödyntäminen tullut esille niin vahvasti kuin Merkelin tutkimuksessa.

Ostopalveluihin suhtauduttiin pääasiassa kielteisesti. Ostopalveluita ei koettu mielekkäänä ratkaisuna, koska muun muassa tavoitteena oleva edunvalvontatoimistojen yhtenäinen toimintatapa häviäisi, laatu kärsisi ja eriarvoisuus lisääntyisi. Lisäksi koettiin, että virkamiestyönä toteutettu palvelu olisi ostopalvelua edullisempi vaihtoehto. Ostopalveluita voitaisiin käyttää ainoastaan silloin, kun mitään muuta vaihtoehtoa ei ole. Lisäksi ostopalveluiden käyttö edellyttäisi, että tarjolla olisi motivoituneita ja osaavia palvelun tuottajia. Tutkimustulokset olivat vastaavia edunvalvonnan ostopalveluista annettujen lausuntojen kanssa.

Yleisen edunvalvontatoimiston työtehtävien ulkoistamisesta oltiin kahta mieltä. Noin puolet johtavista yleisistä edunvalvojista oli sitä mieltä, että ulkoistamista voitaisiin tehdä arkistoinnissa, kirjanpidossa, laskujen maksamisessa, varallisuuden hoidossa ja juridisissa tehtävissä. Noin puolet oli vastaavasti sitä mieltä, että edunvalvonnan tehtäviä ei voida ulkoistaa, ja pääasialliseksi syyksi mainittiin työtehtävien kokonaisuus. Kaikkien tehtävien pitää olla hallinnassa ja kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Asiakastietojärjestelmä Edvardin käyttöönotossa on ollut edunvalvontatoimistoissa ongelmia ohjelman toimimattomuuden ja hitauden vuoksi. Siirtymävaihe Edvardin käyttämiseen koettiin toimistoissa yleisesti ottaen hyvin työlääksi. Edvardin hyvinä puolina nähtiin kattavuus ja monipuolisuus. Useat vastaajat kokivat, että mikäli ohjelma alkaa toimia suunnitellusti, siitä saadaan hyvä ja käyttökelpoinen työväline. Tulevaisuudessa Edvardin hyödynnettävyys koettiin lähinnä edunvalvonnan ja yhteistyökumppaneiden sähköisen kanssakäymisen mahdollistajana. Lisäksi vastauksissa tuli ilmi, että ohjelman myötä toimintatapoja voidaan yhtenäistää toimistojen välillä ja esimerkiksi toimintojen keskittäminen toimistojen kesken on mahdollista.

Edunvalvontatoimistoissa työskenneltiin työpareittain. Työskentely ei kaikissa toimistoissa tapahtunut varsinaisesti pareittain, vaan yleisellä edunvalvojalla oli yksi tai useampi edunvalvontasihteeri työparinaan ja vastaavasti edunvalvontasihteereillä saattoi olla työparina useampi edunvalvoja. Hyväksi todettu työskentelytapa työpareittain tuli esille myös Peltosen tutkimuksen tuloksissa, jossa työparitoimintaa lääkärin ja hoitajan välillä pyritään lisäämään ja kehittämään. (Peltonen 2009, 171).

Päämiehillä oli mahdollisuus tavoittaa yleiset edunvalvojat ja edunvalvontasihteerit puhelimitse ja tarvittaessa henkilökohtaisesti. Kaikissa edunvalvontatoimistoissa pyrittiin tapaamaan kaikki uudet päämiehet. Sijaisuudet edunvalvontatoimistoissa hoidettiin siten, että pääasiassa edunvalvojat sijaistavat toisiaan ja sihteerit toisiaan. Myös edunvalvonnan kehittämistyöryhmä on antanut suosituksia päämiehen tapaa-misoikeuteen edunvalvojaa tai edunvalvontasihteeriä kohtaan.

Työnjakoa suunniteltaessa pitäisi johtavien yleisten edunvalvojien mielestä huomioida käytettävissä olevat resurssit, palvelun tavoite ja tehokas sekä sujuva toiminta, työn mielekkyys, henkilöstön osallistumismahdollisuudet, edunvalvojien vastuu ja

määritellyt toimenkuvat, joita ei ole määritelty liian tarkasti. Lisäksi työnjaon suunnittelussa tulisi käyttää maalaisjärkeä. Edunvalvonnan toimiala asettaa haasteita myös työnjaollisia asioita kohtaan, kuten asiantuntijuuden ja vuorovaikutustaitojen, yhteistyökumppaneiden paineen, pitkien asiakkuuksien ja työn kuormittavuuden vuoksi. Myös Peltosen tutkimuksessa tuli esille, että työnjaon suunnittelussa ja kehittämisessä on edellytyksenä riittävät resurssit. (Peltonen 2009, 171).

Yleisen edunvalvonnan henkilöstöllä oli mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työnjaon suunnitteluun ja osassa toimistoissa myös kehityskeskusteluissa käsiteltiin työnjaollisia asioita. Henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa pyrittiin hyödyntämään suurimassa osassa edunvalvontatoimistoja, mutta useat edunvalvojat totesivat, että se ei ole kovinkaan helppoa esimerkiksi työnluonteen ja resurssien vuoksi. Kaikissa toimistoissa vallitsi avoin ilmapiiri ja työnjaollisiin ongelmiin puututtiin keskustelemalla. Kaikki johtavat yleiset edunvalvojat olivat sitä mieltä, että työnjaollisilla asioilla on vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tutkimustulokset vastasivat oikeusministeriön henkilöstöstrategian väliarvioinnin tuloksia, joissa todettiin, että henkilöstö on päässyt mukaan käsittelemään työnjaollisia asioita ja osaamisen kehittämistä. Esimerkiksi priorisointia on käsitelty kehityskeskusteluissa, toimistokokouksissa, työryhmissä, projektien yhteydessä ja päivittäisissä keskusteluissa. (Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategian (2008–2011) väliarvio 2011.)

Hiljaisen tiedon siirtyminen koettiin toteutuvan parhaiten palaverissa, kahvitunneilla ja erilaisissa keskusteluissa eri yhteyksissä. Perehdyttämistä varten useimmissa toimistoissa oli käytössä perehdytyskansio. Hiljaiseen tietoon ja perehdytykseen liittyen useat johtavat yleiset edunvalvojat mainitsivat, että asioita pyritään kirjoittamaan mahdollisimman paljon ylös, jonka yhtenä mahdollistajana Edvard toimii. Peltosen tutkimuksessa oli samansuuntaisia tuloksia perehdytyksen huomioimisessa, perehdytystä kannattaa tehdä suullisesti ja kirjallisesti. Lisäksi kokeneimpia työntekijöitä kannattaa hyödyntää perehdytyksen tekemisessä. (Peltonen 2009, 103–104.)

Yleisten edunvalvojien ja edunvalvontasihteereiden välinen työnjako päämiesten asioiden hoitamisessa oli kaikissa toimistoissa hieman erilainen. Osassa toimistoja oli tehty erilliset toimenkuvaukset ja delegointi oli määritelty toimenkuvissa tai työjär-

jestyksen liitteenä. Buchanin ym. kirjallisuuskatsauksessa mainittu Horrocksin ym. artikkelissa todetaan, että lääkärien hoitajille delegoimista tehtävistä on saatu hyviä kokemuksia. (Buchan & Calman 2004, 16–17.) Myös yleisessä edunvalvonnassa tehtävien delegointi sihteereille koettiin järkeväksi toimintatavaksi.

Päämiehen elinkaarta tarkasteltaessa edunvalvonnan alkamisen aikana tehtävät toimenpiteet olivat suurelta osin edunvalvontasihteereiden tekemiä tehtäviä kaikissa toimistoissa. Päämiehen asioiden hoitamiseen liittyy paljon erilaisia tehtäviä, pääsääntöisesti rutiiniluontoiset tehtävät kuuluvat edunvalvontasihteereille ja asiantuntijuutta vaativat tehtävät yleisille edunvalvojille. Asioiden hoitamiseen liittyy kuitenkin paljon sellaisia tehtäviä, jotka on eri edunvalvontatoimistoissa jaettu eri tavoin edunvalvojille ja sihteereille. Edunvalvonnan päättymiseen liittyvät tehtävät olivat useammin edunvalvojen kuin sihteereiden työtehtäviä.

Haastattelujen perusteella yleisten edunvalvojen ja edunvalvontasihteereiden virat olivat useimpien johtavien yleisten edunvalvojin mielestä toimiva tapa toteuttaa edunvalvontatyötä. Osassa toimistoissa koettiin, että kokonaishallinnan kannalta olisi parempi, että työtä tekemässä olisi vain edunvalvoja. Edellytyksenä tälle olisi hallittavissa olevat päämiesmäärät.

Ajatus yleisten edunvalvojen ja edunvalvontasihteereiden valtakunnallisesti yhtenäisestä työnjaosta koettiin toimivana ja toimimattomana. Noin puolet haastateltavista johtavista yleisistä edunvalvojista kokivat, että valtakunnallisia linjauksia tai oheistusta tarvittaisiin työnjaollisiin asioihin. Tämä vaatisi kuitenkin kaikkiin toimistoihin samanlaisia ja riittäviä henkilöstöresursseja. Noin puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että työnjako voitaisiin toteuttaa edunvalvontatoimistoissa itsenäisesti. Itsenäiselle työnjaolle koettiin edellytykseksi se, että työt tulevat hyvin tehtyä. Työnjaossa pitäisi huomioida toimistojen kokoerot eli päämies- ja henkilöstömäärät.

Edunvalvontasihteereiden välisessä työnjaossa edunvalvontatoimistoissa Y9- sihteerit toimivat yleensä yleisten edunvalvojen työpareina ja käyttivät delegoitua päätäntävaltaa. Y7-sihteerit tekivät enemmän rutiininomaisempia toimistotehtäviä, kuten laskujen maksamista, arkistointia, kirjanpitoa tai kirjanpidon avustavia tehtäviä. Osassa edunvalvontatoimistoja kaikkien palkkaluokkien sihteerit tekivät samoja töitä

monipuolisemman työnkuvan takaamiseksi ja paremman kokonaishallinnan vuoksi ja toisaalta siitä syystä, että töitä ei pienen henkilöstömäärän vuoksi voinut keskittää. Niissä toimistoissa, joissa edunvalvontasihteereiden töitä oli keskitetty, niitä oli jaettu esimerkiksi kirjanpidollisiin töihin, laskujen maksamiseen, kela-etuuksiin ja etuukseen.

Edunvalvontatoimistoissa koettiin työnjaon vahvuuksiksi erilaisia asioita, kuten selkeät, kirjatut ja henkilöstön kanssa yhdessä pohditut työnkuvat ja vastuualueet, työtehtävien ja päämiesmäärän tasainen jakaantuminen, henkilöstön osaaminen sekä työtehtävien keskittäminen ja keskittämättömyys. Työnjaon kehittämiskohteina koettiin esimerkiksi tiedonkulku, yhteistyö päämiehen asioita hoitavien kesken, tiettyjen toimenkuvien yksipuolisuus, tiimien kehittäminen, poissaolotilanteiden ongelmat, ajankäyttö ja rutiinien luominen, työnjakaminen edunvalvojan ja sihteerin välillä kokonaisuudessaan sekä Edvardin tuomien mahdollisuuksien hyödyntäminen työn yhtenäistämässä ja työn tasaisemmassa jakamisessa. Oikeusministeriön henkilöstöstrategian 2008–2011 väliarviossa todettiin, että töiden priorisoinnilla on muun muassa työnjakoa saatu selkeämmäksi, päällekkäistä työtä karsittua, tiedonkulkua parannettua, käytäntöjä yhtenäistettyä, tiimien vastuuta lisättyä, työmäärän tasaista jakaantumista ja työilmapiirin parantumista.

Peltosen tutkimuksessa tuli myös esille työnjakoon liittyviä kehittämiskohteita. Kehittämiskohteina mainittiin hyvin samantapaisia asioita, joita yleiset edunvalvojat kokivat kehittämiskohteiksi, mutta myös niitä asioita, joita edunvalvontatoimistoissa koettiin vahvuuksiksi. Kehittämiskohteena oli esimerkiksi selkeiden toimintaohjeiden muodostaminen lääkärin ja hoitajien välille. Keskeisenä osana kehittämisessä koettiin koulutus. Merkelin tutkimuksessa kehittämiskohteiksi koettiin työnjako kaiken kaikkiaan, työn sisältö ja osaamisen hyödyntäminen. Myös Merkelin tutkimuksessa korostettiin koulutuksen merkitystä. Johtavien yleisten edunvalvojen vastauksissa ei koulutusta mainittu, joka saattaa johtua siitä, että koulutuksen merkitystä ei suoraan kysytty lomakkeessa tai haastattelussa.

