



samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

SARI MYKKÄNEN

Uusien ulosottotarkastajien perehdytyksen onnistuminen

LIIKETALouden TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Mykkänen, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä helmikuu 2022
	Sivumäärä 44	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Uusien ulosottotarkastajien perehdytyksen onnistuminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Ulosottokaaren uudistuksen 1.12.2020 ja sen mukaisen ulosoton rakenneuudistuksen ja uuden ulosottotarkastajan täytäntöönpanotehtävän myötä seurasi laajamittainen perehdytyksen tarve uudessa ulosoton organisaatiossa Ulosottolaitoksessa.</p> <p>Työn teoriaosassa selvitettiin ulosottotoimea, ulosoton organisaatiota ja ulosottotarkastajan tehtäviä sekä perehdytyksen teoriaa ja lakisääteisyttä.</p> <p>Tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää, miten ulosottotarkastajien perehdytys oli suunniteltu ja toteutettu, ja miten perehdytyksen katsottiin onnistuneen organisaation tavoitteisiin ja tarkoituksiin peilaten.</p> <p>Työn toimeksiantajana oli Ulosottolaitos ja tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa koottua tietoa ulosottotarkastajien perehdytyksen toimivuudesta toimeksiantajan hyödynnettäväksi.</p> <p>Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, pääosin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Uutta tutkimusaineistoa hankittiin organisaation edustajille ja perehdytysprosessin osapuolille (perehdyttävä ja perehdyttävä) kohdennetuilla teemahaastatteluilla. Haastatteluista saatua tutkimusaineistoa analysoitiin ja sitä hyödynnettiin perehdytysprosessin osapuolille kohdennetussa kyselytutkimuksessa. Hankitusta tutkimusaineistosta valittiin työn tarkoituksen kannalta olennaisimmat esiin tulleet asiat opinnäytetyössä käsiteltäväksi.</p> <p>Tulosten perusteella todettiin alueilla suunnitellun ja toteutetun perehdytyksen olleen varsin toimiva organisaation tavoitteisiin nähden. Tutkimuksessa tuli esiin seikkoja, joita olisi mahdollista hyödyntää tai joihin voisi kiinnittää huomioita perehdytysprosessia kehitettäessä.</p>		
<p>Avainsanat</p> <p>ulosotto, Ulosottolaitos, ulosottotarkastaja, perehdytys, perehdytysuunnitelma</p>		

Author(s) Mykkänen, Sari	Type of Publication Bachelor's thesis	Date February 2022
	Number of pages 44	Language of publication: finnish
Title of publication Success in induction of new Enforcement Inspectors		
Degree programme Degree Programme in Business Administration		
Abstract <p>There was a change in Enforcement Code on 1st of December in 2020. Enforcement was reorganized and the new enforcement officers, Enforcement Inspectors of the Basic Enforcement Unit (later Enforcement Inspectoris) needed to be inducted to their work.</p> <p>The theoretical part of this thesis examined enforcement, enforcement organization and duties of Enforcement Inspectors and the legal basis and theory of induction.</p> <p>This thesis was ordered by the National Enforcement Authority Finland. The purpose of this thesis was to find out how the induction of Enforcement Inspectors was planned and implemented, and how goals of the organization were achieved. The purpose was to procure collected information about functionality of induction.</p> <p>This thesis was conducted as a case study, mainly using a qualitative research method. New research material was acquired through thematic interviews and survey. Those considered to be the most relevant of the issues raised in the research material were selected for this thesis.</p> <p>Based to the results of the case study, it was found that the regionally planned and implemented induction has been quite effective in relation to the goals of the organization. It was also found issues that could be utilized in the development of the induction process.</p>		
Keywords enforcement, National Enforcement Authority Finland, Enforcement Inspectors of the Basic Enforcement Unit, induct, induction plan		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	8
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TOTEUTTAMINEN.....	9
2.1 Opinnäytetyöongelma	9
2.2 Teoreettinen viitekehys	9
2.3 Tutkimusmenetelmä.....	10
3 ULOSOTTO.....	11
3.1 Yleistä ulosotosta	11
3.2 Ulosoton organisaatiouudistus 1.12.2020	12
3.3 Ulosoton organisaatio.....	13
3.4 Perinnänjako.....	14
3.5 Ulosottotarkastajan tehtävät	15
3.6 Ulosottotarkastajien rekrytointi ja perehdytys	16
4 PEREHDYTYS.....	17
4.1 Perehdytyksen lakisääteisyys	17
4.2 Mitä on perehdytys?.....	17
4.3 Perehdytyksen tavoitteet	18
4.4 Suunnitelmallinen perehdytys.....	20
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	22
6 ORGANISAATION PEREHDYTYSSUUNNITELMA.....	25
6.1 Peruskoulutusohjelma	25
6.2 Perehdytyksen aloittaminen v. 2020	26
6.3 Perehdytysohjelma	27
6.4 Palaute perehdytysohjelmasta ja koulutusmateriaalista	28
7 PEREHDYTYKSEN VASTUUNJAKO, OHJAUS JA TUKI.....	29
8 ALUEELLINEN PEREHDYTYS	31
8.1 Perehdytysohjelman alueellinen toteuttaminen.....	31
8.2 Ulosoton tietojärjestelmään ja käytännön työhön perehdyttäminen	32
8.2.1 Kokemuksia yksilöllisestä perehdytyksestä	35
8.2.2 Kokemuksia ryhmäperehdytyksestä	36
8.2.3 Kokemuksia yksilöllisen ja ryhmäperehdytyksen yhdistämisestä.....	37
9 PEREHDYTYKSEN TAVOITTEET ORGANISAATIOSSA	37
10 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	41
11 PALAUTE JA JATKOTUTKIMUS MAHDOLLISUUDET.....	44
LÄHTEET	
LIITE	

KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ

❖ Ulosotto

Lakiin perustuvaa laiminlyödyn veloitteen pakkotäytäntöönpano, josta vastaa Oikeusministeriön alainen ulosottoviranomainen.

❖ Ulosoton organisaatiouudistus

Ulosottokaaren uudistuksen 1.12.2020 myötä ulosoton täytäntöönpanotehtävät siirtyivät alueellisilta ulosottovirastoilta valtakunnalliselle Ulosottolaitokselle. Samalla toteutui täytäntöönpanon jako.

❖ Ulosottolaitos

Valtakunnallinen ulosoton organisaatio, jossa täytäntöönpanotoimet on jaettu alueellisille laajan täytäntöönpanon toimintayksiköille sekä valtakunnallisille erityistäytäntöönpanon ja perustäytäntöönpanon yksiköille. Keskushallinnolle kuuluvista tehtävistä vastaa valtakunnanvoudinkanslia. Ulosottolaitosta johtaa ja keskushallinnon päällikkönä toimii valtakunnanvouti.

❖ Täytäntöönpanon jako

Ulosottokaaren uudistuksessa 1.12.2020 määritelty ulosoton täytäntöönpanotoimien jakaminen laajaan täytäntöönpanoon, perustäytäntöönpanoon ja erityistäytäntöönpanoon täytäntöönpanon luonteen ja täytäntöönpanossa tarvittavien toimien ja selvitystyön laajuuden perusteella. Laajassa ja erityistäytäntöönpanossa ulosottomiehinä toimivat ulosottoylitarkastajat ja perustäytäntöönpanossa ulosottotarkastajat.

❖ Perustäytäntöönpano

Valtakunnallisessa perustäytäntöönpanoyksikössä täytäntöönpanotoimia hoitavat ulosottotarkastajat kuudessa eri toimipaikassa. Ulosottotarkastajan toimivalta on rajoitettua ulosottoylitarkastajan toimivaltaan nähden. Perustäytäntöönpanoon ohjautuu lähtökohtaisesti ne velalliset henkilöt, joiden maksuvelvoitteet tulisivat kokonaisuudessaan kohtuullisessa ajassa perityiksi, eikä täytäntöönpano edellytä muita kuin ulosottotarkastajan toimivaltaan kuuluvia toimia. Laajaan täytäntöönpanoon ohjautuneiden luonnollisten henkilöiden maksuvelvoitteiden perintä siirtyy perustäytäntöönpanoon, kun laajaa täytäntöönpanoa vaativat toimet on tehty.

❖ Laaja täytäntöönpano

Laajan täytäntöönpanon viidessä alueellisessa yksikössä ulosottoylitarkastajat hoitavat normaalein, rajoittamattomin ulosottokaaren mukaisin toimivaltuuksin täytäntöönpanotehtäviä. Lisäksi Ulosottolaitoksen Ahvenanmaan toimipaikassa samassa yksikössä käsitellään sekä perustäytäntöönpanoon että laajaan täytäntöönpanoon kuuluvat ulosottoasiat. Laajassa täytäntöönpanossa maksuvelvoitteiden lisäksi pannaan täytäntöön erilaisia muita velvoitteita, kuten häättöjä ja muita luovutusvelvoitteita sekä turvaamistoimia. Ulosottoylitarkastaja voi saatavien suorittamiseksi ulosmitata eri omaisuuslajeja, joiden realisointi toteutetaan laajassa täytäntöönpanossa. Yritysvelalliset ja elinkeinonharjoittajat kuuluvat laajan täytäntöönpanon hoidettavaksi.

