



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# **KOULUTUS OSANA OIKEUSHALLINNON- ALAN HENKILÖSTÖN OSAAMISEN KEHIT- TÄMISTÄ**

Toni Pihlajamäki

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2019  
Liiketalouden koulutus  
Oikeudellinen asiantuntijuus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutus  
Oikeudellinen asiantuntijuus

PIHLAJAMÄKI TONI

Koulutus osana oikeushallinnon alan henkilöstön osaamisen kehittämistä

Opinnäytetyö 55 sivua, joista liitteitä 7 sivua  
Toukokuu 2019

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia oikeusministeriön koulutusyksikön järjestämien koulutusten vaikuttavuutta oikeushallinnon alan virastojen näkökulmasta. Vaikuttavuutta selvitettiin suorittamalla kysely koulutusten kohderyhmälle, oikeushallinnon alan virastoille. Tämän lisäksi selvitettiin koulutuskokonaisuuden jakautumista eri järjestäjien kesken. Opinnäytetyö suoritettiin yhteistyössä oikeusministeriön koulutusyksikön ja tuomarinkoulutuslautakunnan kanssa.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsiteltiin koulutusta osaamisen kehittämisen muotona, koulutuksen vaikuttavuutta, sen arviointia ja tutkimista, koulutusyksikön toimintaa ja roolia osaamisen kehittämisessä sekä tuomarinkoulutuslautakunnan toimintaa, joka on aloittanut toimintansa vuonna 2017. Tämä osuus nojautui ammattikirjallisuuteen ja koulutusyksikön julkaisemiin koulutussuunnitelmiin vuonna 2017 ja 2018.

Kyselytutkimuksen kohderyhmänä olivat oikeushallinnon alan virastot eli kaikki tuomioistuimet, oikeusapu- ja edunvalvontapiirit sekä kuluttajariitalautakunta. Kysely suoritettiin sähköisesti Webropol-kyselynä kesäkuun ja elokuun välisenä aikana vuonna 2018. Kysely kohdistettiin jokaisen viraston koulutusyhdyshenkilölle, joita olimme aikaisemmin tiedustelleet. 51 virastolle lähetettiin saatekirje kyselyyn vastaamisesta ja vastauksia kertyi 48 kappaletta.

Tutkimuksen mukaan koulutusyksikön koulutukset tukevat henkilöstön osaamisen kehittämistä vaihtelevasti oikeushallinnon alalla. Esimies- ja tuomarikoulutuksiin oltiin tyytyväisiä. Kansliahenkilökunnalle puolestaan tulisi lisätä ja uudistaa koulutusta. Erityisesti syventävä koulutus oli koettu pintapuoleiseksi eikä syventävää paneutumista aiheisiin ollut. Eri työuran vaiheissa oleville tulisi koulutustarjontaa lisätä. Koulutusten toteuttamistapaa tulisi parantaa siten, että rajatut osallistujamäärät poissulkivat henkilöstön mahdollisuuden osallistua suosituimpiin koulutuksiin. Opetusmenetelmä tulisi olla enemmän osallistavaa, jotta oppiminen tehostuisi. Tutkimuksen mukaan pääsääntöisesti jokainen virastoala suosii koulutusyksikön järjestämiä koulutuksia, pois lukien erityistuomioistuimet. Erityistuomioistuimet osallistuvat enimmäkseen ulkopuolisten tahojen koulutuksiin. Syynä tähän on erityistuomioistuinten oman erityisalan koulutukset, joita muilla järjestäjillä ei ole tarjottavana.

---

Asiasanat: koulutus, vaikuttavuus, osaamisen kehittäminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Legal Expertise

PIHLAJAMÄKI TONI

Training as a Part of the Competence Development of the Personnel in the Field of Judicial Administration

Bachelor's thesis 55 pages, appendices 7 pages  
May 2019

---

The main purpose of this thesis was to study the effectiveness of the trainings organized by Training Unit. The effectiveness was studied by conducting a survey for the target group, agencies in the field of Judicial Administration. Additionally and how the training is divided among the different organizers in the field of Judicial Administration. This thesis was carried out in cooperation with Training Unit of Ministry of Justice and Judicial Training Board

The Theoretical part of the study dealt with the training as a form of competence development, evaluation of the effectiveness of the training, description of Training Unit as a part of competence development and the purpose of Judicial Training Board, which started its operation in 2017. This part was based on professional literature and training plans published by Training Unit in 2017 and 2018.

The target group of the survey were agencies in the field of Judicial Administration, i.e. all courts, Domains of legal aid and trusteeship and Consumer Disputes Board. The survey was conducted as a Webropol survey between June and August in 2018. The survey was targeted at the training contact persons of the agencies that were nominated earlier. A cover letter was sent to 51 agencies and 48 agencies answered to survey.

Based on the study, the trainings organized by Training Unit has a variable effect for the competence development of the personnel in the field of Judicial Administration. Leadership trainings and trainings for judges supported well the competence development and the quality of the training was said to be high. Advanced trainings for the office personnel did not reply to the expectations. Updated courses for the office personnel and the personnel at the different stages of their career should be provided. Execution of the trainings should be develop. The problem was that the number of participants allowed to take part in training courses was limited and all the voluntaries were not able to take part. Teaching method should be more interactive. Considering in more detail, some agencies favored training courses offered by their own agency, while other may have favored training courses provided by private organizations.

---

Key words: training, effectiveness, competence development

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	7
3	KOULUTUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MUOTONA.....	9
3.1	Koulutuksen vaikuttavuus.....	10
3.1.1	Vaikuttavuuden tutkiminen.....	12
3.1.2	Vaikuttavuuden arviointi.....	13
3.1.3	Kirkpatrickin malli vaikuttavuuden arvioinnissa.....	14
4	OIKEUSMINISTERIÖN KOULUTUSYKSIKKÖ.....	17
4.1	Koulutusyksikön visio ja toiminta.....	17
4.2	Koulutusstrategia ja koulutus suunnitelma.....	18
4.3	Tuomarinkoulutuslautakunta.....	19
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	20
5.1	Tutkimusmenetelmä ja toteutus.....	20
5.2	Kyselyn luominen ja lähettäminen.....	21
5.3	Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti.....	22
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	24
6.1	Virastojen oma toiminta.....	27
6.1.1	Kehittämissuunnitelmien hyödyntäminen.....	27
6.1.2	Virastojen järjestämät omat koulutukset.....	29
6.2	Koulutusyksikön koulutukset.....	31
6.2.1	Koulutusten nykytilanne.....	31
6.2.2	Koulutustarjonnan kehittäminen.....	32
6.2.3	Koulutuksista tiedottaminen.....	34
6.2.4	Koulutustallenteiden hyödyntäminen.....	36
6.3	Hallinnon alan toisen viraston järjestämät koulutukset.....	37
6.4	Ulkopuolisten tahojen järjestämät koulutukset.....	38
6.5	Kyselyn onnistuminen.....	40
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	42
7.1	Tutkimuksen tuloksista.....	42
7.2	Tutkimuksen toteutuksesta.....	44
7.3	Jatkotutkimusehdotus.....	45
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET.....	49
	Liite 1. Kysely.....	49
	Liite 2. Haastattelukysymykset, Tuomas Nurmi.....	54
	Liite 3. Haastattelukysymykset, Kirsti Uusitalo.....	55

**LYHENTEET JA TERMIT**

OAEV	Oikeusapu- ja edunvalvonta
KRIL	Kuluttajariitalautakunta
AIPA	Aineistopankkihanke
HAIPA	Hallinto- ja erityistuomioistuinten toiminnanohjaus- ja dokumentinhallintajärjestelmän kehittämishanke
Palkeet	Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

## 1 JOHDANTO

Jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä yhteiskunnassa oman osaamisen ylläpito ja kehittäminen on tärkeää pysyäksien mukana toiminnassa. Jo hankittu osaaminen saattaa vuoden päästä olla pienessä osassa sen hetkisen osaamisen tarpeista. Nykyään on monia tapoja kehittää omaa osaamistaan riippuen siitä, mikä koetaan parhaimmaksi tavaksi, millaiset ovat käytettävissä olevat resurssit ja mitkä ovat annetut tavoitteet ja kehittämiskohteet.

Oikeusministeriön koulutusyksikkö tarjoaa täydennyskoulutusta oikeushallinnon alan henkilöstölle. Täydennyskoulutuksen tarkoituksena on ylläpitää sekä kehittää henkilöstön osaamista ja tukea osaamista eri työasemassa oleville ja koko työelinkaaren ajan. Koulutusmuotoja ja –menetelmiä pyritään jatkuvasti kehittämään ja uudistamaan voidakseen tarjota henkilöstölle erilaisia tapoja kehittää itseään.

Tutkimuksen tarve tuli esille koulutusyksiköltä. Heidän tarkoituksenaan oli toteuttaa itse kyseinen tutkimus loppuvuoden 2018 aikana. Yhteistyössä koulutusyksikön kanssa toteutimme tutkimuskyselyn koulutusyksikön koulutustarjonnan vaikuttavuudesta, mitä hyödynnetään ensi vuoden koulutusohjelmaa suunniteltaessa sekä tässä opinnäytetyössä. Tutkimuksessa keskitytään nonformaaleihin eli lisä- ja täydennyskoulutuksiin ja formaalit, tutkintoon johtavat koulutukset jäävät tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten hyvin koulutusyksikön järjestämät koulutukset tukevat osaamisen kehittämistä, onko koulutuksissa jotain konkreettista kehitettävää sekä miten koulutukset jakautuvat eri järjestäjien kesken, kuinka suuri osuus kunkin tahon koulutukset ovat kokonaisuutta tarkastellessa ja onko virastoalakohtaisesti eroavaisuuksia havaittavissa. Tavoitteena oli saada selvitettyä kokonaiskuva koulutusten jakautumisesta eri järjestäjien kesken oikeushallinnon alalla ja kuinka suuri osuus etenkin koulutusyksikön tarjoamat koulutukset ovat kokonaisuudesta. Lisäksi tavoitteena on selvittää koulutusten nykytilanne, miten virkamiehet ovat mieltäneet koulutusten laadun eli kuinka hyvin koulutukset vastaavat osaamisen kehittämistä, löytyykö mahdollisia kehittämiskohteita sekä mihin olisi syytä panostaa tulevaisuudessa.

## 2 AMMATILLISEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on henkilöstön toimintavalmiuden ja suoritustason parantaminen, sekä osaamisen jalostaminen yksilötason osaamisesta koko organisaation kattavaksi osaamiseksi. Henkilöstökoulutusten ajatellaan olevan helpoin tapa kehittää henkilöstöä. On kuitenkin olemassa vaihtoehtoisia tapoja osaamisen kehittämiseksi. Tällaisia ovat mm. työhönopastus, kehityskeskustelut, osaamissuunnitelmat, työkierto, varsinainen työssä oppiminen, henkilöstökoulutukset ja monet muut. Työelämän ongelmia ei yleensä ratkaista yhdellä toimenpiteellä, vaan muutoksen aikaansaaminen organisaatiossa edellyttää pitkäjänteistä ja määrätietoista työtä. Organisaation oppiminen ja kehittyminen pitäisikin mieltää jatkuvana prosessina, jonka toteuttamisen tueksi tarvitaan selkeitä suunnitelmallisia kehittämistoimia. (Ihalainen 2017, 10.)

Huovinen (2014) kertoo tutkielmassaan, että ammatillisen osaamisen kehittämistä ei käsitellä enää vain formaaliksi koulutukseksi, vaan se on laajentunut käsittämään useita muita oppimismuotoja ja -ympäristöjä. Muutos on nähtävissä kolmella eri tavalla. Ensiksi ammatillisen osaamisen kehittämisen yhteydessä ei puhuta ainoastaan vain koulutuksesta, vaan laajemmin oppimisesta. Toiseksi oppimista voi tapahtua tiedostamattakin työelämän eri tilanteissa ja sen ei tarvitse olla organisoitua. Kolmanneksi ammatillisen osaamisen kehittyminen tapahtuu yli oppimisympäristörajojen. Ammatillisen osaamisen kehittymiseen voivat vaikuttaa myös kaikki elämänlaajuiset oppimisympäristöt, joiden antia voi soveltaa työkontekstiin. Ammatillisen osaamisen kehittämisessä tulisi hyödyntää erilaisia rinnakkaisia keinoja. Formaalien, tutkintotavoitteisten koulutusten lisäksi ammatillisen osaamisen kehittämisen keinoja ovat myös erilaiset nonformaalit, ei-tutkintotavoitteiset koulutukset ja in-formaalit, ei-organisoiduissa oppimisympäristöissä käytettävät oppimismuodot. (Huovinen 2014, 6.)

Osaamisen kehittäminen alkaa organisaation osaamistarpeiden määrittelystä ja kartoituksesta. Suuri vastuu osaamistarpeiden määrittelyssä on esimiehillä (Viitala 2004, 196). Bondarév kertoo blogissaan (2018), ettei osaamiskartoituksen merkitystä tule vähätellä koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa. Osaamiskartoituksen avulla selvitetty osaamisvaje osoittaa, mihin täsmäkoulutusta kannattaa hankkia. Osaamiskartoitus on tarpeen tehdä, jotta koulutuksen vaikuttavuutta päästään ylipäänsä mittaamaan. (Bondarév 2018) Osaamistarpeiden kartoittaminen alkaa yleensä kehityskeskusteluilla, jotka tuottavat tietoa urasuunnittelua ja osaamiskartoituksia varten. Kehityskeskusteluiden avulla saadaan

hyvin yksityiskohtaisesti tietoa työntekijän osaamisalueista ja kehittämistarpeista. Kehityskeskustelujen jälkeen esimiesten tulisi käydä läpi esiin nousseet osaamistarpeet ja miettiä, millaisilla keinoilla osaamistarpeisiin on mahdollista vastata. Osaamiskartoituksella puolestaan selvitetään, millaista osaamista organisaatiossa on. Kartoituksen jälkeen henkilöstön osaamistasoa verrataan organisaation tuleviin osaamistarpeisiin ja pyritään löytämään, millaista osaamista puuttuu. Osaamiskartoitusten avulla esimiehet saavat jäsennettyä ja suunnattua kehittämistoimet oikein. Erityisesti puuttuvan osaamisen löytäminen on strategisen osaamisen kehittämisessä tärkeää, jotta osaaminen saadaan sen toiminnan edellyttämälle tasolle. (Viitala 2004, 196–200.)

Helsingin käräjäoikeuden laamanni Tuomas Nurmen (2018) mukaan nykypäivän osaamisen kehittämisessä tärkeimpien kriteereiden joukossa ovat henkilöstön muutosvalmius ja halukkuus. Henkilöstön tulisi pyrkiä avoimuuteen ja kokeilevaan ilmapiiriin, jotta erilaiset metodit ja osaamistarpeet saavutetaan. Aina eivät välttämättä koulutukset tavoita sitä osaa, jolle se olisi ajankohtaista. Vanhoja toimintatapoja ei korvata uusilla ja tällä voi olla seurauksia toiminnan laadussa. Henkilöstön tulisi itse osata arvioida kriittisesti omaa toimintaansa ja myötävaikuttaa suuntaan. Etenkin rakennemuutoksissa konflikteja voivat aiheuttaa kahden eri yksikön toimintamallien kohtaaminen. Kohtaamisessa ensiarvoisen tärkeää on avoin ja tasa-arvoinen ilmapiiri, jotta eri toimintamallien yhdistäminen ja hioaminen mahdollisimman hyväksi on mahdollista. (Nurmi 2018.)

Kehityskeskustelu on osaamisen systemaattiseen arviointiin tähtäävä esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu. Sen tulisi olla luonnollinen osa työvuotta. Johdon näkökulmasta keskustelun tarkoitus on parantaa työn tavoitteellisuutta ja tunnistaa kehittämistarpeet. Työntekijän näkökulmasta kehityskeskustelu on tilaisuus keskustella omasta asemastaan ja tavoitteistaan organisaatiossa. Se on molemmille osapuolille tilaisuus tuoda omat ajatukset esille ja löytää yhteinen organisaation tavoitteiden ja työntekijän tarpeiden välillä. (Hätönen 2011, 34-35)

Kehityskeskustelun tulisi olla molemmin puolin mahdollisimman antoisa, joten siihen tulisi valmistautua hyvin. Hätösen mukaan esimiehen olisi hyvä ennen varsinaista kehityskeskustelua tutustua työntekijän täyttämään itsearviointiin. Keskustelun tulee olla sujuvasti etenevä noudattaen ennalta suunniteltua runkoa, jonka ansiosta oleelliset asiat tulevat käsitellyksi. Mikäli keskustelu johtaa toimenpiteisiin ja niiden toteutumista seurataan, voidaan keskustelun ajatella toteutuneen tarkoituksenmukaisesti. (Hätönen 2011, 34-35.)