Edunvalvontatoimistojen välisen työnjaon kehittämisestä oltiin puolesta ja vastaan. Osa piti hyvänä, että kehittämistyötä tehtäisiin ja esimerkiksi tehtäviä keskitettäisiin

edunvalvontatoimistojen välillä. Osa johtavista edunvalvojista oli sitä mieltä, että tehtävien keskittämällä edunvalvontatoimistojen välillä ei saavutettaisi tehokkuutta, päällekkäisen työn riski kasvaa ja työn kokonaishallinta vaikeutuu.

Yleisen edunvalvonnan ja sosiaalitoimen välinen työnjako koettiin noin puolessa toimistoissa aika hyvänä ja viime vuosina parempaan suuntaan kehittyneenä. Noin puolessa toimistoja suhde koettiin toimimattomaksi. Suurimpana ongelmana edunvalvonnan ja sosiaalitoimen välillä koettiin se, että sosiaalitoimi vetäytyy vastuusta päämiestä kohtaan edunvalvonnan alkaessa ja se, että edunvalvonnassa on sellaisia päämiehiä, joille riittäisi välitystilipalvelu.

Suurin osa johtavista yleisistä edunvalvojista oli sitä mieltä, että työnjako edunvalvonnan ja maistraatin välillä toimi ongelmitta. Suurimmaksi syyksi mainittiin se, että maistraatissa oli ymmärrystä edunvalvontatyötä kohtaan, joka näkyi muun muassa siinä, että maistraatti selvitti hyvin tarkoin, onko edunvalvontaan hakeutuvalla todellista tarvetta edunvalvontaan tulolle. Lisäksi yhteistyö maistraatin ja edunvalvonnan välillä oli luontevaa ja palavereita pidettiin vähintään kerran vuodessa. Ne haastateltavat, jotka eivät pitäneet yhteistyötä maistraatin kanssa hyvänä, toivoivat enemmän yhteistyötä edunvalvonnan määräämisvaiheessa ja yhteistyötä muutenkin, esimerkiksi yhteisten palavereiden muodossa.

Johtavat yleiset edunvalvojat olivat sitä mieltä, että omaisten kanssa pitäisi tehdä yhteistyötä, siinä määrin kuin se on mahdollista. Yhteistyö omaisten kanssa ei ole ongelmatonta ja yhteistyössä on monenlaisia haasteita. Usein yhteistyö omaisten kanssa saadaan kuitenkin sujumaan ja luottamus saavutettua. Useat johtavat yleiset edunvalvojat olivat sitä mieltä, että omaisilla ei ole selkeää kuvaa edunvalvonnan tehtävästä ja edunvalvonnan alkaessa olisikin edunvalvonnan tehtävää selkeytettävä omaisille.

Yleiset johtavat edunvalvojat olivat sitä mieltä, että työnjakoa kannattaa tai suorastaa pitää kehittää edunvalvonnassa. Myös Merkelin ja Peltosen tutkimuksen tuloksista ilmenee, että työnjakoa voidaan kehittää ja sitä pitää kehittää. Kehittämistyö vaatii resursseja, mutta toisaalta kehittämisellä voidaan saada aikaan tehokkaampaa työskentelyä ja säästää resursseja. Useimmat haastateltavat olivat sitä mieltä, että työn-

jaon kehittämisellä on mahdollisuus vaikuttaa työskentelyn tehokkuuteen ja työntekijöiden motivaatioon työtä kohtaan. Tehokkuus ei kuitenkaan saa olla työnkuvien yksipuolistamista, kaikkien työn pitää säilyä mielekkäänä. Työnjaon tarkasteleminen ja päivittäminen aika ajoin on järkevää ja kannattavaa. Edvard saattaa tuoda mahdollisuuksia työnjaon uudistamiselle ja kehittämiselle.

Palkkaluokkien huomioiminen työnajossa on välttämätöntä, useat haastateltavat olivat sitä mieltä, että yleisten edunvalvojien kaksi erillistä palkkaluokkaa eivät ole tarkoituksenmukaisia, eivätkä palkkaluokkaerot ole sihteereidenkään välillä välttämättömiä. Epämääräiset tulevaisuuden näkymät, esimerkiksi ostopalveluiden käytön laajuus, koettiin heikentävän motivaatiota työnjaon kehittämiseen. Työnjaon kehittämisen ohella yleisessä edunvalvonnassa on tärkeää, että jokainen työntekijä kehittää omaa työskentelyään työn tehostamiseksi. Tällöin pitää tarkastella sitä, miten omia toimintatapoja voi muuttaa ja omaa työskentelyä organisoida mahdollisimman tehokkaan työskentelyn takaamiseksi.

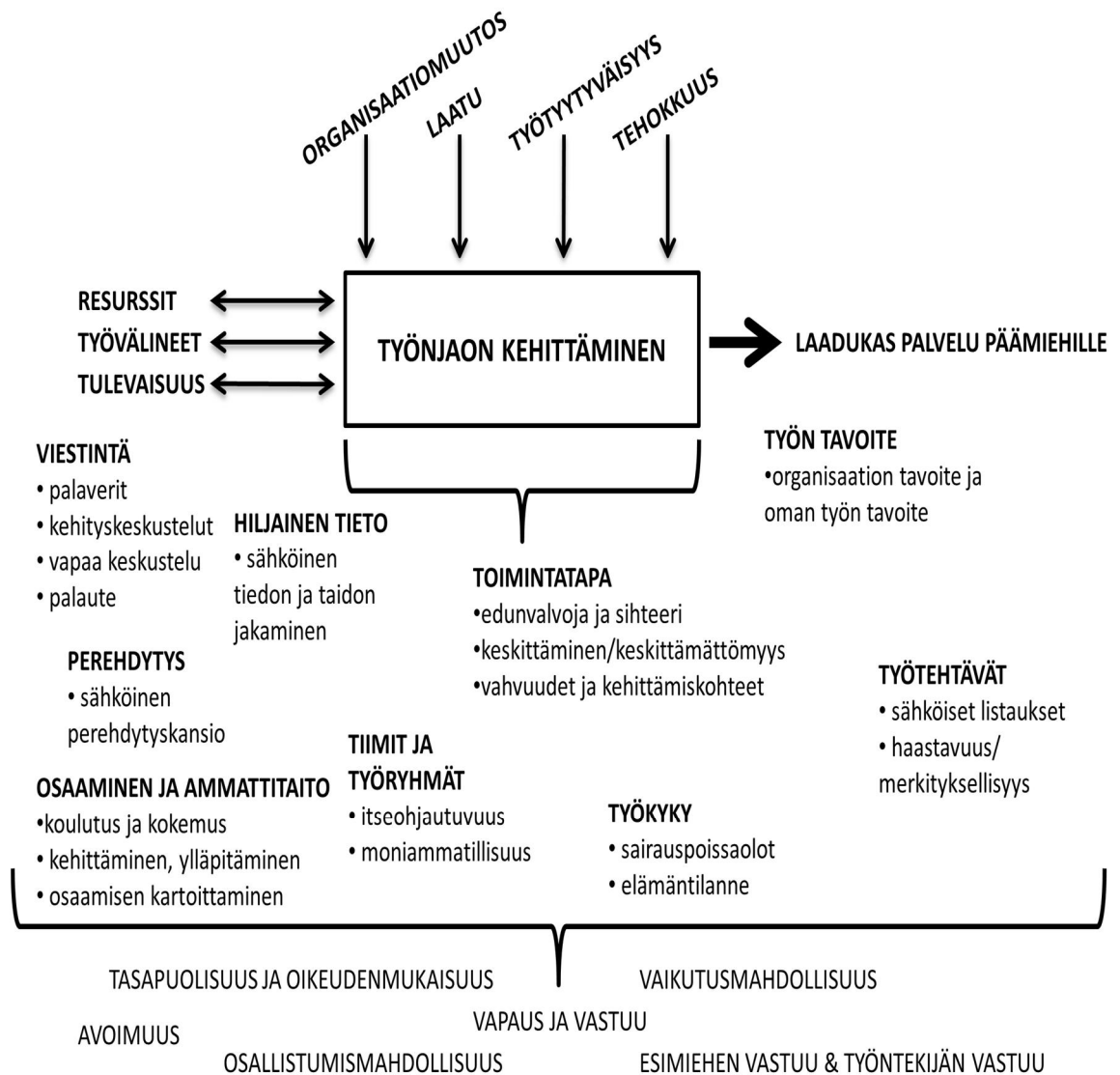
Johtavien yleisten edunvalvojien kokemukset, näkemykset ja mielipiteet olivat pääasiassa hyvin samanlaisia kuin terveydenhoitolalle tehtyjen tutkimusten tulokset, esimiesten näkemykset vastasivat työntekijöiden näkemyksiä. Terveystuon tutkimuksissa korostui lähiesimiehen vastuu työnjaollisissa asioissa. Yleisen edunvalvonnan tutkimuksessa, jossa vastaajina olivat lähiesimiehet, esimiehen vastuu tuotiin joltain osin esiin, esimerkiksi päätösten tekemisen yhteydessä.

6.2 Työvälineitä työnjaon kehittämiseen

Työvälineet työnjaon kehittämisen tueksi on pääasiassa muodostunut yleisen edunvalvonnan johtavien yleisten edunvalvojien näkemyksistä, kokemuksista ja mielipiteistä työnjakoon liittyviä asioita kohtaan. Lisäksi työvälineistöä on täydennetty kirjallisuudessa esitetyillä ajatuksilla ja muiden työnjakotutkimusten tuloksilla.

Työvälineenä käytettävän työnjakokaavion tarkoituksena on löytää niitä tekijöitä, joiden perusteella työnjakoa voidaan lähteä tai pitää lähteä kehittämään yleisessä edunvalvonnassa. Työnjakokaaviossa on kuvattuna myös niitä edellytyksiä, jotka

mahdollistavat työnjaon kehittämisen, ja joita työnjaon kehittämällä voidaan toisaalta hyödyntää entistä paremmin. Kaaviossa on mainittu tekijöitä, jotka pitää huomioida työnjakoa kehittäessä ja keinoja, joilla tekijät tulevat huomioituiksi. Lisäksi työnjakokaaviossa on kuvattuna niitä asioita, joihin esimiestyössä ja johtajuudessa tulee kiinnittää huomioita työnjakoa kehittäessä. Työnjaon kehittämisen tarkoituksena on osaltaan palvella edunvalvontatehtävän tärkeintä tavoitetta eli laadukkaan palvelun tuottamista päämiehille.



KUVIO 3. Työnjakokaavio

Kuvioon 3 on kirjattu niitä tekijöitä, joiden perusteella työnjakoa lähdetään kehittämään yleisessä edunvalvonnassa. Työnjaon kehittäminen voi saada alkunsa esimerkiksi organisaatiomuutoksesta. Organisaatiomuutos voi olla laajuudeltaan pieni tai

suuri, usein se edellyttää kuitenkin sen, että työnjakoa pitää lähteä rakentamaan tai kehittämään uuden organisaation lähtökohdista käsin. Yleisessä edunvalvonnassa organisaatiomuutoksia voi olla tulevaisuudessa edessä, esimerkiksi edunvalvontatoimistojen tai toimipaikkojen mahdollisten yhdistämisten seurauksena tai esimerkiksi silloin, jos edunvalvontapalvelua tuotetaan nykyistä enemmän ostopalveluna ja oikeusaputoimistojen yleisen edunvalvonnan henkilöstö vähenee.

Työnjaon kehittämistä voidaan tehdä organisaatiomuutoksen lisäksi myös muiden tekijöiden tai tavoitteiden vaikutuksesta. Laadun kehittäminen on nykypäivää useissa organisaatioissa, työnjaon kehittämällä voidaan osaltaan vaikuttaa laadun kehittämiseen. Asiantuntijuuden tarkoituksenmukaisin jakautuminen yleisessä edunvalvonnassa edesauttaa laadukkaan palvelun tuottamisesta päämiehille. Työnjaon kehittämisen lähtökohtana voi laadun kehittämisen lisäksi olla esimerkiksi työtyytyväisyys tai työtehokkuus. Varsinkin silloin, kun organisaatiossa esiintyy työtyyttymättömyyttä tai työtehottomuutta on syytä tarkastella, onko työnjaolla näihin asioihin vaikutusta. Mikäli työnjako heijastuu negatiivisesti työtyytyväisyyteen - ja tehokkuuteen on tarpeen lähteä kehittämään työnjakoa. Yleisessä edunvalvonnassa edunvalvontatoimistoilla on mahdollisuus toteuttaa työnjakoa parhaaksi katsomallaan tavalla, tämä luo työnjaollisiin asioihin valtaa ja vastuuta.

Kuvioon 3 kirjatut yleisen edunvalvonnan resurssit, työvälineet ja tulevaisuus kuvataan kaksisuuntaisilla nuolilla työnjaon kehittämiseen nähden. Työnjaon kehittäminen vaatii riittäviä resursseja ja toimivia työvälineitä, mutta vastaavasti kehittämistyön seurauksena resursseja saadaan kohdennettua oikein ja työvälineitä voidaan hyödyntää tarkoituksenmukaisimpaan käyttöön. Epävarmat tulevaisuuden kuvat vaikuttavat heikentävästi motivaatioon kehittämistyötä kohtaan. Toisaalta kehittämislä voidaan luoda uskoa tulevaisuuden haasteiden vastaamiseen ja niistä selviämiseen.