❖ Erityistäytäntöönpano

Erityistäytäntöönpanon valtakunnallisessa toimintayksikössä eri toimipaikoissa täytäntöönpanotehtäviä hoitavien ulosottoylitarkastajien toimivalta vastaa laajan täytäntöönpanon ulosottoylitarkastajien toimivaltaa. Erityistäytäntöönpanossa käsitellään vaativia ulosottoasioita.

❖ Rooteli

Rootelin muodostavat ulosoton velallisasiakkaat, joiden täytäntöönpanotoimista vastaavaksi on määrätty sama ulosottomies.

❖ Perehdytys

Perehdytys on työnantajaorganisaation toimintaa, jolla uudelle työntekijälle eli perehdytettävälle pyritään muun ohella varmistamaan riittävä osaaminen oman työn hallitsemiseksi ja tehtävästä suoriutumiseksi.

❖ Perehdytysuunnitelma

Perehdytysuunnitelma määrittää perehdytyksen sisällön ja toteutettavat osa-alueet organisaation linjauksen ja perehdytyksen tavoitteiden mukaisesti. Perehdytysuunnitelman rungon muodostavia avainkohtia on kuka perehdyttää, mitä ja milloin perehdytetään, miten perehdytys toteutetaan ja ketä perehdytetään.

❖ eOppiva

eOppiva on valtionhallinnon yhteinen verkkopohjainen oppimisalusta, joka tarjoaa valtionhallinnon virastoille oman moodle-pohjaisen koulutusalueen.

1 JOHDANTO

Ulosottokaaren uudistuksesta 1.12.2020 ja sen mukaisesta ulosoton rakenneuudistuksesta seurasi laajamittainen perehdytyksen tarve uudessa ulosoton organisaatiossa Ulosottolaitoksessa. Perinnänjaon myötä ulosoton täytäntöönpanotehtäviä alettiin hoitamaan täytäntöönpanotehtävien laadun ja laajuuden mukaan kolmessa eri toimintayksikössä: perustäytäntöönpanon toimintayksikössä, laajan täytäntöönpanon toimintayksiköissä sekä erityistäytäntöönpanon toimintayksikössä.

Perustäytäntöönpanon toimintayksikköön syntyneeseen uuteen ulosottotarkastajan tehtävään rekrytoitiin 180 henkilöä, joista vain osalla oli aiempaa kokemusta ulosoton täytäntöönpanotehtävistä. Uuden henkilöstön perehdytys on ollut mittava valtakunnallinen ja alueellinen prosessi. Ensimmäisen perehdytyskokonaisuuden jälkeen perehdytystä on toteutettu useina ajankohtina eri alueiden toimipaikoissa aloittaneille ulosottotarkastajille vuoden 2021 aikana. Koska ulosottotarkastajien odotetaan edelleen siirtyvän vapautuviin ulosottoylitarkastajien tehtäviin, tarvetta uusien ulosottotarkastajien perehdytykseen tulee olemaan myös jatkossa.

Työni toimeksiantaja on Ulosottolaitos, jossa olen 1.12.2020 alkaen työskennellyt ulosottotarkastajan tehtävässä ja osallistunut myös uusien ulosottotarkastajien perehdyttämiseen Kuopion toimipaikassa. Olen työskennellyt ulosotossa vuodesta 1991 alkaen. Minulla on aiempaa kokemusta sekä kihlakunnanulosottomiehen tehtävistä että monipuolisista ulosoton toimistotehtävistä.

Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää haastatteluilla ja kyselytutkimuksilla saadun aineiston perusteella, miten alueelliset perehdyttäjät ja perehdytettävät ovat kokeneet perehdytysprosessin ja miten perehdytyksen katsotaan onnistuneen organisaation tavoitteisiin ja tarkoituksiin peilaten. Tutkimuksella on tarkoitus tuottaa koottua tietoa ulosottotarkastajien perehdytyksen toimivuudesta toimeksiantajan hyödynnettäväksi.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TOTEUTTAMINEN

2.1 Opinnäytetyöongelma

Opinnäytetyössä tutkittavana ilmiönä on ulosottotarkastajien perehdytysprosessi ja erityisesti sen kaksi ensimmäistä kuukautta työn alkamisesta. Ulosottolaitokselle ja sen perustäytäntöönpanoyksikölle pyritään tutkimuksella tuottamaan koottua tietoa ulosottotarkastajien perehdytyksen toimivuudesta.

