

Kieku-järjestelmän käyttöönoton vaikutukset lähiesimiehen työhön ympäristöministeriössä

Linnu Märsy

Tekijä(t) Linnu Märsy	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Kieku-järjestelmän käyttöönoton vaikutukset lähiesimiehen työhön ympäristöministeriössä	Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 3
Opinnäytetyön otsikko englanniksi -	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka henkilöstöhallinnon uuden Kieku-järjestelmän käyttöönotto on muuttanut ympäristöministeriön lähiesimiesten roolia. Valtionhallinnolle yhteinen Kieku-järjestelmä otettiin käyttöön ympäristöministeriössä huhtikuussa 2014, ja sen yhteydessä esimiesten henkilöstöhallinnollinen työmäärä kasvoi. Opinnäytetyössä selvitetään lähiesimiehen näkökulmasta, kuinka esimiehet kokevat entisen ja nykyisen roolinsa eron. Lisäksi pohditaan esimiesten ja alaisten välistä suhdetta ja sen mahdollista muutosta.</p> <p>Opinnäytetyön aineisto koostuu ympäristöministeriön lähiesimiehiltä kerätystä kyselystä. Kysely toteutettiin marraskuussa 2014. Kyselyn ensimmäisessä osassa käsiteltiin Kieku-järjestelmän käyttöönottoa sekä vastaajien kokemuksia erilaisista työtehtävistä käyttöönoton jälkeen. Toisessa osassa kartoitettiin vastaajien mielipiteitä esimiestyöstä ja sen muutoksista. Taustatietoina kysyttiin vastaajien kokemusta esimiestyöstä vuosina sekä kokemusta muusta kuin valtion esimiestyöstä.</p> <p>Uuden järjestelmän käyttöönotto on sujunut esimiesten kokemusten mukaan melko hyvin. Riittäväksi koettiin niin muutosta edeltävä tiedonsaanti ja koulutus kuin muutoksen jälkeinen tuki ja apu organisaation taholta. Esimiehet myös viestittivät ymmärtävänsä vastuunsa järjestelmänmuutoksen jälkeen. Omien alaisten suhtautumisesta esimiestyön muutokseen esimiehet eivät ole yhtä varmoja, mutta vastauksista voidaan kuitenkin päätellä, että todennäköisesti muutos on otettu vastaan ainakin melko hyvin. Muutoksen jälkeistä esimiestyön kokemusta puuttui muutamalta vastaajalta vielä joidenkin virkavapauksien myönnön sekä oman sijaisen valinnan osalta.</p> <p>Merkittävimmäksi tai vastuullisimmaksi esimiehen tehtäväksi nostettiin erilaisten perhe-, muiden vapaiden tai sairauspoissaolojen käsittely, laajimmillaan hyväksymisprosessit, sekä toisen esimiehen sijaistaminen. Esimiehen roolin ei koettu muuttuneen erityisen paljoa järjestelmän muutoksen yhteydessä; järjestelmä itsessään nähtiin toisaalta parannuksena edellisiin, toisaalta hieman työllistävämpänä. Esimiehen ja alaisten välisten suhteiden muutoksina mainittiin suullisen informaation vaihtuminen sähköiseen informaatioon, lomasuunnittelun vaikeutuminen sekä esimiehen entistä etäisempi suhde alaisiinsa.</p>	
Asiasanat Esimiestyö, henkilöstöhallinto, organisaatiomuutokset, virkamiesoikeus	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Toimeksiantajan ja Kieku-järjestelmän esittelyt	2
2.1 Ympäristöministeriö	2
2.2 Mikä on Kieku?	3
3 Tietoperusta	5
3.1 Virkamiesoikeuden perusteita	5
3.1.1 Virkasuhteen ja työsuhteen eroja	6
3.1.2 Virkakelpoisuus	7
3.1.3 Velvollisuuksista virkasuhteessa	8
3.1.4 Virkamiesoikeus Kieku-järjestelmässä esimiehen näkökulmasta	10
3.2 Hyvä hallinto	18
3.3 Muutos organisaatiossa	20
3.3.1 Johtajuus ja muutostilanne	21
3.3.2 Muutoksen toteuttaminen Kiekussa	22
4 Esimiehen roolin muutos	25
4.1 Kyselytutkimus	25
4.2 Tulosten analysointi	26
4.2.1 Kieku-järjestelmän käyttöönotto	27
4.2.2 Esimiestyö ja muutokset	30
5 Pohdinta	35
Lähteet	39
Liitteet	42
Liite 1. Lyhenneluettelo	42
Liite 2. Kyselylomake	43

1 Johdanto

Suoritin johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmaan kuuluvan työharjoitteluni ympäristöministeriössä keväällä ja kesällä 2014. Jo ennen työharjoittelun alkua sain tietää, että ympäristöministeriö oli siirtymässä huhtikuun alusta uuteen talous- ja henkilöstöhallinnon järjestelmään Kiekuun. Sama järjestelmä on tulossa asteittain käyttöön koko valtionhallintoon, ja vuoden 2016 loppuun mennessä sillä arvioidaan olevan jo noin 65 000 käyttäjää (Valtiokonttori 2013a). Järjestelmän muutos tarjosi mahdollisuuden opinnäytetyön tekemiseen juridisesta näkökulmasta – Kiekun myötä lähiesimiesten rooli henkilöstöasioiden hoitajana korostuu.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen ympäristöministeriön lähiesimiesten roolin muuttumista Kieku-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Kartoitin kyselytutkimuksen avulla sitä, miten esimiehet itse kokevat uuden järjestelmän vaikuttaneen heidän työhönsä: eroaako uusi rooli mitenkään entisestä, ja millä tavalla? Entä miten muutos on koettu? Opinnäytetyön teoreettisena taustana käsittelen virkamiesoikeudellisia kysymyksiä, mutta myös organisaation muutosta ja hyvää hallintoa.

Toisessa luvussa esittelen pääpiirteittäin ympäristöministeriön organisaatiota ja hallinnon-alaa sekä Kieku-järjestelmää. Kolmannessa luvussa käsittelen virkamiesoikeuden perusteita virkakelpoisuuden, virka- ja työsuhteen erojen sekä virkavelvollisuuden kautta. Taus-toitan myös esimiestyössä tarpeellista lainsäädäntöä sekä virka- ja työehtosopimuksia. Sen jälkeen pohdin hyvän hallinnon näkymistä esimiestyössä ja tarkastelen organisaation muutosta esimiestyön näkökulman huomioiden. Neljännessä luvussa esittelen ympäristöministeriön lähiesimiehille toteutetun kyselytutkimuksen ja siihen saadut vastaukset. Lopuksi kokoan yhteen tutkimuksen tulokset ja arvioin niiden paikkansapitävyyttä. Pohdin myös mahdollisia jatkotutkimuskysymyksiä tai kehittämisehdotuksia, ja tarkastelen omaa työskentelyäni.

2 Toimeksiantajan ja Kieku-järjestelmän esittelyt

Tässä luvussa esittelen työni toimeksiantajan ympäristöministeriön, sekä valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmän Kiegun. Selvennän ensin pääpiirteittäin ympäristöministeriön toimialaa ja organisaatorakennetta. Sen jälkeen luon yleiskatsauksen Kieku-järjestelmään. Keskityn kuitenkin taloushallinnon sijaan nimenomaan henkilöstöhallintoon ja esimiehen tehtäväkuvaan järjestelmän sisällä.

2.1 Ympäristöministeriö

Osana valtionhallintoa ympäristöministeriön toimintaa säätelevät yleisellä tasolla laki valtioneuvostosta (175/2003) ja valtioneuvoston ohjesääntö (262/2003). Ympäristöministeriöstä säädetään tarkemmin valtioneuvoston asetuksessa ympäristöministeriöstä (708/2003) sekä asetuksessa ympäristöministeriön työjärjestyksestä (253/2014). Ympäristöministeriöstä annetun asetuksen 1 §:n mukaisesti ministeriön toiminta-ajatuksena on olla keskeinen vaikuttaja kestävä kehityksen, hyvän elinympäristön ja monimuotoisen luonnon turvaamisessa sekä nykyisille että tuleville sukupolville. Ministeriön toimialaan kuuluvat valtioneuvoston ohjesäännön 24 §:n mukaan ympäristönsuojelu ja ympäristövahtien torjunta, alueiden käyttö, luonnonsuojelu, rakentaminen ja asuminen.

Ympäristöministeriön johdossa on tällä hetkellä kaksi ministeriä: ympäristöministeri Sanni Grahn-Laasonen ja kulttuuri- ja asuntonministeri Piia Viitanen. Ympäristöministeri vastaa ympäristön- ja luonnonsuojelun toimialaan liittyvistä asioista, kun taas kulttuuri- ja asuntonministerin vastuulla ovat rakentaminen, asuminen ja kaavoitus. Ministeriön ylin virkamies on kansliapäällikkö Hannele Pokka. (Ympäristöministeriö 2014a.)

Ympäristöministeriö jakautuu ympäristöministeriöstä annetun asetuksen 4 §:n mukaisesti luontoympäristöosastoon, rakennetun ympäristön osastoon ja ympäristönsuojeluosastoon. Ulkopuolisia toimintayksiköitä ovat hallintoyksikkö, kansainvälisten ja EU-asiain yksikkö ja viestintäyksikkö. Organisaationa ympäristöministeriö on hierarkkinen. Mainitun asetuksen 5 §:n mukaan kullakin osastolla on ylijohtaja, yksiköillä taas on yksikköä vastaava johtaja; esimerkiksi viestintäyksikön päällikkönä toimii viestintäjohtaja. Osastot ja yksiköt jakautuvat tarpeen mukaan pienempiin ryhmiin (kuvio 1), joilla on omat päällikkönsä. Tämän tutkielman aineisto, josta kerron enemmän neljännessä luvussa, on kerätty juuri näiden pienempien ryhmien päälliköiltä eli lähiesimiehiltä. Ryhmän päällikön tehtävistä määrätään ympäristöministeriön työjärjestyksen 19 §:ssä lyhyesti siten, että ryhmän päällikkö johtaa oman ryhmänsä toimintaa ja vastaa ryhmälleen asetettujen tulostavoitteiden saavuttami-

sesta. Ryhmän päällikön nimittämisestä vastaa ministeri joko osaston tai yksikön päällikön tai kansliapäällikön esityksestä.



Kuvio 1. Ympäristöministeriön osastojen ja yksiköiden jakautuminen ryhmiin

Ympäristöministeriön alaisuudessa toimii useita sen toimialaan liittyviä virastoja, jotka ovat ympäristöministeriöstä annetun asetuksen 3 §:n mukaan Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus, Suomen ympäristökeskus, valtion asuntorahasto ja öljysuojarahasto. Lisäksi ympäristöministeriö ohjaa omaa toimialaansa aluehallintovirastoissa, elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksissa, Turvallisuus- ja kemikaalivirastossa sekä Metsähallituksen julkisissa hallintotehtävissä.

2.2 Mikä on Kieku?

Kieku on tietojärjestelmä, joka kokoaa yhteen valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnon prosessit. Kiekun avulla talous- ja henkilöstöhallintoon liittyviä toimintatapoja yhtenäistetään ja tehostetaan. Samalla luodaan yhteistyötä ja mahdollisuuksia työnjakoon Kiekua käyttävän viraston ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeiden välille. (Valtiokonttori 2013b, Ympäristöministeriö 2013a.) Kieku otetaan käyttöön valtionhallinnossa asteittain vuosien 2011–2016 aikana, ympäristöministeriö siirtyi järjestelmään huhtikuussa 2014. (Valtiokonttori 2014.) Keskityn tässä tutkielmassa Kiekuun lähinnä henkilöstöhallinnon järjestelmänä – vielä tarkemmin kyse on esimieskäyttäjän näkökulmasta. En siis ota kantaa järjestelmän taloushallinnolliseen puoleen enkä järjestelmän teknisiin tietoihin tai toteutukseen.

Virkamies- ja esimieskäyttäjälle Kieku näyttäytyy käytännössä Kieku-portaalina. Portaalien kautta virkamieskäyttäjä pääsee muun muassa näkemään ja ylläpitämään omia perustietojaan (esim. osoitetiedot), ilmoittamaan poissaoloista (esim. sairauspoissaolot), esittä-

mään loma- ja vaihtovapaatoiveet ja näkemään kertyneet lomapäivät, kohdentamaan työaikaa ja tarkistamaan palkkalaskentansa. Portaalin kautta voi myös hakea virkavapautta. (Valtiokonttori 2012.) Esimiehellä on lisäksi käytössään erillinen esimiesportaali, jonka kautta esimies tarkastaa ja hyväksyy alaistensa työajanseurannan leimaukset, työajan kohdennukset ja mahdolliset työaikakorvaukset. Lisäksi esimies hyväksyy sairauspoissaolot, lomat, lomarahojen vaihtosopimukset, loman säästövapaasopimukset ja siirrot ja työaikapankkiin liittyvät toimenpiteet, sekä hyväksyy virkavapaushakemukset. Nämä työtehtävät ovat linjassa sen kanssa, mitä ympäristöministeriön työjärjestyksen 35 §:ssä säädetään virkamiehen lähimmän esimiehen ratkaisuvallasta henkilöstöä koskevissa asioissa. Raportoinnin avulla esimies saa ajantasaiset tiedot alaistensa henkilötiedoista, ikärakenteesta, tutkinnoista ja koulutuksesta, poissaoloista, palkkarakenteesta, hyväksytyistä ja toteutuneista tunneista sekä hyväksymättömistä tunneista. (Ympäristöministeriö 2013b.)

Kiekun myötä esimiehen vastuu henkilöstöhallinnon osaajana korostuu. Esimiestehtävien hoitamisen kannalta olennaista on valtion virkaehtosopimuksen ja muun huomioitavan lainsäädännön hallinta. Laajentunut vastuu antaa aihetta tarkastella Kiekuun siirtymistä myös hyvän hallintotavan toteutumisen kannalta. Näihin kahta näkökulmaa selvennän seuraavassa luvussa. Tarkastelen myös organisaation muutosta sekä yleisellä tasolla että Kiekuun siirtymisen yhteydessä. Joka tapauksessa konkreettinen esimerkki esimiehen uudesta, vastuullisemmasta roolista on sijaisjärjestelyiden toteuttaminen Kiekussa: jatkossa esimiehen sijaisena voi toimia ainoastaan toinen samantasoinen esimies, ei alainen.

3 Tietoperusta

Tässä luvussa esittelen virkamiesoikeutta erityisesti käymällä läpi esimiestehtävissä tärkeitä säädöksiä, kuten virka- ja työehtosopimuksia. Esittelen myös lyhyesti virkamiesoikeuden perusteita: virkasuhteen kannalta olennaista lainsäädäntöä, virka- ja työsuhteen eroja, virkakelpoisuutta sekä virkamiehen velvollisuuksia. Sen jälkeen tarkastelen hyvän hallinnon perusteita ja niiden heijastumista nimenomaan esimiestyöhön. Lopuksi perehdyn organisaation muutokseen yleisesti sekä muutoksen läpivientiin Kieku-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä.

3.1 Virkamiesoikeuden perusteita

Perussäännökset valtion virkamiesoikeudesta löytyvät Suomen perustuslain (731/1999) 11 luvusta. Lain 125 §:ssä säädetään virkojen yleisistä kelpoisuusvaatimuksista ja nimitysperusteista ja 126 §:ssä nimittämisestä valtion virkoihin. Valtion virkasuhteen lainsäädännössä keskeisiä ovat valtion virkamieslaki (750/1994) ja valtion virkamiesasetus (971/1994). Valtion virastojen virkamiehiä ja työntekijöitä koskevat myös valtion virka- ja työehtosopimus, jonka tämän hetkinen versio on voimassa sopimuskausien 2014–2017 aikana, sekä valtion virka- ja työehtosopimukset työajoista, vuosilomista ja matkakustannusten korvaamisesta; näihin liittyen myös työaikalaki (605/1996) ja vuosilomalaki (162/2005). Virka- ja työehtosopimuksen puitteista säädetään valtion virkaehtosopimussa (664/1970) sekä valtion virkaehtosopimusasetuksessa (1203/1987). Muita olennaisia lakeja ovat rikoslaki (39/1889), vahingonkorvauslaki (412/1974), valtion yhteistoimintalaki (1233/2013) ja yhteistoimintasopimukset, tasa-arvolaki (609/1986), yhdenvertaisuuslaki (21/2004) ja laki yksityisyydensuojasta työelämässä (759/2004). (Koskinen & Kulla 2013, 22–23.)