Yleisessä edunvalvonnassa resurssit ja erityisesti henkilöstöresurssit eivät todennäköisesti tule ainakaan kasvamaan suhteessa päämiesten määrän kasvuun. Riittävät henkilöstöresurssit ovat kuitenkin edellytys laadukkaan edunvalvontapalvelun toteuttamiselle päämiehille. Työnjaon kehittämisen seurauksena henkilöstöresurssit

saadaan mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön ja esimerkiksi päällekkäistä työtä voidaan vähentää.

Yleisen edunvalvonnan työvälineenä asiakastietojärjestelmä Edvard ei ole edunvalvontatoimistoissa vielä käytössä siinä laajuudessa kuin alkuperäisenä tarkoituksena oli. Edvard ei ole toiminut suunnitellulla tavalla ja on aiheuttanut paljon ylimääräistä työtä edunvalvontatoimistoissa. Siirtymävaihe Edvardin käyttämiseen on edunvalvontatoimistoissa koettu hyvin työläänä. Toimivat työvälineet ovat edellytys työn tekemiselle ja työn kehittämiseksi. Työvälineiden ollessa toimivia ja työtä palvelevia voidaan työnjakamista kehittää myös työvälineistä käsin, jolloin tarkastellaan sitä, voiko uuden käyttöönotetun ohjelman seurauksena toteuttaa työnjakoa aikaisempaa poikkeavalla, tehokkaammalla tavalla.

Yleisessä edunvalvonnassa tulevaisuus esimerkiksi ostopalveluiden käytön laajuuden osalta ei ole vielä selvää. Niissä edunvalvontatoimistoissa, joissa on jäämässä paljon työntekijöitä lähitulevaisuudessa eläkkeelle pohditaan, miten palvelu tullaan tulevaisuudessa tuottamaan. Saadaanko eläköitymisen seurauksena riittäviä henkilöstöresursseja vai turvaudutaanko tällöin ostopalveluihin. Epäselvät ja epävarmat tulevaisuudennäkymät vaikuttavat kehittämistyöhön usein motivaatiota laskevasti, kehittämistyön ja ennakkoinnin kannalta olisi tärkeää, että tulevaisuuden erinäiset vaihtoehdot olisivat mahdollisimman tarkkaan tiedossa.

Kuviossa 3 on kirjattu niitä tekijöitä, joita pitää huomioida työnjakoa kehittäessä. Kehittämistyötä pitää tehdä yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta erilaiset kehittämiseen vaikuttavat tekijät tulevat huomioituksi. Työntekijät ovat usein oman työnsä parhaita asiantuntijoita, joten heidän osuutta työnjaon kehittämisessä ei voida sivuuttaa. Työnjaon kehittämiseen liittyvät tekijät on jaettu aihealueisiin ja niiden alle on kirjattu konkreettisia toimenpiteitä tekijöiden huomioimiseksi. Vaikka tekijät on jaettu aihealueittain, on huomioitava, että tekijät ovat kaikki yhteyksissä toisiinsa ja voisivat olla kirjattuina samojen aihealueiden alle.

Työn tavoite

Työnjakoa kehittäessä tulee koko edunvalvonnan henkilöstöllä olla tiedossa mikä on organisaation yhteinen tavoite. Tavoite voisi olla kirjatussakin muodossa, esimerkiksi

perehdytyskansiossa. Työn tavoite on kaiken toiminnan lähtökohta, joten sen tiedostaminen ja ääneen toteaminen on tärkeää. Yhteinen tavoite työlle luo yleensä sitoutuneisuutta ja me-henkeä, yhteisöllisyys kasvaa. Yleisessä edunvalvonnassa tavoite laadukkaan palvelun tuottamisesta on yhteiskunnallisestikin merkittävä ja jokaisen yleisen edunvalvonnan työntekijän pitäisi arvostaa omaa tärkeää työtään. Työn tavoitteen toteaminen on merkityksellistä myös työnjaon kannalta, jotta työt voidaan jakaa tarkoituksenmukaisimmin.

Organisaation yhteisen tavoitteen lisäksi olisi oleellista, että edunvalvonnan työntekijöillä olisi omat tavoitteet työtä kohtaan. Edunvalvonnan työntekijöiden omat tavoitteet on hyvä käydä esimiehen kanssa läpi vähintään kehityskeskusteluissa kerran vuodessa. Työntekijöiden tavoitteiden tiedostaminen on tärkeä, jotta ne voidaan huomioida myös työnjaon kehittämisessä, mikäli se on mahdollista.

Toimintatapa

Yleisissä edunvalvontatoimistoissa on erilaisia toimintatapoja, jotka asettavat vaatimuksia työnjaolle tai toisinpäin, työnjako asettaa vaatimuksia toimintatavalle. Edunvalvontatoimiston koko on luonnollisesti määräävä tekijä toimintatavoille, mutta ei aina kuitenkaan ratkaiseva tekijä. Edunvalvonnan toimintatapojen erot näkyvät yleisimmin nimenomaan työnjaossa, työnjaossa edunvalvojien ja sihteereiden välillä ja edunvalvontasihteereiden välillä.

Työnjakoa kehittäessä on hyvä pohtia, voidaanko työtehtäviä keskittää ja onko se järkevää. Onko parempi, että edunvalvontasihteereistä kaikki tekevät kaikkia töitä vai luoko töiden keskittäminen tehokkuutta. Yleisessä edunvalvonnassa päämiesten asioiden hoitaminen muodostaa kokonaisuuden ja toimistojen tehtävänä on miettiä pilkottaanko kokonaisuus osiin vai pidetäänkö enemmän yhtenä pakettina. Työntekijöiden osaaminen ja mielenkiinto on huomioitava työnjaossa. Mikäli työntekijöiden joukosta löytyy esimerkiksi ammattitaitoa ja kiinnostusta tiettyjä tehtäviä, esimerkiksi verotusta tai kela-etuksia kohtaan, voi olla järkevää keskittää näitä tehtäviä.

Edunvalvojien ja edunvalvontasihteereiden välinen työnjako on edunvalvontatoimistokohtaista, myös toimiston toimipaikkojen ja työparien välillä voi olla eroja. Edunvalvojan ja sihteerin töiden jakoa on hyvä aika-ajoin tarkastella ja päivittää esimerkik-

si palaverien yhteydessä vuosittain tai useammin. Lisäksi on hyvä pohtia, onko parempi, että työnjako on kaikilla työpareilla samanlainen vai onko parempi, että työparit itse voivat joustavammin jakaa työtehtäviä keskenään.

Yleisen edunvalvonnan toimintatapaa tarkasteltaessa ja arvioidessa käytössä voisi olla yhdessä henkilöstön kanssa tehty listaus sen hetkisen toimintatavan vahvuuksista ja heikkouksista. Tämä edesauttaisi yhteisen näkemyksen muodostamista siitä, mitkä toimintatavoista koetaan hyväksi ja missä olisi kehittämisen varaa. Tämän perusteella voidaan kehittämistyötä suunnata oikeisiin kohteisiin. Listaus olisi hyvä käydä vuosittain läpi, jotta tiedetään onko kehitys mennyt oikeaan suuntaan ja mitä kehittämiskohteita olisi jatkossa.

Työtehtävät

Yleisen edunvalvonnan kaikkia työtehtäviä ei voi listata eikä se ole edes tarkoituksenmukaista. Kuitenkin tärkeimmistä työtehtävistä olisi hyvä tehdä listaus, jonka perusteella voidaan tarkastella esimerkiksi työnjaollisia asioita. Listaukseen voidaan kirjata esimerkiksi mitkä tehtävät kuuluvat edunvalvojille, mitkä sihteereille ja mitkä molemmille. Työnjakoa kehittäessä listauksien avulla on helpompi tarkastella mitä konkreettisia tehtäviä voitaisiin jatkossa jakaa ehkä toisin. Sähköinen listaus on helppo tapa päivittää ajantasaisin tieto. Listauksen avulla voidaan tarkastella myös töiden priorisointia ja mahdollisia päällekkäisiä työtehtäviä työntekijöiden välillä.

Erilaiset tehtävälistaukset voivat helpottaa työn tekemistä, kun on selkeästi määritellyt mitä tehtäviä tietyt asiat pitävät sisällään. Seurannalla tulee varmistettua se, että kaikki asianomaiset tehtävät on tullut suoritetuiksi.

Työkyky

Yleisessä edunvalvonnassa työkyvyn huomioiminen on tärkeää työssä jaksamisen kannalta ja erityistä huomioitavaa tuo myös haastava asiakaskunta. Työnjaon kehittämisen kannalta olisi oleellista kiinnittää huomiota työssä jaksamiseen esimerkiksi toimivilla sijaistuksilla, erityisesti töiden jakamiseen pitempiaikaisten sijaistuksien kohdalla.

Hektinen vaativa työ, tulosvaatimukset ja muutokset vaativat henkilöstöltä paljon. Mikäli henkilöstön hyvinvoinnista ei huolehdita, on seurauksena sairauspoissaoloja ja lopulta työuupumusta. Henkilöstön hyvinvointiin kuuluu se, että henkilöstöä kuunnellaan ja asioihin voi vaikuttaa, edunvalvonnassa tämä on mahdollista esimerkiksi yhteisissä palavereissa ja henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa.

Työkyvystä huolehtiminen edellyttää yhteistyötä ja työnjakoa työterveyshuollon kanssa. Elämäntilanne on myös hyvä huomioida työnjakamisessakin, esimerkiksi osaaikaeläkkeiden tai hoitovapaiden yhteydessä lyhyempi työaika olisi hyvä huomioida myös työtehtävissä ja työnjaossa.

Tiimi ja työryhmät

Vahvaa yksilötyötä ja ammatillista osaamista voisi hyödyntää koko työyhteisön kesken esimerkiksi tiimityötä käyttäen. Näin varmistettaisiin hiljaisen tiedon leviäminen ja asiantuntemuksen kasvu. Tiimien ja työryhmien avulla voidaan yleisessä edunvalvonnassa osaamista, kokemusta ja ammattitaitoa jakaa henkilöstön kesken. Suuremmissa edunvalvontatoimistoissa tiimejä voidaan perustaa esimerkiksi edunvalvojien ja sihteerien kesken. Työryhmiä voidaan käyttää erilaisissa tilanteissa, kuten muutosta tai kehittämistä vaativissa tilanteissa. Tiimien ja työryhmien valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota jäsenten valintaan, jotta työskentelystä saadaan suurin hyöty. Tiimien ja ryhmien avulla voidaan edesauttaa organisaation itseohjautuvuutta.

Osaaminen ja ammattitaito

Yleisessä edunvalvonnassa osaamista ja ammattitaitoa voidaan mahdollisuuksien mukaan hyödyntää. Mikäli henkilöstössä on työntekijöitä, joilla on kokemuksen, koulutuksen tai ammattitaidon myötä osaamista esimerkiksi tietoteknisistä asioista olisi järkevää, että osaamista jaettaisiin koko henkilöstön kesken. Omaehtoiseenkin kouluttautumiseen tulee kannustaa ja antaa edellytyksiä.

Koulutuksella mahdollistettaisiin henkilöstön jatkuva osaaminen ja ajan tasalla pysyminen. Valtakunnallisilla koulutuksilla voidaan taata henkilöstön tasapuolinen osaaminen ja asiakkaiden saaman palvelun tasavertaisuus. Koulutus mahdollistaa myös eri yksiköiden henkilöstön kohtaamisen ja kokemusten jakamisen. Koulutuksissa saa-

tu oppi on tarkoituksenmukaista jakaa kaikille työntekijöille, esimerkiksi jakamalla koulutuksen materiaalia ja esittämällä yhteenveto koulutuksessa käydyistä asioista.

Perehdytys

Yleisessä edunvalvonnassa käytetään työn teon apuna muun muassa työllistettyjä tai harjoittelijoita. Vaihtuvuutta henkilöstössä ei kovinkaan paljon ole, mutta esimerkiksi vuorotteluvapaiden, äitiyslomien ja pitkien sairauslomien jälkeen perehdytys on tarpeen.

Perehdytys on toimivinta silloin, kun perehdytettävä seuraa ja oppii kokeneemman työntekijän seurassa. Lisäksi perehdytykseen olisi hyvä olla myös kirjallista materiaalia. Esimerkiksi sähköinen perehdytyskansio olisi kätevä päivitettävyydenkin kannalta. Perehdytyskansioon voisi lyhyesti kirjata yleisen edunvalvonnan tavoitteen ja tehtävät. Perehdytyskansiossa voisi olla käytössä oleva prosessi tai elinkaari päämiehen asioiden hoitamiseen ja tehtävälisäykset. Lisäksi edunvalvontatoimistot voisivat tarpeen mukaan kirjata sinne delegointiohjeita, toimenkuvauksia tai muita tarvittavia tietoja.