2.2 Teoreettinen viitekehys

Työn teoreettinen viitekehys muodostuu ulosottokaaresta ja perehdytykseen liittyvästä teoriasta.

1.12.2020 voimaantullut ulosottokaaren uudistus määrää ulosoton täytäntöönpano-organisaatioksi valtakunnallisen Ulosottolaitoksen, jossa on laajan täytäntöönpanon alueelliset toimintayksiköt sekä perustäytäntöönpanon ja erityistäytäntöönpanon valtakunnalliset toimintayksiköt. Muun ohella ulosottokaari määrittelee jaetun täytäntöönpanon mukaiset toimivaltuudet täytäntöönpanotehtävässä ja määrää ulosottotarkastajalle kuuluvaksi kihlakunnanvoudin hänelle määräämät perustäytäntöönpanon tehtävät.

Työturvallisuuslaki määrää työnantajan perehdytysvelvoitteen. Kirjallisuudessa perehdytyksen onnistumista arvioidaan mm. perehdytykselle asetettujen tavoitteiden, perehdytyksen suunnitelmallisuuden, toteutustavan ja vastuunjaon kautta. Tässä työssä perehdyttäjien ja perehdytettävien kokemuksia peilataan edellä mainittuihin seikkoihin.

2.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa selvitetään miten alueelliset perehdyttäjät ja perehdytettävät ovat kokeneet perehdytysprosessin ulosottotarkastajan tehtävään. Heidän kokemuksiaan peilataan organisaation perehdyttämiseksi asetettiin tavoitteisiin, perehdytys suunnitelmaan ja perehdytyksen toteuttamiseen. Selvitetäviä osa-alueita ovat mm. valtakunnallisen ja alueellisen perehdytyksen yhteensovittaminen, perehdytysvastuun jakautuminen, perehdytyksen kattavuus sekä käytettyjen menetelmien toimivuus.

Tapaustutkimus (case-tutkimus) hyödyntää aineistonkeruussa ja analysoinnissa sekä kvalitatiivisen eli laadullisen että kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Tutkimuksen kohteena on yksittäinen ilmiö, josta tutkimuksella pyritään saamaan syvälinen ja monipuolinen kuva. (Kananen 2017, 48.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksenmukaisesti valitulta kohdejoukolta kerätään tutkittavaa ilmiötä koskevaa kokonaisvaltaista, heidän subjektiivisiin kokemuksiinsa perustuvaa, määrällisesti mittaamatonta uutta tietoa. Joustavasti toteutetussa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä eli kerätyn aineiston analysointi eri vaiheissa voi ohjata tutkimuksen suuntaa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134–135, 165.)

Tutkimus toteutetaan yhdistelmä tutkimuksena (tapaustutkimuksena), kuitenkin pääosin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Tutkimuksessa hyödynnetään Ulosottolaitoksen kyselytutkimusten materiaalia. Uutta tutkimusaineistoa hankitaan tarkoituksenmukaiselle kohdejoukolle suunnatuilla teemahaastatteluilla ja kyselytutkimuksilla. Tutkimusaineistoa analysoidaan tutkimuksen edetessä ja teemahaastatteluilla saatua aineistoa hyödynnetään kyselytutkimuksissa. Tutkimuksessa käytetään myös kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän elementtejä strukturoitujen kysymysten muodossa mm. taustatietojen hankinnassa sekä haastatteluissa esiin tulleiden seikkojen yleisyyden tutkimisessa. (Kananen 2017, 92–94.)

Työnantajan edustajille kohdennettavilla teemahaastatteluilla pyritään selvittämään organisaation perehdytykselle asettamia tavoitteita, perehdytys suunnitelman sisältöä ja tarkoitusta sekä valikoituja toteutustapoja. Analysoinnin jälkeen toteutetaan

teemahaastatteluja sekä alueellisille perehdyttäjille että perehdytettäville. Heidän kokemuksiaan peilataan perehdytykselle asetettuihin tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen sekä perehdytysuunnitelman toimivuuteen ja toteutukseen. Teemahaastatteluilla saadun aineiston perusteella laaditaan kyselytutkimus, jolla pyritään sekä kartoittamaan teemahaastatteluissa esiin tulleiden seikkojen yleisyyttä että hankkimaan tutkittavaan ilmiöön liittyvää uutta tietoa.