VirkamL:n 1 §:n 2 momentissa määritellään virkasuhde sellaisena julkisoikeudellisena palvelussuhteena, jossa valtio toimii työnantajana ja virkamies työn suorittajana. Julkisoikeudellisuuden käsitteellä viitataan virkasuhteen laatuun erotuksena yksityisoikeudellisesta palvelussuhteesta (Koskinen & Kulla 2013, 14–15). Käytännössä tällä tarkoitetaan siis julkista valtaa käyttävän virkamiehen ja yksityisen palveluksessa toimivan työntekijän eroa. Viranomaisella tarkoitetaan julkisia tehtäviä hoitavaa valtion tai muun julkisyhteisön toimielintä (emt, 12). Koskisen ja Kullan (2013, 15) mukaan virkasuhde nähdään usein erityisiä velvollisuuksia ja vastuita sisältävänä suhteena, toisaalta virkasuhde suo myös erityistä suojaa virantoimituksessa ja eräitä muita oikeuksia erotuksena työsuhteeseen.

3.1.1 Virkasuhteen ja työsuhteen eroja

Koskinen ja Kulla (2013, 18–19) mainitsevat kahdeksan keskeistä eroa virkasuhteen ja työsuhteen välillä. Ensimmäinen näistä on julkisen vallan käytön tiukka sääntely: pääsääntöisesti julkista valtaa voivat käyttää vain viranomaiset eli valtion toimielimet sekä niiden virkamiehet ja luottamushenkilöt. Virkasuhde eroaa työsuhteesta myös erityisen oikeudellisen virkavastuun suhteen. Virkatoimen vastuusta säädetään PL:n 118 §:ssä, sen 1 momentin mukaan virkamies vastaa virkatoimiensa lainmukaisuudesta. Lisäksi 3 momentin mukaan virkamiehelle voidaan vaatia rangaistusta lainvastaisesta toimenpiteestä tai laiminlyönnistä.

Työsuhteen edellytyksenä on sen osapuolten, siis työnantajan ja työntekijän solmima sopimus. Virkasuhteessa taas on kyse yksipuolisesta virkaan nimittämisestä, joka toki edellyttää myös virkamiehen suostumusta. Virkaan nimittämisen hoitaa joko Valtioneuvosto tai asianomainen virasto; esimerkiksi ympäristöministeriön virkojen täytöstä säädetään valtioneuvoston ympäristöministeriöstä antaman asetuksen 7 §:ssä.

Ero virkasuhteen ja työsuhteen välillä näkyy virkasuhteen sisällön säätämistä ja määräämistä koskevissa rajoituksissa. Koskinen ja Kulla (2013, 18) mainitsevat esimerkkinä työtehtävien määräämisen virkasuhteessa. Kyse on työnantaja-asiasta, josta ei voida erikseen sopia. Työsuhteessa työntekijällä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työtehtäviinsä. Neljänneksi virkamies on riippumattomammassa suhteessa työnantajaansa kuin työntekijä. Tällä tarkoitetaan lainalaisuusperiaatteen ja kuulaisuusvelvollisuuden välistä suhdetta, PL:n 2§:n 3 momentin mukaan kaiken julkisen vallan käytön tulee perustua lakiin. Lainalaisuusperiaate siis kumoaa sellaisen käskyn, joka on lainvastainen. Virkamieheltä vaaditaan myös objektiivista suhtautumista virastossa asioihin kansalaisiin sekä käsiteltäviin asioihin. (Koskinen & Kulla 2013, 18.)

Virkasuhteen ja työsuhteen erona on myös virkasuhteen jatkuvuusperiaate. Jatkuvuusperiaatteen mukaisesti virkasuhde jatkuu keskeytyksettä, mikäli viranomaisen päätös virkamiehen irtisanomisesta kumotaan. Lopuksi Koskinen ja Kulla (2013, 19) toteavat, että nykyinen lainsäädäntö takaa kaikille kansalaisille yhtäläiset mahdollisuudet päästä julkiseen virkaan. (Emt, 19.) Julkisten virkojen nimitysten yleisistä perusteista säädetään PL:n 125 §:n toisessa momentissa, niitä ovat taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Lisäksi VirkamL:n 7§:n mukaisesti tehtäviin voidaan nimittää vain Suomen kansalainen. Toisaalta Koskinen ja Kulla huomauttavat myös, että nykyään syrjintäkiellot ulottuvat laajalle myös työoikeudessa.

3.1.2 Virkakelpoisuus

Virkakelpoisuudella tarkoitetaan virkaan nimitettävän henkilön pätevyyttä toimia kyseisessä virassa. Virkakelpoisuus jakautuu muodolliseen kelpoisuuteen ja sopivuuteen, joista muodollisella kelpoisuudella tarkoitetaan lainsäädännössä täsmällisesti määriteltyä ominaisuutta ja sopivuudella tosiasiallista kelpoisuutta, kuten tehtävien edellyttämää riittävää terveydentilaa. Lisäksi kelpoisuusehdot jaetaan yleisiin ja erityisiin ehtoihin. Yleisillä ehdoilla tarkoitetaan lähes kaikkia virkoja koskevia ehtoja, kuten tiettyjä ikävaatimuksia, kun taas erityisillä ehdoilla määritellään esimerkiksi tiettyyn virkaan vaadittava opillinen pätevyys. (Koskinen & Kulla 2013, 62–63.)

Yleisiä kelpoisuusvaatimuksia ovat ikä, kielitaito ja sopivuus virkaan. Virkamiehen vähimmäisikärajasta säädetään VirkamL:n 8 §:ssä siten, että virkamiehen tulee olla 18 vuotta täyttänyt tai 15 vuotta täyttänyt ja oppivelvollisuutensa suorittanut henkilö, mikäli nimittämistä voidaan pitää sopivana virkamiehen tehtävien asianmukaisen hoitamisen kannalta. Käytännössä useisiin virkoihin vaaditaan sellaista opillista pätevyyttä, jota hankkiakseen virkaan pyrkivän henkilön on kouluttauduttava oppivelvollisuutta pidemmälle (Koskinen & Kulla 2013, 64).

Kansalaisten kielellisistä oikeuksista ja viranomaisten velvollisuuksista turvata eri kieliryhmien oikeudet säädetään PL:n 17 §:ssä ja kielilaisissa (423/2003). Lisäksi virkamieheltä vaadittavasta kielitaidosta säädetään laissa julkisyhteisöjen henkilöstöltä vaadittavasta kielitaidosta (424/2003). Suomen ja ruotsin kielten lisäksi virkamieheltä voidaan tietyin edellytyksin vaatia myös muiden kielten osaamista. (Koskinen & Kulla 2013, 65.)

Kolmas yleinen virkakelpoisuusehto sopivuus määritellään ikää tai kieltä laajemmin. Sopivuuden taustalla ovat PL:ssa mainitut taito, kyky ja koeteltu kansalaiskunto. Koskisen ja Kullan (2013, 70) mukaan sopivuudella tarkoitetaan välittömästi arvioitavia henkilökohtaisia ominaisuuksia erona tiedollisiin, esimerkiksi tutkinnoilla tai todistuksilla todennettaviin vaatimuksiin. Yleisiä sopivuusehtoja ovat viranhakijan tietojen hankkimista, terveydentilaa, rangaistuksia, taloudellisia tai muita sidonnaisuuksia, henkilöstön turvallisuutta sekä henkilö- ja soveltuvuustestejä koskevat seikat (emt, 69–83).

Erityisiä kelpoisuusvaatimuksia ovat Suomen kansalaisuus, opillinen kelpoisuus ja käytännön kokemus ja perehtyneisyys. PL:n 125 §:n 1 momentin mukaan lailla voidaan säätää, että tiettyihin julkisiin virkoihin tai tehtäviin voidaan nimittää ainoastaan Suomen kansalainen. Valtion virkamiesten osalta näistä viroista säädetään tarkemmin VirkamL:n 7 §:ssä. (Koskinen & Kulla 2013, 85.) Erityisistä opillisista vaatimuksista säädetään erikseen

valtioneuvoston asetuksella. Esimerkiksi ympäristöministeriön virkamiesten osalta opillisista kelpoisuusvaatimuksista säädetään valtioneuvoston ympäristöministeriöstä antaman asetuksen 6 §:ssä. Kokemus ja perehtyneisyys ovat erityisistä kelpoisuusvaatimuksista kaikkein joustavimmat käsitteet. Ne ovat sisällöltään melko tulkinnanvaraisia, kuten ”riittävä kokemus” tai ”hyvä perehtyneisyys”. Käytännössä henkilön valmiutta virkaan arvioidaan koulutuksen, työkokemuksen, tutkimustoiminnan ja muun tämän kaltaisen toiminnan perusteella. (Koskinen & Kulla 2013, 91.)

3.1.3 Velvollisuuksista virkasuhteessa

Virkamiehen yleisistä velvollisuuksista säädetään VirkamL:n 4 luvussa. Lain 14 §:n mukaan virkamiehen tulee suorittaa tehtävänsä asianmukaisesti ja viivytyksettä, hänen on noudatettava työnjohto- ja valvontamääräyksiä ja hänen odotetaan käyttäytyvän asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla. Tehtävien asianmukaisella hoitamisella tarkoitetaan tehtävien hoitamista säännösten puitteissa niin tehokkaasti ja taloudellisesti kuin mahdollista. Asianmukaisuus kattaa myös huolellisuuden ja puolueettomuuden vaatimukset. (Koskinen & Kulla 2013, 175.) Tehtävien hoitaminen viivytyksettä taas tarkoittaa käytännössä tehtävien ottamista käsittelyyn ja niiden hoitamista joutuisasti – työtehtäviä ei siis laiminlyödä tai lykätä perusteetta (emt, 177). Työnjohto- ja valvontamääräyksillä tarkoitetaan virkakäskyjä, jotka ovat esimiehen antamia määräyksiä, sekä erilaisia hallinnollisia yleismääräyksiä, kuten työjärjestyksestä määrääminen (emt, 178). Virkamiehen käyttäytyminen asemansa ja työtehtäviensä edellyttämällä tavalla tarkoittaa yksinkertaisimmillaan hyvää ja asianmukaista käytöstä, käytännössä tämä velvollisuus nousee esiin erityisesti asiakaspalvelutilanteissa (emt, 184).

VirkamL:n 15 §:ssä säädetään, ettei virkamies saa vaatia, hyväksyä tai ottaa vastaan taloudellista tai muutakaan etua, mikäli tämä etu heikentäisi luottamusta virkamieheen tai hänen edustamaansa viranomaiseen. Tällaisia etuuksia voivat olla esimerkiksi konkreettiset rahasummat, lainat, takaukset, alennukset, matkat tai kestitykset. Käytännössä ongelmallisimpia ovat olleet ulkopuolisten virkamiehille maksamat matkat. Erityisen olennaisista säädöksessä on juuri se, ettei luottamusta virkamieheen tai viranomaiseen horjuteta – julkista valtaa käyttävien tulee toimia puolueettomasti. (Koskinen & Kulla 2013, 188–189.)

Virkamiehen vaitiolovelvollisuudesta säädetään laissa viranomaisen toiminnan julkisuudesta (621/1999). JulkisuusL:n 23 §:n mukaan viranomaisen palveluksessa oleva samoin kuin luottamustehtävää hoitava henkilö ei saa paljastaa asiakirjan salassa pidettävää sisältöä tai sellaista tietoa, joka asiakirjaan merkittynä olisi salassa pidettävä. Salassa pidettäviä tietoja ovat myös muut sellaiset tiedot, jotka henkilö on saanut viranomaisessa toi-

miessaan tietoonsa ja joista on lailla säädetty vaitiolovelvollisuus. Vaitiolovelvollisuus ei lakkaa, vaikka henkilön toiminta viranomaisessa on päättynyt. Saman pykälän 3 momentissa mainitaan lisäksi, ettei asianomainen saa käyttää salassa pidettäviä tietoja omaksi tai toisen hyödyksi tai toisen vahingoksi.

VirkamL:n 18 §:ssä säädetään yleisesti virkamiesten sivutoimista. Sen 1 momentin mukaan virkamies ei saa ottaa vastaan tai pitää sellaista sivutoimintaa, joka edellyttää virkasuhteen työajan käyttöä sivutoimen tehtävien hoitamiseen, ellei hän saa siihen lupaa asianomaiselta viranomaiselta. Mikäli sivutoimiluvan myöntämistä harkitaan, on saman pykälän 2 momentin mukaan otettava huomioon, että virkamies saa tulla sivutoimen takia esteelliseksi omassa tehtävässään. Sivutoimi ei saa myöskään horjuttaa luottamusta tehtävien tasapuoliseen hoitamiseen, haitata tehtävän asianmukaista hoitamista tai kilpailevana toimintana vahingoittaa työnantajaa. 18 §:n 4 momentin mukaan sivutoimella tarkoitetaan virkaa, palkattua työtä ja tehtävää, joista virkamiehellä on oikeus kieltäytyä, sekä ammatia, elinkeinoa ja liikettä. Näistä työllä tarkoitetaan jatkuvaa työntekoa työsopimussuhteessa ja tehtävällä yksittäistä työsuoritusta (Koskinen & Kulla 2013, 195). 18a §:ssä määrätään lisäksi, että harkittaessa virkamiehen määräämistä valtion omistajavallan käyttöön tai muuhun ohjaukseen tai valvontaan liittyvään edustajantehtävään on huomioitava, ettei virkamies saa tulla esteelliseksi keskeisissä virkatehtävissään kuin satunnaisesti tai tilapäisesti.

Laissa yksityisyyden suojasta työelämässä ja sen 5 §:ssä säädetään yleisesti työntekijän terveydentilaa koskevista tiedoista sekä niiden käsittelystä. Sen mukaan työnantajalla on oikeus käsitellä työntekijän terveydentilaa koskevia tietoja niissä tapauksissa, kun se on tarpeellista tiettyjen etuuksien (esim. sairausajan palkan) maksamiseksi tai työpoissaolon perustellun syyn selvittämiseksi. Myös työntekijä itse voi pyytää työkykyisyytensä selvittämistä ja nojata tällöin terveydentilaansa koskeviin tietoihin. Terveydentilaa koskevat tiedot on kerättävä työntekijältä itseltään tai hänen kirjallisella suostumuksellaan muualta. YksTL:n 5 §:n 2-4 momentissa säädetään lisäksi terveydentilaa käsittelevistä henkilöistä ja tietojen luovuttamisesta sekä säilyttämisestä. VirkamL:n 19 §:ssä säännellään virkamiehen terveydentilan selvittämistä. Virkamiehen tulee asianomaisen viranomaisen pyynnöstä luovuttaa tälle tehtävän hoitamisen terveydellisiä edellytyksiä koskevia tietoja. Näiden tietojen selvittämiseksi virkamies voidaan tarvittaessa myös määrätä tarkastuksiin tai tutkimuksiin. Se, mitä YksTL:n 8 §:ssä säädetään huumausainetestiä koskevan todistuksen toimittamisesta, pätee myös virkamieheen.

Viranomaisen velvollisuuksista virkamiehiä kohtaan säädetään myös samaisessa VirkamL:n 4 luvussa. 11 §:ssä määrätään, että viranomaisen tulee kohdella palveluksessaan

olevia virkamiehiä tasapuolisesti siten, ettei ketään aseteta perusteettomasti toisiinsa nähden eri asemaan syntyperän, etnisen alkuperän, kansalaisuuden, sukupuolen, sukupuolisen suuntautumisen, uskonnon, vakaumuksen, vammaisuuden, iän tai poliittisen tai ammattiyhdistystoiminnan tai muiden näihin verrattavien seikkojen vuoksi. Lisäksi pykälässä viitataan sukupuoleen perustuvan syrjinnän osalta naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annettuun lakiin ja yhdenvertaisuuslakiin. 12 §:n mukaan viranomaisella ei saa kieltää virkamiestä liittymästä tai kuulumasta yhdistykseen, painostaa tätä liittymään johonkin yhdistykseen tai kieltää tätä eroamasta yhdistyksestä. Lisäksi 13 §:n mukaisesti viranomaisen on huolehdittava siitä, että virkasuhteesta johtuvat edut ja oikeudet annetaan virkamiehelle sellaisina kuin ne hänelle kuuluvat. Käytännössä tämä edellyttää viranomaiselta hyvää tuntemusta virkamiestä koskevasta lainsäädännöstä, virkaehtosopimuksista ja muusta vastaavasta aineistosta (Koskinen & Kulla 2013, 210).

