

PEREHDYTTÄMISPROSESSIT HELSINGIN POLIISILAITOKSEN TALOUSRIKOSYKSIKÖSSÄ

Lasse Manninen

11/2020

Tiivistelmä

Tekijät	Tutkinto
Lasse Manninen	Poliisi (AMK)
Julkaisun nimi	Julkisuusaste
Perehdyttämisprosessit Helsingin poliisilaitoksen talousrikosyksikössä	Julkinen
Ohjaaja	Opinnäytetyön muoto
Mika Ranki & Petri Burmoi	Tutkimuksellinen opinnäytetyö
Tiivistelmä	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella Helsingin poliisilaitoksen talousrikosyksikön koulutusryhmän perehdytysprosesseja. Helsingin talousrikosyksikön koulutusryhmä on aloittanut toimintansa tammikuussa 2020, joten kyseessä on suhteellisen uusi ryhmä. Tutkimuksen avulla pyritään parantamaan koulutusryhmän prosesseja heti toiminnan alussa, jotta perehdyttämisessä tehtäisiin oikeita asioita.</p> <p>Helsingin talousrikosyksikön uudet työntekijät perehdytettiin aiemmin talousrikosyksikön perusryhmissä, mikä osaltaan vei resursseja ryhmävahvuudesta ja aiheutti vaihteluita perehdyttämisen tasossa. Koulutusryhmän tarkoituksena on toteuttaa perehdytys keskitetysti, yhdenmukaisesti ja kattavasti, minkä avulla uusi tutkija pystyy suoriutumaan tuottavammin työtehtävistään. Lisäksi perehdyttämisen tavoitteena on kasvattaa henkilöstön osaamista ja motivaatiota sekä lisätä työviihtyvyyttä, jotta osaavat työntekijät pystyisivät sitouttamaan pitkäaikaiseen työskentelyyn talousrikosten parissa.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuuden pääpaino on ollut onnistuneen perehdyttämisen ominaispiirteissä, perehdyttämisprosesseissa ja niiden vaiheissa. Lisäksi on tarkasteltu osana perehdyttämistä henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia ja motivaatiota. Myös perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä ja osaamisen johtamista on käsitelty lyhyesti.</p> <p>Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelminä on käytetty swot-analyysia ja teemahaastatteluita. Tutkimukseen on haastateltu henkilöitä, jotka ovat omanneet pitkän kokemuksen niin talousrikos-tutkinnasta kuin perehdyttämisestäkin.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella nousi esiin kehittämisehdotuksia, joita on esitelty opinnäytetyön johtopäätökset osiossa.</p>	
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja -vuosi
40 + 4 liitesivua	marraskuu 2020
Avainsanat	
talousrikos, perehdytys, johtaminen, työhyvinvointi, motivaatio, osaaminen	

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	3
1.1 Opinnäytetyön rakenne.....	4
1.2 Aiemmat tutkimukset perehdyttämisestä poliisihallinnossa	4
2. TUTKIMUSONGELMA JA -KYSYMYKSET	5
2.1 Tutkimustehtävä	5
2.2 Opinnäytetyön rajaus.....	6
2.3 Tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet	6
3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	7
3.1 Lainsäädäntö	8
3.2 Henkilöstöjohtaminen	8
3.3 Työhyvinvointi.....	11
3.4 Motivaatio	12
4. PEREHDYTYKSEN TAVOITTEET	14
4.1 Perehdyttämisen tavoitteet	16
4.2 Perehdyttämisen hyödyt ja merkitys	16
4.3 Perehdyttämisen organisointi	17
4.4 Perehdytysuunnitelma	18
4.4.1 Perehdytyksen toteutus.....	19
4.4.2 Perehdytysmateriaalit.....	21
4.4.3 Perehdytyksen kesto	22
4.5 Osaamisen johtaminen.....	22
4.6 Perehdytyksen seuranta	23
5. TUTKIMUSMENETELMÄT	24
5.1. Tutkimuksen toteutus.....	24
5.1.2 Teemahaastattelun toteutus	26
5.2 Tutkimustulokset.....	27
5.2.1 Swot-analyysi	27
5.2.2 Teemahaastattelut.....	29
5.3 Tutkimustulosten yhteenveto	31
5.4 Työn luotettavuusarviointi	32
6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	33
6.1 Perehdyttämisen kehittäminen	34
6.2 Kehittämisehdotukset	34
6.3 Pohdinta	37

LÄHTEET	39
----------------------	-----------

1. JOHDANTO

Uuden työpaikan, työn tai työnkuvan muutoksen edessä tarvitaan kouluttamista ja työnopastusta. Työntekijää tutustutetaan organisaatioon ja työtehtäviin sekä autetaan häntä sopeutumaan osaksi työyhteisöä (Kjelin & Kuusisto 2003, 9). Tällöin puhutaan perehdyttämisestä. Perehdyttämisen perimmäisenä tarkoituksena on edesauttaa uutta työntekijää siihen saakka, kunnes hän on kykenevä hallitsemaan oman työnkuvansa (Viitala 2005, 252).

Perehdyttämisellä tähdätään laadukkaaseen ja tehokkaaseen työhön, työhyvinvointiin, kannattavuuteen sekä osaajien sitouttamiseen. Perehdyttämisen avulla pystytään uudistamaan organisaatiota ja kiinnittämään huomiota työn organisointiin sekä työyhteisön toimintaan. (Kjelin & Kuusisto, 10.)

Monissa työpaikoissa perehdyttäminen on hoidettu suunnitelmallisesti ja tehtävään erikseen nimettyjen perehdyttäjien toimesta. Organisaatiosta riippuen perehdyttäminen on järjestetty erikseen nimetyssä yksikössä, tietyssä ryhmässä tai yksittäisen työntekijän toimesta (Viitala 2004, 259).

Perehdyttäminen on aina prosessi, joka alkaa ensikontakteista uuden työntekijän ja työyhteisön välillä. Perehdyttämisen aloittaminen pystytään määrittelemään selkeästi, mutta milloin perehdyttäminen katsotaan päättyneeksi, on toinen asia. Jotta perehdyttäminen olisi mahdollisimman onnistunutta ja laadukasta, tulee siinä käytettävien prosessien olla kunnossa. Yrityksen kaikkia prosesseja, niiden toimivuutta ja kehittämistä, tulisi tarkastella sekä mitata menestymisen kautta. Perehdyttäminen ei tee tässä poikkeusta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 17.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään Helsingin poliisilaitoksen talousrikosyksikön koulutusryhmän perehdytysprosesseihin. Helsingin talousrikosyksikköön on perustettu koulutusryhmä tammikuussa 2020 eli se on toimintona uusi. Koulutusryhmän tarkoituksena on perehdyttää talousrikostutkintaan tulevat uudet työntekijät keskitetysti.

Helsingin talousrikosyksikköä on pyritty kehittämään kuluvan vuoden 2020 aikana. Tutkittavien juttujen määrät ovat lisääntyneet ja käytettävissä olleet resurssit eivät ole riittäneet juttutasapainon ylläpitämiseksi. Myös henkilöstön vaihtuvuus on viimevuosien aikana ollut melko suurta, mikä on osaltaan ymmärrettävää isossa

organisaatiossa. Koulutusryhmä pyrkii nyt omalla toiminnallaan parantamaan yksikössä havaittuja puutteita. Uusille työntekijöille tarjotaan kattava perehdytys, jonka tavoitteena on lisätä henkilöstön osaamista ja motivaatiota. Samalla heidät pyritään sitouttamaan pitkäaikaiseen työskentelyyn talousrikostutkinnan parissa.

Ennen koulutusryhmän perustamista perehdyttäminen toteutettiin Helsingin talousrikosyksikön tutkintaryhmissä, joita oli yhteensä kuusi. Tällöin perehdyttämiseen vaikuttivat ryhmien omat toimintatavat ja näiden käytössä olleet resurssit. Tästä johtuen perehdyttämisen taso oli todella vaihtelevaa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella koulutusryhmän perehdyttämisen nykyisiä toimintamalleja ja prosesseja. Tutkimustulosten perusteella on tarkoitus antaa kehittämissuhteita, jotta perehdyttämisessä tehtäisiin oikeita asioita oikealla tavalla.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa on johdanto, jossa esitellään työn aihe ja pääsisältö. Toisessa luvussa käsitellään tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä sekä työhön liittyviä keskeisiä käsitteitä. Kolmannessa luvussa käydään lyhyesti läpi perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä ja tarkastellaan osana perehdyttämistä henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia sekä motivaatiota. Nämä kaikki ovat tärkeitä osatekijöitä kokonaisvaltaisessa perehdyttämisessä.

Neljäs luku koskee perehdytystä ja siihen liittyviä prosesseja. Perehdyttämiseen liittyen käydään läpi myös osaamisen johtamista ja perehdyttämisen seuranta. Viidennessä luvussa tarkastellaan tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää ja sillä saatuja tutkimustuloksia. Kuudes luku toimii opinnäytetyön päätöslukuna. Siinä tehdään johtopäätökset ja annetaan kehittämissuhteet koulutusryhmän perehdyttämisen prosesseihin.

1.2 Aiemmat tutkimukset perehdyttämisestä poliisihallinnossa

Perehdyttämistä ja sen hyötyjä on tutkittu monissa tutkimuksissa eri organisaatioihin liittyen. Aihealuetta ei ole kuitenkaan tutkittu aiemmin Helsingin talousrikosyksikön näkökulmasta katsottuna.

Tomi Partti on tehnyt Poliisiammattikorkeakoulun ylemmässä ammattikorkeakoulussa opinnäytetyönä tutkimuksen perehdyttämisprosessien kehittämistä Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa. Partti on tutkimuksessaan tarkastellut työharjoittelijoiden ja Länsi-Uudenmaan poliisilaitokseen tulevien uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Partin tutkimuksessa perehdyttämisen kesto on ollut 1-3 päivää.

Lähimpänä tämän työn aihetta on ollut Teppo Kallion tutkimus Poliisiammattikorkeakoulussa. Kallio on tutkimuksessaan tarkastellut uusien talousrikostutkijoiden perehdyttämistä Hämeen poliisilaitoksessa. Kallion tutkimuksessa järjestettiin perehdytysjakso neljälle uudelle talousrikostutkijalle, joilla ei ollut aiempaa kokemusta talousrikosjuttujen tutkinnasta. Kallion tutkimuksessa perehdytysjakso kesti noin kuusi kuukautta.

2. TUTKIMUSONGELMA JA -KYSYMYKSET

2.1 Tutkimustehtävä

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa kehittämissuhteita Helsingin talousrikosyksikön koulutusryhmän perehdyttämisen prosesseihin. Tutkimuksen aluksi kartoitetaan perehdyttämisen nykytilaa swot-analyysia hyödyntäen. Tästä saatuja tuloksia hyödynnetään henkilökohtaisissa haastatteluissa. Tutkimustulosten perusteella pyritään antamaan kehittämissuhteet koulutusryhmän nykyisiin toimintamalleihin. Koulutusryhmän ollessa vielä käynnistymisvaiheessa on tutkimuksen avulla mahdollista kehittää sen prosesseja toimivampaan suuntaan heti toiminnan alkumetreillä.

Koulutusryhmän suorittaman perehdytyksen avulla uusille työntekijöille pyritään tarjoamaan sellaiset tiedot ja taidot, että he ovat kykeneviä tuloksekkaampaan työskentelyyn ja itsenäisemmin. Samalla koulutusryhmän tavoitteena on kehittää henkilöstön osaamista, kasvattaa työhyvinvointia ja motivaatiota sekä sitouttaa työntekijät pitkäaikaisesti talousrikostutkintaan.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymyksenä toimii:

- Miten perehdyttäminen toteutetaan riittävän laadukkaasti?

Alatutkimuskysymyksinä toimivat:

- Mihin perehdyttämisessä tulee kiinnittää huomiota?
- Miten parannetaan perehdytysprosesseja?

Talousrikostutkinnassa perehdyttämistä on perinteisesti ajateltu niin, että työnkuvan oppii käytännön työssä. Uusille tutkijoille jaetaan talousrikosjuttuja ja heidän kanssaan käydään läpi juttuihin liittyviä tutkintavaiheita. Koulutusryhmän tarkoituksena on perehdyttää uudet työntekijät vastaavasti, mutta nyt toiminta on keskitettyä, yhdenmukaista ja kattavaa. Koulutuksessa pyritään monipuolisuuteen ja saatavilla olevaan tukeen. Perehdyttämisen tavoitteena on jatkuvuus, yhdenmukaiset toimintamallit ja työn korkeampi laatu.

2.2 Opinnäytetyön rajaus

Opinnäytetyö rajataan koskemaan vain Helsingin poliisilaitoksen talousrikosyksikön perehdyttämistä. Tutkimuksessa ei paneuduta yksityiskohtaisemmin talousrikoksiin, talousrikosten tunnusmerkistöihin tai näihin liittyviin lainsäädäntöihin työn kokonaisuuden hallitsemiseksi. Tutkimuksessa keskitytään siihen, mitä perehdyttämisessä tulisi ottaa huomioon, jotta se vastaisi paremmin tarkoitustaan.