### 3 KOULUTUS OSAAMISEN KEHITTÄMISEN MUOTONA

Koulutusta ei enää mielletä pelkästään tutkintoon johtaviksi, vaan se kattaa myös non-formaalit, kurssimuotoiset koulutukset. Hakeutuminen henkilökohtaista ammatillista kasvua tukevaan henkilöstökoulutukseen tapahtuu usein osaamisen kartoittamisen tai koulustarveanalyysien pohjalta omaehtoisesti. Koulutuksen tavoitteet määräytyvät tällöin yksilöllisten kehittämissuunnitelmien pohjalta. Taustalla voi olla laajoja itsensä kehittämisen tarpeita tai sitten työtehtäviin kiinteästi liittyviä kehittämistarpeita. Kouluttautumisen tarpeet voivat nousta myös pelkästään tarpeesta saada vaihtelua ja uutta motivaatiota työhön ja elämään. Koulutus liittyy näissä tapauksissa ammatilliseen kasvuun ja oppiminen tapahtuu pidemmän prosessoinnin tuloksena. (Lehtola & Wilen 2010, 24)

Henkilöstökoulutuksen tarpeet ja muodot ovat siis kaksijakoiset, niin että sekä organisaatiolähtöiset että henkilökohtaista kasvua tukevat tavoitteet pyrkivät keskenään tasapainoon. Henkilöstökoulutusta ei voi perustella pelkästään henkilökohtaista kasvua hyödyttävien tavoittein. Vaikuttavuuden arvioinnin suhteen edellä kuvattu kaksijakoisuus tuo ongelmia. Näyttää siltä, että usein koulutukseen tulijoilla on hyvin erilaiset tavoitteet ja odotukset koulutuksen suhteen kuin koulutuksen suunnittelijoilla. Tai koulutusta arvioitaessa koulutettavat näkevät suunnittelijoiden asettamien tavoitteiden lisäksi paljon muitakin tavoitteita saavutetun. Tavoitteita, joista kouluttajilla ja suunnittelijoilla ei ole ollut etukäteen aavistustakaan. Osallistujilla on taipumus ottaa koulutuksesta omaan tilanteeseensa sopivat hyödyt, mikä on tietenkin pelkästään myönteinen ilmiö. Useimmiten kai voidaan sanoa, että koulutus vaikuttaa. Mutta, koska jokaisen osallistujan kohdalla vaikutus kohdistuu ainakin osittain eri asioihin, yhteistä mittaria on vaikea kehittää (Lehtola & Wilen 2010, 25.)

Henkilöstökoulutus on keino lisätä koulutuksen vaikuttavuutta. Henkilöstön kehittämällä tarkoitetaan kaikkia niitä suunnitelmallisia toimia, joilla henkilöstön kokemuksia pyritään ohjaamaan niin, että nämä oppivat työnsä ja työyksikkönsä toimimisen kannalta tärkeitä tietoja, taitoja ja suhtautumistapoja. Koulutus tapahtuu useimmiten työajalla ja paljolti työnantajan aloitteesta. Näin kustannukset ovat työnantajan määrättävissä, mutta samalla ikään kuin kaksinkertaiset. Koulutukseen kuluu rahan lisäksi kallista aikaa. (Lehtola & Wilen 2010, 25.)

Henkilöstökoulutus käsitetään yrityksissä investointina, panostamisena henkiseen pääomaan, jonka keskeisenä tavoitteena on organisaation tai yrityksen menestyminen. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, mutta runsaasti kustannuksia aiheuttava. Työyhteisöjen sisäisen ja ulkopuolisen ammatillisen täydennyskoulutuksen määrä Suomessa on suuri. Koulutukseen osallistuu joka vuosi noin miljoona suomalaista. Arvioidaan, että 42 % työväestöstä osallistuu vuosittain henkilöstökoulutukseen. Koulutusorganisaatioiden välinen kasvava kilpailu vaatii kehittämään laatua ja pohtimaan vahvuuksiaan. Erityisesti viimeisen vuosikymmenen aikana on entistä enemmän kiinnitetty huomiota laadulliseen kehittämiseen. On alettu tutkia erityisesti koulutuksen vaikuttavuutta, sen hyötyä koulutettavien, organisaatioiden ja yhteiskunnan kannalta. (Lehtola & Wilen 2010, 25.)

### **3.1 Koulutuksen vaikuttavuus**

Jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa täydennyskoulutuksella on mahdollista tuottaa uusia valmiuksia ja osaamista niin organisaatiolle kuin myös opettajakunnallekin. Voidaan kysyä, miten ammatillinen kehittyminen ilmenee ja näkyy työskentelyssä ja sen tuloksissa. Koulutuksen vaikuttavuutta voidaan tarkastella yksilötasolla, opetuksen laatuun, opettajan arkityöskentelyyn ja hänen tulevaisuuteensa liittyen, mutta vaikuttavuutta tulisi tarkastella myös oppilaitostasolla sekä kuntakohtaisesti ja alueellisesti. Näin voidaan entistä paremmin arvioida, millainen koulutus on tarkoituksenmukaisinta, tehokkainta ja ennen kaikkea taloudellisinta sekä millaisia yhteistyökuvioita se alueellisesti, seutukunnallisesti ja valtakunnallisesti vaatii. (Lehtola & Wilen 2010, 11)

Vaikuttavuus nähdään lähes aina positiivisena hyötynä tai pahimmassa tapauksessa se luokitellaan korkeintaan neutraaliksi ilmiöksi. Vaikuttavuus voi kuitenkin ilmetä myös odottamattomana, negatiivisena häiriötekijänä. Häiriötekijänä voidaan pitää esimerkiksi ylikoulutusta, käyttökelvottomia kvalifikaatioita, koulutusinflaatiota, koulutuksen katteettomia lupauksia, olematonta sosiaalista liikkuvuutta erityisesti alemman sosiaaliluokan kohdalla, toteutumaton tasa-arvoa ja muita kielteisiä tuotoksia ja vaikutuksia, joita koulutus tahtomattaan tuottaa. (Hynynen 2000, 44)

Koulutus on vaikuttavaa, kun sen tuottamat kvalifikaatiot laadullisesti ja määrällisesti edistävät yksilön ja yhteiskunnan myönteistä kehitystä kulttuurin ja työelämän kannalta. Hanhinen (2010) määrittelee kvalifikaatioiden tarkoittavan organisaation asettamia työn

vaatimuksia, joita henkilö tulee työssään hallita. Työntekijään kohdistuvat osaamisvaatimukset nähdään siten työelämän vaatimuksista johdettuina kvalifikaatioina, jotka määrittelevät työsuorituksen sisällön ja tason (Hanhinen 2010, 142-143). Koulutuksen vaikuttavuuden määrittelyyn pätee se, että vaikuttavuus on aina suhteellista. Se riippuu pitkälti tutkijan valitsemista kriteereistä ja mittaustavoista. Koulutusta voidaan pitää vaikuttavana, jos se tuottaa koulutettavalle valmiuksia, jotka laadullisesti tai määrällisesti edistävät koulutetun yksikön henkistä kasvua sekä yhteiskunnan, työelämän ja kulttuurin kehitystä. Vaikuttavuustutkimuksen tueksi rakennetuissa arviointimalleissa korostetaan usein koulutuksen taloudellisuutta, tehokkuutta ja koulutuksen vaikuttavuuden rahallista mitattavuutta. Klemelän (2002) mukaan koulutus nähdään tällöin palvelutuotteena tai investointitekijänä (Klemelä, 2002, 30). Vaikuttavuutta koskevaa arviointietoa on hyvä käyttää tehokkuus- ja taloudellisuustietojen rinnalla. Mikäli vaikuttavuuden arviointi unohdetaan, voi silloin käydä myös niin, että mitataan vain sitä mikä on helppoa. (Lehtola & Wilen 2010, 12)

Opetushallituksen (1998) mukaan koulutus on vaikuttavaa, kun sen tuottamat kvalifikaatiot laadullisesti ja määrällisesti edistävät yksilön ja yhteiskunnan myönteistä kehitystä kulttuurin ja työelämä kannalta. Koulutuksella on myönteinen vaikutus yksilölle silloin, kun se edistää persoonallisuuden monipuolista kehittymisestä ja terveen itsetunnon muotoutumista. (Opetushallitus 1998, 28)

Opetushallitus (1998) mukaan koulutuksen tehokkuus, vaikuttavuus ja taloudellisuus muodostavat koulutuksen tuloksellisuuden. Tehokkuutta tarkasteltaessa arvioidaan paitsi resurssien käyttöä, myös oppimistulosta eli onko toiminta kaikilla tasoilla sellaista, että saavutetaan hyvät oppimistulokset. Tehokkuuden seurannassa kiinnitetään huomiota myös koulutuksen oikea-aikaisuuteen ja ajankohtaisuuteen. (Opetushallitus 1998, 27-28) Koulutuksen vaikuttavuutta tarkasteltaessa tärkeimpiä kohteita ovat opetuksella aikaansaadut tulokset: laadulliset ja määrälliset vaikutukset yksilöön ja yhteisöön. Koulutustarpeet ja tarjonnan tulee vastata toisiaan ja opetuksessa oppimiseen liitetyt saavutukset tulee olla saavutettavissa. Vaikuttavuutta tulisi arvioida sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. (Opetushallitus 1998, 27, 33-34) Koulutus on taloudellista silloin, kun koulutusresurssit on kohdistettu koulutukselle asetettujen tavoitteiden kannalta optimaalisesti ja resurssien määrä on tarkoituksenmukainen suhteessa tuotettujen koulutuspalvelujen määrään laatuun sekä palvelutuotannon rakenteen ja organisointiin nähden.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin vaikuttavuuteen ja erityisesti virastojen näkökulmasta koulutustarpeiden ja tarjonnan vastaavuuteen sekä koulutusyksikön näkökulmasta osittain sekä tehokkuuteen, että vaikuttavuuteen. Tehokkuutta pyrittiin selvittämään mm. koulutustarjonnan osalta, nousisiko tuloksissa esille jotain oleellista, johon olisi syytä keskittyä tulevaisuudessa. Vaikuttavuutta tarkasteltiin siten, että vastaako koulutukset ja koulutustarjonta osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Koulutuksen taloudellisuutta ei tässä työssä tutkita.

### **3.1.1 Vaikuttavuuden tutkiminen**

Kun tutkitaan koulutuksen onnistumista, koulutuksista saadut palautteet eivät usein kerro koko totuutta. Usein nämä ilmentävät vain ensimmäisiä koulutuksen jälkeisiä tunnelmia koulutukseen liittyen. Palaute saattaa tällöin olla joko positiivista tai negatiivista. Palautteita luotettavampaa tietoa koulutuksen vaikuttavuudesta saadaan, kun mitataan koulutuksen jälkeen työssä tapahtuneita käyttäytymismuutoksia, palvelu- ja laatutasossa tapahtuneita muutoksia sekä arvioimalla koulutukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Koulutuksen vaikuttavuuden tarkastelussa keskeinen käsite on relevanssi. Relevanssi käsitetään tarkoituksenmukaisuutena, käyttöön sopivuutena, hyödyllisyytenä ja mielekkyytenä. (Lehtola & Wilen 2010, 12-13) Relevanssiin liittyy kuitenkin arvolähtökohta eli kenen näkökulmasta koulutuksen tulisi olla tarkoituksenmukaista, ketä sen tulisi palvella ja miksi (Huuhka 2002, 84).

Oppimisen seurauksena koulutettavien työkäyttäytymisessä tulisi tapahtua muutoksia. Tällöin oppimisen taso määräytyy oppimisen siirtovaikutuksen mukaan. Koulutuksista ei koskaan saada valmiita ratkaisumalleja jokaiseen käytännön ongelmaan, joita työssään voi kohdata, vaan oppijan tulisi koulutuksesta omaksumien tietojen ja taitojen avulla ratkaista samankaltaisia ongelmia. Siirtovaikutus eli transfer on merkittävä oppimista nopeuttava ilmiö. Koulutuksen siirtovaikutuksella tarkoitetaan koulutuksessa opitun ja omaksutun tiedon tai käyttäytymismallin soveltamista uusien konteksteihin ja tilanteisiin. Kognitiiviset taidot voivat siirtyä samalla tavalla kuin tiedotkin. Aiemmin opittuja tietoja ja taitoja voidaan käyttää hyväksi uusissa tilanteissa, mutta ne eivät kuitenkaan siirry automaattisesti. (Kylmälahti 2003, 48.)

### 3.1.2 Vaikuttavuuden arviointi

Kauhasen (2012) mukaan organisaation johdon tulee vaatia, että henkilöstön kehittämistoiminnan tulee tukea organisaation liiketoimintastrategiaa ja kehittämistoiminnan tuloksia täytyy voida mitata (Kauhanen 2012, 159). Organisaatiossa pitää olla selkeät tavoitteet, joiden mukaan henkilöstöä kehitetään. Kehittämistoiminnan tulee saada aikaan organisaation kannattavuuden ja menestymisen edellytysten parantumisen osaamisen lisääntymisen kautta, kun laatu kehittyy ja toiminta tehostuu. Sama pätee johdon kehittämiseen. Osaamisen kehittymisen tuloksia nähtävästi mitataan vain harvoin ja jos mittamista tehdään, on se yleensä vain koulutettavan tyytyväisyyttä selvittävä arviointi. Arvioinnin pitäisi kohdistua koko kehittämisprosessiin aina suunnittelusta tuloksiin ja sen tulisi tapahtua useammalla tasolla eli yksilön tiedot, asenteet ja työkäyttäytyminen sekä vaikutukset koko organisaatioon. (Viitala 2005, 281 - 282)

Organisaation henkilöstön, johto mukaan lukien, kehittämistoiminnan tuloksia voidaan mitata esimerkiksi oppimisen, soveltamisen ja vaikutusten tasolla (Kauhanen 2012, 159-160). Oppijan oma kritiikki on keskeinen koulutuksen vaikuttavuuden arvioinnissa. Usein realistisen kuvan koulutuksen vaikutuksesta antaa erityisesti hänen viivästetty arviointinsa, sillä koulutuksen vaikuttavuus tulee usein esille vasta pitkän ajan kuluttua koulutuksen päättymisestä. (Kauppinen 2019, 34)

Vaikuttavuus, tuottavuus ja taloudellisuus ovat alisteisia käsitteitä koulutuksen tuloksellisuudelle. Tulosajattelu on saanut vahvasti jalansijaa julkisissa organisaatioissa ja täydennyskoulutustoiminta pohjautuu suurelta osin myös tähän ajatteluun. Tästä on seurauksena määrällisten ja rahassa mitattavien suoritteiden ensisijaistaminen suhteessa siihen, mitä pitkäjänteisellä täydennyskoulutuksella voitaisiin saada aikaan. Asetelma olisi hyvä muuttaa siihen suuntaan, että koulutuksen vaikuttavuus nähtäisiin ohjauksen yläkäsitteenä ja sekä tuottavuus, tuloksellisuus, taloudellisuus ja tehokkuus sen alakäsitteinä. (Lehtola & Wilen 2013, 18.)

Vaikuttavuutta voidaan arvioida yksilökohtaisena, institutionaalisenä tai yhteiskunnallisena vaikuttavuutena lähestymistavasta riippuen. yksilöllinen vaikuttavuus ilmenee esimerkiksi kokemuksen ja ammattitaidon lisääntymisenä, vastuun ja vaikutusalueen kasvuna ja oppijan näkyvyytenä. Instituutiotasolla vaikuttavuus ilmenee oppijan oppimisen

kautta organisaation menestymisenä. Valtakunnallisella tasolla vaikuttavuus näkyy koulutuksen impaktien määrän kasvuna ja laajenemisena, sosiaalisten muutosten lisääntymisenä sekä yhteiskuntarakenteiden muuttumisena. (Lehtola & Wilen 2013, 18.)