3.1.4 Virkamiesoikeus Kieku-järjestelmässä esimiehen näkökulmasta

Kuten edellä (luvussa 2.2) esittelin, esimies hyväksyy Kiekussa alaistensa sairauspoissaolot, lomat, lomarahojen vaihtosopimukset, loman säästövapaasopimukset ja siirrot, työajanseurannan leimaukset, työajan kohdennukset ja mahdolliset työaikakorvaukset, tunteiden viennin työaikapankkiin ja työaikapankkivapaan. Lisäksi esimies hyväksyy virkavauhtosopimukset. Edellä mainittujen tehtävien hoitamiseksi esimiesasemassa työskentelevän virkamiehen tulee tuntea kutakin asiaa koskeva lainsäädäntö ja mahdolliset muut määräykset. Tehtävien hoitamisen kannalta olennaisia ovat virkamieslaki ja -asetus, valtion yleinen virka- ja työehtosopimus sekä valtion virka- ja työehtosopimus sopimuskaudelle 2014–2017, sekä virastoa koskeva työjärjestys; tässä tapauksessa kyse on ympäristöministeriön työjärjestyksestä. Työajan osalta tulee tuntea valtion virka- ja työehtosopimus työajoista sekä työaikalaki, samaten lomien osalta valtion virka- ja työehtosopimus vuosilomasta sekä vuosilomalaki.

Yleisimmin esimiehen tulee Kieku-järjestelmässä hyväksyä alaistensa työajanhallintaan liittyviä leimauksia. Alaisten on omalta osaltaan huolehdittava, että omat työajat ovat tallentuneet kellokorttileimausten tai järjestelmän avulla jälkikäteen tehtyjen leimausten kautta oikein. Järjestelmä näyttää kultakin viikonpäivältä oletusarvoisen työajan ja laskee automaattisesti leimausten perusteella plus- tai miinustunnit. Sama toteutuu koko työviikon osalta. Käytännössä alaisten tulisi tarkistaa viikoittain, esimerkiksi joka viikon maanantaina, että edellisen viikon työajat pitävät paikkansa. Esimiesten tulee sen jälkeen omalta osaltaan huolehtia, että kunkin viikon tunnit tulevat ajoissa hyväksytyä, jotta ne ehtivät palkanmaksuun. (Ympäristöministeriö 2013b.)

Kieku-järjestelmä tunnistaa siis valmiiksi oletusarvoisen työajan sekä viikoittaista työaikaa lyhentävät arkipyhät. Kieku on yhteydessä kellokorttiin, jonka kautta tehdyt leimaukset siirtyvät automaattisesti järjestelmään. Tämä automatisointi ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö esimiehen tulisi ymmärtää hyväksyttäviä työaikoja ja niiden taustoja; sama pätee jäljempänä myös muiden hyväksyntää vaativien toimenpiteiden, esimerkiksi lomien, kohdalla. Tarkastelen tästä näkökulmasta seuraavaksi valtion virka- ja työehtosopimusta työajoista sopimuskaudelle 2014–2017.

Työajaksi luettava aika on työajoista annetun valtion virka- ja työehtosopimuksen 3 §:n 1 momentin mukaan työhön käytetty aika sekä se aika, jonka virkamies on velvollinen olemaan työpaikalla työnantajan käytettävissä. 2 momentin mukaan työajaksi ei lueta niitä päivittäisiä lepotaukoja, joiden aikana virkamies saa poistua työpaikalta eikä sellaista matkaan käytettyä aikaa, ellei sitä ole samalla pidettävä varsinaisena työsuorituksena. Työajaksi ei myöskään lueta 3 §:n 4 II-kohdan mukaisia poissaoloja, tai tiettyjä muita poissaoloja, kuten sairautta tai vuosilomaa (Helle 2014a). Sopimuksen 4 §:n mukainen säännöllinen työaika virastotyössä on 7 tuntia 15 minuuttia vuorokaudessa eli 36 tuntia 15 minuuttia viikossa. Valtion virastojen aukiolosta annetun asetuksen (332/1994) 1 §:n mukaisesti valtion virastot ovat arkipäivisin auki klo 8.00–16.15, mutta työaikoja koskevan työehtosopimuksen 29 §:n perusteella virastoissa voidaan noudattaa liukuvaa työaikaa. Pykälän 2 momentin mukaan liukuvan työajan järjestelmässä virkamiehet ja työntekijät huolehtivat itse, että heidän työtuntinsa täsmäävät.

Ympäristöministeriön osalta on käytössä työajan liukuma siten, että töihin saapumisen liukuma on klo 6.30–9.30, ja töistä lähtemisen vastaavasti 15.00–19.30. Työpäivän välissä on lounastauko (vähintään 30 min, enintään tunti 30 min), jonka liukuma on klo 10.30–14.00. Saldorajat ovat -10 tuntia ja +40 tuntia, näiden sisällä virkamiehen tai työntekijän työajan tulisi pysyä. Ylimääräiset tunnit leikkautuvat pois liukuman tasauksen yhteydessä, tasausjakso on puolen vuoden välein. Liukumasaldoon kertyneitä tunteja voidaan muuntaa vapaapäiviksi (edellyttäen riittävää tuntikertymää) siten, että tällaisia vapaapäiviä voi olla puolen vuoden aikana enintään kahdeksan. Esimies hyväksyy saldovapaat pidettäväksi sellaisena ajankohtana, ettei työtilanteelle aiheudu siitä haittaa. (Helle 2014a.) Esimiehen tulee kiinnittää huomiota alaistensa työtuntien tosiasialliseen määrään ja liukumarajoissa pysymiseen: tarvittaessa esimiehen on puututtava säännöllisen työajan poikkeamiin. Poikkeustilanteisiin puuttumisesta annetaan ohjeita työajoista annetun virka- ja työehtosopimuksen 29 §:n soveltamisohjeiden 4 momentissa.

Ympäristöministeriössä on käytössä myös työaikapankkijärjestelmä, josta säädetään työajoista tehdyn sopimuksen 7 ja 7 a §:issä. 7 §:n 3 momentin mukaan työaikapankkijärjes-

telmään siirretään säännöllisen työajan ylittäviä työtunteja, jotka voidaan myöhemmin antaa vapaana takaisin. 7 a §:ssä laajennetaan työaikapankkia siten, että sinne voidaan siirtää myös pykälän 3 momentissa mainittuja seuraavia korvauksia tai tunteja: a) lisä- ja ylityökorvauksia, b) viikoittaisesta vapaa-ajasta saamatta jääneitä osuuksia, c) ilt-, yö-, vuoro-, lauantai- ja sunnuntaikorvauksia sekä aattopäivänkorvauksia ja d) työnantajan aloitteesta tehtyjä liukuvan työajan työtunteja viraston liukuvan työajan järjestelmässä päätetyn mukaisesti. 7 §:n soveltamisohjeiden 5 kohdan mukaisesti työaikapankin käyttöönotto edellyttää virkamiehen tai työntekijän kirjallista suostumusta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että vaikka työaikapankki on järjestelmänä käytössä viraston, tässä tapauksessa ympäristöministeriön tasolla, kaikki viraston virkamiehet ja työntekijät eivät kuitenkaan välttämättä ole sen piirissä. 7 §:n 4 momentin mukaisesti työaikapankkivapaat pyritään antamaan kokonaisina vapaapäivinä ja vapaan ajankohdasta tulee sopia siten, että huomioidaan sekä viraston tarpeet että virkamiehen tai työntekijän toiveet.

Virkamiehellä tai työntekijällä on mahdollisuus myös etätöihin. Etätöiden edellytyksenä on työn sellainen luonne, että sitä voidaan tehdä myös etätöinä. Etätöille voi olla erilaisia perusteita, kuten työn tehokkuus, työmatkaan tai työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvät syyt. Etätöistä sopiminen perustuu molempien osapuolten vapaaehtoisuuteen sekä työnantajapuolen harkintaan. Etätöypäivänä noudatetaan säännöllistä työaikaa; Kieku-järjestelmä asettaa etätöypäivän tuntimääräksi automaattisesti 7 tuntia 15 minuuttia. (Helle 2014a.)

Työaikojen kohdentamisessa hyödynnetään valmiita seurantakohteita. Virkamies tai työntekijä voi asettaa Kieku-järjestelmään oletusarvoisen seurantakohteen, jolle kaikki tehdyt työtunnit kohdistuvat, ellei virkamies erikseen kohdistaa osaa työajastaan jollekin muulle seurantakohteelle. Työaikaa voi kohdistaa esimerkiksi jollekin projektille tai merkinä koulutukseen osallistumisesta. Työajan kohdentamisesta saadaan tietoa toteutuneista työajoista (mihin aika on kulunut); kertynyttä tietoa voidaan hyödyntää myös tulevan toiminnan suunnittelussa. (Valtiokonttori 2013c.) Esimiehen tehtäviin kuuluu myös näiden työaikojen kohdennusten hyväksyminen.

Virkamiesten virkamatkoista säädetään tarkemmin virka- ja työehtosopimuksessa matkakustannusten korvaamisesta. Sopimuksen 3 §:ssä määritellään virkamatkaksi sellainen matka, jonka virkamies tekee esimiehensä määräyksestä virkapaikan ulkopuolelle, joko kotimaahan tai ulkomaille. Matkan tulee liittyä virkamiehen työtehtävien hoitamiseen. Virkamatkasuunnitelmia ja matkalaskuja ei tehdä Kieku-järjestelmän kautta, mutta virkamatkoista aiheutuneet leimaukset näkyvät kuitenkin myös Kiekussa. Koska lähiesimies on se

henkilö, joka hyväksyy sekä virkamatkasuunnitelman että työaikojen seurannan leimaukset, ei rinnakkaisista järjestelmistä aiheudu ongelmatilanteita hyväksynnässä.

Seuraavaksi tarkastelen erilaisia virkamiesten tai työntekijöiden poissaolotilanteita. VirkamL:n 23 §:n 1 momentin mukaisesti virkamies voi keskeyttää työnteon, jos asianomainen viranomaisen hakemuksesta myöntää virkavapauden tai jos virkamiehellä on suoraan lain nojalla oikeus virkavapauteen. Ensimmäisessä tapauksessa on kyse harkinnanvaraisesta virkavapaudesta (esim. vuorotteluvapaa, opintovapaa), jonka vapaan myöntävä viranomaisen voi joko hyväksyä tai hylätä, jälkimmäinen taas on lakiin tai virkaehtosopimukseen perustuva oikeus (esim. sairaus, vanhempainvapaa). Kieku-järjestelmässä harkinnanvaraiset virkavapaat myöntää lähiesimies niille alaisilleen, joiden viran vaatavuustaso on alle 12 (virastokohtaisen vaatavuustason mukaisesti), ylemmän vaatavuustason virkamiehille virkavapaat myöntää kansliapäällikkö. Muut, eli lakiin tai työehtosopimukseen perustuvat virkavapaat myöntää lähiesimies. (Helle 2014b.)

Sairauspoissaoloista säädetään VirkamL:n 23 a §:ssä. Valtion yleisen virka- ja työehtosopimuksen 8-13 §:ssä säädetään erityisesti sairausajan palkasta. VirkamL:n 23 a §:n mukaan virkamiehen tulee todistaa sairautensa lääkärintodistuksella, terveyskeskuksen terveydenhoitajan antamalla todistuksella tai viraston osoittaman terveydenhoitajan tai sairaanhoitajan antamalla todistuksella, kun hän hakee virkavapautta sairauden perusteella. Enintään kolme vuorokautta kestävänsä sairauden osalta riittää ympäristöministeriössä virkamiehen oma ilmoitus, 4-5 vuorokautta kestävänsä sairauden osalta vaaditaan jokin edellä mainituista VirkamL:n 23 a §:n mukaisista todistuksista ja yli 5 vuorokautta kestävänsä sairauden osalta kelpaa ainoastaan lääkärintodistus (Helle 2014b). Virkamiehen tulee toimittaa todistus sairauspoissaolosta omalle esimiehelle suljetussa kirjekuoressa, tai lähiesimiehen poissa ollessa tämän sijaiselle. 1-30 vuorokautta kestäviensä sairauspoissaolojen osalta virkamies tekee virkavapauksen Kieku-järjestelmän kautta töihin palatuaan, yli 30 vuorokautta kestäviensä sairauksien osalta henkilöstöhallinto tekee hakemuksen. Mikäli virkamies sairastuu lomansa aikana, tulee hänen ilmoittaa työkyvyttömyydestä omalle esimiehelle viipymättä. Loman aikaisista sairastumisista on aina esitettävä lääkärintodistus, vaikka sairaus kestäisi alle neljä vuorokautta. (Ympäristöministeriö 2014b.)

Perhevapaista säädetään valtion yleisen virka- ja työehtosopimuksen 21–31 §:issä ja VirkamA:n 23–25 §:ssä, sekä sairausvakuutuslain (1224/2004) 9 luvussa vanhempainpäivärahojen osalta. VirkamA:n 23 §:n 1 momentin mukaan virkamiehen tulee hakea virkavapautta viimeistään 2 kuukautta ennen vapaan aiottua alkamista sekä äitiys- tai isyysvapaan että vanhempainvapaan osalta. 24 §:n mukaan myös hoitovapaan tai osittaisen hoitovapaan aikaista virkavapautta on haettava viimeistään 2 kuukautta ennen vapaan alka-

mista. Yleisen virka- ja työehtosopimuksen 21–31 §:ssä määritellään tarkemmin edellä mainittujen virkavapauksien kestoista ja aloitusajankohdista sekä mahdollisista odottamattomista tilanteista, joiden takia virkavapaushakemukseen joudutaan tekemään muutoksia.

Poissaolosta pakottavan perhesyyn kohdatessa säädetään yleisen virka- ja työehtosopimuksen 32 §:ssä. Sen mukaan virkamiehellä tai työntekijällä on oikeus tilapäiseen palkattomaan poissaoloon hänen perhettään kohdanneen, sairaudesta tai onnettomuudesta johtuvan ennalta-arvaamattoman ja pakottavan syyn vuoksi. 32 a §:ssä säädetään lisäksi tilanteesta, jossa virkamiehen tai työntekijän poissaolo on tarpeellista hänen perheenjäsenensä tai muun läheisen henkilön erityistä hoitoa varten. Tällöin työnantajan on pyrittävä järjestämään työt siten, että poissaolo työstä on määräajaksi mahdollista. Vapaan kestosta ja muista järjestelyistä sovitaan tapauskohtaisesti.

Yleisen virka- ja työehtosopimuksen 36 §:n mukaisia palkallisia poissaoloja ovat virkamiehen tai työntekijän 50- ja 60-vuotispäivät, mikäli ne ovat työpäiviä, oma avioliittoon vihkimispäivä, lähiomaisen hautajaispäivä, perheenjäsenen kuolemantapauksessa enintään yksi päivä ja muun perheenjäsenen kuin alle 10-vuotiaan tai vammaisen lapsen sairastumispäivä, jos poissaolo on välttämätön. Pykälän soveltamisohjeessa määritellään erikseen, mitä tarkoitetaan lähiomaisella tai perheenjäsenellä.

Oikeudesta opintovapaaseen säädetään opintovapaalaissa (273/1979) ja opintovapaasetuksessa (864/1979). Vapaalla tarkoitetaan opintovapaalain 2 §:n mukaisesti sellaista aikaa, jolloin työnantaja on vapauttanut työntekijän palvelussuhteeseensa kuuluvien tehtävien suorittamisesta koulutusta tai opetusta varten. Lain 4 §:n mukaisesti opintovapaata voidaan myöntää sellaiselle virkamiehelle tai työntekijälle, jonka palvelussuhde on kestänyt joko yhdessä tai useammassa jaksossa yhteensä vähintään vuoden. Vapaata voi tällöin tietyin rajoituksin saada tuon työnantajan palveluksessa viiden vuoden aikana yhteensä enintään kaksi vuotta. 5 §:n mukaan opintovapaata voidaan myöntää opiskeluun julkisen valvonnan alaisessa koulutuksessa ja ammattiyhdistyskoulutusta varten. Opintovapaasetuksen 4 §:n mukaan opintovapaa myönnetään siten, että virkamiehelle tai työntekijälle annetaan etukäteen määrättyä aikaa yksi tai yhtäjaksoisesti useampia kokonaisia vapaapäiviä. Vapaa voidaan myöntää myös antamalla osia työpäivästä vapaaksi tai siten, että vapaa muodostuu useasta vapaajaksosta, joiden välillä on työpäiviä. Opintovapaan hakemisesta ja hakemuksen sisällöstä säädetään tarkemmin opintovapaasetuksen 5-6 §:issä.