Talousrikostutkinta on pitkäkestoista ja vaativaa työtä. Tämän vuoksi sitä pidetään haastavana kokonaisuutena poliisiorganisaatiossa. Perehdyttämisen toteuttamiseksi ei pysty antamaan yhtä ja ainoaa toimintamallia, vaan sitä pitäisi pyrkiä kehittämään jatkuvasti toiminnan mukana asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksen kehitysehdotuksien tavoitteena on tehostaa perehdyttämisen toimintamalleja.

2.3 Tutkimukseen liittyvät keskeiset käsitteet

Rikostutkintaan ja talousrikostutkintaan liittyy paljon erilaisia käsitteitä ja käytänteitä, mutta tässä tutkimuksessa on keskitytty perehdyttämiseen ja siihen liittyviin kokonaisuuksiin. Koska perehdyttämistä tarkastellaan talousrikostutkinnan näkökulmasta, ovat työn keskeisimmät käsitteet seuraavia:

- Perehdyttäminen = yleisluonteinen työpaikan ja olosuhteiden esittely ja toimimisen harjaannuttaminen sekä työnopastus, joka antaa valmiudet itse työtehtävän hoitamiseen (Moisalo 2011, 319).
- Talousrikos = rikokset, jotka tapahtuvat yritystoiminnan tai muun organisatorisen toiminnan yhteydessä (Laitinen & Alvesalo 1994, 14).
- Henkilöstöjohtaminen = henkilöstövoimavarojen johtamista, työelämän suhteiden hoitamista ja johtajuutta (Viitala 2004, 12).
- Työhyvinvointi = syntyy työn arjessa ja kohdistuu henkilöstöön, työympäristöön, työprosesseihin ja johtamiseen; työhyvinvointia lisää hyvä ja kannustava johtaminen, hyvä työilmapiiri ja ammattitaito (Manka, 2014, 76).
- Motivaatio = yksilön tila, joka määrää ihmisen toiminnan ja tavoitteellisuuden (Viitala 2004, 150).
- Prosessi = toimintaketjuja, joilla on lopputulema (Viitala 2004, 121).
- Osaaminen = kyky oppia, kyky hankkia, käsitellä ja hyödyntää tietoa sekä kyky kehittää menetelmiä, joilla voi tehostaa oppimista (Viitala 2005, 11).

3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan näkökulmaa, josta tutkimuksen määriteltyä aihetta tarkastellaan (Soininen 1995, 49). Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan osana perehdyttämistä henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia, motivaatiota ja perehdyttämiseen liittyviä prosesseja. Lisäksi perehdyttämiseen ja oppimisen kannalta käsitellään osaamisen johtamista. Perehdyttämiseen liittyvää lainsäädäntöä sivutaan vain lyhyesti.

3.1 Lainsäädäntö

Tutkimuksessa ei syvennyttä enemmälti perehdyttämistä koskevaan lainsäädäntöön. Mainittavaksi tulee kuitenkin, että työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa riittävän perehdytyksen osalta. Työntekijä perehdytetään työhön, olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin välineisiin sekä niiden oikeanlaiseen käyttöön ja turvallisiin työtapoihin. Työntekijälle tulee antaa myös opetusta ja ohjausta työn haittojen ja vaarojen estämiseksi sekä näiden välttämiseksi. (Työturvallisuuslaki, 8-10 §.)

Laissa yhteistoiminnasta yrityksissä määrätään, että yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä työhönotossa noudatettavat yleiset periaatteet ja menetelmät. Lisäksi työhön tulijalle on annettava tarpeelliset tiedot työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 15 §).

3.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstön rooli yrityksessä on tärkeä. Henkilöstö toteuttaa yrityksen tuottamat palvelut ja tuotteet. Heistä on myös osaltaan kiinni kuinka taloudellista ja kannattavaa yrityksen toiminta on. Yritys on kilpailukykyinen, kun sillä on riittävät resurssit ja osaava sekä motivoitunut henkilökunta. (Viitala 2004, 10.)

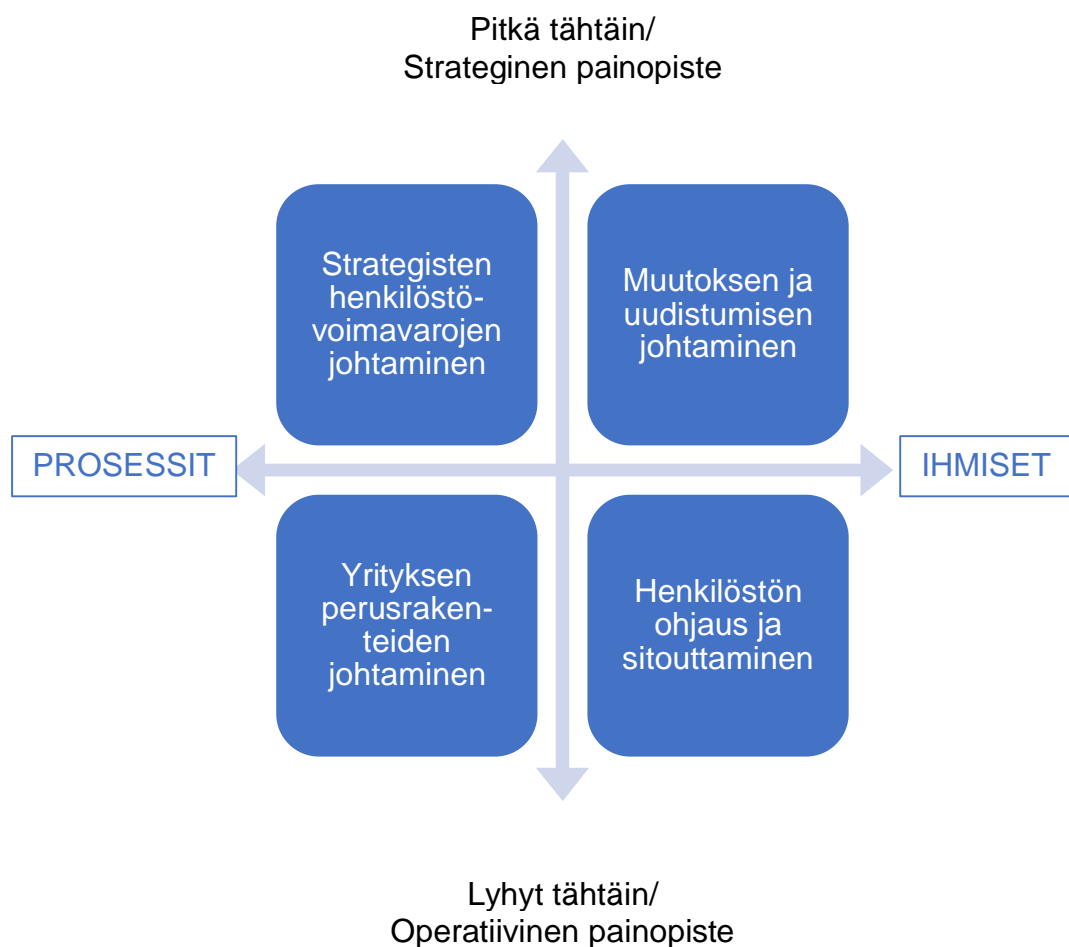
Viitala (2004, 12) on jakanut henkilöstöjohtamisen kolmeen pääalueeseen: johtajuuteen, työelämän suhteiden hoitamiseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Näistä johtajuus on johtamisen ja esimiestyön keskiössä. Johtajuus on inhimillistä ja sitä toteutetaan ihmisten kautta. Johtajuudessa tulisi johtaa yksilötasolla ja kasvokkain. Samalla henkilöstöä tulee rohkaista ja kannustaa. Johtajan tulee motivoida, innostaa, ohjata, kehittää, tukea sekä määritellä tavoitteita yksiköidensä työntekijöille. Johtajuuteen liittyy myös yrityskulttuurin luominen ja sen ylläpitäminen.

Työelämän suhteiden hoitamiseen sisältyy työnantajan ja -tekijöiden välisten suhteiden hoitaminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisella varmistetaan henkilöstön tarvittava osaaminen, hyvinvointi ja motivaation ylläpitäminen. (Viitala 2004, 14.)

Manka on luetellut (2014, 141) moderniin johtajuuteen liittyvän esimiehen piirteitä:

- ❖ reilu ja oikeudenmukainen työn organisoinnissa
- ❖ käyttäytyy esimerkillisesti ja on luotettava
- ❖ antaa psykologista sekä emotionaalista tukea ja taitaa tunneälykkyyden
- ❖ pitää huolta työntekijöiden työkuormasta ja puuttuu ongelmiin
- ❖ delegoi työtehtäviä ja innostaa työntekijöitä luovuuteen
- ❖ luo positiivisella johtamisella myönteistä ilmapiiriä.

Ulrich on jakanut henkilöstöjohtamisen päätehtävät neljään pääroolin seuraavan kaavion mukaisesti:



Kaavio 1. Henkilöstöjohtamisen roolit kilpailukykyisessä organisaatiossa (Ulrich 2007, 46 - 47).

Ulrich on paneutunut henkilöstöjohtamiseen syvemmin. Lyhyesti oheista kaaviota avattuna voidaan todeta, että henkilöstöammattilaisten on toimittava sekä strategisesti että operatiivisesti. Samalla heidän täytyy keskittyä pitkän ja lyhyen

aikavälin tavoitteisiin. Tämä rooli ulottuu prosessien johtamisesta ihmisten johtamiseen. Tästä päästään neljään henkilöstöjohtamisen päärooliin, jossa:

1. strategisten voimavarojen johtamisella tähdätään strategian toteuttamiseen,
2. yrityksen perusrakenteiden johtamisella tehokkaasti toimivien perusrakenteiden luomiseen,
3. henkilöstön ohjauksella ja sitouttamisella henkilöstön sitoutumiseen ja osaamisen kasvattamiseen
4. sekä muutoksen ja uudistumisen johtamisella uudistuneen organisaation luomiseen. (Ulrich 2007, 46 - 47.)

Moisalo (2011, 34 - 40) korostaa henkilöstöjohtamisessa työn suunnittelun tärkeyttä, mikä edesauttaa työssä viihtymistä ja kehittymistä. Samalla tähdätään stressitekijöiden vähentämiseen. Ratkaisuja tehdessä myös yksilöllisyys tulee huomioida. Työssä viihtymiseen vaikuttavat mm. seuraavat tekijät:

- ❖ Ammatillinen kokonaisuus, jossa työpäivä koostuu ammatillista osaamista vahvistavista elementeistä, minkä seurauksena työntekijä kokee ammattitaidostaan olevan hyötyä.
- ❖ Työhön liittyy vaikeita ja helppoja asioita, joilla pyritään työn balanssiin.
- ❖ Vaikutusmahdollisuus itse työhön, mikä on monissa tutkimuksissa koettu yhdeksi tärkeimmistä asioista työviihtyvyyden osalta.
- ❖ Työn sosiaalisuus, joka vahvistaa työviihtyvyyttä.
- ❖ Työn yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja sen tärkeyden tunnistaminen.
- ❖ Palautteen antaminen, jolloin työtehtävät tulee pyrkiä suunnittelemaan niin, että työntekijä saa siitä palautetta.
- ❖ Luottamus, joka myös osoitetaan työntekijälle.
- ❖ Tasapuolisuus, missä kaikille tarjotaan työn tekemiseksi yhtäläiset mahdollisuudet.

Kuten Viitalakin (2004, 11) toteaa, niin henkilöstöjohtamiseen liittyy yksi ylivertainen haaste. Henkilöstöjohtaminen koostuu ihmisistä, joilla on tunteet ja tahto. Tässä esimies on paljon vartijana ja se vaatii mitä moninaisimpia työyhteisötaitoja toimivan työyhteisön rakentamiseksi.

3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnista puhuttaessa esimies on avainasemassa. Työturvallisuuslaki velvoittaa esimiestä pitämään huolta työntekijöiden fyysisestä ja psyykkisestä työkuormituksesta. Vuorovaikutuksen ja kaiken muun keskellä, mitä tapahtuu esimiehen ja työntekijän välillä, tarvitaan myös tunneosaamista. Tunneosaamisella tarkoitetaan tunteiden havainnoimiseen ja säätelyyn liittyviä sosiaalisia taitoja. Johtaminen on parhaimmillaan toimivaa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän kesken. Toisaalta myös työntekijällä itsellään on vastuunsa itsensä johtamisessa sekä oma roolinsa työhyvinvoinnin ja työyhteisön toimivuudesta. (Manka 2014, 9.)

Ajateltaessa työhyvinvointia, yksi tärkeimpiä asioita on tunne työn hallinnasta. Tässä oleellista on työntekijän oma tunne siitä, kuinka hän voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa. Talousrikostutkinnassa juttutaakka on verrattain raskas ja esimiehen vastuulla on tältä osin huolehtia työntekijän jaksamisesta sekä työkuormasta. Työkuorma lisää myös työntekijän tunnetaakkaa. Kiireessä ihminen voi tuntea itsensä epävarmaksi ja tällöin voi syntyä stressiä. Stressi on osaltaan positiivista tiettyyn pisteeseen saakka ja voi edesauttaa työntekijän aikaansaavuutta, mutta stressille ei pidä antaa yliotetta. Pahimmillaan se voi johtaa sairauspoissaoloihin ja työntekijän pitkäaikaiseen kuntoutusprosessiin. (Manka 2014, 32.)