Kun suunnitellaan koulutuksen vaikuttavuuden arviointia, tulee päättää, mitä tietoja tarvitaan ja ketkä ovat ne tahot, jotka tietoja tulevat käyttämään. Edellisten lisäksi on syytä määritellä, mihin tarkoituksiin arviointitietoa käytetään. Usein arviointitietoja käyttävät muun muassa koulutusorganisaatiot tai isommat tahot, esimerkiksi tutkimuslaitokset, jotka vertailevat koulutusorganisaatioiden ja alueellisia eroja. (Dahler-Larsen 2005, 34)

### 3.1.3 Kirkpatrickin malli vaikuttavuuden arvioinnissa

Donald Kirkpatrick on luonut nelitasoisen mallin koulutuksen vaikuttavuuden arviointiin, mikä on saanut nimekseen ”Kirkpatrickin malli”. Kirkpatrickin malli on käytetyin menetelmä koulutuksen arviointimalleista, sillä se antaa vielä tänäkin päivänä hyvän rungon sille, mitä osa-alueita kannattaa mitata koulutuksen vaikuttavuutta selvitetessä. (Kennedy ym. 2014) Kirkpatrickin mallissa jokainen taso on tärkeä ja alemmalla tasolla on vaikutusta seuraavaan tasoon. Siirtyminen alemmalta tasolta seuraavalle, prosessista tulee haastavampi ja hitaampi, mutta samalla tuottaa arvokasta tietoa. Yhtäkään tasoa ei tule ohittaa sen takia, että seuraavan tason ajatellaan olevan tärkeämpi. (Kirkpatrick 2006, 21)

Kirkpatrickin koulutuksen arviointimallin neljä tasoa ovat (mukaillen Kauppinen 2019, 34; Kirkpatrick 2006, 21-26):

1. Reaktio (osallistujien välittömät reaktiot)
2. Oppiminen (koulutuksesta johtuva oppiminen)
3. Käyttäytyminen (työkäyttäytymisen muuttuminen)
4. Tulokset (koulutuksen hyödyt organisaation ja työyhteisön tasolla)

Mallin ensimmäisellä tasolla, reaktiossa, tavoitteena on selvittää koulutukseen osallistuneiden välittämöt reaktiot koulutuksesta, toisin sanoen tyytyväisyys. On tärkeää saada aikaan positiivinen reaktio, sillä koulutukseen osallistuneiden reagoidessa negatiivisesti, eivät he välttämättä ole motivoituneita oppimaan. Positiivinen reagointi ei takaa oppimista, mutta antaa paremmat lähtökohdat oppimiselle. Positiivinen reaktio on tärkeää

myös koulutuksen jatkumisen kannalta. Palautteen avulla saadaan tietoa koulutuksen toteutumisesta, tuo esille mahdolliset kehittämiskohdat ja palaute kertoo, että kouluttaja arvostaa koulutukseen osallistuneiden mielipiteitä. Reaktiota tärkeämpää on saada positiivinen reaktio koulutuksesta. (Kirkpatrick 2006, 21-22)

Mallin toisella tasolla, oppimisessa, arvioidaan koulutukseen osallistuneiden asenteiden muuttumista, tiedon lisääntymistä ja/tai taitojen parantumista. Nämä kolme asiaa voidaan saavuttaa koulutuksessa. Oppimista on tapahtunut, jos yksikin edellä mainituista asioista on tapahtunut. Jotkut koulutuksista voivat tähdätä ainoastaan yhteen edellä mainituista. Tämä riippuu usein siitä, mitä koulutuksessa opetetaan. Osa kouluttajista on sitä mieltä, että asenteiden muutos on tärkein. Ilman koulutuksen kautta saatujen asenteiden muutosta ei oppimista voi tapahtua. (Kirkpatrick 2006, 22)

Mallin kolmannella tasolla, käyttäytymisen muutoksessa, pyritään selvittämään, ovatko koulutuksessa opitut asiat siirtyneet koulutettavien käytännön toimintaan työelämässä. Samalla pyritään saamaan tieto siitä, onko käyttäytyminen muuttunut halutulla tavalla verrattuna tilanteeseen ennen koulutusta. (Kirkpatrick 2006, 22-23, 53-54). Kirkpatrickin mukaan käyttäytymisen muutoksen lähtökohtana on, että koulutettavalla on halu kehittyä ja muuttaa toimintaansa. Ilmapiiri tulisi olla suotuisa muutosten vastaanottamiselle ja omaksumiselle sekä muutoksen aikaansaamisesta tulisi palkita. Käyttäytymisen muutosta ei kannata arvioida heti koulutuksen jälkeen, vaan arvioinnin tekemiselle tulisi antaa riittävästi aikaa, jotta muutokset sisäistetään ja ne voidaan nähdä myös käytännön toiminnassa. (Kirkpatrick 2006, 23, 54) Kirkpatrick suosittelee, että mahdollisuuksien mukaan muutokset kannattaisivat arvioida ennen ja jälkeen koulutuksen, jotta nähdään, onko haluttuja muutoksia tapahtunut (Kirkpatrick 2006, 54).

Neljännellä tasolla, tuloksissa, pyritään selvittämään lopulliset tulokset koulutukseen osallistuneiden toiminnassa ja millaisia muutoksia koulutus on aiheuttanut koulutetulle ja mitä hyötyjä koulutuksesta on saatu organisaatiolle. Jotta koulutus voisi tuottaa tulosta organisaatiotasolla, tulee sen olla sitoutunut koulutuksen tavoitteisiin. Organisaation näkökulmasta tuloksia voidaan saada selville erilaisten mittareiden avulla, kuten lisääntynyt tuotanto, kustannusten lasku, liikevaihdon nousu ja palvelun/tuotannon laadun kasvu. On tärkeää, että organisaatio tunnistaa edellä mainittujen tulosten johtuvan henkilöiden osallistuttua koulutukseen. Näiden tunnistaminen ei välttämättä ole helppoa, sillä organisaati-

tiossa ei välttämättä tiedetä, miten tuloksia mitataan ja verrataan koulutuksen kustannuksiin. Toiseksi, vaikka tuloksia osattaisiin mitata, ei voida todeta, että myönteiset tulokset ovat tulleet koulutuksesta. (Kirkpatrick 2006, 24, 63-64.)



## 4 OIKEUSMINISTERIÖN KOULUTUSYKSIKKÖ

Oikeusministeriön tehtävänä on kehittää ja ylläpitää oikeusjärjestystä sekä oikeusturvaa ja huolehtia kansalaisten perusoikeuksista sekä demokratian rakenteista. Oikeusministeriö vastaa oikeuslaitoksen toimintakyvystä, keskeisimpien lakien valmistelusta ja tuomioiden täytäntöönpanosta. Osana valtioneuvostoa oikeusministeriö kehittää säädöspolitiikkaa, luo oikeuspolitiikan linjoja ja ohjaa hallinnonalaansa. (Oikeusministeriön asetus oikeusministeriön työjärjestyksestä 29.9.2016/883.)

Oikeusministeriön asettaman oikeusministeriön työjärjestyksen mukaan sen osastoon kuuluvalla oikeushallinto-osaston tehtävänä on tukea oikeushallinnonalalle kuuluvien virastojen toiminnan ja henkilöstön kehittämistä (Oikeusministeriön asetus oikeusministeriön työjärjestyksestä 29.9.2016/883). Oikeushallinto-osastolle kuuluva koulutusyksikkö suunnittelee ja toteuttaa yhteistyössä muun muassa tuomarinkoulutuslautakunnan kanssa heille suunnattuja koulutuksia, joiden tavoitteena on vastata henkilöstön osaamisen johtamista ja kehittämistä.

### 4.1 Koulutusyksikön visio ja toiminta

Koulutusyksikön visio on olla oikeushallinnon osaamisen kehittämisen edelläkävijä. Tavoitteena on vastata tuomioistuinten, julkisen oikeusavun, yleisen edunvalvonnan ja kulluttajariitalautakunnan työelämän tarpeisiin ja vaatimuksiin tarjoamalla laadukasta koulutusta ja osaamisen toimenpiteitä. Tehtävänä on koulutustoiminnan lisäksi tukea meneillään olevia hallinnonalan kehittämishankkeita ja uudistuksia sekä kansainvälistymiskehitystä. (Yli-Ikkela 2018, 6)

Koulutusyksikkö vastaa toiminnallaan osaamisen kehittämisen ja koulutustoiminnan tulevaisuuden trendeihin ja haasteisiin. Tärkeä osa osaamisen kehittämistä on työssä oppiminen. Jokaisena päivänä voi kehittää osaamistaan ja oppia toisilta niin työssä kuin vapaa-ajalla. Koulutukset tarjoavat mahdollisuuden uusien asioiden, taitojen ja ajattelutapojen omaksumiseen. Monipuolisissa ja monimuotoisissa koulutuksissa hyödynnetään erilaisia verkko-oppimismahdollisuuksia ja osallistavia opetusmenetelmiä. Koulutustarjonnassa on huomioitu myös mahdollisuus erikoistumiseen. (Yli-Ikkela 2018, 6)

Koulutusyksikön tehtävänä on tuomarinkoulutuslautakunnan toiminnan aloitettua tukea tuomarinkoulutuslautakunnan työskentelyä ja tuottaa lautakunnan määrittelemät koulutukset sovitulla tavalla. (Yli-Ikkela 2018, 9)

#### 4.2 Koulutusstrategia ja koulutussuunnitelma

Oikeusministeriön eräs strateginen tavoite on poikkihallinnollisuuden ja yhteistyön kehittäminen eri toiminnoissa. Tämä näkyy konkreettisesti myös koulutustoiminnassa. Syksyllä 2016 perustettiin koulutusverkosto, jonka tehtävänä on laatia hallinnonalan eri koulutusorganisaatioiden koulutussynergioita ja –yhteistyötä kehittävä nelivuotinen suunnitelma. Koulutusyksikkö toimi vastuullisena koordinaattorina verkostossa vuonna 2017. Vuonna 2018 syvennetään entisestään jo alkanutta verkostoyhteistyötä pohjoismaiden koulutusorganisaatiokumppaneiden kanssa. (Yli-Ikkela 2018, 10)

Vuonna 2017 koulutusten painopistealueita ovat olleet muun muassa meneillään olevien rakenneuudistusten ja muiden kärkihankkeiden tukeminen koulutuksellisin keinoin. Näistä merkittävimminä mainittakoon muun muassa AIPA-hanke, jonka tarkoituksena on sähköistää tuomioistuinten toimintaa sekä kärjäoikeusmuutos, jossa 27 kärjäoikeuslaitosta sulautetaan 20:een. Muita painopistealueita ovat olleet 1) osaamisen kehittämisen toimenpiteiden ja suunnittelun laajentaminen siten, että koulutustarjonta vastaa henkilöstön uran eri aiheissa oleviin tarpeisiin ja tukee riittävästi erityisosaamisen kehittymistä, 2) monimuotoisten opiskelumahdollisuuksien laajentaminen (videoyhteydellä tuotetut koulutukset, luentotallenteiden tuottaminen ja koulutuskonseptin kehittäminen) ja 3) toimintatapojen ja työmenettelyjen yhtenäistäminen sekä uusien sähköisten järjestelmien hyödyntäminen. (Yli-Ikkela 2017, 16)

Vuoden 2018 koulutussuunnitelmassa on tehty yhteistyötä sekä tuomarinkoulutuslautakunnan että oikeusapu- ja edunvalvontapiirien johtajien kanssa. Lautakunnalla ja piiri-johtajilla on keskeinen rooli täydennyskoulutuksen kehittämisessä ja koulutusteemojen määrittelemisessä. (Yli-Ikkela 2018, 15)

Vuoden 2018 koulutussuunnitelmassa on myös ollut samoja painopisteitä kuin vuota aikaisemmin. Esimerkiksi työtapojen ja –menetelmien kehittäminen digitalisoinnin tueksi ja monimuoto-opiskelun mahdollisuuksien kehittäminen. Uusina painopistealueina ovat

olleet 1) johdon muutosvalmennus sekä johtamisen kehittäminen vuorovaikutteisemmaksi, 2) substanssiosaamiseen ja hallinnonalan ajankohtaisiin asioihin liittyviä koulutuksia sekä 3) koulutusyhteistyön tiivistäminen koulutusyksikön sisällä ja oikeushallinnon eri toimijoiden välillä.

### 4.3 Tuomarinkoulutuslautakunta

Tuomioistuinlaki astui voimaan 1.1.2017 ja silloin aloitti myös tuomarinkoulutuslautakunta toimintansa. Lautakunnassa on puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja 8 muuta jäsentä. Näistä henkilöistä puheenjohtaja, varapuheenjohtaja sekä neljä jäsentä ovat vakinaisessa virassa olevia tuomareita. (Yli-Ikkela 2018, 11)

Lautakunnan ensisijaisiin tehtäviin kuuluvat tuomarikoulutukseen liittyvien tehtävien määrittely ja lautakunnan toimintatavoista päättäminen. Lain mukaan lautakunnan tehtäviin kuuluu huolehtia tuomioistuinten lainkäyttöhenkilöstön ja muulle henkilöstölle järjestettävän koulutuksen suunnittelusta yhteistyössä oikeusministeriön koulutustoiminnasta vastaavan yksikön eli oikeusministeriön koulutusyksikön sekä tuomioistuinten kanssa. Käytännössä tämä tarkoittaa koulutuksen suunnittelua ja koordinointia tuomioistuinharjoittelusta täydennyskoulutukseen asti. Lautakunnan perustamisen myötä nykyiset tuomareiden täydennyskoulutuksen ohjausryhmät lakkaavat. (Yli-Ikkela 2017, 9)

Lautakunnan tehtäviin kuuluu erityisesti lainkäyttöhenkilöstön urapolkuihin liittyvien koulutusohjelmien kehittäminen sekä uutena koulutustuotteena asessoreiden koulutusohjelman laatiminen. (Yli-Ikkela 2017, 9) Lautakunta pyrkii myös edistämään kansliahenkilökunnan koulutusmahdollisuuksia ja ammentaa tarjontaa. Pääpainopiste on ensisijaisesti kuitenkin lainkäyttöhenkilökunnassa, sillä työn haasteellisuus on jatkuvasti muuttumassa yhä vaativammaksi. (Uusitalo 2018)

Lautakunta on nimennyt eri alojen asiantuntijoita koulutusohjelmien suunnitteluryhmiin. Suunnitteluryhmien tehtävänä on laaja-alaisesti huomioida tulevia koulutustarpeita, erilaisia näkökulmia ja toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia sekä suunnata koulutustarjonta vastaamaan mahdollisimman hyvin kohderyhmän tarpeita. (Yli-Ikkela 2017, 10)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää koulutusyksikölle koulutusten nykytilanne ja se, miten hyödylliseksi virkamiehet oikeushallinnon alalla olivat koulutukset kokeneet ja olivatko koulutukset tukeneet osaamisen kehittämistä. Tutkimuksen tarkoitus oli auttaa koulutusyksikköä tulevaisuudessa koulutusten suunnittelussa sekä kehittämisessä, antaa sen hetkistä tietoa toteutuneista koulutuksista sekä antaa mahdollisesti uusia ideoita koulutusten toteuttamisessa ja painopisteissä.

Tutkimukseen otettiin mukaan oikeusministeriön hallinnon alalta kaikki tuomioistuimet, oikeusapu- ja edunvalvontapiirit sekä kuluttajariitalautakunta. Koska osallistuvia virastoja oli monta ja henkilömäärissä vastaajia olisi ollut valtavasti, jos jokaiselta virkamieheltä olisi pyydetty vastausta kyselyyn, koulutusyksikkö olemassa olevien resurssien ja määrärajan takia oli päättänyt kohdistaa kyselyn jokaisen viraston koulutusyhdyshenkilölle. Koulutusyhdyshenkilöillä on virastojen sisällä paras tieto koulutuksista, mihin heidän virkamiehensä osallistuvat. Jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman yksimielisiä viraston keskuudessa, ohjeistimme kyselyn ohjeistuksessa koulutusyhdyshenkilöä käymään virasto-/yksikkötasolla kysymykset läpi ennen varsinaiseen kyselyyn vastaamista. Näin saisimme arviolta yhtenevät vastaukset virastolta.

### 5.1 Tutkimusmenetelmä ja toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena oli kerätä virastoilta kokemuksia koulutusyksikön toteutuneista koulutuksista. Tutkimus suoritettiin empiirisellä, kokemusperäisellä tutkimusmenetelmällä. Empiirinen tutkimus yleisenä käsitteenä tarkoittaa kokemusperäistä, havaintoihin perustuvaa ja mittaamalla selvitettyä. Empirian avulla tarkastellaan ympäröivää todellisuutta ja sen ilmiöitä sellaisina kuin ne ovat. Empiirisen tutkimuksen tunnusmerkkejä ovat tutkimusta varten kootut aineistot ja niiden käsittelyyn käytettävät tutkimusmenetelmät. (Itä-Suomen yliopisto n.d.) Kyselyn tarkoituksena oli kerätä vastaajilta kokemuksia toteutuneista koulutuksista ja miten he ovat mieltäneet koulutukset. Tarkoituksena oli kuitenkin saada mahdollisimman laadukasta ja tarkkaa tietoa koulutuksista, jonka johdosta vastaajiksi valittiin kunkin viraston koulutusyhdyshenkilö.

Kyselyt tehtiin Webropol 2.0 –tiedonkeruujärjestelmää hyödyntäen. Webropol on internetin välityksellä toimiva tutkimustyökalu, joka on erikoistunut e-kyselyihin, jota oikeusministeriö käyttää omien kyselyidensä toteuttamisessa, joten tutkimuksen toteuttaminen Webropolin avulla soveltui hyvin myös tähän kyselyyn. Tämän sivuston avulla on tutkimustuloksia helppo analysoida, koska sen avulla vastaukset saadaan suoraan pdf- tai Excel-tiedostoina. (Stähle 2015, 12-13.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin vain Excel-muodossa olevia vastauksia.

## 5.2 Kyselyn luominen ja lähettäminen

Kyselyn vastaajiksi oli valittu virastojen koulutusyhdyshenkilöt. Syy, miksi heidät valittiin vastaajiksi, oli se, että virastojen koulutusyhdyshenkilöillä ajateltiin olevan paras käsitys virastonsa virkamiesten koulutuksiin osallistumisista. He myös saavat selville muun muassa HRM-järjestelmän kautta, millaisiin eri koulutuksiin henkilöstö on osallistunut.

Lisäksi toivoimme, että saisimme mahdollisimman monen vastauksen määräaikaan mennessä. On oletettua olettaa, että koulutusyhdyshenkilöt ovat paremmin perillä laaja-alaisesti toteutuneista koulutuksista, sillä heidän vastuullaan on mm. jakaa tietoa eri koulutuksista virastoissaan. Näin ollen vastauksiin ja niiden selvittämiseen aikaa ei menisi paljon varsinkin, kun kyselyn lähettäminen sijoittui kesäkuun alkuun, jolloin suuri osa henkilöstöstä on jäämässä tai jo jäänyt kesälomille.

Kyselyä luodessa haasteeksi muodostui kysymysten ymmärrettävyys ja selkokieliisyys. Laajoja ja ”ympäripyöreitä” kysymyksiä pyrittiin välttämään mahdollisimman pitkään. Kysymysten asettelussa tärkeintä meille oli se, että arviovastauksia ei tarvitsisi tehdä. Sen takia kysymykset piti muotoilla siten, että koulutusyhdyshenkilöiden olisi mahdollisimman helppo vastata. Muutamaan kysymykseen täytyi kuitenkin antaa arviovastaus. Kysymykset olivat tärkeitä etenkin koulutusyksikön näkökulmasta, mutta niitä ei saatu muotoiltua siten, että arvioituja vastauksia olisi pystytty välttämään.

