

Kolme näkökulmaa kihlakunnanulosottomiehen perehdytyksen nykytilaan

Case: Ulosottolaitos

Mari Aho

Opinnäytetyö
Tammikuu 2016

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Aho, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 12.1.2016
	Sivumäärä 84	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Kolme näkökulmaa kihlakunnanulosottomiehen perehdytyksen nykytilaan Case: Ulosottolaitos		
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Sini Seppelin		
Toimeksiantaja(t) Valtakunnanvoudinvirasto Ylitarkastaja Tuija Valtanen		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten kihlakunnanulosottomiehen perehdytys tapahtuu eri ulosottovirastoissa, millaisia perehdytysprosesseja on olemassa ja millaista tukea oppimiseen oli saatavilla. Lisäksi tutkittiin, millaisia kokemuksia ulosottovirastoilla, perehdytettävillä ja perehdyttäjillä on perehdytysprosesista.</p> <p>Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Opinnäytetyön aineisto kerättiin Webropol - sähköpostikyselylomakkeilla ulosottovirastoilta ja perehdytettäviltä sekä haastattelemalla perehdyttäjiä. Aineisto kerättiin syksyn 2015 aikana.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin tarkka kuvaus itse ilmiöstä, eli perehdyttämisestä, sekä kolme erilaista näkökulmaa perehdyttämisen kokemuksista ja näkemyksistä. Tutkimuksessa olivat mukana kaikki ulosottovirastot, joita on 22 kappaletta Suomessa, ja kihlakunnanulosottomiehet, jotka olivat aloittaneet työnsä 1.6.2013 tai sen jälkeen, sekä viisi perehdyttäjää eri puolelta Suomea.</p> <p>Tuloksista ilmenee, että perehdytysprosesseissa on isoja eroja virastojen välillä. Yhteiselle linjaukselle nähtiin selvä tarve. Perehdytyksen suunnitelmallisuutta tulisi lisätä yhteisen perehdyttämisoron tai suunnitelman avulla. Perehdytyksessä käytettävän materiaalin tulisi kaikissa virastoissa olla samanlainen. Valtakunnanvoudinvirasto voi tutkimuksen avulla saadun tiedon perusteella kehittää perehdyttämistä ulosottovirastoissa. Tutkimus lisää myös ymmärrystä perehdyttämisen prosessista ja uuden työntekijän oppimisesta ulosottovirastoissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) perehdyttäminen, oppiminen, asiantuntijat		
Muut tiedot		



Author(s) Aho, Mari	Type of publication Master's thesis	Date 12.1.2016
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 84	Permission for web publication: x
Title of publication Three views of the present state of orientation for district execution officers Case: The Enforcement Department		
Degree programme Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
Tutor(s) Seppelin, Sini		
Assigned by National Administrative Office for Enforcement, Inspector General Tuija Valtanen		
Abstract <p>The aim of this thesis was to find out what kinds of introduction processes there are in different execution offices and what kind of support for learning is available. Another aim was to explore experiences the execution offices, recruits and tutors have of the orientation process.</p> <p>Both qualitative and quantitative methods were used in the study. The data was collected from the recruits and offices using Webropol questionnaires, and by theme interviewing the tutors in fall 2015.</p> <p>The results demonstrate an exact description of orientation itself and three different points of view of the experiences of orientation. All the 22 execution offices were included in this study along with the execution officers who had started on 1 June 2013 or later and five tutors from different parts of Finland.</p> <p>The results show considerable differences between the orientation practices of the offices, which calls for a common policy. The orderliness of the orientation should be enhanced through a shared framework or plan. The material should be the same at all the offices. The National Administrative Office for Enforcement can improve the orientation at all the execution offices by utilizing the information generated by this thesis. The results also promote the understanding of the orientation process and of the process of learning among the recruits at the execution offices.</p>		
Keywords/tags (subjects) orientation, learning, experts		
Miscellaneous		

Sisällys

1	JOHDANTO	3
2	Ulosottolaitos.....	4
2.1	Valtakunnanvoudinvirasto ja ulosottovirastot.....	4
2.2	Ulosottokaari 15.6.2007/705 ja keskeiset periaatteet.....	6
2.3	Kihlakunnanulosottomiehen työnkuva	8
2.4	Toiminnalliset tulostavoitteet	12
3	Oppiminen	13
3.1	Yksilön taito oppia	14
3.2	Oppimisen haasteita.....	20
3.3	Tieto ja sen merkitys.....	21
3.4	Vuorovaikutuksen ja kokemuksen merkitys.....	23
4	Perehdyttäminen ja siihen vaikuttavat tekijät.....	26
4.1	Perehdyttäjä	30
4.2	Perehdytettävä	31
4.3	Perehdytyksen onnistumisen edellytykset.....	31
4.4	Tutkimuksen viitekehys	34
5	Tutkimuksen toteutus	35
5.1	Tutkimuksen tausta	35
5.2	Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus.....	35
5.3	Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu	36
6	Tulokset.....	39
6.1	Ulosottovirastojen näkemys perehdyttämisestä	39
6.2	Perehdytettävien kokemukset perehdytyksestä.....	45
6.3	Perehdyttäjien kokemukset perehdyttämisestä	52
7	Pohdinta	67

LIITTEET	75
Liite 1. Sähköpostikysely virastoille	75
Liite 2. Sähköpostikysely perehdytettäville.....	78
Liite 3. Haastateltavien tutkimuslupa	82
Liite 4. Haastattelurunko perehdyttäjiille	83

KUVIOT

Kuvio 1. Ulosottolaitoksen rakenne (Lähde: Valtakunnanvoudinvirasto)	5
Kuvio 2. Työssä oppimisen muodot (Jacobs & Jones 1995, Ketolan mukaan)	17
Kuvio 3. Työssä oppimisen kokemus tapahtumasarjana (Varila ja Rekola 2003, Leppäsen mukaan)	19
Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys	34
Kuvio 5. Kysymys: Perehdytys kestää virastossamme	40
Kuvio 6. Kysymys: Perehdytyksen aikana.....	43
Kuvio 7. Kysymys: Perehdytyksen jälkeen.....	44
Kuvio 8. Kysymys: Perehdytyksen aikana.....	47
Kuvio 9. Perehdytyksen hyvät kokemukset	49
Kuvio 10. Kysymys: Perehdytyksen jälkeen.....	51
Kuvio 11. Tutkimustulosten yhteenveto	62

1 JOHDANTO

Uudet työntekijät tulee aina perehdyttää tehtäviinsä (Kanerva, 2008, 16, 17). Nykyaikana monet työt ovat niin vaativia tai edellyttävät sellaista erityistä osaamista, ettei niihin voi saada tavanomaista koulutusta. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan antamaan työntekijälle riittävän perehdytyksen työhön. (L 23.8.2002/738.) Perehdyttämisellä vaikutetaan siihen, miten uusi työntekijä työssään onnistuu.

Ulosottovirastoilla on tavoitteena antaa hyvä perehdytys kihlakunnanulosottomiehille. Aiheen tutkiminen tuli kuitenkin ajankohtaiseksi, koska ulosottolaitos on kohtaamassa Ura¹-hankkeen myötä isoja muutoksia. Siksi on tarpeen tietää, että organisaation perustoiminnot, kuten perehdytys on kunnossa, jotta muutoksesta voi selvitä. Ei ole myöskään järkevää joka viraston käyttää aikaa ja resursseja perehdytyksen kehittämiseen. Nykyajan työn tehostumisen vaatimukset edellyttävät myös, että asiantuntijaorganisaatioissa tiedetään, millaista perehdytystä uudelle tulokkaalle annetaan ja millaisia työtapoja hän oppii.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa nykyisistä perehdyttämisprosesseista eri virastoissa. Tutkimuksessa haettiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miten ulosottovirasto perehdyttää uudet kihlakunnanulosottomiehet? Millaisia perehdytysprosesseja on käytössä eri virastoissa? Miten perehdytettävät ja perehdyttäjät ovat kokeneet perehdytyksen?

Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla sähköpostitse sekä haastatteluilla syys- ja lokakuun 2015 aikana. Tutkimuksesta saatu tieto pyritään jakamaan koko ulosottolaitoksen käyttöön, ja työn tilannut Valtakunnanvoudinvirasto voi hyödyntää saatua tietoa kehittäessään ja yhdenmukaistaessaan perehdytystä ulosottolaitoksessa.

¹ Ulosottoimen rakenneuudistushanke

2 Ulosottolaitos

Suomessa ulosottotehtävät kuuluvat valtion erityisorganisaatiolle, ulosottolaitokselle. Järjestelmä uusiutui 2010 alussa kaksiportaisella organisaatiolla, johon kuuluvat valtakunnallisena keskushallintoviranomaisena Valtakunnanvoudinvirasto ja sen alaisuudessa toimivat paikalliset ulosottovirastot. (Linna & Leppänen 2014, 9.) *Ulosoton lainkäyttötehtävät kuuluvat yksinomaan paikallisille ulosottoviranomaisille, ja Valtakunnanvoudinvirasto huolehtii ulosoton hallinnosta (Mts. 10).*

2.1 Valtakunnanvoudinvirasto ja ulosottovirastot

Valtakunnanvoudinvirasto toimii keskusvirastona, oikeusministeriön alaisena, ja sen tehtäviin kuuluu huolehtia ulosottotoimen hallinnollisesta johtamisesta (Valtakunnanvoudinvirasto, ulosottolaitoksen toimintakertomus 2014, 7). Valtakunnanvoudinviraston tulee myös huolehtia ulosottolaitoksen toiminnan edellytyksistä ja palvelujen alueellisesta saatavuudesta. Valtakunnanvoudinviraston päällikkönä toimii valtioneuvoston nimittämä valtakunnanvoudint. (Linna & Leppänen 2014, 10.)

Valtakunnanvoudinvirasto ylläpitää yleistä hallinnollista johtoa, mutta se ei voi puuttua ulosottomiehen lainkäyttöratkaisuihin. Muutoksia ulosottomiehen ratkaisuihin haetaan yleisen tuomioistuimen kautta. (Mts. 2014, 32.)

Ulosottovirastojen toimialueena ovat ulosottopiirit, joita Suomessa on tällä hetkellä 22 kappaletta. Ulosottovirastoissa on päätoimipaikat, mutta sen lisäksi lähes kaikissa ulosottopiireissä on sivutoimipaikkoja, jotka toimivat päätoimipaikan alaisuudessa ja johtamina. Ulosottovirastoissa työskenteli 1.1.2015 yhteensä 1 300 työntekijää, joista 630 oli kihlakunnanulosottomiehiä.



Kuvio 1. Ulosottolaitoksen rakenne (Lähde: Valtakunnanvoudinvirasto)

Valtakunnanvoudinvirasto selvitti tulevat virkamiesten eläköitymiset keväällä 2015. Vuosina 2015 – 2021 tulee tämän selvityksen perusteella jäämään eläkkeelle 44 kihlakunnanulosottomiestä. Vastaukset perustuivat virkamiesten omaan ilmoitukseen. Vuosina 2015 – 2019 kihlakunnanulosottomiehistä täyttää 65 tai yli yhteensä 111. Heillä kaikilla on mahdollisuus halutessaan jäädä eläkkeelle.

Virkaan nimitettiin ajanjaksolla 1.6.2013 - 12.5.2014 yhteensä 36 kihlakunnanulosottomiestä ja ajalla 13.5.2014 - 12.5.2015 yhteensä 18. Kahden viimeisen vuoden aikana on perehdytetty yhteensä 54 kihlakunnanulosottomiestä eli keskimäärin 27 kihlakunnanulosottomiestä vuodessa. Jos kaikki virkamiehet jäisivät eläkkeelle täytettyään 65, tulisi joka vuosi seuraavan viiden vuoden perehdyttää noin 22 kihlakunnanulosottomiestä.

Ulosottolaitoksen toimintakertomuksessa todetaan (2014, 7), että haasteita toimintaan on tuonut henkilöstön suuri vaihtuvuus, joka heikensi toiminnallista tehokkuutta. Voimavaroja on jouduttu käyttämään rekrytointiin ja uuden henkilöstön perehdyttämiseen.

2.2 Ulosottokaari 15.6.2007/705 ja keskeiset periaatteet

Ulosoton keskeisin säädös, jonka mukaan toimitaan, on ulosottokaari (UK), joka tuli voimaan 2008 vuoden alussa (Linna & Leppänen 2014, 2, 33). Ulosoton tehtävänä on antaa ulosoton hakijalle oikeussuojaa ulosottooperusteessa todetulle oikeudelle. *Tämä on ulosoton varsinainen tehtävä, syy sille, miksi sellainen instituutio kuin ulosotto on olemassa.*

Ulosotto on viimeisin keino panna täytäntöön laiminlyötyjä siviilioikeudellisia velvoitteita. Jos velkaa ei makseta vapaaehtoisesti tai yksityisessä perinnässä, ei velkojalle jää muuta vaihtoehtoa kuin periä saatavansa ulosottoteitse valtion ulosottolaitoksen avulla. (Mts. 1 - 2.) Pääsääntö on, että velkojalla tai muulla hakijalla tulee ulosottomenettelyssä olla voimassaoleva tuomio tai muu ulosottooperuste, joka oikeuttaa täytäntöönpanon. Valtion ulosottolaitos huolehtii täytäntöönpanosta ulosottokaarissa säädetyssä järjestyksessä. (Linna 2008,17.)

Ulosotto on puolueetonta lainkäyttöä. Ulosoton keskeisimmät periaatteet ovat ulosotto toimien suorittaminen: puolueettomasti, joutuisasti, tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti, asianmukaisesti, tarpeetonta haittaa aiheuttamatta, vastaajan omatoimisuutta ja asianosaisten sovinnollisuutta edistävällä tavalla (Mts. 44).

Ulosoton tehokkuudessa tärkeä elementti käytännössä on joutuisuusperiaate. Ulosoton tehokkuus toteuttaa ennen kaikkea hakijan intressejä. Hakijalla on tuomioistuinten oikeutetuksi toteama vaatimus vastaajaa kohtaan, joten hakijalla on oikeus saada julkisvallalta tehokasta suojaa tälle oikeudelle. Se voi tarvittaessa olla pakko-täytäntöönpanoa. Ei myöskään ole välttämättä vastaajan edun mukaista viivyttää täytäntöönpanoa aiheuttomasti, koska se voi aiheuttaa tarpeettomia kustannuksia, kuten viivästyskorkoja. Tehokas ulosotto on yleiseltä kannalta uskottavaa ulosottoa. Se antaa yhteiskunnalle viestin siitä, ettei velvoitteiden välttely kannata. (Linna 2005, 19.)

Ulosoton asianmukaisuus oli yksi keskeisimmistä lähtökohdista ulosottolainsäädännön kokonaisuudistuksen toisessa vaiheessa vuonna 2003. Ulosoton täytyy olla reilua eli menettelynä asianmukaista. Asianmukaisuuden vaatimus tulee ottaa huomioon nimenomaan ulosottokaaren menettelysäännöksiä tulkittaessa ja sovellettaessa,

joten sen merkitys täsmentyy viime kädessä konkreettisissa soveltamistilanteissa (Linna & Leppänen, 2014, 41 – 43).

Ulosottomiehen puolueettomuus korostui myös ulosottolainsäädännön kokonaisuudessa. Ulosottoviranomaiset ovat puolueettomia ja riippumattomia lainkäyttöviranomaisia. Ulosottoasian osapuolten näkökulmasta voidaan sanoa, että osapuolet ovat yhdenvertaisia ulosotossa. Ulosottomies on puolueeton hakijan ja vastaajan välisessä suhteessa. Ulosottomies ei voi olla sen paremmin hakijan kuin vastaajan asiamies tai avustaja. Ulosottomiehen tulee suhtautua kumpaankin osapuoleen tasapuolisesti ja huolehtia kummankin oikeuksista ja eduista yhtäläisesti. (Mts. 45.)

Linna ja Leppänen (2014, 47) tuovat vielä esiin julkisuusperiaatteen, joka on keskeinen kaikessa viranomaistoiminnassa. Käsittelyn ja asiakirjojen julkisuus antavat mahdollisuuden viranomaistoiminnan kontrollointiin ja siten lisäävät luottamusta viranomaistoimintaa kohtaan.

Linnan ja Leppäsen (2014, 47) mukaan ulosottomenettelyn asianmukaisuuteen kuuluu yhtenä osana ulosottomiesten päätösten perusteleminen. Perustelut ovat tärkeitä ja tarpeellisia päätöksen oikeellisuuden kontrolloinnin ja mahdollisen muutoksenhaun kannalta. Nykyisessä ulosottomenettelyssä nämä kirjalliset päätökset ovat keskeisessä asemassa. Ulosottomiehen tekemään päätökseen saa hakea muutosta se, jonka oikeutta toimi tai päätös koskee (UK 11:1.1).

Ulosottomenettely on merkittävää julkisen vallan käyttämistä (Linna & Leppänen 2014, 379). Siksi on tärkeää, että ulosottoimessa tehtävät lainkäyttöratkaisut ovat muodollisesti ja aineellisesti korkeatasoisia. Toisaalta on muistettava ulosottoasioiden suuri määrä, minkä vuoksi kihlakunnanulosottomiehellä on usein käytettävissä rajallinen määrä aikaa käsitellä asioiden ratkaisuperusteita.

Lisäksi Linna ja Leppänen (2014, 30, 32) muistuttavat, että keskeisillä periaatteilla on suuri merkitys ulosoton toiminnassa. Periaatteet ovat ulosottokaaren yksittäisten säännösten taustalla olevia tavoitteita ja arvoja. Periaatteilla on merkitystä myös yksittäisen kihlakunnanulosottomiehen kannalta, koska jotkin kysymykset ovat edelleen lailla säätelemättömiä, ja muutoinkin *ulosottokaari jättää usein kihlakun-*

nanulosottomiehelle suhteellisen paljon harkintavaltaa. Keskeiset periaatteet pyrkivät ohjaamaan ulosottomiestä tämän harkintavallan käyttämisessä.

2.3 Kihlakunnanulosottomiehen työnkuva

Ulosottovirastoissa työskentelee virkamiehinä johtavia kihlakunnanvousteja, kihlakunnanvousteja ja kihlakunnanulosottomiehiä. Kun ulosottokaassa tai muussa laissa puhutaan ulosottomiehistä, tarkoitetaan sillä jotain edellisistä. ”Ulosottomies” ei ole virkanimike, vaan se kuvaa laissa säädettyä tehtäväkokonaisuutta ja toimivaltaa sen hoitamiseksi. Linna ja Leppänen (2014, 12, 14, 16) kuvaavat kihlakunnanulosottomiehen työtä työnä, jossa virkamiehet käyttävät toimissaan huomattavaa julkista valtaa. Ulosottovirastoissa työskentelee edellä mainittujen lisäksi myös toimistohenkilöstöä eri tehtävissä.

Kihlakunnanulosottomiehelle kuuluvat ne tehtävät, jotka kihlakunnanvouti hänelle määrää. Kihlakunnanulosottomiehen tulee olla Suomen kansalainen. Kelpoisuusvaatimuksena kihlakunnanulosottomiehen tehtävään on korkeakoulututkinto tai virkaan soveltuva ammatillinen tutkinto.

Kihlakunnanulosottomiehen työ on asiantuntijatyötä. Ulosottomiehen työtä ohjaa lainsäädäntö ja asetukset. Ulosottomiehen tulee toimia virkamiestyössään asianmukaisesti, avoimesti ja puolueettomasti. (UK 1 luku 19 §, 20 §).

Ulosottokaaren mukaan (UK 1 luku 21 §) ulosottoasioita käsittelevä virkamies ei saa asemaansa tai siinä saatuja tietoja hyväksi käyttäen toimia omaksi tai toisen hyödyksi eikä muutoinkaan sopimattomasti tavalta, joka on vastoin asianosaisen etua tai joka on omiaan horjuttamaan luottamusta ulosottoimen asianmukaisuuteen tai puolueettomuuteen.

Kihlakunnanulosottomiehen työtehtäviin kuuluu paljon erilaisia tehtäviä, minkä vuoksi kihlakunnanulosottomiehen työn kuvaaminen on haastavaa. Päivittäisiä tehtäviä ovat esimerkiksi toistuvaistulon eli palkan tai eläkkeen ulosmittaukset, ulosmittattujen varojen kohdistukset hakijoille sekä omaisuuden ulosmittaukset. Omaisuus voi olla rahavaroja, irtainta eli mm. autoja, veneitä sekä kiinteää omaisuutta eli kiinteistöjä. Lähestulkoon kaikki kihlakunnanulosottomiehen tekemät toimet ovat luonteeltaan päätöksiä eli virkamiespäätöksiä, jotka ovat valituskelpoisia. Kihlakunnanulosottomies tekee päivittäin paljon erilaisia ratkaisuja, jotka vaikuttavat velalli-

seen. Suuri osa kihlakunnanulosottomiehen työstä on myös asiakaspalvelua. Velallisten kanssa ollaan tekemisissä kasvokkain, puhelimitse ja sähköpostitse.

Kihlakunnanulosottomies vaikuttaa tekemillään päätöksillä velallisten elämään. Sen vuoksi päätösten tulee olla tehty ja perusteltu voimassa olevan lain mukaisesti. Myös hankalien asiakkaiden käsittelyyn pitää löytyä keinoja. Kihlakunnanulosottomies ei voi koskaan tietää, miten asiakkaat reagoivat heitä koskeviin päätöksiin. Kihlakunnanulosottomiehet joutuvat tekemään vaikeita päätöksiä ja heidän pitää pystyä perustelemaan ne velallisille. Työ vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja sekä stressinsietokykyä. Työn laadun tulee olla hyvää, ja myös asiantuntijuus korostuu.

Valtakunnanvoudinviraston julkaisemista tilastoista (2014, 2 -3, 10) ilmenee, että uusia asioita tuli vireille vuonna 2014 ulosottoon hieman yli 2,7 miljoonaa. Luku auttaa hahmottamaan sitä työmäärää, mikä kihlakunnanulosottomiehillä on, koska kaikki vireille tulleet asiat käsitellään. Ulosottolaitoksen perintätulos kuvaa sitä rahamäärää, jonka ulosottovirastot ovat tilittäneet velkojille. Vuonna 2014 tuo summa oli 1,058 miljardia euroa. Perintätulokseen vaikuttavat monet eri asiat, kuten velallisten maksukyky, ulosoton tehokkuus sekä vireille tulleiden asioiden määrä ja laatu.

Asiantuntijatyö

Asiantuntijat ja tietotyöntekijät ovat nyky-yhteiskunnassa nousseet näkyvään rooliin. Tämä johtuu tietotyön lisääntymisestä. On syntynyt puhtaita asiantuntijaorganisaatioita, joissa asiantuntijat voivat olla jo suurin työntekijäryhmä. (Hovila & Okkonen 2005, 39 - 40.) Asiantuntijatyössä keskeisin tekijä on inhimillisiin resursseihin luettava tieto- ja osaamisresurssi. Sydänmaalakan (2014, 79 - 80) mukaan keskeisinä ajureina asiantuntijuudessa ovat yksilön sisäiset motivaatiotekijät ja kokemukset onnistumisesta. Näiden onnistumisten kautta yksilö voi kokea olevansa arvokas ja kuuluvansa johonkin suurempaan yhteisöön. Oman asiantuntijuuden kehittymisessä keskeinen rooli näiden tavoitteiden asettamisessa on yksilöllä. Yksilö on vastuussa oman sitoutumisen löytämisestä sekä halusta kehittyä ja kasvaa ihmisenä.

Nykyinen työelämä on myös murroksessa, koska se kohtaa erilaisia muutospaineita. Muutospaineet kohdistuvat myös asiantuntijoihin niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Työn tekemiseen etsitään uusia tapoja ja toimintamalleja, ja pyrkimyksenä

ovat joustava työnjako, työn yhteisöllisyyden ja yhteisen vastuun lisääminen sekä uudenlaiset yhteistyömuodot. (Eteläpelto & Tynjälä 2005, 65.) Lisäksi muutokset edellyttävät kollektiivista oppimista, eli pyritään tutkimaan organisaation vallitsevia toimintatapoja sekä kokeilemaan uusia toimintatapoja. Silloin oppimisen perustana voidaan pitää paikallista tutkimista ja kehittämistä. (Mts. 68.)

Asiantuntijatyö voi olla hyvin itsenäistä, ja sen vuoksi siinä on myös vapaus ja vastuu tuloksista. Asiantuntijana voidaan pitää henkilöä, jolla on muita enemmän tietoa tietystä asiasta sekä kykyä soveltaa sitä luovasti ongelmien ratkaisuun. Asiantuntijaorganisaatioissa riippuvuus henkilöstöstä on suuri ja henkilöiden korvaaminen usein vaikeaa. (Eklund 1992, 63 - 64.) Lisäksi organisaation tehtävien onnistuminen edellyttää henkilöstöltä erityistä asiantuntemusta.