Hiljainen tieto

Hiljainen tieto siirtyy työn arjessa. Olisi kuitenkin järkevää saada hiljaisesta tiedosta mahdollisimman paljon näkyväksi. Edvardin avulla mahdollistetaan päämiesten asioiden hallinta, ohjelmaan kirjataan päämiehen talouden kannalta oleelliset asiat. Päämiesten asioiden ohella voisi olla järkevää saada työn tekemiseen liittyviä käytäntöjä ylös, jotta löytyisi tehokkain tapa tehdä työtä. On kuitenkin huomioitava se, että tavat tehdä työtä on työntekijöillä erilaiset ja se mikä sopii toiselle, ei välttämättä ole paras toimintatapa jollekin muulle työntekijälle.

Tulevaisuudessa työntekijöiden eläköityessä olisi erittäin tärkeää, että osaamista siirretään jatkaville työntekijöille. Tämä edellyttää aloitteellisuutta sekä osajalta että oppijalta. Kysymällä muilta voidaan löytää erilaisia näkökulmia ja mahdollisuuksia tehdä töitä.

Viestintä

Viestintä on varmastikin oleellisin asia esimiestyössä ja lisäksi kehittämistyössä, myös työnjaon kehittämisesä. Nykyisin organisaatiossa viestinnän on oltava kaksisuuntaista, jotta voidaan toimia parhaalla mahdollisella tavalla. Yleisessä edunvalvonnassa edellytetään avointa ja toimivaa tiedonkulkua sekä esimiehiltä että työntekijöiltä.

Viestintäkeinoja on monenlaisia, palaverit, sähköposti, kahvitunnit ja niin edelleen. Kehityskeskusteluilla on merkityksensä työnjaon kehittämisesä ja viimeistään kehityskeskustelussa työntekijöillä pitäisi olla mahdollisuus ja toisaalta vastuu kertoa, mikäli kokee epäoikeudenmukaisuutta tai toimimattomuutta työnjaossa.

Esimiehen positiivinen ja rakentava palaute auttaa kehittymään työssä ja luo motivaatiota työn tekemiseen. Palautteen avulla esimiehiltä työntekijöille ja työntekijöiltä esimiehille voidaan työnjakoa kehittää oikeaan suuntaan ja koko työyhteisön parhaaksi.

Kuvion 3 loppuun on esitelty niitä tekijöitä, jotka pitää huomioida johtamisessa, esimiestyössä ja kehittämistyössä. Vuorovaikutuksellisuus koko työyhteisön kesken edellyttää avointa ilmapiiriä, jossa jokaisella oikeus ja mahdollisuus saada oma mielipiteensä esiin. Kaikkia työntekijöitä on kohdeltava oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, kaikille työntekijöille on annettava mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa. Organisaatiossa on oltava tietyt pelisäännöt, joiden mukaan koko henkilöstön on pelattava. Työntekijöille voidaan antaa vapautta, mutta se edellyttää työntekijöiden vastuuta siitä, että työt tulevat hoidetuksi. Työntekijöiden vastuulla on töiden tekeminen ja myös se, että kehittämiskohteita tuodaan esille. Esimiehen vastuulla on työntekijöiden kuuleminen ja huomioiminen, mutta myös lopullisten päätöksien tekeminen.

Työnjakokaavion tarkoituksena oli tuoda esille niitä tekijöitä, joita johtavat yleiset edunvalvojat haastatteluissa ja vastauksissa mainitsivat, ja myös niitä tekijöitä, joita tietoperustassa painotettiin työnjakoa tarkasteltaessa. Työnjakokaaviossa tulee myös esille, kuinka kaikki tekijät ovat sidoksissa toisiinsa eli kaikki vaikuttaa kaikkeen. Työn-

jakokaaviota voidaan hyödyntää, kun lähdetään tarkastelemaan työnjaon päivityksiä tai suurempia työnjaollisia muutoksia.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Tutkimuskohteeksi valittiin yleisen edunvalvonnan toimintatavat, koska aihealueesta ei ollut minkäänlaista tutkimustietoa edes yleisen edunvalvonnan kunta-ajalta. Tutkimusaihe oli laaja ja lomakehaastattelun tarkoituksena oli löytää yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia edunvalvontatoimistojen toimintatavoista. Lomakehaastattelun perusteella selvisi, että työnjako päämiesten asioiden hoitamisessa oli toteutettu edunvalvontatoimistoissa eri tavoin. Tällöin aihe tarkentui työnjakoon, jota lähdettiin syvällisemmin ja perusteellisemmin tutkimaan puhelinhaastatteluissa.

Aiheen valinta osoittautui loppujen lopuksi aika täsmälliseksi ja tarkaksi. Tutkimuksessa olisi voinut keskittyä vain edunvalvontatoimistojen sisäiseen työnjakoon ja sen kehittämiseen, jättämällä ulkopuolelle edunvalvontatoimistojen ja ulkoisten toimijoiden välinen työnjako. Tällöin tutkimuksesta olisi saatu tiiviimpi ja ehkäpä loogisempi kokonaisuus. Tutkimukseen haluttiin kuitenkin ottaa mukaan laajempaa ja myös yhteiskunnallista näkökulmaa työnjakoiheeseen. Voisi ajatella ja kritisoida, että lomakehaastatteluvaihe oli turha, mutta toisaalta lomakehaastattelun avulla saatiin paljon yksilöityä tietoa ja, vaikka kaikki aihepiirit eivät liittyneet työnjakoon, niin niillä oli kuitenkin merkitystä työnjaollisiin asioihin.

Tutkimusaineisto päätettiin kerätä oikeusaputoimistojen johtavilta yleisiltä edunvalvojilta, sillä heillä on asiantuntijuutta aiheesta. Kohderyhmän valinta osoittautui toimivaksi, sillä johtavilta yleisiltä edunvalvojilta saatiin erilaisia näkemyksiä asioista ja kokemukset olivat erilaisia. Lomakkeeseen vastanneiden ja haastatteluun osallistuneiden johtavien yleisten edunvalvojien määrä oli sopiva ja oli erityisen hyvä, että osallistujia oli maantieteellisesti eripuolilta Suomea.

Tutkimusaiheen valinnan jälkeen rakennettiin tietoperustaa, koska aikaisempia tutkimuksia yleisen edunvalvonnan toimintatavoista tai työnjaosta ei ollut, piti löytää yhteyksiä muiden toimialojen tutkimuksia kohtaan. Lisäksi tietoperustaan koottiin

teoriakirjallisuudesta ja oikeusministeriön sekä yleisen edunvalvonnan ajankohtaisista julkaisuista ja tiedotteista. Yleisen edunvalvonnan osalta tietoperustan lähdeaineisto oli uutta, työnjaon ja työn sisällön osalta käytettiin myös vanhempaa materiaalia, joiden tietoarvo ei kuitenkaan ollut vanhentunutta.

Tietoperusta voi määritellä aineistokeruutavan ja aineiston analyysitavan ja toisaalta kerätty aineisto voi määritellä sen, millainen viitekehys tutkimukseen sopii. (Alasuu-tari 1999, 83.). Tutkimuksessa tietoperustaa koottiin ennen lomakehaastattelun tekemistä, lomakehaastattelun tekemisen aikana ja myös silloin, kun aihe tarkentui puhelinhaastatteluiden työnjakoteemoihin. Tietoperustan tekeminen ennen lomakehaastattelun ja puhelinhaastattelun tekemistä ja sen täydentäminen ja karsiminen haastatteluiden tekemisen aikana oli perusteltua, koska aihe eli tutkimuksen tekemisen aikana ja tärkeintä oli löytää oleelliset asiat ja tutkimukset tietoperustaksi ja tutkimuksen tukemiseksi.

Tarkasteltaessa tutkimuskysymyksiä Metsämuuronen (2011, 39.) toteaa, että tutkimuskysymyksen tai kysymysten pitäisi olla yksiselitteisiä, informaatiota tuottavia ja muotoiltu selkeästi. Kysymykset eivät saa olla liian yksinkertaisia, mutta eivät myöskään suhteettoman laajoja. Tutkimuksessa tutkimuskysymykset laadittiin selkeään muotoon ja niistä löytyi tarvittava informaatio. Tutkimuskysymysten lisäksi työnjakoteemoja oli avattu tarkemmin kysymysten jälkeen.

Tutkimuksen keskeinen osa on tulosten esittely, jossa kuvataan aineiston pohjalta tutkimustulokset. (Metsämuuronen 2011, 80.) Tutkimuksen aineisto analysoitiin teemoittelun avulla. Teemoittelu oli hyvä tapa analysointiin, sillä sen avulla pystyttiin muodostamaan selkeitä aihekokonaisuuksia ja jäsentämään saatu aineisto loogisesti. Tutkimustuloksia oli paljon ja aineistosta olisi voinut ehkä jättää enemmänkin analysoinnin ulkopuolelle ja keskittyä vain oleellisimpiin tuloksiin. Toisaalta yleisen edunvalvonnan toimintatavoista ei ole minkäänlaista aikaisempaa tutkimusta, joten siinä mielessä on perusteltua, että tutkimustuloksissa analysoitiin saatu aineisto lähes tulkoon kokonaisuudessaan.

Tutkimuksessa tarkasteltiin sosiaali- ja terveysalan työnjakotutkimuksia ja oikeusministeriön henkilöstöstrategian väliarviota työnjaollisten asioiden näkökulmasta. Tut-

kimustuloksissa oli havaittavissa samansuuntaisia tuloksia yleisen edunvalvonnan työnjakotutkimuksen tuloksien kanssa. Työnjakoon liittyviä tutkimuksia, nimenomaan työtehtävien osalta, oli vaikea löytää muualta kuin sosiaali- ja terveysalalta, mutta toisaalta nämä tutkimukset olivatkin hyvin sovellettavissa yleisen edunvalvonnan työtehtävien jakamiseen.

Sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimuksessa on oleellista, että tulokset vakuuttavat tarkastelijan luotettavuudesta ja siitä, että tulokset ovat johdettu ja tulkittu oikein. (Metsämuuronen 2011, 81.) Tuomen ym. mukaan laadullisen tutkimukseen liittyen löytyy monenlaisia käsityksiä tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä kysymyksiä. Joka tapauksessa tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava, jotta virheitä välttyttäisiin tai ne ainakin tunnistettaisiin. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 134.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus ja aineiston pääasialliseksi hankintamenetelmäksi lomakehaastattelu ja täydentäväksi menetelmäksi puhelinhaastattelu. Tutkimuksen edetessä voitiin kuitenkin havaita, että lomakehaastattelun vastaukset eivät olleet kovin laajoja ja syvällisiä. Syynä tähän todennäköisesti oli lomakkeen pituus ja laajuus. Pelkästään lomakkeen vastausten perusteella tehty laadullinen tutkimus olisi jäänyt hyvin pintapuoliseksi. Puhelinhaastatteluita oli tarkoituksena aluksi käyttää vain lomakkeen täydentämistä varten ja mahdollisia lisäkysymyksiä varten. Kuitenkin puhelinhaastattelun aineistosta muodostui syvällisempi aineisto tutkimukseen. Näin ollen voidaan todeta, että pelkästään lomakehaastattelun käyttäminen laadullisessa tutkimuksessa on haastavaa ja edellyttää todella onnistuneita ja sopivan laajuisia kysymyksiä motivaation innoittamiseksi. Vuorovaikutuksellinen puhelinhaastattelu mahdollistaa miksi kysymysten esittämisen ja aiheen syvällisemmän tarkastelun.

Metsämuuronen (2011, 33.) toteaa, että tieto pitää olla hankittu objektiivisesti, vaikakaan tiedon hankinta ei voi koskaan olla täysin puolueetonta, tuloksiin vaikuttavat tutkijan käsitykset luotettavasta tiedosta ja todellisuudesta. Eskolan ym. mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen arviointi muodostuu tutkimusprosessin luotettavuuden arvioinnista. Tutkijan on tutkimusta arvioitaessa pohdittava vastaako

tutkimuksessa esitetyt tulkinnat tutkittavien näkemyksiä, tällöin puhutaan tutkimuksen uskottavuudesta. Tutkimuksen varmuutta voidaan lisätä huomioimalla ennakkoletukset, joita tutkijalla saattaa olla tutkimusaihetta kohtaan. Vahvistuvuudella tarkastellaan sitä, että vastaako tulkinnat toisista vastaavanlaisista tutkimuksista saatuja tuloksia. Tutkimusta arvioitaessa arvioidaan tutkimuksen sisältävien väitteiden totuudenmukaisuutta ja perusteltavuutta. (Eskola & Suoranta 2005, 210–212.)