Ennen kyselyn lähettämistä olimme tiedustelleet virastoilta koulutusyhdyshenkilöiden yhteystiedot. Tiedustelussa mainitsimme koulutusyksikön tulevasta koulutustoiminnan

kartoituskyselystä, joka lähetetään koulutusyhdyshenkilöille. Varsinainen kysely lähetettiin koulutusyksikön koulutuspäällikkö Marika Yli-Ikkelän sähköpostista varmistaaksemme, että kaikki vastaanottajat reagoisivat kyselyyn ja vastaisivat siihen.

### 5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimusta aloitettaessa tärkein asia on pyrkimys puolueettomuuteen ja virheettömyyteen. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, tulosten tarkkuutta ja sitä, kuinka hyvin tutkimus on toistettavissa. Tutkimuksessa kerätyn aineiston on oltava siinä muodossa, että se on tarkastettavissa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin arvioiminen on helpompaa kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Stähle 2015, 12.) Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan tutkimus täytyy pystyä toistamaan samanlaisin tuloksien. Pitää kuitenkin huomioida se, että tieteelliset tulokset eivät välttämättä päde toisessa yhteiskunnassa tai toisena aikana, eli tuloksia ei pidä yleistää niiden pätevyysalueen ulkopuolelle. Luotettavuuteen liittyviä virheitä voi sattua monessa eri vaiheessa, kuten tiedon keräämisen aikana, tietojen syöttämisen tai käsittelyn aikana tai tulosten tulkinna, joten tutkimuksen tekijän täytyy olla koko tutkimuksen ajan tarkkana. (Heikkilä 2014, 28; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kysely lähetettiin lähes jokaiselle koulutusyksikön koulutuksissa suunnatulle virastolle sekä se, että kyselyn vastausprosentti on ollut hyvä. Ainoastaan 3 virastoa jätti vastaamatta kyselyyn. Tulosten käsittelemisestä helpotti se, että Webropol-tiedonkeruujärjestelmässä vastauksista saa muodostettua Excel-taulukon, jossa jokaisen vastaus on listattuna omalle rivilleen kysymyksittäin. Tämän avulla tulosten analysoiminen ja yhteenvetojen tekeminen on helppoa

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että jokaiselle on lähetetty sama linkki kyselyyn ja sama virasto on voinut vastata kyselyyn useamminkin. Tätä luotettavuuden seikkaa pyrimme poistamaan siten, että olimme etukäteen pyytäneet koulutusyhdyshenkilöiden yhteystiedot, joiden odotetaan vastaavan kyselyyn. Näin tiedämme, että oikea henkilö on kyseessä ja mikäli toinen henkilö samaisesta virastosta vastaisi kyselyyn, jättäisimme näiden henkilöiden vastaukset huomioimatta. Kyselyyn tuli kahdesta virastosta vastauksia useampi kuin yksi. Näissä tapauksissa hyödynsimme vain ilmoitetun koulutusyhdyshen-

kilön vastauksia. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta heikentää se, että tutkimuksen ensimmäisessä kysymyksessä on vastaajien vastaukset ovat pitkälti perustuneet arvioon. Kysymyksen tarkoituksena oli hahmottaa kokonaiskuvaa koulutusten jakautumisesta eri järjestäjien kesken, mutta sen selvittäminen tarkasti olisi vastaajien osalta ollut huomattavan hidasta.

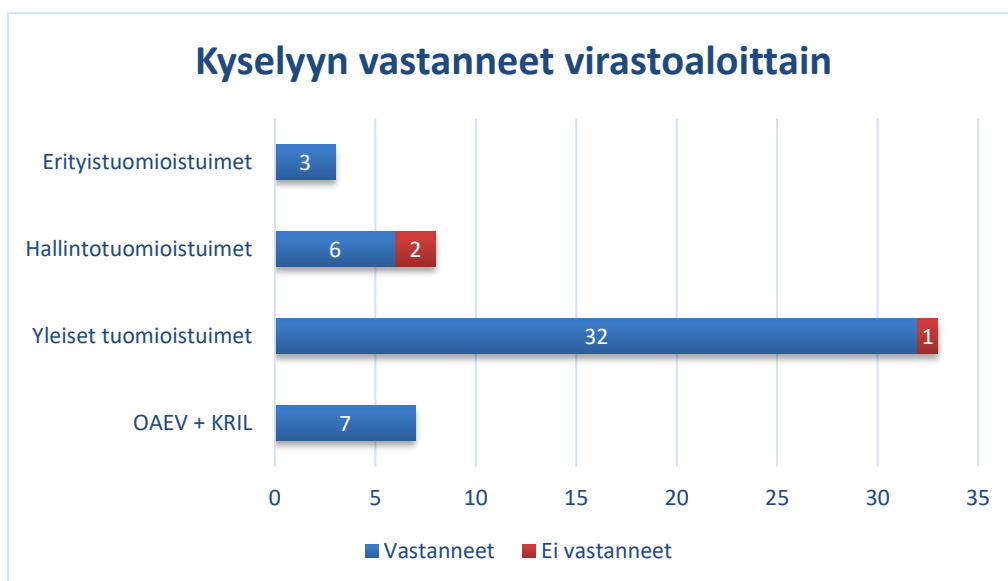
Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Tutkimusta tehdessä on hyvä pitää mielessä tutkimuskysymys ja se, onko valittu tutkimusmenetelmä luotettava ja pystytäänkö tutkimus toistamaan. Validiteetti on hyvä tilanteessa, jossa tutkimusaineisto on tarpeeksi kattava havaintojen ja päätelmien tekemiseen. Tutkimustulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset on pystyttävä perustelemaan kattavasti. Määrällisessä tutkimuksessa on kysymys siitä, että kuinka tutkimuksen tekijä on onnistunut siirtämään tutkimuksessa käytetyn teorian ja ajatuskokonaisuuden sekä käsitteet kyselylomakkeeseen. Tavoitteena on, että kyselyn tekijä ja vastaaja ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja näin annettujen vastauksien avulla saadaan vastaukset tutkimusongelmiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231-233.)

Kyselyä testattiin kolmella koehenkilöllä ennen sen varsinaista lähettämistä. Testauksella oli tarkoitus selvittää kysymysten ymmärrettävyys, ja että asiaan täysin perehtymätön ymmärtäisi kysymysten tarkoitusperän ja osaisi niihin vastata. Näin koitimme välttää kysymysten ymmärtämistä väärin ja tarvittaessa muuttaa lähestymiskulmaa toivottujen vastausten osalta.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

Kysely lähetettiin 51 virastolle ja 48 virastoa vastasi kyselyyn. Vastausmäärät kuitenkin vaihtelivat kysymyksittäin. Osa kysymyksistä oli kyllä-ei-kysymyksiä, jonka seurauksena aukesi kaksi alakysymystä, mikäli ensimmäiseen oli vastauksena ”kyllä”. Ensimmäisestä kysymyksestä saimme selville, mistä virastosta vastaaja oli sekä henkilön nimi varmistaaksemme, että kyselyyn vastasi se henkilö, joka koulutusyhdyshenkilöksi oli ilmoitettu. Ryhmittelyn vuoksi kuluttajariitalautakunta on sisällytetty samaan ryhmään oikeusapu- ja edunvalvontapiirien kanssa. Alla olevasta kuviosta selviää, kuinka moni eri virastoalasta on vastannut kyselyyn.

Vaikka kysely suoritettiin kesällä, jolloin suuri osa henkilöstöstä oli joko lomalla tai kiireisiä omien työtehtäviensä kanssa ennen lomalle siirtymistä, olimme tyytyväisiä vastausprosenttiin. Uskon, että vastausten saamiseen edesauttoi se, että kysely lähetettiin koulutusyksikön koulutuspäällikkö Marika Yli-Ikkelän sähköpostista.



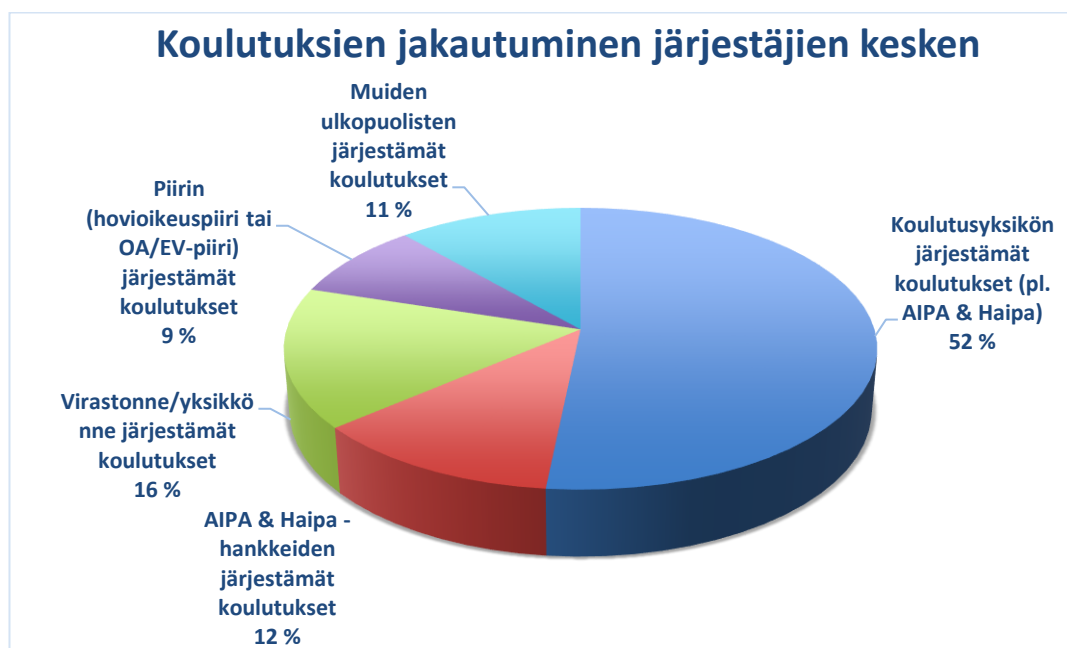
KUVIO 1. Kyselyyn vastanneet virastoaloittain.

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä haluttiin selvittää, miten koulutukset jakautuvat eri järjestäjien kesken. Näin saisimme hahmoteltua oikeushallinnon alan koulutuskokonaaisuutta. Tässä kysymyksessä pyydettiin arviota prosentteina koulutusten kokonaismäärästä. Haastavaksi asian teki tässä kysymyksessä se, että koulutusyhdyshenkilöillä ei ollut



tarkkaa tietoa koulutuksien jakautumisesta ja vastaukset ovat perustuneet puhtaasti arvi-  
oon, kuten osa on vastauksessaan maininnut. Ongelmaksi muodostui myös se, että osa  
vastaajista pohti, mihin kategoriaan laitetaan koulutukset, jotka oli järjestetty yhteistyössä  
esimerkiksi piirin, toisen viraston tai ulkopuolisen tahon kanssa. Vastauksissa ei kuiten-  
kaan auennut, mihin kategoriaan tämän tyyppiset koulutukset sijoitettiin vai olivatko ne  
jääneet kokonaan huomioimatta vastauksissa.

Vastausvaihtoehdoissa on myös eroteltu AIPA ja Haipa –hankkeiden järjestämät koulu-  
tukset erilliseksi vaihtoehdoksi koulutusyksikön järjestämistä koulutuksista. Koulutusyks-  
ikön koulutusasiantuntija Kati Kivistön siirryttyä AIPA-toimistoon hoitamaan hankkeen  
koulutustoimintaa ja osaamisen kehittämisen toimenpiteitä, koulutusyksikön vastuulle ei  
tämän jälkeen kuulunut AIPA-hankkeeseen liittyvien koulutusten järjestäminen. Koulu-  
tukset hoitaa AIPA-hanke itse. (Yli-Ikkela 2018, 10)



KUVIO 2. Koulutuksien jakautuminen järjestäjien kesken.

Kaikkien virastojen kesken koulutusyksikön järjestämien koulutusten osuus kokonaistar-  
jonnasta on noin 52 %. Vastaukset ovat perustuneet arvi-  
oon, mutta uskon, että kokonais-  
kuvan kannalta vastaukset antavat oikean kuvitelman kokonaisuudesta. Loput jakautuvat  
melko tasaisesti muiden järjestäjien kesken.

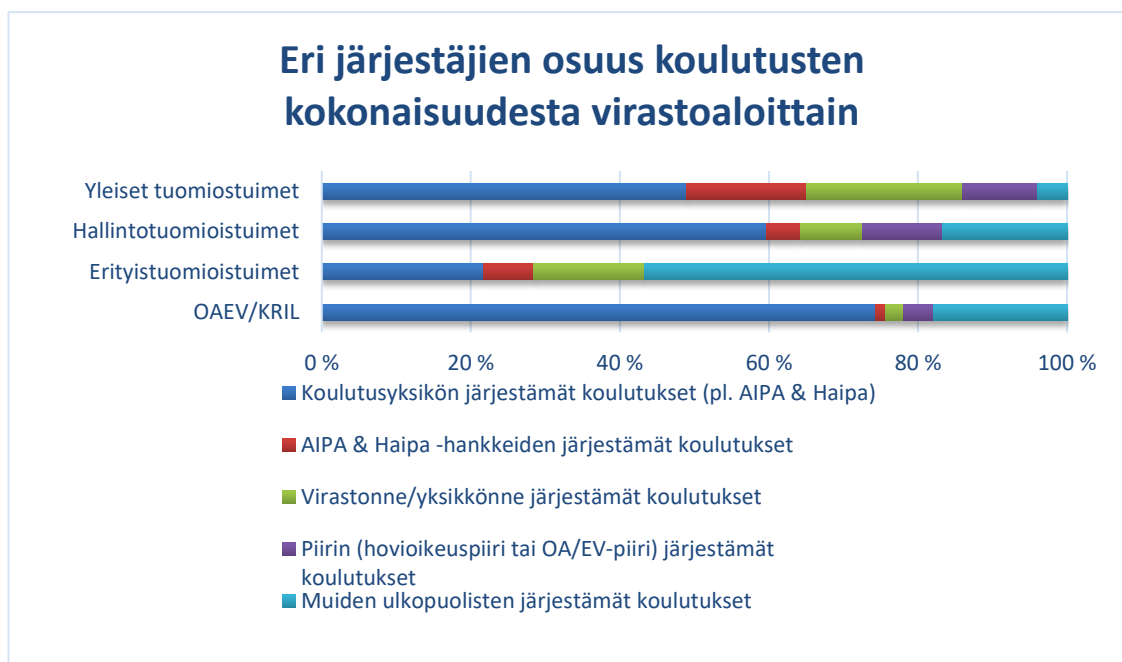
Virastoalakohtaisesti tarkasteltuna merkittäviä eroja löytyy koulutusten jakautumisesta järjestäjien kesken. Koulutusyksikön osuus yleisten tuomioistuinten koulutuksista on noin 52 %. Hallintotuomioistuinten koulutuksista keskiarvoisesti noin 60 % koostuu koulutusyksikön koulutuksista. OAEV-piirit ja KRIL hyödyntävät eniten koulutusyksikön järjestämiä koulutuksia, sillä melkein 75 % hyödynnetyistä koulutuksista ovat nimenomaisesti koulutusyksikön järjestämiä. Erityistuomioistuimet puolestaan hyödyntävät vähiten kyseisiä koulutuksia, keskiarvoisesti hieman yli 20 % koostuu koulutusyksikön järjestämistä koulutuksista. Erityistuomioistuimet hyödyntävät puolestaan eniten ulkopuolisten järjestämiä koulutuksia. Tähän voi vaikuttaa se, jos heille suunnattua substanssikoulutusta eli oman ammattialan koulutusta ei ole riittävästi muilla järjestäjillä tarjolla. Lisäksi heidän koulutustarpeet saattanevat olla huomattavasti erilaisia, jos mietitään juridisia teemoja.

Yleisten tuomioistuinten sisällä eroja kokonaisuuksien muodostumisessa on huomattavissa. Käräjäoikeuksien osalta koulutusyksikön koulutukset kattavat keskimäärin n. 52 % kokonaisuudesta. Hovioikeuksien osalta koulutusyksikön koulutukset kokonaismäärästä ovat keskimäärin n. 43 % ja korkeimman oikeuden koulutuksista vain 7 % koostuu koulutusyksikön koulutuksista. Korkein oikeus puolestaan järjestää paljon koulutuksia itse, sillä 65 % kokonaisuudesta koostuu heidän omista koulutuksistaan. Vastaava luku käräjäoikeuksilla on n. 15 % ja hovioikeuksilla 21 %.

Hallinto-oikeuksien koulutuksista keskiarvoisesti lähes 60 % muodostuu koulutusyksikön järjestämistä koulutuksista. Muutamalla hallintotuomioistuimella joko piirien järjestämät tai ulkopuolisten järjestämät koulutukset ovat olleet yhtä suuressa tai suuremmassa roolissa kuin koulutusyksikön järjestämät koulutukset. Hallintotuomioistuinten omat järjestämät koulutukset ovat vain noin kymmenesosa kokonaisuudesta.

Erityistuomioistuinten kokonaisuus koulutuksista koostuu suurimmaksi osaksi ulkopuolisten tahojen koulutuksista. Keskimäärin 53 % koostuu ulkopuolisten tahojen koulutuksista. Loput koostuvat koulutusyksikön, AIPA & Haipa –hankkeiden sekä viraston omista järjestämistä koulutuksista. Erityistuomioistuimet eivät osallistuneet piirien koulutuksiin ollenkaan.