Eklund (Mts. 127, 132, 140) kuvaa asiantuntijatyötä kiinnostavaksi ja palkitsevaksi, mutta toisaalta tehtävät ovat usein vaativia. Asiantuntijatyössä asiat voidaan tehdä aina paremmin ja koko ajan tulee uutta tietoa ja uusia menetelmiä. Usein niihin ei ole kuitenkaan aikaa perehtyä. Asiantuntijoita rasittaaakin eniten liiallinen työmäärä. Asiantuntijatyön määrää ja erityisesti laatua on usein vaikea mitata.

Asiantuntijuuden ehtona on pidetty tiettyä määrää koulutusta ja työkokemusta, mutta kokemuksen lisääntyminen ei automaattisesti varmista asiantuntijaksi kehittymistä. Kokemuksen laatu nousee merkittävämpään rooliin asiantuntijuuden kehittymistä edistävänä tekijänä. Asiantuntijaksi oppiminen on vuorovaikutteinen ja sosiaalinen kehitysprosessi. Oleellista on, millä tavoin kokemuksia pystytään arvioimaan, hyödyntämään ja muuntamaan tietämiseksi ja osaamiseksi eli asiantuntijuudeksi.

(Eteläpelto & Tynjälä 2005, 105.)

Myös Nummela (2014, 161) määrittää asiantuntijaksi oppimisen kasvamisen prosessiksi, joka vaatii aikaa. Asiantuntija-ammatti vaatii laaja-alaista tietoa ja osaamista. Asiantuntija pystyy myös kehittämään alaansa, työtään ja työyhteisöään. Muuttuvassa maailmassa on ammatillisen asiantuntijan tärkein valmius kriittinen reflektiivisyys.

Virkamiesvastuu

Virkavastuuksi kutsutaan erityistä, kansalaisten yleistä oikeudellista vastuuta tiukempaa vastuuta. Virkavastuun tarpeellisuutta on perusteltu sillä, että virkamiehet käyttävät julkista valtaa, jolloin he päättävät yksityisten eduista, oikeuksista ja velvollisuuksista. Virkavastuuta voidaan tarkastella eri näkökulmista. Jos sitä tarkastellaan yksityisen ihmisen kannalta, on virkavastuu merkittävä asia. Yksityisellä henkilöllä on mahdollisuus saada täysi korvaus julkisyhteisön toiminnasta johtuvasta vahingosta. (Koskinen & Kulla 2013, 254 – 255.) Julkisyhteisön edun mukaista on, että virkamiehet hoitavat tehtävänsä puolueettomasti ja asiantuntevasti.

Virkamiesvastuuseen liittyy aina vastuu tekemisestä. Sen vuoksi virkamiehen päätöksestä tai toiminnasta voidaan tehdä kanteluja. *Hallintokantelulla tarkoitetaan ylemmälle viranomaiselle osoitettua ilmoitusta tai ilmiäntoa virkatoimen virheellisyydestä taikka viranomaisen toimintaa koskevasta laiminlyönnistä* (L 6.6.2003/434). Kanteluilla ei voida vaikuttaa virkamiesten päätöksiin, koska niistä valitukset tehdään käräjäoikeuteen. Kanteluiden sisältö voi koskea virkamiehen toimintaa, tekemistä, tekemättä jättämistä tai virheitä. Kihlakunnanulosottomiehen toiminnasta on mahdollisuus tehdä kantelu Valtakunnanvoudinvirastolle. Vuonna 2014 Valtakunnanvoudinvirasto käsitteli yhteensä 69 kantelua. Kesäkuun loppuun mennessä 2015 niitä oli tullut vireille yhteensä 40.

Kanteluita on tehty ulosottoviranomaisen toiminnasta myös eduskunnan oikeusasiamiehelle ja oikeuskanslerille. Oikeuskanslerille on tehty vuoden 2015 aikana yhteensä 4 kantelua. Kantelun aiheita ovat olleet huolellisuus ulosottomenettelyssä, aiheettoman maksukiellon lähettäminen ulosotossa, varojen tilittäminen täytäntöönpanokiellosta huolimatta sekä ulosottoviranomaisen neuvontavelvollisuus. (Oikeuskanslerinvirasto 2015.)

Eduskunnan oikeusasiamiehen toimintakertomuksesta (Oikeusasiamies 2015, 180) vuodelta 2014 ilmenee, että ulosottoon liittyviä kanteluita on tehty yhteensä 116. Luku sisältää koko ulosottolaitoksen toimintaa koskevat kantelut. Seuraavassa kuvataan kihlakunnanulosottomiehen ulosottomenettelyä koskevia kanteluita. Kantelut kuvaavat niitä erilaisia tilanteita, joita kihlakunnanulosottomies työssään kohtaa toi-

miessaan virkamiehenä. Kanteluita tehdään, vaikka kihlakunnanulosottomies olisi toiminut täysin oikein.

Ulosottomies ei ollut tehnyt kirjallista päätöstä ulosmittauksen oikaisemista koskevan pyynnön hyväksymisestä -> vaikka pyyntöä ei ollut katsottu ulosottovalitukseksi, olisi asiassa tullut tehdä kirjallinen päätös.

Koiranpentujen luovutustuomion täytäntöönpanon varmistamiseksi tehtiin ilmoitus Suomen kennelliitto ry:n pitämään rekisteriin -> ilmoitusta ei lähtökohtaisesti pidetty ulosottokaaren vastaisena, mutta asiassa tulisi suorittaa suhteellisuutta koskeva arviointi ja vastaajaa olisi pitänyt kuulla ennen toimenpidettä.

Kihlakunnanulosottomies oli esimiehen luvalla autoliikkeen edustajaa hyväksikäyttäen erehdyttänyt kantelijan tuomaan ulosmitatun autonsa liikkeeseen korjausta varten -> viranomaisen ei voi erehdyttämällä pyrkiä saavuttamaan täytäntöönpanossa asetettuja päämääriä. Tällainen menettely voi vaarantaa luottamuksen viranomais-toiminnan lainmukaisuuteen.

Kihlakunnanulosottomiehen yksityiselle henkilölle lähettämä sähköposti oli sisältänyt tiedon luonnollisesta henkilöstä velallisena -> tieto on salassa pidettävä, tieto oli ollut viestin aihe-kentässä, johon kirjoitettu teksti ei ole suojattu.

Ulosmitatun omaisuuden myynti nettihuutokaupassa ja siihen liittyvät valokuvat myyntiesitteessä -> koska kuvien katsominen voi olla merkityksellistä perusoikeuksien kannalta, annettiin Valtakunnanvoudinvirastolle suositus antaa ohjeet kuvien asianmukaisesta käsittelystä.

2.4 Toiminnalliset tulostavoitteet

Yksi tärkeimmistä ulosoton tulostavoitteista on tehokas täytäntöönpano. Tämän vuoksi ulosottolaitoksessa on numeeriset tulostavoitteet. Vuosittain pidettävissä tulosneuvotteluissa joka virastolle asetetaan omat tulostavoitteet. Toiminnallisissa tulostavoitteissa seurataan mm. taloudellisuutta, tuottavuutta, käsittelyaikoja, perit-

tyjä euromääriä ja käsiteltyjen asioiden määriä. (Valtakunnanvoudinvirasto, toimintakertomus 2014, 21 – 22.)

Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Linna ja Leppänen (2014, 1) toteavat, että jollei velkoja makseta vapaaehtoisesti tai yksityisessä perinnässä, ei velkojille jää muuta vaihtoehtoa kuin periä saatavansa ulosottoteitse valtion ulosottolaitoksen avulla.

Valtakunnanvoudinviraston toimintakertomuksessa (2014, 2) mainitaan ulosoton yhteiskunnallisia vaikuttavuustavoitteita. Niitä ovat tehokas velkojen perintä, ylivelkaantumisesta selviytymisen edistäminen sekä kohtuulliset perimiskustannukset.

Tehokkaaseen perintään kuuluvat hyvä perimistulos ja joutuisa käsittely sekä väärinkäytöstapausten tunnistaminen ja selvittäminen. Ulosoton yhteiskunnallinen vaikuttavuus näkyy oikeussuojan toteutumisena, yhteiskuntajärjestyksen ylläpitona ja velvoitteiden laiminlyöntien ennaltaehkäisyä. Ulosoton arvoja ovat oikeudenmukaisuus, tehokkuus ja palvelukyky (Valtakunnanvoudinvirasto 2014, 2).

Ulosotto toteuttaa oikeusturvapolitiikkaa. Yhteiskunnan hyvää oikeussuojaa ylläpitää hyvin toimiva ulosottojärjestelmä. Se ylläpitää lisäksi oikeusvarmuutta ja yhteiskuntajärjestyksen säilyttäen hyvän maksumoraalin. Ulosottojärjestelmä ennaltaehkäisee laiminlyöntejä. (Valtakunnanvoudinvirasto, toimintakertomus 2014, 8.)

3 Oppiminen

Oppiminen voidaan määritellä monella tavoin, ja oppimista tapahtuu koko ajan. Osa oppimisesta voi olla tavoitteellista ja suunniteltua toimintaa ja osa sattumanvaraista ja ei-suunniteltua. Oppiminen voidaan määritellä Sydänmaalakan (2007, 32 – 33) mukaan esimerkiksi näin: *Oppiminen on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan.*

Oppiminen on tärkeä prosessi, minkä vuoksi on ymmärrettävää miten oppiminen tapahtuu ja miten eri ihmiset oppivat. Oleellista on myös motivaatio eli halu oppia, koska ilman sitä ei oppiminen ole yleensä mahdollista. Oppiminen ei ole mekaaninen

toiminto, vaan merkitysten luomista tulkinnan kautta. Todellinen oppiminen pitää sisällään soveltamista.

Oppimista on tutkittu paljon ja oppimisen teorioita on useita erilaisia. Niitä ovat behavioristinen teoria (mm. Pavlov, Watson), jossa aikuisen oppimisen päämääränä on käyttäytymisen muutos. Kognitiivinen teoria (mm. Lewin, Kolb), jonka päämääränä pidetään sisäisten ajatteluprosessien kehittämistä. Humanistisen teorian (mm. Maslow, Knowles) ominaispiirre on omien kykyjen käyttäminen toiminnassa. Sosiaalisen oppimisen teorian (mm. Dewey, Rotter) painopiste on vuorovaikutus ja vaikuttaminen sosiaalisissa tilanteissa. Konstruktivistisen teorian (mm. Freire, Weick) mukaan henkilöt rakentavat oman käsityksen todellisuudesta oppimiskokemustensa kautta. (Grönfors 2010, 24.)

Työssä oppimista tukevia teorioita voisivat olla kognitiivinen ja sosiaalinen ja tilannesidonnainen teoria mutta myös konstruktivistinen teoria. Kognitiivisen teorian mukaan oppimisen tavoite on sisäisten ajatteluprosessien kehittämien ja oppimisen tarkoitus on kehittää oppimisen kykyä ja kapasiteettia. Sosiaalisessa ja tilannesidonnaisessa teoriassa oppimisen tavoitteena pidetään vuorovaikutusta ja havaintoja sosiaalisissa tilanteissa ja oppimisen tarkoituksena osallistuminen harjoitteluun ja omien kykyjen käyttöönotto. Konstruktivistisen teorian tavoite oppimisessa on kehittää omaa käsitystä todellisuudesta ja oppimisen tarkoitus itsensä ja ympäristön kehittäminen ja muuttaminen. (Mts. 25.)

3.1 Yksilön taito oppia

Oppimiseen vaikuttavat monet eri asiat. Ruohotien (1998, 31, 79) mukaan oppimistulokset ovat riippuvaisia oppijan omista ajatusrakenteista, mielikuvista, jotka ovat syntyneet aiemmista kokemuksista sekä asenteista. Yksi oppimisen peruspiirre on, että sama asia voidaan tulkita ja käsittää monella eri tavalla. Jos oppimisen tuloksia arvioidaan, on olennaista selvittää, millaisia tulkintoja on opittu eli miten asia on opittu, eikä miten paljon on opittu.

Ruohotie (1996, 79) korostaa myös, että oppijan tulisi tiedostaa, mitä hän kulloinkin oppittavasta asiasta ymmärtää ja osaa tai ei ymmärrä ja ei osaa. Samoilla linjoilla ovat

Taylor ja Furnham (2005, 95) kun he toteavat, että mitä kokemattomampi oppija on, sitä enemmän opettamistyylin pitää olla ”käsi kädessä”. Jos oppija on vasta aloittelija, tulisi opetustyyli mukauttaa entistä enemmän opettajamaisemmaksi.

Koska ihmiset oppivat eri tavalla, tulee oppimisesta ymmärtää ja erottaa toisistaan oppimisprosessiin liittyvät kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset rakenteet. Kognitio on (Ruohotie 1998, 31) yleistermi. Se on termi, joka auttaa yksilöä tiedostamaan ja saamaan tietoa jostain kohteesta. Kognitiivisia rakenteita kuvaavia käsitteitä ovat ajattelu, järkeily, päättely, ymmärtäminen ja havaitseminen.

Affekti liittyy tiettyyn tunnereaktioon. Se voi tarkoittaa myös yleistä reaktiota johonkin. Affektiivisia rakenteita kuvaavia käsitteitä ovat mieliala, tunne ja temperamentti.

Mentaalisia prosesseja, jotka auttavat yksilöä kehittymään, kutsutaan konaatioksi. Kysymys voi olla tietoisesta pyrkimyksestä toimia tai tavoitella jotakin. Konatiivisia rakenteita luonnehtivia käsitteitä ovat halu, tahto, impulssi ja määrätietoinen pyrkimys.

Eteläpelto ja Tynjälä (2005, 97 - 98) muistuttavat, että vaikka kokemus on keskeinen komponentti oppimisessa, se ei yksinään riitä. Tarvitaan kokemuksen läpikäymistä eli reflektointia ja nimeen omaan kriittistä reflektiota. Oppija pitäisi saada tiedostamaan omaa tekemistään ja oppimistaan mahdollisesti rajoittavia tekijöitä niitä kriittisesti refleктоimalla.

Sydänmaalakka (2007, 37 – 39) tuo esiin Kolbin mallin oppimisprosessin perusmallina, joka soveltuu hyvin juuri aikuisten oppimisen kuvaamiseen. Kolbin mallissa kaikki lähtee kokemuksesta ja yksilön halusta oppia. Tämän jälkeen pitää olla aikaa arvioinnille. Silloin oppija pohtii ja mahdollisesti hankkii kokemukseen liittyvää tietoa. Sitten tiedot pyritään sisäistämään ja ymmärtämään ja vasta tämän jälkeen päästään soveltamaan. Sisäistettyä tietoa sovelletaan käytäntöön ja kokeillaan eri yhteyksissä. Oppimisen kokemus syntyy tekemisen kautta.

Ihmisillä on myös erilaisia oppimistyyplejä. Kolbin kuvaileman oppimisprosessin pohjalta on rakennettu malleja kuvaamaan erilaisia oppimistyyplejä. Sydänmaalakka (2007, 41 -44) viittaa Honeyyn ja Mumfordin kehittämään malliin, jossa ihmiset jae-

taan oppimistyylin perusteella neljään perustyyppiin, joita ovat käytännön toteuttaja, looginen ajattelija, harkitseva pohtija ja aktiivinen osallistuja.

Käytännön toteuttaja oppii toiminnan kautta eikä opi helposti teoreettisissa harjoituksissa. He ovat innokkaita kokeilemaan kaikkea uutta ja etsivät aktiivisesti uusia ideoita, joita yrittävät soveltaa niitä käytäntöön. He ovat jalat maassa olevia ihmisiä, jotka nauttivat ratkoessaan ongelmia ja tehdessään käytännöllisiä päätöksiä.

Harkitseva pohtija oppii, kun saa rauhassa kerätä tietoa ja arvioida sitä. He jäävät mielellään taka-alalle pohtimaan asioita ja keräämään tietoa. Tiedon kerääminen ja analysointi on tärkeintä, joten heillä on tapana lykätä johtopäätöksiä niin kauan kuin mahdollista. He myös kuuntelevat mielellään muita ja voivat olla hieman etäisiä.

Looginen ajattelija järkeilee ja rakentaa loogisia malleja. Hänen pitää sisäistää asiat, ennen kuin on tyytyväinen. He ajattelevat ongelmia loogisesti ja vertikaalisesti. Heillä on myös taipumus perfektionismiin, jolloin he eivät saa rauhaa ennen kuin asiat ovat kohdallaan rationaalisessa mallissa. He haluavat välttää kaikkea epämääräisyyttä.

Kokeilemalla oppii parhaiten aktiivinen osallistuja. Hän oppii, kun saa haastavia tehtäviä. He osallistuvat ilman ennakkoluuloja kaikkeen uuteen. He ovat avoimia, mutta heillä on tapana toimia ensin ja miettiä seurauksia sen jälkeen. He lähestyvät ongelmia keskustelemalla niistä isomman tiimin kanssa. He voivat kyllästyä helposti asioiden käytännön vientiin ja ylläpitoon.

Kun tunnistaa oman oppimistyylin, se auttaa arvioimaan missä ja miten oppii parhaiten. Oppimaan oppimista voidaan pitää yhtenä tärkeimmästä taidosta, mitä konstruktivistisen näkemyksen mukaan oppijan olisi hyödyllistä hallita. Oleellisinta siinä on oppijan kyky arvioida uuteen oppimistilanteeseen tullessaan, että mistä ja miten tietoa voisi etsiä tai rakentaa. Keskeinen tavoite on opettaa oppijalle kriittistä ajattelua ja itsereflektointia. Tarkoitus on saada *oppijat arvioimaan omaa ymmärtämistään, tunnistamaan aukkoja tiedoissaan ja taidoissaan, ymmärtämään omia toimintatapojaan ja motivaatiotaan* (Heikkinen 2006, 65 – 66).

Oppijalla tulee olla vastuu omasta oppimisestaan ja olla tietoinen erilaisista strategioista ja kykenevä soveltamaan niitä eri tilanteiden ja vaatimusten mukaan. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2004, 101, 167,214). Hakkaraisen ym. mukaan on tärkeää,

että oppija kehittää omia itsesäätelyn taitoja. Tätä kutsutaan oppimaan oppimiseksi. Lisäksi tarve työssä oppimisen ja aikuisten oppimisen, opiskelun ja urakehityksen tietoiseen ohjaukseen liittyy elinikäisen oppimisen vaatimukseen. Hakkarainen ym. (2004, 207) toteavat, että keskeistä oppimisessa on taito sietää asioiden monimutkaisuutta ja myös elämän yleistä ennakoimattomuutta. Oppimista voidaan pitää sopeutumis- ja uudistumiskyknä.

Tuloksellinen toiminta tietotyöntekijänä vaatii hyvin kehittyneitä tiedollisia taitoja, kuten taitoa asettaa ongelmia, luoda ja etsiä ilmiöille uusia kokonaisuuksia, kehitellä tiedosta uusia kokonaisuuksia, verrata erilaisia käsityksiä keskenään ja arvioida niiden tueksi esitettyä todistusaineistoa tai perusteluja (Hakkarainen ym. 2004,17).

Kolb (1984, 38) kuvailee kokemuksellisen oppimisen seuraavasti: Oppiminen on prosessi, jossa tietoa luodaan kokemusten avulla. Perusajatus työssä oppimisessa on, että työ on oppimista ja oppiminen on työtä. Työssä oppimista voidaan tehostaa systemaattisella suunnittelun, toiminnan, arvioinnin, ymmärtämisen, soveltamisen ja opitun siirtämisen avulla. Suunnitelmallisuuden pitää olla perusasenne toimintaan. Tulee tietää, mikä on tehtävä ja mitkä ovat tavoitteet. (Sydänmaalakka 2014, 76.)

Alla olevassa taulukossa esitetään työssä oppimisen muotoja seuraavasti:

<i>Itseohjautuva oppiminen työssä</i>	<i>Valmennus/työnohjaus</i>	<i>Työssä oppiminen</i>
<i>Jäsentymätön</i>		
<i>Työntekijä oppii tekemällä, hänellä on käytössään vain rajoitettu määrä tehtävään liittyvää informaatiota. Hänen tulee selvittää tehtävistä ilman apua. Lopputuloksena vääriä oletuksia ja virheitä.</i>	<i>Työntekijä oppii tekemällä työtä yhdessä tai lähellä kokeneen työtoverin kanssa. Tämä ei kuitenkaan tarkasti tiedä milloin ja miten puuttua toisen työn tekemiseen</i>	<i>Työntekijä on oppinut tekemään työtään kokeneen kollegan kanssa. Kollegan ohjaukokemus on kuitenkin vain rajallinen. Opetuksen sisältö, metodit ja oppimistulokset ovat hyvinkin paljon vaihtelevia.</i>
<i>Jäsentynyt</i>		
<i>Työntekijä oppii tekemällä. Hänellä on käytössään tehtävään liittyvää informaatiota ja ohjeita. Hän voi luottaa järjestelmään.</i>	<i>Työntekijä oppii tekemällä työtä yhdessä tai lähellä kokenee työtoverin kanssa. Tämä kollega tietää miten ja milloin systemaattisesti neuvoa tai auttaa.</i>	<i>Työntekijä on oppinut tekemään työtään kokeneen kollegan kanssa, joka myös on harjaantunut ohjaaja. Ohjauksen sisällöt, metodit ja oppimistulokset ovat hyvin samankaltaisia kaikkien eri työntekijöiden keskuudessa.</i>

Kuvio 2. Työssä oppimisen muodot (Jacobs & Jones 1995, Ketolan mukaan)

Kuvauksista ilmenee, miten iso merkitys on sillä, onko toiminta jäsentymätöntä vai jäsentynyttä. Jos toiminta on jäsentymätöntä, on suuri riski, että lopputuloksena on vääriä oletuksia ja virheitä ja oppimistulokset vaihtelevat paljon.

Grönfors (2010, 20, 24) tuo esille laajemman käsityksen työssä oppimisen luonteesta. Aiemmin tieto ja käytäntö erotettiin toisistaan, mutta myöhemmin on havaittu, että tieto, taito ja osaaminen syntyvät aina jossain ympäristössä, kun työntekijät tekevät yhdessä jotain. Keskeisin tavoite työssä oppimiseen on tulla käytännön osaajaksi, ei vain käytännöstä oppijaksi.

Aikuiset motivoituvat oppimaan erityisesti silloin, kun opitulla asialla, taidolla ja tiedolla on välitöntä käyttöä ja se on hyödyllistä heille itselleen ja heidän työnsä ja menestymisensä tai kun he kokevat jollain muulla tavalla asian itselleen mielekkääksi.

Heikkilä (2006, 66) lisää, että kun oppiminen tapahtuu ympäristössä, jossa opittavaa asiaa käytetään, on paljon helpompi ymmärtää sen merkitysyhteydet todellisuuteen. Hän nostaa esiin Prawatin näkemyksen, että käsitteissä hyvin suuri osa niiden merkityksestä tulee siitä kontekstista, jossa niitä käytetään.

Organisaation uusiin haasteisiin pystyvät vastaamaan ne, jotka ovat valmiit jatkuvasti omaksumaan uutta tietoa ja soveltamaan sitä uudella tavalla. Ongelmia voi syntyä niille, jotka ovat työuran kautta omaksuneet erinomaisen ammattitaidon jollakin erikoisalalla, mutta joutuvatkin ammatin muuttuessa uusimaan ammattitaitonsa. Tämän päivän todellinen uhka on tietojen ja taitojen nopea vanheneminen. (Ruohotie 1996, 57.)

Työelämän ja työkäytäntöjen muutos on osa yhteiskunnallista ja taloudellista muutosta. Jos asiaa tarkastellaan työn tekemisen näkökulmasta, muutoksen vaikutukset eivät ole olleet vain myönteisiä. Siksi yhteistyön tarve työorganisaatioiden sisällä ja niiden välillä on lisääntynyt ja perinteisten rajojen ylittäminen yleistynyt. (Toiviainen & Hänninen 2006, 10.)

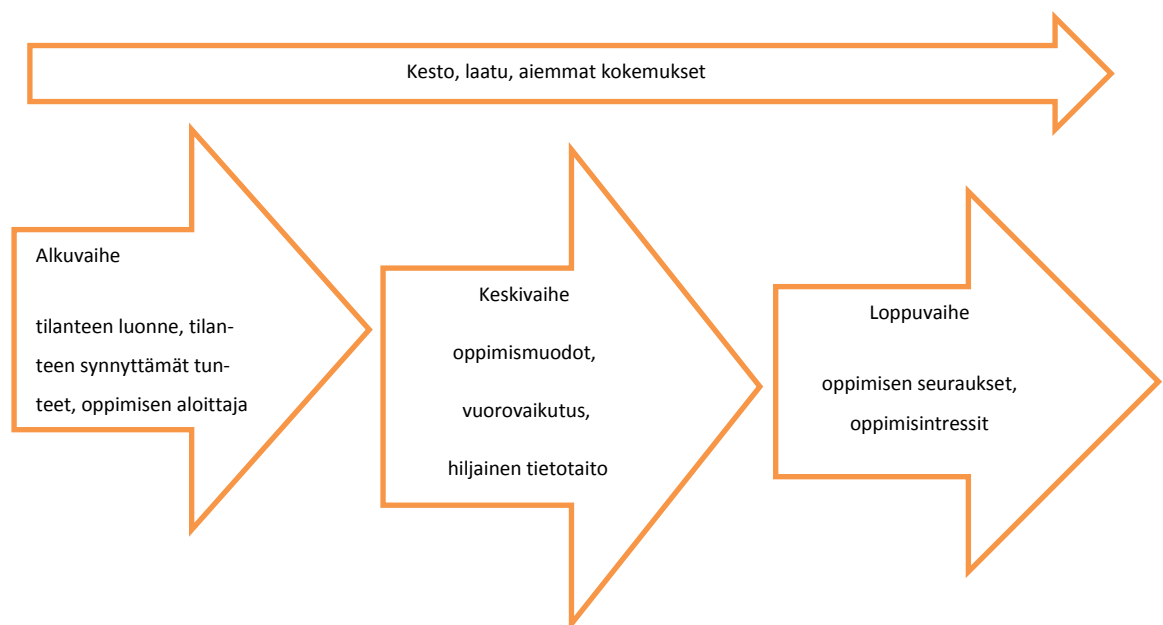
Itseään pitää osata myös johtaa. Koska nykyajan työelämässä on aina kiire ja työympäristöt muuttuvat nopeasti, edellyttää se työntekijältä joustavuutta ja kykyä uudistua. Kaikille tämä jatkuva uudistuminen ei ole helppoa. Sydänmaalakka (2014, 141 - 142) kuvaa itsensä johtamista niin, että se on jatkuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi.