Vuorotteluvapaasta säädetään vuorotteluvapaalaissa (1305/2002). Lain 3 §:n 1 kohdan mukaisesti vuorotteluvapaalla tarkoitetaan sellaista järjestelyä, jossa työntekijä ja työnan-

taja tekevät vuorottelusopimuksen, jonka perusteella työntekijä vapautetaan palvelussuhteeseen kuuluvien tehtävien suorittamisesta määräaikaaisesti ja jossa työnantaja sitoutuu palkkaamaan työntekijän sijaiseksi työttömän työnhakijan. Vuorotteluvapaalaki koskee 2 §:n mukaisesti kokoaikaisia työntekijöitä sekä sellaisia työntekijöitä, joiden työaika on yli 75 prosenttia kokoaikaisen työntekijän työajasta. Lain 4 §:n mukaan vuorotteluvapaan edellytyksenä on työntekijän vähintään 16 vuoden työssäoloaika, tai jos työntekijä on jo aiemmin saanut vuorottelukorvausta, työssäoloaika on täytynyt kertyä edellisen vuorotteluvapaan päättymisestä vähintään viisi vuotta. Lisäksi 5 §:ssä edellytetään, että vuorotteluvapaata hakevan työntekijän työssäolo ja palvelussuhde samaan työnantajaan on yhtäjaksoisesti ennen vuorotteluvapaan alkamista kestänyt vähintään 13 kuukautta. 6 §:n mukaan vuorotteluvapaan kesto on yhtäjaksoisesti vähintään 100 kalenteripäivää ja yhteensä enintään 360 kalenteripäivää. Vuorotteluvapaalle jäävällä työntekijällä on 12 §:n mukaan oikeus palata vapaan jälkeen joko ensisijaisesti aikaisempaan työhönsä tai toissijaisesti siihen rinnastettavissa olevaan työhön. Vuorotteluvapaan sijaisesta säädetään tarkemmin lain 9 §:ssä ja vuorotteluvapaan korvauksesta 13–16 §:issä.

Lopuksi tarkastelen vielä vuosilomien määräytymistä valtion virka- ja työehtosopimuksessa vuosilomista sovitun mukaisesti; tarkastelu keskittyy kuitenkin vain niihin seikkoihin, jotka koskettavat lähiesimiehen työtä. Sopimuksen 2 §:n mukaan lomanmääräytymisvuosi on se ajanjakso, joka alkaa 1.4. ja päättyy 31.3. Lomavuosi taas on se kalenterivuosi, jonka aikana lomanmääräytymisvuosi päättyy. Lomakausi on 1.6.–30.9. välille jäävä ajanjakso. Täysi lomanmääräytymiskuukausi on vuosilomaan oikeuttava kalenterikuukausi, joka tarkoittaa virkamiehellä vähintään 18 virassaolon- tai virassaolopäivän veroista päivää tai virkavapautta, joilta on maksettu palkkaa (Helle 2014c). Virassa- ja työssäolopäivien veroiset päivät on selvennetty sopimuksen 5 §:ssä. Pykälän 1 momentissa todetaan, että virassa- tai työssäolopäivien veroista aikaa ei ole se aika, jonka virkamies on virkavapana tai muuten poissa, tai työntekijä työstä vapautettuna tai estyneenä suorittamasta työtä, muiden kuin jäljempänä samassa pykälässä tai erillisessä huomautuksessa mainittujen syiden nojalla.

Vuosiloman pituudesta määrätään sopimuksen 3 §:ssä. Lomapäivien määräytyminen on esitetty kuviossa 2 siten, kuin ne ovat myös 3 §:n 1-3 kohdissa; taulukon lomanmääräytymiskuukaudet ovat täysiä. Sopimuksen 8 §:n 2 momentin mukaan 20 päivää vuosilomasta annetaan viraston määräämänä lomakautena ja muu osa voidaan määrätä pidettäväksi muuna aikana saman lomavuoden kuluessa tai siirtää se annettavaksi seuraavana vuonna toukokuun 1 päivää. Saman pykälän 3 momentin mukaan lomat on annettava yhtäjaksoisina. Työtehtävien laatu tai muut syyt voivat kuitenkin aiheuttaa sen, että lomakaudella annettavan lomasta 10 päivää ylittävä osa jaetaan pidettäväksi yhdessä tai useammassa

osassa. Vuosiloman jakamisesta ja ajankohdasta voidaan myös sopia 9 §:n mukaisesti erikseen viraston ja virkamiehen välillä, mutta tällöinkin lomaa on pidettävä yhtäjaksoisesti vähintään 10 päivää.

1) Lomanmääräytymisvuoden päättyessä takana alle vuosi välitöntä valtion palvelusta:											
Lomanmääräytymis- kuukaudet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Lomapäivät	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22

2) Lomavuoden loppuun mennessä vähintään vuosi välitöntä valtion palvelusta tai päättyvältä lomanmääräytymisvuodelta kaksitoista täyttä lomanmääräytymiskuukautta:												
Lomanmääräytymis- kuukaudet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Lomapäivät	3	5	7	10	13	16	19	21	24	26	28	30

3) Ennen lomakauden alkamista vuosilomaan oikeuttavaa palvelusaikaa yhteensä vähintään 15 vuotta:												
Lomanmääräytymis- kuukaudet	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Lomapäivät	3	6	9	11	15	18	22	25	28	31	34	38

Kuvio 2. Virkamiehen vuosiloman pituus vuosilomista annetun valtion virka- ja työehtosopimuksen 3 §:n mukaisesti

Vuosilomat tulee järjestää 15 §:n mukaan siten, että viraston säännölliselle toiminnalle on niistä mahdollisimman vähän haittaa. Esimerkiksi ympäristöministeriön lähiesimiehelle tämä tarkoittaa lomasuunnittelun kannalta sitä, että kaikki lähiesimiehen alaiset eli tietyn alan asiantuntijoista koostuvan ryhmän työntekijät eivät voi olla yhtä aikaa lomalla. Vuosiloman antamisesta säädetään erikseen 10 §:ssä. Sen 2 momentin mukaan vuosilomat vahvistetaan etukäteen laaditun suunnitelman mukaisesti, lisäksi virkamiehillä ja työntekijöillä tulee olla mahdollisuus ilmaista mielipiteensä lomien ajankohdasta ennen kuin näistä ajankohdista määrätään. Virkamiesten ja työntekijöiden toiveet tulee ottaa huomioon mahdollisuuksien mukaan, ja lomien sijoittelussa tulee noudattaa myös tasapuolisuutta. Kieku-järjestelmässä lomasuunnittelu voidaan toteuttaa siten, että tietyn ryhmän jokainen virkamies ja työntekijä käy merkitsemässä lomakalenteriin oman lomatoiveensa. Tästä kalenterista ryhmän lähiesimies, samoin kuin koko ryhmä, näkee kaikkien toiveet yhtä aikaa. Lomakalenteri pysyy suunnitelman tasolla siihen asti, kunnes esimies hyväksyy alaistensa lomapäivät.

Virkamiehellä on 12 §:n 1 momentin mukaan oikeus pyytää vuosiloman siirtoa myöhempään ajankohtaan, mikäli hän vuosiloman tai sen osan alkaessa on työkyvytön sairauden tai tapaturman takia tai virkavapaana erityisäitiys-, äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaan vuoksi. Virkamiehellä on oikeus loman siirtoon myös silloin, kun loman alkaessa tiede-

tään, että loman aikana virkamies joutuu sellaiseen sairaan- tai muuhun siihen rinnastettavaan hoitoon, jonka aikana hän on työkyvytön, tai jos hän tulee saamaan virkavapautta erityisäitiys-, äitiys-, isyys- tai vanhempainvapaata varten. Molemmissa tapauksissa virkamiehen on pyynnöstä esitettävä lääkärintodistus tai muu luotettava selvitys. Vuosiloman aikaista sairastumista käsittelevä aikaisemmin tässä luvussa sairauspoissaolojen yhteydessä. Työkyvyttömyyden tai perhevapaisten vuoksi siirretty vuosiloma on 13 §:n mukaan annettava samalla lomakaudella ja lomakauden ulkopuolella annettavaksi määrätty loma ennen seuraavan toukokuun 1 päivää. Jos loman antaminen ei näiden ehtojen mukaisesti onnistu, lomapäivät voidaan antaa seuraavan kalenterivuoden loppuun mennessä, tai jos tämäkään ei ole mahdollista, loma korvataan lomakorvauksella. Loman ajankohdasta tulee ilmoittaa virkamiehelle viimeistään viikkoa ennen loman alkua, kuitenkin mielellään vähintään kahta viikkoa ennen.

Virkamies tai työntekijä voi 14 §:n mukaan sopia viraston kanssa lomapäivien pitämisestä seuraavalla lomakaudella tai sen jälkeen säästövapaana. Virkamies tai työntekijä, jonka loman kertyminen vastaa kuviossa 2 esitettyjä kohtia 1 tai 2, voi säästää kertyneestä vuosilomastaan 15 päivää ylittävän osan. Vastaavasti virkamies tai työntekijä, johon sovelletaan kuviossa 2 esitettyä kohtaa 3, voi säästää vuosilomastaan 20 päivää ylittävän osan. Vuosiloman säästämisestä ja säästettyjen lomapäivien pitämisaikajankohdasta tehdään suunnitelma viimeistään silloin, kun virkamiehellä tai työntekijällä on viraston varaama mahdollisuus esittää mielipiteensä loman ajankohdasta. Säästövapaat on pidettävä viiden vuoden kuluessa sen lomavuoden päättymisestä, jonka vuosilomasta säästövapaa on säästetty. Näin ollen esimerkiksi lomanmääräytymisvuodelta 1.4.2013–31.3.2014 säästetyt lomapäivät tulisi käyttää vuoden 2019 loppuun mennessä.

Lähiesimies hyväksyy lisäksi alaistensa lomarahavaihtosopimukset. Lomarahavaihtamisesta vapaaksi säädetään sopimuskaudelle 2014–2017 tehdyn valtion virka- ja työehtosopimuksen allekirjoittamispöytäkirjan 16 §:ssä. Sen mukaan virkamies tai työntekijä voi sopia työnantajansa kanssa lomarahavaihtamisesta vapaaksi kunkin lomarahavaihtamisvuoden huhtikuun loppuun mennessä. Vapaata myönnettäessä lomarahasta vähennetään 4,4 prosenttia kuukausipalkasta kutakin vapaana annettavaa työpäivää kohti. Näin ollen neljän vapaapäivän osalta lomarahasta vähennetään määrä, joka vastaa 17,6 prosenttia ($4 \times 4,4\%$) kuukausipalkasta, viiden vapaapäivän osalta 22 prosenttia ($5 \times 4,4\%$), ja niin edelleen (Helle 2014c). Vapaa annetaan lomarahavaihtamisvuoden tai seuraavan kalenterivuoden aikana. Vapaan peruuttaminen tai keskeyttäminen onnistuu ainoastaan painavasta syystä, kuten virkamiehen tai työntekijän pyytäessä sitä sairautensa johdosta. Peruutettua vapaata vastaava etuus palautuu tällöin maksettavaksi lomarahana.

Edellä olen käsitellyt virkamiesoikeutta erityisesti kokoaikatyötä tekevän virkamiehen tai työntekijän kannalta. Esimiestyössä voi kuitenkin tulla vastaan myös tilanteita, joissa alainen tekee osa-aikatyötä. Osa-aikatyö voi tarkoittaa esimerkiksi osa-aikaeläkettä, tai virkamiehen tai työntekijän osittaista hoito- tai vanhempainvapaata, tai osittaista virkavapaata. En kuitenkaan erikseen perehdy erikseen näihin erikoistilanteisiin muutoin kuin toteamalla, että osa-aikatyötä tekeviin sovelletaan pääsääntöisesti samoja ehtoja kuin kokoaikatyötä tekeviinkin. (Helle 2014b.) Kieku-järjestelmässä osa-aikatyötä tekevien henkilöiden työtunnit näkyvät sovitun mukaisesti (esimerkiksi 4 x 7 h 30 min), lomat kertyvät tehtyjen työpäivien veroisesti kuten muillakin ja poissaolotilanteet käsitellään kuten kokoaikaisilla.

3.2 Hyvä hallinto

Hyvän hallinnon perusteet voidaan palauttaa PL:n 21 §:ään. Sen 1 momentin mukaan jokaisella on oikeus saada asiansa käsitellyksi asianmukaisesti ja ilman aiheetonta viivytystä lain mukaan toimivaltaisessa viranomaisessa. Lisäksi 2 momentin mukaan käsittelyn julkisuus, oikeus tulla kuulluksi ja saada perusteltu päätös sekä oikeus hakea muutosta, samoin kuin muut oikeudenmukaisen oikeudenkäynnin ja hyvän hallinnon takeet turvataan lailla. Termi *hyvä hallinto* kattaa useita eri näkökulmia, joista toiset painottavat esimerkiksi tehokkuutta ja taloudellisuutta, toiset taas yksilön näkökulmaa asioidensa käsittelyyn. Hyvän hallinnon englanninkielisiä vastineita ovat good management, good governance ja good administration. (Mäenpää 2008, 56.)

Management-näkökulmalla tarkoitetaan Mäenpään (emt, 57) mukaan yleensä hallinnon tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Sillä viitataan siis käytännön hallintotoimintaan, kuten taloushallintoon. Governance-näkökulma taas korostaa hallinnon luotettavuutta, puolueettomuutta ja korruptoimattomuutta. Hyvän hallintotavan noudattaminen kumpuaa kuitenkin useimmiten administration-näkökulmasta. Sen mukaan hyvä hallinto merkitsee myös hallinnon ulkopuolisten oikeutta hyvään hallintoon ja palveluihin. Ulkopuolisella voidaan tarkoittaa niin yksittäistä kansalaista tai asiakasta kuin laajempaa ryhmääkin, yritystä tai muuta vastaavaa tahoja. (Mäenpää 2008, 57–58.)

Hyvää hallintoa säädellään erityisesti hallintolaissa (434/2003). Lain 1 §:n mukaan lain tarkoituksena on toteuttaa ja edistää hyvää hallintoa ja oikeusturvaa hallintoasioissa. Lisäksi lain tarkoituksena on edistää hallinnon palveluiden laatua ja tuloksellisuutta. Lakia sovelletaan 2 §:n 2 ja 3 momentin mukaan valtion ja kunnan viranomaisiin, itsenäisiin julkisoikeudellisiin laitoksiin, eduskunnan virastoihin ja tasavallan presidentin kansliaan, sekä valtion liikelaitoksiin, julkisoikeudellisiin yhdistyksiin ja yksityisiin silloin, kun ne hoitavat

julkisia hallintotehtäviä. Hallintolaki säätelee siis toisaalta niitä velvollisuuksia, joita asetetaan viranomaisille ja muille julkisia hallintotehtäviä hoitaville tahoille. Toisaalta siinä otetaan kantaa myös hallinnossa asioivan yksityisen oikeuksiin (Mäenpää 2008, 25). Tällä tavoin hyvä hallinto ilmenee hallintolaissa nimenomaan administration-näkökulmasta. Hallintolakia voidaan kuitenkin soveltaa myös viranomaisen sisäiseen toimintaan, jossa keskeisiksi nousevat henkilöstö- ja taloushallinto sekä hallinnon sisäinen ohjaus ja valvonta (Mäenpää 2008, 34). Mäenpään mukaan henkilöstöhallinnon kannalta olennaisia hallintolain alaisia asioita ovat esimerkiksi nimitysasiat tai palvelussuhteen pysyvyyttä koskeva päätöksenteko, eivät kuitenkaan työn johtoa tai valvontaa koskevat määräykset. Hallintolain 5 §:n 1 momentin mukaan tilanteissa, joissa jossakin muussa laissa on hallintolaista poikkeavia säännöksiä, sovelletaan niitä hallintolain asemesta. Näin ollen esimerkiksi aiemmin esittelemiäni virka- ja työehtosopimuksia sovelletaan hallintolain sijaan.

Pohdin seuraavaksi lyhyesti muutamien hyvän hallinnon periaatteiden huomioonottamista lähiesimiehen tehtävien näkökulmasta. Hyvän hallinnon perusteet määritellään hallintolain 2 luvussa. HL:n 6 § määritellään hallinnon oikeusperiaatteet seuraavasti:

Viranomaisen on kohdeltava hallinnossa asioivia tasapuolisesti sekä käytettävä toimivaltaansa yksinomaan lain mukaan hyväksyttäviin tarkoituksiin. Viranomaisen toimien on oltava puolueettomia ja oikeassa suhteessa tavoiteltuun päämäärään nähden. Niiden on suojattava oikeusjärjestyksen perusteella oikeutettuja odotuksia.