Oikeusapu- ja edunvalvontapiirin sekä kuluttajariitalautakunnan koulutuksista koulutusyksikön järjestämät koulutukset kattavat yli 70 % kokonaisuudesta, joiden lisäksi ulkopuolisten järjestämät koulutukset kattavat lähestulkoon lopun osan kokonaisuudesta.



Kuvio 3. Eri järjestäjien osuus koulutusten kokonaisuudesta virastoaloittain.

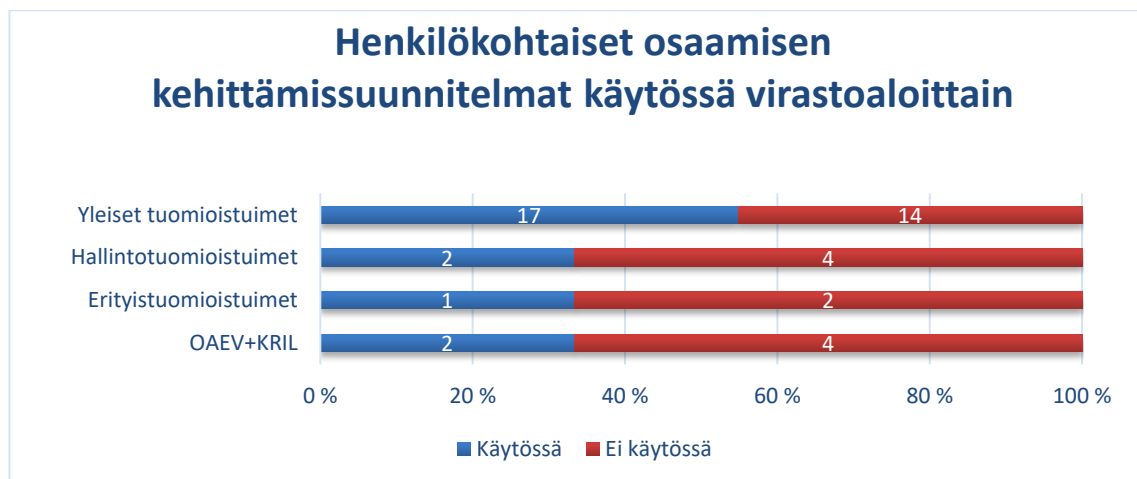
Yksityiskohtaisempi, virastoalojen keskuudessa tarkasteltu koulutusten jakautuminen oli työhön tähden tarpeetonta, sillä tarkastelu olisi vaatinut huomattavasti paljon enemmän aikaa. Se ei olisi kuitenkaan ollut tarpeellista siihen nähden, että tutkimuksen yksi tavoitteista oli selvittää, kuinka suuri eri järjestäjien osuus kokonaisuudesta pääasiallisesti on.

## 6.1 Virastojen oma toiminta

### 6.1.1 Kehittämissuunnitelmien hyödyntäminen

Seitsemännessä kysymyksessä selvitettiin, onko virastoissa käytössä henkilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat ja mille kohderyhmälle. 23 vastaajaa oli ilmoittanut virastossaan olevan käytössä kehittämissuunnitelmat, joista 15 vastaajaa ilmoittivat kehittämissuunnitelmien olevan käytössä koko henkilökunnalle. Kehittämissuunnitelmat tehdään kehityskeskustelujen yhteydessä.

Tähän olisi voinut olla tarkentavana lisäkysymyksenä niille, jotka vastasivat kieltävästi, minkä takia virastossa ei ole käytössä henkilökohtaisia kehittämissuunnitelmia kaikille, sillä organisaation osaamistarpeiden ja henkilökohtaisten osaamistarpeiden suunta tulisi olla yhteneväinen.

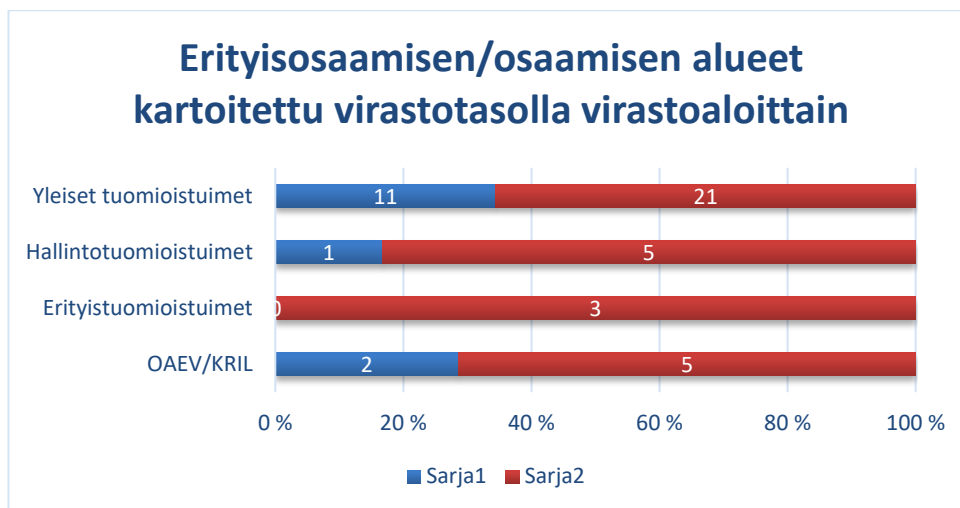


KUVIO 4. Henkilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat käytössä virastoaloittain.

Kahdeksannessa kysymyksessä selvitettiin, onko virastossa kartoitettu virastotasolla erityisosaamisen/osaamisen alueet, ja jos on, niin miten. Tämä on osittain jatkoa aikaisemmalle kysymykselle. Vastaajista 13 ilmoitti, että erityisosaamisen/osaamisen alueet on kartoitettu virastotasolla, kun taas 32 virastossa ei ole kartoitettu. Erityisosaamisen/osaamisen alueet on kartoitettu joko kehityskeskusteluiden yhteydessä, yksilötasolla henkilöstöryhmittäin tai muuten eri aikoina tapahtuneilla kyselyillä.

Organisaation osaamistarpeiden ja henkilöstön osaamisalueet tulisivat kohdata, jotta toiminta olisi sen edellyttämällä tasolla ja toiminnan kehittäminen olisi entistä tehokkaampaa. Osaamisalueiden kartoituksella selvitetään myös, mitä puutteita henkilöstöllä on ja miten heitä tulisi kehittää vastaamaan organisaationsa tavoitteita. Toisaalta osaamiskartoitusten avulla myös koulutusyksikön olisi mahdollista löytää yhteneväisyyksiä ja selvittää tärkeimmät osa-alueet, joihin on syytä luoda koulutuksia.

Mieleen on painunut myös, että mikäli osaamisalueita ei ole kartoitettu, kuinka pystytään takaamaan, että organisaation toimintaa kehitetään oikeaan suuntaan ja henkilöstön kehittäminen on oikeanlaista tai heidän näkökulmastaan tarpeellista työssä menestyäkseen.



KUVIO 5. Erityisosaamisen/osaamisen alueet kartoitettu virastotasolla aloittain.

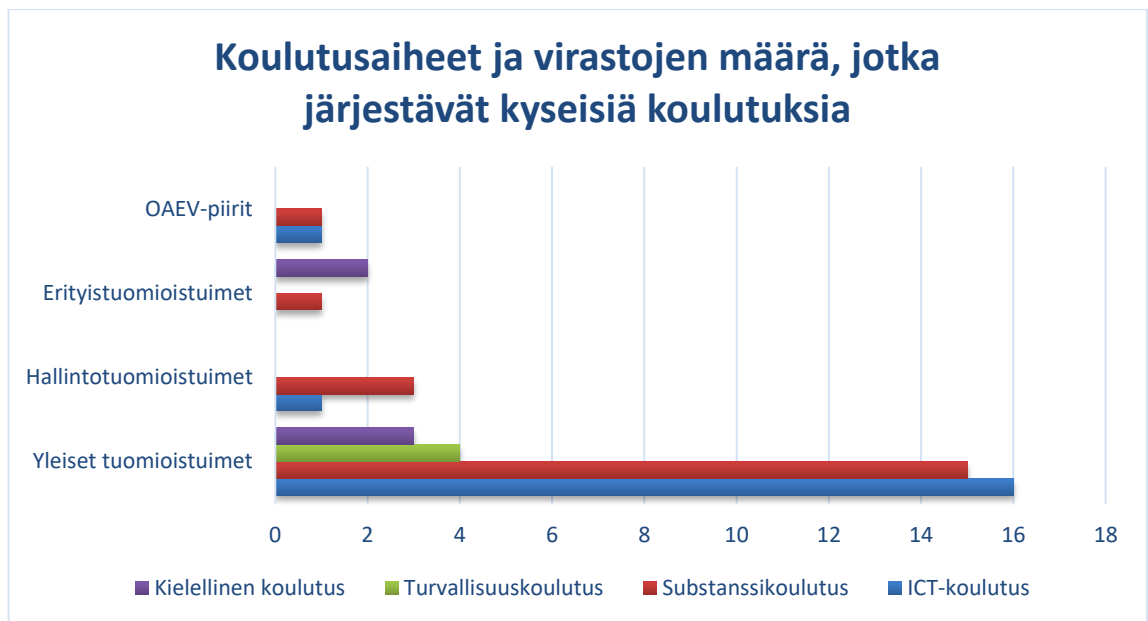
### 6.1.2 Virastojen järjestämät omat koulutukset

Virastot järjestävät omia lisäkoulutuksia tarpeidensa ja resurssiensa mukaan. Kysymyksessä 9 kysyttiin, järjestävätkö virastot omia koulutuksia ja kyllä-vastauksen antaessa pyydettiin erittelemään koulutuksien teema, kesto ja koulutuksien kohderyhmä. Vastajista 89 % (43 vastaajaa) ilmoitti järjestävänsä omia koulutuksia ja viisi vastaajaa ilmoitti, etteivät järjestä omia koulutuksia.

Vastauksissa on eritelty koulutuksia ohjeistuksen mukaisesti vaihtelevasti. Osa vastaajista oli erinomaisesti eritelty pyynnön mukaan koulutuksia, toiset puolestaan olivat pintapuolisesti avanneet koulutuksia, kuten kertomalla vain koulutuksen nimen. Muutama vastaus sisälsi myös vain järjestettyjen koulutusten kohderyhmän.

Ammattiryhmäkohtaisesti tarkasteltuna suurin kohderyhmä omille koulutuksille olivat tuomarit. 16 vastaajaa ilmoitti virastonsa järjestävän koulutuksia heille. Tuomareille suunnattujen koulutusten pääasiallinen sisältö oli ollut substanssikoulutusta, esim. lakimuutoksista, velkajärjestelyistä ja turvapaikka-asioista. Seuraavaksi suurin kohderyhmä, joille koulutuksia oli järjestetty, oli kansliahenkilökunta. 8 vastaajaa ilmoitti virastonsa järjestävän koulutuksia kansliahenkilökunnalle. Kansliahenkilökuntaa on vuonna 2017 ollut melkein 1500 henkilöä, joten kyse on suuresta henkilöstömäärästä. Näiden lisäksi muutamat virastot ilmoittivat järjestävänsä koulutuksia esimerkiksi hallinnolle, sihteerille ja haastemiehille.

Koulutusten teeman mukaisesti tarkasteltuna eniten koulutuksia oli järjestetty substanssiasioista. Yleisimmät substanssiasioden koulutukset olivat muun muassa lakiuudistukset, velkajärjestelyt, turvapaikka-asiat ja rikosoikeus. Näiden lisäksi yleisimmät vastauksissa mainitut teemat ovat olleet ICT-koulutukset (mm. vyvi-tuotteet, Aipa-koulutukset, ja office- sekä pdf-Xchange-ohjelmistot), kielelliset koulutukset (ruotsin ja englannin kieli) sekä turvallisuuskoulutukset. Vaikka suurimmassa osassa vastauksissa oli kohde-ryhmänä ollut tuomarit, olivat koulutukset suunnattu myös muille henkilöstöryhmille.



KUVIO 6. Koulutusaiheet ja virastojen määrä, jotka järjestävät kyseisiä koulutuksia.

Oikeusapu- ja edunvalvontapiirien vastauksista ei käynyt ilmi, millaisia omia koulutuksia he järjestävät eri ammattiryhmille vai järjestävätkö ollenkaan. Tähän on voinut vaikuttaa se, että piirien koulutusyhdyshenkilöille on myös voinut olla vaikeaa listata henkilöstön eri koulutuksia, koska oikeusapu- ja edunvalvontapiirejä on kuusi kappaletta, jotka sisältävät yhteensä 46 toimistoa. Ei ole tietoa, onko toimistojen omat koulutukset järjestetty piirin toimesta vai ei. Jos kysely olisi kohdistettu suoraan oikeusapu- ja edunvalvontatoimistoille, olisivat omat järjestetyt koulutukset olleet mahdollista saada yksityiskohtaisemmin selostettuna.

Teemoittain tarkasteltuna tietotekniikkaan liittyvät koulutukset olivat suosittuja koulutuksia, joita virastot itse järjestävät. Tietotekniikkaan liittyvät koulutukset sisälsivät joko

Vyvi-tuotteiden koulutusta tai omia AIPA-hankkeeseen liittyviä koulutuksia. Vyvi-tuotteet liittyvät valtion vuonna 2010 aloitettuun hankkeeseen, jolla hankittiin valtiolle yhteinen viestintäratkaisu. Tähän kuuluu mm. Skype for Business, yhteinen sähköposti sekä valtionhallinnon intranet.

## **6.2 Koulutusyksikön koulutukset**

### **6.2.1 Koulutusten nykytilanne**

Kuten aikaisemmin on mainittu, osaamisen kehittäminen on tärkeä osa sekä yksilön että koko organisaation toimintaa ja tuloksellisuutta. Koulutusyksikköä kiinnostaa, miten tarjotut koulutukset ovat tukeneet henkilöstön osaamisen kehittämistä. Kysymyksessä 5 kysyttiin, miten koulutustarjonta on vastannut viraston/yksikön osaamisen kehittämisen tarpeisiin.

26 virastoa oli todennut koulutustarjonnan vastaavan osaamisen kehittämisen tarpeisiin hyvin tai erinomaisesti. 21 virastoa ilmoittivat koulutuksen vastaavan kohtalaisesti ja 2 vastannut välttävästi. Vastaukset olivat viraston yhteisiä ja ne eivät ole yksilötasolla ilmoitettuja. Kyselyn ohjeistuksessa mainittiin, että käytäisiin viraston/yksikön kesken keskustelua kysymysten vastauksista ennen varsinaista vastaamista. Jos koulutuksen vaikuttavuutta olisi kysytty esim. ammattiryhmittäin, olisivat tulokset olleet toisenlaiset.

Koska koulutusyksikön tarkoituksena on tarjota mahdollisimman laadukasta täydennyskoulutusta virkamiehille, joten välttävän arvosanan koulutusten vastaavuudesta osaamisen kehittämisen tarpeisiin antaneet vastaukset kiinnostivat suuresti. Ensimmäisessä vastauksessa mainittiin, että tarvittaisiin koulutusta, joka soveltuisi enemmän heidän omaan erityisalaansa sekä lainkäyttö- että kansliahenkilökunnalle. Lisäksi tarvittaisiin alemman ja keskitason lähiesimiehille johtamis-/esimieskoulutusta. Toisessa vastauksessa kerrottiin pidempään virastossa olevan kansliahenkilökunnan kaipaavan soveltuvaa koulutusta. Edellä mainitut ongelmat nousivat esiin myös muiden vastauksissa, kun jäljempänä on selvitetty koulutusten kehittämiskohteita.



KUVIO 7. Miten koulutustarjonta vastaa osaamisen kehittämisen tarpeisiin.

### 6.2.2 Koulutustarjonnan kehittäminen

Seuraava kysymys (kysymys 6) oli avoin kysymys, jossa selvitettiin virastojen mahdollisia kehittämistoiveita koulutusyksikön koulutustarjonnan osalta. Vastauksia kertyi 35 kappaletta. Yleisesti toivottiin enemmän ammattiryhmäkohtaista substanssikoulutusta. Eniten kehittämistoiveita toivottiin kansliahenkilökunnalle. Kansliahenkilökunnalle on liian vähän koulutusta tai koulutus on yksipuolista. Kansliahenkilökunnan koulutuksissa on koettu ongelmaksi, että syventävä koulutus ei ole vastannut odotuksia, vaan jäänyt melko yleiselle tasolle. Heille suunnattua koulutusta tulisi lisätä ja uudistaa. Vuoden 2017 mukaan kansliahenkilökuntaa oli ollut yhteensä 1483 henkilöä, joten kyse on suuresta henkilömäärästä. Kansliahenkilökunnan joukossa eniten uudistavaa ja syventävää koulutusta tarvitsisivat kärjäsihteerit, haastemiehet ja hallinto. Etenkin pidempään virastossa olleiden kärjäsihteereiden soveltavan koulutuksen koettiin olevan vähäistä. Hallinnolle suunnattujen koulutusten osalta toivottiin enemmän koulutusta, joiden avulla saataisiin yhtenäistettyä eri virastojen toimintaa ja toimintamalleja.