Työssä kouluttautuminen ja uuden oppiminen lisäävät tutkimusten perusteella työhyvinvointia. Yksi työhyvinvointia kasvattavista asioista on myös esimiehen taholta tapahtuva oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen kohtelu. Kun esimies kannustaa työntekijää kehittymään työssään, antaa palautetta ja rohkaisee toiminnan kehittämiseen, on työhyvinvoinnin palaset melko kohdallaan. (Manka 2014, 42.)

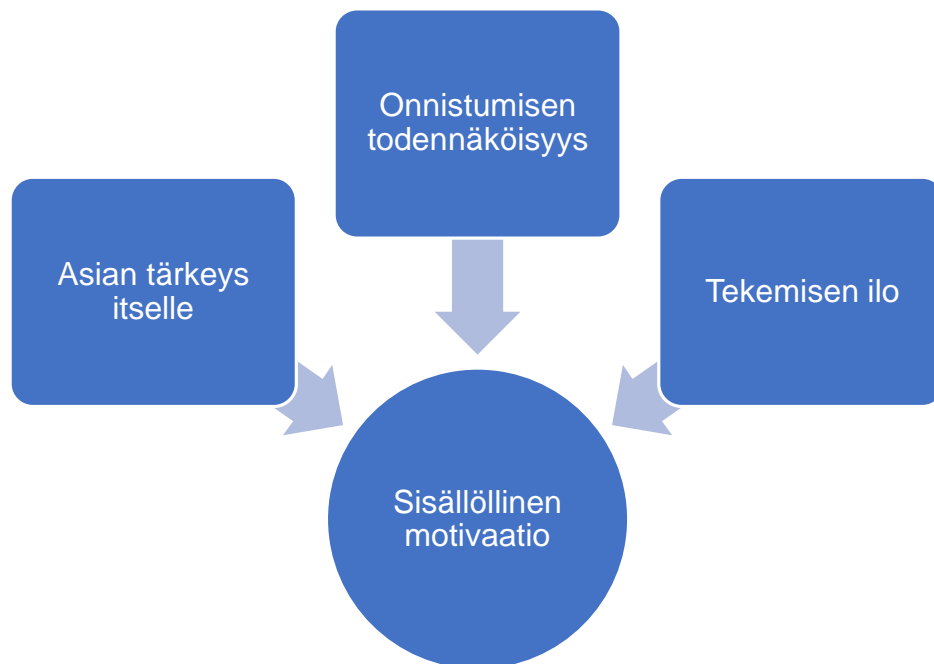
Moisalo (2011, 359) korostaa, että työhyvinvointia tulee edistää systemaattisesti ja sitä tulee tehdä suunnitelmallisesti hyviä käytäntöjä edistäen. Työhyvinvointia rakentaessa tulee pitää mielessä avoimuus, joustavuus ja räätälöitävyys. Työyhteisön osallistamista ei tule unohtaa. On tärkeää, että työyhteisö on mukana työhyvinvoinnin kehittämisessä prosessin alusta lähtien.

Perehdytystä suunniteltaessa esimiehen tulee ottaa kaikki edellä mainitut asiat huomioon. Perehdytyksen yhteydessä pidettävässä palautekeskustelussa tulee

varmistaa, että uusi työntekijä on oman näkemyksensä mukaan saanut kaipaamansa tiedot ja tuen kaikissa tilanteissa. Perehdyttämisen aikana työntekijää tulee ohjata myös itseohjautuvuuteen ja varmistaa, että hän on kykenevä suoriutumaan hetkittäisistä työpaineista. Itseohjautuvuudelle ei ole olemassa mitään yhteisesti sovittua määritelmää, mutta yleisesti sillä tarkoitetaan kykyä johtaa itseään. Työelämässä sillä tarkoitetaan lyhyesti sitä, että yksilöllä on kontrolli, valinnanvapaus ja kykyä motivoitua sisäisesti sekä ohjata itseään itsenäisesti. (Houghton & Yoho 2005, 66.)

3.4 Motivaatio

Motivoituneella ihmisellä on tahtoa ja halua. Motivaatio saa ihmisen käyttämään monipuolisesti resurssejaan yksittäisen asian oppimiseksi. Tällöin pienet vastoinkäymiset eivät lannista, koska ihminen on asettanut itselleen selkeän päämäärän, jonka hän haluaa saavuttaa. Kupias ja Peltola (2009, 129) ovat kuvanneet motivaatiota oheisella kaaviolla:



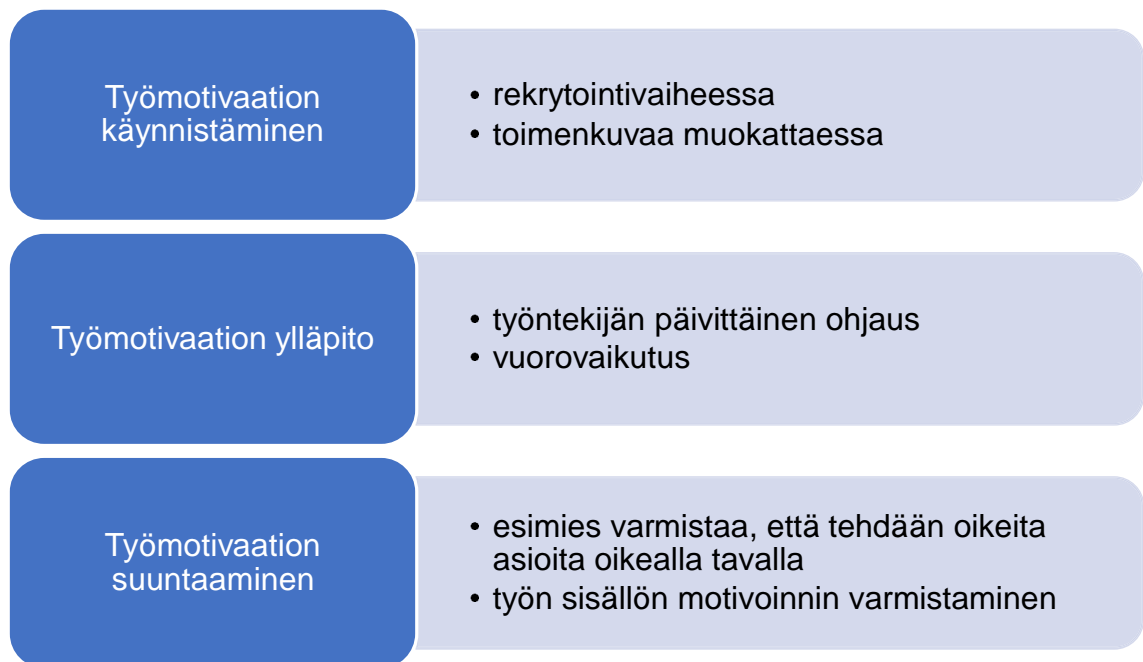
Kaavio 2. Motivaation syntyminen (mukaillen Kupiasta ja Peltolaa 2009, 129).

Oheisen kaavion ajatuksena on, että jos jokin tekijöistä on nolla, niin motivaatio on nolla. Perehdyttäjä voi kaaviota hyväksi käyttäen pohtia sitä, miten omalla toiminnalla pystyy vaikuttamaan perehtyjän motivaatioon ja pitämään sitä yllä.

Uusien työntekijöiden kohdalla motivaatio ei ole useinkaan päällimmäisenä ongelmana. Niissä tilanteissa, kun työntekijä joutuu vaihtamaan työnkuvaansa syystä tai toisesta, voi perehdyttäjä kokea tahollaan muutosvastarintaa. Tällöin voi pyrkiä muokkaamaan toimintaa kaavion mukaiseen suuntaan. Kaavion eri tekijät vaihtelevat painoarvoltaan ja tärkeys näistä lienee suurin. Yksilö- ja tilannekohtaisesti painoarvot voivat kuitenkin vaihdella. (Kupias & Peltola 2009, 130.)

Tarkasteltaessa motivaatiota perehdyttämisen näkökulmasta, on perehdyttäjän hyvä selvittää perehdytettävältä, mitkä asiat hän kokee kiinnostaviksi ja millaisista näkökulmista hän näitä tarkastelee. Ihmisten tapana on kiinnostua tärkeiksi koetuista asioista ja niitä tulisi hyödyntää työtehtävästä riippumatta. Oppimisessa tarvitaan onnistumisia, jotta motivaatio ei ole nolla. Tällöin vaikealta tuntuvien asioiden opettamiseen tulee varata aikaa, jotta oppimiselle asetetut tavoitteet toteutuisivat ja motivaatio säilyisi. Tekemisen ilon saavuttamiseen tarvitaan myönteinen ja kannustava ympäristö. Perehdyttäjän tulee osaltaan huolehtia oppimisilmapiiristä. Suotuisat olosuhteet, jossa on turvallinen ja arvostava ilmapiiri, lisäävät oppimisen iloa. (Kupias & Peltola 2009, 130-131.)

Moisalon (2011, 338) mukaan työmotivaatiossa on kolme osa-aluetta:



Kaavio 3. Työmotivaation osa-alueet (mukaillen Moisaloa 2011, 338).

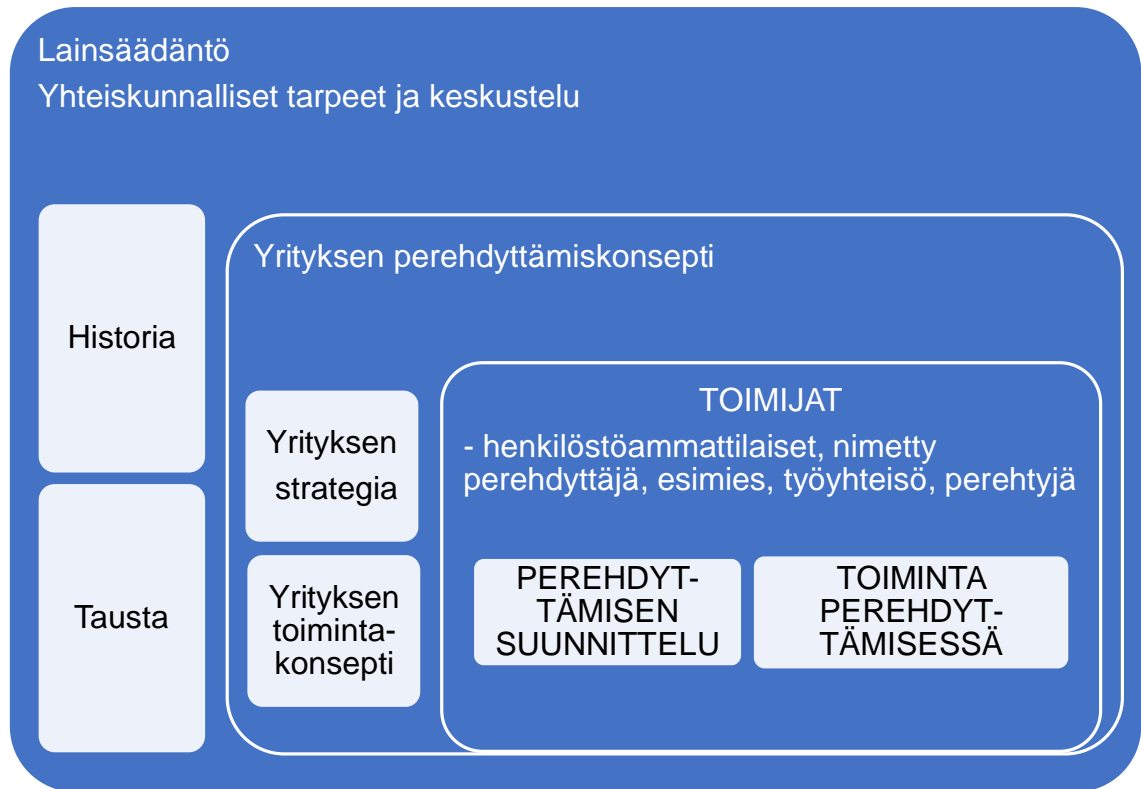
On selvää, että motivoitunut ihminen suoriutuu tehokkaammin työtehtävistään. Motivaatio saa ihmisen käyttämään henkisiä ja fyysisiä resurssejaan tehokkaammin tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio johtaa myös yleensä lisääntyneeseen tuottavuuteen, itsetuntoon ja itseluottamuksen kasvuun.

4. PEREHDYTYS

Tässä luvussa käsitellään perehdyttämisestä ja siihen kuuluvia elementtejä. Perehdyttämisen toteutuksesta pyritään luomaan kokonaiskuva ja tarkastelemaan sen osa-alueita. Riippuen työpaikasta ja työtehtävistä, perehdyttäminen räätälöidään tarpeen ja työnkuvan mukaan hyvin eri tavoin. Usein sen toteutusta hallitsevat kuitenkin samat elementit silloin, kun perehdyttäminen on toteutettu suunnitelmallisesti.

Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä tai työnkuvaa vaihtava työntekijä oppii tarvittavat tiedot ja taidot työstä suoriutumiseksi. Samalla opitaan uuden työyhteisön toimintatavat. Perehdyttämisen avulla vältetään myös turhilta väärinymmärryksiltä ja konflikteilta. Perehdyttämiseen kuuluu kaikki ne toimenpiteet ja tapahtumat, joiden avulla yksilöä tuetaan uuden työn alussa, olipa hän sitten kokonaan uusi työntekijä tai työnkuvaa vaihtava työntekijä organisaation sisällä. Kun perehdytys on toteutettu laadukkaasti, on yritys kilpailukykyisempi. Onnistunut perehdytys lisää työntekijän tietoisuutta ja sen avulla vältetään myös turhilta virheiltä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20.)

Kupiaksen ja Peltolan mukaan (2009, 19) hyvin toteutetussa perehdyttämisessä käydään läpi ne käytännön toimet, jotka osaltaan helpottavat työn aloittamista. Tämän mukaisesti työntekijää opastetaan työtehtäviin, työympäristöön ja koko organisaatioon. Samalla hänen osaamistaan kehitetään jatkuvasti. Yksilön osaaminen tulisikin kartoittaa ja käyttää sitä hyödyksi perehdyttämisprosessin aikana. Kupias ja Peltola kuvaavat perehdyttämisen kokonaisuutta seuraavan kaavion mukaisesti:



Kaavio 4. Perehdyttämisen kokonaisuus (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 10).

Kaaviossa on esitetty kaikki ne seikat, jotka osaltaan vaikuttavat perehdyttämiseen. Perehdyttämisessä lähdetään kaavion uloimmalta tasolta ja mennään sen ytimeen, jossa perehdyttämisen onnistuminen lopulta mitataan. Uloimmalla tasolla ovat vallalla olevat käsitykset perehdyttämisestä, sitä koskeva lainsäädäntö ja työnopastusta kuvaava historia. Tästä siirrytään organisaatioon, jonka toimintaa ohjaa strategia ja toimintakonseptin avulla puolestaan toteutetaan haluttua strategiaa. Perehdyttämiskonsepti kuvaa sitä, miten perehdyttäminen halutaan organisaatiossa toteuttaa. Tähän liittyy perehdyttämisen toimijat, jotka tahollaan vastaavat perehdyttämisen toteuttamisesta. Keskiössä ovat perehdyttämisen suunnittelu ja toiminta, jotka asettavat mittarit perehdyttämisen toimivuudelle sekä tehokkuudelle. (Kupias & Peltola 2009, 10-11.)

Kjelin ja Kuusiston mukaan (2003, 16) perehdyttämisessä on tärkeää, että ei keskitytä ainoastaan siihen, miten uusi työntekijä saadaan omaksumaan organisaation toimintatavat ja kulttuurin. Huomiota tulisi kiinnittää myös yksilön osaamiseen ja asiantuntijuuteen, koska näitä hyödyntäen organisaatiot voivat edistää tavoitteidensa saavuttamista.

4.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Organisaatiosta riippumatta perehdyttämisen perustavoitteena on auttaa uusia työntekijöitä sopeutumaan mahdollisimman nopeasti osaksi työyhteisöä. Tähän pyritään yksilön oppimisella, työn hallinnalla ja työyhteisöön sosiaalistumisella. Välittömänä tavoitteena on antaa työntekijälle perusvalmiudet työn suorittamiseksi. Niin ikään tavoitteena on nopeuttaa työnkuvan oppimista ja tähdätä työsuorituksen sekä tuottavuuden parantamiseen. Lisäksi perehdyttämällä pyritään siihen, että työviihtyvyys kasvaa ja työntekijöiden vaihtuvuus laskee. (Kjelin & Kuusisto 2003, 46.)

Uutta työntekijää tulee perehdyttämässä kannustaa itseohjautuvuuteen. Perehdytystä ja opastusta ei tulisi toteuttaa liian tehokkaasti, jotta itseohjautuvuudelle jäisi tilaa. Liiallisen opastuksen vaarapuolena on se, että työntekijä odottaa jatkossakin kaiken tulevan puolivalmiina. Etenkin talousrikoksia tutkittaessa työ määrä voi olla hetkittäin melko suurta ja tällöin on tärkeää, että työntekijällä on taitoa ja kykyä organisoida itseään sekä työtehtäviään. (Kupias & Peltola 2019, 29.)

4.2 Perehdyttämisen hyödyt ja merkitys

Perehdyttämisen avulla työntekijä tutustutetaan organisaatioympäristöön, organisaatioon ja työhön. Kun työntekijä vaihtaa kuvaa organisaation sisällä, on painopiste työtehtävien perehdyttämisessä. Perehdyttämisessä on tärkeää, että se toteutetaan suunnitelmallisesti ja siihen valikoitujen perehdyttäjien toimesta.

Hyvän perehdyttämisen avulla voidaan tukea työntekijän sitoutumista organisaatioon ja työtehtävään. Lisäksi hyvin toteutetun perehdytyksen avulla turvataan laatu ja yksilön tuottavuus sekä lisätään henkilöstön pysyvyyttä, myönteistä asennetta ja työturvallisuutta. Ensivaikutelman ja perehdyttämisen toteutuksen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. (Viitala 2004, 261.)

Hyvän perehdyttämisen avulla koko organisaatio pystyy tehostamaan toimintaansa. Se heijastaa myös työyhteisöön, joka myötävaikutuksesta alkaa tarkkailla ja kehittää omaa toimintaansa. Perehdyttämisen avulla organisaation toimintaa pystytään kehittämään kokonaisvaltaisesti ja sitä kautta parantamaan

tavoiteltua tulosta. Samalla se tuottaa lisäarvoa koko organisaatiolle ja omalle työyhteisölle. (Kupias & Peltola 2009, 112-113.)

4.3 Perehdyttämisen organisointi

Perehdyttämisen organisointiin vaikuttavat siihen käytettävissä olevat resurssit. Organisaatio toteuttaa valitsemaansa toimintakonseptia ja sen mukaisilla käytännöillä pyritään saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet. Työntekijät toteuttavat ja kehittävät toimintakonseptia, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan. Perehdyttämiskonseptin ja sen organisoinnin tulisikin olla yhteydessä organisaation valittuun toimintakonseptiin. Kun perehdyttämiskäytännöt ovat sujuvia, on organisointi onnistunut. Tällöin hyvin toteutettu perehdytys auttaa organisaatiota onnistumaan toimintakonseptin toteutumisessa. (Kupias & Peltola 2009, 45.)

Perehdyttämisen toteutuksessa tulisi siis miettiä organisaation kokoa ja suhteuttaa perehdyttämisen resurssit sen mukaisesti. Perehdyttämiseen varatut henkilöresurssit voivat vaihdella yhdestä henkilöstä, jopa kymmeniä henkilöitä käsittävään kokonaiseen perehdyttämisyksikköön. Toimintatapojen yhtenäistämiseksi tulee koko organisaatiolla olla yhteinen käsitys perehdyttämisestä. Hyvin toteutettuna ja parhaimmillaan perehdyttämisellä pystytään kehittämään koko työyhteisöä. (Kupias & Peltola 2009, 46.)

Perehdyttämisen organisoinnissa päähenkilöitä ovat perehdytettävät. Perehdyttämisen perimmäisenä tarkoituksena on, että perehdytettävät saavat mahdollisimman hyvät lähtökohdat työssä menestymiseen. Tästä vastaa esimies, niin kuin koko prosessistakin. Usein esimiehen tukena ovat erikseen nimetyt henkilöt, jotka osaltaan vastaavat perehdyttämisestä. Myös työyhteisön voidaan katsoa olevan myötävaikuttamassa uuden työntekijän alun onnistumiseen. Yhä useammassa organisaatioissa perehdytys on toteutettu niin, että siihen on valjastettu koko työyhteisö. Tällöin myös kaikki osallistuvat perehdytysprosessin kehittämiseen. Samalla perehdytettävät pääsevät osallistumaan aktiivisemmin perehdyttämisen suunnitteluun ja kehittämiseen. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Perehdyttämistä ei tulisi käsitellä irrallaan muusta osaamisen kehittämisestä organisaatiossa, vaan sen tulisi olla luonteva osa koko henkilöstön kehittämistä. Perehdyttämisen avulla vastataan nykypäivän vaatimuksiin ja kartoitetaan

tulevaisuuden haasteita. Perehdyttämisen resurssit ja tuki on varmistettava sekä panostettava perehdyttämiskonseptin jatkuvaan kehittämiseen. Huonolla perehdytyksellä työntekijöiden vaihtuvuus voi olla pahimmillaan jopa 100 %: a. Kehitettäessä perehdyttämistä on otettava huomioon aiemmat toimintamallit ja käytettävissä oleva osaaminen. Tavoitteiden asettamisessa tulee olla realistinen ja suhteuttaa toiminta sen mukaisesti. Samalla tulee tarkastella koko organisaation tehtävää ja sille asetettuja tavoitteita sekä mahdollisia tulevaisuuden haasteita. Perehdyttämisen rakenteiden kehittämisessä ei tule sivuuttaa vuorovaikutus- ja ohjaustaitoja, jotka takaavat hyvän perehdyttämisen. (Kupias & Peltola 2009, 51-52.)

4.4 Perehdytys suunnitelma

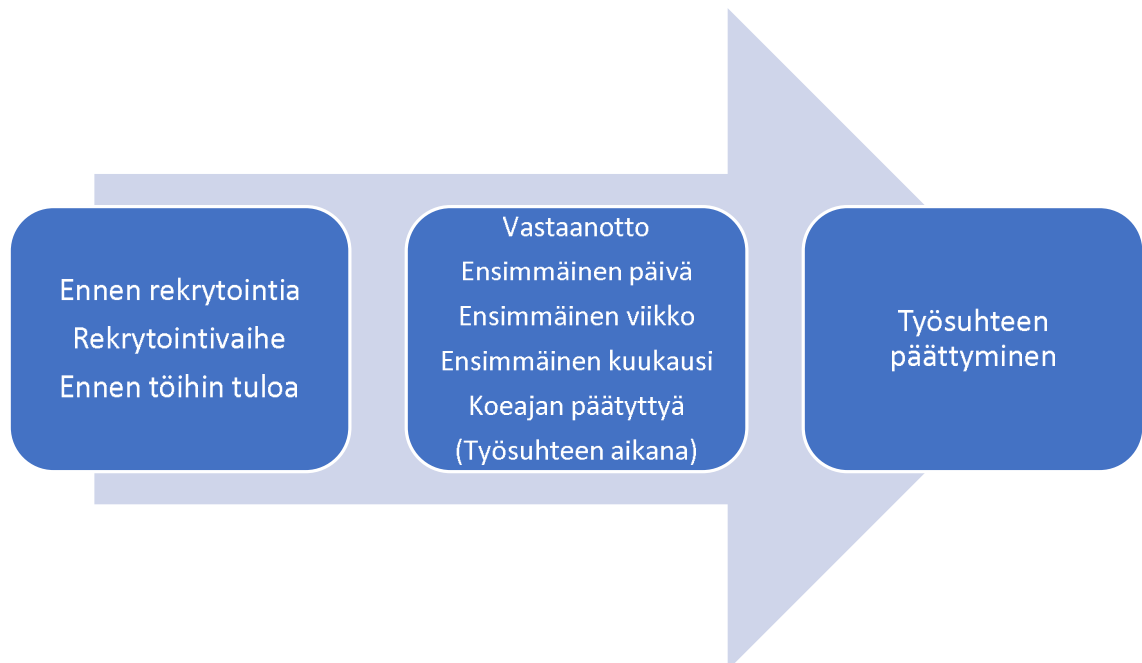
Perehdyttämisen suunnittelun edellytyksenä on, että kehittymisen tavoitteet ovat ennalta asetettuja. Kjelinin ja Kuusiston (2003, 198) mukaan uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi perehdytykseen liittyvä suunnitelma ja tarvittaessa muokata sitä uuden työntekijän tarpeita vastaaviksi.

Perehdytystä suunniteltaessa voidaan erottaa systemaattinen ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattisesta suunnittelusta puhuttaessa koko organisaation tai yksikön tasolla on laadittu erilaisia perehdytys suunnitelmia ja materiaaleja perehdyttämisen tueksi. Organisaatiosta riippuen näitä materiaaleja voidaan hyödyntää vaihtelevasti. Isoissa organisaatioissa materiaalien hyödyntäminen on laajempaa, kun samankaltaisia töitä tekee suurempi joukko. Keskitetysti laadittuja perehdytys suunnitelmiakin tulisi jossakin määrin yksilöllistää, kun perehdyttämisen halutaan olevan laadukasta ja tuloksellista. Keskitetysti laadituista suunnitelmista ja materiaaleista voidaan muokata hyväksi käyttäen räätälöidä organisaatioiden eri toimintoihin soveltuvia pohjia. Tässäkään kohtaa pyörää ei tarvitse keksiä uudelleen. (Kupias & Peltola 2009, 87 - 88.)

4.4.1 Perehdytyksen toteutus

Perehdyttämisen keskeisenä teemana on, että se tulisi hoitaa suunnitelmallisesti ja tehtävään erikseen räätälöityjen perehdyttäjiä avulla. Kuten aiemmin on jo todettu, esimies kantaa vastuun perehdyttämisestä. Työpaikalla myös muita asiantuntijoita on hyvä valjastaa perehdyttämiseen, jotta eri osaamisalueet tulee kattavammin huomioiduksi perehdyttämisen aikana. Organisaatioon tulisi luoda systemaattinen perehdyttämisyjärjestelmä, jolla varmistetaan perehdyttämisen laatu ja työntekijöiden osaaminen. Perehdyttämisyjärjestelmää tulisi myös jatkuvasti kehittää, jotta sen käytännöt hioutuisivat parhaalla mahdollisella tavalla. (Viitala 2005, 252.)