Oikeusperiaatteista ensimmäinen on *yhdenvertaisuusperiaate*, jonka mukaan viranomaisen tulee kohdella hallinnossa asioivia tasapuolisesti ja johdonmukaisesti. *Tarkoitussidonnaisuuden periaate* tarkoittaa viranomaisen velvollisuutta käyttää toimivaltaansa yksinomaan lain mukaan perusteltuihin tarkoituksiin. Periaate sisältää myös kiellon käyttää viranomaisen harkintavaltaa väärin. Kolmantena on *objektiveettiperiaate*, eli viranomaisen on toimittava puolueettomasti. *Suhteellisuusperiaatteen* mukaan viranomaisen toimien on oltava oikeassa suhteessa tavoiteltuun, laissa määriteltyyn päämäärään nähden. Lisäksi *luottamuksensuojaperiaatteen* mukaan viranomaisen on suojattava oikeusjärjestyksen perusteella oikeutettuja odotuksia. (Mäenpää 2008, 65.) Näistä esimiehen asemaan heijastuu erityisesti yhdenvertaisuusperiaate, esimiehen tulee kohdella alaisiaan tasapuolisesti ja johdonmukaisesti.

HL:n 7 §:ssä säädetään *palveluperiaatteesta* ja palvelun asianmukaisuudesta. Asiointi ja asian käsittely viranomaisessa tulee järjestää siten, että hallinnossa asioiva saa asianmukaisesti hallinnon palveluita ja toisaalta viranomaisen pystyy suorittamaan tehtävänsä tuloksellisesti. 8 §:n *neuvontaperiaatteen* mukaan viranomaisen on taattava asiakkailleen tarpeen mukaan hallintoasian hoitamiseen liittyvää neuvontaa ja vastattava asiointia kos-

keviin tiedusteluihin. Lisäksi viranomaisen on tarvittaessa ohjattava asiakas toimivaltaisen viranomaisen luo. Mäenpää (2008, 79) huomauttaa, että termi *hallinnon asiakas* on merkitykseltään laaja-alainen tarkoittaen myös hallinnollisen toimenpiteen kohdetta. Näin ollen sekä palveluperiaatetta että neuvontaperiaatetta voisi soveltaa esimieheen viranomaisen edustajana ja alaiseen hallinnon asiakkaana, hallinnollisen toimenpiteen kohteena. Tästä näkökulmasta alaisella on oikeus asioidensa sujuvaan ja asianmukaiseen käsittelyyn – esimiehen näkökulmasta alaisia koskevien hallinnollisten tehtävien hoitaminen tuloksellisesti viittaisi näin ollen esimerkiksi järkevään ajankäyttöön ja jouhevuuteen. Mäenpään (2008, 80) mukaan *tuloksellisuusvaatimuksella* tarkoitetaan sitä, että hallinnolliset palvelut toteutetaan tuloksellisesti samalla kun huomioidaan niiden laissa määritellyt tavoitteet ja tarkoitus. Neuvontaperiaatetta soveltaen esimiehen on pystyttävä riittävässä määrin neuvomaan alaisiaan heitä koskevissa hallinnollisissa asioissa, näin ainakin siltä osin kuin mistä hallinnollisista asioista esimies on vastuussa. Muussa tapauksessa alainen tulee ohjata esimerkiksi henkilöstöhallinnon asiantuntijan luokse.

Hyvän hallinnon periaatteita ovat lisäksi 9 §:ssä säädetty hyvän kielenkäytön vaatimus sekä 10 §:n mukainen vaatimus viranomaisten yhteistyöstä. Viranomaisen tulee käyttää hyvän kielenkäytön vaatimuksen mukaisesti asiallista, selkeää ja ymmärrettävää kieltä. Kielellisistä oikeuksista säädetään lisäksi tarkemmin muussa lainsäädännössä, virkamiesten osalta selvensin kielellisiä vaatimuksia aiemmin tässä luvussa esitellessäni virkakelpoisuuden vaatimuksia. Vaatimuksella viranomaisten välisestä yhteistyöstä tarkoitetaan viranomaisen velvollisuutta auttaa toista viranomaista hallintotehtävän hoitamisessa tämän näin pyytäessä, ja yleisemmällä tasolla pyrkimystä edistämään viranomaisten välistä yhteistyötä muutoinkin. Näistä kahdesta periaatteesta hyvän kielenkäytön vaatimus erityisesti asiallisuuden suhteen pätee esimiehen ja alaisen väliseen suhteeseen puolin ja toisin. Viranomaisen työkielestä muutoin todettakoon, että valtion viranomaisen työkieli on yleensä virka-alueen väestön enemmistön kieli, ympäristöministeriön tapauksessa suomi (Mäenpää 2008, 152).

3.3 Muutos organisaatiossa

Seuraavaksi tarkastelen organisaation muutosta. Sivuan samalla myös johtajuutta; vaikka lähiesimies on vain pieni osa esimerkiksi ministeriön kokoista organisaatiota, on hän kuitenkin alaisilleen usein se henkilö, joka viestii ylimmän johdon terveisiä. Lähiesimies on alaisilleen läsnä, kun taas ylin johto saattaa tuntua vieraalta ja kaukaiselta. Lopuksi luon katsauksen siihen, kuinka Kieku-järjestelmään siirtyminen toteutettiin ympäristöministeriössä.

3.3.1 Johtajuus ja muutostilanne

Viitala (2002, 14) määrittelee johtajuuden esimiestyön inhimillisenä ulottuvuutena. Esimies on omille alaisilleen rohkaisija, motivoija ja innostaja, mutta samalla hän myös arvioi, ohjaa ja asettaa tavoitteita. Inhimillisyyden näkyminen ennen kaikkea siinä, että esimies toteuttaa tarpeellisia asioita muiden ihmisten, alaistensa välityksellä. Työntekijöiden ja työnantajan välisten suhteiden hoitamisen ytimessä ovat erilaiset lait ja sopimukset, kuten virka- ja työehtosopimukset; näistä osa kuuluu esimiehen työtehtäviin, kuten edellisessä alaluvussa esittelin. Oma osansa on lisäksi henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tällä viitataan toimenpiteisiin, jotka liittyvät henkilöstön määrään, osaamiseen, hyvinvointiin ja motivaatioon. Henkilöstövoimavarojen johtamisen taustalla on usein organisaation oma henkilöstöpolitiikka, jolla varmistetaan toiminnan yhdenmukaisuus. Henkilöstöpolitiikassa voidaan ottaa kantaa esimerkiksi rekrytointiprosessiin, henkilöstön osaamisen kehittämiseen tai palkkaukseen. (Viitala 2002, 14–15.) Toisaalta tulee muistaa, että esimerkiksi ministeriön tasolla lainsäädäntö määrittelee pitkälti näitä henkilöstöpoliittisia linjauksia.

Organisaation muuttuessa esimies saattaa usein olla se henkilö, joka välittää ylemmän portaan päätöksiä alaistensa kuultavaksi. Esimies on myös henkilöstön näkökulmasta se henkilö, jota on kenties helpompi lähestyä muutokseen liittyvissä kysymyksissä ja kommentteissa. Muutosjohtamisessa esimieheltä (ja ylemmältä johdolta) vaaditaan paljon: muutoksen tarve ja sen tuottama parannus on kyettävä perustelevaan, ja alaisia on kyettävä rohkaisemaan ja innostamaan. Lisäksi mahdollinen muutosvastarinta olisi pystyttävä murtamaan siten, että kielteinen reagointi muutokseen ei jää kytemään pinnan alle. (Viitala 2002, 89.)

Muutoksen ei välttämättä tarvitse olla näyttävä ja radikaali, kuten kahden organisaation sulauttaminen yhteen tai henkilöstön vähentäminen. Viitala (2002, 88) luokittelee muutokset ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutokset ovat pieniä, niillä tuotetaan jonkinlaista parannusta tai uudistusta jo olemassa oleviin rakenteisiin organisaatiossa. Toisen asteen muutos on vastaavasti suurempi, voimakkaampi ja murroksia aiheuttava. Ympäristöministeriön osalta muutos Kieku-järjestelmään vastaisi ensimmäistä astetta: henkilöstö- ja taloushallinnon järjestelmä uudistaa totuttuja toimintatapoja ja samalla yhtenäistää toimintaa koko valtionhallinnon tasolla. Jokaisen virkamiehen ja työntekijän täytyy oppia uuden järjestelmän käyttö, mutta muutos ei ole sillä tavoin radikaali, että henkilöstö vaihtuisi tai vähenisi. Jo pelkän toimintatavan muutos vaatii silti paljon suunnittelua ja harkittua muutoksen läpivientiä.

Valpola (2004, 29) määrittelee onnistuneen muutoksen läpiviennissä tarvittavat viisi tekijää. Nämä ovat järjestyksessä muutostarpeen määrittely, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, muutoksen ensimmäiset toimenpiteet ja muutoksen ankkurointi käytäntöön. Parhaimmassa tapauksessa kaikki viisi tekijää on huomioitu, kun taas yhdenkin tekijän puuttuminen johtaa herkemmin ei-haluttuun tilanteeseen. Muutostarpeen määrittely kattaa sekä muutoksen syyn että sen, mihin muutoksella pyritään. Yhteinen näkemys on taas se tapa, jolla muutos tavoitetaan. Muutoskyvystä huolehtimisella tarkoitetaan henkilöstön suhtautumistapojen ja muutosvalmiuksien ymmärtämistä ja valmistautumista muutokseen nämä huomioiden: organisaatiolla voi olla aikaisempaa negatiivista tai positiivista kokemusta muutoksesta, tai muutostilanne voi olla kokonaan uusi. Ensimmäiset toimenpiteet ovat sellaisia konkreettisia asioita, jotka ilmentävät, että muutos on todella lähtenyt käyntiin. Ankkurointi käytäntöön on muutosprosessin viimeinen vaihe, joka kestää käytännössä niin kauan, että muutos on hyväksytty yleisellä tasolla eikä vanhaa enää haikailla takaisin. (Valpola 2004, 30–34.)

Myös viestinnällä on tärkeä rooli muutoksessa. Muutoksesta viestimisessä tulisi Valpolan (2004, 62) mukaan muistaa viestinnän perusasiat. Ensinnäkin viestien tulisi olla todenmukaisia ja ne täytyy pystyä kertomaan koko organisaation tasolla samanlaisina. Myös viestien selkeyteen tulee panostaa. Toiseksi viestinnän on oltava johdonmukaista ylimmän johdon tasolta aina lähimpään esimieheen – tästä syystä esimiesten sitouttamiseen täytyy ylimmän johdon tasolla myös panostaa. Kolmanneksi viestinnässä on tärkeää sen toisto, jotta viesti menee perille. Lisäksi täytyy huomioida organisaation tilanne ja edellytykset, siis muutoskyky: kuinka aikaisemmat vastaavat tilanteet on hoidettu ja minkälaisia kokemuksia tai oletuksia henkilöstölle on niistä jäänyt. Tämä vaikuttaa siihen, miten viesti tullaan vastaanottamaan. Tähän sisältyy myös henkilöstön kokemus johdon ja esimiehen luottamuksesta. (Emt 62–63.)

3.3.2 Muutoksen toteuttaminen Kiekussa

Ympäristöministeriö on vain yksi niistä valtionhallinnon tahoista, joissa Kieku-järjestelmä otetaan käyttöön. Päätös muutoksesta ja sen tavoista on tehty tässä tapauksessa organisaation ulkopuolella, näin ollen Valpolan esittelemät muutoksen tekijät eivät ole täysin rinnastettavissa tähän muutostilanteeseen. Muutos ei ole siis ympäristöministeriön valinta, toisaalta ympäristöministeriön henkilöstön keskuudessa todennäköisesti ymmärretään ministeriön säädellympi asema suhteessa vastaavankokoiseen, yksityisen sektorin organisaatioon. Käyttöönotto tehdään yhteistyönä kunkin ministeriön ja sen hallinnonalan virastojen, Valtiokonttorin, Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeiden

sekä IT-palveluyritys CGI:n kanssa (Valtiokonttori 2013a). Valtiokonttori vastaa hankkeen ohjauksesta.

Kieku-järjestelmän tuoman muutoksen ydinviestejä oli ympäristöministeriössä kolme: 1) Kieku tulee käyttöön kaikille virkamiehille koko valtionhallinnossa, 2) esimiesten rooli korostuu henkilöstöasioiden hoitamisessa, henkilöstöhallinnon rooli muuttuu osittain tekijästä tukijaksi, ja 3) Kiekussa on kyse toimintatavan muutoksesta, ei pelkästä tietojärjestelmän uusimisesta. Kieku-järjestelmän käyttöönotolle asetettiin useita tavoitteita. Tavoitteiden mukaan Kieku tarjoaa käyttökelpoista henkilöstö- ja taloustietoa johtamiseen, esimiestyöhön, suunnitteluun ja seurantaan. Lisäksi järjestelmä yhtenäistää toimintatapoja ja prosesseja, eli lisää vertailtavuutta eri valtionhallinnon osien välillä. Järjestelmän avulla henkilöstö- ja taloustehtävät voidaan hoitaa tehokkaasti osaamista hyödyntäen, lisäksi järjestelmä tarjoaa mahdollisuuden selkeään työnjakoon ministeriön eri osastojen ja yksiköiden, hallintoyksikön ja Palkeiden välillä. Muutokseen liittyvänä tavoitteena mainittiin myös esimiesten VES-tietämyksen, eli valtion virka- ja työehtosopimuksen tuntemuksen paraneminen ja hyvät Kiekun käyttövalmiudet. (Ympäristöministeriö 2013c.)

Muutoksenhallinnan tavoitteiksi asetettiin työtehon ja palvelutason ylläpito muutosprosessin aikana. Tärkeä osa muutoksenhallintaa oli myös johdon sitouttaminen siten, että se hyväksyy toimintatapojen muutokset ja osoittaa tämän käytännön toiminnassa johdonmukaisesti. Johdon esimerkin ja viestinnän avulla henkilöstölle kyetään välittämään positiivinen kuva muutoksesta – positiivinen mielikuva on tärkeä, jotta muutoksen aikaansaamat uudet toimintatavat hyväksytään kokonaisuudessaan. Lopullisena tavoitteena nähtiin koko henkilöstön omaksuvan ja hyväksyvän uudet työroolit ja tehtävät. (Ympäristöministeriö 2013c.)

Muutoksenhallinnan keinoiksi nimettiin kohderyhmittäinen sitouttaminen ja viestintä eri foorumeilla, kohderyhmäkohtainen koulutus, lähituki ja muutostiimi. Näistä kohderyhmittäinen sitouttaminen ja viestintä sisälsivät eri ryhmien, kuten virkamiesjohdon, esimiesten tai lähitukihenkilöiden tapaamisia, henkilöstöinfoja, osastokierroksia, intranetin kautta tapahtuvaa uutisointia ja erillistä Kieku-sivustoa, yms. Käytännössä viestinnän avulla sitourettiin eri kohderyhmiä tulevaan muutokseen. Kohderyhmäkohtainen koulutus jakaantui tarpeen mukaan siten, että työtehtävistä riippuen ammattikäyttäjille, esimiehille ja lähitukihenkilöille järjestettiin omia koulutuksiaan, muulle henkilöstölle taas omaansa. Lähituki muutoksenhallinnan keinona sisälsi erityisen lähitukihenkilöiden verkoston, lisäksi intranetissä avattiin Kieku-sivusto ohjeiden jakamista varten. Muutoksen jälkeen ministeriössä aloittivat toimintansa erilliset Kieku-klinikat, joista kuka tahansa saattoi mennä hakemaan apua vastaanottoajan puitteissa. Lähitukeen liittyi myös erilliset henkilöstö- ja talousasioi-

hin keskittyvät sähköpostiyhteydet, ICT-käytön tuki sekä yhteistyö Palkeiden kanssa. Muutostiimillä oli vastuullaan muutosjohtamisen ja -hallinnan toimenpiteet. Muutostiimi koostui muutosjohtamisen vastaavasta, henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon projektivastaavista, koulutusvastaavasta ja viestintävastaavasta. (Ympäristöministeriö 2013c.)

Esimiehille järjestettiin omia esimiesinfoja syksyn 2013 ja kevään 2014 välisenä aikana. Infojen aiheina olivat käyttöönottoon valmistautuminen ja aikataulut, esimiestehtävien muutokset, erilaiset ohjeistukset, työjärjestys, uudet seurantakohteet sekä työajanhallinta. Esimiehet saivat myös VES-koulutusta sekä Kiekun järjestelmäkoulutusta nimenomaan esimiehen tehtävistä, lisäksi välittömästi Kiekun käyttöönoton jälkeen järjestettiin useita koko henkilöstölle tarkoitettuja koulutustilaisuuksia. (Ympäristöministeriö 2013c.)