Luotettavuutta käsitellään metodikirjallisuudessa validiteetti ja reliabiliteetti käsitteiden avulla. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta siinä mielessä, että onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia. Reliabiliteetilla tarkastellaan tutkimustulosten toistettavuutta. (Metsämuuronen 2011, 65; Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Tuomen ym. mukaan validiteetin ja reliabiliteetin käyttöä on kritisoitu laadullisen tutkimuksen yhteydessä, koska ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen tarpeista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Tutkimuksen tieto pyrittiin hankkimaan niin objektiivisesti kuin se on mahdollista. Vaikkakin tutkimukseen liittyvistä teemoista oli ennakkokäsityksiä ja mielipiteitä, niin niiden ei annettu vaikuttaa tutkimukseen tai tutkimustulosten esittämiseen. Tutkijan työskenteleminen edunvalvontatoimistossa on luonnollisesti vaikuttanut lomakkeessa ja haastattelussa vallinneisiin aihepiireihin ja teemoihin. Mikäli tutkijalla ei olisi ollut kokemusta edunvalvontatyöstä, niin kiinnostuksen aiheet olisivat voineet olla erilaisia.

Tutkimuksen perusteella saatiin tavoitteen mukaisesti tutkittua tietoa yleisen edunvalvonnan toimintatavoista ja työnjaosta valtakunnallisesti. Tutkimustulokset perustuivat aineistoon ja analysointityö aineistosta tehtiin huolellisesti ja totuudenmukaisesti. Tutkimustietoa voidaan hyödyntää edunvalvontatoimistoissa, kun halutaan lähteä tarkastelemaan erinäisiä vaihtoehtoja toimintatavoille ja työnjaolle. Tutkimustulosten perusteella syntynyttä työnjakokaaviota voidaan käyttää työnjaon kehittämisen apuna, kun pohditaan, mitä kaikkia tekijöitä kehittämistyössä tulee huomioida.

6.4 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Lähtökohtana yleisen edunvalvonnan toimintatavoille ja koko toiminnalle on riittävät resurssit ja toimivat työvälineet. Yleisen edunvalvonnan riittävät henkilöstöresurssit olisi tulevaisuudessa turvattava, ilman riittävää määrää henkilökuntaa ja vakituisia virkoja ei voida varmistaa palvelun laatua. Edunvalvonnan päämiesmäärät tulevat tulevaisuudessa todennäköisesti kasvamaan esimerkiksi väestön ikääntymisen myötä. Myös moniongelmaiset päämiehet tulevat todennäköisesti lisääntymään, viitteitä asiasta on jo nyt. Haasteellinen asiakaskunta, niin varakkaat kuin vähävaraiset, vaativat työltä paljon osaamista ja erityisesti asiakassuhteen alussa asioiden selvittäminen vie paljon aikaa.

Riittävien resurssien lisäksi tarvitaan toimivia työvälineitä. Yleisen edunvalvonnan asiakastietojärjestelmä Edvard ei ole toiminut suunnitellusti ja työn tehostamisen sijaan ohjelma on hidastanut työntekoa. Ohjelman ongelmien myötä on tullut selväksi, että ilman toimivia työvälineitä edunvalvontatyötä on mahdotonta tehdä. Ohjelmalla on kuitenkin edellytykset toimiessaan tehostaa yleisen edunvalvonnan työskentelyä ja yhtenäistää toimintatapoja valtakunnallisesti. Tulevaisuudessa sähköinen tiedonsiirto yleisen edunvalvonnan ja eri sidosryhmien välillä tulee todennäköisesti nopeuttamaan ja tehostamaan työskentelyä. Verkkolaskutuksen myötä tullaan todennäköisesti pääsemään lähemmäksi paperittoman toimiston ihannetta.

Tutkimuksen tietoperustan perusteella työn sisältö ja työnjako vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon ja työtehokkuuteen. Yleisessä edunvalvonnassa työn sisältöön ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa kovinkaan paljon, mutta sisällön monipuolisuus ja yhteiskunnallinen merkittävyys luo motivaatiota ja haasteellisuutta työlle. Ihmisen koko elämänkirjon sisältävä työ, antaa mahdollisuuksia haasteellisen työn toteuttamiseen. On tärkeää, että henkilöstö kokee työnsä mielekkäänä ja tavoitteet työlle ovat selkeät. Edunvalvontatyö on kokonaisuudessaan haastavaa ja vaatii moniosaamista sekä hyviä vuorovaikutustaitoja niin päämiesten kuin eri viranomaisten ja yhteistyökumppaneiden välillä. Työssä vaaditaan hyvää stressinsieto - ja töiden organi-

sointikykyä haasteellisen asiakaskunnan ja kiireellisen työnluonteen vuoksi. Päämies-suhteet ovat usein pitkiä ja eteen saattaa tulla yllätyksellisiäkin asioita hoidettavaksi.

Työnjaossa edunvalvontatoimistoissa otetaan työntekijät huomioon. Edunvalvontatoimistojen avoin ilmapiiri, työntekijöiden vaikutus ja osallistumismahdollisuudet, epäkohtiin puuttuminen ja esimiehen vastuu näkyvät työnjaon suunnittelussa ja toteutuksessa. Osaamisen johtamisen merkitys on ymmärretty edunvalvontatoimistoissa siinä mielessä, että työntekijöiden asiantuntijuutta arvostetaan. Tulevaisuudessa osaamisen johtamiseen tulisi kiinnittää vieläkin enemmän huomiota, jotta työntekijöiden osaamista voitaisiin hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Osaamiskartoitusten avulla voitaisiin selvittää millaista osaamista organisaatiossa löytyy ja mitä pitää vielä kehittää. Osaamisen johtaminen vaatii työlle selkeät tavoitteet, niin yksilöiden kuin koko organisaation tasolla.

Oikeusaputoimistojen yleisessä edunvalvonnassa on erilaisia toimintatapoja ja erityisesti työnjako päämiesten asioiden hoitamisessa on toteutettu edunvalvontatoimistoissa eri tavoin. Edunvalvontatyössä on tärkeää, että töitä voidaan delegoida sihteereille itsenäisesti tehtäväksi, rikastaen sihteereiden toimenkuvaa ja vähentäen edunvalvojen työtaakkaa. Delegoinnin määrässä ja tasossa pitää kuitenkin löytää oikea taso, jotta sihteereiden ammattitaito ja aika riittävät tehtävien tekemiseen. Valta-kunnallisesti yhtenäisistä linjauksista tai ohjeistuksista edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin väliseen työnjakoon ollaan montaa mieltä. Samoin erilaisia mielipiteitä on siitä, tulisiko edunvalvontatoimistojen välistä työnjakoa kehittää ja olisiko edunvalvonnassa ulkoistettavia tehtäviä. Ostopalveluiden käytön laajentamiseen suhtaudutaan pääasiassa kielteisesti, virkamiestyönä tehtävä edunvalvonta koettiin kaikin puolin järkevämmäksi tavaksi tuottaa edunvalvontapalvelua.

Edunvalvonta ei ole varsinaisesti liiketoimintaa, mutta tuloksellisuuden vaatimukset koskevat myös yleistä edunvalvontaa. Henkilöstöressurit ovat myös rajalliset, joten on tärkeää, että edunvalvonnan työn sisältö vastaa sille asetettuja tavoitteita. Usein edunvalvontatyössä liikutaan rajapinnoilla esimerkiksi sosiaalitoimen tehtävien kanssa, tällöin on oleellista huolehtia siitä, että edunvalvonnassa tehdään edunvalvontaan kuuluvia tehtäviä ja sosiaalitoimessa sosiaalitoimeen kuuluvia tehtäviä. Yleisen

edunvalvonnan ja sosiaalitoimen välinen työnjako toimii vaihtelevasti, kaiken kaikkiaan parempaan suuntaan on edunvalvonnan näkökulmasta kuitenkin menty. Yleisen edunvalvonnan ja maistraatin välinen työnjako toimii useissa edunvalvontatoimistoissa moitteetta. Maistraattien erilaiset käytännöt koettiin kuitenkin huonona asiana, todennäköisesti maistraattien toimintatavat jatkossa yhtenäistyy maistraattien yhdistymisien myötä. Yleisen edunvalvonnan ja omaisten välinen työnjako on toisaalta sidottu salassapito- ja vaitiolovelvollisuuteen ja toisaalta päämiehen etuun, mikä voi joskus vaatia tiivistäkin yhteistyötä omaisten kanssa.

Yleisessä edunvalvonnassa suhtaudutaan kehittämistyöhön myönteisesti ja esimerkiksi työnjaon kehittämiseksi tehokkaammaksi löytyy motivaatiota. Työnjaon kehittämisessä pitää huomioida erinäisiä tekijöitä niin yksittäisten työntekijöiden kuin koko organisaation näkökulmasta. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelman myötä pyrkimyksenä on lisätä tehokkuutta hyödyntämällä henkilöstön osaamista ja kehittämällä johtajuutta siten, että osaamista voidaan hyödyntää. Yleisessä edunvalvonnassakin esimiestyötä voidaan kehittää ja henkilöstön osaamista hyödyntää entistä enemmän, mutta korostuneena tekijänä tuloksellisuuden kasvattamisessa on tällä hetkellä ollut tuottavuusohjelman mukaiset henkilöstövähennykset.

Yleisen edunvalvonnan toimintatavoista ja työnjaosta ei ole olemassa tutkittua tietoa, joten jatkotutkimusaiheita tutkimukselle on monia. Tutkimuksessa keskityttiin ratkaisemaan mitä yleisessä edunvalvonnassa tehdään, kuka tekee ja miksi tehdään. Jatkotutkimuksena voitaisiin tarkastella myös sitä, miten asioita tehdään. Yleisessä edunvalvonnassa sama toimenpide voidaan toteuttaa hyvin eri tavoin, esimerkiksi käyttövarojen maksaminen päämiehelle. Todennäköisesti tämä lähestymistapa vaatisi onnistuakseen havainnointiin perustuvaa tutkimusta.

Tutkimuksessa tarkasteltiin lähiesimiesten näkemyksiä yleisen edunvalvonnan toimintatavoista keskittyen erityisesti työnjakoon. Vastaavanlaisen tutkimuksen voisi tulevaisuudessa tehdä myös edunvalvojille ja edunvalvontasihteereille, jotta voitaisiin saada selville vastaavatko muun henkilöstön näkemykset lähiesimiesten näkemyksiä.

Tutkimuksessa keskityttiin kvalitatiivisin menetelmin edunvalvontatoimistoissa tapahtuvaan työnjakoon ja siihen, millä perusteilla työnjako on määräytynyt. Jatkotutkimuksena voitaisiin tarkastella työnjakoa kvantitatiivisella tutkimuksella, jolloin työtehtäviä ja työnjakoa tarkasteltaisiin vieläkin yksityiskohtaisemmin. Lisäksi jatkotutkimuksena olisi mahdollista tarkastella kvantitatiivisin menetelmin yleisen edunvalvonnan muitakin toimintatapoja kuin työnjako.

Tutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti edunvalvontatoimistojen sisäistä työnjakoa sivuten yleisen edunvalvonnan ja ulkoisten toimijoiden välistä yhteistyötä ja työnjakoa. Jatkotutkimuksena voitaisiin tarkastella yhteistyötä ja työnjakoa tarkemmin. Edunvalvonnan ja sosiaalitoimen, edunvalvonnan ja maistraatin sekä edunvalvonnan ja omaisten välinen työnjako ovat niin laajoja aiheita ja kokonaisuuksia, että yleisen edunvalvonnan ja ulkoisten toimijoiden välisestä työnjaosta voitaisiin jokaisesta tehdä oma erillinen tutkimuksensa. Myös muiden kuin edellä mainittujen ulkoisten toimijoiden, esimerkiksi kansaneläkelaitoksen ja edunvalvonnan välistä työnjakoa koskeva tutkimus olisi mielenkiintoinen. Lisäksi edunvalvontatoimistojen sisäisen työnjaon ohella olisi tärkeää tutkia tarkemmin, olisiko edunvalvontatoimistojen väliselle työnjaolle mahdollisuuksia ja edellytyksiä.

Toimintatapojen ja työnjaon ohella tutkimuksessa tiedusteltiin yleisen edunvalvonnan tämän hetkisiä henkilöstöresursseja ja suhtautumista asiakastietojärjestelmä Edvardiin ja tulevaisuuteen. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia yleisen edunvalvonnan resursseja ja tulevaisuuden näkymiä, esimerkiksi ostopalveluiden käyttöä ja kokemuksia niiden käytöstä. Edvard on ollut yleisessä edunvalvonnassa käytössä vasta alle vuoden, jatkotutkimuksena tulevaisuudessa olisi aiheellista tutkia, onko Edvard vastannut sille asetettuja tavoitteita. Valtion tulosohjauksen ja tehokkuuden kannalta olisi hyvä tietää, mitä asioita kehittämällä toimintatapaa saadaan tehokkaammaksi ja tuloksellisemmaksi yleisessä edunvalvonnassa. Lisäksi olisi tärkeää tutkia onko tehostamisella myönteinen vai kielteinen vaikutus palvelun laatuun.