Huolellisesti suunniteltu ja tehokkaasti toteutettu perehdyttäminen nopeuttaa työntekijän tuloksellisen toiminnan käynnistymistä. Kun perehdytys on toteutettu suunnitelmallisesti, se lisää työntekijöiden sitoutumista. Tällöin henkilöstön vaihtuvuus vähenee ja samalla organisaation tuloksellisuus kasvaa, unohtamatta työnantajamielikuvan paranemista. Perehdyttämistä voidaan kuvata prosesseina ja jakaa se seuraaviin vaiheisiin:



Kaavio 5. Perehdyttämisen vaiheet (mukaillen Kupias & Peltola 2009, 102).

Ennen uuden työntekijän rekrytointia tulee miettiä työtehtävän vaatimuksia ja siinä tarvittavaa osaamista. Joskus tiedetään tarkalleen, millaista henkilöä kaivataan ja

toisinaan, pelkkä ”hyvä tyyppi” riittää. Rekrytointivaiheessa luodaan pohja tulevalle ja samalla saadaan tietoa uuden työntekijän potentiaalista ja osaamisesta. Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan on tärkeä osa perehdyttämistä. Siinä työnhakijalle kerrotaan työtehtävän vaatimuksista ja organisaatiosta. Samalla kartoitetaan työnhakijan vahvuuksia ja heikkouksia. Rekrytointiprosessissa pyritään luomaan kokonaiskuva uudesta työntekijästä, minkä avulla perehdyttämisen toteutusta voidaan suunnitella jo ennen työn aloitusta. (Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Uuden työntekijän vastaanottoon kannattaa panostaa, koska ensivaikutelma on nimensä mukainen. Huonoa alkua ei juurikaan pysty myöhemmin paikkaamaan. Uuden työntekijän ensimmäisenä työpäivänä tulee hoitaa käytännön asioita ja esitellä työpiste, työtoverit sekä työtilat. Työtehtäviä läpikäynti on myös agendalla, mutta tiedon määrän suhteen tulisi olla tarkkana, jotta sitä ei annettaisi liikaa. Muutoin uuden työntekijän voi olla vaikea omaksua kaikkea sitä, mitä hänelle kerrotaan. Ensimmäisen viikon tarkoituksena perehdyttämisessä on, että työntekijä pääsee kiinni varsinaiseen työhön ja saa kokonaiskuvan työstä sekä työyhteisöstä. Myös tietynlaisen kirjallisen ”starttipaketin” tarjoaminen on hyvä lisä, minkä avulla työntekijä pystyy itsenäisesti syventymään työnkuvaansa. Paketin sisältö tulisi miettiä tarkkaan ja siltä kannalta, mistä tiedoista ja taidoista on eniten hyötyä sekä organisaatiolle että työntekijälle itselleen. Huomioon tulee ottaa myös asiat, jotka tuovat onnistumisia ja toisaalta seikat, joilla vältetään virheet. Ensimmäisen viikon sisältö voi olla tiivis. Samalla pitää huomioida, ettei työntekijälle tarjota liikaa tietoa. Viikko on hyvä päättää palautekeskusteluun, jonka avulla perehdyttämisen ensiaskelia voidaan arvioida. (Kupias & Peltola 2009, 105-106.)

Ensimmäisen viikon jälkeen on tarkoitus, että työntekijä pääsee kiinni tuottavaan työhön ja ensimmäisen kuukauden jälkeen tulisi pyytää työntekijän näkemyksiä perehdyttämisen kehittämisestä. On tärkeää, että esimies ja työyhteisö ovat avoimia kehittämiselle. Ensimmäisen kuukauden jälkeen perehdyttämisen päävastuu siirretään hiljalleen perehdytettävälle. Palautekeskustelut ovat tärkeä osa perehdyttämistä, kuten muussakin työhön liittyvässä toiminnassa. Palautekeskusteluja tulisi käydä matkan varrella sen arvioimiseksi, onko perehtymisessä tai perehdyttämisessä jotakin oleellisesta parannettavaa. Palautekeskusteluissa tulee arvioida myös työntekijän omia näkemyksiä kyvyistään suoriutua

työtehtävistään annetun perehdytyksen perusteella. (Kupias & Peltola 2009, 106-107.)

Uuden työntekijän koeaika on usein kuusi kuukautta. Koeajan jälkeen perehdyttämistä tulisi tarkastella sen perusteella, miten työntekijä selviytyy työtehtävistään ja kuinka aktiivisesti hän osaa hakea siihen liittyvää tietoa.

Perehdyttämistä jatketaan joko suunnitelman tai tarpeen mukaan. Ennen perehdyttämisen lopettamista tulee kuitenkin pitää arviointikeskustelu siitä, miten sekä perehdyttäminen että perehdytettävä ovat asiassaan onnistuneet. Tässä kohtaa voidaan puntaroida myös rekrytoinnin onnistumista. Kokonaisvaltaisesti ajateltuna perehdyttämisessä ja sen pituudessa on lopulta tärkeintä vain se, että perehtyjä saa riittävän hyvän alun uudelle työlleen. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Perehdyttämisen lopputulemana voi olla myös työsuhteen päätyminen. Tällöin työntekijän lähtö voi olla yllättävä ja epätoivottu. Näissä tilanteissa työntekijältä tulee pyytää tarkempi palaute perehdyttämisestä ja koko organisaatiosta. Jokaisen organisaation tulisi käyttää hyödykseen lähtökeskusteluja, kun työntekijä lähtee organisaatiosta tai vaihtaa työnkuvaansa sen sisällä. Näiden keskustelujen avulla organisaatiot ja yksiköt voivat saada ensiarvoisen tärkeitä kokemuksia ja näkemyksiä työntekijöiltä, joita voidaan hyödyntää jatkossa toiminnan kehittämisessä. (Kupias & Peltola 2009, 110.)

4.4.2 Perehdytysmateriaalit

Perehdyttämistä tukeviksi elementiksi on katsottu erilaiset kirjalliset aineistot, joita työntekijä voi hyödyntää itseopiskelussa. Näihin luetaan vaihtelevasti mm. erilaiset vuosikertomukset, toiminta-ajatukset, henkilöstöön liittyvät periaatteet ja tervetuloa taloon -tyyliset esitteet. (Viitala 2004, 261-262.)

Perehdytettävälle on hyvä antaa tiettyjä lukutehtäviä, joissa käydään läpi työhön liittyviä keskeisiä asioita ja joiden avulla työntekijä voi peilata omaa osaamistaan. Parhaimmillaan lukumateriaali motivoi työntekijää ottamaan lisää selkoa asioista ja saa hänet innostumaan. Materiaalit täytyy kuitenkin miettiä huolella ja mitoittaa niiden laajuus järkeväksi. Parhaiten lukumateriaali palvelee, kun se on sisällöltään selkeää ja kertoo riittävän kattavasti perehdyttämisen keskeisistä asioista. Uudelle työntekijälle tulee muutoinkin uutta asiaa niin laajalti, että perehdyttämisessä kannattaa keskittyä vain olennaiseen.

4.4.3 Perehdytyksen kesto

Perehdyttäminen katsotaan alkaneeksi työntekijän ja organisaation ensikosketuksesta. Perehdyttämisen kestoksi on lyhimmillään katsottu työntekijän koeaika, joka usein on kuusi kuukautta. Tämä aika on myös usein mielletty työn hallinnan saavuttamiseksi uudessa organisaatiossa tietotyön osalta. Vaikkakin uusi työntekijä olisi aktiivinen tiedon hakemisessa ja oma-aloitteinen työssään, on perehdyttämisen ajateltu usein kestäväen vaativimmissa tehtävissä lähes koko ensimmäisen vuoden ajan. Perehdyttämisen loppumista on vaikea määritellä tarkasti. Perehdyttämisen on katsottu loppuvan siihen, kun sille ennalta määrätyt tavoitteet ovat tulleet saavutetuiksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 205.)

Perehdyttämiseen liittyvä työnopastus on puolestaan varsinaisen työnkuvan perehdyttämistä ja opettamista. Työnopastuksen tehtävänä on huolehtia siitä, että työntekijällä on riittävä toimintavarmuus uuden työn aloittamiseksi. Työnopastuksen tavoitteena on kokonaiskuvan hahmottaminen työntekijälle ja työn eri osien riittävä hallinta. (Viitala 2004, 262-263.)

4.5 Osaamisen johtaminen

Viitalan mukaan (2005, 14) osaamisen johtaminen käsittää yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn vahvistamisen sekä varmistamisen osaamista hyödyntäen. Tavoitteena on osaamisen vaaliminen ja kehittäminen toiminnan kaikilla tasoilla. Osaamisen johtaminen itsessään on laaja kokonaisuus. Sillä viitataan koko johtamisen järjestelmään, jonka avulla osaamisen johtaminen tapahtuu.

Kupiaksen, Peltolan ja Pirisen (2014, luku 3) mukaan osaamisen johtamisen keskeiset tasot ovat johtaminen, hallinta ja kehittäminen. Esimiehen tullessa tehtäväänsä, tulee hänen alusta alkaen huolehtia tiiminsä kehittymisestä tai vähintäänkin sen tason säilyttämisestä. Aina ei ole välittömiä kehittämistarpeita, mutta ihmisten henkilökierto yksiköissä vie mukanaan osaamista, joka tulee paikata. Uudet työntekijät, olivat he sitten kokonaan uusia tai tehtävää vaihtavia organisaation sisällä, tarvitsevat aina perehdyttämistä ja osaamisen kehittämistä. (Kupias ym. 2014, luku 3.)

Sydänmaanlakan mukaan (2014, 91) osaaminen syntyy suoriutumisen kautta. Yksilö kehittyy haastavissa projekteissa, joissa tavoitteet on asetettu korkealle.

Tärkeä osa kehitystä on suorituksen arviointi ja palautteen antaminen, missä tarkastellaan tehtävästä suoriutumista. Tutkimusten mukaan vain murto-osalla ihmisistä osaaminen kehittyy muodollisen koulutuksen kautta.

Osaamisen johtamisen päämääränä on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Pitää tietää, mitä halutaan ja minne ollaan matkalla. Yhteinen näkemys tulee olla siitä, mitä tavoitellaan ja mihin halutaan pyrkiä, jotta kokonaisvaltainen osaamisen johtaminen on mahdollista. Yksiköissä ja tiimeissä tulee kyetä tunnistamaan osaamista ja laatia suunnitelmia, joilla tarvittava osaaminen hankitaan. (Viitala 2005, 15.)

Osaamista voidaan arvioida sen jälkeen, kun näkemys tarvittavasta osaamisesta on kartoitettu. Kun suurimmat osaamispuutteet ovat tiedostettuina verrattuna tavoitetilaan, voidaan osaamisaukkoja paikata kehittämistoimenpitein. Osaamisen johtamisessa on tärkeää, että osaamisen tasoa pystytään niin nostamaan kuin vaalimaan sekä hyödyntämään sitä tehokkaasti. Yksilöiden osaaminen on koko organisaation osaamisen lähtökohta. (Viitala 2005, 16.)

Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, luku 3) pitävät osaamisen kehittämisen pohjana perustehtäviä ja tavoitteita. Kun esimies on aktiivinen päivittäisessä tekemisessä ja kehittää, hän

- ❖ rakentaa toimintaa nykyosaamiselle, mutta katsoo tulevaan
- ❖ edistää oikeansuuntaista oppimista omalla esimerkillään
- ❖ ottaa huomioon yksilöiden tarpeet ja tiimin senhetkisen tilan
- ❖ osaa käyttää jokaiseen tilanteeseen sopivia keinoja ja menetelmiä.

4.6 Perehdytyksen seuranta

Perehdytystä ja työnopastusta tulisi seurata sekä arvioida asetettujen tavoitteiden valossa. Missä on onnistuttu, mikä on mennyt pieleen ja missä on kehitettävää? Tässä myös palautekeskustelut toimivat apuvälineinä, kun perehdytettäviltä kysytään heidän näkemyksiään. Perehdytettävien mielipiteet ovat arvokkaita kehittämisen kannalta. Perehdyttämistä tulee aina pyrkiä kehittämään, vaikka henkilöstön vaihtuvuus olisikin vähäistä. Huomioitavaksi tulee myös se, että perehdyttäjätkin tarvitsevat koulutusta ja valmennusta omaan tehtäväänsä. (Työturvallisuuskeskus, www.ttk.fi.)

5. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään, kun halutaan ymmärtää jotakin ilmiötä syvällisemmin ja käytetään suppeaa sekä harkinnanvaraisesti kasattua tutkittavien joukkoa. Eskola ja Suoranta (1998, luku 1) ovat määritelleet laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeiksi mm. seuraavia kohtia:

- aineistonkeruumenetelmä, kuten haastattelut, havainnointi jne.
- huomioidaan tutkittavien näkökulmat
- otantana harkinnanvarainen ja teoreettinen
- liittyy hypoteesittomuus eli tutkijalla ei ole vankkoja ennakko-oletuksia tuloksista.