Esimies- ja tuomarikoulutuksiin oli oltu tyytyväisiä. Heille suunnattuja koulutuksia oli tarjolla runsaasti ja koulutusten laatu oli koettu hyväksi. Yhdessä vastauksessa oli kuitenkin noussut esille, että alemman tason esimieskoulutusta tulisi lisätä. Nurmi (2018) otti

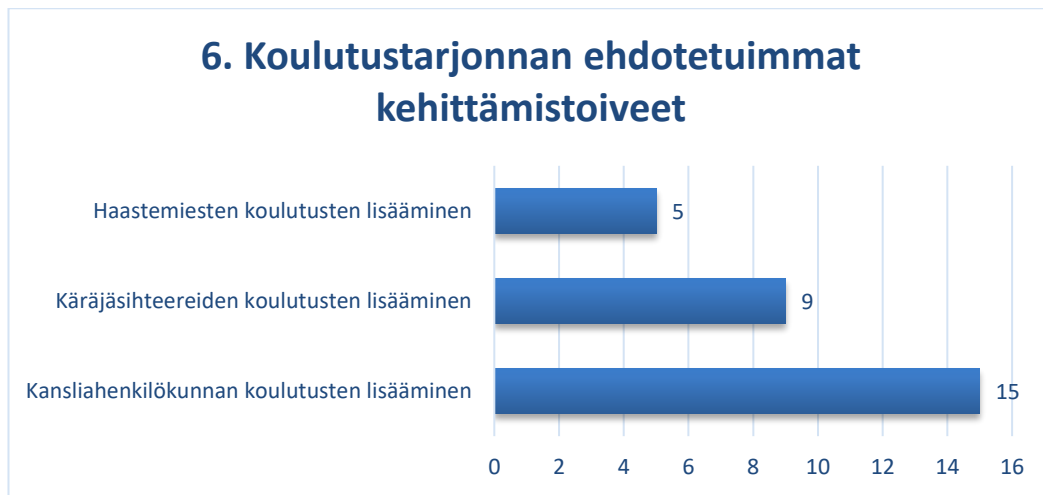


kantaa tuomarikoulutuksiin haastattelussaan ja kertoi, että tuomareiden työssä tulee jatkuvasti muutoksia ja uutta tietoa. Tuomareille suunnattuja koulutuksia voisi jollain tavalla muotoilla koulutuspaketeiksi siten, että uran alkuvaiheissa oleville tuomareille olisi tietynlainen koulutuspaketti, joka keskittyy uran alkuvaiheessa olevien tuomareiden tarpeisiin. Samaten uran keskivaiheessa oleville ja kokeneille tuomareille tulisi olla heidän omaan työuraansa nähden suunnattu koulutuspaketti. (Nurmi 2018)

Kirsti Uusitalo, tuomarinkoulutuslautakunnan puheenjohtaja kertoi haastattelussaan (2018), että tuomarinkoulutuslautakunnan tehtäviin kuuluu myös kansliahenkilökunnan koulutusten lisääminen, joka on yksi heidän tavoitteistaan. Ongelmia on kuitenkin sen suhteen, että tuomarinkoulutuslautakunnan toiminta on vasta alussa ja lautakunnan työllistävän osa-alue on tuomareiden koulutusten tehostaminen ja laadun varmistaminen. Tuomareilta odotetaan yhä enemmän asiantuntevampaa osaamista monilta eri osa-alueilta ja mm. EU-yhteistyö tuo mukanaan uutta informaatiota ja käytäntöjä, jotka tulisi saada mukaan tuomareiden toimintaan.

Oikeusapu- ja edunvalvontapiirit olivat toivoneet jokaiselle kohderyhmälle lisää koulutuksia. Heille suunnattuja koulutuksia on hyvin vähän. Tämän lisäksi toivottiin, että koulutukset olisivat osallistavampaa, koulutusten yhteyteen tulisi järjestää myös keskustelutunteja, joiden avulla pystytään jakamaan hiljaista tietoa/osaamista muiden kesken ja yhtenäistämään toimintaa.

Muutama virasto oli sitä mieltä, että koulutusten toteutustavassa olisi parannettavaa. Koulutusten tulisi olla enemmän osallistavaa ja vuorovaikutteista kuin pelkästään luentotyypistä yksivuoroista kouluttamista. Osallistava koulutuksen avulla oppiminen tehostuu. Ongelmaksi koettiin myös, että osallistujapaikkoja on suosituimpiin koulutuksiin liian vähän. Tästä syystä kaikki koulutukseen haluavat eivät pysty osallistumaan koulutuksiin rajallisen osallistujamäärän takia. Sähköiset koulutukset saattaisivat toimia, mutta niissäkin kysymysmerkiksi muodostuu vuorovaikutteinen koulutus eli pystytäänkö se takaamaan.



KUVIO 8. Koulutustarjonnan ehdotetuimmat kehittämistoiveet.

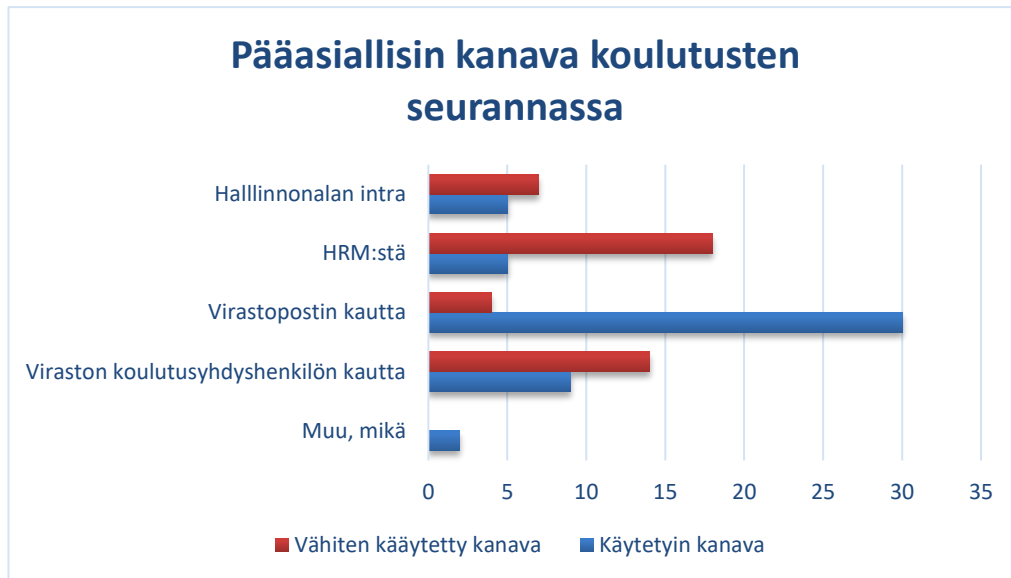
Suurimmille ammattiryhmille oli toivottu lisää koulutusta. Vain muutamasta vastauksesta kävi ilmi, millaista koulutusta kaivattaisiin lisää esimerkiksi tietylle kohderyhmälle. Koulutusten suunnittelu ja toteuttaminen vie oman aikansa. Mikäli vastauksista olisi käynyt paremmin ilmi tarpeellisten koulutusten teemat kullekin kohderyhmälle, olisi koulutusyksiköllä hyvä mahdollisuus vaikuttaa tuleviin koulutuksiin ja tarjota oikeanlaista ja toivottua koulutusta.

### 6.2.3 Koulutuksista tiedottaminen

Koulutusyksikön tavoitteena on, että tieto koulutuksista saavuttaisi mahdollisimman monen ja koulutukset olisivat kaikkien saatavilla. Tiedottamiseen käytetään tällä hetkellä monia kanavia, joten tarkoitus oli selvittää, miten jatkossa tiedottaminen koulutuksista tulisi tehdä.

Kysymyksessä 2 on selvitetty, minkä kanavan kautta pääsääntöisesti virastot saavat tietoonsa koulutusyksikön koulutuksia ja kysymyksessä 3 on selvitetty, mikä olisi tehokkain kanava koulutuksista tiedottamiseen. Molempiin kysymyksiin oli lisätty viidenneksi vaihtoehdoksi ”Muu, mikä”, mikäli virasto saa tiedon koulutuksista jonkin muun kanavan kautta, mitä ei vaihtoehdossa mainittu. Tämän avulla oli mahdollisuus selvittää, mikäli virastoilla on käytössä uusia tai koulutusyksikölle tuntemattomia, parempia kanavia, joita olisi mahdollista hyödyntää koulutuksista tiedottamiseen suuremman kohderyhmän saavuttamiseksi. Kyseinen vaihtoehto on valittu kaksi kertaa pääsääntöisimmäksi kanavaksi,

mutta tavat, joita on käytetty koulutuksista tiedottamiseen, ovat sellaisia, joita koulutusyksikön ei ole mahdollista toteuttaa, vaan ovat viraston oman tavan kautta syntyneitä tai toteutettuja.

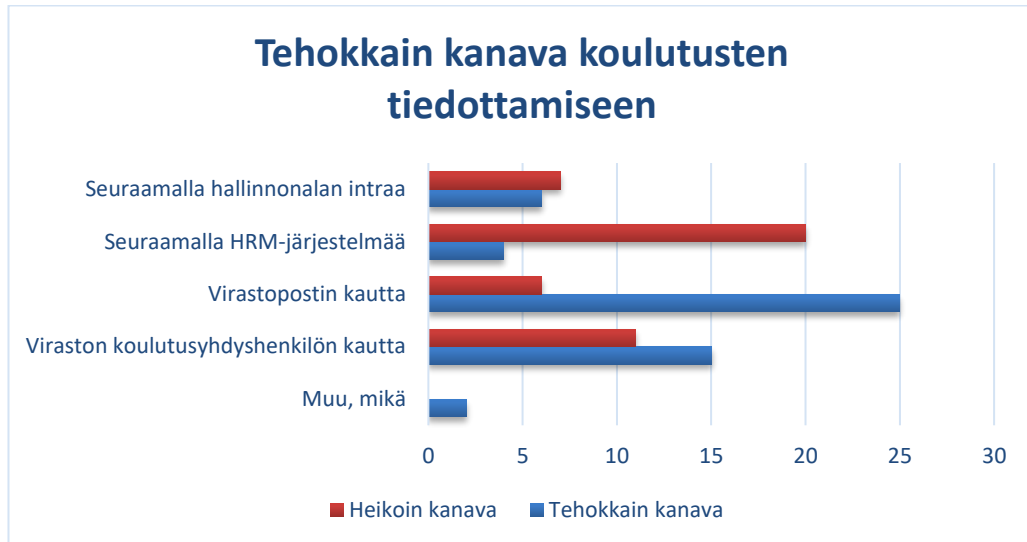


KUVIO 9. Pääasiallisin kanava koulutusten seurannassa.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin tehokkainta kanavaa tiedottamiseen. Pääsääntöisimmäksi kanavaksi valittu virastoposti todettiin myös tehokkaimmaksi. Virastopostin kautta on saatavilla helposti tieto järjestettävistä koulutuksista, joka on myös helppo jakaa eteenpäin oikealle kohderyhmälle. Oli myös ehdotettu, että virastopostit voisi jakaa kohderyhmittäin jo valmiiksi ennen lähettämistä, jolloin ne eivät katoaisi saapuvan postin massaansa ja menisi ohi. Eritellyt virastopostit olisi myös nopeasti jaettavissa oikealle kohderyhmälle.

Samat vastaajat, jotka olivat valinneet toisen kysymyksen kohdalla ”Muu, mikä” vaihtoehdon pääsääntöisimmäksi, valitsivat sen myös tehokkaimmaksi. Ensimmäisen vastaajan virastossa yksi henkilö seuraa laajalti koulutuksia, joka kerää koulutukset viikkotiedotteeseen ja ilmoittaa viraston muille virkamiehille.

Toisessa vastauksessa hyödynnetään viraston omaa intraa, johon koulutusyksiköllä ei ole pääsyä. Oikeusministeriön hallinnon alalla on jo käytössä yhteinen intra, johon koulutusyksikkö listaa tulevat koulutukset. Tähän intraan on myös pääsy jokaisella kyselyyn vastanneella virastolla. Se on myös yksi useista kanavista, jonka kautta koulutusyksikkö tähän mennessä tiedottanut tulevista koulutuksista muiden kanavien ohella.



KUVIO 10. Tehokkain kanava koulutusten tiedottamiseen.

Kysymyksessä 4 selvitettiin, miten koulutusyksikön koulutuksista tiedottamista voisi kehittää. Tähän kysymykseen tuli vastauksia 32 kappaletta. Seitsemän vastaajaa ilmoitti tiedottamisen toimivan hyvin. Muutama vastaaja on kokenut HRM-järjestelmän huonoksi kanavaksi tiedottamisessa. Järjestelmä vie liikaa aikaa muun työn ohella ja koulutusyksikön lähettämät koulutustiedotteet virastoposteihin on toimiva ratkaisu. Virastopostit ovat helposti jaettavissa oikealle kohderyhmälle virastossa. Tähän antaa tukea myös se, että HRM-järjestelmän kautta seurataan vähiten koulutuksia eikä sitä koeta kovin tehokkaaksi kanavaksi ja virastopostin kautta tiedottaminen todettiin tehokkaimmaksi.

#### 6.2.4 Koulutustallenteiden hyödyntäminen

Suosittuihin koulutuksiin on aikaisempina vuosina pyydetty lisäpaikkoja, jotta mahdollisimman moni pystyy hyötymään koulutuksesta. Näissä tapauksissa esiin astuvat koulutusten tallenteet. Koulutusyksikkö tuottaa joistakin koulutuksista tallenteita, joita virastot voivat oman makunsa mukaan hyödyntää omissa organisaatioissaan. Käytettävät tallenteet ovat saatavilla valtionhallinnon intrasta.

Kysymyksessä 12 kysyttiin, olivatko virastot hyödyntäneet koulutusyksikön tuottamia tallenteita, ja jos ovat, niin missä tarkoituksessa ja mitä tallenteita. 72 % eli 25 virastoa ilmoittivat hyödyntäneensä valtionhallinnon intrasta löytyviä tallenteita. Intrassa olevat

tallenteet eivät ole pelkästään koulutusyksikön tuottamia tallenteita, vaan myös muiden organisaatioiden järjestämien koulutusten tallenteita on saatavilla.

Hyödynnetyistä tallenteista koulutusyksikkö pystyi erottamaan notaarikoulutuksiin, hallinto-oikeuksien esittelijöiden koulutuksiin ja sähköiseen asiointiin liittyvät tallenteet omikseen. 35 % eli 9 virastoa, jotka hyödyntävät tallenteita, olivat suoraan maininneet hyödyntävänsä edellä mainittuja, koulutusyksikön tallenteita.

Oikeushallinnon alalla pyritään jatkuvasti kehittämään toimintaa. Sähköiset järjestelmät ja työmenetelmät yleistyvät jokaiseen virastoon ja toimintaa ylipäättänsä pyritään jatkuvasti sähköistämään lähitulevaisuudessa. Sähköistämisen lisäksi tehtävät muuttuvat haastavammiksi ja syvällisempää koulutusta tarvitaan. Lähivuosina tallenteiden hyödyntäminen voi nousta suurempaan rooliin etenkin, jos koulutuksissa on rajattu osallistujamäärä ja koulutusten kohderyhmä on laaja. Näin koulutusmateriaalit saataisiin laajempaan käyttöön ja jatkossa niitä pystyttäisiin hyödyntämään myös uusien henkilöiden kohdalla.

### **6.3 Hallinnon alan toisen viraston järjestämät koulutukset**

Kysymyksessä 10 kysyttiin, onko virasto osallistunut hallinnonalan toisen viraston esim. hovioikeuspiiriin tai oikeusapu- ja edunvalvontapiiriin järjestämiin koulutuksiin, ja mikäli on, eroteltaisiin myös koulutuksittain teema, kohderyhmä ja kesto ja pääasiallinen syy osallistumiselle. Vastauksia kertyi tähän kysymykseen 39, joista jokainen vastauksen antanut ilmoitti virastonsa olevan osallistunut toisen hallinnon alan viraston koulutuksiin.

Tuomioistuimittain oli nähtävissä eroja, mihin tuomioistuinten pääpainopiste jakautuu. Käräjäoikeuksien kohdalla yleisimmät toisen viraston osallistumiin koulutuksiin olivat hovioikeuksien järjestämät hovioikeuspäivät, joita oli suunnattu käräjätuomareille sekä käräjänotaareille. 9 virastoa ilmoitti osallistuneensa näihin. Lisäksi käräjäoikeudet ovat osallistuneet eri teemoilla varustettuihin hovioikeuksien koulutuksiin, joiden aiheena on ollut eri oikeuden alojen substanssiosaaminen. Hovioikeuspäivien koulutuksien kohderyhmänä on ollut mm. kansliahenkilökunta. Hovioikeuspäivien järjestäjää ei kuitenkaan oltu tarkemmin mainittu. Hovioikeuksien osalta analysointia ei voinut paljoa tehdä, kun hovioikeuksista kyselyyn on vastannut 3. Lisäksi vastaukset oli pidetty lyhyinä. Hovioikeudet olivat osallistuneet jokaisen tuomioasteen koulutuksiin (käräjäoikeus, hovioikeus

ja korkein oikeus). Korkein oikeus oli osallistunut korkeimman hallinto-oikeuden järjestämiin koulutuksiin.

Hallinto-oikeudet ovat osallistuneet joko korkeimman hallinto-oikeuden tai toisen hallinto-oikeuden järjestämiin koulutuksiin. Koulutukset ovat aiheeltaan olleet hyvin erilaisia substanssiasioiden aiheita eikä niitä voi tarkemmin määritellä, mikä on ollut suosituin koulutusaihe. Neljä vastaajaa viidestä, jotka olivat tarkemmin eritelleet koulutuksia, olivat ilmoittaneet koulutusten kohdistuneen tuomareille ja esittelijöille.