Myös Ketola muistuttaa (2010, 70), että uusi työhön tulija, varsinkin tietosalalla ja asiantuntijaorganisaatioissa, on usein itse vastuussa oppimisestaan. Hänen pitäisi kysyä, kerrata ja tarkistaa, jos on vähänkään epävarma jostakin asiasta.

Oppimisessa tulee muistaa myös palautteen antamisen tärkeys. On toivottavaa, että se joka opettaa, muistaa kertoa oppijalle, missä hän on tehnyt virheen tai miten hän olisi voinut tehdä asian paremmin. On mahdollista, että oppija itse ei tiedosta, miten hänen oppimisensa edistyy. Vaikka palautetta ei aina ole helppo antaa, tulee muistaa, että se on oppijan kehittymisen kannalta välttämätöntä. (Taylor & Furnham 2005, 77 – 78.)

Oppimiskokemuksen vaatima aika

Aika on yksi oppimisen resurssitekijä. Aikaa tarvitaan ajatteluun, havainnointiin ja sosiaalisten ajatusten vaihtoon silloin, kun tavoitellaan uutta luovaa oppimista. Leppänen (2011, 79 - 80) tuo väitöskirjassaan esiin oppimisen kolme eri vaihetta Varilan ja Rekolan mukaan.



Kuvio 3. Työssä oppimisen kokemus tapahtumasarjana (Varila ja Rekola 2003, Leppäsen mukaan)

Oppimisen alkutilanteessa voidaan kohdata ahdistuneita ja epävarmoja tuntemuksia. Oppimisen keskivaiheilla vuorovaikutuksen merkitys korostuu, sillä oppimiseen on havaittu usein liittyvän kollegoiden että yksilön ja esimiehen välistä vuorovaikutusta. Keskivaiheessa myös hiljaisen tiedon oppiminen on olennaista. Loppuvaiheessa käsitellään oppimisen seurauksia. Yleisimpänä seurauksena voidaan pitää muutosta yksilön aiemmista näkemyksistä. Jos tarkastellaan koulussa tapahtuvaa oppimista, voidaan todeta, että parhaimmat oppimistulokset syntyvät, *jos työmäärä on sopiva, ympäristö mahdollistaa keskittymisen ja oppimista tapahtuu säännöllisesti pitkällä aikavälillä.*

Heikkilä (2006, 42 – 43, 46) mainitsee myös Ashforthin ja Humphreyn toteamuksen, että tunteet on jätetty lähes huomioimatta työpaikoilla ja että on sosiaalisesti hyväksyttyä tuoda niitä esiin vain pieni määrä. Tunteet tulisi kuitenkin huomioida, koska tunteiden tarttuminen voi toimia joko tuhoavana tai rakentavana voimana organisaatiossa. Positiiviset tunteet kasvattavat empaattisuutta ja luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja motivoituneita työntekijöitä. Negatiiviset tunteet voivat aiheuttaa suorituksen heikentymistä tai jopa estää tehtävien tekemisen.

3.2 Oppimisen haasteita

Oppimisen eri vaiheissa voi olla erilaisia oppimisen esteitä. Marja Leppänen (2011, 180 – 181, 183) tutki väitöskirjassaan kiireen merkitystä työssä oppimiseen. Tutkimuksessa hän kuvaa aikaa yhdeksi oppimisen resurssiksi ja että oppiminen on prosessi, jota voidaan ohjata ja tukea, mutta jota ei voi hallita, vaan että se tapahtuu osittain omaehtoisesti. Liiallinen kiire voi vähentää mahdollisuuksia työn kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen ja suunnitteluun. Myös vuorovaikutus vähenee liiallisessa kiireessä. Jos taas työssä koettu kiire koetaan hallittavaksi, ajan vähyyks voi tukea oppimista tehostamalla olennaisten asioiden tunnistamista. Pitkään kestävä kiire voi parhaimmillaan lisätä työkäytäntöjen pohtimista ja johtaa oppimiseen.

Leppäsen mukaan (2011, 184) *kiire heijastuu työssä oppimisen prosessiin sen kaikissa vaiheissa.* Tiedonjakaminen ja oppimiseen uskaltautuminen tarvitsevat luottamusta ja sen syntyminen vaatii aikaa, yhdessäoloa ja vuorovaikutusta. Tämäkin tutkimus

nostaa esiin kokemusten reflektoinnin, mikä vaatii pysähtymistä ja omien ajatusten tiedostamista.

Sydänmaalakka (2007, 45 – 46) tuo esiin erilaisia esteitä, joita voi esiintyä eri oppimisen vaiheissa. Jos näitä esteitä voidaan poistaa, oppiminen tehostuu valtavasti. Oppimiselle tulisi luoda suotuisa ympäristö organisaatiossa.

Toiminnan kautta oppimiseen voi liittyä seuraavia esteitä:

- *ei halua oppia ja motivaatio on matala*
- *selkeät oppimistavoitteet puuttuvat*
- *havainnointi liian kapeutunutta*

Tiedon hankintaan liittyviä esteitä:

- *ajan puute*
- *tietoa ei saatavilla tai sitä on liikaa*
- *tiedot ristiriitaisia ja epäjohdonmukaisia*
- *puutteellinen ”dokumentointi”*

Ymmärryksen kautta oppimiseen liittyviä esteitä:

- *ei ole aikaa asioiden arviointiin*
- *ymmärtämistä ei pidetä tarpeellisena*
- *johtopäätökset ristiriidassa aiemman tiedon kanssa*

Soveltamiseen saattaa liittyä seuraavia esteitä:

- *asiat unohdetaan, jos dokumentointi puutteellista*
- *ei viedä asioita loppuun*
- *ei ole mahdollisuutta kokeiluun*

3.3 Tieto ja sen merkitys

Tieto on keskeinen oppimisen lähtökohta (Heikkilä 2006, 34). Sydänmaalakka (2000, 178) tuo esiin Davenportin ja Prusakin määritelmän tiedosta: ”tieto on jäsentyneiden kokemusten, arvojen, informaation ja oivalluksien sekoitus, joka tarjoaa viitekehyyksen arvioida uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto syntyy ja sitä sovelletaan tietäjän mielikuvissa”.

Tiedon määritelmä on monimutkainen ja se sisältää paljon erilaisia elementtejä. Tieto voi olla organisaatioissa sidottu dokumentteihin, rutiineihin, prosesseihin, nor-

meihin ja toimintatapoihin. (Sydänmaalakka 2007, 189.) Organisaatiot toimivat aina vaan enemmän tiedon varassa. Päätöksenteon laatua parannetaan tiedon avulla. Se voi tarkoittaa sitä, että kun on yhteinen tietoperusta, asioita lähestytään samalla tavoin. Tiedon avulla organisaatio pystyy sopeutumaan ympäristöönsä. (Virtanen & Stenvall 2014, 102.)

Jalava ja Vikman (2003, 83) toteavat, *että eri henkilöt voivat päätyä tiedon rakentamisessa erilaisiin lopputuloksiin*. Työelämässä toimivilla henkilöillä on yleensä kokemustensa pohjalta jo suuri joukko käsityksiä eri asioista. Se voi johtaa erilaisiin tulkin-toihin siitä, mikä on oleellista ja tärkeää. Eri ihmisten tekemät havainnot voivat olla erilaisia ja heidän asioiden ymmärtäminen voi poiketa toisistaan. Työyhteisön toimivuuden kannalta olisi järkevää, että oppiminen tapahtuu ryhmissä, joissa työntekijät pääsevät keskustelemaan ja toimimaan ikään kuin toistensa tiedon ja oppimistulosten peileinä.

Virtasen ja Stenvallin (2014, 102) mukaan älykäs organisaatio käyttää tietoa neljällä eri tavalla: Tiedon avulla luodaan merkityksiä ja havainnoidaan erilaisia asioita. Toiseksi tietoa luodaan. Kolmanneksi tarvitaan tiedon käyttämistä toiminnassa ja neljänneksi on olennaista hyödyntää tietoa päätöksenteossa.

Hiljainen tieto

Hiljaista tietoa on vaikea muuttaa sanoiksi tai paperille. Osaamisen siirtämiseen tarvitaan sosiaalisia prosesseja kuten jakaminen ja tulkitseminen. Tulkintaa kannattaa aina tehdä yhteisellä keskustelulla. Osaamisen siirtäminen on haastavaa. Sen toteuttamiseen tarvitaan käytännön menetelmiä ja toimintaohjeita sekä oikeat olosuhteet. (Hovila & Okkonen 2006, 58.)

Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan usein yksilön tai yhteisön toiminnan kannalta merkityksellistä tietoa, jota on vaikea kuvata ja esittää kielellisesti. (Hakkarainen & Paavola 2008, 59.) Tieto on näkymätöntä tai piilevää siinä mielessä, että vaikka se taustalla ohjaa ja säätelee ihmisen toimintaa, sitä on vaikea määritellä tyhjentävästi.

Hiljainen tieto siirtyy yhdessä tekemällä. Yhteisen työskentelyn aikana perehdytettävä voi kysymyksillä nostaa esiin sellaisia asioita, joita perehdyttäjälle ei tulisi mie-

leenkään, vaikka ne olisivat elintärkeitä onnistuneen lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Heikkinen & Huttunen 2008, 205 - 206.) *Hiljaista tietoa ikään kuin eletään yhdessä.* Osaaminen ja tieto siirtyvät toimimalla ja olemalla, vaikka mitään ei ilmaistaisi sanojen avulla.

Kestin (2005, 51, 54) mukaan hiljainen tieto on luonteeltaan tunnepitoista ja sen vuoksi sitä on vaikea eritellä ja dokumentoida. Tiedostettu osaaminen on enemmän järkipäristä ja siten helpompi käsitellä verbaalisesti. Yhteisissä palaverissa ja tapaamisissa, jotka ovat enemmän epämuodollisia kuin muodollisia, esiintyy sosialisatiota eli tiedon yhteisöllistä jakamista. *Sosialisaatiossa tietoa, kokemuksia ja tunteuksia jaetaan, jolloin syntyy uutta hiljaista tietoa.*

Moilanen (2008, 251 - 252) muistuttaa, että hiljaisen tiedon tunnistaminen on vaikeaa ja sen olemassaoloa pidetään niin itsestään selvänä, että sitä on vaikea tiedostaa ja ymmärtää. Sen vuoksi nuori ja kokematon työntekijä, joka ei vielä tiedä kaikkea, voi luulla tietävänsä paljon. Työssä tapahtuva hiljaisen tiedon jakaminen ei tapahdu automaattisesti. Joskus kokeneemmat henkilöt luulevat nuorten tulevan kysymään asioita aina tarvittaessa. Kysyminen voi kuitenkin olla välillä haasteellista, koska kokeneemmat työntekijät voivat olla niin ylityöllistettyjä, ettei heillä ole aikaa vastaila kysymyksiin eikä heitä sen vuoksi lähestyä.

Virtainlahti (2009, 107 – 111, 113) kirjoittaa hiljaisesta tietämyksestä. Jaettu tietämys tuo organisaation toiminnalle jatkuvuutta ja varmuutta sekä edistää hyvien käytäntöjen jakamista. Hiljaisen tietämyksen jakaminen on tärkeintä henkilöstön vaihtuvuustilanteissa. Lisäksi kun tietämystä jaetaan organisaatiossa, se luo yhteisöllisyyttä. Vain osaavat työyhteisön jäsenet voivat mahdollistaa organisaation pärjäämisen. Arvokkaimpia työntekijöitä ovatkin ne, jotka jakavat tietämystään.

3.4 Vuorovaikutuksen ja kokemuksen merkitys

Ihmiset pyrkivät kehittymään, jos ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia, haasteita ja tukea. Jos epäonnistumisista ja virheistä rangaistaan, se voi tukahduttaa yksilön halun soveltaa ja hankkia uusia tietoja ja taitoja. Myös palkkiojärjestelmät voivat tukea yksilöllistä kehitystä. (Ruohotie 1998, 141 – 142.)

Myös Smith (1982, 91 - 92) muistuttaa, että ihminen oppii parhaiten vuorovaikutuksessa ja silloin kun ilmapiiri on kannustava. Silloin oppija uskaltaa testata omia ideoita, ilmaista omia mielipiteitä, kokeilla erilaisia toimintatapoja ja antaa ja saada apua kun sitä tarvitsee. Yhdessä oppiminen lisää myös oppijan sitoutumista ja halua löytää ratkaisuja ongelmiin.

Opiskelussa omalla asenteella on suuri merkitys. Positiivinen asenne ja suhtautuminen oppimiseen ja siihen liittyviin taitoihin edistää muutosta ja kehittymistä. Negatiivisuus taas voi hidastaa oppimista tai jopa estää sen. (Grönfors 2010, 27 - 29.) Tärkeää ja hyvin keskeistä oppimisessa ovat kommunikointi, vuorovaikutus ja keskustelu. Keskustelu ja kysyminen ovat olennaisia elementtejä. Hyviä tuloksia tuottava kommunikointi oppimisessa perustuu kysymysten arvostukseen. Kysymykset voivat selvittää yksityiskohtia ja viedä ajatuksia eteenpäin.

Edellytyksiä hyvään vuorovaikutukseen luo ns. hyvä tunneyhteys, jonka luomista edesauttaa toisten aito kuunteleminen ja asettuminen toisen tilanteeseen. Tunnetiloja pidetään tärkeänä oppimisessa. Positiiviset tunnetilat vaikuttavat innostuneisuuteen ja oppimisen motivaatioon. Juholinin (2008, 179) mukaan *motivaatio yhdessä tekemiseen syntyy sen tunnustamisesta, että yhdessä on enemmän kuin yksin.*

Helsingin yliopiston kognitiivisen aivotutkimuksen yksikön tutkija Katri Saarikivi (Kaiku – lehti, nro 3/2015, 6) toteaa, että ihmisellä on luontainen kyky muuttua jokaisessa tapaamisessa ja vuorovaikutustilanteessa. On poikkeus, jos ihminen ei muutu. Tätä muuttumiskykyä ei pystytä monilla työpaikoilla toteuttamaan. Satunnaisella käytäväpalaverilla voi olla paljon suurempi merkitys kuin virallisella tiimin viikkopalaverilla.

Parempiin tuloksiin oppimisessa päästään organisaation tuen avulla. Tuki voi tarkoittaa sitä, että on kiinnostunut henkilön opiskelusta ja tekemisestä. Tarvitaan kysymyksiä, mielipiteitä, tietoa ja aikaa keskusteluun. Kun keskustelu on avointa ja tukea saatavilla, tuo oppiminen tuloksia kummallekin osapuolelle, sekä oppijalle että organisaatiolle. (Grönfors 2010, 31, 124) Lisäksi työn tehokkuutta voidaan parantaa, kun lisätään henkilöstön mahdollisuuksia itsensä ja työnsä kehittämiseen. Työn tehokkuus paranee myös *lisäämällä ja rakentamalla henkilöstön vuorovaikutusmahdollis-*

suuksia ja tiedonvälitystä yleensä sekä yhteistoimintaa erityisesti useissa toimipisteissä olevien yksikköjen välillä.

Osaamisen kehittämisen tavoitteena on yksilöiden kehittäminen niin, että organisaatio hyötyy osaamisesta ja organisaatio oppii. On tärkeää, että oppijaa kuunnellaan ja osaamista arvostetaan. Jos osaamista ei arvosteta, tai on tunne, ettei sitä voi hyödyntää, ihminen turhautuu. Mutta toisaalta jos vaaditaan liikaa emmekä voi kehittää osaamista vaatimusten mukaan, ihminen ahdistuu ja stressaantuu. (Kesti 2005, 63.)

Heikkilä (2006, 279 -280) tuo esiin ajatuksen työpaikan määrittelemisestä oppimisympäristöksi eli oppimista ei nähdä enää yksilössä tapahtuvaksi prosessiksi, joka tapahtuu irrallaan ympäristöstä, vaan enemmän kontekstisidonnaisena tapahtumana. Tutkimuksen avulla haluttiin laajentaa työssä oppimisen tutkimuksen näkökulmaa siihen ympäristöön, jossa oppiminen tapahtuu.

Vuorovaikutusta voidaan miettiä myös laajemmassa merkityksessä eli voidaan puhua yhteisöllisestä oppimisesta. Yhteisöllinen eli kollaboratiivinen oppiminen voidaan nähdä työelämässä osana asiantuntijuuden kehittymistä. (Toiviainen & Hänninen 2006, 141.) Sen tuloksena voidaan nähdä ainutkertaisia tuloksia ja uutta tietoa, joita ei voisi saavuttaa pelkästään jakamalla tehtäviä vertikaalisesti ja yksilöllistämällä tavoitteita, kuten yhteistyössä usein tapahtuu. Jotta työskentely jaetun ongelman parissa johtaisi sekä yksilön että ryhmän kehittymiseen, pitää osallistujien työskennellä vastavuoroisesti niin, että kaikki osapuolet jakaisivat omaa tietämystään toisilleen.

Tämän päivän työelämässä ei enää välttämättä riitä, että ymmärtää, muistaa ja soveltaa. Työyhteisöt tarvitsevat yhteistä näkemystä ja yhdessä ajattelua eli tarvitaan työn, tilanteiden ja toiminnan analysointia ja arviointia. Tarvittava taito ja näkemys kehittyvät parhaiten, kun pohditaan työtä ja työyhteisön haasteita ja rakenteita yhdessä keskustelemalla. (Heroja ym. 2014, 342.)

Myös Kesti (2005, 149) painottaa, että organisaation oppiminen on tullut entistä vaikeammaksi. Osaamisen kehittäminen ei ole enää pelkästään yksilösuoritus. Osaamisen kehittäminen vaatii keskustelua ja suunnittelua useiden henkilöiden kanssa. Siksi organisaation osaamisen kehittäminen vaatii nykyorganisaatioissa toimintakulttuurin jatkuvaa kehittämistä.

Lähtöleveysuudessa organisaatiot tulevat kohtaamaan uusia haasteita johtuen henkilöstön ikärakenteesta ja eläköitymisestä. Uhkana on, että merkittävä osa keskeistä osaamista poistuu organisaatiosta. (Hovila & Okkonen 2006, i.) Jotta työn tekemisen jatkuvuus voitaisiin taata, tulisi organisaatioiden varmistaa riittävän osaamisen olemassaolo organisaation sisällä.

Hovila ja Okkonen (2006, 67) näkevät kokemuksen siirron kannalta tärkeäksi yhteiset kahvitunnit. Silloin pystytään vapaamuotoisissa keskusteluissa pohtimaan työasioita – ja ongelmia mutta myös muita ajankohtaisia asioita. Kaikki keskustelut eivät siirrä tietoa, mutta ne luovat pohjaa sille. Näissä kahvittelutilanteissa jäsenten välinen luottamus kasvaa ja kirjoittamattomia sääntöjä organisaation käytänteistä tulee ilmi.

Myös Juholin (2008, 182, 183) korostaa vapaamuotoisten keskustelujen merkitystä tiedon ja osaamisen jakamiseen, joita käydään muun tekemisen lomassa, kahvitautila tai puolivirallisissa palaverissa. Ajantasaistiedon tehokas vaihdanta tukee substanssiosaamisen jakamista. Näissä keskusteluissa uskalletaan useammin jakaa myös keskeneräisiä ajatuksia. On hyvä, jos omaa oman ajattelun jakamisen kyvyn.

4 Perehdyttäminen ja siihen vaikuttavat tekijät

Uusi työntekijä pitää aina perehdyttää tehtäviinsä. Samalla otetaan huomioon työn turvallisuuden ja laadun vaatimukset. Oikeiden asioiden tekeminen hyväksyttävällä tavalla luo perustan laatutyölle. Jotta uusi työntekijä tulee tietoiseksi työn mahdollisista haitoista ja vaaroista, vaatii se asianmukaista perehdyttämistä. (Kanerva 2008, 16 – 17.)

Työturvallisuuslaki 2002/738

14 § Työntekijälle annettava opetus ja ohjaus. 1) työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista (Työturvallisuuskeskus 2015, perehdyttäminen ja työnopetus.)

Perehdyttämisen perustavoitteena on auttaa uusia työntekijöitä mahdollisimman pian tulemaan yhteisön toimiviksi jäseniksi. Sillä tavoitellaan myös työn oppimisen nopeutumista sekä työsuorituksen ja tuottavuuden parantamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46 – 47). Perehdyttämisellä ei tavoitella työn syvällistä hallintaa, ammattilaisiksi kehitytään kokemuksen ja jatkokoulutuksen avulla. Kupias ja Peltonen (2009, 86) määrittelevät perehdyttämisen seuraavasti:

Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään, työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota.

Pitkänen on tutkinut (2010, 105) perehdyttämistä viestinnän ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Tutkimuksessa nousi esiin, että perehdyttämisen käsite on ongelmallinen. Perehdyttämisanalle ei löydy sellaista vastinetta englanninkielestä, joka kuvaisi perehdyttämistä oikein. Hän ehdottaakin, että perehdyttämisen sijaan puhuttaisiin perehdyttämis- ja perehtymisprosessista. Tämä käsite kuvaisi paremmin sitä jatkuvaa kehitymis- ja sosiaalistumisprosessia, mikä perehdyttäminen on.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että perehdyttäminen on ilmiönä moniulotteinen ja osin ristiriitainen, mutta samalla mielenkiintoinen vuorovaikutusprosessi, jossa tulokkaan ja organisaation välille rakentuu luottamus ja toisiinsa sitoutuminen. Organisaatioon liittymiseen kytkeytyvä perehdyttämisen vaihe on tulokkaalle sekä vastaanottavalle organisaatiolle stressaava ja epävarmuutta aiheuttava. Perehtymisen onnistumisen kannalta on tärkeää pyrkiä vähentämään tätä epävarmuutta.

(Pitkänen 2010, 96.)

Pitkänen (2010, 105) mainitsee tutkimuksessaan vielä, että jos osaavat työntekijät halutaan pitää organisaatiossa, tulisi perehdyttämisessä alusta saakka keskittyä molempien osapuolten tavoitteiden yhteen saattamiseen, sekä luottamuksen, toimivien vuorovaikutussuhteiden ja kestävä yhteistyön rakentamiseen.

Perehdyttämisessä on ymmärrettävä, mitä osaamista työ edellyttää (Kjelin & Kuusisto 2003, 62 - 63.) Perehdyttämisessä onnistutaan, jos työn sisällön määrittely ja rekrytointi on toteutettu kunnolla. Perehdyttämisen laiminlyönti voi johtaa tehtävän ja roolin hajaantumiseen. Uudessa työpaikassa aloitettaessa tunteet ovat vahvasti läsnä, joten niiden tiedostaminen saattaa auttaa asioiden tulkinnessa. Hyvä perehdyttäminen sisältää tilanteita, jotka synnyttävät positiivisia tunnekokemuksia. (Kjelin & Kuusisto 2003, 114, 196.) Perehdyttäminen vaatii asian merkityksen sisäistämistä, aikaa ja motivaatiota.

Perehdyttämisprosessi muistuttaa oppimisprosessia. Oppiminen on perehdyttämisessä prosessi, jossa oppija osallistuu yhteisön toimintaan. Se tapahtuu aluksi rajatulla vastuulla ja myöhemmin kasvavalla vastuulla. (Ketola 2010, 61.)

Suuri vaihtuvuus työpaikalla voi saada aikaan väsymisen jatkuvaan perehdyttämiseen (Kupias & Peltola 2009, 69) ja jos tämä tunne kohdistuu uuteen työntekijään, haukutaan väärää puuta. Tulokkaan kannalta on olennaista, että hänen ei tarvitse ponnistella saadakseen apua tai tukea.