4 Esimiehen roolin muutos

Kieku-järjestelmän käyttöönoton myötä esimiehen velvollisuudet henkilöstöhallinnon osajana kasvavat. Samalla varsinaisen henkilöstöhallinnon rooli muuttuu osin aktiivisesta tekijästä (esimiehen) opastajaksi tai tukijaksi. Henkilöstöhallinnolla on siis edelleen tietämys sen alaan kuuluvista tehtävistä, mutta jatkossa asioiden varsinaisen hyväksynnän hoitaa esimies. (Ympäristöministeriö 2013c.)

Tässä luvussa tarkastelen esimiehen roolin muutosta Kieku-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Lähtökohtana on nimenomaan esimiehen näkökulma muutokseen. Ensin esittelen kyselytutkimuksen, jonka teetin ympäristöministeriön lähiesimiehille. Sen jälkeen käyn läpi kyselyn avulla kerätyn aineiston.

4.1 Kyselytutkimus

Keräsin tämän tutkimuksen aineiston kyselylomakkeen (liite 2) avulla. Päädyin kyselylomakkeeseen, sillä halusin saada riittävästi vertailukelpoisia vastauksia. Harkitsin aluksi myös haastattelujen tekemistä, sillä haastattelutilanteessa on mahdollista esittää lisäkysymyksiä puolin ja toisin; tähän staattinen kyselylomake ei taivu. Haastatteluja olisi kuitenkin pitänyt tehdä useita, jotta tutkimus olisi yleispätevä, eikä yhden tai kahden haastattavan mielipide. Koin kyselytutkimuksen myös ajankäytöllisesti yksinkertaisemmaksi, se on helppo levittää ja nopea täyttää.

Jaoin kyselyn kolmeen osaan. Taustatietojen lisäksi kartoitin vastaajien mielipiteitä toisaalta Kieku-järjestelmän käyttöönottoon liittyvistä kysymyksistä, toisaalta esimiestyöhön ja sen muutokseen liittyvistä kysymyksistä. Taustatietoina kysyin vastaajan kokemusta esimiestyöstä vuosina (valmiit vaihtoehdot alle vuosi, 1-5 vuotta, 6-10 vuotta, yli kymmenen vuotta) sekä kokemusta muusta kuin valtion tai kunnan esimiestyöstä. Muut vaihtoehdot olivat yksityinen sektori, kolmas sektori tai ei muuta kokemusta.

Kieku-järjestelmän käyttöönoton osalta pyysin vastaajia ottamaan kantaa viiteen väittämään 5-portaisella asteikolla (1 täysin eri mieltä, 2 osittain eri mieltä, 3 en osaa sanoa, 4 osittain samaa mieltä, 5 täysin samaa mieltä). Väittämät olivat seuraavat: a) Sain riittävästi tietoa ja koulutusta esimiehen uusista työtehtävistä ennen järjestelmän käyttöönottoa, b) Ymmärrän vastuuni esimiehenä uudessa järjestelmässä, c) Olen saanut riittävästi tukea ja apua organisaatiolta muutoksen jälkeen, d) Alaiseni ymmärtävät muutokset esimiestehtävissä, ja e) Alaiseni hyväksyvät muutokset esimiestehtävissä. Vastaajat saivat halutesaan kommentoida väittämiä. Tiedustelin lisäksi vastaajien kokemusta uusista esimiesteh-

tävistä muutoksen jälkeen. Halusin selvittää, onko jokin esimiehen vastuulle siirtyneistä työtehtävistä niin harvinainen, ettei se ole osunut kohdalle vielä kertaakaan uudessa järjestelmässä. Toisaalta jätin määrittelemättä tarkemmin, mitä uudet esimiestehtävät ovat. Tällä tavoin vastaajilla oli mahdollisuus kertoa myös muista harvinaisista työtehtävistä kuin pelkästään sairauspoissaoloihin, lomiin tai harkinnanvaraisiin virkavapaisiin liittyvistä.

Kolmannessa osiossa kysyin vastaajien mielipiteitä esimiestyöstä ja sen muutoksista, osion kaikki kysymykset olivat avoimia. Halusin tietää, miksi vastaajat olivat alun perin hakeutuneet esimiestehtäviin. Kysyin myös, mikä tai mitkä olivat heidän mielestään esimiehen uusista (määrittelemättömistä) työtehtävistä merkittävimpiä tai vastuullisimpia ja minkä takia. Lopuksi pyysin vastaajia kertomaan, onko Kieku muuttanut heidän mielestään esimiehen roolia ja millä tavalla, sekä onko Kieku muuttanut esimiehen ja tämän alaisten välisiä suhteita. Tämän jälkeen vastaajat saivat halutessaan kommentoida jotakin muuta esimiestehtäviin tai niiden muutoksiin liittyvää.

Välitin kyselylomakkeen suoraan ympäristöministeriön lähiesimiehille sähköpostitse. Kysely lähti 19 henkilölle ja se oli avoinna 15 vuorokauden ajan (alkaen 27.10.2014). Vastauksia kertyi tuona aikana yhteensä 7, eli vastausprosentti jäi alle puoleen ollen 36,8 %. Kovin pitkälle meneviä johtopäätöksiä vastausten perusteella ei siis voi tehdä, mutta niitä voi käsitellä suuntaa antavina.

Kyselyn ollessa vielä avoinna sain kuulla, että Kieku-järjestelmästä oli toteutettu syksyn aikana kaikille Kiekun jo käyttöönottaneille ministeriöille avoin kysely. Sen ja toteuttamani kyselyn välillä ei kuitenkaan ilmeisesti ollut vastaavuutta. Kyselyn ainoa alaisen ja esimiehen välisiin suhteisiin keskittynyt kysymys oli tehty nimenomaan alaisen näkökulmasta.

4.2 Tulosten analysointi

Kuten edellä jo kerroin, kysyin vastaajien taustatietoina sekä kokemusta esimiestyöstä että kokemusta muun kuin valtion tai kunnan esimiestyöstä. Kyselyn seitsemästä vastaajasta kaikilla oli kokemusta esimiestyöstä enemmän kuin alle vuoden. Yksi vastaaja ilmoitti kokemuksen pituudeksi 1-5 vuotta, ja loput kuusi vastausta jakautuivat kahtia siten, että kolmella vastaajalla oli esimiestyötä takana 6-10 vuotta ja kolmella yli 10 vuotta. Vastausten sisältö viittaisi siihen, että todennäköisesti esimiehet ovat olleet nykyisessä asemassaan, ryhmän päällikkönä, ennen kuin Kieku-järjestelmä otettiin käyttöön huhtikuun alussa 2014. Ympäristöministeriöstä annetun työjärjestyksen 19 §:n mukaan ryhmän päällikkö valitaan enintään viiden vuoden määräajaksi, joten periaatteessa nykyiset esimiehet ovat hakeutuneet ja tulleet valituiksi asemaansa ennen kuin Kieku-järjestelmän edellyttämistä

esimiestyön muutoksista on ollut tarjolla tietoa ja koulutusta. Toisaalta on myös mahdollista, että yksittäinen esimies on valittu tehtävään kesken määräajan, ja osa esimiestyön kokemuksesta perustuu aikaisempaan, vuosien takaiseen kokemukseen. Tästä ei kuitenkaan ole saatavilla tietoa, eikä tuo tieto liene tämän tutkimuksen kannalta olennaista. Tutkimuksessa on kyse kuitenkin esimiestyön muutoksesta nimenomaan järjestelmänmuutoksen yhteydessä, jolloin oletuksena on, että sama esimies on ollut ryhmän päällikkönä jo ennen järjestelmän käyttöönottoa.

Kysyttäessä kokemusta muusta kuin valtion tai kunnan esimiestyöstä ainoastaan yksi vastaaja ilmoitti muusta kokemuksesta. Kyseessä oli kolmannen sektorin, eli yhdistyksen tai järjestön esimiestyö. Muilla kuudella vastaajalla ei ollut muuta kokemusta. Vastauksia voinee tulkita löyhästi ainakin siten, että vastaajilla on kenties takanaan työuraa nimenomaan valtion palveluksessa ja sitä kautta kokemusta virkamiesoikeudesta. Toisaalta pelkkä esimiestyön kokemus ei kerro suoraan sitä, onko yksittäinen henkilö tehnyt ensin vuosia työuraa muualla kuin julkisella sektorilla. Varsinaista työkokemusta ja julkisen sektorin ulkopuolista näkemystä voi siis olla kenellä tahansa vastaajista.

4.2.1 Kieku-järjestelmän käyttöönotto

Kieku-järjestelmän käyttöönottoa käsittelevässä osuudessa pyysin vastaajia ilmaisemaan mielipiteensä valmiiksi annetuista väittämistä. Vastaajat saivat halutessaan kommentoida väittämiä. Lisäksi kartoitin vastaajien kokemuksia uusista työtehtävistä järjestelmän käyttöönoton jälkeisenä aikana. Halusin saada selville, onko jokin työtehtävä niin harvinainen, että se ei olisi osunut kohdalle vielä kertaakaan.

Vastaajien tuli siis ottaa ensin kantaa viiteen väittämään. Vastaajat pystyivät valitsemaan asteittain viiden vaihtoehdon välillä: täysin eri mieltä, osittain eri mieltä, en osaa sanoa, osittain samaa mieltä, täysin samaa mieltä. Vastausten jakautuminen on esitetty taulukossa 1. Kolme vastaajaa esitti lisäksi väittämiin liittyviä vapaaehtoisia kommentteja. Huomioin kunkin kommentin sen väittämän kohdalla, johon otettiin kantaa.

Taulukko 1. Vastausten jakautuminen Kieku-järjestelmän käyttöönottoa koskeviin väittämiin

	1, Täysin eri mieltä	2, Osittain eri mieltä	3, En osaa sanoa	4, Osittain samaa mieltä	5, Täysin samaa mieltä
a) Sain riittävästi tietoa ja koulutusta esimiehen uusista työtehtävistä ennen järjestelmän käyttöönottoa.	0	1	0	5	1
b) Ymmärrän vastuuni esimiehenä uudessa järjestelmässä.	0	0	0	4	3
c) Olen saanut riittävästi tukea ja apua organisaatiolta muutoksen jälkeen.	0	1	0	3	3
d) Alaiseni ymmärtävät muutokset esimiestehtävissä.	0	0	3	1	3
e) Alaiseni hyväksyvät muutokset esimiestehtävissä.	0	0	2	3	2

Ensimmäisen väittämän mukaan vastaajat ovat pääsääntöisesti kokeneet saaneensa riittävästi tietoa ja koulutusta esimiehen uusista työtehtävistä ennen kuin Kieku-järjestelmä otettiin käyttöön: viisi vastaajaa oli osittain samaa mieltä ja yksi täysin samaa mieltä, yksi taas osittain eri mieltä. Kolmannessa väittämässä tuli lisäksi ottaa kantaa siihen, onko esimies saanut riittävästi tukea ja apua organisaatiolta muutoksen jälkeen. Tämän väittämän osalta kolme vastaajaa oli täysin samaa mieltä, kolme osittain samaa mieltä ja yksi osittain eri mieltä. Kaksi vastaajaa kommentoi näitä kahta väittämää. Toisen mukaan ympäristöministeriössä on ollut hyvin tarjolla tukea sekä Kieku-järjestelmästä että sen käyttöönotosta. Vastaaja nosti esiin myös Kieku-klinikat, joissa olisi voinut käydä hakemassa apua, mutta totesi ryhmän sihteerin osaavan Kiekun käytön ja opastavan. Toinen vastaaja taas olisi kaivannut enemmän konkreettista koulutusta, esimerkiksi tutustumista jonkinlaiseen Kiekun harjoitusversioon, isojen infotilaisuuksien sijaan.

Toisessa väittämässä pyydettiin arvioimaan, ymmärtääkö esimies vastuunsa uudessa Kieku-järjestelmässä. Kukaan ei ollut esittänyt tähän väittämään kommentteja, ja mielipiteet jakoutuivat siten, että neljä vastaajaa oli osittain samaa mieltä väittämästä ja kolme täysin samaa mieltä. Kahdessa viimeisessä väittämässä käsiteltiin esimiehen ja alaisten välistä suhdetta. Neljännen väittämän mukaan alaiset ymmärtävät muutokset esimiestehtävissä. Tässä väittämässä vastaukset hajaantuivat siten, että kolme vastaajaa ei osannut sanoa mielipidettään, yksi oli osittain samaa mieltä ja kolme täysin samaa mieltä. Samaten viidennessä väittämässä, jossa esitettiin että alaiset hyväksyvät muutokset esimiestehtävissä, kaksi vastaajaa ei ilmaissut mielipidettään, kolme oli osittain samaa mieltä ja kaksi täysin samaa mieltä. Väittämiin liittyi myös yksi avoin kommentti: vastaaja totesi käyneensä muutokset alaistensa kanssa läpi, muttei ollut kuitenkaan aivan varma, ovatko he ymmärtäneet eron.

Kolmessa ensimmäisessä väittämässä otettiin siis kantaa esimiehen omaan näkökulmaan: kuinka esimies itse on kokenut muutoksen. Väittämien sävy oli positiivinen, eli väittämien mukaan siirtyä Kieku-järjestelmään on sujunut hyvin. Vastausten jakautuman mukaan muutoksen kokeneet esimiehet ovat samoilla linjoilla. Vaikka kaikki eivät valinneetkaan vaihtoehtoa ”täysin samaa mieltä”, he ovat pääsääntöisesti ainakin osittain samaa mieltä. Vastauksia tulkittaessa voi toki uudelleen arvioida sitä, kuinka mielekkäät nämä kaksi vaihtoehtoa ovat ja mikä on se konkreettinen asia, joka saa vastaajan kallistumaan jompaankumpaan vaihtoehtoon. ”Täysin samaa mieltä” on sillä tavoin ehdoton vaihtoehto, ettei se jätä tilaa pienellekään erimielisyydelle. Tästä näkökulmasta ”osittain samaa mieltä” voi olla hyvinkin positiivinen mielipide, mutta antaa vastaajan säilyttää myös jonkin negatiivisemmän kokemuksen muutoksesta. Ilman väittämiin kohdistuvia kommentteja on vaikea sanoa, millä tavoin vastaajat ovat hahmottaneet näiden kahden väittämän välisen eron, mutta toisaalta kommenttien puutteen voi siten tulkita positiivisuudeksi: hyvin huonoista kokemuksista mainitaan usein herkästi, joten kommenttien vähyyks voisi tarkoittaa vaihtoehdon ”osittain samaa mieltä” olevan melko lähellä vaihtoehtoa ”täysin samaa mieltä”.

Kahden viimeisimmän väittämän osalta kyse ei ollut samalla tavoin esimiehen omasta mielipiteestä, vaan siitä vaikutelmasta, miten alaiset ovat muutoksen kokeneet. Väittämien sävy oli edelleen positiivinen, niiden mukaan alaiset sekä ymmärtävät että hyväksyvät muutokset esimiestehtävissä. Molempiin väittämiin tuli muutama ”en osaa sanoa” - vastaus, joka kertonee juuri siitä, että kyse oli esimiehen mielipiteestä vain välillisesti. Kaikki eivät välttämättä tiedä, mitä alaiset tarkalleen ottaen ajattelevat. Toisaalta vastaaja on voinut myös valita vaihtoehdot ”osittain samaa mieltä” tai ”täysin samaa mieltä”, ja todellisuus voisi silti osoittautua toisenlaiseksi, jos kysyttäisiin myös alaisten mielipiteitä. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ilmaissut olevansa eri mieltä, joten todennäköisesti muutos on näiden väittämien puitteissa sujunut ainakin kohtuullisen hyvin. Yhdessä avoimessa kommentissa vastaaja totesi kyllä, että alaiset ihmettelevät joitakin juttuja. Mitä ihmettelyn aiheet sitten ovat, jäi epäselväksi. Ne voivat olla myös jotakin järjestelmään itseensä liittyviä asioita, eivät välttämättä varsinaista esimiestyötä koskevia.

Kieku-järjestelmän käyttöönottoon liittyvässä osuudessa kysyin myös esimiesten kokemuksia uusista työtehtävistä järjestelmän käyttöönoton jälkeen. Järjestelmä otettiin käyttöön 1. huhtikuuta 2014, ja kyselyn ajankohta oli lokakuun lopusta marraskuun alkupuolelle. Näin ollen järjestelmä oli ehtinyt olla käytössä lähes seitsemän kuukautta.