Tutkimuksessa tarkasteltiin koulutusryhmän perehdyttämisen nykytilaa perehdytettävien ja perehdyttäjien kokemuksia hyödyntäen. Tutkimuksen kohdejoukko valittiin harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Tutkimuksessa toteutettiin swot- analyysi koulutusryhmän henkilöillä. Swot-analyysin avulla määriteltiin koulutusryhmän nykyiset vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Tutkimuksen haastatteluiden kautta pyrittiin saamaan syvällisemmin tietoa perehdyttämisen toteutustavoista ja käytetyistä menetelmistä swot-analyysin tuloksia hyödyntäen.

5.1. Tutkimuksen toteutus

Pääsääntöisesti laadullista tutkimusmenetelmää käytetään niissä tilanteissa, kun ilmiötä ei tunneta eikä ole teorioita siitä, mitkä osaltaan selittäisivät tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen avulla tutkija pyrkii saamaan ymmärryksen ilmiöstä ja vastauksen kysymykselle: ”Mistä on kysymys?”.

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on siis antaa kuvaus tutkittavalle ilmiölle ja ymmärtää sekä tulkita sitä. Tällöin on mahdollista saada tutkimuksen avulla syvälinen näkemys ilmiöstä. (Kananen 2017, 32-34.)

Vilkan (1997, 157) mukaan laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, joka pitää sisällään ajatuksen siitä, että todellisuus on moninainen. Pyrkimyksenä laadullisessa tutkimuksessa on kohteen kokonaisvaltainen tutkiminen.

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiksi valittiin Swot-analyysi ja teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Swot-analyysi toteutettiin lomakehaastatteluun sähköpostitse ajan säästämiseksi. Swot-analyysin tarkoituksena oli kartoittaa sekä perehdyttäjien että perehdytettävien näkemyksiä perehdytyksen nykytilasta ja käyttää näistä saatuja tuloksia teemahaastatteluiden tukena. Swot-analyysiin osallistui koulutusryhmän henkilöiden lisäksi yksi henkilö talousrikosyksiköstä, jolla oli vankka kokemus talousrikostutkinnasta ja perehdyttämisestä yleisesti. Tämä henkilö osallistui myös tutkimuksen haastatteluihin.

Haastateltaviksi valittiin koulutusryhmän esimiehet ja heidän lisäksi aiemmin mainittu henkilö talousrikosyksiköstä. Talousrikostutkinnan omaleimaisuuden vuoksi tutkimukseen valitut henkilöt olivat kaikki Helsingin talousrikosyksiköstä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimusta ei haluttu laajentaa muihin Helsingin poliisilaitoksen yksiköihin tai niissä toteutettaviin perehdytysmalleihin, koska talousrikostutkinta poikkeaa menetelmiltään ja luonteeltaan muiden yksiköiden tutkintamenetelmistä ja toteutustavoista.

Koska koulutusryhmä on toimintona uusi, niin tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään vastaukset ja kehitysehdotukset nykyisiin toimintamalleihin, jotta koulutusryhmässä tehtäisiin ja keskityttäisiin oikeisiin asioihin. Tutkimukseen ei lähdetty hakemaan näkökulmia perehdyttämisen toteutustavoista muista Suomen talousrikosyksiköistä, koska nyt haluttiin paneutua koulutusryhmän nykyisiin toimintamalleihin ja tehostamaan niiden toimivuutta.

Tutkimuksen kaikki haastattelut, niin swot-lomakehaastattelut kuin teemahaastattelutkin, toteutettiin syyskuussa 2020 kahden viikon aikana. Haastattelut toteutettiin tiiviillä aikavälillä, jotta niiden luotettavuus pysyisi hyvänä eikä ajallista vaihteluväliä syntyisi.

5.1.1 Swot-lomakehaastattelun toteutus

Swot eli nelikenttäanalyysi on yleisesti käytetty aineistonkeruumenetelmä. Swot-analyysin avulla voidaan selvittää tutkittavan ilmiön vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikentän avulla pystytään arvioimaan siis tutkittavan ilmiön ilmentymiä.

Tässä tutkimuksessa swot-analyysi toteutettiin lomakehaastatteluin ja vastausaikaa annettiin vajaa kaksi viikkoa. Swot-lomake lähetettiin kolmelle esimiehelle ja kolmelle perehdyttävälle, jotka ovat olleet koulutusryhmän koulutettavina. Haastattelut toteutettiin sähköpostitse ajan säästämiseksi, koska aikataulujen yhteensovittamisissa oli omat ongelmansa. Kaikki tutkittavat vastasivat kyselyyn.

Vilkan (1997, 190) mukaan sähköpostitse suoritettavat haastattelut pitävät sisällään joitakin heikkouksia. Tutkija ei esimerkiksi voi varmentua siitä, kuinka vakavasti haastateltavat ovat suhtautuneet kysymyksiin tai kuinka syvällisesti he ovat ymmärtäneet kysytyjä aiheita. Toisaalta ei voida tietää sitä, onko kysymystenasettelu ollut onnistunut tai ovatko haastateltavat ymmärtäneet kysymykset oikein. Ympäristön häiriöttömyydestä ei myöskään voida varmentua. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tullut ilmi mitään sellaista, minkä voitaisiin katsoa vaikuttaneen tutkimustuloksiin heikentävästi.

Perehdyttämisen tämän hetkistä kokemuksista pyydettiin näkemykset molemmiin puolin, jotta aineistoa saataisiin syvällisemmin analysoitavaksi. Perehdyttävien näkökulmilla on ensiarvoisen tärkeä painoarvo toiminnan kehittämisessä, joita perehdyttäjät eivät välttämättä osaa ottaa huomioon. Otannan pienuus tutkimuksessa johtui koulutusryhmän lyhytaikaisesta toiminta-ajasta, eikä näin ollen varteenotettavia haastateltavia tutkimuksen tarpeisiin ollut enempää saatavilla.

5.1.2 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastattelu valittiin tutkimuksen toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi. Teemahaastatteluiden avulla tutkija pyrkii saamaan kohteena olevan ilmiön haltuunsa ja kasvattamaan ymmärrystään tästä haastateltavien avulla. Haastatteluiden teemat eli aiheet olivat etukäteen mietittyjä ja haastattelukysymykset lähetettiin etukäteen haastateltaville. Kysymysten ennakkoon lähettämällä varmennetaan aineiston kattavuus ja luodaan onnistunut haastattelutilanne sekä valmistautuminen itse haastattelutilanteeseen. Tutkimuksen haastatellut henkilöt ovat toimineet perehdyttäjinä. (Kananen 2014, 80. Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.)

Haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti Helsingin poliisilaitoksen talousrikosyksikön häiriöttömissä työtiloissa. Haastattelut kestivät 17 minuutista 29 minuuttiin ja haastattelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen. Ennen haastatteluja haastateltavilta pyydettiin lupa haastattelun nauhoittamiseksi ja heille ilmoitettiin, että tutkimustuloksia tullaan käsittelemään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Kun tutkimuksessa puhutaan yksittäisen poliisilaitoksen tietyn yksikön koulutusryhmästä, pystyvät poliisilaitoksessa työskentelevät henkilöt tunnistamaan osan tutkimukseen osallistuneista henkilöistä. Tämä ei kuitenkaan ollut esteenä tutkimukseen osallistuneille haastateltaville.

Haastattelujen aluksi tiedusteltiin haastateltavien taustoja ja työkokemuksia. Tämän jälkeen heiltä kysyttiin omakohtaisia kokemuksia perehdyttävänä olemisesta ja mahdollisesta koulutuksesta perehdyttäjänä toimimiseksi. Tästä haastattelu eteni haastateltavien näkemyksiin perehdytyksen toteuttamisesta ja laadukkaan perehdyttämisen ominaispiirteistä. Haastateltavilta pyydettiin myös mielipiteitä perehdyttämisen nykyisestä toteutusmallista ja siinä havaituista onnistumisista sekä epäonnistumisista. Haastateltavilta tiedusteltiin myös kehitysehdotuksia perehdytykseen liittyen.

5.2 Tutkimustulokset

5.2.1 Swot-analyysi

Swot-lomakehaastattelun avulla saatiin näkemyksiä perehdyttämisen nykyisistä prosesseista. Lomakehaastattelussa tuli ilmi sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Seuraavassa taulukossa on käsitelty tiivistetysti swot-analyysin tuloksia:

VAHVUUDET

Perehdytettävät:

- koulutettavilla yhteinen ryhmä
- kouluttajien asenne
- ryhmän vertaistuki
- mallikansiot ja materiaalit

Perehdyttäjät:

- keskitettyä
- resursoitua
- suunniteltua

HEIKKOUEDET

Perehdytettävät:

- juttujen haastavuus
- aina ei tukea saatavilla

Perehdyttäjät:

- perusjaoksien omat käytännöt

MAHDOLLISUUDET

Perehdytettävät:

- yhtenäinen toimintakulttuuri
- halukkuus hakeutua toimintoon

Perehdyttäjät:

- tasapuolinen koulutus
- motivaation lisääminen

UHAT

Perehdytettävät:

- juttujen vaikeus
- ryhmän suuri koko

Perehdyttäjät:

- väsyminen
- perusjaoksien omat käytännöt
- ryhmän suuri koko
- kiire

Yllä olevasta nelikentästä on havaittavissa, että perehdyttäjät näkivät vahvuuksina perehdyttämisen keskittämisen ja resurssien riittävyyden. Heikkouksina perehdyttäjät näkivät talousrikosyksikön perusrhmien omat käytännöt. Perehdytettävät puolestaan näkivät vahvuuksina yhteisen koulutusryhmän, perehdyttäjien positiivisen asenteen ja ryhmän tarjoaman vertaistuen. Myös mallikansiot ja materiaalit saivat kiitosta koulutettavilta. Heikkouksina perehdytettävät näkivät koulutusryhmässä olevien juttujen haastavuuden ja tuen riittämättömyyden.

Mahdollisuuksina perehdyttäjät näkivät tasapuolisen koulutuksen ja motivaation lisääntymisen. Uhkina oli perehdyttäjien mukaan väsyminen, perusrhmien omat käytännöt, koulutusryhmän suuri koko ja kiire. Perehdytettävät näkivät mahdollisuuksina yhtenäisen toimintakulttuurin ja halukkuuden hakeutua toimintoon koulutusryhmän houkuttelemana. Uhkina perehdytettävät näkivät juttujen vaikeusasteen ja ryhmän suuren koon.

5.2.2 Teemahaastattelut

Haasteltaviksi valittiin henkilöitä, joilla oli syvällisempää näkemystä ja kokemusta perehdyttämisestä poliisiorganisaatiossa. Haastateltavista kaksi oli ylikonstaapeleita, jotka molemmat olivat toimineet poliiseina yli 30 vuotta. Toisella haastateltavista oli kokemusta talousrikostutkinnasta 16 vuotta ja lisäksi hän oli kerryttänyt kokemusta koulutusryhmän vetäjänä 2,5 vuoden ajalta toisessa poliisilaitoksessa. Toisella ylikonstaapelilla oli 24 vuoden kokemus talousrikostutkinnasta ja hän oli toiminut vaihtelevasti perehdyttäjänä virkaurallaan. Päälystövirassa toimineella henkilöllä oli kahdeksan vuoden kokemus talousrikostutkinnasta ja päälystötehtävässä toimimisesta yhdeksän kuukautta. Perehdyttämisestä hänellä oli neljän vuoden kokemus.

Haastatteluissa ilmeni, että haastateltavilla oli vaihtelevat omakohtaiset kokemukset perehdyttävänä olemisesta poliisiorganisaatiossa. Molemmat ääripäät olivat edustettuina. Haastateltavat eivät olleet saaneet mitään koulutusta perehdyttäjänä toimimiselle poliisiorganisaatiolta. Pitkäaikainen työkokemus työnantajan taholta oli katsottu riittäväksi koulutukseksi.

Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että koulutusryhmä koetaan positiivisena asiana koko talousrikostutkintayksikössä. Koulutusryhmä on toiminut vuoden 2020 alusta alkaen ja perehdytettäviä oli syyskuuhun 2020 mennessä ollut yhteensä yhdeksän henkilöä. Heistä kolme on siirtynyt työskentelemään talousrikosyksikön perusrhymiin. Koulutusryhmän avulla on haluttu taata se, että perehdytys on keskitettyä ja uusille yksikköön tuleville henkilöille pystytään tarjoamaan samankaltainen koulutuspaketti. Samalla annettua perehdytystä voidaan pitää laadukkaampana verrattuna aiemmin vallinneeseen tilanteeseen ja perehdytyksessä voidaan tarvittaessa huomioida myös yksilöiden omat tarpeet. Koulutusryhmän ansiosta perehdyttäjät pystyvät keskittymään nyt täysin perehdyttämiseen eivätkä yksikön muut toiminnot häiritse sen toimintaa.