Oikeusapu- ja edunvalvontapiirit ovat ilmoittaneet osallistuneensa joko hovioikeuksien tai kärjäoikeuksien järjestämiin koulutuksiin. Koulutusten teemoja ei ole eritelty, mutta koulutuksiin ovat pääasiallisesti osallistuneet oikeusavustajat. Julkisilla oikeusavustajilla ja edunvalvojilla on lisäksi myös koulutusvelvollisuus. Koulutusvelvollisuudessa sanotaan, että heidän tulee osallistua vuosittain katsottuna vähintään 18 tuntia täydennyskoulutukseen ammattitaidon ylläpitämiseksi. (HE 318/2010)

Suurin syy koulutuksiin osallistumiselle on ehdottomasti olla ammattitaidon ylläpito ja syventäminen. Koulutuksia pidettiin myös hyvinä paikkoina verkostoitua ja jakaa osaamistaan. Tuomareiden verkostoitumisessa on ensiarvoisen tärkeää, että jaetaan kokemuksia ja toimintamalleja. Jaettujen kokemusten myötä saadaan mm. yhteistä linjaa toiminnassa vahvistettua. Verkostoitumisessa uudet näkökulmat työskentelyssä

#### **6.4 Ulkopuolisten tahojen järjestämät koulutukset**

Koulutusyksikön, virastojen ja piirien lisäksi hallinnon alalle järjestävät koulutuksia myös muut organisaatiot. Kysymyksessä 11 kysyttiin, onko virasto osallistunut muiden ulkopuolisten tahojen järjestämiin koulutuksiin. Mikäli vastauksena oli kyllä, pyydettiin koulutukset erittelemään aikaisempaan tapaan teemoittain, kohderyhmittäin sekä koulutuksen kesto. Vastausten perusteella 38 virastoa on osallistunut ulkopuolisten tahojen järjestämiin koulutuksiin. Loput vastaajat olivat jättäneet kokonaan vastaamatta kysymyksen.

Tämän kysymyksen vastausten laajuus vaihtelee vastaajasta riippuen. Osa vastauksista sisältää monia eri koulutuksia hyvin eriteltyinä, kun taas osa vastauksista sisältää vain

yhden koulutuksen, mistä ei ole sen enempää mainittu pyydettyjä tietoja. Näiden asioiden myötä kokonaiskuvan laajuus jää hieman epämääräisemmäksi kuin toivoimme. Vastauksien, jotka sisältävät hyvin vähän tietoa, tausta olisi hyvä saada selville, onko virasto todellakin osallistunut hyvin vähän muiden ulkopuolisten tahojen koulutuksiin vai eikö koulutuksia ole vain vastaukseen listattu. Jatkoselvitys olisi vienyt kuitenkin paljon aikaa, sillä jokaiseen virastoon olisi henkilökohtaisesti täytynyt olla yhteydessä jälkikäteen, mitä ei pidetty tarpeellisena kuitenkaan.

Virastoalasta riippuen ulkopuolisten järjestämät koulutukset ovat suuntautuneet eri järjestäjille. Käräjäoikeuksien keskuudessa yleisimmät tahot, joiden koulutuksiin käräjäoikeudet ovat osallistuneet, ovat yliopistot, Palkeet ja HAUS. Nämä järjestäjät oli mainittu useimmin vastaajien keskuudessa. Palkeiden järjestämien koulutusten teemoiksi on pääsääntöisesti mainittu joko hallinnollisten asioiden koulutukset tai talous- ja henkilöstöhallinnon koulutukset. HAUS:n organisoimien koulutusten teemat ovat vaihdelleet paljon. Koulutusten teemoina on mm. ollut työ- ja virkasuhdeasiat sekä johtamiskoulutus. Näiden järjestäjien koulutusten teemoista, joihin virastot ovat osallistuneet, on vaikea tehdä johtopäätöksiä sen suhteen, mikä on ollut suosituin teema.

Hallintotuomioistuimet ovat osallistuneet muun muassa KEVA:n ja ERA:n järjestämiin koulutuksiin, joihin muut virastoalat eivät taas ole tai eivät erikseen sitä ainakaan ole maininneet.. Tämän lisäksi muiden vastaajien tavoin myös hallintotuomioistuinta on osallistuttu yliopistojen järjestämiin koulutuksiin. Lisäksi on osallistuttu HAUS:n koulutuksiin, joiden teemana ovat olleet hallinnolliset asiat. HAUS:n koulutuksista poiketen, kaikkien muiden järjestäjien koulutukset ovat olleet laaja-alaisesti oikeudellisten substanssiasioden koulutuksia, joiden tarkoituksena on ollut syventää ammattitaitoa ja saada tietoa ajankohtaisista asioista.

Oikeusapu- ja edunvalvontapiirien ulkopuolisten tahojen järjestämien koulutusten painopisteenä on ollut yliopistojen tarjoamat koulutustilaisuudet, joihin on osallistunut julkiset oikeusavustaja ja edunvalvojat ja teemana oli ollut eri oikeudellisten alojen substanssiasiat.

Erityistuomioistuinta vakuutusosoikeus on ainoastaan eritelty koulutuksia teemoittain. Esimerkiksi vakuutusosoikeudesta on osallistuttu Finnva:n ja ETK:n järjestämiin koulutuksiin. Finnva:n koulutusten teemana on ollut työeläke ja ETK:n koulutusten teemana on

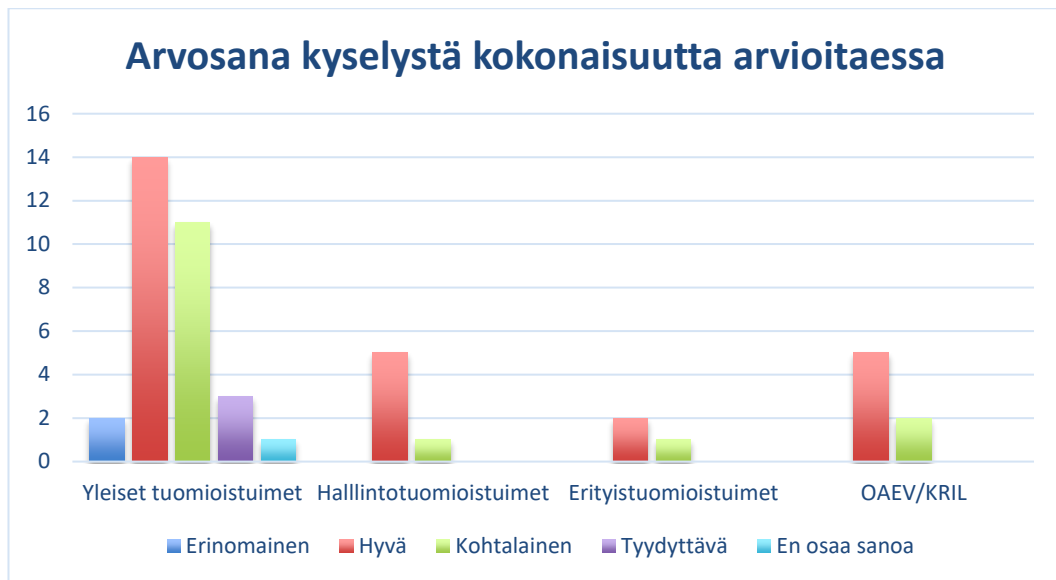
ollut lääketiede. Osallistumisten syynä on ollut se, että kyseessä on erityisala, johon ei muualla tarjota soveltuvaa koulutusta. Markkinaoikeudesta osallistutaan EU-organisaatioiden ja muiden globaalien järjestäjien koulutuksiin, jotka ovat lähinnä suunnattu markkinaoikeuden tuomareille. Työtuomioistuimen vastaus on sisällytetty osittain aikaisempaan kysymykseen, missä he järjestävät yhteistyössä muiden kanssa koulutuksia, joihin he osallistuvat.

## 6.5 Kyselyn onnistuminen

Kyselyn tavoitteena oli kerätä tietoa toteutuneista koulutuksista siten, että vastaajan on helppo vastata kysymyksiin eikä ymmärtämisen tai vastaamisen vaikeutta olisi. Viimeisessä kysymyksessä halusimme tietää, minkälaisen arvion kysely saa, jos sitä arvioidaan kokonaisuutena. Tässä pyydettiin huomioimaan kyselyn onnistumista mm. kysymysten ymmärrettävyyden ja vastaamisen helppouden kannalta.

Jokainen vastaaja oli vastannut myös tähän kysymykseen. Ainoastaan yksi vastaajista oli valinnut vastaukseksi ”En osaa sanoa”. Kaiken kaikkiaan kysely oli saanut hyvän arvioinnin. 2 vastaajista antoi arvosanaksi erinomaisen, 27 vastaajaa antoi arvioksi hyvän, 16 antanut kohtalaisen arvosanan ja kolme antanut välttävän. Kyselyiden jäsentelyssä olisi ollut hiomisen varaa, mutta tiukan aikataulun puitteissa kaikkeen ei kerennyt paneutua riittävästi. Tämän kysymyksen perään olisi jälkikäteen ajateltuna voinut laittaa kommenttikentän, mikäli kyselyä olisi kokonaisuutena halunnut kertoa kirjallisesti. Tämä olisi jatkossa auttanut muotoilemaan, kohdistamaan tai muutoin toteuttamaan kyselyitä paremmin.





KUVIO 11. Arvosana kyselystä kokonaisuutta arvioitaessa.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 7.1 Tutkimuksen tuloksista

Jos strategisen ammatillisen osaamisen yhtenä peruspiirteinä on se, että toiminta aloitetaan organisaation osaamiskartoituksella, on huolestuttavaa, että vain kolmannes vastanneista kertoi virastossaan olevan kartoitettu osaamisen/erityisosaamisen alueet. Osaamiskartoituksen avulla tunnistetaan tarvittavat kehitettävät osa-alueet ja hyödynnetään käytettävissä olevat resurssit oikein. Tulosten perusteella voisi olettaa, että virastot saattavat käyttää resurssejaan hyvinkin väärin asioihin, kerta osaamisenkartoituksia ei ole tehty, jonka perusteella koulutuksia tulisi järjestää osaamistarpeiden saavuttamiseksi. Koulutusten kohdistaminen oikein ei siis ole taattua ja resurssien käyttäminen väärin asioihin saattaa olla hyvinkin suurta.

Noin puolet virastoista olivat ilmoittaneet virastossaan olevan käytössä henkilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat. Näistä virastoista osalla ei kuitenkaan ollut kartoitettu viraston osaamisen alueita. Viraston osaamistarpeet ja henkilöstön henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat eivät välttämättä tue toisiaan. Näiden tulisi olla läheisesti yhteydessä toisiinsa varmistaakseen, että toiminnan edellyttämä taso saavutetaan. Tällä on vaikutusta mm. siihen, että viraston strategia ja tavoitteet, jotka asetetaan, eivät välttämättä toteudu, jos henkilökohtaisiin osaamisen kehittämissuunnitelmiin ei ole pyritty saamaan viraston osaamistarpeita mukaan. Yksilöiden kohdalla kehittymistä varmasti tapahtuu, mutta se ei tarkoita sitä, että kehitymisellä olisi oikeanlainen vaikutus viraston toiminnassa. Kuinka pystytään ennakoimaan tulevia osaamistarpeita, jos osaamiskartoitusta virastotasolla ei ole alkuunkaan tehty ja henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat eivät vastaa viraston osaamistarpeita?

Tuomas Nurmi haastattelussaan (2018) selvensi Helsingin käräjäoikeuden osalta vastausta. Helsingin käräjäoikeuden vastauksen perusteella virastotasolla ei ole kartoitettu osaamisen/erityisosaamisen alueita. Virastossa on kuitenkin vastuutuomareita, jotka muodostavat omat ryhmänsä. Näiden ryhmien sisällä osaamisen alueet on kartoitettu ja osaamisen alueita ja tarpeita käydään läpi muun muassa tuomarikokouksissa. Osaamisen alueet on siis kartoitettu, mutta tutkimuksen tuloksista tämä ei käynyt ilmi.

Kansliahenkilökunnan koulutuksen tarve nousi suurimmaksi kehittämistoiiveeksi koulutusyksikön koulutusten kehittämiseksi. Ideaalitulanteessa vastaukset olisivat sisältäneet myös tiedon siitä, millaista koulutusta toivotaan ja olivatko jo järjestetyt koulutukset olleet oikeanlaista. Muutama vastaaja oli maininnut esimerkiksi kärjäsihteereille suunnattujen koulutusten olevan pintapuolista eikä syvempää paneutumista asioihin ollut. Esi- mies- ja tuomarikoulutuksiin oltiin tyytyväisiä. Heille oli runsaasti tarjolla erilaisia koulutuksia ja koulutukset oli koettu hyväksi tueksi osaamisen kehittämisessä. Koulutuksissa verkostoituminen koettiin myös merkittäväksi lähteeksi osaamisen kehittämisessä.

Ongelmia koulutusten toteutuksessa oli aiheuttanut se, että suosittuihin koulutuksiin ei ollut riittävästi osallistujapaikkoja. Näitä tulisi saada lisää, jotta suurempi joukko pystyisi hyödyntämään koulutuksen antia ja tällä voisi olla vaikutusta myös kustannuksiin, kun ei lisäkoulutusta tältä osin tarvitsisi järjestää. Koulutusten siirtäminen lähiopetuksesta sähköisiksi internetin välityksellä toteutetuiksi koulutuksiksi poistettaisiin osallistujamäärän raja. Näin yhä useampi pystyisi osallistumaan suosittuihin koulutuksiin ja hyödyntämään tarjontaa. Lisäksi koulutus poistaisi osallistujien paikkasidonnaisuuden, mikä vähentää työaikana käytettyä aikaa koulutuksiin osallistumisessa, kun ei paikasta toiseen tarvitse liikkua.

Koulutusyksikön koulutuspäällikkö Marika Yli-Ikkela kertoi kyselyämme luodessa, että vuonna 2017 on koulutusten toteutuksessa internetin välityksellä ollut jonkinlaisia yhteysongelmia. Yhteydet eivät olleet toimineet odotetusti ja hankaloittivat koulutusten pitämistä ja läpikäymistä. Vuoden 2018 puolella yhteydet olivat keskimäärin toimineet kuitenkin paremmin ja suurta ongelmaa ei enää ollut. Mikäli yhteydet saataisiin moitteettomasti toimimaan, voisi tulevaisuudessa miettiä siirtymistä lähes kokonaan sähköisiin koulutuksiin. Koulutusten ei tarvitsisi silloin olla paikkasidonnaisia, läsnäolo ei olisi pakollista, kunhan vain oma tietokone olisi käytettävissä. Suosituimpiin koulutuksiin saataisiin huomattavasti enemmän osallistujia ja oikeastaan kaikki halukkaat pystyisivät osallistumaan. Näin turvattaisiin saatavuus niille haluaville ja lisäkoulutuksia ei välttämättä tarvittaisiin sen perusteella, ettei aikaisemmin ole voinut osallistua rajallisen osallistujamäärän johdosta.

Internetin välityksellä toteutetuilla koulutuksilla haittapuolena saattaisi olla se, että vuorovaikutus luennoitsijan ja osallistujien välillä rajoittuisi. Kommunikointi ja kysymysten

esittäminen olisi hankalampaa, joka puolestaan voi heikentää asioiden oppimista ja ymmärtämistä. Jos koulutukset siirtyisivät internetin välityksellä toteutettaviksi, ratkaisu vuorovaikutuksen säilymiseksi tulisi löytää. Osa toteutetuista koulutuksista oli järjestetty Skypen-välityksellä. Skypessä on muun muassa mahdollista olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja saattaisi olla hyvä kanava toteutuksessa.

Toisaalta internetissä toimiva eOppiva tarjoaa valtionhallinnolle ilmaisia verkkokursseja, jotka ovat saatavilla kaikille. Koulutukset ovat hyvin yleisluonteisia, kaikille virkamiehille sopivia, ainakin sen perusteella, mitä itse oli kerennyt aikaisemmin tutustumaan. Mikäli koulutusyksikön tulevissa koulutuksissa olisi samoja aiheita kuin eOppivan tarjonnassa, yhteistyö eOppivan kanssa voisi tulla kyseeseen varsinkin, jos halutaan säilyttää oikeanlainen tarjonta eOppivassa.

## **7.2 Tutkimuksen toteutuksesta**

Alkuperäinen ohjeistus ja lopullinen ohjeistus, johon kyselyssä päädyttiin, on osittain virheellinen. Lähtökohta kyselyyn vastaamisessa oli, että vastaajat antaisivat vastaukset vuoden 2017 toteutuneiden koulutusten pohjalta. Näin oltiin informoitu jo silloin, kun virastoilta tiedusteltiin koulutusyhdyshenkilöitä. Kyselyn vastaamisen ajankohta oli kestäkuusta elokuun loppuun vuonna 2018, joten kyseinen vuosi oli tuolloin vielä kesken, joten vuoden 2018 koulutukset oli tarkoitus jättää tutkimuksen ulkopuolelle. Ohjeistuksesta kuitenkin puuttui maininta siitä, että kyse oli vuoden 2017 koulutuksista.