3 ULOSOTTO

3.1 Yleistä ulosotosta

Ulosotto on lakisääteistä toimintaa, jota hoitaa Oikeusministeriön hallinnonalaan kuuluva Ulosottolaitos valtakunnallisena, itsenäisenä ja riippumattomana toimijana. Toiminta on puolueetonta ja täytäntöönpanon asianosaisten, kuten velallisen ja velkojan oikeudet ja velvoitteet huomioivaa. (Ulosottolaitoksen [www-sivut 2021](#).)

Ulosotto on laiminlyödyn velvoitteen pakkotäytäntöönpanoa. Täytäntöönpano koskee enimmäkseen maksuvelvoitteita, mutta ulosotto huolehtii myös mm. häätöjen täytäntöönpanosta, osamaksuesineen takaisinotosta ja tilityksestä, turvaamistoimien täytäntöönpanosta sekä lapsen huoltoa koskevasta täytäntöönpanosta. Yksityisoikeudellisten velvoitteiden täytäntöönpanoa säätelee ulosottokaari, jota noudatetaan soveltuvin osin myös verojen, julkisoikeudellisten maksujen sekä sakkojen täytäntöönpanossa. Tehokkaan perinnän ohella ulosotolla on myös rehabilitaatio tehtävä eli ulosotto pyrkii omalta osaltaan velallisen taloudellisen toimintakyvyn palauttamiseen (Ulosottolaitoksen [www-sivut 2021](#); Linna 2019, 19–20.)

Ulosotto on erillistäytäntöönpanoa eli perintä on saatavakohtaista, eikä siinä huomioida velallisen kokonaisvaltaista varallisuustilannetta, kuten yleistäytäntöönpanossa eli konkurssissa, yksityishenkilön velkajärjestelyssä tai yrityssaneerauksessa, jotka edellyttävät velallisen muuta kuin tilapäistä maksukyvyttömyyttä. Ulosoton täytäntöönpanotoimien laajuuden määrittää kulloinkin perittävänä olevat saatavat. (Linna 2019, s. 20–21.)

3.2 Ulosoton organisaatiouudistus 1.12.2020

Vuosille 2013–2025 laaditussa oikeudenhoidon uudistamisohjelmassa ulosotolle asetettuja tavoitteita ovat asianmukainen oikeudenhoito, tehokas ulosottomenettely ja asianosaisten oikeusturvan takaaminen. Tehokkuuden ohella uudistamisohjelmassa edellytetään taloudellisuutta, tuottavuutta sekä hyvää palvelukykyä. Asian vaativuus ja henkilöstön hyödyntäminen tulee huomioida täytäntöönpanon järjestämisessä. Ulosottolaitos taas on asettanut tavoitteeksi vuoteen 2025 oikeudenmukaisen, korkealatuksen, tehokkaan ja taloudellisen ulosoton. Ulosottokaaren ulosoton organisaatioon ja toimintaan kohdistuvilla muutoksilla pyritään asetettuihin tavoitteisiin siten, että taloudelliset ja toiminnalliset haasteet on huomioitu myös pitemmällä aikavälillä. Sopeuttamistoimet kohdistuvat organisaatorakenteeseen, henkilöstön määrään ja rakenteeseen sekä ulosottotoimen prosesseihin. (Oikeudenhoidon uudistamisohjelma vuosille 2013–2025, 15; Ulosottolaitoksen ja konkurssiasiamiehen toimiston tulostavoiteasiakirja kaudelle 2018–2021, 6; HE 71/2018 vp, 5.)