Vierihoidoperehdyttäminen

Vierihoidoperehdyttämisessä tulokas oppii asioita, kun hän seuraa kokeneemman työntekijän toimintaa. (Kupias & Peltola 2009, 36 -37.) Yleensä esimies tai joku muu sopiva henkilö ottaa työntekijän siipiensä suojaan ja kertoo tulokkaan työtehtävistä. Tässä mallissa perehtyminen tapahtuu pikku hiljaa. Tuloksena voi olla erittäin hyvää tai huonoa perehdyttämistä.

Perehdyttäminen voi onnistua, jos perehdyttäjä paneutuu kunnolla tulokkaan auttamiseen. Perehdyttäjällä tulee myös olla aikaa hoitaa tehtävänsä. Perehdyttäminen voi epäonnistua, jos perehdyttäjä ei piittaa tulokkaasta, vaan jättää hänet oman onnensa varaan. Jos perehdyttäjä on epävarma, hän ei ehkä osaa ohjata tulokasta oikealla tavalla. Etuina voidaan pitää yksilöllisyyttä ja selkeää vastuuhenkilöä. Vaarana voi olla perehdyttämisen laatu. Perehdyttämisen laatu on liikaa valitun perehdyttäjän henkilökohtaisen osaamisen ja innostuksen varassa.

Hovilan ja Okkolan (2007, 61, 63) mukaan perehdyttäminen tarjoaa tilaisuuden välittää tulijalle perehdyttäjän hiljaista tietoa. He mainitsevat haasteena tuleva osaami-

nen – työryhmän keinoja perehdyttämiseen. Parityöskentely sopii erityisesti asiantuntija – ja tukitehtäviin. Tämä menetelmä mahdollistaa hiljaisen ja kokemustiedon siirtämisen. Toimivuuden edellytyksenä on henkilöiden välisen yhteistyön toimivuus.

Valvisto (2005, 47, 50) toteaa, että jos halutaan lisätä tehokkuutta yrityksen toimintaan, se kannattaa hakea nimenomaan perehdyttämisestä. Perehdyttämisellä tavoitellaan sen ajan lyhentämistä, jossa uuden työntekijän panos muuttuu tuottavaksi. Jos perehdytysprosessi on suunniteltu hyvin, takaa se kaikille uusille työntekijöille yhtenäisen alun.

Perehdytysjakson jälkeen tulee käydä loppukeskustelu. Siinä on mahdollisuus saada palautetta, jonka perusteella omaa toimintaansa voi vielä hioa ja lisäksi voidaan ajoissa tarttua korjausta vaativiin asioihin. Viime kädessä yrityksen johto määrittelee sen, minkälaisia ihmisiä taloon palkataan. (Valvisto 2005, 51, 53 – 54.)

Ketola toteaa väitöskirjassaan (2010, 154), että ei ole olemassa varsinaista teoriaa, joka sopisi sellaisenaan perehdyttämiseen. Hänen väitöskirjassaan tutkimuksen kohteena olivat teknologiateollisuuden tietoalan yritysten asiantuntijat. Tutkimuksen tuloksina Ketola (2010, 155 -156) esittää, että yhtenäistä perehdyttämismallia ei yritysten väliltä löytynyt. Yritysten perehdyttämiskäytännöt olivat muodostuneet tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Tutkimuksen mukaan näissä organisaatioissa kärsittiin aikapulasta ja työkiireistä. Tuli myös esiin, että yrityksissä uuden työntekijän kuviteltiin tai hänen odotettiin osaavan ja tietävän asioita, joita hän ei vielä tiennyt. Puutteellisen perehdytyksen seurauksena uusi työntekijä oli saattanut jäädä yksin, jolloin hänen tekemisensä ei ollutkaan välttämättä oikeaa tai oikealla tavalla tehtyä.

Väitöskirjan haastattelujen perusteella hyvin toimiva perehdyttäminen edellyttää prosessinomaista etenemistä. Tunnistetut vaiheet ovat: selkeä perehdyttämisen tavoite ja tavoitteellisuus, suunnittelu, työn – ja vastuiden selkeä roolijako, hyvin toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen, tulijalle annettava kannustus ja tuki ja seuranta (Ketola 2010, 160).

Parhaita tuloksia perehdytyksessä oli saavutettu, kun uudelle työntekijälle oli nimetty oma kummi (mentori). Suurin vaara perehdytyksen epäonnistumiselle oli, jos uudelle työntekijälle annettiin liian paljon uutta muistettavaa liian nopeasti. Perehdyttämisen jaksottaminen pitemmälle aikavälille koettiin hyväksi vaihtoehdoksi. (Mts. 166.)

4.1 Perehdyttäjä

Hyvä perehdyttäjä on yleensä kokenut työntekijä, joka pitää omasta työstään. (Kjelin & Kuusisto 2003, 195, 196.) Suuremmat edut saavutetaan sillä, että organisaation kulttuurin oletuksena on, että koko työyhteisö osallistuu perehdyttämiseen vuorollaan. Perehdyttäjän kannattaa kertoa perehdyttämävaiheen alussa, mitä on suunnitellut, mitä asioita aikoo käydä läpi ja miten sen tekee. Perehdyttämisen jaksottaminen on tärkeää. Erityisesti asiantuntijoilla hyvä perehdyttäminen tarkoittaa sitä, että perehdyttämistä annetaan vain juuri sen verran kuin perehdytettävä tarvitsee. Muutoin tulokkaan annetaan toimia itsenäisesti ja oman toimintamallinsa luoden.

Perehdyttäjän tulee ottaa huomioon, että perehdytettävä ei tunne alan ammattisanastoa tai yrityksessä käytössä olevia lyhenteitä. Toimivan vuorovaikutuksen kannalta on tärkeää osata myös kuunnella. Perehdyttäjän tehtävä on auttaa tulokasta onnistumaan uudessa työssään ja pääsemään siinä hyvin alkuun (Kupias & Peltola 2009, 141, 70.) Perehdyttäjän taito kertoa virheistä rakentavasti on olennainen ja kiitosta hyvin tehdystä työstä ei koskaan saa riittävästi.

Perehdyttäjänä kehittämisessä on tärkeää myös pystyä tarvittaessa monipuolistamaan omaa tapaansa perehdyttää (Kupias & Peltola 2009, 120 -121.) Perehdyttäjä voi havahtua huomaamaan, että eri ihmisten tarpeet ovat erilaisia eikä kaikki pidä samoja asioita ja työskentelymenetelmiä hyvinä ja yhtä toimivina kuin hän itse. Kupias ja Peltola (2009, 125) toteavat, että perehdyttäjän on hyvä olla tietoinen omasta oppimiskäsityksestään ja siitä, onko se sopusoinnussa ympäristön vaatimusten kanssa, kuten oppijoiden käsitykset ja odotukset, oman organisaation oppimiskulttuuri ja odotukset.

Perehdyttäjä voi omalla toiminnallaan edistää perehtyjien aktiivista oppimista kiinnittämällä huomiota seuraaviin asioihin:

- *oppijoiden aikaisempien kokemusten ja osaamisen huomioiminen*
- *yksilöllisten oppimistarpeiden ja – tavoitteiden huomioiminen*
- *oppijoiden motivaation tukeminen*

- *oppijoiden kokonaiskuvan hahmottamisen ja tiedon organisoinnin tukeminen*
- *oppimisilmapiirin tukeminen*
- *vuorovaikutuksen edistäminen*
- *oppimiseen liittyvien palautemahdollisuuksien lisääminen (Kupias & Peltola 2009, 125 - 126.)*

4.2 Perehdytettävä

Perehdytettävä joutuu ponnistelemaan perehdyttämisen aikana osaamisensa kasvatamiseksi. Liian helppo tai kevyt perehtymiskausi ei motivoi. Tärkeää on myös työntekijän oma käsitys itsestään. Sen vuoksi jatkuva ja säännöllinen palaute vahvistaa työntekijän kehittymistä. Monet voivat arvostaa sitä, että kirjallinen työhön perehdyttävä materiaali on jo valmiina heitä odottamassa. (Kupias & Peltola 2009, 70.)

Perehdytettävän omat ajatusmallit vaikuttavat siihen, minkälaiseksi tulokkaan rooli perehdyttämistilanteessa muotoutuu. (Kjelin & Kuusisto 2003, 42 – 45.) Tulokkaan oma vastuu oppimisesta on myös suuri. Perehdyttämisen vaikutus perustuu pitkälti sen sisältöön että toimintatapaan, jolla tulokas otetaan vastaan.

Kaikki alkaa itsensä johtamisesta. Itsensä johtaminen tarkoittaa oman työn hallintaan ottamista, omien vahvuuksien tunnistamista ja hyödyntämistä, yhteisiin päätöksiin sitoutumista sekä vastuun ottamista omista teoistaan ja sanomisistaan. (Mäkisalo 2003, 181.)

4.3 Perehdytyksen onnistumisen edellytykset

Perehtymisen onnistumiseen vaikuttavat kaikki perehdytysprosessissa olevat henkilöt. Päähenkilönä on perehdytettävä itse. Olennaista on, että hän saisi hyvät lähtökohdat menestyä työssään. (Kupias & Peltola 2009, 46 – 47.) Toinen tärkeä henkilö on esimies, joka vastaa perehdytyksestä. Hän voi olla perehdytyksen suhteen aktiivinen tai passiivinen. Kupias ja Peltola (2009, 55) toteavat, että esimiehen on kyettävä johtamaan asioita ja ihmisiä. Perehdyttämisessä tarvitaan molempia, koska on huolehdittava, että perehdyttäminen toimii sovitusti ja järjestelmällisesti. Niin ikään on

huolehdittava, että uuteen työhön tuleva henkilö kohdataan ja häntä ohjataan oikealla tavalla.

Tärkeää on myös oikean henkilön valitseminen perehdyttäjäksi. Perehdyttäjä tarvitsee työhönsä tukea ja myös palautetta siitä. Esimiehen kanssa tulisi luoda toimintatapa perehdyttämiseen. Jos organisaatiossa on käytössä perehdyttämissuunnitelma, perehdyttäjän tulisi käydä se läpi esimiehen kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 57.)

Perehdytyksen tavoitteena tulisi olla yksilön sitoutuminen. Jos työnantaja on kiinnostunut työntekijästä, se tuntee työntekijän ja tietää hänen osaamisensa ja tavoitteet. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23 – 24, 198 - 199.) Perehdyttämisen sisältö on olennainen osa onnistunutta perehdytystä. Perehdyttämissuunnitelma luo rungon perehdyttämisellä. Sen avulla saadaan aikataulu ja työnjako. Ensiarvoisen tärkeää on käydä tämä suunnitelma läpi perehdytettävän kanssa ja muokata sitä tarpeen mukaan. Myös perehdyttämismenetelmiä tulisi tarkastella ennen perehdytyksen aloittamista.

Perehdyttämisen sisällön rakentamisessa riittää kokonaiskuvan antaminen. Perehdyttämissuunnitelman tulisi pitää sisällään aikataulu, vaiheet, vastuut, menetelmät ja seuranta. Myös sisältöä voidaan kuvata. Suunnitelmassa pitää ottaa huomioon perehdytettävän työkokemus ja ammatillinen tausta. Suunnitelmassa otetaan huomioon myös tulokkaan odotukset. (Mts. 199.)

Ketolan tutkimuksessa (2010, 116 - 117) perehdytys koettiin onnistuneeksi, kun vastuut, roolit ja suunnitelmat olivat osuneet kohdalleen. Jos perehdyttämiseen oli panostettu niin ajallisesti kuin sisällöllisestikin, koettiin niiden vaikuttavan merkittävästi perehdytyksen onnistumiseen.

Tieto hyvästä perehdyttämisestä voi olla työntekijälle merkittävä asia, kun hän hakee töitä. Kun organisaatio hakee kokeneita ja ammattitaitoisia työntekijöitä, voi hyvä perehdyttäminen olla myös kilpailukeino. Keskisuomalaisessa 18.10.15 oli pk-sektorin työpaikkailmoitus, jossa mainitaan erikseen, että tarjoamme hyvän perehdytyksen tehtävään. Tämä tieto luo yrityksestä positiivisen vaikutelman, kun he nostavat asian esiin jo työpaikkailmoituksessa.

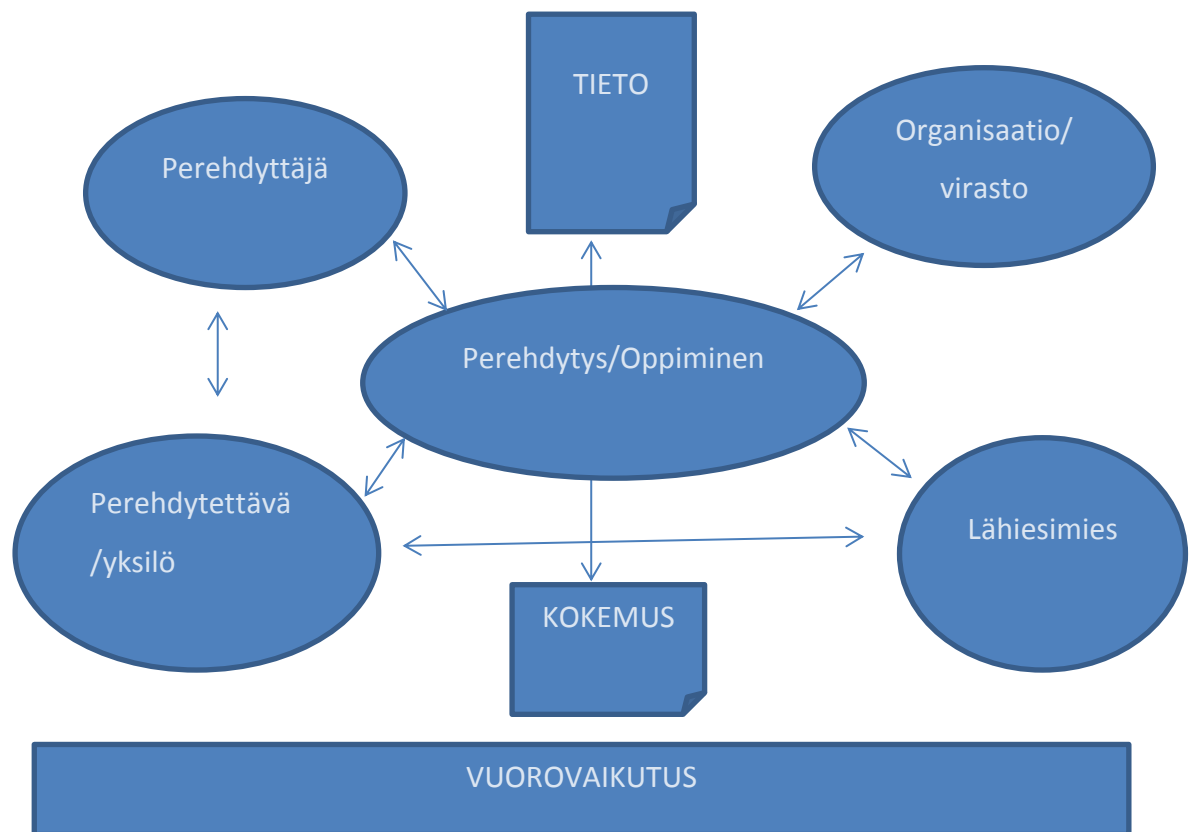
Liukkonen on tehnyt yhteisöviestinnän pro – gradu tutkielman (2007, 72, 74 – 75, 77) notaarien perehdytyksestä käräjäoikeuksissa. Käräjäoikeudet ovat toiminnaltaan hy-

vin samantyyppisiä virastoja kuin ulosottovirastot. Tutkimukseen vastasivat notaarit ja laamannit. Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että perehdytystä tehdään eri tavalla eri käräjäoikeuksissa. Perehdyttämissuunnitelma oli tehty vain yhdelle kymmenestä. Suurin osa laamanneista (viraston johtaja) ei osannut arvioida perehdytykseen käytettävää aikaa. Notaarit antoivat perehdytyksen arvosanaksi 7,7. Tutkimuksessa ilmeni, että perehdytys ei ole riittävän suunnitelmallista eikä kaikilla notaareilla ollut nimettyä vastaavaa henkilöä. Notaarit kokivat esimiesten merkityksen tietolähteenä suurena.

Perehdyttämisestä löytyy jonkun verran erilaisia yamk - opinnäytetöitä. Tutkimusten näkökulmia olivat mm. perehdytys ja hyvinvointi (Parvi 2013), perehdytys muutoksen tukena (Niemi 2014) sekä hiljaisen tiedon siirtäminen perehdytyksessä (Karppinen 2011). Perehdytykseen liittyviä pro graduja on tehty mm. aiheista: perehdyttäminen osana strategista osaamisen kehittämistä (Ahonen 2015), perehdyttämisen avulla sitoutuneita työntekijöitä (Saarinen 2014), työhön perehdytys asiantuntijaorganisaatiossa (Tossavainen 2006), perehdyttäminen viestintäilmiönä (Pitkänen 2010) sekä perehdyttäminen – käytäntöjä ja kasvatusta (Lainio 2008).

4.4 Tutkimuksen viitekehys

Tässä tutkimuksessa perehdyttämiseen liitettäviä käsitteitä ovat oppiminen, tieto, kokemus ja vuorovaikutus.



Kuvio 4. Tutkimuksen viitekehys

5 Tutkimuksen toteutus

5.1 Tutkimuksen tausta

Olen työskennellyt kihlakunnanulosottomiehenä nyt noin kolme vuotta ja ollut hiljattain itse perehdytettävänä sekä toiminut kerran myös perehdyttäjänä. Tutkin perehdyttämistä omassa organisaatiossa, ja sen myötä nousi esiin kysymys, miten perehdytystä tehdään muissa ulosottovirastoissa. Olisiko järkevää kerätä tietoa ja jakaa sitä? Kaikkien virastojen ei ole järkevää uhrata aikaa ja panoksia niihin asioihin, joihin muualla on jo mahdollisesti keksitty hyviä ratkaisuja tai käytänteitä.

Tärkeä motiivi tutkimuksen tekemiselle oli tiedon kerääminen ja sen jakaminen. Tutkimuksen avulla haluttiin myös nostaa tärkeä aihe esiin. Ulosottolaitoksessa ei ole aiemmin tehty tutkimusta tästä aiheesta.

Tutkimuksen kohteena ovat kaikki ulosottolaitoksen ulosottovirastot ja perehdytettävät, jotka ovat aloittaneet kihlakunnanulosottomiehen työt 1.6.2013 tai sen jälkeen. Tutkimukseen haluttiin mukaan kihlakunnanulosottomiehet, jotka ovat olleet työssään noin kaksi vuotta. Tutkimuksessa haluttiin uutta tietoa, minkä vuoksi aika rajattiin. Jos rajausta olisi tehty pidemmälle, voi olla, että perehdytykseen liittyviä asioita ei enää muistaisi hyvin. Lisäksi tutkimukseen otettiin mukaan viisi perehdyttäjää eri puolilta Suomea. Heidät haastateltiin.

5.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata ne käytänteet, joita perehdytyksessä on eri virastoissa. Tutkimuksen pääkysymys on:

1. Miten ulosottovirasto perehdyttää uudet kihlakunnanulosottomiehet?

Alakysymyksiä ovat:

2. Millaisia perehdytysprosesseja on käytössä?

3. Miten perehdytettävät ja perehdyttäjät ovat kokeneet perehdytysprosessin?
4. Mitä tukea oppimiseen tarvitaan tai saadaan?

Tutkimuksen tavoitteena oli saada mahdollisimman tarkka kuvaus perehdyttämisestä, jotta saadun tiedon avulla perehdyttämistä voitaisiin kehittää ja yhdenmukaistaa eri virastojen välillä. Tutkimuksessa keskitytään siihen vaativaan kihlakunnanulosottomiehen asiantuntijatyöhön, jossa teoriaa sovelletaan koko ajan käytännön työhön.

Tämä tutkimus koskee vain kihlakunnanulosottomiesten perehdytystä ja ainoastaan sitä tiivistä perehdytysjaksoa, joka virastoissa järjestetään. Ulosottovirastojen toimintaan, tulokseen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat virastojen koko henkilökunta, niin voudit kuin toimistohenkilötkin. Heidän työpanoksensa on yhtä tärkeä kuin kihlakunnanulosottomiehenkin, mutta tutkimus rajattiin koskemaan tätä työntekijäryhmää. Usein koko ulosottoviraston henkilökunta vaikuttaa perehdytettävään, uuteen kihlakunnanulosottomieheen, mutta niiden vaikutuksia ei tässä tutkimuksessa tutkita.

Tässä tutkimuksessa perehdyttämisprosessi kuvaa koko sitä ajanjaksoa, kun uusi kihlakunnanulosottomies aloittaa uudessa virastossa eli mitä tapahtuu ennen perehdytyksen aloittamista, mitä tapahtuu perehdytyksen aikana ja mitä sen jälkeen.

5.3 Tutkimusmenetelmät ja aineistonkeruu

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita voi käytännössä olla vaikea erottaa toisistaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132 - 133.) Ne voidaan nähdä toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi. Tutkimuksen tarkoitus ohjaa tutkimusstrategian valintaa. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään sekä määrällistä että laadullista tutkimusotetta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on tutkia asiaa kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Tutkimuksella halutaan löytää tai paljastaa tosiasioita. Kvalitatiivisen tutkimuksen pääpiirteitä (Mts. 164) ovat: ihmistä suositaan instrumenttina tiedon keruulle, käytetään induktiivista analyysia eli pyritään paljastamaan odottamia seikkoja. Tutkija ei määrää sitä, mikä on tärkeää. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisella otannalla. Tapaus tulee käsitellä ainutlaatuisena ja aineisto tulkitaan sen mukaisesti.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena voi myös olla tarkkojen kuvauksien esittäminen tapahtumista tai tilanteista sekä ilmiön näkyvimpien prosessien esiintuominen. Kvantitatiivisen tutkimuksen pääpiirteitä ovat: havaintoaineisto soveltuu määrälliseen eli numeeriseen mittaamiseen ja päätelmien teko perustuu havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tuloksia voidaan kuvata prosenttitaulukoiden avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 136, 135).

Kvantitatiivisen osuuden tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut kyselylomakkeet. Tutkimuksen kyselylomakkeiden suunnittelu aloitettiin keväällä 2015 tutustumalla eri tutkimuksiin. Niistä haettiin tietoa erilaisista kyselyistä ja siitä, mitä asioita oli kysytty ja miten. Lomakkeiden tekeminen oli haastavaa. Koska lomakkeiden teko ei ollut ennestään tuttua, oli vaikea hahmottaa, että miten kysymykset tulee asettaa, jotta ne vastaisivat haluttuihin asioihin. Kyselyt tehtiin Webropol™-kyselytutkimustyökalulla.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisenä kyselynä. Valtakunnanvoudinvirasto lähetti kyselyt 11.9.2015 kaikille ulosottovirastoille, joita on 22 kpl. Virastojen kyselylomake lähetettiin virastojen johtaville vouteilta. He ratkaisivat sen, vastasivatko he itse viraston osalta, vai kävivätkö he mahdollisesti keskustelua muiden voutien eli lähiesimiesten kanssa. Vastausaikaa oli 25.9.2015 saakka.

Valtakunnanvoudinvirasto lähetti myös perehdytettävien kyselylomakkeet 11.9.2015 eri virastoille. Tämän jälkeen virastot lähettivät kyselyt edelleen niille kihlakunnanulosottomiehille, jotka olivat aloittaneet 1.6.2013 tai sen jälkeen. Heitä oli arviolta 52 kpl. Kyselyajankohdaksi oli suunniteltu toukokuuta 2015, mutta koska kesäloimat olivat lähellä, päädyttiin syksyyn. Se oli oikea ratkaisu, koska lomakkeita muokattiin vielä kesän aikana useaan otteeseen. Oli hyvä, ettei niiden kanssa kiirehditty. Testasin itse kyselylomakkeet ja sen lisäksi niitä testasi oman organisaationi työntekijät, joilta sainkin arvokasta palautetta niiden toimivuudesta. Tämän lisäksi lomakkeita kommentoi työpaikkaohjaaja Tuija Valtanen Valtakunnanvoudinvirastosta.

Kvalitatiivisen osuuden tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu. Tutkimuksessa haastateltiin perehdyttäjiä. Haastattelujen avulla haluttiin syventää saatavia tietoja ja niiden aikana oli mahdollista pyytää esitettyihin mielipiteisiin perusteluja. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 34 - 35.) Haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että haastatteluissa

ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja tämä tilanne antaa mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa. Haastatteluiden haittoina voidaan pitää sitä, että ne vievät paljon aikaa ja haastatteluajkojen sopiminen voi olla vaikeaa. Lisäksi aikaa vie haastatteluiden litterointi.

Haastateltavat valikoitiin maantieteellisesti niin, että niitä oli eri puolelta Suomea. Pohjois-Suomesta haastateltiin 2, Keski-Suomesta 1 ja Etelä-Suomesta 2. Teemahaastattelut tehtiin 2.10. -9.10.2015 välisenä aikana. Haastattelut tapahtuivat perehdyttäjien toimipaikoissa. Haastateltavat saivat etukäteen haastattelurungon tutustumista varten. Haastateltavilta pyydettiin kirjallinen tutkimuslupa haastattelun nauhoittamista ja litterointia varten. Haastattelut nauhoitettiin, jotta kommunikaatiotapahtumista saataisiin säilytettyä olennaiset seikat. (Hirsjärvi & Hurme, 2011, 92). Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin. Aineistoa syntyi 29 sivua. Haastattelut olivat kestoltaan 13 – 33 minuuttia.