LÄHTEET

Aalto, P. 2011. Työkykyyn ja hyvinvointiin kannattaa panostaa. Valtiotyönantajana 3/2011. Viitattu 10.10.2011. <http://www.valtiotyönantaja.fi/lehti/fi/arkisto>, valtion työmarkkinalaitoksen verkkolehti.

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. 4. Painos. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.

Alasuutari, P. 2009. Laadullinen tutkimus. 3. Painos. Tampere: Vastapaino.

A.9.8.2008/637. Oikeusministeriön asetus oikeusapupiireistä sekä oikeusaputoimistojen toimipaikoista ja edunvalvonta-alueista. Viitattu 25.1.2012. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Buchan, J. & Calman L. 2004. Skill-Mix and Policy Change in the Health Workforce: Nurses in Advanced Roles. OECH Health Working Papers 8.

Cameron, K. & Quinn, R. 1998. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework. United States of America: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Edunvalvonnan kehittämistyöryhmä. 2009. Ilona Intranet. Viitattu 1.2.2012.

Edunvalvonnan kehittämistyöryhmä. 2010. Yhteydenpito, tavoitettavuus ja tiedonsaanti. Ilona Intranet. Oikeushallinto-osasto. Oikeusministeriö 2/33. Viitattu 6.2.2012.

Edunvalvontapalveluiden tuottamistapaa arvioiva ja kehittävä työryhmä. 2010. Edunvalvonnan ostopalvelut oikeusaputoimistoissa. Mietintöjä ja lausuntoja 86. Helsinki: Edita.

Edvard-asiakastietojärjestelmän kehittämistyöryhmä. 2011. Ilona Intranet. Viitattu 29.1.2012.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Tampere: Vastapaino.

Haapa-aho M., Koskinen, M-L. & Kuosmanen, I. 2009. Työnjakomallit – laajennetaan-ko tehtävänkuvaa vai siirretäänkö tehtäviä. Tehyn julkaisusarja F: 3/09. Tehy ry. Viitattu 13.1.2012. <http://www.tehy.fi/@Bin/45478/357823+Työnjaokomallit.pdf>

Hajanaisesta järjestelmien kirjosta yhdeksi yhtenäiseksi edunvalvontajärjestelmäksi. 2011. Case oikeushallinto. Solita Oy. Viitattu 1.3.2012. http://www.solita.fi/resources/references/Solita_Case_Oikeushallinto.pdf

Harisalo, R. 2010. Organisaatioteoriat. 3. Painos. Tampere: Tampere University Press.

Henkilöstöstrategiatyöryhmä 2007. Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia 2008–2011. Strategia-asiakirja.

Holhoustoimen kehittämistyöryhmä 2012. Päivitetty 17.2.2012. Ilona Intranet. Viitattu 1.3.2012.

Honko, T. 2012. Yleisen edunvalvonnan resurssit. Sähköpostiviesti. 13.3.2012. Vastanottaja T-M. Matikainen.

Itkonen, A. 2009. Toimintaympäristöt ja prosessit. Company Confidential. Versio 1.0 14.10.2009. IxonosPlc 2009.

Juuti, P. 1998. Kehityskeskustelut, johtamisen perusta. Aavaranta-sarja n:o 42. Johtamistaidon opisto.

Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja n:o 48. Jyväskylä: PS-kustannus.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava; Oitmäki: JTO-Palvelut Oy.

Kangas, P. 1989. Työn johtaminen. 7.painos. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Kulovesi, A. 2009. Miten työskentelen fiksummin – en kovemmin. Yrityskirjat.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2009. Tehtävien ja työnjaon muutokset. Opas terveydenhuollon ja työelämän kehittämiseen.

L 1.4.1999/442. Laki holhoustoimesta. Viitattu 1.10.2011. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

L 29.8.2008/575. Laki holhoustoimen edunvalvontapalveluiden järjestämisestä. Viitattu 1.11.2011. Valtion säädöstietopankki Finlex. <http://www.finlex.fi>, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.

Liukkonen, J. Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita.

Merkel, T. 2011. Hoitotyöntekijöiden työnjako ja työn sisältö Helsingin terveyskeskuksen sairaaloiden vuodeosastoilla. Pro gradu-tutkielma. Itä-Suomen yliopisto, sosiologi- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede. Viitattu 1.2.2012. [Http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20120011](http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20120011)

Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. e-kirja 1.painos. Helsinki: International Methelp.

- Muilu, M. 2008. Tervetuloa oikeushallintoon holhoustoimen edunvalvonta – ja erityisesti te tästä tehtävästä vastaavat ihmiset. Oppaassa Tervetuloa oikeushallintoon - opas yleisen edunvalvonnan henkilöstölle. Oikeusministeriö. Edita.
- Muilu, M. 2011. Yleisen edunvalvonnan sihteeripäivät 2.11.-3-11.2011 Helsingissä.
- Niskanen, M. 1998. Työkyky. Teoksessa menestys ja jaksaminen. Miten toteuttaa henkistä työsuojelua. Jyväskylän koulutuskeskus.
- Oikeuslaitos. 2011. Oikeusapu. Yleinen edunvalvonta. Päivitetyt sivut 19.1.2011. Viitattu 3.1.2012. [Http://www.oikeus.fi/](http://www.oikeus.fi/)
- Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategian (2008–2011) väliarvio. 2011. Ilona Intranet. Viitattu 1.2.2012
- Oikeusministeriö. 2011. Oikeusaputoimistojen ja kuluttajariitalautakunnan tulostavoitteet vuodelle 2011. OM 7/013, 31.1. Viitattu 1.2.2012.
- Oikeusministeriö. 2012a. Kirjanpitoyksikkö 150:n (oikeusministeriö) tilinpäätös vuodelta 2011. Ilona Intranet. Viitattu 17.3.2012.
- Oikeusministeriö. 2012b. Oikeusaputoimistojen määrärahat vuonna 2012. Päätös 21.3.2012. OM 12/21.
- Oikeusministeriö. 2012c. Oikeusministeriön toiminta ja taloussuunnitelma 2013–2016. Toiminta ja hallinto 1. Helsinki: Oikeusministeriö.
- Peltonen, E. 2009. Lääkäreiden ja hoitajien työpari- ja tiimityö vastaanottojen toimintamalleina perusterveydenhuollossa. Väitöskirja. Vertaileva tutkimus. Kuopion Yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 168.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S. & Seitsamo, J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rissanen, R., Sääsä, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot – käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulun julkaisusarjan julkaisuja 1. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Rubanin, M. & Tiainen-Hyrkäs, P. 2008. Edunvalvonnan siirto oikeusaputoimistoihin. Oppaassa Tervetuloa oikeushallintoon – opas yleisen edunvalvonnan henkilöstölle. Oikeusministeriö. Edita Oy.
- Sarja, M. 2011. Hyvä edunvalvontatapa oikeustoimessa. Defensor Legis 2, 133–162.
- Smith, A. 1991. The Wealth of Nations. Germany: GGp Media GmbH.
- Spiik, K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. Porvoo: WSOY.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.

Taylor, F. 1964. Fundamentals of scientific management. Teoksessa Scientific Management. London: Harper & Row, LTD.

Tiainen-Hyrkäs, P. 2011a. Yleisen edunvalvonnan kehittämistyöryhmän linjaukset. Yleisen edunvalvonnan sihteeripäivät 2.11.–3.11.2011 Helsingissä.

Tiainen-Hyrkäs, P. 2011b. Edunvalvonnan ostopalvelut oikeusaputoimistoissa. Lausuntotiivistelmä. Oikeusministeriön julkaisu 38. Mietintöjä ja lausuntoja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valtiovarainministeriö. 2011. Vaikuttavuus- ja tuloksellisuusohjelma. Viitattu 12.12.2011. <http://www.vm.fi/vm/fi/05> etusivu, hankkeet.

Viitala, R. 2005a. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Viitala, R. 2005b. Delegoinnin ihanuus ja kurjuus. Teoksessa Johtajuus! Ekonomi Esimies. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto.

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

Välimäki, P. 2001 Holhoustoimen pääpiirteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Yleisen edunvalvonnan tilastoinnin ja mittareiden kehittämistyöryhmä. 2009. Oikeusministeriön toiminta ja hallinto 19. Helsinki: Oikeusministeriö.

LIITTEET

LIITE 1. Palkkaluokat 2011

JOHTAVA YLEINEN EDUNVALVOJA Y 18

- vastaa edunvalvontayksikön toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä suuressa yksikössä (vähintään 50 henkilöä)
- yleisen edunvalvojan virkaan kuuluvat tehtävät

JOHTAVA YLEINEN EDUNVALVOJA Y 17

- vastaa edunvalvontayksikön toiminnan johtamisesta ja kehittämisestä keskisuudessa yksikössä (vähintään 10 henkilöä)
- hoitaa yleisen edunvalvojan virkaan kuuluvat tehtävät

YLEINEN EDUNVALVOJA Y 16

- hoitaa yleisen edunvalvojan tehtävät käräjäoikeuden tai maistraatin määräyksen mukaisesti
- hoitaa koko yksikköä palvelevat neuvonta ja kehittämistehtävät, juridiset toimeksiannot, sekä asian-tuntijatehtävät
- hoitaa vaativat erityistehtävät
- hoitaa tarvittaessa johtavan edunvalvojan sijaisuudet tai
- hoitaa yleisen edunvalvojan tehtävät käräjäoikeuden tai maistraatin määräyksen mukaisesti
- hoitaa päämiesmäärää, joka ylittää selvästi ja jatkuvasti OM:n asettaman tavoitetason

YLEINEN EDUNVALVOJA Y 15

- hoitaa yleisen edunvalvojan tehtävät käräjäoikeuden tai maistraatin määräyksen mukaisesti
- hoitaa tavoitetason mukaisen määrän tavanomaisia edunvalvojan tehtäviä, tukee yksikköä erityisosaamista vaativissa tehtävissä ja hoitaa itsenäisesti erityisosaamista vähintään 10 kappaletta vuodessa vaativia tehtäviä

YLEINEN EDUNVALVOJA Y 14

- hoitaa oikeusministeriön asettaman tavoitetason mukaisen määrän tavanomaisia yleisen edunvalvojan tehtäviä

EDUNVALVONTASIHTEERI Y 9

- avustaa yleistä edunvalvojaa päämiesten asioiden hoitamisessa
- käyttää delegoitua ratkaisutoimivaltaa vähintään 2/3 tehtävistä

EDUNVALVONTASIHTEERI Y 8

- avustaa yleistä edunvalvojaa päämiesten asioiden hoitamisessa
- käyttää delegoitua ratkaisutoimivaltaa työssä, jossa 2/3 vaatimus ei täyty, mutta edellyttää moniosaamista

EDUNVALVONTASIHTEERI Y 7

- tavanomaiset toimistotehtävät päämiesten asioiden hoitamisessa

VIRASTOMESTARI Y 7 Y 8

- avustavat tehtävät päämiesten asioiden hoitamisessa
- asiakasvastaanoton turvallisuuteen liittyvät tehtävät

- vastaa toimistorutiinien hoitamisesta

VAHTIMESTARI Y 6 Y 7

- hoitaa toimistorutiineja
- muut avustavat tehtävät

www.valtiokonttori.fi/pate/epate/150001.115.pdf

LIITE 2. Saate haastattelulomakkeeseen

Arvoisat johtavat yleiset edunvalvojat!

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa palveluliiketoiminnasta ja työskentelen Jyväskylän oikeusaputoimistossa yleisessä edunvalvonnassa edunvalvontasihteerin virassa.

Tutkintoni opinnäytetyön tarkoituksena olisi tutkia oikeusaputoimistojen yleisten edunvalvontayksiköiden toimintatapoja ja mitä toimenpiteitä päämiestyössä eri edunvalvontayksiköissä tehdään sekä millainen on edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin välinen työnjako. Lisäksi tavoitteena olisi selvittää miten asiakashallintaohjelma Edvard ja vähenevät henkilöstöresurssit vaikuttavat työhön ja työn tekemiseen tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Haastattelulomake on lähetetty 21 edunvalvontayksikköön johtaville yleisille edunvalvojille, tutkimuksen onnistumisen kannalta olisi tärkeää, että Teillä olisi mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Kyseessä on laadullinen tutkimus, joten toivottavasti Teillä olisi aikaa vastata myös avoimiin kysymyksiin mahdollisimman kattavasti. Haastattelulomakkeen lopussa kysytään suostumustanne mahdolliseen puhelinhaastatteluun, mikäli vastauksenne herättävät lisäkysymyksiä. Tutkimuksen tulokset raportoidaan alkuvuodesta 2012.

Sähköinen haastattelulomake toivotaan palautettavaksi **7.10.2011 mennessä**, osoitteeseen tinja-maria.matikainen@oikeus.fi.

Mikäli Teillä on kysyttävää tutkimukseen/haastattelulomakkeeseen liittyen, voitte lähettää sähköpostia tai soittaa numeroon 010 365 2240.