Perehdyttäjät ovat itse luoneet koulutusryhmän nykyiset perehdyttämismallit. Helsingin poliisilaitoksella on olemassa oma perehdyttämismalli, jota on osaltaan sovellettu talousrikosyksikön koulutusryhmässä. Haastatteluiden perusteella perehdyttäminen ei ole kuitenkaan täysin suunnitelmallista tällä hetkellä. Perehdyttämisessä pyritään kouluttamaan perehdytettäville talousrikostutkinnan

perusteet ja käytännön toimet työssä tapahtuvien toistojen kautta. Koulutuksen apuna käytetään tutkittujen juttujen ns. mallipohjia ja näihin liittyviä ohjeita. Lisäksi perehdytettäville järjestetään koulutuksia teemoittain talousrikostutkintaan liittyvistä rikosnimikkeistä ja kouluttajina toimivat talousrikosyksikön kokeneet tutkijat eli työyhteisö on osaltaan valjastettu mukaan perehdyttämiseen.

Haastatteluiden perusteella talousrikosyksikön henkilöstön vaihtuvuus on ollut melko suurta viime vuosina. Koulutusryhmän avulla pyritään sitouttamaan ja motivoimaan uutta henkilöstöä pitkäaikaiseen työskentelyyn yksikössä. Osa henkilöstöstä on aiempien kokemusten perusteella kokenut perusryhmissä tapahtuneen perehdytyksen vaillinaiseksi ja koulutusryhmän avulla pyritään paikkaamaan tämä vaje. Tarjoamalla kattavan perehdytyksen ja lisäämällä osaamista, toivotaan uuden henkilöstön kokevan talousrikostutkinnan haasteet helpommin käsiteltävinä. Samalla he suoriutuvat työtehtävistään itsenäisemmin ja tuloksekkaammin. Koulutusryhmän avulla pyritään myös siihen, että uudet työntekijät sulautuvat helpommin osaksi työyhteisöä.

Haastatteluiden perusteella perehdyttämisen hyödyiksi katsottiin lisääntynyt motivaatio talousrikostutkintaa kohtaan, työhyvinvoinnin ja osaamisen kasvu sekä oppimisen rauha, tuki ja yhdenmukainen sekä tasapuolinen koulutus. Tällä hetkellä uutta henkilöstöä on perehdytetty keskimäärin kuuden kuukauden ajan, minkä jälkeen he ovat siirtyneet talousrikosyksikön perusryhmiin.

Perehdyttäjien yksikanteisena mielipiteenä oli, että talousrikostutkinnan oppii ainoastaan työn kautta. Soveltuvasta koulutuksesta, kuten kaupallisesta koulutuksesta katsottiin olevan hyötyä, mutta käytännön työn oppii ainoastaan talousrikosjuttuja tutkimalla. Positiivisen asiana koettiin myös perehdytettävien yhteinen ryhmätyötila, jossa he työskentelevät. Samalla perehdytettävät pystyvät tarjoamaan toisilleen vertaistukea ja kokeneemmat perehdytettävät pystyvät osaltaan edesauttamaan tulokkaita.

Oppimisen mittarina koulutusryhmässä on käytetty haastatteluiden perusteella esitutkintapöytäkirjaa ja siihen liittyviä muita asiakirjoja. Esitutkintapöytäkirjan sisältö, ulkoasu ja suoritettut kuulustelut ovat asioita, joihin on kiinnitetty huomiota. Perehdyttäjät seuraavat ja arvioivat perehdytettäviä jatkuvasti ja ylipäättään sitä, miten he suoriutuvat työtehtävistään. Osana oppimista käydään päivittäisiä

keskustelija tutkittavista jutuista ja tarjotaan apua ongelmallisena koettuihin asioihin.

Haastatteluiden perusteella perehdytettävien kanssa ei ole pidetty säännöllisiä palautekeskusteluja. Haastateltavien mielestä palaute on tällä hetkellä sidottu päivittäiseen johtamiseen ja kanssakäymiseen. Perehdyttäjät pitivät koulutusryhmän tämän hetken onnistumisina sitä, että perehdytettävät ovat oppineet talousrikostutkinnan perusteet ja kykenevät suoriutumaan itsenäisesti perusmuotoisten talousrikosjuttujen tutkinnasta. Osaaminen on kehittynyt ja tutkittujen juttujen lukumäärät ovat olleet hyvällä tasolla. Uhkakuvana nähtiin talousrikosyksikön perusryhmien omat käytännöt, jotka ovat tällä hetkellä ristiriidassa koulutusryhmän opettamien käytäntöjen kanssa. Vaikkakin swot-analyysissä vahvuutena nähtiin perehdyttämisen resursointi, niin haastatteluissa tuli ilmi, että koulutusryhmän toiminnan jatkuvuudesta ei haastateltavilla ollut selkeää näkemystä. Tämä itsessään on merkittävä tekijä.

Epäonnistumisena mainittiin se, että koulutusryhmään ei ole onnistuttu luomaan välitöntä ilmapiiriä ja perehdytettävät viettävät aikaa paljolti omissa oloissaan eikä esimerkiksi yhteisiä kahvihetkiä tai muuta vastaava käytäntöä ole onnistuttu luomaan. Yleisellä tasolla todettiin myös, että koko talousrikosyksiköstä puuttuu työyhteisön me-henki. Kehittämiskohteita haastateltavat eivät osanneet tarkemmin mainita vedoten siihen, että ovat itse niin syvällä toiminnassa.

5.3 Tutkimustulosten yhteenveto

Swot-analyysin ja teemahaastatteluiden perusteella voidaan todeta, että koulutusryhmän toimivuudesta ja toimintamalleista on vielä suppeahkot kokemukset. Käytänteiden ja sisällön puolesta ei ole saatu käytännön kokemuksia eikä näin ollen pystytä laajemmin todentamaan sitä, onko perehdytettäviä koulutettu riittävältä osin toiminnon tarpeita ajatellen. Tutkimustulosten perusteella koulutusryhmän perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus eivät ole vielä löytäneet lopullista tasapainoaan.

Koulutusryhmän perustaminen yksikköön on koettu selkeäksi parannukseksi aiempaan. Tulosten perusteella koulutusryhmän ryhmäkokoa ei juurikaan kannattaisi kasvattaa kuudesta henkilöstä ylöspäin. Tuen saaminen koettiin nykyisellään hetkittäin riittämättömänä ryhmäkoosta johtuen ja koulutusryhmässä

olevien juttujen koettiin olleen osittain liian haasteellisia. Perehdyttäjät toivat esiin myös ryhmässä vallitsevan hetkellisen kiireen ja sitä kautta aikaa ei aina riitä kaikille sitä tarvitseville. Myös talousrikosyksikön perusrhmien eriävät käytännöt juttujen tutkimisessa verrattuna koulutusryhmän toteuttamaan perehdytykseen kaipaivat yhtenäistä käytäntöä koko yksiköltä, jotta annettu perehdytys palvelisi perehdytettäviä tarkoituksenmukaisella tavalla.

5.4 Työn luotettavuusarviointi

Kanasen mukaan (2017, 173) tutkimuksen tulee olla suunnitelmallinen ja laadun valvontaa tulee kiinnittää huomiota, jotta tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Tarkastelu tässä kohtaa tehdään tutkimuksessa käytettyjen lähteiden perusteella ja tukeudutaan niihin.

Vilka (1997, 109) kehottaa kiinnittämään huomiota tutkimuksessa käytettävien lähteiden osalta kirjoittajien tunnettavuuteen ja arvostettavuuteen, lähteiden ikään ja lähdetiedon alkuperään sekä lähteen uskottavuuteen. Tässä tutkimuksessa käytetyt lähdeaineistot ovat yleisesti ottaen tunnettuja ja niiden laatua voidaan pitää korkeana. Tutkimuksessa käytettyjen lähteiden osalta myös muissa tutkimuksissa on laajalti viitattu samoihin lähdeaineistoihin.

Swot-lomakehaastatteluiden ja teemahaastatteluiden perusteella saatuja aineistoja tulee lähtökohtaisesti pitää luotettavina. Tutkimuksessa ei tullut ilmi mitään sellaista, että tutkimustuloksia olisi syytä pitää epäluotettavina. Yleisesti ottaen tutkimuksessa käytetyn lähdeaineiston ja aineiston keruumenetelmiä voitaneen pitää riittävän kattavina ottaen huomioon tutkimuskohteena olleen koulutusryhmän verrattain vähäinen toiminta-aika.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksella on tutkittu oikeita asioita (Kananen 2017, 175). Teoreettisessa viitekehyksessä käytetty lähdeaineisto on tukenut tutkimustuloksia ja haastatteluista saatuja tuloksia voidaan edellä esitetysti pitää luotettavina. Haastattelut suoritettiin lyhyen ajan sisällä ja ne tehtiin vastaavissa olosuhteissa. Swot-lomakehaastattelun osalta kaikki tutkimukseen osallistuneet vastasivat kyselyyn. Teemahaastattelun osalta ei tehty esitestausta, mutta sen ei katsottu heikentäneen tutkimustuloksia.

Tutkimuksen reliaaabeliutta eli toistettavuutta tarkasteltaessa voi swot-lomakehaastattelun osalta tulla väärinymmärryksiä tutkittavien tulkitessa haastattelulomaketta. Saatujen tuloksien perusteella tutkittavat ovat kuitenkin ymmärtäneet lomakehaastattelun selostusosan perusteella mitä on tarkoitus mitata ja tutkittavat ovat tältä osin vastanneet yhdenmukaisesti aineiston analysoinnin perusteella. Tästä voidaan päätellä, että tutkittavat eivät ole tulkinneet tutkimuksen kannalta virheellisesti lähetettyä haastattelulomaketta.

Tutkimuksen saturaatio eli kylläntyminen saavutettiin haastatteluiden vastauksissa ja samat havainnot toistuivat. Tutkimuksen osalta haastateltavien määrää ei olisi juurikaan voinut enää lisätä johtuen koulutusryhmän vähäisestä toiminta-ajasta. Muutoin tutkimusta olisi tullut ohjata yleisesti Helsingin poliisilaitoksen muihin toimintoihin ja tarkastella näiden perehdytysprosesseja enemmän. Talousrikostutkinnan erityisluonteen vuoksi tutkimustulokset olisivat voineet tällöin heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyö tutkimuskysymyksinä toimivat: ”Kuinka perehdyttäminen toteutetaan riittävän laadukkaasti? Mihin perehdyttämisessä tulee kiinnittää huomiota? Miten parannetaan perehdytysprosesseja?” Opinnäytetyön aihe ja ajankohta olivat otollisia tälle tutkimukselle, koska Helsingin talousrikosyksikön koulutusryhmä on toiminut vasta hetken aikaa. Tutkimuksen avulla voitiin päästä kiinni niihin käytäntöihin ja toimintamalleihin, jotka ovat aiemmissa tutkimuksissa osoittautuneet toimiviksi. Näin koulutusryhmän käytäntöjä on mahdollista kehittää heti tuoreeltaan, jotta annettu koulutus vastaisi mahdollisimman kattavasti sen perimmäistä tarkoitustaan.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia, motivaatiota, osaamisen johtamista ja perehdyttämistä. Swot-analyysin avulla pyrittiin saamaan perehdyttämisen nykytilan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat riittävällä tasolla kartoitetuksi, jotta näistä saatuja tuloksia pystyttiin käyttämään apuna teemahaastatteluissa. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa perehdyttämisen nykytilaa ja antaa kehittämissuhteita

perehdyttämisen nykyisiin prosesseihin, jotta perehdyttämisen mahdolliset epäkohdat pystyttäisiin korjaamaan tarvittaessa pikaisesti.

Tutkimuksen avulla pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja antamaan tutkimustulosten perusteella kehittämissuhteita perehdyttämisen nykyisiin toimintamalleihin.

6.1 Perehdyttämisen kehittäminen

Kun halutaan kehittää jotakin, tarvitaan tietoa siitä, mikä on kehitettävän kohteen nykytilanne. Tällöin tulee selvittää nykyisestä mallista toimivat asiat ja toisaalta seikat, jotka kaipaavat muutosta. Kehittämiskohteet tulee tunnistaa ja tehdä tarvittavat johtopäätökset sekä kehittämissuhteet toiminnan uudelleen organisoimiseksi. Kehittämissuhteen avulla tehdään tarvittavat toimenpiteet ja asetetaan uudet tavoitteet. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25)

Tutkimuksessa tarkasteltiin perehdyttämisen nykytilaa. Mielipiteitä kuunneltiin tutkimuksen kannalta niin laaja-alaisesti kuin vallitsevissa olosuhteissa oli mahdollista. Monesti eri asemassa olevat ihmiset näkevät asiat eri tavoin ja tällöin on tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta ottaa kaikkien mielipiteet huomioon. (Kangas & Hämäläinen 2008, 25)

6.2 Kehittämissuhteet

Tutkimustulosten perusteella perehdyttämisen suurin kehittämissuhte on säännölliset palautekeskustelut. Tällä hetkellä koulutusryhmässä ei pidetä alkukeskusteluja, välikeskusteluja tai loppukeskusteluja. Jotta perehdyttämisen prosesseja voitaisiin parantaa, olisi palautekeskustelujen systemaattinen pitäminen ehdottoman tärkeää. Näin toimintaa pystyttäisiin kehittämään molemmin osapuolten näkökohdat huomioiden ja tarvittaessa tekemään muutoksia perehdyttämisen prosesseihin nopeallakin aikataululla.