Tutkimuksen laadullinen aineisto eli kyselylomakkeiden avoimet vastaukset ja teemahaastattelut analysoitiin laadullista sisällönanalyysiä käyttäen. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, joten analyysin tarkoituksena on luoda selkeä ja sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.) Sisällönanalyysin tavoite on saada aineisto järjestettyä tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analyysin avulla pyritään selkeyttämään aineistoa, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Sisällöstä pyrittiin erottelemaan samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia koodaamista apuna käyttäen. Koodauksessa käytettiin eri värejä, jolloin saatiin luokiteltua eri teemoja ilmiöstä.

Tutkimuksen kvantitatiivinen aineisto muodostui kyselylomakkeiden asteikkoihin eli skaaloihin perustuvista kysymystyypeistä, joissa oli esitetty väittämiä ja joihin vastaajat vastasivat sen mukaan, mitä mieltä asiasta olivat. (Hirsjärvi ym. 2007, 195 - 196). Monivalintakysymykset sallivat vastaajien vastata samaan kysymykseen niin, että vastauksia voidaan vertailla ja ne tuottavat myös vähemmän kirjavia vastauksia.

6 Tulokset

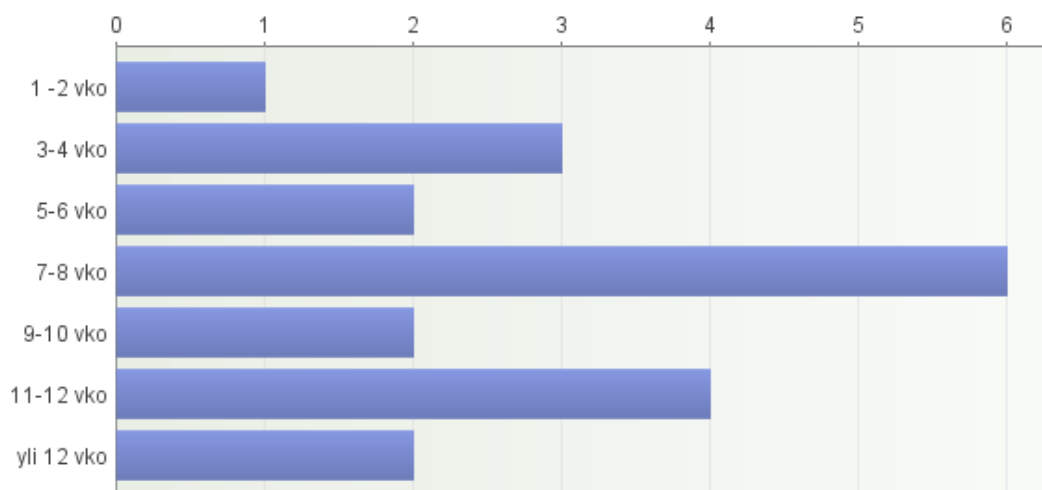
Tulokset käsitellään kolmessa osassa. Ensin käsitellään virastojen vastaukset, sen jälkeen perehdytettävien vastaukset ja viimeiseksi perehdyttäjien vastaukset. Lopuksi on kirjoitettu lyhyt vertailu eri näkökulmista.

Ulosottovirastojen vastaukset saatiin 20 virastolta, mutta yhden viraston vastausta ei ole voitu ottaa tutkimukseen mukaan, koska vaikutti, että kyselyyn ei vastannut oikea taho. Vastausprosentiksi muodostui siten 86,36 %. Perehdytettävien vastauksia saatiin yhteensä 28 kpl. Vastausprosentiksi muodostui 56 %. Perehdytettävien todellista määrää vastaushetkellä ei tiedetä. Arviolta uusia, aloittaneita kihlakunnanulosottomiehiä oli 52 kpl, mutta vastaushetkellä osa heistä on voinut olla virkavapaalla, sairaslomalla tai perhevapaalla. Tätä seikkaa ei tutkimuksessa ole voitu ottaa huomioon.

6.1 Ulosottovirastojen näkemys perehdyttämisestä

Ulosottovirastojen vastauksista ilmenee, että suurimmassa osassa virastoja työskentelee 11 - 20 kihlakunnanulosottomiestä. Näiden virastojen osuus oli 40 %. Seuraavaksi yleisin määrä oli 21 – 30 kihlakunnanulosottomiestä, osuus 25 %. Neljäsatoista virastossa perehdytettävien kihlakunnanulosottomiesten määrä oli ajalla 1.6.2013 – vastaushetki 2 – 3 tai 4 – 5. Neljässä virastossa oli perehdytetty vain yksi kihlakunnanulosottomies, ja yli kuusi perehdytettyä oli 2 virastossa. Perehdytettävien määrät vaihtelivat paljon eri virastojen välillä. Tämä on luonnollista, koska henkilöstön työtilanteet vaihtelevat paljon eri virastojen välillä. Muutamissa virastoissa perehdyttäminen on kuormittanut henkilöstöä selvästi enemmän.

Keskustelutilaisuus perehdyttäjän, perehdytettävän ja lähiesimiehen kanssa ennen perehdytysjakson alkamista käytiin suurimmassa osassa virastoja eli 70 %: ssa. Kirjallinen perehdyttämissuunnitelma kihlakunnanulosottomiehille on tehty yli puolessa vastanneista virastoista. Kirjallista perehdyttämismateriaalia ei ollut käytettävissä joka viidennessä ulosottovirastossa. Joka viidennessä virastossa oli perehdytyskoulutuksen saaneita perehdyttäjiä. Perehdyttämisen kestossa oli suuria vaihteluita virastojen välillä.



Kuvio 5. Kysymys: Perehdytys kestää virastossamme

Kuvion asteikko kuvaa vastanneiden virastojen määrää eli yksi virasto on vastannut perehdytyksen kestoksi 1 – 2 viikkoa ja kuusi virastoa on vastannut perehdytyksen kestoksi 7 – 8 viikkoa. Kolmessa virastossa perehdytys kestää noin kuukauden ja kahdessa virastossa yli kolme kuukautta. Vastaajat ovat todennäköisesti arvioineet sitä tiivistä perehdytysjaksoa, joka kihlakunnanulosottomiehelle järjestetään. Perehdytys jatkuu jossain muodossa myös jakson jälkeen. Vastauksista ilmenee, että erot ovat suuret. Voidaan pohtia, riittääkö kahden viikon perehdytys asiantuntijatyössä.

Virastojen esille tuomia haasteita perehdytyksen järjestämiseen tai suunnitteluun olivat ajan ja resurssien puute sekä perehdyttäjien valinta. Lisäksi opetettavien eli perehdytettävien lähtötasot ovat olleet hyvin erilaisia. Perehdytykseen vaikuttaa myös se, tuleeko uusi kihlakunnanulosottomies talon sisäpuolelta vai talon ulkoa. Lisäksi perehdytys toi perehdyttäjälle haasteita selviytyä omasta rootelityöskentelystä perehdytyksen aikana.

Perehdyttämisprosessit virastoissa

Tutkimuksessa virastot kuvailivat omaa perehdyttämisprosessia. Vastaukset olivat osin samankaltaisia, mutta erojakin löytyi. Kaikissa virastoissa, jotka prosessikuvauksen antoivat (17 virastoa), aloitettiin vierihoidosta eli uusi kihlakunnanulosottomies ja perehdyttäjä istuivat osan ajasta tiiviisti vierekkäin ja tekivät töitä yhdessä. Eroja

tuli siinä, että osassa virastoja uusi kihlakunnanulosottomies sai heti oman rootelin² ja osassa virastoissa sen sai vasta kahden viikon tai neljän viikon kuluttua. Lisäksi perehdyttämisen kestossa oli isoja eroja. Joissain virastoissa perehdytys kesti 1 -2 viikkoa ja joissain jopa yli kolme kuukautta.

Suurimmassa osassa virastoja perehdyttäjiä oli yksi, mutta muutamassa virastossa toimintamallina oli useamman perehdyttäjän malli, jolloin nimettyjä perehdyttäjiä saattoi olla 2 - 3. Tässä yhteydessä mainittiin kihlakunnanulosottomiesten tiimit.

Perehdyttämisen prosesseja kuvattiin seuraavasti:

3 kouluttajan tiimi, kukin kouluttaa oman 3 viikon jaksensa.

Kokeneen kihlakunnanulosottomiehen johdolla ja valvonnassa tapahtuva opetus. Opettajan harkinnan mukaan aloitus pienellä rootelilla.

Perehdytyksen alkukeskustelussa käydään esimiehen, perehdytettävän ja perehdyttäjien kanssa läpi perehdytysuunnitelma ja perehdyttäjien työnjako. Perehdytys tapahtuu perehdytysuunnitelman mukaan.

Uusi kihlakunnanulosottomies toimii kokeneen kihlakunnanulosottomiehen perehdytyksessä ensimmäiset kaksi kuukautta. Kokenut kihlakunnanulosottomies kouluttaa tulokkaalle etenkin keskeiset tietojärjestelmät ja tavanomaiset rootelinhoidossa syntyvät tilanteet työtehtävien kautta.

Perehdytysmateriaali

Virastoissa on käytössä paljon erilaista perehdytystä tukevaa materiaalia. Muutamissa virastoissa oli käytössä joko koulutuskansio, perehdyttämisuunnitelma tai kirjallinen perehdytysohje. Useammassa virastossa käytettiin lähinnä VVV:n³ järjestämän kihlakunnanulosottomiehen peruskurssin materiaalia. Materiaalia virastoihin olivat tehneet perehdyttäjänä toimivat kihlakunnanulosottomiehet, ja joissain virastoissa materiaalia oli tehty yhteistyönä voutien kanssa. Vastauksissa mainittiin myös kihla-

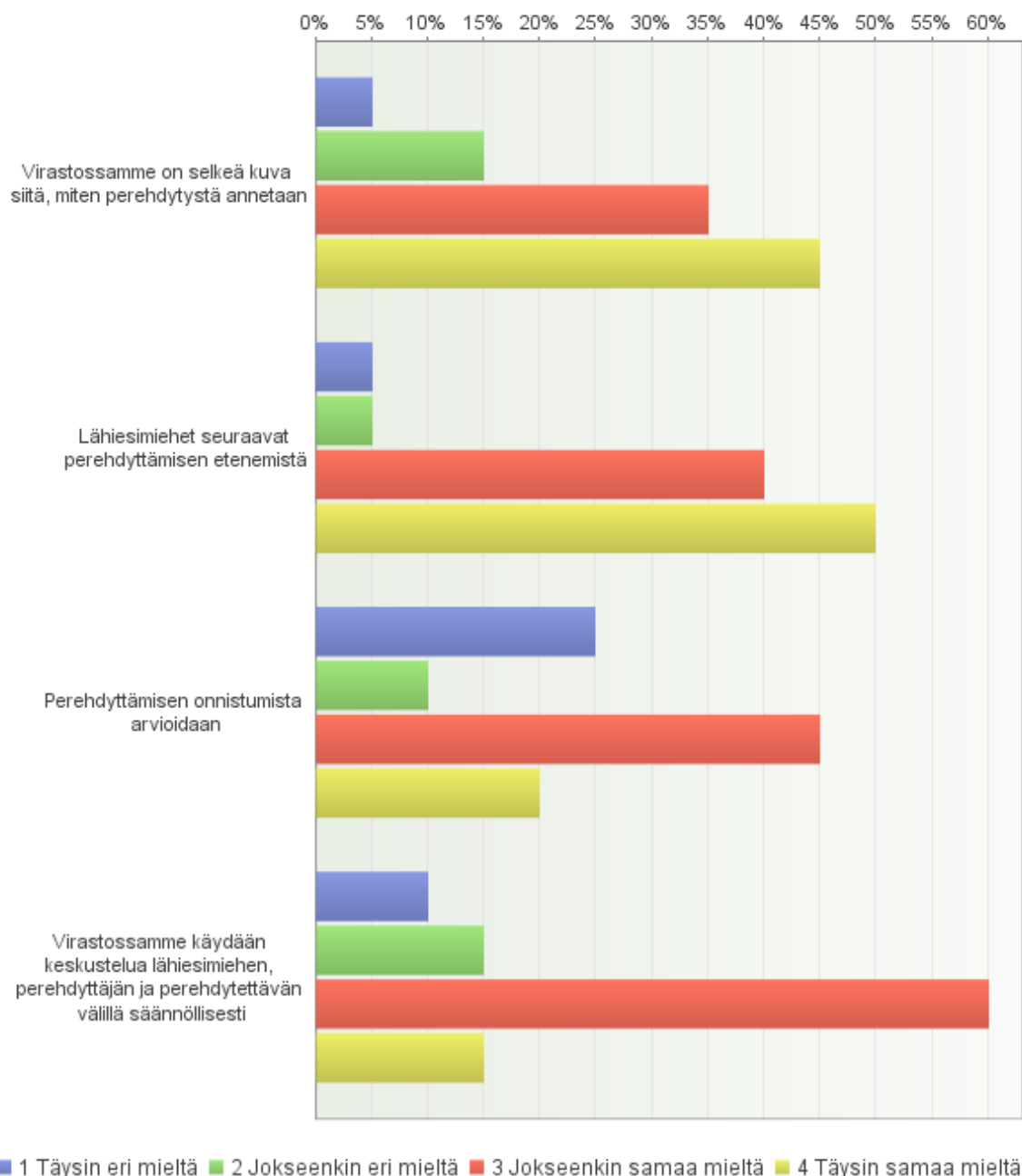
² yhden kihlakunnanulosottomiehen vastuualue: velallisen sukunimen mukainen aakkosellinen jako

³ Valtakunnanvoudinvirasto

kunnanulosottomiehen työohje, joka on tehty ammattikorkeakoulun opinnäytetyönä.

Vertailtaessa erikokoisten virastojen vastauksia, eli 11 -20 kihlakunnanulosottomiestä ja yli 40 kihlakunnanulosottomiestä, jotain eroja vastauksista löytyi. Pienissä virastoissa tehdään enemmän kirjallisia perehdyttämissuunnitelmia, pienissä 87,5 % ja isoissa 33,33 %. Kaikissa pienemmissä virastoissa on käytössä kirjallista perehdytysmateriaalia. Isommista virastoista kolmannes vastasi, ettei ole käytössä, mutta nyt huomioitava, että isojen virastojen vastausmäärä pienempi. Keskustelutilaisuuksia ennen perehdytyksen alkua käytiin saman verran, 62,5 % / 66, 67 %. Perehdytyksen kestossa oli eniten hajontaa. Isoissa virastoissa perehdytys oli kestänyt 7 - 10 viikkoa, kun pienissä virastoissa jakauma oli 3 – 12 viikkoa.

Virastot arvioivat omaa perehdytystään seuraavasti

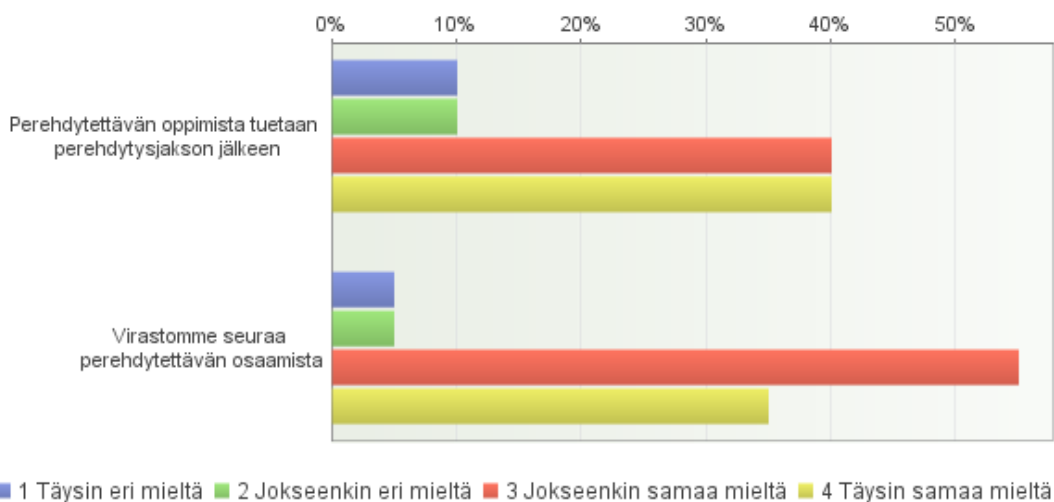


Kuvio 6. Kysymys: Perehdytyksen aikana

Tuloksista ilmenee, että 20 %:lla virastoista ei ole kovin selkeää kuvaa siitä, miten perehdytystä annetaan. Tämä on suhteellisen iso osa. On hyvä, että vastaajat ovat vastanneet kysymykseen rehellisesti. Tämä on tutkimuksen kannalta oleellista, jotta saadaan varmasti oikeanlainen kuvaus ilmiöstä. Suurimmassa osassa virastoja lähiesimiehet seuraavat perehdyttämisen etenemistä. Perehdyttämisen onnistumisen arvioinnissa on selkeää hajontaa, sillä peräti joka neljännessä virastossa ollaan sitä mieltä, että sitä ei arvioida. Virastoissa käytävä keskustelun vähyyt tutkimustuloksena yllättää. Joka neljännessä virastossa keskustelua ei käydä säännöllisesti, eli vastaa-

jat olivat täysin/tai jokseenkin eri mieltä. Vuorovaikutus perehdytyksen aikana ei näissä virastoissa ole aktiivista. Suurimmassa osassa virastossa sitä on, mutta on huomioitava, että joissain virastoissa keskustelun määrä on vähäinen.

Virastoilta kysyttiin myös, mitä tapahtuu perehdytyksen jälkeen.



Kuvio 7. Kysymys: Perehdytyksen jälkeen

Suurimmassa osassa virastoja eli 80 %:ssa perehdyttävän oppimista tuetaan vielä perehdytysjakson jälkeenkin. On muutamia virastoja, joissa sitä ei välttämättä tehdä kovin aktiivisesti. Lähes kaikki virastot kuitenkin seuraavat perehdyttävän osaamista, mikä on hyvä asia.

Virastot tukevat oppimista perehdytyksen jälkeen niin, että perehdyttäjät ja myös muut viraston kihlakunnanulosottomiehet vastaavat kysymyksiin vielä perehdytysjakson jälkeen. Perehdyttäminen ei siis pysähdy kuin seinään. Seuraavassa virastojen kommentteja oppimisen tukemisesta:

Apu on aina annettu varsinaisen perehdytyksen jälkeenkin yhdessä koko työyhteisön kanssa.

Pienempi rooteli helpottaa perehdyttävää.

Työparin merkitys on keskeinen.

Ohjeistetaan kysymään rohkeasti neuvoa.

Oppimista tuettiin myös tarjoamalla pääsy koulutuksiin, lähinnä Valtakunnanvoudinviraston järjestämiin. Myös virastojen sisäiset koulutukset mainittiin tässä yhteydessä. Muutamissa vastauksissa tuotiin esiin lähiesimiehen eli voudin kanssa käytävät keskustelut ja asioiden käsitteleminen yhdessä lähiesimiehen kanssa.

Virastoilta tuli muutamia yleisiä kommentteja perehdyttämisestä. Useampi virasto kommentoi: *Perehdyttämisen tueksi olisi hyvä laatia valtakunnallinen, käytännönläheinen suunnitelma*. Kihlakunnanulosottomiesten peruskursseja toivottiin olevan useammin, jotta niihin pääsisi nykyistä aikataulua nopeammin. Muutama virasto koki peruskurssin tarpeelliseksi noin vuoden sisällä siitä, kun on aloittanut. Kun kysyttiin, tulisiko virastoissa olla yhtenäiset kihlakunnanulosottomiehen perehdytysohjeet, kaikki virastot vastasivat että pitäisi olla.

6.2 Perehdytettävien kokemukset perehdytyksestä

Tutkimuksen avulla saatiin perustietoja perehdytettävistä, jotka ovat viimeisen kahden vuoden aikana aloittaneet työt kihlakunnanulosottomiehinä. Heistä on ollut naisia 53,5 % ja miehiä 46,4 % eli hyvin tasainen jakauma sukupuolten välillä. Iältään suurin osa eli 75 % on 25 – 40-vuotiaita. Yli 50-vuotiaita vastaajia oli 10 %. Vastaushetkellä reilusti yli puolet eli 64,2 % oli työskennellyt yli vuoden kihlakunnanulosottomiehenä ja alle kuusi kuukautta 10 % vastaajista.

Kihlakunnanulosottomiehen tehtäviin siirryttiin sekä talon sisältä että talon ulkopuolelta. Vastaajista kolmannes siirtyi talon sisältä ja suurin osa perintäsihteerin tehtävistä. Kaksi kolmasosa tuli talon ulkopuolelta, kuten poliisista, tullista sekä yksityisen sektorin puolelta, esimerkiksi perintäyhtiön palveluksesta. Puolet naisista tuli joko talon sisältä tai ulkopuolelta. Miehistä lähes kaikki tulivat talon ulkopuolelta. 85 % vastaajien työsuhteista oli vastaushetkellä määräaikaisia.

Perehdytettävistä yli puolet sai materiaalia tutustuttavaksi ennen perehdytyksen alkamista, mutta iso osa ei saanut. Perehdytettävistä reilu kolmannes kävi keskustelun lähiesimiehen ja perehdyttäjän kanssa ennen perehdytyksen aloittamista. Lähes kaikki vastaajat, joiden kanssa keskustelu käytiin, olivat sitä mieltä, että se oli hyödyllinen.

Mielestäni oli erittäin hyödyllistä keskustella ulosottomiehen työstä ennen perehdytysjaksoa. Tämä selkeytti kuvaa työn sisällöstä ja helpotti perehdytyksen alkua.

Ja, den var av vikt eftersom jag fick en uppfattning om hur min introduktion var tänkt att fungera.

Ne, joilla keskustelutilaisuutta ei ollut, kommentoivat seuraavasti:

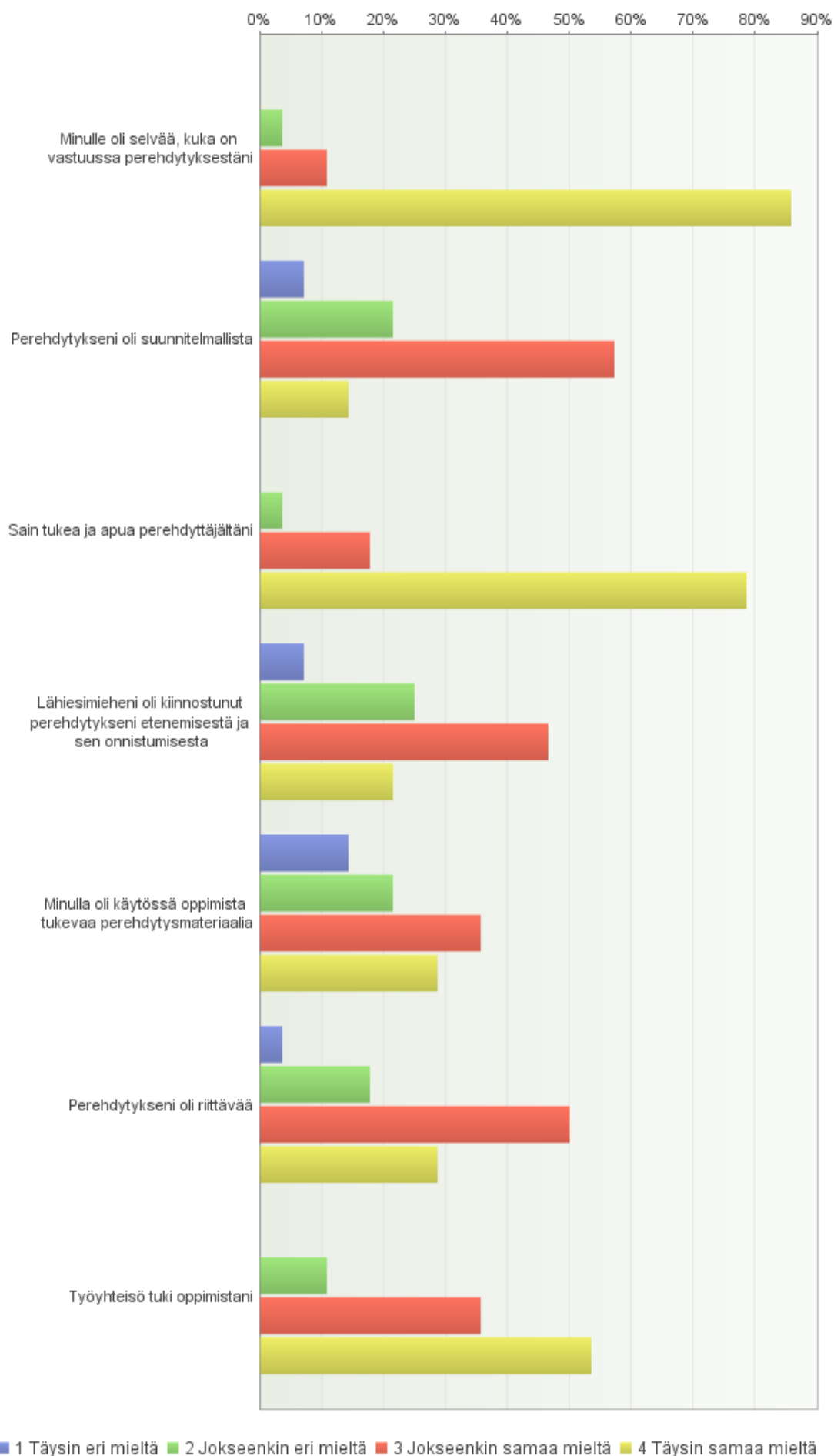
Ehdottomasti olisi ollut hyötyä, jos olisi tiennyt heti miten perehdytyksen on tarkoitus sujua ja millä aikataululla.