Kysymyksessä vastaajat saivat valita kahdesta vaihtoehdosta. Vaihtoehtojen mukaan he olivat joko hoitaneet kaikkia uusia työtehtäviä vähintään kerran tai he eivät olleet vielä

hoitaneet kaikkia uusia työtehtäviä. Valitessaan jälkimmäisen vaihtoehdon vastaajien tuli ilmaista mitkä olivat sellaisia työtehtäviä, joihin vastaaja ei ollut vielä lainkaan törmännyt. Viisi vastaajaa totesi hoitaneensa kaikkia uusia työtehtäviä vähintään kerran, kaksi taas antoi esimerkkejä harvinaisemmista työtehtävistä. Kommenttien mukaan kokeilematta olivat vielä virkavapauksien myöntö, perhevapaat, raporttien otto, sisäinen laskenta, budjetin seurannat ja sijaisen valinta. Näistä kaikki eivät koske tämän tutkimuksen aihealuetta, olennaisia ovat lähinnä virkavapauksien myöntö, perhevapaat sekä sijaisen valinta siltä osin, ettei esimiehen sijaisena voi toimia kuin toinen esimies. Omaan ryhmään kuuluva alainen ei siis voi toimia esimiehensä sijaisena Kieku-järjestelmässä.

Vastausten perusteella en ole täysin vakuuttunut siitä, saavutinko kysymyksellä sitä mitä tavoittelin. En ole esimerkiksi varma, olisiko näinkin monta esimiestä jo käsitellyt alaisensa vuorotteluvapaahakemusta. Toisaalta on mahdollista sekin, että juuri vastanneiden esimiesten ryhmissä on työntekijöitä, jotka ikänsä ja kokemuksensa puolesta pystyvät hakeutumaan vuorotteluvapaalle. Kysymys olisi voinut toimia paremmin suorien vaihtoehtojen kanssa, nyt vastaajilta on voinut unohtua jokin sellainen asia, minkä kanssa he eivät ole olleet aktiivisesti tekemisissä. Tulkitsen tämän kysymyksen lähinnä suuntaa antavaksi: Kieku on seitsemän ensimmäisen toimintakuukauden aikana ollut sillä tavoin kattavasti käytössä henkilöstöhallinnolliselta kannalta, että useimmat henkilöstöön liittyvät toimenpiteet ovat tulleet tutuiksi.

4.2.2 Esimiestyö ja muutokset

Kolmannessa osiossa keskityttiin avoimiin kysymyksiin. Kysymykset koskivat esimiestyötä ja siinä tapahtuneita muutoksia. Pakollisia kysymyksiä oli yhteensä neljä, lisäksi vastaajat saivat jättää vapaaehtoisia kommentteja esimiestehtäviin tai niiden muutoksiin liittyen. Vapaaehtoista kommentointimahdollisuutta hyödynsi viisi vastaajaa.

Osion ensimmäisessä kysymyksessä tiedusteltiin, miksi vastaaja oli alun perin hakeutunut esimiestehtäviin. Kysymyksen idea oli olla taustoittava ainakin esimiestyön muutoksen suhteen, se voi avata mahdollista koettua negatiivista tai positiivista muutosta. Kuudella vastaajalla oli esimiestöihin hakeutumisen taustalla jonkin asteinen kiinnostus ja halu edetä uralla, toisaalta myös kiinnostus vastuusta. Esimiestehtäviin hakeuduttiin henkilökohtaisen taitojen kehittymisen tai urakehityksen takia, vaihtelunhalusta ja kiinnostuksesta vaikuttaa ministeriön strategiaan linjauksiin. Muutama vastaaja koki myös, että heillä voisi olla jotakin annettavaa esimiehenä, tai että nimenomaan ihmisten johtaminen koettiin haastavaksi mutta mielenkiintoiseksi. Esimiestehtäviin hakeutumiseen vaikutti myös mahdollinen ennalta hankittu kokemus: oman esimiehen sijaisena toimimisen jälkeen saattoi hakeutua

samaan tehtävään. Yksi vastajaa ilmaisi suostuneensa tehtävään, koska häntä pyydettiin tavalla, jonka voisi tulkita myös aavistuksen painostavan tai määräävän sävyiseksi. Käytännössä vastauksista ei ilmennyt mitään erityisen yllättävää, ennako-oletukseni oli että jonkinlainen henkilökohtainen kiinnostus esimiestyötä kohtaan varmasti tarvitaan. Uralla etenemisen tavoite lienee valtionhallinnon kontekstissa suhteellisen yleinen, kun kyse on kuitenkin vielä toistaiseksi melko hierarkkisesta järjestelmästä. Hieman eriävän oloista vastausta jäin hetkeksi miettimään. Ehkä siinäkin on taustalla ollut ainakin jonkin asteinen kiinnostus esimiestyötä kohtaan täysin vastentahtoisen valituksen sijaan. Pelkän kommentin perusteella tätä on vaikea arvioida.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin heidän mielipiteitään merkittävimmästä tai vastuullisimmasta uudesta tehtävästä, lisäksi pyydettiin perusteluita pelkän mielipiteen sijaan. Muutamassa vastauksessa esille nostettiin eri tyyppiset perhe- ja muut vapaat sekä sairauspoissaolot. Vain yksi vastajaa tosin selvensi syitä merkittävyyden tai vastuullisuuden taustalla: työntekijä saattaa olla pitkiä aikoja poissa, ja vapaiden myöntämisperusteet saattavat olla vaikeita, jos niitä ei tee jatkuvasti. Muista näihin poissaoloihin liittyvistä vastauksista on mahdotonta todeta, mitä vastaaja on nähnyt taustalla: laajan lainsäädännön, poissaolojen harvinaisuuden, poissaolojen käsittelyyn kuluvan ajan suuren määrän, vai kenties jotakin muuta. Yksi vastaaja totesi myös, että jos päätöksenteko koskee jotakin sellaista asiaa, johon työntekijällä on selkeä lakisääteinen oikeus, on päätöksen teko luonnollisesti helpompaa kuin niissä asioissa, joissa esimiehelle kasaantuu harkintavaltaa. Esimerkkinä tästä harkintavaltaisesta kysymyksestä olisi vaikkapa vuorotteluvapaan myöntäminen.

Yksi vastaaja totesi, että on haasteellista joutua käsittelemään muiden esimiesten ryhmiin liittyviä asioita. Omat alaiset ovat itselle tuttuja, mutta toimiessaan toisen esimiehen sijaisena täytyy käyttää enemmän aikaa ja huolellisuutta ”vieraiden” työntekijöiden asioiden hoitamisessa. Yhdessä vastauksessa mainittiin merkittävänä tai vastuullisena tehtävänä hyväksymisprosessit ilman muita perusteluita, joten on vaikea sanoa, mihin näillä hyväksymisprosesseilla on viitattu. Käytännössä kaikki esimiehen tehtävät henkilöstöhallintoon liittyen ovat jonkinlaisia hyväksymisprosesseja: esimies hyväksyy mm. työajan leimaukset yhtä lailla kuin sairauspoissaoloista johtuvat virkavapaahakemuksetkin. Skaala on siis melko laaja. Kaksi vastaajaa jätti tavallaan vastaamatta kysymykseen: toinen totesi, ettei osaa sanoa mitään erityistä merkittävää tai vastuullista tehtävää, toinen taas totesi pitävänsä Kieku-järjestelmää henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon apuvälineenä eikä sillä ole substanssin johtamisen kannalta merkitystä. Kysymys ei siis välttämättä täysin tavoittanut sitä, että yritin hakea vastauksia nimenomaan henkilöstöhallintoon liittyvistä tehtävistä merkittävintä tai vastuullisinta. Toisaalta ehkä vastaus kertoo siitä, ettei kyseinen vastaaja

kokenut henkilöstöhallintoa sillä tavoin merkittävänä tai vastuullisena, tai pohtinut kysymystä vallankäytön kannalta. Hän on ennemminkin voinut nähdä henkilöstöhallinnon välttämättömyytenä, kun taas varsinaisen substanssin johtaminen on työstä se osuus, jossa saadaan aikaan jotakin konkreettista ministeriön ja yhteiskunnan tasolla.

Osion kolmannessa kysymyksessä tiedusteltiin, onko Kieku muuttanut esimiehen roolia ja jos on, niin millä tavalla. Kaikki vastaukset olivat jokseenkin saman suuntaisia: esimiehen roolin ei koettu muuttuneen erityisen paljoa. Muutama sanoi suoraan, että mitään muutoksia ei ole tapahtunut. Heidän mukaansa Kieku-järjestelmän kautta hoidetaan pitkälti rutiiniasioita, ja se on lähinnä helpottanut tekemistä, kun kaikki löytyy nyt saman järjestelmän sisältä (sen sijaan, että pitäisi kirjautua moneen eri järjestelmään). Järjestelmää saatettiin toisaalta pitää hieman työllistävämpänä kuin aikaisempia useita eri järjestelmiä, mutta mitään muutosta varsinaisessa esimiehen roolissa ei nähty. Toisaalta muutama vastaaja koki, että esimiehille on kertynyt jonkin verran aikaisempaa enemmän henkilöstöhallinnon tehtävien ”teknistä suorittamista”. Tällä kenties viitattiin siihen, että henkilöstöhallinnon tehtävät, olivat ne ennalta tuttuja tai ei, käytännössä hoituvat muutamalla napin painalluksella. Esimieheen viitattiin näin ollen ”työnantajavirkamiehenä”, mutta enemmän juuri näennäisesti. Henkilöstöhallinnollisten tehtävien koettiin siis jossain määrin lisääntyneen, mutta niiden taakse sijoittuva valta suhteessa alaiseen häivyttiin järjestelmän teknisyyden taakse. Kertoneeko tämä siitä, että tekniikkaan on suuri luotto? Jos järjestelmä siis esimerkiksi antaa alaiselle tietyn määrän lomapäiviä, näiden lukujen oikeellisuuteen voi uskoa.

Yksi vastaaja kritisoi Kieku-järjestelmää esimiehen roolin muuttajana, muttei niinkään henkisenä ja vallankäytöllisenä vaan käytännön työhön vaikuttavana seikkana: Kiegun käyttö vie enemmän aikaa, eikä järjestelmä ilmoita automaattisesti uusista tapahtumista, kuten siitä, jos alainen on tehnyt loma-anomuksen. Esimiehen täytyy siis muistaa rutiininomaisesti käydä tarkistamassa, onko alaisilta tullut pyyntöjä. Lisäksi aikataulutus on tullut entistä sitovammaksi. Esimerkiksi työajanseurannan leimaukset täytyy käydä hyväksymässä tietyn määräajoin, jotta ne ehtivät ajoissa palkanmaksuun.

Viimeisessä pakollisessa kysymyksessä kysyttiin, onko Kieku muuttanut esimiehen ja alaisten välisiä suhteita. Tässäkin kohden mahdollista muutosta pyydettiin perustelemaan. Neljä vastaajaa ilmoitti suoraan, että mitään muutoksia ei heidän mielestään ole tapahtunut. Loput kolme vastaajaa nostivat esille muutamia muutoksia. Yksi totesi, että useimmat asiat, kuten lomat, etätyötarpeet ja sairaustapaukset, tulevat esille nykyään vain sähköisesti. Suullinen informaatio alaiselta esimiehelle jää siis saamatta, ja ajankohtaisiin asioihin törmää vasta sähköisen järjestelmän kautta. Tämä lienee ongelmallista ainakin silloin,

jos esimies tai alaiset ovat hyvin liikkuvassa työssä erilaisten matkojen ja kokousten takia. Toisessa kommentissa mainittiin, että Kieku on vaikeuttanut lomien suunnittelua, kun esimiehen sijaisena ei voi enää toimia joku hänen alaisistaan vaan ainoastaan toinen saman tasoinen esimies. Esimiehen ja alaisten välisen suhteen kannalta tämä vastaus voisi liittyä ainakin siihen, että alaisen määritelmä on muuttunut sillä tavoin ”alaismaisemmaksi”, ettei hänestä enää ole sijaistamaan omaa lähiesimiestään kuten ennen.

Kolmannessa kommentissa tuotiin esille muista poikkeavalla tavalla esimiehen ja alaisten suhteen muuttuminen. Esimies oli vastaajan mukaan ennen Kieku-järjestelmän käyttöönottoa kuin yksi ryhmän jäsen, jolle oli annettu vastuuta ryhmän työn organisoinnista ja sen edellytysten turvaamisesta. Sen sijaan järjestelmän muutoksen jälkeen esimies on työnantajamaisempi: muutos etäännyttää esimiestä ryhmänsä jäsenistä mutta ei toisaalta lähennä tätä suhteessa ylempään johtoon. Esimies jää näin ollen entistä ahtaammalle ylemmän johdon ja alaistensa väliin. Muutosten kokeminen ja havainnointi on siis vaihtelevaa henkilöstä riippuen. Avoimissa kommentteissa yksi vastaaja totesi tähän liittyen myös, että esimiestehtävät ovat muutenkin muuttuneet paljon viime vuosina. Silläkin lie-nee siis merkitystä, millä otteella on aikaisemmin hoitanut tehtäviä ja mitä aiemmat kokemukset ovat. Jos on tuntenut olevansa osa ryhmää, voi pienikin muutos ja erityisesti esimerkiksi Kieku-järjestelmän mukanaan tuoma sijaisjärjestely sysätä ajatukset kohti radikaalimpaa henkistä muutosta. Joku toinen voi taas tulkita muutokset vain puhtaana käytäntönä, sähköisen järjestelmän kautta tehtävinä klikkauksina.

Avoimen kommentoinnin mahdollisuutta käytti viisi vastaajaa. Avointa kommentointia ohjattiin toteamalla, että kommentit voisivat liittyä esimiestehtäviin tai niiden muutoksiin. Vastauksissa todettiin, että esimies ei voi olla vain kiva kaveri, vaan hänen täytyy johtaa ja saada myös tuloksia aikaan omassa ryhmässään. Kuten jo edellä viittasin, yhdessä kommentissa todettiin esimiestehtävien muuttuneen jo kovasti viime vuosien aikana. Lisäksi samaan aikaan kuin henkilöstöjohtaminen on muuttunut haasteellisemmaksi, on henkilökunnan ikähaitari laajentunut samaten kuin heidän osaamisensa taso, mikä entisestään lisää esimiestyön haastavuutta. Lisäksi esimiestyön rinnalla esimiehen on työskenneltävä asiantuntijatehtävissä. Vastauksissa todettiin, että nykyiset entistä vähemmät resurssit vaativat tarkempaa töiden suunnittelua. Esimiestyö koettiin tuloksellisuuden kannalta erittäin tärkeänä, mutta asioiden koettiin kehittyvän siihen suuntaan, ettei tehtävään ole välttämättä tulevaisuudessa suurta kiinnostusta sen vaativuuden vuoksi. Hyvänä asiana nähtiin, että Kieku-järjestelmä on yhdistänyt monta aikaisempaa ohjelmaa.

Näitä vastauksia voi peilata edellä kolmannessa luvussa käsittelemääni muutoksen läpivi-
vientiin ja sen onnistumiseen. Valpolan (2004, 29) määritelmien mukaan muutoksen vii-

meinen, viides vaihe on vielä ympäristöministeriön osalta toteutumatta: muutoksen ankkurointi käytäntöön siten, että muutos on hyväksytty yleisellä tasolla eikä vanhaa haikailla enää takaisin. Myös ympäristöministeriön oman tavoitteen mukaan koko henkilöstö omaksuu ja hyväksyy uudet työroolit ja tehtävät. Muutoksesta on toisaalta vasta vähän aikaa, ja täytyy muistaa, että huhtikuisen muutoksen jälkeen alkoi jo hyvin pian kesälomakausi, joka tavallaan keskeytti muutoksen läpiviennin. Tilanne normalisoitui vasta elo-syyskuun vaihteessa lomakauden päätyttyä.

5 Pohdinta

Tässä opinnäytetyössä olen selvittänyt lähiesimiehen roolin muuttumista uuden henkilöstöhallinnon järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Tarkastelin mahdollista muutosta nimenomaan esimiehen näkökulmasta. Tavoitteenani oli selvittää, miten esimiehet itse kokevat entisen ja nykyisen roolinsa eron, vai onko sitä lainkaan havaittavissa. Yritin samalla tavoittaa esimiesten mielipiteitä mahdollisesta muutoksesta suhteissa alaisiin: onko esimiehen valta alaisten asioiden päätöksenteossa kasvanut niin suureksi, että suhde alaisiin olisi muuttunut jollakin tavalla?