Vaivannäöstänne kiittäen ja vastauksianne mielenkiinnolla odottaen,

Tinja-Maria Matikainen

LIITE 3. Haastattelulomake

Jyväskylän oikeusaputoimisto
yleinen edunvalvonta
Tinja-Maria Matikainen
tinja-maria.matikainen@oikeus.fi
010 365 2240

HAASTATTELULOMAKE
20092011

YKSIKÖN PERUSTIEDOT***HENKILÖSTÖ***

1) Vakituiset virat ja virkojen määrä

Y17	<input type="text"/>
Y 16	<input type="text"/>
Y 15	<input type="text"/>
Y 14	<input type="text"/>
Y 13	<input type="text"/>
Y 12	<input type="text"/>
Y 11	<input type="text"/>
Y 10	<input type="text"/>
Y 9	<input type="text"/>
Y 8	<input type="text"/>
Y 7	<input type="text"/>
Y 6	<input type="text"/>

2) A) Mikäli yksikössä on edunvalvojia eri palkkaluokissa (Y16, Y14), miten virkojen toimenkuvat eroavat toisistaan?

B) Mikäli yksikössä on edunvalvontasihteereitä eri palkkaluokissa (Y9, Y7), miten virkojen toimenkuvat eroavat toisistaan?

3) Onko yksikössä 08/11 määräaikaisia virkoja, mitä ja minkä pituisia määräaikaisuuksia?

4) Työskenteleekö yksikössä 08/11 harjoittelijoita tai työmarkkinatuella palkattuja henkilöitä, kuinka monta ja millaisissa työtehtävissä?

PÄÄMIESMÄÄRÄ

1) Kuinka monta päämiestä yksikössä on 31.8.2011?

2) Kuinka monta päämiestä on edunvalvojaa kohden 31.8.2011 (keskimäärin)?

3) Kuinka monta päämiestä on edunvalvontasihteeriä kohden 31.8.2011 (keskimäärin)?

TOIMINTATAPA

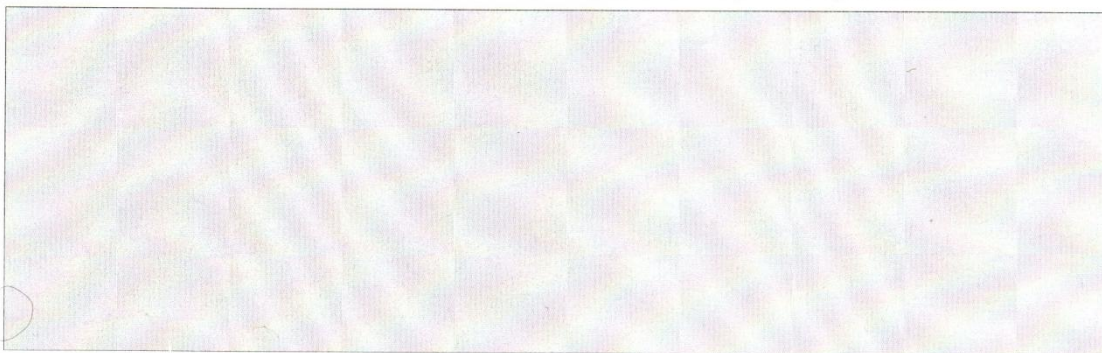
1) Työskennelläänkö yksikössä työpareittain (edunvalvoja ja edunvalvontasihteeri) vai jotenkin muulla tavoin, miten?

2) Yksikön edunvalvojien ja edunvalvontasihteereiden tavoitettavuus:

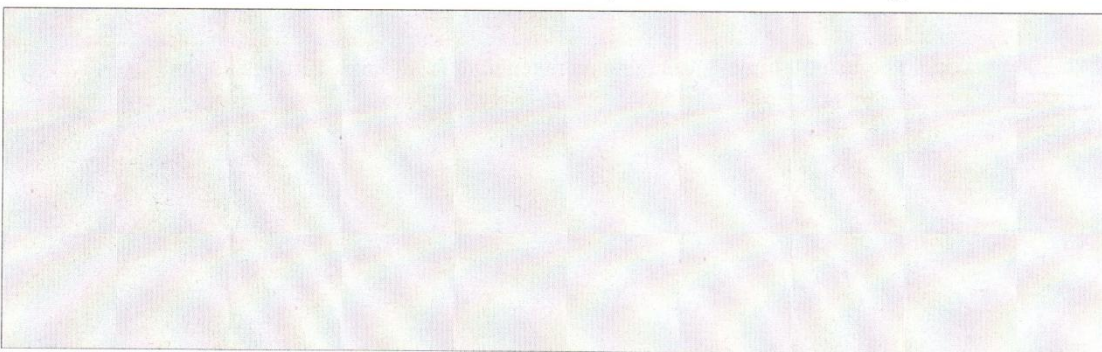
A) Soittoajat, onko edunvalvojilla ja edunvalvontasihteereillä käytössä, miten?

B) Asiakastapaamiset toimistolla tai päämiehen asuinpaikassa, millaisia tapaamisia, onko tapaamisissa paikalla edunvalvojan lisäksi edunvalvontasihteeri?

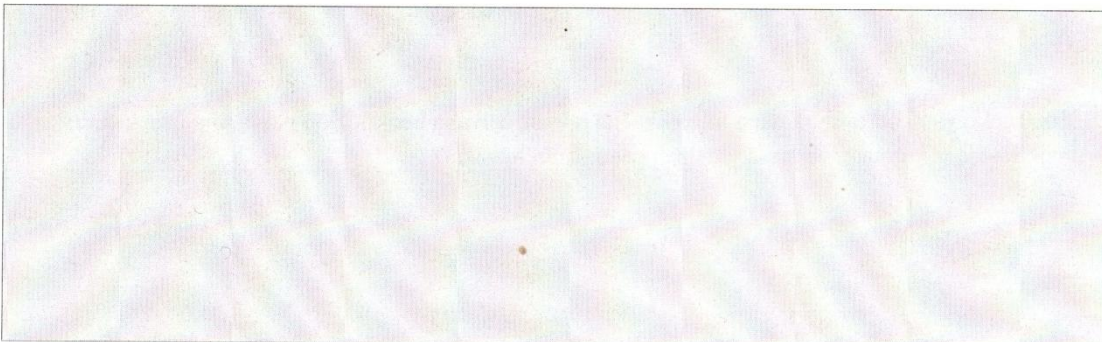
3) Millaiset sijaisjärjestelyt yksikössä on, loma-aikoina ja yllättävien poissaolojen varalle?



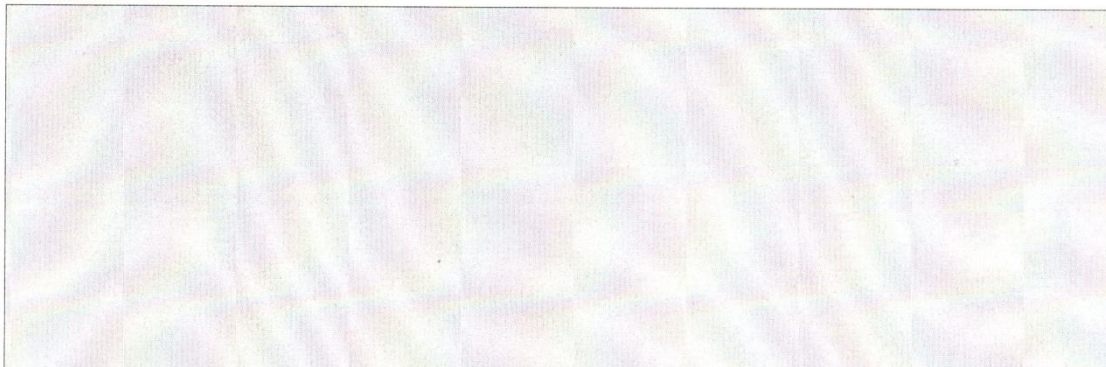
4) Onko yksikön edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin työnkuvat tarkasti määritelty, miten?



5) Onko edunvalvontasihteerin delegoitu päätösvalta määritelty yksikössä, miten?



6) Miten yksikössä huomioidaan holhustoimilain mukainen riittävä hoiva, huolenpito ja kuntoutus päämiestyössä?



7) Keskitetäänkö yksikössä työtehtäviä (esimerkiksi kirjanpito, postin lajittelu, arkistointi, laskujen maksu, etuudet), millä tavoin?

8) Onko yksikköön perustettu tiimejä, miten ne on rakennettu ja millaisia tehtäviä varten?

9) Koetaanko yksikön toimintatapa mielekkäänä ja motivoivana henkilöstön näkökulmasta, kannustaako se henkilöstöä toimimaan yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi?

TYÖTEHTÄVIEN JAKO PROSESSISSA**TYÖTEHTÄVIEN JAKAMINEN**

Valitse kuvaavin vaihtoehto.

Mikäli toimenpiteen tekee sekä edunvalvoja että edunvalvontasihteeri, valitse 1 ja 2.

- 0) toimenpidettä ei tehdä
- 1) edunvalvojan tehtävä
- 2) edunvalvontasihteerin tehtävä
- 3) joku muu tekee, kuka
- 4) toimenpiteen tekijää ei määritelty

EDUNVALVONNAN ALKAMINEN

- | | | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------|
| * Päämiehen kirjaaminen järjestelmään | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Päämiehen tapaaminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Edunvalvonnan pankkitilin avaus | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Omaisuusluettelomateriaalin koonti
(asiakirjojen, todistusten ja selvitysten tilaukset) | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Omaisuusluettelon kirjaus (tietojen kirjaukset) | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * (Maksujen ja) tulojen siirrot avatulle pankkitilille | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |

PÄÄMIEHEN ASIOIDEN HOITAMINEN

- | | | | | | | |
|--|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------|
| * Muiden kuin tavanomaisten laskujen hyväksyminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Laskujen maksaminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Tositteiden aakkostaminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Tositteiden mapittaminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Pankkitilien avauksista/lopettamisista päättäminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Pankkitilien avauksien/lopettamisten tekeminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Ylimääräisistä käyttövaroista päättäminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Riittävästä käyttövaroista huolehtiminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Maksusuunnitelmien tekeminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Laskutus/ostoluvista päättäminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Suoraveloituksista / maksupalvelutehtävistä
/toistuvaissuorituksista päättäminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Suoraveloitusten /maksupalvelutehtävien
/toistuvaissuoritusten tekeminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Päämiesten henkilökohtaisten avustajien
palkan tilitys, ennakonpidätyksen ja sosiaali-
turvamaksun tilitys | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Asiakasmaksujen määräämiseen vaadittavat
tulo- ja menoselvitykset | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Alentamis- ja poistohakemukset | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Sairausvakuutuskorvausten seuranta ja hakeminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Vakuutuskorvausten seuranta ja hakeminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |
| * Hoitomaksukattojen/lääkekattojen
seuranta ja hakeminen | <input type="checkbox"/> 0 | <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3, kuka | <input type="text"/> | <input type="checkbox"/> 4 |

- * Tiliöinnit 0 1 2 3, kuka 4
- * Arvon muutokset 0 1 2 3, kuka 4
- * Vuositilin tekeminen 0 1 2 3, kuka 4

OMAISSUUDEN HOITO

- * Omaisuuden kirjaukset ohjelmaan 0 1 2 3, kuka 4
- * Omaisuuden hoitoa koskeva päätöksenteko (myynti/ostaminen) 0 1 2 3, kuka 4
- * Kiinteistö/asuntokäynnit 0 1 2 3, kuka 4
- * Varojen sijoittaminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Saatavien perintä 0 1 2 3, kuka 4
- * Kuolinpesien selvittäminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Perinnönjaot, ositukset 0 1 2 3, kuka 4
- * Vakuutustarpeen arviointi 0 1 2 3, kuka 4
- * Vakuuttaminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Vuokraeskontra 0 1 2 3, kuka 4

VELKOJEN HOITO

- * Velkojen kirjaukset ohjelmaan 0 1 2 3, kuka 4
- * Velkojen hoitoa koskeva päätöksenteko (velkajärjestely, ulosotto tms.) 0 1 2 3, kuka 4
- * Velkajärjestelymateriaalin koonti 0 1 2 3, kuka 4
- * Maksusuunnitelmien tekeminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Velan ottaminen ja omaisuuden panttaus 0 1 2 3, kuka 4

VEROTUS

- * Ennakkoveroihin liittyvät toimenpiteet 0 1 2 3, kuka 4
- * Ennakkonpidätyksiin liittyvät toimenpiteet 0 1 2 3, kuka 4
- * Perintöverotukseen liittyvät toimenpiteet 0 1 2 3, kuka 4
- * Kiinteistöverotukseen liittyvät toimenpiteet 0 1 2 3, kuka 4
- * Jälkiverojen maksuunpanosta ja palautuksista huolehtiminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Kotitalousvähennykset 0 1 2 3, kuka 4
- * Veronmaksukyvyyn alentamismääräykset 0 1 2 3, kuka 4
- * Pääomatuloista tehtävät vähennykset 0 1 2 3, kuka 4
- * Vuokratulolaskelmat 0 1 2 3, kuka 4