Ei välttämätöntä tässä tilanteessa sillä tulin talon sisältä ja henkilöt ja toimintatavat olivat jo tuttuja.

Olisin kaivannut keskustelutilaisuutta, johon olisi osallistunut vouti sekä perehdyttäjät molemman samaan aikaan.

Samantyyppisiä ajatuksia ja kokemuksia asiasta oli sekä miehillä että naisilla. Yksilöllinen perehdytysohjelma/suunnitelma laadittiin yli 70 %:lle perehdytettävistä.

Perehdytyksen aikaiset kokemukset perehdytettävän näkökulmasta olivat seuraavanlaisia:



Kuvio 8. Kysymys: Perehdytyksen aikana

Suurimmalle osalle perehdytettävistä oli selvää, kuka on vastuussa perehdyttämisestä. Perehdytyksen suunnitelmallisuudesta oltiin eri mieltä. Joka viides oli jokseenkin eri mieltä siitä, että perehdytys olisi suunnitelmallista. Suunnitelmallisuudessa vastausten keskiarvoksi tuli 2,79. Reilu 5 % oli täysin eri mieltä. Lähiesimiehen kiinnostus perehdytyksen etenemisestä ja onnistumisesta jakoi myös mielipiteitä. Täysin samaa mieltä oli noin 10 % vastaajista. Täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oli yli 30 % eli joka kolmas vastaaja. Oppimista tukevaa perehdytysmateriaalia oli käytössä vaihtelevasti. Materiaalin vastausten keskiarvoksi (1 – 4) muodostui 2,79.


Puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että perehdytys oli riittävää. Täysin samaa mieltä oli noin joka kolmas vastaaja. Vajaa viidennes oli jokseenkin eri mieltä perehdytyksen riittävydestä. Yli puolet vastaajista koki saavansa työyhteisöltä tukea oppimiseensa. Kukaan ei ollut täysin eri mieltä asiasta. Vain joka kymmenes oli jokseenkin eri mieltä siitä, että työyhteisö tukee oppimista.

Perehdytettävillä oli paljon erilaista materiaalia käytössä. Tässä joitain esimerkkejä käytettävistä materiaaleista: ulosottomiehen peruskurssin materiaali, monisteita, lakikirjoja, erinäisiä ohjeita ja malleja, vanhoja koulutuksia, hallituksen esitys, työpinojen ohje, kopioita liittyen kihlakunnanulosottomiehen tehtäviin, viraston tekemää materiaalia, ulosottoon liittyvää kirjallisuutta, tulokasopas, sisäisen koulutuksen materiaali.

Kun kysyttiin, millaista materiaali olisi halunnut/tarvinnut perehdytyksen aikana, vastattiin:

Mitään perehdytyspakettia ei ollut, sellainen olisi mielestäni oivallinen kehittää ja olla olemassa.

Tietoa on paljon, muttei sitä ole päivitetty eikä järkevästi kasattuna yhteen paikkaan.

Mielestäni käytössä pitäisi olla valtakunnalliseksi kehitetty opintomateriaali. Näin saataisiin myös yhtenäistettyä käytäntöjä. 

Eroja oli myös siinä, että osassa virastoissa materiaalia oli valmiina, joko kansioissa tai monisteina, mutta joissain virastoissa perehdytettävät tulostivat itse materiaalia joko VVV:n intrasta tai viraston omalta ilmoitustaululta. Ne, jotka tulostivat aineistoa itse, kokivat sen hieman hankalaksi ja aikaa vieväksi tavaksi.

Perehdytettäviltä kysyttiin myös, mitä erityisen hyvää heidän perehdytyksessään oli. Tähän tuli vastauksia paljon. Seuraavassa taulukossa koonti vastauksista:

Perehdyttävä	Perehdyttämisen prosessi
Perehdyttäjät olivat hyvin omistautuneita tehtäväänsä	Perehdyttävä oli vieressä
Perehdyttäjänä oli asiantunteva	Tiivis yhteistyö työparin kanssa
Perehdyttäjän panos ja osaaminen	Sain tehdä paljon itse
Perehdyttäjän tuki	Käytännönläheisyys, ns. "vierihoito"
Erittäin ammattitaitoiset perehdyttäjät	Työskenneltiin reaaliajassa, eli oma roolitehti siirtyi heti kokonaisuudessaan
Helposti lähestyttävä kouluttaja	Kaikki ovat olleet halukkaita neuvomaan ja auttamaan tarvittaessa
Pätevä ulosottomies	Tapauskohtaiset neuvot ja niiden perustelut
Perehdyttäjällä oli aikaa ja kärsivällisyyttä perehdyttämiseen	

Kuvio 9. Perehdytyksen hyvät kokemukset

Perehdytettäviltä kysyttiin myös kehittämissuhteita perehdytykseen tai koko perehdyttämisen prosessiin. Tähänkin saatiin paljon hyviä vastauksia. Ehdotuksissa nousi esiin, että perehdytyksellä pitäisi olla selkeä runko ja aikataulu. Useampi vastaaja nosti esiin perehdytyksen seurannan, jota toivottiin enemmän.

Toivoisin esimieheltä parempaa kontrollia perehdyttämiseen.

Seuranta, meneekö oikein.

Selkeä runko koko perehdytysprosessille. Lainkohdat ja otteet kirjoista muistioon, että missä kohtaa kannattaa lukea mitään pykälää ja mistä

kohtaa ulosottokaarta tätä ja tätä asiaa koskevasta menettelystä on säädetty.

Huomiota kiinnitettiin myös siihen, että perehdytyksessä tulisi huomioida se seikka, että tuleeko perehdytettävä talon sisältä vai talon ulkopuolelta. Perehdytettävät ovat siinä hieman eri asemassa.

Talon sisältä tuleville riittää ehkä kaksi kuukautta perehdytystä, kun taas talon ulkopuolelta tuleville siis niille jotka eivät ulosotossa ole työskennelleet - pidempi perehdytys tai nimetty tukihenkilö/perehdyttäjä jopa puolen vuoden ajan.

Seuraavassa perehdytettävien kommentteja perehdytyksen ongelmista:

Aloitin veronpalautusaikaan, joka ei ole hyvä ajankohta vuoden kiireisimpänä.

Etäpäivät tulisi kieltää perehdytyksen ajaksi, koska kuukausi on muutenkin lyhyt aika oppia uusi tehtävä.

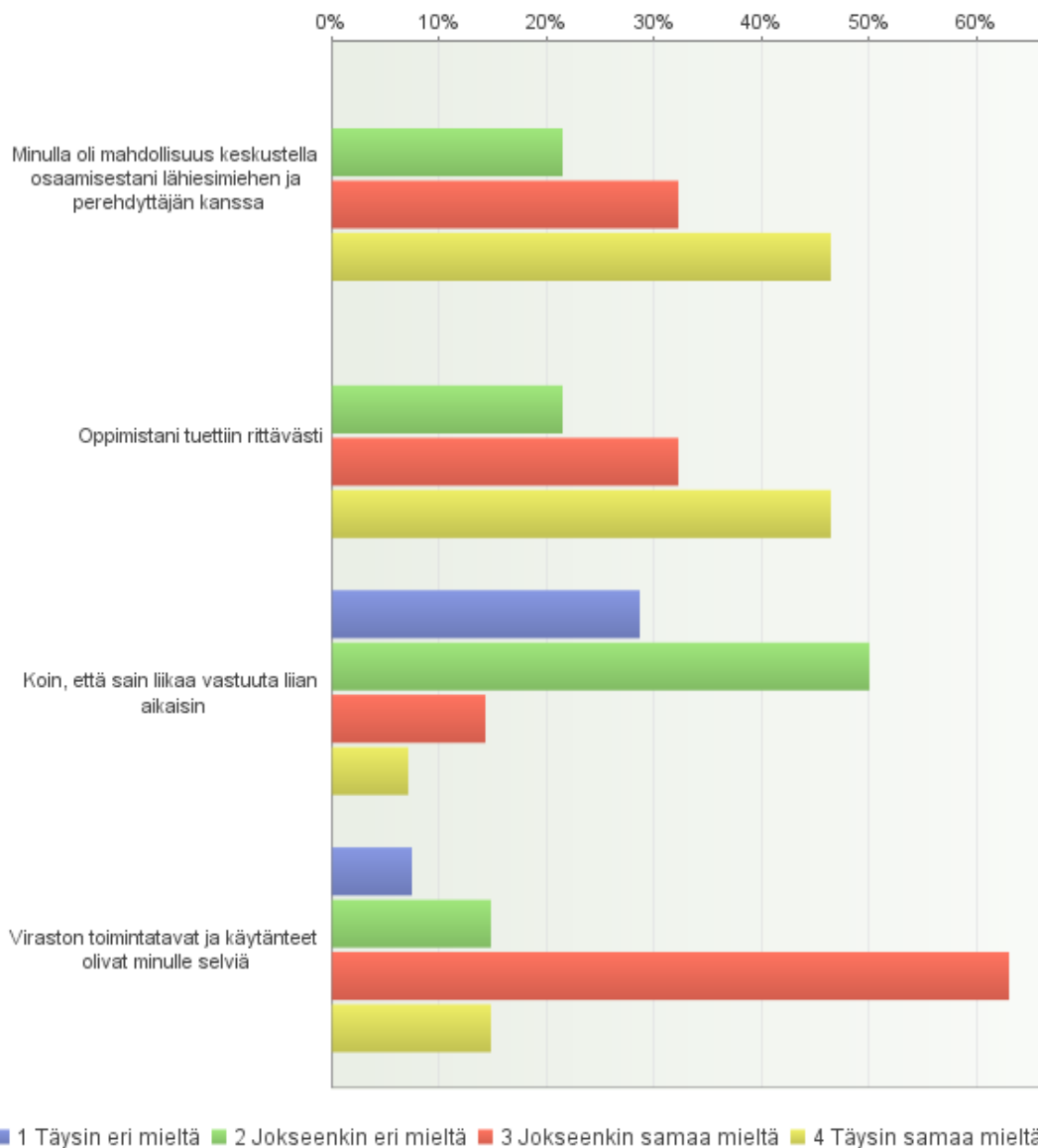
Jonkinlainen perehdyttämissuunnitelma olisi hyvä ja se, että lähiesimies olisi valmistautunut uuden henkilön tulemiseen ja että vastuunjako perehdyttämisestä olisi selvä myös perehdyttäjälle.

Voudintarkastus vain kerran vuodessa. Jos ei huomaa kysyä kaikesta, vaan luulee tekevänsä oikein.

Perehdyttäjä pitäisi perehdytystä prioriteettina, eikä ns. pakollisena pahana.

Lisäksi toivoisin esimieheltä parempaa kontrollia perehdyttämiseen. Tuntui, että annettua palautetta ei kuunneltu. 🗨️

Perehdytyksen jälkeinen tilanne perehdytettävien näkökulmasta:



Kuvio 10. Kysymys: Perehdytyksen jälkeen

Perehdytettävät kokivat mahdollisuutensa keskusteluun perehdytyksen jälkeen kolmella eri tavalla. Siitä oltiin täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä. Täysin samoilla linjoilla oltiin siitä, että oppimista tuettiin riittävästi. Vastauksista voitaneen päätellä, että jo pelkkä keskustelun mahdollisuus koetaan tukemiseksi. Joka neljäs vastaajista oli kuitenkin jokseenkin eri mieltä.

Vastuu kysymykseen vastattiin, että neljä viidestä ei kokenut saaneensa vastuuta liikaa liian aikaisin. Vastuuta on siis suurimassa osassa perehdytyksistä osattu antaa oikeassa kohdassa. Viraston toimintatavat ja käytänteet perehdytyksen jälkeen olivat jokseenkin selviä yli 60 %:lle vastaajista. Vajaa 10 % oli täysin eri mieltä.

Ne, jotka kokivat, etteivät saaneet tukea riittävästi perehdytyksen jälkeen, ehdottivat seuraavia toimenpiteitä. Yksi vastaajan kokemus oli: *Materiaali mistä lukea / mihin tehdä omia muistiinpanoja yms.* Myös välipalaverien pitoa perehdytyksen aikana lähiesimiehen ja perehdyttäjän kanssa ehdotettiin oppimista tukevaksi toiminnaksi. On tullut myös tilanne, että perehdytettävä on jatkossa eri paikassa kuin perehdyttäjä, *sillä tiimi oli eri toimipaikassa kuin minä.* Tai sitten että: *Perehdytyksen olisi pitänyt kestää niin kauan, että olisi oppinut tietyn rytmien tehtävien tekoon eli ns. "päivittäiset rutiinit"*

Perehdytettävillä oli kyselyn lopussa mahdollisuus antaa vielä omia kommentteja perehdytyksestä.

Usean perehdyttäjän mallissa oppia tulee eri ihmisiltä ja siten yksi huonompi perehdyttäjä ei pilaa koko oppimista, joka olisi riskinä yhdessä perehdyttäjässä.

On tärkeää, että perehdyttäjäksi valitaan kärsivällinen ja pitkäpinnainen henkilö, joka ei hermostu tyhmistäkään kysymyksistä.

Perehdyttäjä antaa suoria ja selkeitä vastauksia ja osaa suhtautua perehdytettävän tekemiin virheisiin riittävän lempeästi ja ohjaavasti.

Hieno perehdytysmalli ja hienot työkaverit, joilta on aina voinut kysyä.

Ulosoton toimipaikoissa ympäri maata toimintatavat ovat hyvin erilaiset. Yhteistä kulttuurille olisi tarvetta.

6.3 Perehdyttäjien kokemukset perehdyttämisestä

Tutkimuksessa haastateltiin viittä perehdyttäjää. He olivat iältään 44 – 55 -vuotiaita, kaksi oli naista ja kolme miestä. Virkavuosia kihlakunnanulosottomiehenä heillä oli 9 – 29 vuotta. Suurimmalla osalla heistä oli koulutuksena merkonomi – koulutus, mikä oli aikoinaan tyypillinen koulutus avustavan ulosottomiehen työtehtäviin. Neljä heistä ei ollut aikoinaan saanut itse perehdytystä juuri lainkaan, vaan se on ollut enemmänkin pienimuotoista työhön opastusta. 2000 – luvun loppupuolella aloittanut oli saanut nykyaikaisen perehdytyksen.

Perehdytettävien määrä perehdyttäjillä vaihteli välillä 1 – yli 10 perehdytettyä. Perehdyttäjäksi ryhtymiseen oli jokaisella perehdyttäjällä oma tarinansa. Yhdestä tuli perehdyttäjä, koska sai uuden työparin. Yksi ryhtyi perehdyttäjäksi, koska hänen vuoronsa tuli eli jaettiin perehdytystaakkaa. Kolmas ryhtyi perehdyttäjäksi omasta pyynnöstä. Yksi käytännössä ”ajautui” siihen tehtävään ja yhtä nimenomaan kysyttiin, että lähtisikö perehdyttäjäksi. Tämä kuvastaa hyvin käytännössä sitä, millaisia tilanteita eri virastoissa on ja miten asia virastoissa ratkeaa.

Osa on toiminut jo pitempään perehdyttäjä eli vuodesta 1997 lähtien ja yksi perehdyttäjä on perehdyttänyt ensimmäisen tämän vuoden alussa. Kukaan ei ollut saanut perehdyttäjänä toimimiseen koulutusta, mutta kukaan ei sitä kyllä kaivannutkaan. Heillä kaikilla on käsitys, että kyseinen koulutus ei juuri käytännön perehdytyksessä auttaisi. Ainut asia mikä perehdyttäjäkoulutusasiassa nähtäisiin hyvänä, olisi se, että jos sitä kautta saisi rungon perehdyttämiseen, voisi se olla apuna käytännön työssä. Perehdyttäminen nähdään enemmän niin, että: *”aletaan tekemään töitä.”*

Perehdyttäjät eivät juuri suunnittele perehdytystä etukäteen. Osassa virastoissa on olemassa joku runko, minkä mukaan mennään, yhdessä virastossa on perehdyttämisuunnitelma, jonka mukaan edetään, yksi perehdyttäjä on kirjannut jotain itselle ylös, yksi on tehnyt itse kirjallisen suunnitelman ja yksi aloittaa työn tekemisellä. Eli viisi erilaista tapaa aloittaa perehdytys.

Eri virastoissa vaihtelee myös käytännöt siinä, että pidetäänkö ennen perehdytyksen alkamista keskustelu esimiehen, perehdytettävän ja perehdyttäjän kanssa. Näiden haastateltavien osalta ilmeni, että tällaista keskustelua ei käydä. Kaksi haastateltavaa oli ehdottomasti sitä mieltä, että se olisi tarpeellinen, mutta kolme taas koki niin, ettei näe siinä sellaista hyötyä.

Perehdyttäjät ovat kaikki omia persoonia ja heillä kaikilla voi olla erilainen tapa perehdyttää, mutta kaikki korostivat sitä, että paljon riippuu perehdytettävästä, miten asioissa voidaan edetä. Ihmiset oppivat eri tavalla. On oleellista tunnistaa perehdytettävän kannalta paras oppimisen muoto:

millä tavoin se perehdytettävä ilmaisee, että miten hän oppii. Jos on henkilö, joka haluaa oppia lukemalla, hänelle voidaan antaa kirjallista

materiaalia ensin ja jos taas oppii paremmin työtä tekemällä, mennään heti koneen ääreen ja aloitetaan siitä.

Seuraavat viisi esimerkkiä luonnehtivat/kuvaavat millaisia perehdytysprosesseja aiheistossa esiintyy. Ei ole olemassa yhtä ainuttakaan oikeaa tapaa, vaan tässä tuodaan nyt tutkimuksessa esille tulleita tapoja.

1. Päätoimipaikka, päätoimipaikalla kihlakunnanulosottomiehiä noin 20
Ensimmäinen kuukausi on "vierihoitoa", jolloin ei ole omaa rootelia. Istumme vierekkäin. Ensin muutamia päiviä niin, että perehdytettävä katsoo vierestä ja sen jälkeen toisinpäin, että perehdytettävä tekee ja perehdyttävä neuvoo vierestä. Työtä tehdään yhdessä ja asioita käydään läpi sitä mukaan, kun niitä tulee eteen. Kuukauden jälkeen perehdytettävä saa oman rootelin, yleensä ensin pienemmän osan. Useimmiten perehdytys jatkuu saman perehdyttäjän kanssa kolme kuukautta. Tämän jälkeen perehdytys jatkuu joko työpareina vierekkäisissä huoneissa, tai sitten perehdytettävä siirtyy jonkun toisen työpariksi, jolloin uusi työpari jatkaa kysymyksiin vastaamista. Ihanteellisin tilanne on, kun perehdytettävästä tulee työpari.
2. Sivutoimipaikka, sivutoimipaikalla kihlakunnanulosottomiehiä 6
Ensin perehdytettävä seuraa perehdyttäjän työtä vieressä ja sitä kestää yleensä muutaman päivän. Samalla keskustellaan siitä, mitä tehdään ja miksi. Perehdytettävä saa oman rootelin sen mukaan, miten edistyy, yleensä viikon tai kahden jälkeen. Ensin annetaan pienempi rooteli. Kun on saanut oman rootelin, ensimmäinen päivä istutaan vieressä. Sen jälkeen alkaa työskennellä itsenäisesti. Ei välttämättä vierekkäisissä huoneissa perehdyttäjän kanssa.
3. Päätoimipaikka, päätoimipaikalla kihlakunnanulosottomiehiä noin 18
Perehdyttäminen oli jaettu kahdelle kihlakunnanulosottomiehelle. Intensiivinen jakso kesti noin kaksi viikkoa, jolloin jompikumpi istui koko ajan perehdytettävän vieressä. Perehdytettävä sai heti oman rootelin. Tämän jälkeen käytiin aina pieniä pätkiä rootelia yhdessä läpi. Tämän jälkeen perehdytettävä siirtyi työpariksi toiselle kihlakunnanulosottomiehelle.
4. Päätoimipaikka, päätoimipaikalla kihlakunnanulosottomiehiä noin 50
Päivän verran perehdytettävä katsoo vierestä ja sen jälkeen perehdytettävä tekee itse ja perehdyttävä neuvoo vierestä. Asiakkaita hoidetaan yhdessä ja asioista keskustellaan sitä mukaan, kun niitä eteen tulee. Kaikkia asioita ja ti-

lanteita ei pysty kuvailemaan etukäteen, joten niihin vastataan sitä mukaan, kun kysymyksiä tulee. Istutaan vierekkäin, ehkä noin 1,5 kuukautta. Perehdyttävät eivät saa omaa rootelia heti vaan noin 2-3 kuukauden päästä ja ensin annetaan pienempi rooteli.

5. Päätoimipaikka, päätoimipaikalla kihlakunnanulosottomiehiä 21

Istumme vierekkäin ja perehdyttävä tekee ja perehdyttäjä istuu vieressä. Intensiivinen perehdytysjakso kestää kolme viikkoa. Tässä jaksossa käydään läpi uljasta⁴ ja tutustutaan ruutuun ja näyttöön. Perehdyttäminen on jaettu kolmen kihlakunnanulosottomiehen kesken. Jokainen perehdyttää kolmen viikon jakson. Minimiaika perehdytyksessä on yhdeksän viikkoa. Tulokkaat saavat automaattisesti heti oman rootelin ja sitä lähdetään heti alusta lähtien tekemään yhdessä. Virastossa on kirjallinen koulutusohjelma/runko, joten kukin perehdyttäjä tietää tarkalleen, mistä omassa osiossaan puhuu.

Eri perehdytystavoissa on omat hyvät ja huonot puolensa. Yhtä ja ainoa oikeaa tapaa ei ole, mutta voidaan miettiä, että pitäisikö perehdytystapa valita perehdyttävän mukaan eli mikä malli toimisi hyvin juuri hänelle.

Niille perehdytettäville, jotka oppivat parhaiten tekemisen kautta, voisi sopia parhaiten malli, että rootelin saa heti ja sitä aletaan tehdä yhdessä. Jos taas oppii enemmän lukemalla ja pohtimalla, voisi rootelin saada vasta myöhemmin, kun on saanut ensin tutustua rauhassa materiaaliin ja seurata sivusta rootelityöskentelyä.

Useamman perehdyttäjän malli olisi sen puolesta hyvä malli, että siinä perehdytettävä tutustuu useampaan erilaiseen tapaan tehdä kihlakunnanulosottomiehen työtä ja saa laajemman käsityksen siitä, että työtä voidaan tehdä eri tavalla, mutta lopputulos on kuitenkin asiassa sama. Voi olla, että tämä ei ole pienissä sivutoimipaikoissa mahdollista, että ei löydy useampaa perehdyttäjää, mutta silloin voitaisiin miettiä, että perehdytettävä olisikin osan ajasta päätoimipaikalla perehdytettävänä. Tätä puoltaisi myös se, että perehdytettävä saisi näin kokemusta ja näkemystä päätoimipaikan työskentelytavoista.

Perehdyttäjiltä kysyttiin myös, että kuka heidän mielestään on vastuussa perehdyttämisestä. Asia koettiin eri tavoin. Osan mielestä vastuu on selkeästi lähiesimiehellä,

⁴ valtakunnallinen tietojärjestelmä, johon kuuluu ulosottorekisteri

vaikka käytännön opettamisesta vastaa perehdyttäjä. Osa perehdyttäjistä koki taas niin, että heillä on vastuu perehdyttämisestä, vaikka viime kädessä virasto vastaa. Yleisesti kaikki kokivat, että perehdyttäjällä on suuri vastuu uuden kihlakunnanulosottomiehen oppimisesta.

Perehdytyksen tavoitteen kaikki kokivat hyvin samalla tavalla. Tavoite on, että perehdytettävälle annetaan mahdollisimman hyvät perustiedot ja että perehdytettävä oppii tekemään kihlakunnanulosottomiehen työtä itsenäisesti ja mahdollisimman oikein. Pyrkimys on siirtää mahdollisimman paljon perehdyttäjän osaamista ja tietotaitoa. Tavoitteena on myös, että perehdytettävä osaa jatkossa etsiä tietoa, jos eteen tulee oudompi asia.