Saaduista vastauksista ei välttämättä erottanut, olivatko koulutukset olleet vuoden 2017 vai 2018 koulutuksia, elleivät erikseen olleet vuotta maininneet. Muutama vastaajista oli yksityiskohtaisesti kertonut koulutuksista, joka on helpottanut hahmottamaan vuoden 2017 koulutuksia. Kaikki eivät kuitenkaan näin olleet tehneet, ja koska ohjeistuksesta ei käynyt selväksi, että kysely pohjautuu vuoden 2017 koulutuksiin, oli saaduissa vastauksissa pakko huomioida jokainen koulutus, jonka vastaaja oli listannut mm. koulutusten erittelyssä. Saaduilla vastauksilla ei niinkään ole niin paljon merkitystä lopullisessa käytötarkoituksessa, kokonaiskuvan hahmottamisessa ja hyödyntämisessä vuoden 2019 koulutussuunnitelmaa suunniteltaessa. Mikäli kysely olisi kuitenkin nojautunut vuoden 2017 koulutuksiin, olisi kaikkiin kysymyksiin saadut vastaukset voitu kohdistaa suoraan vuoden 2017 koulutuksiin. Tämän avulla koulutusyksikkö olisi halutessaan voinut verrata

vuoden 2017 koulutuksia vuoden 2018 sen hetken toteutuneisiin koulutuksiin ja niiden palautteisiin.

Kyselyn tuloksia analysoitaessa nousi esille, että kyselyssä esitetyt kysymykset olisivat pitäneet asetella järkevämpään järjestykseen. Se, miten olen käsitellyt kysymyksiä tässä työssä, eroaa kyselyn kysymysten järjestelystä. Mielestäni tässä työssä kysymysten järjestys, miten niitä on käyty lävitse, on selkeämpi kokonaisuutta katsottaessa kuin alkupe- räisessä kyselyssä. Kyselyssä puolestaan kysymykset ovat siinä järjestyksessä, missä niiden katsottiin alun perin olevan sopivia. Laajat ja avoimet kysymykset eli kyselyn viimeiset kysymykset olivat jätetty viimeisiksi, sillä helppojen ja nopeiden kysymysten ensimmäisenä ajateltiin olevanärkevin vaihtoehto, jotta vastaaja pääsee hyvin alkuun.

Tutkimusta varten luodussa kyselyssä olisi voinut enemmän tutkia koulutusten vaikuttavuutta. Etenkin koulutusten sisältöön ja sisällön vaikuttavuuden toteutuminen olisi ollut tärkeää. Tieto siitä, millä tavalla koulutukset ovat tukeneet osaamisen kehittämistä, olisi antanut paljon arvokasta tietoa. Tässä tutkimuksessa koulutusten vaikuttavuutta ei loppujen lopuksi hirveästi tutkittu. Kansliahenkilökunnalle suunnattua syventävää koulutusta ei koettu syventäväksi. Syventävää koulutusta tulisi ainakin siis parantaa. Syventävän koulutuksen ja ylipäättänsä myös muidenkin koulutusten arviointi teemojen perusteella olisi ollut hyvä mittari koulutusyksikölle, kun tarkastellaan toteutuneita koulutuksia ja suunnitellaan tulevia. Kyselyistä selvisi kuitenkin, että esimies ja tuomarikoulutukset olivat hyviä. Kansliahenkilökunnan osalta tieto siitä, millä teemoilla varustetut koulutukset ovat kehittäneet omaa työsuoritusta ja mitkä koulutukset eivät ole tukeneet kehittymistä, auttaisi koulutusyksikköä suunnittelemaan oikeanlaista koulutusta. Toisaalta kysely olisi tällöin tullut kohdistaa tietyille kohderyhmälle, esimerkiksi juuri kansliahenkilökunnalle, jotta laadukkaampaa tietoa koulutusten vaikuttavuudesta ja sen kehityskohteista olisi tullut ilmi.

### **7.3 Jatkotutkimusehdotus**

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kansliahenkilökunnalle suunnatuissa koulutuksissa olisi kehitettävää. Koulutuksia on joko liian vähän tai ne eivät vastaa mm. eri työuran vaiheissa olevien tarpeisiin. Vuonna 2017 kansliahenkilökuntaa oikeushallinnon alan virastoissa oli 1473 henkilöä, joten kyse on suuresta henkilöstömäärästä. Kansliahenkilökunta on

merkittävä osa virastojen päivittäistä toimintaa ja pitääkseen toiminnan sen vaatimalla tasolla, ovat virastot varmasti halukkaita kehittämään omaa henkilökuntaansa joko koulutusyksikön tai omien koulutusten avulla.

Koulutusyksikön vuoden 2017 koulutussuunnitelmassa koulutusten yhtenä painopistealueena oli ollut muun muassa koulutusten tukeminen eri työuran vaiheissa olevien osaamisen kehittämisessä. Tästä päätellen tämä painopiste kansliahenkilökunnan kohdalla ei ole onnistunut ja koulutuksia oli ollut joko liian vähän tai laatu ei ole vastannut odotuksia.

Koulutusyksikön kanssa tehtyjen väliaikakatselmuksien aikana esille nousi, että kansliahenkilökunta on viime aikoina ollut yksi haasteellisimmista kehittämiskohteista koulutusten kannalta. Tietoa siitä, minkälaista koulutusta he kaipaisivat, ei ole. Tämän tutkimuksen myötä ei myöskään selvinnyt, että minkälaista koulutusta heille tulisi tarjota. Lisäksi kansliahenkilökunnan koulutusten toteutuksessa ongelmia on aiheuttanut se, että tuomareiden jatkuvasti haasteellisemmiksi muuttuvat työtehtävät vaativat yhä enemmän koulutusta. Tämä aiheuttaa ongelmia sen suhteen, että heille suunnattujen koulutusten selvittäminen ja järjestäminen kuluttavat paljon aikaa ja resursseja, joka voi antaa pohjaa sille, että kansliahenkilökunnan koulutukset eivät vastaa tarpeisiin.

Jatkotutkimuksena voisin ehdottaa kansliahenkilökunnan koulutusten nykytilanteen selvittämistä ja tulevaisuuden tarpeita. Tieto tämän hetkisistä kansliahenkilökunnalle suunnatuista koulutuksista on helposti saatavilla. Näin järjestetyt koulutukset saadaan helposti selville ja pystytään muun muassa saatujen palautteiden avulla arvioimaan koulutusten onnistumista ja laatua. Olemassa olevat koulutukset eivät yksinään riitä tai eivät vastaa odotuksia, kuten aiemmin on selvinnyt. Tällöin tulisi selvittää, minkälaista koulutusta kansliahenkilökunta ensisijaisesti tarvitsisi, ja miten koulutukset tulisi toteuttaa. Selvitys olisi laaja, mutta kerralla oikein tehtynä antaisi huomattavasti paremmat lähtökohdat koulutusyksikön koulutusten toteutumiselle ja onnistumiselle.

## LÄHTEET

- Bondarév, T. 2018. Blogikirjoitus: Koulutuksen vaikuttavuus – Miksi sitä kannattaa mitata? Luettu 21.5.2019. <http://blogi.haaga-helia.fi/blog/miksi-koulutuksen-vaikuttavuutta-kannattaa-mitata>
- Hanhinen, T. 2010. Työelämäosaaminen: Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteen laitos. Tampereen yliopisto. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66674/978-951-44-8290-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luettu 11.2.2019 [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huovinen, M. 2014. Ammatillisen osaamisen kehittämisen haasteet. Kuntaesimiehet ammatillisen osaamisen johtajina ja henkilöstön kehittäjinä. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu –tutkielma.
- Huuhka, H. 2002. Projektikoulutuksen vaikuttavuuden arviointi koulutukseen osallistuneiden näkökulmasta. Pro gradu – tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Hynynen, P. 2000. ”Kun tiedät tavoitteen olet jo matkalla sinne”. Case – tutkimus Jyväskylän yliopiston liikunta- ja terveystieteiden tiedekunnan ja Jyväskylän sosiaali- ja terveysalan oppilaitoksen fysioterapiakoulutuksen yhteistoimintakokeilun opiskelun koetusta vaikuttavuudesta. Licensiaatin tutkielma. Terveystieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen 2. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Ihalainen, L. 2017. Henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmät. Case: Osuuskauppa PeeÄssä. Savonia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Itä-Suomen yliopisto. N.d. Luettu 3.11.2018. <https://www.uef.fi/web/oikeustieteet/empirinen-oikeustutkimus>.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. p. Helsinki: Alma Talent Oy. Viitattu 23.4.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalentfi.lil-lukka.samk.fi/teos/EABBIXGTFF>.
- Kirkpatrick, Donald L., and James D. Kirkpatrick. 2006. Evaluating Training Programs: The Four Levels. Vol. 3rd ed. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kontinen, R. 1995. Arvostelusta näyttöön. Koulutuksen arvioinnin kehityspiirteitä Suomessa. Kirjoitus teoksessa ”Arviointi ja koulutuksen laadun kehittäminen.” (Toim. Takala, S.). Kasvatustieteiden tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto.

Kylmälahti, M. & Paunonen, K. 2003. Oli Hyvä laittaa itsensä likoon. Kuntaorganisaation johtamiskoulutuksen vaikuttavuuden arviointi. Pro gradu – tutkielma. Kasvatustieteen laitos. Jyväskylän yliopisto.

Lehtola, K & Wilen, L. 2010. Täydennyskoulutus auttaa jaksamaan ja antaa uutta tietoa. Itä-Suomen aluehallintoviraston julkaisuja 4/2010. Mikkeli. Itä-Suomen aluehallintovirasto. Julkaistu 15.10.2010. Luettu 14.10.2018. [https://www.avi.fi/documents/10191/56497/Julkaistu\\_2010\\_4.pdf/e02b2201-f3ee-440b-9f38-946bffaefc8](https://www.avi.fi/documents/10191/56497/Julkaistu_2010_4.pdf/e02b2201-f3ee-440b-9f38-946bffaefc8)

Nurmi, T. laamanni. 2018. Haastattelu 30.8.2018. Haastattelija Pihlajamäki, T. Helsinki.

Oikeusministeriön asetus oikeusministeriön työjärjestyksestä 29.9.2016/833  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2016/20160833#Lidp448240576>

Opetushallitus, 1998. Koulutuksen tuloksellisuuden arviointimalli. Arviointi 7/98. Viitattu 24.5.2019. [https://karvi.fi/app/uploads/2014/09/OPH\\_0198.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2014/09/OPH_0198.pdf)

Stähle, A. 2015. Sähköisten tiedonkeruuohjelmistojen vertailu. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma. Laurea ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Uusitalo, K. puheenjohtaja. 2018. Haastattelu 21.8.2018. Haastattelija Pihlajamäki, T. Helsinki.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Yli-Ikkelä, M. 2018. Koulutussuunnitelma 2018. Oikeusministeriö. Koulutusyksikkö. Tiedosto. Luettu 2.8.2018.

Yli-Ikkelä, M. 2017. Koulutussuunnitelma 2017. Oikeusministeriö. Koulutusyksikkö. Tiedosto. Luettu 1.8.2018.



## LIITTEET

### Liite 1. Kysely

## Koulutustoiminnan kartoitus

### Kyselyn tavoite

Tämä kysely on kohdennettu virastojen koulutusyhdyshenkilöille. Haluamme selvittää tällä kyselyllä oikeushallintoalan yksiköjen osaamisen kehittämisen tarpeita ja aktiivisuutta osallistua ja järjestää koulutuksia. Kyselyllä kootaan tietoa, miten paljon yksiköt järjestävät omaa koulutusta ja osallistuvat muiden järjestämiin koulutuksiin. Saatujen vastausten pohjalta luodaan kokonaiskuvaa hallinnonalan koulutustarjonnasta ja osaamisen kehittämistarpeista. Kysely tehdään yhteistyössä tuomarinkoulutuslautakunnan kanssa. Kysely on lisäksi osa toimistos sihteeri Toni Pihlajamäen opinnäytetyötä.

Vaikka Kysely on kohdennettu virastojen koulutusyhdyshenkilöille, toivoisimme, että ennen vastaamista voisitte keskustella laajemmankin kysymysten aihepiireistä. Näin saisimme laajempaa näkemystä osaamisen kehittämisen tarpeista. Yksiköittäin riittää yksi koottu vastaus, mikäli mahdollista.

Yhteistyöstä kiittäen.

**Marika Yli-Ikkela**

koulutuspäällikkö, oikeusministeriö, oikeushallinto-osasto, koulutusyksikkö.

Pyydämme vastaukset kyselyyn 21.6.2018 mennessä. Ole hyvä ja siirry kyselyyn.

### Taustatiedot

Nimi

Tehtävänimike

Organisaatio

**1) Koulutuksiin osallistumisaktiivisuus ja jakaantuminen eri järjestäjien kesken kiinnostaa.**

**Miten koulutuksiin osallistuminen jakaantuu teidän virastossa/yksikössä, kun arvioidaan osallistumista koulutustenjärjestäjien kesken. Arvioi prosentteina koulutusten kokonaismäärästä.**

Koulutusyksikön järjestämät koulutukset (pl. AIPA & Haipa)

AIPA & Haipa-hankkeiden järjestämät koulutukset

Viraston/yksikkönne järjestämät koulutukset

Piirin (hovioikeuspiiri tai OAEV-piiri) järjestämät koulutukset

Muiden ulkopuolisten järjestämät koulutukset

**Vapaa sana:**

---

---

---

---

---

**KOULUTUKSISTA TIEDOTTAMINEN**

2) OM:n koulutusyksikkö julkaisee vuosittain koulutussuunnitelman. Haluamme tietää, miten tieto koulutuksista tavoittaa virastot

Mikä on se pääasiallinen kanava, mitä kautta virastonne/yksikkönne saa tiedon OM:n koulutusyksikön järjestämistä koulutuksista? (Numeroi järjestys 1-4, 1 = pääasiallinen kanava)

Hallinnonalan  
intra

HRM:stä

Virastopostin  
kautta

Viraston kou-  
lutusyhdy-  
sen henkilön kaut-  
ta

Muu... Mikä

Muu... mikä:

---

---

---

---

---

3) Tärkeätä on, että tieto koulutuksista saavuttaisi oikean kohderyhmän.

Mikä on mielestänne tehokkain kanava koulutuksista tiedottamiseen? (Numeroi järjestys 1-4, 1 = tehokkain kanava)

Seuraamalla  
hallinnonalan  
intraa

Seuraamalla  
HRM-järjestel-  
mää

Virastopostin  
kautta

Viraston kou-  
lutusyhdy-  
sen henkilön kaut-  
ta

Muu... mikä:

---

---

---

---

---

4) Miten kehittäisit OM:n koulutusyksikön koulutuksista tiedottamista?

---

---

---

---

---

OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

**5) Miten OM:n koulutusyksikön koulutustarjonta vastaa viraston/yksikkönne osaamisen kehittämisen tarpeisiin?**

- Erinomaisesti
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Välttävasti
- En osaa sanoa

**6) Mitä kehittämistoiveita teillä on OM:n koulutusyksikön koulutustarjonnan osalta?**

---

---

---

---

---

**7) Onko virastossanne käytössä henkilökohtaiset osaamisen kehittämissuunnitelmat (osana esimerkiksi kehityskeskusteluja)?**

- Kyllä
- Ei

**8) Onko teidän virastossa kartoitettu virastotasolla erityisosaamisen/osaamisen alueet?**

- Kyllä
- Ei

**VIRASTON JÄRJESTÄMÄT OMAT KOULUTUKSET JA MUUT KOULUTUKSET VUONNA 2017**

**9) Järjestääkö virastonne/yksikkönne omia koulutuksia?**

- Kyllä
- Ei

Liite 2. Haastattelukysymykset, Tuomas Nurmi

1. Haastateltavan nimi, virkanimike ja virasto.
2. Miten määrittelet osaamisen käsitteenä?
3. Mitkä ovat mielestäsi pääpainopisteet osaamisen johtamisessa tällä hetkellä?
4. Mitkä ovat tällä hetkellä suurimmat haasteet osaamisen johtamisessa?
5. Mitä haasteita rakennemuutokset tuovat mukanaan?
6. Jos luettelet muutaman tärkeän ominaisuuden nykypäivän esimiehelle, mitä ne olisivat?
7. Onko teknologialla kehitymisellä ollut positiivisia vaikutuksia osaamisen johtamisessa? Jos on, mitä?
8. Kyselyn mukaan teillä on käytössänne kehityskeskustelut osana osaamisen kehittämistä. Hyödynnättekö keskusteluissa saatuja tietoja myös muihin tarkoitukseen kuin henkilökohtaisten kehittämissuunnitelmien tekoon?
9. Onko teillä kehityskeskustelujen lisäksi käytössänne muita menetelmiä, joilla arvioitte osaamista ja sen kehittymistä?
10. Millä tavalla motivoitte henkilöstöänne kouluttautumaan?
11. Kyselyn mukaan virastossanne ei ole kartoitettu osaamisen/erityisosaamisen alueita virastotasolla, minkä takia?

### Liite 3. Haastattelukysymykset, Kirsti Uusitalo

1. Haastateltavan nimi, virkanimike, virasto.
2. Mitkä ovat tuomarinkoulutuslautakunnan tärkeimmät tehtävät?
3. Mitkä ovat ajankohtaisimmat painopistealueet tällä hetkellä?
4. Tuomarinkoulutuslautakunta on suhteellisen uusi virasto. Oletteko kohdanneet jo suuria puutteita koulutuksien osalta?
5. Mitkä kohderyhmät kuuluvat teidän vastuulenne suunniteltaessa koulutuksia?
6. Mitkä ovat tällä hetkellä haastavimmat asiat koulutuksia suunniteltaessa?
7. Pystytekö arvioimaan, miten hyvin toimintanne on vaikuttanut koulutusten laatuun?