Uuden järjestelmän käyttöönoton osalta esimiehet kokivat muutoksen sujuneen melko hyvin. Suurin osa koki saaneensa riittävästi tietoa ja koulutusta ennen järjestelmän käyttöönottoa. Samaten organisaation tuki ja apu järjestelmän käyttöönoton jälkeen koettiin riittäväksi. Molemmissa väittämissä kuusi seitsemästä vastaajasta valitsi vastausvaihtoehdon ”osittain” tai ”täysin samaa mieltä”. Vastaukset kallistuivat näin ollen positiivisempaan suuntaan: ”täysin samaa mieltä” on vaihtoehtona ehdoton, mutta ”osittain samaa mieltä” antaa vastaajalle mahdollisuuden myös johonkin negatiivisempaan kokemukseen. Yhdessä eriävässä kommentissa vastaaja olisi toivonut konkreettisempaa koulutusta informaatiolaisuusien sijaan ennen järjestelmän käyttöönottoa. Esimerkkinä mainittakoon jonkinlainen järjestelmän harjoitusversio.

Vastaajat kokivat ymmärtävänsä vastuunsa esimiehenä uudessa järjestelmässä. Sen sijaan pohdittaessa alaisten suhtautumista esimiestehtävien muutoksiin vastauksissa oli enemmän hajontaa. Osa vastaajista kallistui yhä positiivisiin vaihtoehtoihin, eli vastaajat kokivat alaisten ymmärtävän ja hyväksyvän muutokset esimiestehtävissä. Toisaalta muutama vastaaja valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”. Tämä kertonee ainakin siitä, ettei esimies välttämättä tiedä, mitä alaiset tarkalleen ottaen ajattelevat. Alaisten mielipiteissä voi olla myös eroja, jolloin neutraaleimman vaihtoehdon valinta on perusteltua. Jos oletetaan, että esimiehet tuntevat omat alaisensa ja lähtökohtaisesti keskustelevat heidän kanssaan, voidaan kuitenkin päätellä, että todennäköisesti muutos on otettu melko hyvin vastaan.

Esimiesten kokemus uusista työtehtävistä jäi hieman avoimeksi. Koska en määritellyt tarkemmin näitä työtehtäviä, vastaajat ovat voineet unohtaa jonkin harvoin eteen tulevan työtehtävän. Järjestelmänmuutoksen jälkeen joiltakin vastaajilta oli joka tapauksessa vielä kokematta virkavapauksien ja perhevapaiden myöntö sekä oman sijaisen valinta.

Merkittävimmäksi tai vastuullisimmaksi uudeksi esimiestehtäväksi nostettiin eri tyyppiset perhe- tai muut vapaat ja sairauspoissaolot, toisen esimiehen sijaistaminen, ja ”hyväksy-

misprosessit”. Kommenteissa todettiin, että työntekijän ollessa pitkiä aikoja poissa erilais-
ten vapaiden myöntämisperusteet saattavat olla vaikeita. Toisaalta todettiin myös, että
päätoksenteko on helpompaa silloin, kun täytyy ratkaista asia johon työntekijällä on selkeä
lakisääteinen oikeus. Sijaistamisessa vastuulliseksi koettiin itselle vieraampien alaisten
asioiden hoitaminen, kun taas omien alaisten asiat ovat paremmin hallussa. ”Hyväksy-
misprosessit” maininnut vastaaja ei määritellyt tarkemmin, mitä hän vastauksellaan tar-
koitti. Käytännössä kaikissa henkilöstöhallintoon liittyvissä tehtävissä on kyseessä jonkin-
lainen hyväksyntä. Uutta järjestelmää ja sen mukanaan tuomia työtehtäviä lähestyttiin
myös pelkkänä apuvälineenä, kun taas merkittävyys ja vastuullisuus liitettiin varsinaiseen
substanssiosaamiseen.

Esimiehen roolin ei koettu muuttuneen kovin paljoa järjestelmän muutoksen yhteydessä.
Uuden järjestelmän koettiin toisaalta helpottaneen tekemistä (kaikki olennainen löytyy
yhden järjestelmän sisältä) tai se nähtiin hieman edellisiä työllistävämpänä. Henkilöstöhal-
linnon tehtävien koettiin kyllä lisääntyneen jonkin verran, mutta ne näkyivät esimiehelle
lähinnä ”teknisenä suorittamisena”, napin painalluksena. Henkisen tai vallankäytöllisen
muutoksen sijaan kritiikkiä herätti uuden järjestelmän vaikutus esimiehen ajankäyttöön.
Järjestelmää täytyy muistaa käydä tarkistamassa rutiininomaisesti, sillä se ei ilmoita erik-
seen alaisten erilaisista pyynnöistä. Lisäksi aikataulutuksesta on tullut sitovampaa, kun
tiedyt hyväksymisprosessit täytyy suorittaa tiettyyn määräaikaan mennessä.

Esimiehen ja alaisten välisten suhteiden muutoksina mainittiin suullisen informaation vaih-
tuminen sähköiseen (ajankohtaiset asiat tulevat esille sähköisen järjestelmän kautta) ja
lomasuunnittelun vaikeus (esimiehen sijaisena voi toimia vain toinen esimies). Yksi vas-
taaja toi esille myös esimiehen entistä ahtaamman aseman alaisten ja ylemmän johdon
välissä. Aiemmin esimies oli kuin yksi ryhmän jäsen, jolla oli vastuu ryhmän työn organi-
soinnista ja työn edellytysten turvaamisesta. Muutoksen jälkeen esimies on työnantaja-
maisempi, mutta etäännytyks alaisista eli ryhmän jäsenistä ei ole lähentänyt esimiestä suh-
teessa ylempään johtoon.

Esimiestyöstä todettiin yleisemmällä tasolla, että esimiehen tehtävänä on johtaa ja saada
tuloksia aikaan omassa ryhmässään. Työn koettiin muuttuneen ylipäätään kovasti viime
vuosina, joten yksittäinen henkilöstöhallinnon järjestelmän vaihtuminen ei sinänsä ollut
niin radikaali. Suurimmalla osalla vastaajista oli ollut nykyiseen asemaansa hakeutumisen
taustalla kiinnostusta esimiestyötä kohtaan, halua edetä uralla tai kiinnostusta vastuusta
ja johtamisesta ylipäätään. Esimiestyö nähtiin tärkeänä tuloksellisuuden kannalta, mutta
samalla pohdittiin, mihin suuntaan työ kehittyi jatkossa ja löytyykö tehtävään yhä haluk-
kuutta.

Tutkimukseni ei mielestäni paljastanut mitään mainittavaa muutosta esimiesten suhtautumisessa omaan työhönsä ja rooliinsa järjestelmän muutoksen jälkeen. Ehkä tämä kertoo siitä, että muutoksiin ollaan ylipäättään tottuneita. Hierarkkisessa valtionhallinnossa muutokset tulevat muutenkin ylhäältä alas, joten ehkä erilaisiin muutoksiin sopeutuminenkin on jo rutinoitunutta. Lisäksi annetut työtehtävät täytyy hoitaa joka tapauksessa, vaikka jokin asia mietityttäisikin.

Toisaalta en välttämättä onnistunut tavoittamaan kysymyksilläni aivan sitä, mitä tavoittelin. Siinä mielessä pelkkä kyselylomake ei ollut ehkä paras vaihtoehto, sillä vaikka yritin muotoilla kysymyksistä mahdollisimman aukottomia ja pyytää perusteluja, vastauksissa oli kuitenkin paljon sellaista, mistä olisi voinut mieluusti esittää lisäkysymyksiä vastaajille. Lisäksi avoimiinkin kysymyksiin voi helposti vastata muutamalla sanalla, jos ei heti keksi jotain ilmeistä tai jos yrittää vastata mahdollisimman nopeasti. Muutoksen jälkeiset epäkohdat saatetaan muistaa vielä jonkin aikaa, mutta varsinkin onnistuneet muutokset saattavat unohtua melko pian, kun niiden olemassaoloon jo totutaan.

Huomasin myös, että Likertin asteikon käyttö on haastavaa tulkinnan kannalta. En osaa sanoa, olisiko parempi vaihtoehto ollut pyytää jokaisesta väittämästä erikseen vastaajan arvio, miksi hän on valinnut juuri tietyn vaihtoehdon. Tämä olisi kylläkin tehnyt kyselystä raskaan. Valitsemani asteikko yhdestä viiteen oli mielestäni perusteltu, sillä kolmen vaihtoehdon asteikko ei jättäisi yhtään varaa epäröinnille, ja seitsemän vaihtoehtoa olisi taas liikaa. Itse tulkitsin, että vaihtoehdon ”osittain samaa mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” välissä ei kuitenkaan ole välttämättä suurta eroa. Jälkeenpäin pohdiskelin, olisiko vaihtoehdot ”osittain samaa mieltä” ja ”samaa mieltä” tuottanut toisenlaisen jakauman; olisiko viides vaihtoehto ollut tällöin helpompi valita.

Kyselylomakkeen välittämisessä lienee ainakin se ongelma, että sähköpostitse tuleva kyselypyyntö on helppoa ohittaa anonymisti. Tutkimustulokset voisivat olla myös erilaiset, jos olisin lomakkeen sijaan toteuttanut seitsemän haastattelua. Tällöin olisin voinut selvittää paremmin, mitä milläkin kysymyksellä tarkoitan. Opinnäytetyön työmäärään suhteutettuna tämä olisi vienyt huomattavan paljon aikaa, mutta jossakin toisessa tilanteessa haastatteluiden tekeminen voisi avata mahdollista muutosta paljon laajemmin.

Jatkoa ajatellen olisi mielenkiintoista selvittää myös toisen osapuolen eli alaisten kokemusta esimiestyöstä ja sen mahdollisesta muutoksesta. Mielenkiintoa herätti erityisesti kommentti, jossa todettiin lähiesimiehen olleen ennen selkeämmin ryhmän jäsen, kun taas järjestelmän muutos etäännytti tätä ryhmästään. Kaikilla ei välttämättä tietenkään ole muutoksesta tai sitä edeltäneestä tilasta samaa kokemusta, mutta ainakin itse pohdiskelin

sitä, kuinka alainen suhtautuisi muuttuneeseen tilanteeseen. Onko yhdentekevää, kuka henkilöstöhallinnon asioita hoitaa?

Kaikkiaan opin tätä työtä tehdessäni paljon uutta virkamiesoikeudesta ja erityisesti virka- ja työehtosopimuksista, mutta kenties vielä enemmän lähiesimiehen osaamisalan laajuudesta. Vaikka moni esimiestehtävissä tärkeä tieto piiloutuukin tietoteknisen järjestelmän klikkausten taakse, siihen täytyy kuitenkin sisältyä paljon ymmärrystä. Ennen kaikkea työ tuntuu vaativan jatkuvaa uuden oppimisen intoa, jotta sitä jaksaa oman asiantuntijatehtävän ohella.

Lähteet

Hallintolaki (434/2003).

Helle, M. 2014a. Työaika ympäristöministeriössä. HAUS kehittämiskeskus Oy. Sisäinen materiaali.

Helle, M. 2014b. Virantoimituksen keskeyttäminen ympäristöministeriössä. HAUS kehittämiskeskus Oy. Sisäinen materiaali.

Helle, M. 2014c. Vuosiloma ympäristöministeriössä. HAUS kehittämiskeskus Oy. Sisäinen materiaali

Koskinen, S. & Kulla, H. 2013. Virkamiesoikeuden perusteet. 6. uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999).

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004).

Mäenpää, O. 2008. Hallintolaki ja hyvän hallinnon takeet. 3. painos. Edita. Helsinki.

Opintovapaa-asetus (864/1979).

Opintovapaa-laki (273/1979).

Suomen perustuslaki (731/1999).

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön toimet. WSOY. Helsinki.

Valtiokonttori 2012. Kieku-portaali virkamiehille. Luettavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Virkamiehet_ja_esimiehet/Kiekuportaali_virkamiehille. Luettu: 31.10.2014.

Valtiokonttori 2013a. Kiekun käyttöönotto valtionhallinnossa. Luettavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa. Luettu: 25.9.2014.

Valtiokonttori 2013b. Kieku-hanke. Luettavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke. Luettu: 31.10.2014.

Valtiokonttori 2013c. Kieku-portaali. Käsikirja. Sisäinen materiaali.

Valtiokonttori 2014. Kieku-hankkeen aikataulu. Luettavissa: http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Kiekun_kayttoonotto_valtionhallinnossa/Kiekuhanke/Aikataulu. Luettu: 31.10.2014.

Valtion virkamiesasetus (971/1994).

Valtion virkamieslaki (750/1994).

Valtion virka- ja työehtosopimus sopimuskaudelle 2014–2017.

Valtion virka- ja työehtosopimus työajoista. Sopimuskausi 2014–2017.

Valtion virka- ja työehtosopimus vuosilomista. Sopimuskausi 2014–2017.

Valtion yleinen virka- ja työehtosopimus.

Valtioneuvoston asetus ympäristöministeriöstä (708/2003).

Viitala, R. 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Virka- ja työehtosopimus matkakustannusten korvaamisesta.

Vuorotteluvapaalaki (1305/2002).

Ympäristöministeriö 2013a. KIEKUn käyttöönotto ympäristöministeriössä. Sisäinen materiaali.

Ympäristöministeriö 2013b. KIEKU esimiestyössä. Sisäinen materiaali.

Ympäristöministeriö 2013c. KIEKUn käyttöönoton muutoshallinta ympäristöministeriössä. Sisäinen materiaali.

Ympäristöministeriö 2014a. Organisaatio. Luettavissa: <http://www.ymp.fi/fi-FI/Ministerio/Organisaatio>. Luettu: 29.10.2014.

Ympäristöministeriö 2014b. Sairauspoissaolosta ilmoittaminen. Sisäinen materiaali.

Ympäristöministeriön asetus ympäristöministeriön työjärjestyksestä 253/2014.

Liitteet

Liite 1. Lyhenneluettelo

HL	hallintolaki 434/2003
JulkisuusL	laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999
PL	Suomen perustuslaki 731/1999
VirkamA	valtion virkamiesasetus 971/1994
VirkamL	valtion virkamieslaki 750/1994
YksTL	laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004

Liite 2. Kyselylomake

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää lähiesimiehen roolin muutosta Kieku-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10–15 minuuttia. Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia. Kaikki tiedot kerätään anonyymisti.

Taustatiedot

1. Kokemus esimiestyöstä *

- alle vuosi
- 1-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- yli 10 vuotta

2. Kokemus muun kuin valtion tai kunnan esimiestyöstä *

- Yksityinen sektori, yritykset
- Kolmas sektori, yhdistykset, järjestöt
- Ei muuta kokemusta

Kieku-järjestelmän käyttöönotto

3. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä? *

Valitse vaihtoehto, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi.

	1, täysin eri mieltä	2, osittain eri mieltä	3, en osaa sanoa	4, osittain samaa mieltä	5, täysin samaa mieltä
a) Sain riittävästi tietoa ja koulutusta esimiehen uusista työtehtävistä ennen järjestelmän käyttöönottoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Ymmärrän vastuuni esimiehenä uudessa järjestelmässä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Olen saanut riittävästi tukea ja apua organisaatiolta muutoksen jälkeen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Alaiseni ymmärtävät muutokset esimiestehtävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Alaiseni hyväksyvät muutokset esimiestehtävissä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Halutessasi voit kommentoida edellisen kysymyksen väittämiä.

1000 merkkiä jäljellä

5. Kokemus uusista työtehtävistä järjestelmän käyttöönoton jälkeen *
- Olen hoitanut kaikkia uusia työtehtäviä vähintään kerran.
 - En ole vielä hoitanut kaikkia uusia työtehtäviä. Mitä nämä tehtävät ovat?
-

Esimiestyö ja muutokset

6. Miksi alun perin hakeuduit esimiestehtäviin? *
-

1200 merkkiä jäljellä

7. Mikä on mielestäsi esimiehen uusista tehtävistä merkittävin / vastuullisin? Minkä takia? *
-

1200 merkkiä jäljellä

8. Onko Kieku mielestäsi muuttanut esimiehen roolia? Jos on, niin millä tavalla? *
-

1200 merkkiä jäljellä

9. Onko Kieku mielestäsi muuttanut esimiehen ja alaisten välisiä suhteita? Jos on, niin millä tavalla? *
-

1200 merkkiä jäljellä

10. Avoimet kommentit. Tähän voit halutessasi kommentoida muuta esimiestehtäviin tai niiden muutoksiin liittyvää.
-

1200 merkkiä jäljellä