Perehdyttäjät kuvailivat myös sitä, miten ja mitä materiaalia he perehdytyksessä käyttävät. Yhdessä virastossa on luotu koulutuskansio, jonka sisältö muodostuu pitkälti VVV:n kihlakunnanulosottomiehen peruskurssin sisällöstä. Kansio annetaan uudelle tulokkaalle heti käyttöön. Muissa virastoissa ei ollut tiettyä materiaalia käytössä, vaikka moni mainitsi, että myös he saattavat joltain osin käyttää peruskurssin materiaalia tai jotain viraston omaa materiaalia. Muutama perehdyttäjä mainitsee, että materiaalina on laki eli ulosottoakaari. Muutama koki, että materiaalia on, mutta *”kylä se aika parsimista on, että saat sen kokoon.”*

Kun tiedusteltiin, että mikä vie perehdytyksessä eniten aikaa, muutamia asioita mainittiin. Lähes kaikkien perehdyttäjien mielestä eniten aikaa menee uljaan opettamiseen, mutta taas toisaalta yhdelle perehdyttäjälle ei ole koskaan osunut sellaista perehdytettävää, jolle olisi ollut vaikeaa oppia tekniikkaa. Aikaa saattoivat viedä myös oikeudelliset jutut, joita perehdytettävän kanssa käytiin läpi, koska ne vaativat paljon lain tulkintaa ja perehdyttäjillä ei ole juridista koulutusta. Mutta toisaalta tässä vaiheessa perehdytettävän voi ohjata lähiesimiehen luokse.

Yksi mielenkiintoinen huomio oli myös, että joskus vie paljon aikaa saada perehdytettävät uskomaan, että *asian käsitteleminen jossain vaiheessa lopetetaan*. Vaatii työtä ja aikaa, että perehdytettävä saa varmuuden siitä, että tämä asia voidaan nyt päättää ja että ratkaisu tehdään nyt. Lisäksi aikaa vie se, että *perehdytettävä ymmärtää viran tuomat oikeudet ja velvoitteet eli sen mitä ulosottomiehen on viran puolesta pakko*

tehdä. Esimerkkinä hiljattain tapahtunut kuolemantapaus, jossa joudutaan tekemään kuolinpesän ulosmittaus ja ilmoittamaan pesäosuuden ulosmittauksesta leskelle.

Yksi perehdyttäjä muisteli oman uransa alkua näin:

Itse tuli taloon ja kävi kyselemässä eri huoneissa, niin sait joka huoneessa eri vastauksen, niin sitten piti tehdä ihan itse oma päätös tiettyihin asioihin nojautuen, miettimällä, että mikä tässä olisi todennäköisesti kaikkein järkevin ratkaisu.

Yhtä ainoa oikeaa vastausta ei välttämättä ole. Kaikki perehdytettävät ovat luultavasti törmänneet vastaavaan tilanteeseen ja tämä tieto lohduttaa siinä mielessä, että kaikki perehdytettävät kokevat alussa saman.

Perehdyttäjien kertoman mukaan virastojen tuki on hyvin pienimuotoista. Muutama mainitsi perehdyttämisestä saatavan nimellisen korvauksen, mutta muuta tukea ei juuri ole tullut. Toisaalta osa perehdyttäjistä ei sitä sen erityisemmin odota. Osalle tukea on se palaute, minkä saa. Kun kuulee, että *tää oppi tosi hyvin ja pärjää*. Muutama perehdyttäjä olisi odottanut enemmän tukea lähiesimieheltä. He olisivat halunneet käydä keskustelua ennen perehdytyksen alkua ja sopia yhteisistä linjauksista ja vastuista perehdytykseen liittyen. *Lähiesimieheltä olisin odottanut suurempaa vastuuta ja keskustelua kokonaiskuvasta.*

Kaikki perehdyttäjät saivat tukea kollegoilta. Tämä näkyy niin, että kaikki työkaverit ovat olleet halukkaita auttamaan ja vastailemaan uuden tulokkaan kysymyksiin. Virastoissa on hyvä yhteistyö kihlakunnanulosottomiesten kesken. Haastatteluista huokui selvästi positiivinen fiilis, kun työkavereista puhuttiin.

Kollegat ovat hyvin tsempannut ja ottaneet huomioon, että sulla on perehdytettävä.

Olen kehoittanut perehdytettävää menemää eri kollegoiden luokse vaikka päiväksi tutustumaan, että näkee miten joku toinen tekee. Ihan tarkoituksella, ettei jää vain yhden työntekotapa.

Tutkimuksen edetessä tuli esiin uusi tärkeä teema, mitä tutkimuksessa olisi pitänyt kysyä. Tämä kysymys kysyttiin sen vuoksi vain perehdyttäjiltä, koska sähköiset kyselyt olivat jo lähteneet.

Perehdyttäjiltä kysyttiin haastattelun aikana, että tuliko perehdytyksen aikana esiin työturvallisuusasiat (uhkailut, toiminta häädöillä yms.)? Yksi vastasi, että *meillä pätevä työsuojeluvaltuutettu hoitaa sen*. Muiden neljän vastaajan kommentit olivat, että työturvallisuutta ei välttämättä hirveästi käsitellä, aihetta saatetaan työnteon lomassa sivuta tai siitä jollain tasolla kyllä keskustellaan. Useimmat mainitsi, että korostamme sitä, *että pitää tuolla ulkona olla pieni varovaisuus*. Näillä vastaajilla ei myöskään ollut selkeää kuvaa siitä, hoitaako virasto jollain tavalla tätä aiheaihetta.

Tässä kysymyksessä näkyy selvästi, että perehdyttämiseen liittyviä vastuita ei ole jaettu. Viraston tulisi keskustella työturvallisuudesta perehdytettävän kanssa. Samassa yhteydessä voidaan antaa toimintaohjeita tilanteeseen, jossa kokee esimerkiksi uhkailua. Lisäksi voidaan antaa materiaalia asiaan tutustumiseksi. Mutta tämän asian täytyy olla virastojen perehdytysprosessissa sovittuna, jotta kaikki osapuolet tietävät, miten asia hoidetaan ja kuka hoitaa.

Perehdyttäjiltä kysyttiin myös arviota siitä, miten he kokevat perehdytyksen onnistuneen. Tätä ei juuri erikseen mietitä, vaan ollaan tyytyväisiä siihen positiiviseen palautteeseen mitä saadaan, tai siihen, että näkee perehdytettävien pärjäävän. Onnistumista on myös se, kun kysytään uudestaan perehdyttäjäksi. Lisäksi onnistumista on kun näkee, että:

Koulutettava uskaltaa kysyä ja se on oleellista. Jos ei saa suuta auki, kuinka voi tietää, että osaako se.

Aikaa ei ole myöskään ollut pohtia sitä, olisiko jossain ollut parannettavaa. Yksi perehdyttäjä mainitsi, että:

Sää annat siinä ne tietyt eväät ja kaveri ottaa siitä sen tietyn määrän omaan arsenaalinsa ja käyttää niitä omia vahvuuksia.

Kaikki perehdyttäjät ovat kokeneet perehdyttämisen positiivisena ja opettavaisena kokemuksena. Vaikka perehdyttäjäksi päädyttiin eri tavalla, kaikilla oli selkeä näkemys siitä, mihin perehdytyksessä tähdätään. Vastauksista näkee, miten selvää tämä on heille. Lähes kaikilla oli todella pitkä, yli 20 vuoden työkokemus, mistä varmaan johtuu, että he eivät koe perehdyttämistä hankalaksi.

Työ on se paras opettaja ja avoimin mielin opetat ja ohjaat ja otat myös sitä palautetta siltä puolelta.

Perehdyttäjät ovat myös kokeneet perehdyttämisen niin, että ovat itse pysyneet paremmin ajan hermolla, kun

Pitää koko ajan pitää omaa tieto/taitoa yllä

On pitänyt tutkia, että miksi näin tehdään ja perehdytettävillä on ollut hyviä kysymyksiä, joilla ovat ehdollistaneet sen, mitä perehdyttäjä sanoo. Siitähän se oman työn ajattelu lähtee.

Ehkä määhän jonkun verran olen skarpannut näitä hommia, joutuu vähän kattelee, että miten ite tekee.

Välillä perehdyttäjät joutuvat miettimään omaa jaksamistaan, koska osalla on ollut perehdytettäviä paljon ja oma rooteli hoidetaan perehdyttämisen ohessa. Tämä tulee eteen niissä virastoissa, joissa perehdyttäjiä on yksi. Useamman perehdyttäjän mallissa tilanne on toinen, koska

Tiiviin perehdyttämisyksijakson aikana tiimin jäsenet tekee mun rootelityön ja minä vastavuoroisesti jaan kouluttajapalkkion heidän kanssaan.

Siinä on hyvät puolensa, kun perehdytyksessä on mukana eri ihmisiä, meidän tehdään kaikki omalla persoonallisella otteella tätä työtä ja siinä koulutettavakin näkee että ei siitä pisteestä a pisteeseen b mennä ihan suoraan, sieltä voidaan mennä pisteen c tai jopa pisteen d kautta. Toivottavasti se on vapauttavaa, ja uskaltaa sitten paremmin tehdä niitä päätöksiä siinä omassa työssä.

Perehdyttäjiltä tiedusteltiin myös, että kaipaavatko he jotain ohjeita/ohjeistusta perehdytykseen. Kaikki olivat vastauksissa aika samoilla linjoilla. Mitään kovin tarkkaa ohjeistusta ei voi olla olemassa. Lähes kaikki mainitsivat perehdyttämisen rungon. Samassa yhteydessä tuotiin esiin, että kaikki on kiinni perehdytettävistä, mitä hommia se on ennen tehnyt ja mikä sen lähtökohta ja koulutus on. Perehdyttäjät eivät kaipaa ohjekirjaa. Kokemus myös osoittaa, että, eihän tätä voi kirjasta kahtoo. Pohjana on lainsäädäntö ja ohjeistus, mutta ”yhteinen linjaus voisi olla olemassa.”

Lopuksi perehdyttäjät saivat vielä kommentoida vapaasti, jos tuli jotain muuta vielä mieleen.

Aina miettii sitä, että miten ne muut opettaa, että ollaanko me edes samoilla linjoilla.

Voisi olla hyvä jutella toisten perehdyttäjien kanssa.

Meillähän on valtava vastuu. Kihlakunnanulosottomiehenä on vastuu siitä, että tietyt asiat on tehtynä joka päivä. Perehdyttämisaikaan työnantajan pitäisi satsata enemmän resursseja. Vastuukysymyksiä voisi selkeyttää.

Ja lopuksi vielä yhden perehdyttäjän toimenpide-ehdotus: *vvv vois ajatella ihan sel-laista, että virastoissa perehdyttäjänä toimiville olisi sitten ihan oma koulutusohjelma, niin se voisi antaa niille perehdyttäjille itseluottamusta, joilla ei sitä pedagoogista koulutusta ole.*

Eri näkökulmien vertailua

Ulosottovirastojen vastauksista ilmenee, että 30 % virastoista ei käy keskustelua ennen perehdytyksen alkua yhdessä esimiehen, perehdytettävän ja perehdytettävän kanssa. Perehdytettävien vastausten mukaan taas vastaava prosentti oli 70 %. Myös perehdyttäjät ilmoittivat, ettei keskusteluja käydä. Asiasta on erilaisia käsityksiä, riippuen siitä, keneltä kysyy. Keskustelut on voitu tulkita myös vapaamuotoisemmaksi keskusteluksi, eikä niitä ole sitten koettu viralliseksi keskusteluksi tai virastoilla on sellainen käsitys asiasta, että keskustelut pidetään ja esimiehet eivät sitten niitä pidä. Joka tapauksessa on huomattava, että asiasta ollaan eri mieltä.

Virastojen vastauksista ilmenee, että kirjallinen perehdytysuunnitelma tehdään 60 % perehdytettävistä. Perehdytettävien vastausten mukaan se oli tehty 30 %. Luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia, koska kaksi virastoa ei vastannut kyselyyn ja perehdytettävien vastauksia puuttui yli 40 %. Joka tapauksessa tässäkin eivät näkemykset ihan kohtaa toisiaan.

Materiaalin osalta virastoista 85 % ilmoittaa, että heillä on käytössä perehdytystä tukevaa materiaalia. Perehdytettävien kokemuksen mukaan yli 15 % kokee, ettei

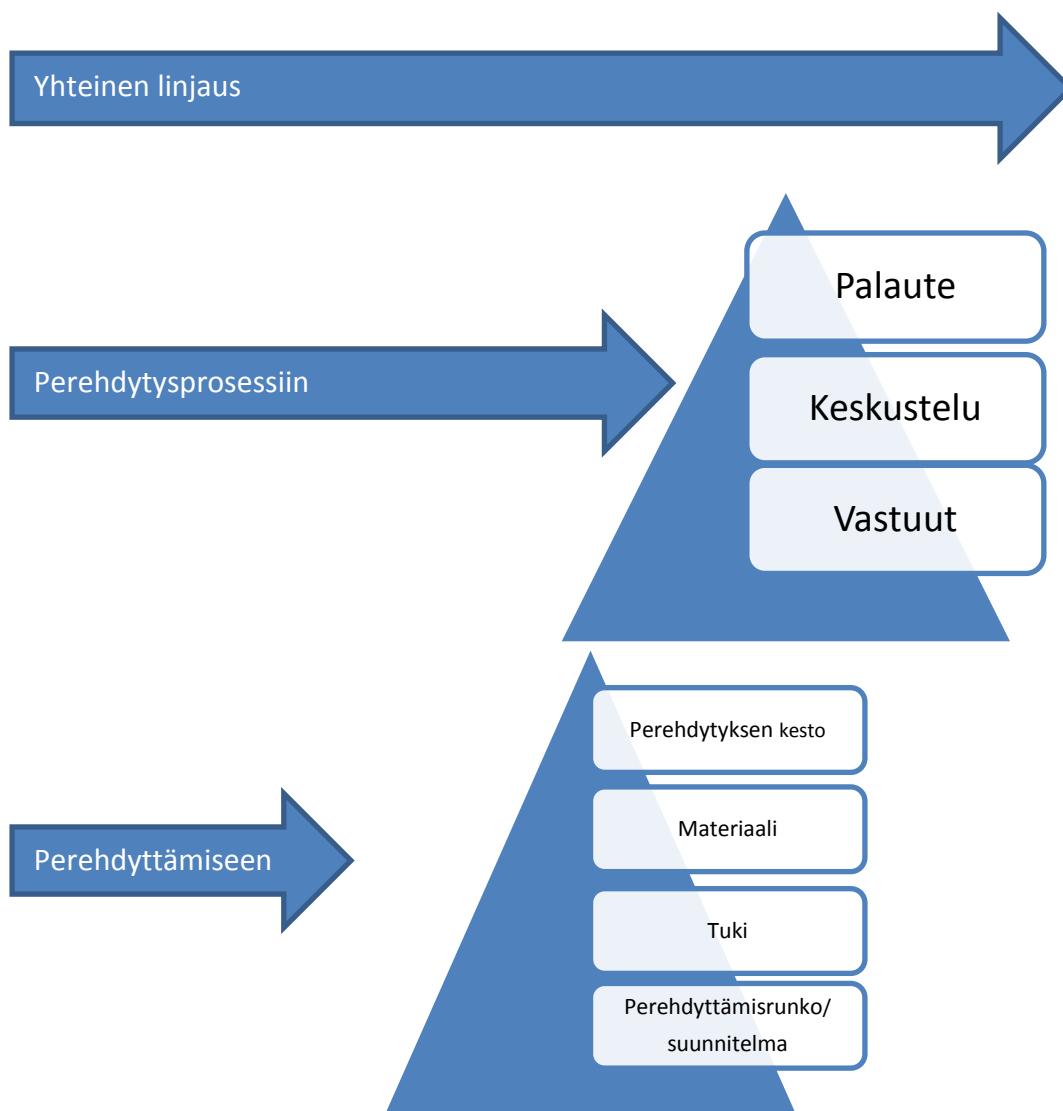
materiaalia ole. Tässä kohtaa näkemykset asiasta ovat hyvin samanlaisia. Perehdyttäjästäkin kaikki kokivat niin, että tarvittaessa jotain materiaalia aina löytyi.

Perehdytyksen aikana säännöllisesti käytävistä keskusteluista perehdytysprosessissa mukana olevien kesken olivat virastojen ja perehdytettävien vastaukset samoilla linjoilla. Molempien vastauksista ilmenee, että noin 70 % virastoista ja perehdytettävistä kokee asian niin. Vuoropuhelua siis perehdytyksen aikana on. Mutta on huomattava, että 30 % osuus kokee, että sitä on aika vähän. Näkemys asiasta on kuitenkin samansuuntainen.

Kysymykseen tuetaanko perehdytettävän oppimista perehdytysjakson jälkeen, virastojen näkemys oli, että 80 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Perehdytettävien näkemys oli, että 85 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Tässä kohtaa näkemykset kohtaa hyvin. 10 % virastoista oli asiasta täysin eri mieltä, mutta perehdytettävistä kukaan ei kokenut asiaa niin, ettei olisi saanut tukea yhtään. Perehdytettävät voivat saada tukea monella tapaa virastoissa ja usein se voi olla työkavereiden kautta tulevaa, josta virastot eivät välttämättä ole tietoisia.

Edellä esitettyjen lukujen perusteella voidaan todeta, että näkemuseroja on. Näkemuserot eivät kuitenkaan ole hälyttävän suuria kuin ehkä keskustelun osalta, jos ajatellaan kokonaisuutta. Tulokset vain ilmentävät sitä, että asioita koetaan ja nähdään eri tavalla ja nyt tämän tutkimuksen avulla saatiin tietoa näistä kokemuksista. Pitää myös muistaa, että eri virastot ovat hieman eri asemassa. Isoissa virastoissa on todennäköisesti parempi mahdollisuus kehittää perehdyttämistä, kun pienissä virastoissa samaa resurssia ei välttämättä ole. Tämän vuoksi olemassa olevaa tietoa tulee jakaa. Lukujen valossa siihen on myös selvä tarve.

Alla olevassa kuviossa kuvaillaan tutkimustulokset yhteenvetona:



Kuvio 11. Tutkimustulosten yhteenveto

Päätelmät

Tuloksista ilmenee, että virastoissa on tietoa ja kokemusta perehdyttämisestä. Nykyisen perehdytysprosessin hyvänä puolena voidaan pitää vierihoitoperiaatetta, joka oli käytössä kaikissa virastoissa. Tämä on aiemman tutkimuksenkin perusteella koettu hyväksi tavaksi perehdyttää asiantuntijaorganisaatiossa. Pohdittavaksi jää, tulisi perehdyttäjiä olla enemmän kuin yksi, jolloin voitaisiin pienentää riskiä saada laadullisesti huonoa perehdyttämistä. Tämä malli olisi myös hyvä keino keventää perehdytystä.

Kaikki tutkimuksen osapuolet olivat sitä mieltä, että perehdytysprosessiin tarvitaan kuitenkin yhteiset linjaukset. Linjaus voisi pitää sisällään ne minimitoimenpiteet, mitä virastoissa pitää tapahtua ennen perehdytystä, perehdytyksen aikana sekä perehdytyksen jälkeen. Vastuukysymyksiä tulisi tarkentaa. On tarpeen selventää, mitkä asiat ovat perehdyttäjän vastuulla ja mistä asioista esimies vastaa. Yhteisesti tulisi sopia myös, miten työturvallisuusasiat perehdytysprosessin aikana hoidetaan.

Tutkimuksen tuloksista ilmenee, että on tarpeen käydä keskustelu ennen perehdytysjakson alkamista, jossa ovat läsnä lähiesimies, perehdytettävä ja perehdyttäjä. Vaikka osa tutkimuksessa olleista perehdyttäjistä eivät kokeneet sitä tarpeelliseksi, on se perehdytettävien mielestä oleellinen ja tärkeä asia. Keskustelussa pitää käydä läpi perehdytettävän osaamista, oli sitten tullut talon sisältä tai ulkoa, ja selvennettävä, mitä perehdytyksen aikana tapahtuu ja mitkä ovat kenenkin vastuut. Ennen perehdytystä kihlakunnanulosottomiehelle tulisi kertoa, miten paljon oppimisesta perustuu itseopiskeluun kuten lain ja asetusten lukemiseen.

Perehdytysjakson jälkeen tulisi käydä palautekeskustelu samalla kokoonpanolla. Se on välttämätöntä perehdytettävän oppimisen kannalta. Palautekeskustelussa voidaan arvioida oppimisen tasoa ja mahdollisesti yhdessä miettiä sitä, missä asiassa tarvitaan vielä lisäoppia ja jota sitten osattaisiin tarjota viraston toimesta. Palautekeskustelussa tulee arvioida niitä tulkintoja, mitä on opittu, eikä sitä miten paljon on opittu.

Keskustelujen osalta pitää vielä korostaa epävirallisten ja vapaamuotoisten keskustelujen merkitystä, joita virastoissa käydään. Näitä tilanteita voivat olla kahvitauot, yhteiset vapaamuotoisemmat palaverit tai käytäväkeskustelut. Tutkimuksen mukaan ne ovat kokemuksen siirron kannalta tärkeitä, ne lisäävät luottamusta työntekijöiden välillä ja tukevat substanssiosaamisen jakamista.

Lisäksi perehdyttämisestä voisi olla ulosottolaitoksessa yhteinen perehdyttämisrunko - tai suunnitelma. Tämä tukisi kaikkia osapuolia, koska tehtävät olisi selvästi jaettuna ja perehdytettävä saisi perehdyttämisrungosta apua omaan oppimiseensa. Kun perehdyttäjät tietäisivät, mitä asioita tulee käydä läpi, helpottaisi se heidän suunnittelu- ja vastuutaakkaansa.

Materiaalin osalta tutkimus osoitti, että virastoissa on perehdytysmateriaalia käytössä, mutta siinä on isoja eroja eri virastojen välillä. Osassa virastoja oli paljon erilaista materiaalia käytössä ja se annettiin perehdytettävälle, mutta joissain virastoissa materiaalia oli vähän ja sitä piti perehdytettävän itse etsiä ja tulostaa. Uutta materiaalia ei tarvitse tuottaa. Olemassa olevaa materiaalia voidaan kerätä virastoista ja muokata ja koota niin, että siitä saadaan koottua yhteinen perehdyttämismateriaali, kansio, joka on samanlainen joka virastossa. Materiaali voitaisiin antaa kaikille uusille kihlakunnanulosottomiehille omaksi heti taloon tultuaan. Perehdyttämisessä käytettävä materiaali pitäisi tulla Valtakunnanvoudinviraston kautta. Tämä takaisi sen, että kaikilla on käytössä samanlainen materiaali ja että materiaali on tarkastettu/hyväksytty opetusmateriaaliksi.

Tutkimuksessa mainittiin useamman kerran kihlakunnanulosottomiehen työohje, joka on tuotettu opinnäytetyönä maaliskuussa 2009. Olisiko tätä työohjetta mahdollista hyödyntää osana perehdyttämismateriaalia ja jakaa se kaikkien virastojen käyttöön. Lisäksi esiin nousi kirjallinen perehdyttämissuunnitelma, joka oli käytössä yhdellä perehdyttäjällä. Kyseisestä suunnitelmasta olisi mahdollista tuottaa/muokata kaikille virastoille yhteinen suunnitelma käytettäväksi perehdyttämisessä.

Mietittäväksi tulee myös se seikka, että mikä on riittävä kesto perehdytykselle. Olisiko siihenkin tarpeen määritellä minimiaika. Perehdytyksen kestossa oli isoja eroja virastojen välillä. Oppimiseen tarvittavasta tuesta olisi keskusteltava perehdytettävän kanssa. Osassa virastoja järjestetään omia koulutuksia ja palavereja tukemaan uuden kihlakunnanulosottomiehen oppimista ja osassa virastoissa uuden kihlakunnanulosottomiehen työskentelyä seurataan aktiivisesti.

Yksi tutkimukseen vastannut perehdytettävä mainitsi, että esimiehen vuositarkastus pidetään vain kerran vuodessa. Onko tähän olemassa suositusta, montako tarkastusta vuositasolla tulisi pitää ja pitäisikö niitä olla vielä muita useammin uuden kihlakunnanulosottomiehen ollessa kyseessä. Tämä tukisi oppimista ja työnlaatua tulisi valvottua säännöllisesti pitkin vuotta.

Tutkimus toi esiin, että perehdyttäjät opettavat lähinnä uljas – ja notes⁵ - järjestelmien käyttöä ja yleisellä tasolla ulosottoa, mitä yhdessä pinoja tekemällä eteen tulee. Päävastuu juridiikasta jää perehdytettävälle. Tämä seikka olisi hyvä tietää ennen perehdytystä. Näin perehdytettävällä ei ole liian suuria odotuksia perehdyttämisen suhteen ja hän ymmärtää paremmin oman vastuunsa oppimisprosessissa.