Keskustelujen avulla voidaan lisäksi kartoittaa oppimisen tasoa ja tilaa sekä paneutua syvällisemmin asioihin, joista perehdyttämisen aikana kaivattaisiin enemmän tietoa tai koulutusta. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, että perehdyttämisen aihealueita olisi syytä seurata yksilökohtaisemmin. Tietynlaisten

kouluskorttien avulla voitaisiin varmistaa se, että jokaisen perehdytettävän kanssa käytäisiin läpi kaikki ennakoon määritellyt kokonaisuudet.

Yksi kehitettävistä osa-alueista on perehdytysuunnitelma. Tätä tulisi käydä läpi yksityiskohtaisemmin ja osallistaa talousrikosyksikön perusryhmät mukaan perehdyttämisen suunnitteluun. Haastatteluissa kävi ilmi, että perusryhmät tekevät asiat kukin omalla tavallaan ja tämä osaltaan vie pohjaa annetulta perehdytykseltä ja teettää koulutusryhmällä turhaa työtä.

Haastatteluiden perusteella myös koulutusryhmän tutkittavien juttujen kantaa tulisi tarkastella lähemmin. Tutkimuksessa ilmeni, että koulutusryhmässä koettiin joidenkin juttujen olleen vaikeusasteeltaan liian haastavia ja tämän haittaavan oppimista. Samansuuntaisia ajatuksia tuli ilmi myös haastatteluista. Osaltaan yksittäisten juttujen vaativuuteen voi vaikuttaa talousrikosyksikön muu juttupaine, joka heijastaa myös koulutusryhmässä oleviin juttuihin. Mikäli perehdyttäminen halutaan toteuttaa mahdollisimman laadukkaasti, tulisi tutkittavien juttujen rakennetta tarkastella lähemmin, jotta oppimisprosessit olisivat mahdollisimman johdonmukaisia jutun sisällöstä riippumatta. Tällöin juttujen selkeys ja rakenne toisivat toiston ja oppimisen kannalta yhdenmukaisia tuloksia oppimiseen. Työn haastavuusastetta on tarkoituksenmukaisempaa kasvattaa myöhemmin, kun perehdytettävät ovat siirtyneet perusryhmiin, jolloin tutkintakokemusta on kertynyt enemmän.

Tutkimustulosten perusteella perehdyttämisessä tulisi keskittyä perusmuotoisten talousrikosten tutkinnan opettamiseen. Näin perehdytettävät saisivat onnistumisen kokemuksia, mikä osaltaan lisää motivaatiota ja työviihtyvyyttä. Myös Kjelín ja Kuusisto (2003, 46) toteavat, että perehdyttämisen perimmäisenä tarkoituksena ei ole työn syvällisen hallinnan saavuttaminen, vaan ammattilaiseksi kehitytään vasta kokemuksen ja myöhemmän kouluttautumisen kautta.

Tutkimustuloksissa huomio kiinnittyi myös perehdyttäjien omaan motivaatioon ja jaksamiseen. Epävarmuus koulutusryhmän jatkuvuudesta on haittaava tekijä ja jatkuvuus tulisi varmentaa poliisilaitoksen ylemmältä taholta. Jotta perehdyttämistä pystytään kehittämään pitkäjänteisesti ja suunnitelmallisesti, on ensiarvoisen tärkeää, että perehdyttäjillä on varmuus toiminnan jatkuvuudesta. Tämä on myös tärkeä tekijä ajateltaessa yksikön houkuttelevuutta rekrytoinnin kannalta. Lyhyen

toimintansa aikana koulutusryhmä on koettu positiiviseksi asiaksi ja sen on katsottu lisänneen hakeutumisen halukkuutta yksikköön.

Henkilöstöjohtamiseen oltiin tyytyväisiä tutkimustulosten perusteella. Perehdyttäjien asenne ja toiminta saivat kiitosta. Ryhmän esimiehellä oli vähäinen johtajuuskokemus, mutta saatujen tutkimustulosten perusteella toiminnassa on kuitenkin onnistuttu henkilöstöjohtamisen osalta. Tutkimuksella saadut tutkimustulokset perustuvat suppeaan tutkittavien joukkoon, mutta tulokset kertovat kuitenkin tämän hetkisestä tilasta. Hyvä henkilöstöjohtaminen tulee pitää kirkkaana mielessä ja kehittää itseään jatkuvasti esimiehenä. Johtaminen on tärkeässä roolissa mietittäessä henkilöstön osaamista, hyvinvointia ja motivaatiota työn suorittamiseksi.

Jatkotutkimuksien kannalta yksi keskeisiä aihealueita voisi olla talousrikosyksikön toiminnan kehittäminen oppivan organisaation näkökulmasta. Koulutusryhmän uhkakuvina nähtiin talousrikosyksikön perusryhmien omaleimaiset käytännöt. Tutkimustulosten perusteella Helsingin poliisilaitoksen talousrikosyksikössä ei ole yhtenäisiä käytäntöjä perusryhmien välillä, vaan tutkintaryhmät tekevät asiat eri tavoin kukin tahoillaan.

Myös Juuti (2011, 74) mainitsee ongelmallisena sen, että mikäli organisaatioon on kehittynyt ryhmiä, jotka omaavat täysin vastakkaisia näkökulmia, niin tällöin on vaarana, että ryhmien tavoitteena on ajaa vain omia etujaan. Näin organisaatiossa oleville ihmisille ei pysty kehittymään yhtenäistä identiteettiä, eikä uskomuksia. Tämä heijastaa osin myös talousrikosyksikön tämän hetkistä tilaa. Haastatteluiden perusteella kävi ilmi, että tutkittavat kokivat talousrikosyksiköstä puuttuvan yhdessä tekemisen hengen ja yhteisöllisyyden.

Organisaation kannalta olisikin tärkeää, että erilaisille oppimistavoille ja käytänteille annettaisiin avoimesti tilaa, jolloin ihmiset voisivat oppia myös yksilöinä ja toisiltaan. Ajan myötä toiminta muuttuisi hiljalleen kohti asetettua tavoitetilaa ja yksilöt käyttäisivät hyväkseen oppimiaan uudenlaisia valmiuksia ja toimintatapoja. (Juuti 2011, 74.)

6.3 Pohdinta

Talousrikostutkinta on yksi haastavimmista osa-alueista koko poliisin tehtäväkentässä. Helsingin talousrikosyksikkö on sekä henkilöstö- että juttumäärältään Suomen suurin talousrikostutkintaa tekevä yksikkö. Tämä asettaa myös henkilöstölle omat paineet työstä suoriutumiseksi. On ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö omaa sellaiset tiedot ja taidot, joilla ylletään asetettuihin suoritustavoitteisiin työnlaadun siitä kärsimättä. Perehdyttämisen avulla tavoitellaan sitä, että uudet työntekijät ovat kykeneviä hallitsemaan työnkuvansa mahdollisimman nopeasti ja tulevat tämän myötä myös tuottaviksi työntekijöiksi nopeammalla aikataululla.

Perehdyttämisen avulla luodaan kivijalka tulevalle talousrikostutkijalle. Työnkuvan hyvän hallinnan saavuttamiseksi vaaditaan usean vuoden työkokemus talousrikostutkinnasta. Samalla motivoituneiden ja sitoutuneiden työntekijöiden rekrytoiminen ei ole itsestäänselvyys.

Työnkuvana talousrikostutkinta on pitkäkestoista ja vaativaa. Myös työntekijöiltä vaaditaan pitkäaikaista sitoutumista työhön, jotta yksilöinä pystyttäisiin olemaan mahdollisimman tuottavia. Perehdyttämisen avulla pyritään tarjoamaan uusille työntekijöille onnistumisen ja osaamisen tunteita, jotka osaltaan lisäävät yksilön sitoutumista ja motivaatiota. Motivaatio lisää työhyvinvointia ja edesauttaa työssä jaksamista. Kun työyhteisökin osallistetaan perehdyttämiseen, pääsevät uudet työntekijät nopeammin osaksi työyhteisöä, mikä osaltaan parantaa työssä viihtymistä. Työ on merkittävä osa ihmisen elämää ja ilman työtyytyväisyyttä on hankala pitää kiinni osaavista työntekijöistä.

Tutkimuksessa tarkasteltiin Helsingin talousrikosyksikön perehdyttämisen prosesseja. Tutkimuksen avulla prosesseista löydettiin osa-alueita, joihin tutkimustulosten perusteella pystyttiin antamaan kehittämissuhteita. Kehittämissuhteiden perusteella toimintaa pystytään uudistamaan niiden asioiden kohdalla, jotka tutkimuksessa nousivat esille. Rakentava, avoin työyhteisö, jossa ihmiset jakavat osaamista ja työntekijöitä kannustetaan oppimaan, on tavoittelemisen arvoista.

Myös organisaatiokulttuurilla on merkittävä vaikutus organisaation menestymisen kannalta. Perehdytyksen avulla voidaan luoda uudenlaista kulttuuria ja osaamista

organisaatioon. Toimintaa tulisi jatkuvasti tarkastella hiukan kriittisesti, jotta mahdolliset kehitystarpeet pystyttäisiin tunnistamaan ja ohjata toimintaa vahvemmin kohti asetettuja tavoitteita. Helsingin talousrikosyksikön koulutusryhmä tekee tässä tärkeää työtä. Tulevaisuudessa laadukkaan perehdyttämisen ansiosta Helsingissä voi olla Suomen osaavimmat talousrikostutkijat.

LÄHTEET

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998: Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino.

Houghton, Jeffrey & Yoho, Steven 2005: Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of Leadership & Organizational Studies* 11:4, 67-83.

Juuti, Pauli 2011: Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki, JTO-Palvelut Oy.

Kananen, Jorma 2017: Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kangas, Pirkko & Hämäläinen, Juha 2007: Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki, Työturvallisuuskeskus.

Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia-Christina 2003: Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Helsinki, Talentum.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2019: Oppiminen työssä. Helsinki, Gaudeamus.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009: Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki, Gaudeamus.

Kupias, Päivi ja Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014: Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Laitinen, Ahti & Alvesalo, Anne 1994: Talouden varjopuoli: tutkimus talousrikosten vaikutuksista ja talousrikosoikeudenkäynneistä. Helsinki, Sisäasiainministeriö.

Moisalo, Veli-Pekka 2011: Uusi HR - Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio, Suomen Graafiset Palvelut Oy.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018: Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, Marja-Liisa, Manka, Marjut 2014: Työhyvinvointi. Helsinki, Alma Talent Oy.

Soininen, Marjaana 1995: Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turku, Turun yliopisto.

Sydänmaanlakka, Pentti 2014: Tulevaisuuden johtaminen 2020. Espoo, Pertec Consulting Oy.

Työturvallisuuskeskus. Digijulkaisut. Luettu 5.10.2020.

https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua

Ulrich, Dave 2007: Henkilöstöjohtamisella huipulle. Helsinki, Talentum.

Vilka, Hanna 1997: Tutki ja kehitä. Jyväskylä, PS-kustannus.

Viitala, Riitta 2004: Henkilöstöjohtaminen. Helsinki, Edita Prima Oy.

Viitala, Riitta 2005: Johda osaamista! Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy.

LIITE 1. Swot-lomakehaastattelu pohja.

SWOT-lomakehaastattelu

SWOT–analyysi perehdyttämisen prosesseista ja sen nykytilasta. Lomakehaastattelun tarkoituksena on kartoittaa Helsingin talousrikosyksikön koulutusryhmän perehdyttämiseen liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat.

Laatikoihin pyydetään täydentämään ranskalaisin viivoin omat näkemyksesi perehdyttämisen nykytilasta. Vastauksia käytetään hyödyksi opinnäytetyössäni Poliisiammattikorkeakoululle.

Taulukon loppuun voit kirjoittaa vapaasti täydennyksiä tai tarkennuksia vastauksiisi. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa kehittämissuhteita koulutusryhmän perehdyttämisen toimintamalleihin.

VAHVUUDET (S-strengths) - - - - - - -	HEIKKOUEDET (W-weaknesses) - - - - - - -
MAHDOLLISUUDET (O-opportunities) - - - - - - -	UHAT (T-threats) - - - - - - -

Vapaa sana:

LIITE 2. Haastattelurunko.

Teemahaastattelun runko ja teema-alueet

Taustakysymykset

- haastateltavan virkanimike ja tausta työtehtävissä
- haastateltavan työkokemus nykyisessä tehtävässä

Kysymysteemat

1. Perehdytys

Millainen perehdytys on mielestäsi laadukasta?

- kuinka laajasti tulisi toteuttaa
- kokemukset perehdytyksen toimivuudesta

Mitä tulee ottaa huomioon perehdytyksen osalta Helsingin talousrikosyksikössä?

- Helsinki / muu Suomi
- kokemukset koulutusryhmästä

Mitä hyötyä on perehdytyksestä?

- työhyvinvointi
- motivaatio
- osaaminen / tuottavuus
- sitoutuminen

2. Toteutus

Perehdytysuunnitelma?

- kuka perehdyttää
- keitä perehdytetään
- lähtötaso
- tavoitteet
- resurssit
- materiaalit

Kuinka kauan tulisi perehdyttää?

Perehdytyksen sisältö?

Miten oppimista mitataan?

Palaute?

- ovatko palautekeskustelut käytössä?

3. Seuranta

Tarvitseeko perehdyttäminen seurantaa?

Tämän hetkiset onnistumiset / epäonnistumiset ja mitä tulisi kehittää?

Muuta