ASUMINEN

- * Vuokrasopimusten teko 0 1 2 3, kuka 4
- * Yksityisen kotipalvelun käytöstä päättäminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Yksityisen kotipalvelun järjestäminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Muutot
- * Asunnon hakemiseen liittyvät toimet 0 1 2 3, kuka 4
- * Muuttoauton/siivouksen/pakkaamisen järjestäminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Tietojen päivittäminen ohjelmaan 0 1 2 3, kuka 4

TULOT JA ETUUKSET

- * Eläkkeiden hakeminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Vammaispalvelulain mukaisten etuuksien hakeminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Asumistuen hakeminen 0 1 2 3, kuka 4

- * Hoitotuen hakeminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Opintotuen hakeminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Työmarkkinatuen hakeminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Toimeentulotuen hakeminen 0 1 2 3, kuka 4

EDUNVALVONNAN PÄÄTTYMINEN

- * Yhteydet pesänhoitajaan 0 1 2 3, kuka 4
- * Asiakirjojen ja omaisuuden luovutus pesänhoitajalle/päämiehelle 0 1 2 3, kuka 4
- * Pesänilmoittajana toimiminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Edunvalvonnan käyttöoikeuksien poistaminen pankkitileistä ja pankkiyhteyksien lopettaminen 0 1 2 3, kuka 4
- * Ilmoitukset kuolinpesän osakkaille 0 1 2 3, kuka 4
- * Mahdolliset hautaukseen ja kuolinpesän hoitoon liittyvät toimet 0 1 2 3, kuka 4

(mukaillen Tarmo työajankirjaukset)

TYÖTEHTÄVIEN JAKAMISEN ARVIOINTI

1) Yksikön työtehtävien jaon vahvuudet ja kehittämiskohteet:

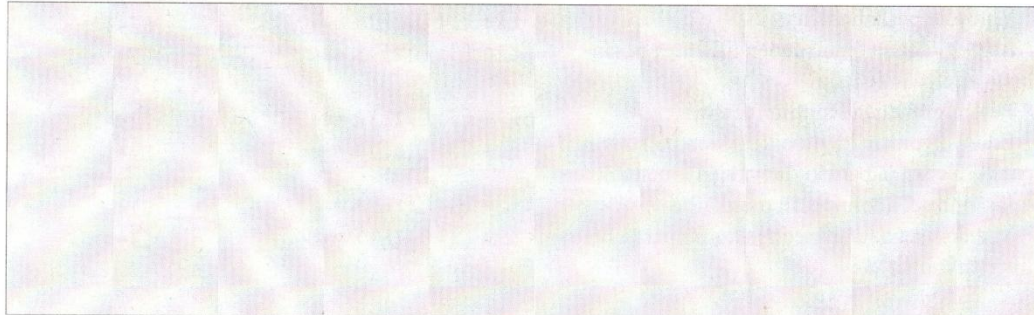
2) Onko työtehtävien jaolla merkitystä työhyvinvointiin, miksi?

ASIAKASHALLINTAOHJELMA EDVARD

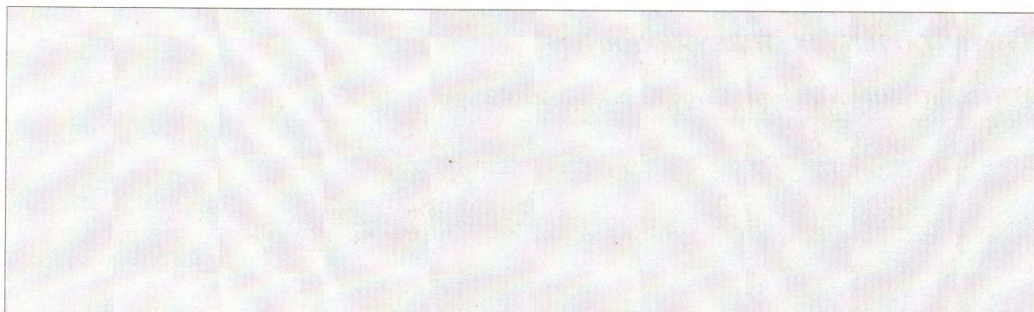
1) Edvardin käytössä oloaika:

- ei käytössä
 alle 3 kk
 3-6 kk

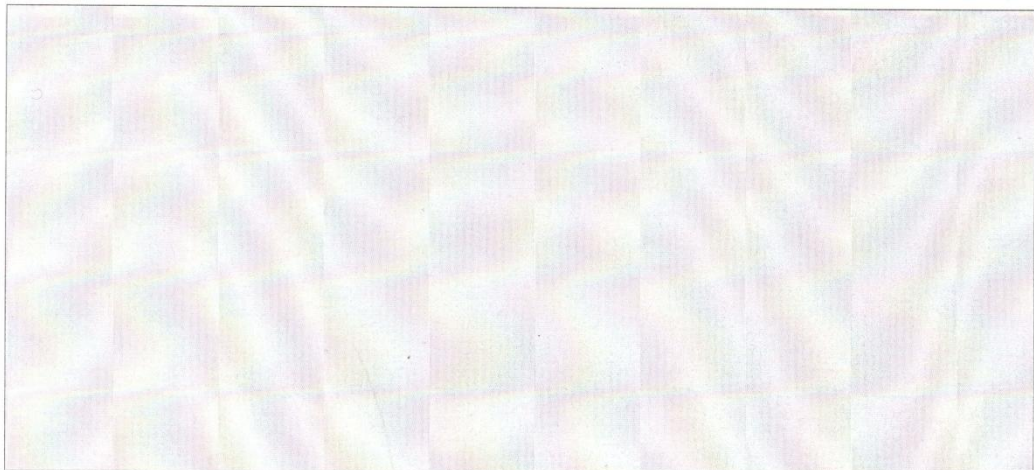
2) Mitkä ovat tämän hetkiset kokemukset Edvardista, hyvät ja huonot puolet?



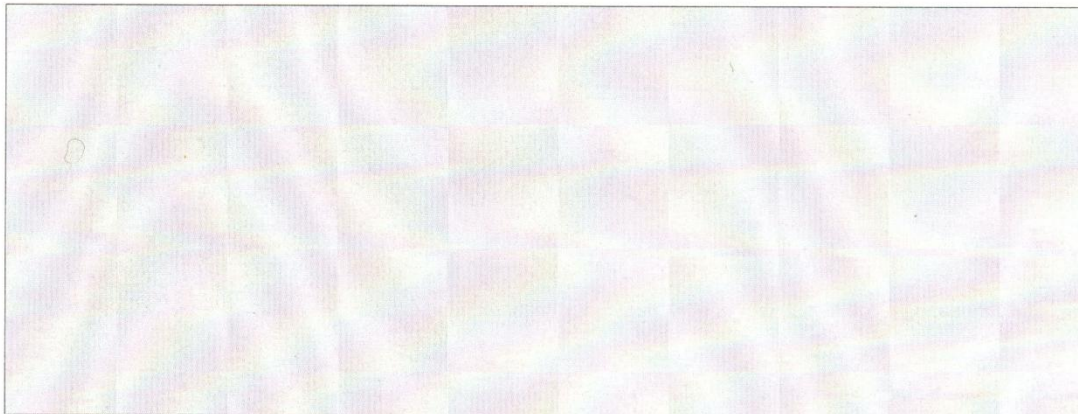
3) Miten Edvardia voitaisiin hyödyntää tulevaisuudessa?

**YLEISEN EDUNVALVONNAN RESURSSIT**

1) Onko työmäärä sopiva tällä hetkellä, jos ei miksi (onko esim. henkilöstön/päämiesten määrä sopiva)?



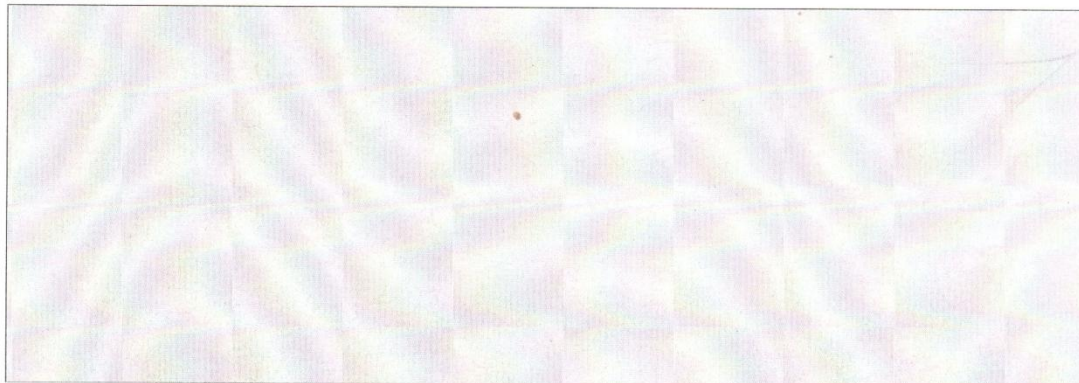
2) Mitkä ovat tulevaisuuden henkilöstövähennysten vaikutukset työhön/työn tekemiseen?



3) Ovatko ostopalvelut ratkaisu tulevaisuuden henkilöstövähennyksiin, miksi?



4) Onko työtehtäviä, joita voidaan ulkoistaa tai jättää yleisessä edunvalvonnassa kokonaan tekemättä mitä, miksi ja miten?



KIITOS VAIVANNÄÖSTÄSI!

Suostun mahdolliseen yhteydenottoon puhelimitse lomakkeeseen liittyen

LIITE 4. Puhelinhaastattelun saate

Hei,

Yleisen edunvalvonnan toimintatavoista on edennyt puhelinhaastatteluihin. Yleisen edunvalvonnan yksiköissä on erilaisia toimintatapoja, erityisesti edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin välisessä työnjaossa ja edunvalvontasihteereiden välisessä työnjaossa. Myös suhtautuminen tämän hetkiseen työmäärään ja tulevaisuuteen on vaihtelevaa. Yksiköiden tämän hetkiset toimintatavat koettiin pääosin toimivina, mutta kehittämiskohteitakin löydettiin.

Puhelinhaastatteluissa haluaisin tiedustella vielä hieman tarkemmin työnjakoteemaa ja siihen liittyviä asioita (mm. työnjaon suunnittelu, toteutus, ongelmat), erityisesti yksiköiden sisällä, mutta myös yksiköiden ja eri toimijoiden välillä (esim. sosiaalitoimi).

Nauhoitettavat puhelinhaastattelun on tarkoitus toteuttaa 8.12.2011–21.12.2011 välisellä ajalla.

Haastattelun kesto on noin 15 minuuttia.

Ehdotan haastatteluajoiksi seuraavia:

- *
- *
- *

Ilmoitatko sähköpostilla 7.12. mennessä sopivan päivän ja ajan, kiitos!

Ystävällisin terveisin,

Tinja-Maria Matikainen

LIITE 5. Puhelinhaastattelu

TEEMA 1. SISÄINEN TYÖNJAKO EDUNVALVONTATOIMISTOISSA

Apukysymykset:

- mitä tekijöitä on otettava huomioon työnjakoa/toimenkuvia suunniteltaessa?
 - onko edunvalvonnan toimialalla jotain erikoista huomioitavaa?
- onko henkilöstöllä mahdollisuus vaikuttaa/osallistua työnjaon suunnitteluun?
 - miten osallistuminen/vaikuttaminen käytännössä tapahtuu?
 - keskustellaanko/otetaanko esille kehityskeskusteluissa työnjaollisista asioista?
 - hyödynnetäänkö henkilöstön osaamista ja kiinnostusta?
- onko edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin virat toimiva tapa toteuttaa edunvalvontatyö?
- miten toimitaan tilanteissa, jossa henkilöstö ei ole tyytyväinen työnjaon?
- miten varmistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen ja perehdytys?

TEEMA 2. YKSIKÖIDEN VÄLINEN TYÖNJAKO (toimipaikoittain/valtakunnallisesti)

- pitäisikö työnjaon edunvalvojan ja edunvalvontasihteerin välillä olla eri yksiköissä samanlainen vai onko työnjako parempi toteuttaa jokaisessa yksikössä yksikön tavalla?
- voisiko työnjakoa toteuttaa yksiköiden välillä?

TEEMA 3. TOIMIJOIDEN VÄLINEN TYÖNJAKO

- koetaanko työnjako toimivaksi
 - edunvalvonnan ja sosiaalitoimen välillä?
 - edunvalvonnan ja maistraatin välillä?
 - edunvalvonnan ja omaisten välillä?

TEEMA 4. TYÖNJAON KEHITTÄMINEN

- voidaanko työnjakoa kehittää edunvalvonnan toimialalla?
 - tehokkuus
 - motivaatio