Tutkimuksen tilaaja eli Valtakunnanvoudinvirasto voi ottaa harkittavakseen yhden perehdyttäjän esittämän tukitoimen. Koska perehdyttäjillä on erilaiset koulutustasot ja kokemusta opettamisesta ei kaikilla ole, voisi perehdyttäjille järjestää yhteisen koulutuspäivän, jossa annettaisiin tietoa mm. oppimisesta, opettamisesta, eri tyyleistä oppia ja opettaa sekä henkilökemioiden merkityksestä. Samassa yhteydessä olisi mahdollisuus keskustella muiden perehdyttäjien kanssa ja saada vertaistukea.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat hyvin samansuuntaiset kuin Ketolan (2010, 138, 152) tutkimuksessa. Molempien tutkimusten tuloksissa korostui oppimisen seurannan ja palautteen antamisen tärkeys. Myös kokemukset perehdyttämisestä olivat positiivisemmat, jos uudet työntekijät tiesivät, mitä heiltä odotettiin. Ketolan (Mts. 153) tutkimuksessa tuli esiin enemmän epäkohtia, joina mainittiin mm. väärät asenteet ja kiire sekä perehdyttämisen puute tai laiminlyönti. Tässä tutkimuksessa ei kiire noussut juuri esiin, mutta muutamat olivat saaneet heikkoa tai hieman puutteellista perehdytystä.

Oppimisen teoriaosuudessa nostettiin esiin yksilön erilaiset oppimistavat ja sama ilmiö nousi esiin myös tässä tutkimuksessa, kun kaikki perehdyttäjät totesivat, että se riippuu perehdytettävästä itsestään, miten hän parhaiten oppii.

Yhteenvetona todetaan, että perehdyttämisaika tulisi olla riittävän pitkä. Liiallinen kiire heikentää oppimisen mahdollisuuksia (Leppänen, 2011,184) ja koska oppiminen on prosessi (Sydänmaalakka, 2007, 33), on tiedon omaksumiseen oltava riittävästi aikaa. Koska perehdytettävä ei voi oppia työtä pelkästään itse kirjoja lukemalla, on työympäristö nähtävä oppimisympäristönä (Heikkilä, 2006, 27), jossa oppiminen on sosiaalinen prosessi ja jossa kysyminen ja keskustelu ovat keskeisiä elementtejä. (Grönfors, 2010, 27.) Perehdytyksen täytyy olla suunnitelmallista (Ketola, 2010, 160)

⁵ ulosoton tietojärjestelmä, jossa asiakirjat tuotetaan

ja on muistettava, että varsinkin perehdytyksen alussa perehdytettävällä voi olla paljon epävarmuuden tunteita, joita täytyy ymmärtää. (Heikkilä, 2006, 43.)

Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. *Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta* (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus, koska haluttiin saada syvällistä ja laajaa tietoa ilmiöstä. Tutkimuksessa käytettiin kahta eri tiedonkeruumenetelmää, kyselyitä ja haastatteluja, mikä paransi ilmiön kokonaiskuvan hahmottamista. Haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti virastoissa eikä esimerkiksi etäyhteyksien avulla, jotta tutkija saisi paremman ja selkeämmän kuvan perehdyttäjän roolista perehdytysprosessissa.

Tutkimuksessa on kuvailtu tarkasti, miten tutkimus on toteutettu. Tiedonkeruumenetelmistä todetaan, että koska kyselyt tehtiin sähköpostin välityksellä ja virastoille annettiin ohjeet siitä, kenelle kyselyt piti toimittaa, täyttä varmuutta ei ole siitä, että oikeat ihmiset kyselyyn vastasivat. Vastausten perusteella voidaan todeta, että muutama kysely on mennyt väärälle ihmiselle. Nämä vastaukset oli kuitenkin tunnistettavissa, eikä niitä huomioitu tuloksissa.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään testaamalla kyselylomakkeet, jotta voitiin nähdä etukäteen, että kysymykset ovat ymmärrettävissä ja että niihin vastaaminen onnistuu. Haastatteluiden osalta luotettavuus parani, koska litteroin haastattelut itse. Jos vastaava tutkimus tehtäisiin uudestaan, ohjeistaisin tarkemmin virastoja siitä, kenen kuuluu mihinkin kyselyyn vastata.

Ulosottovirastojen osalta vastaukset saatiin 20 virastolta, joista yhtä vastausta ei otettu huomioon, jolloin vastausprosentiksi muodostui 86,36 %. Virastojen vastausmäärä on hyvä arvioitaessa luotettavuutta. Perehdytettävien vastauksia saatiin yhteensä 28 kpl. Vastausprosentiksi muodostui 56 %.

Tutkimustuloksia tulkittaessa täytyy huomioida, että perehdytettävistä ei vastannut kuin vähän yli puolet, mutta toisaalta vastauksista löytyi paljon samaa jo nyt, joten vaikka vastausmäärä olisi ollut suurempi, ei uutta tietoa tai näkemyksiä olisi välttämättä paljoa tullut lisää. Vastauksista löytyi paljon hyviä asioita, mutta myös kehitettäviä kohteita.

7 Pohdinta

Opinnäytetyössä tarkastellaan kokonaisvaltaisesti uuden kihlakunnanulosottomiehen perehdyttämistä ulosottolaitoksessa keskittyen substanssiosaamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia eri ulosottovirastojen perehdyttämisprosesseja, perehdytettävien oppimista sekä perehdyttäjien opettamista. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin teoriaa ja tutkimusta oppimisesta. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös yksilön oppimista ja lisäksi tutustuttiin yksilön oppimistapoihin – ja tyyleihin.

Kihlakunnanulosottomiehen työ vaatii tiedon omaksumista, käsittelyä, soveltamista sekä vuorovaikutustaitoja. Perehdyttäjät tuovat omaa kokemusta ja hiljaista tietoa oppimisprosessiin. Lisäksi oppiminen tarvitsee aina tukea ja sitä virastojen pitäisi pystyä tarjoamaan.

Teoriaosuudessa käsiteltiin myös käsitteitä perehdyttäminen, perehdyttäjä ja perehdytettävä. Koska ne kuuluvat perehdyttämisprosessiin, tulee niiden olla mukana teoreettisessa viitekehyksessä. Perehdyttämisestä löytyy paljon lähteitä, mutta ongelmana on, että laajempaa, pitkäaikaista tutkimusta siitä aihepiiristä ei vielä ole. Aiheesta on tehty ainakin yksi väitöskirja, joka on mukana teoriaosuudessa ja siltä osin vahvistaa perehdyttämisen teoriaa.

Tutkimuksen avulla ei etsitty parasta perehdytysprosessia, - mallia tai -tapaa. Ennalta osattiin arvioida jo, että erilaisia prosesseja löytyy, mutta tutkimus kokosi tiedon siitä, millaisia ne prosessit eri virastoissa ovat tällä hetkellä. Tutkimus toi esiin tarpeen saada koottua yhteinen perehdytysrunko ja perehdytysmateriaali, joka hyödyttäisi kaikkia virastoja, niin pieniä kuin suuriakin. Myös perehdytettävien kokemukset saa-

tiin esiin, mikä on tärkeää, koska heidän oppimisestaan perehdytyksessä on kyse. Tutkimus tuo esiin, että itse perehdyttämisen prosessiin halutaan saada yhteinen linjaus, jossa keskustelun ja vastuiden jakamisen merkitys korostuu.

Tutkimusaihe on itselle tärkeä, joten lähestymistapa tutkimukseen on varmasti ollut uuden tulokkaan näkökulma, koska itse olen ollut kihlakunnanulosottomiehenä vasta kolme vuotta. Toivon, että se on edistänyt aiheen käsittelyä niin, että nyt voidaan ymmärtää paremmin aloittavan kihlakunnanulosottomiehen haasteet ja toiveet. Tutkimus lisää ymmärrystä eri osapuolten kesken siitä, millaisia haasteita kaikilla prosessissa mukana olevilla on. Tutkimus avasi myös omaa käsitystä perehdyttämisestä, koska näen nyt laajemman kuvan koko prosessista.

Tietoa kerättiin samasta ilmiöstä kolmesta eri näkökulmasta. Tutkimusta voivat hyödyntää sellaisenaan he, jotka ovat perehdytysprosessissa mukana ja osallisena. Tutkimus kuvaa niitä kokemuksia, joita eri osapuolilla asiasta on, ja tutkimuksen lukeminen voi lisätä ymmärrystä siitä, miten perehdyttäminen koetaan ulosottolaitoksessa. Tutkimus toi esiin myös paljon hyviä kokemuksia perehdytyksistä eri puolella Suomea. Virastoissa on paljon hyviä perehdytysprosesseja ja perehdyttäjiä.

Tutkimus antoi uutta tietoa perehdyttämisestä tälle organisaatiolle, mutta uutta tietoa itse oppimisesta tai perehdyttämisestä ei tämä tutkimus tuonut. Ulosottolaitoksella on nyt organisaationa mahdollisuus yhdenmukaistaa käytäntöjä ja saada sitä kautta tehostettua omaa toimintaansa. Tiedon jakamisella säästetään paljon virastojen aikaa ja energiaa tämän asian kehittämiseksi.

Tämä tutkimus osoittaa muille isoille valtion organisaatioille, että aihetta kannattaa omassa organisaatiossa tutkia. Organisaatioiden on hyvä tunnistaa ja tietää, miten perehdyttäminen tapahtuu ja millaisia työtapoja siellä opetetaan. Sen tiedon avulla organisaatio voi oppia ja kehittyä. Tiedon jakaminen isoissa organisaatioissa on tärkeää. Voidaan puhua synergiaista, eli saadaan yhteisvaikutus, jossa kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Voidaan pohtia, että jos tiedon jakaminen perehdyttämisestä koetaan hyödylliseksi, pitäisikö ulosottolaitoksessa olla enemmänkin tiedon jakamista ja vaihtamista. Ulosottolaitos pohtii parhaillaan työn tehostamista eri toiminnoissa, olisiko järkevää käydä aktiivista ja aitoa vuoropuhelua eri virastojen välillä?

Jatkotutkimusta tästä aiheesta tekisin muutaman vuoden kuluttua, jolloin tutkisin, mitä kokemuksia perehdyttävillä silloin on. Onko organisaatiossa opittu ja onko asioita saatu vietyä eteenpäin?

LÄHTEET

- Eklund, K. 1992. Asiantuntija – yksilönä ja organisaation jäsenenä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. (toim.) 2005. Oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Vantaa: Kauppakamari.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen: järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjänä. Porvoo: Sanoma Pro.
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampere: Tampere University Press.
- Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Sääntti, R. & Wallin, A (toim.) 2014. Tutkiva työnohjaus – parempi työelämä tulevaisuudessa. Teoksessa Parempaa työelämää tekemässä, tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global. 342.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hovila, H., Okkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Tampere: eBRC Research Reports 32.
- Hovila, H., Okkonen, J. 2005. Asiantuntijatyön suorituskyky. Tampere: eBRC Research Reports 24.
- Jalava, U. & Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.

- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kanerva, R. 2008. Työ turvalliseksi. Työpaikan hyvät työturvallisuuskäytännöt. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Keskisuomalainen. 2015. Avoimet työpaikat. 18.10.2015. N:o 283.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – avain organisaation kehittämiseen. Tallinna: Reuser AS
- Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki: Talentum
- Kolb, D. 1984. Experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall
- Kupia, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print
- Leppänen, M. 2011. Kolmas pyörä. Työ, oppiminen ja kiire. Väitöskirja. Vaasa: Oy Arkmedia Ab
- Linna, T. Leppänen, T. 2014. Ulosotto-oikeus I. Ulosottomenettely. Helsinki: Talentum
- Linna, T. 2008. Ulosottokaaren pääkohdat. Juridica kirjasarjan 19.teos. Helsinki: Talentum
- Linna, T. & Leppänen, T. 2005. Ulosottomenettely. Helsinki: Talentum
- Moilanen, R. 2008. Teoksessa Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Toim. Toom, A., Onnismaa, J. ja Kajanto, A. Kansanvalistusseura ja aikuiskasvatuksen tutkimusseura. Helsinki: Gummeruksen kirjapaino Oy. 251 – 252.
- Mäkisalo, M. 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

- Nummela, T. 2014. Asiantuntijuuden vahvistaminen työnohjausta ja koulutusta yhdistämällä. Teoksessa Parempaa työelämää tekemässä, tutkiva ote työnohjaukseen. Toim. Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Säntti, R. ja Wallin, A. Painettu EU:ssa. 160.
- Ruohonen, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Smith, R. 1982. Learning how to learn. Applied Theory for Adults. Suffolk: St Edmundsbury Press Ltd
- Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy
- Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy
- Taylor, J. & Furnham, A. 2005. Learning at work. Hampshire: Creative Print & Design
- Toiviainen, H. & Hänninen, H. (toim.) 2006. Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Juva: WS Bookwell.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen jakaminen. Helsinki: Talentum

Sähköiset lähteet

- 6.6.2003/434 Hallintolaki. Viitattu 26.11.2015. Valtion säädöstietopankki Finlex.
[Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

23.8.2002/738 Työturvallisuuslaki. Viitattu 23.11.2015. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

15.6.2007/705 Ulosottokaari. Viitattu 23.11.2015. Valtion säädöstietopankki Finlex. [Http://www.finlex.fi](http://www.finlex.fi), ajantasainen lainsäädäntö.

Jääskeläinen, P. 2015. Eduskunnan oikeusasiamiehen kertomus vuodelta 2014. Toimintakertomukset. Viitattu 22.9.2015.

<http://www.oikeusasiamies.fi/dman/Document.php?documentId=wy15315115910430&cmd=download>

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta. Viitattu 31.8.2015.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24954/9789513940157.pdf?sequence=1>

Koskinen, S. & Kulla, H. 2013. Virkamiesoikeuden perusteet. Viitattu 17.9.2015. Fokus Talentum. E - aineistot.

<http://fokus.talentum.fi.ezproxy.jamk.fi:2048/teos/HAFBBXCTCE#kohta:VIRKAMIESOIKEUDEN%28%2820%29PERUSTEET%28%2820%29>. Verkkokirjahylly

Liukkonen, U. 2007. Notaarien perehdyttäminen käräjäoikeuksissa. Pro – gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Viitattu 22.9.15.

https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12983/URN_NBN_fi_jyu-2007707.pdf?sequence=1

Oikeuskanslerinvirasto. Ratkaisut. 2015. Viitattu 24.9.2015.

<http://www.okv.fi/fi/ratkaisut/2015/>

Pitkänen, N. 2010. Perehdyttäminen viestintäilmiönä: Perehdyttämisestä perehdyttämis – ja perehtymisprosessiin. Pro – gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteidenlaitos. Viitattu 24.9.2015.

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40076/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201210242772.pdf?sequence=1>

Työturvallisuuskeskus. 2015. Perehdyttäminen ja työnopastus. Viitattu 19.10.2015.

http://www.ttk.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus

Valtakunnanvoudinvirasto. 2015. Julkaisut. Ulosottolaitoksen toimintakertomus vuodelta 2014.

http://www.valtakunnanvoudinvirasto.fi/material/attachments/vvv2/vvliitteet/euhGL7eiP/Ulosottolaitoksen_toimintakertomus_vuodelta_2014.pdf. Viitattu 6.5.2015.

Valtakunnanvoudinvirasto. 2015. Julkaisut. Ulosotto Suomessa. Ulosottolaitoksen tilastoja vuonna 2014.

http://www.valtakunnanvoudinvirasto.fi/material/attachments/vvv2/vvliitteet/yJkhY8A0V/Ulosotto_Suomessa_2014_verkko.pdf

LIITTEET

Liite 1: Sähköpostikysely virastoille

Kysely ulosottovirastoille kihlakunnanulosottomiehen perehdytyksestä

* tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia.

1. Ulosottovirasto

- Valitse--
- Etelä-Karjala
- Etelä-Pohjanmaa
- Keski-Pohjanmaa ja Pohjanmaa
- Etelä-Savo
- Keski-Suomi
- Kymenlaakso
- Kainuu
- Lappi
- Helsinki
- Itä- ja Keski-Uusimaa
- Kanta-Häme
- Pirkanmaa
- Länsi-Pohja
- Pohjois-Karjala
- Päijät-Häme
- Pohjois-Savo
- Raahen seutu
- Länsi-Uusimaa
- Oulun seutu
- Satakunta
- Ahvenanmaan mkv
- Varsinais-Suom

2. Kihlakunnanulosottomiesten määrä virastossa vastaushetkellä *

- 0-10
- 11-20
- 21-30
- 31-40
- yli 40

3. Virastossamme on perehdytetty kihlakunnanulosottomiehiä ajalla 1.6.2013 - vastaushetki *

- 0-1
 2-3
 4-5
 6 tai yli

4. Virastossamme tehdään kirjallinen perehdyttämissuunnitelma kihlakunnanulosottomiehille *

- Kyllä
 Ei

5. Virastomme perehdyttäjät ovat saaneet perehdyttäjäkoulutusta *

- Kyllä
 Ei

6. Virastossamme on käytössä kirjallista perehdytysmateriaalia *

- Kyllä
 Ei

7. Millaista materiaalia virastossanne on, kuka materiaalin on tuottanut

8. Virastossamme järjestetään keskustelutilaisuus lähiesimiehen, perehdyttäjän ja perehdytettävän kanssa ennen perehdytyksen aloittamista *

- Kyllä
 Ei

9. Perehdytyksen aikana *

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
Virastossamme on selkeä kuva siitä, miten perehdytystä annetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimiehet seuraavat perehdyttämisen etenemistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttämisen onnistumista arvioidaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virastossamme käydään keskustelua lä-	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

hiesimiehen, perehdyttäjän ja perehdytet-
tävän välillä säännöllisesti

10. Perehdytys kestää virastossamme *

- 1 -2 vko
- 3-4 vko
- 5-6 vko
- 7-8 vko
- 9-10 vko
- 11-12 vko
- yli 12 vko

11. Vaikeinta perehdytyksen suunnittelussa tai sen järjestämisessä on

12. Kuvaillaa lyhyesti virastonne perehdytysprosessi

13. Perehdytyksen jälkeen *

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
Perehdyttävän oppimista tuetaan perehdytysjakson jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virastomme seuraa perehdyttävän osaamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Miten virastonne tukee perehdyttävän oppimista perehdytyksen jälkeen?

15. Sana on vapaa: muita ajatuksia perehdyttämisestä ja sen kehittämisestä

16. Tulisiko ulosottovirastoissa olla yhtenäiset kihlakunnanulosottomiesten perehdytysohjeet? *

Kyllä

Ei

Liite 2. Sähköpostikysely perehdytettäville

Kysely perehdytettävälle kihlakunnanulosottomiehelle

* tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia.

1. Ikä *

alle 25

25-40

41-50

yli 50

2. Sukupuoli *

nainen

mies

3. Ulosottovirasto

--Valitse--

Etelä-Karjala

Etelä-Pohjanmaa

Keski-Pohjanmaa ja Pohjanmaa

Etelä-Savo

Keski-Suomi

Kymenlaakso

Kainuu

Lappi

- Helsinki
- Itä- ja Keski-Uusimaa
- Kanta-Häme
- Pirkanmaa
- Länsi-Pohja
- Pohjois-Karjala
- Päijät-Häme
- Pohjois-Savo
- Raahen seutu
- Länsi-Uusimaa
- Oulun seutu
- Satakunta
- Ahvenanmaan mkv
- Varsinais-Suomi

4. Olen työskennellyt vastaushetkellä kihlakunnanulosottomiehenä *

- 0- 6 kk
- 7-12 kk
- yli vuoden

5. Siirryin kihlakunnanulosottomiehen tehtäviin ulosottoviraston sisältä *

- Kyllä
- Ei

6. Mistä tehtävästä siirryit?

7. Työsuhteeni kihlakunnanulosottomiehenä on *

- Vakituinen
- Määräaikainen

8. Ennen perehdytyksen alkamista sain perehdytykseen liittyvää materiaalia tutustumista varten *

- Kyllä
- Ei

9. Minulla on/ oli nimetty perehdyttäjä *

- Kyllä
 Ei

10. Minulla oli keskustelutilaisuus lähiesimiehen ja perehdyttäjän kanssa ennen perehdytyksen aloittamista *

- Kyllä
 Ei

11. Jos sinulla oli keskustelutilaisuus, koitko sen hyödylliseksi. Jos ei ollut, olisitko halunnut, että sellainen olisi pidetty

12. Minulle laadittiin yksilöllinen perehdytysohjelma/suunnitelma *

- Kyllä
 Ei

13. Perehdytyksen aikana *

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
Minulle oli selvää, kuka on vastuussa perehdytyksestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseni oli suunnitelmallista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain tukea ja apua perehdyttäjältäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni oli kiinnostunut perehdytykseni etenemisestä ja sen onnistumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla oli käytössä oppimista tukevaa perehdytysmateriaalia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytykseni oli riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö tuki oppimistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Millaista tukimateriaalia sinulla oli käytössä? Jos ei ollut, millaista materiaalia olisit halunnut/tarvinnut perehdytyksen aikana?

15. Erityisen hyvää perehdytyksessäni oli

16. Kehittämisehdotuksiani perehdytykseen/perehdytysprosessiin

17. Perehdytykseni on vielä kesken

Kyllä

18. Perehdytyksen jälkeen

	1 Täysin eri mieltä	2 Jokseenkin eri mieltä	3 Jokseenkin samaa mieltä	4 Täysin samaa mieltä
Minulla oli mahdollisuus keskustella osaamisestani lähiesimiehen ja perehdyttäjän kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oppimistani tuettiin riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koin, että sain liikaa vastuuta liian aikaisin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viraston toimintatavat ja käytänteet olivat minulle selviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Jos et saanut riittävästi tukea oppimiseen perehdytyksen jälkeen, millaista tukea olisit tarvinnut?

20. Sana on vapaa: Muita ajatuksia/kommentteja perehdytyksestä ja sen kehittämisestä

Liite 3. Haastateltavien tutkimuslupa

TUTKIMUSLUPA

Hei haastateltava,

Opiskelen Jyväskylän ammattikorkeakoulussa ylemmässä liiketalouden koulutusohjelmassa ja teen opinnäytetyötä kihlakunnanulosottomiehen perehdytyksestä. Tämän vuoksi haluaisin haastatella juuri Sinua ja kuulla mielipiteesi ja näkemyksesi aiheesta.

Tutkimustapa on haastattelu ja haastatteluihin tulee varata aikaa noin tunnin verran. Haastattelut tullaan nauhoittamaan, jonka jälkeen ne litteroidaan eli kirjoitetaan kirjalliseen muotoon. Tämä on tutkimukseen liittyvä tapa, eikä aineistoa tulla käyttämään missään muussa yhteydessä.

Pyydänkin lupaanne tätä haastattelua ja sen nauhoittamista varten. Kaikki aineisto tullaan käsittelemään luottamuksellisesti ja vain tätä opinnäytetyötä varten. Yksittäisen henkilön henkilöllisyyttä ei nosteta esiin missään yhteydessä. Työtäni ohjaa Jyväskylän Ammattikorkeakoulussa lehtori Sinikka Pesonen. Työpaikkaohjaajana toimii Tuija Valtanen Valtakunnanvoudinvirastosta.

Yhteistyöstä kiittäen,

2015

Mari Aho

opinnäytetyön tekijä

haastateltavan allekirjoitus ja nimen selvennys

Liite 4. Haastattelurunko perehdyttäjille

Ulosottovirastot

30.9.2015

Haastattelun runko/teemat perehdyttäjälle

Taustatiedot

1. Kerro lyhyesti itsestäsi: nimi, ikä, virkavuodet
kihlakunnanulosottomiehenä, koulutus
kerro lyhyesti saamastasi perehdytyksestä, kun itse tulit taloon
2. kauanko olet toiminut perehdyttäjänä: perehdytettävien määrä
3. Oletko saanut koulutusta perehdyttäjänä toimimiseen, miten juuri sinusta tuli perehdyttäjä

Ennen perehdytystä:

4. Oletko suunnitellut perehdytystä etukäteen? Jos olet, niin miten
5. Oliko sinulla mahdollisuus osallistua keskustelutilaisuuteen, jossa läsnä sinä, perehdytettävä, lähiesimies
6. Kuka on mielestäsi vastuussa perehdyttämisestä
7. Mikä on mielestäsi perehdytyksen tavoite

Perehdytyksen aikana:

8. Perehdytysprosessin pituus
 - kuinka pitkään perehdytyksesi kestää
 - kuvaile lyhyesti omaa tapaasi perehdyttää
9. Millaiset ovat perehdytyksen olosuhteet
 - materiaali
 - aika (resurssit), mihin menee eniten aikaa
 - oletko saanut tukea perehdyttäjänä toimimiseen (virasto,lähiesimies,kollegat)
11. Tuliko perehdytyksen aikana esiin työturvallisuusasiat (uhkailut,

toiminta hädöillä tms)

Perehdytyksen jälkeen:

13. Miten perehdytys/perehdytykset on mielestäsi onnistunut
 - missä on onnistuttu
 - mitä parantaisit
14. Oletko itse hyötynyt jotenkin perehdyttäjänä toimiessasi
15. Kaipaisitko jotain ohjeita/ohjeistusta perehdytykseen