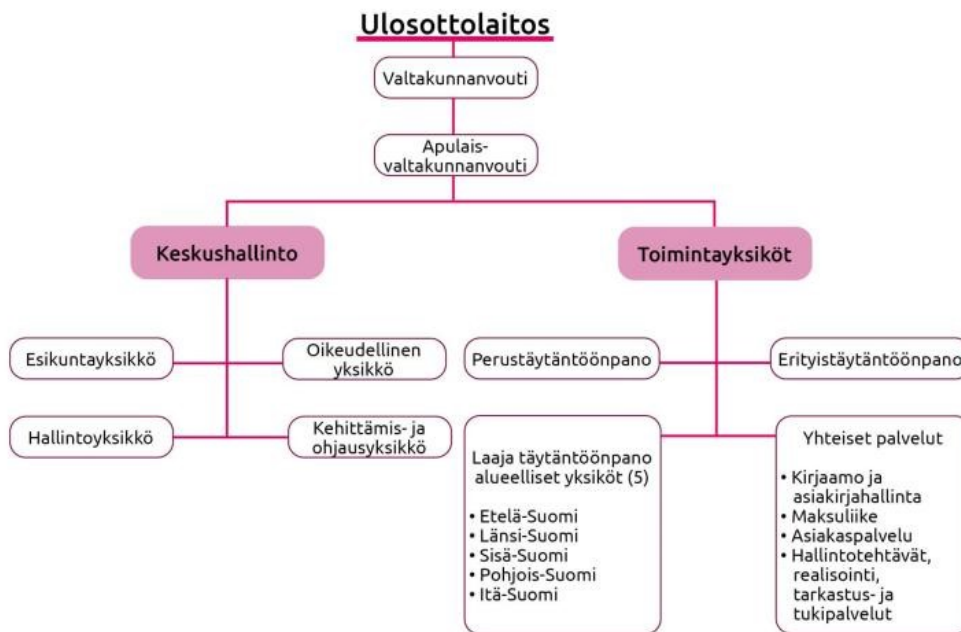
Ulosottokaaren uudistuksessa 1.12.2020 määrättiin ulosottotoimien täytäntöönpano valtakunnalliselle organisaatiolle Ulosottolaitokselle. Ulosoton lakisääteisiä täytäntöönpanotoimia oli aiemmin hoitanut 22 paikallista ulosottovirastoa ja omana hallinnollisena yksikkönään oli toiminut Valtakunnanvoudinvirasto. Ulosoton aiempi toimipaikkaverkosto säilyi rakenneuudistuksessa ennallaan, mutta ulosoton toimintoja keskitettiin ja osassa toimipaikkoja palveluita supistettiin. (Ulosottokaari 705/2007, 1 luku 11 §; Ulosottolaitoksen www-sivut 2021.)

3.3 Ulosoton organisaatio

Valtakunnallista Ulosottolaitosta johtaa valtakunnanvouti apunaan apulaisvaltakunnanvouti. Ulosottolaitoksen keskushallinnon tehtävistä, kuten ulosottotoimen hallinnollisesta ohjauksesta, kehittämisestä ja valvonnasta huolehtii valtakunnanvoudin kanslia, joka vastaa myös koko Ulosottolaitoksen toiminnan tuloksellisuudesta. (Ulosottolaitoksen www-sivut 2021.)

Ulosoton täytäntöönpanotehtävät hoidetaan tehtävän luonteesta riippuen Ulosottolaitoksen valtakunnallisissa perustäytäntöönpanon ja erityistäytäntöönpanon yksiköissä tai viidessä laajan täytäntöönpanon alueellisessa täytäntöönpanoyksikössä. Perustäytäntöönpanotehtäviä hoitavat ulosottotarkastajat ja laajan täytäntöönpanon sekä erityistäytäntöönpanon tehtäviä ulosottoylitarkastajat. Ulosottotarkastajien ja ulosottoylitarkastajien esimiehinä toimivat kihlakunnanvoudit ja itsenäisten täytäntöönpanoyksiköiden päällikköinä johtavat kihlakunnanvoudit. (Ulosottolaitoksen www-sivut 2021.)

Ulosoton asiakaspalvelusta, ulosottoasioiden kirjaamisesta, asiakirjahallinnasta, maksuliikkeestä ja täytäntöönpanoon liittyvistä tukitoimista huolehtivat perintäsihteerit, jotka toimivat palvelujohtajan johtamassa valtakunnallisessa yhteiset palvelut -yksikössä. Valtakunnallisten tehtävien lisäksi perintäsihteerit huolehtivat alueellisista tehtävistä, kuten palvelupisteiden asiakaspalvelusta sekä alueellisten yksiköiden perintään, kuten ulosottomyynteihin liittyvistä tukitehtävistä. (Ulosottolaitoksen www-sivut 2021.)



Kuva 1. Ulosoton organisaatio 1.12.2020 alkaen (Ulosottolaitoksen www-sivut 2021)

3.4 Perinnänjako

Ulosottokaarissa säädetään perinnänjaosta, jonka toteutumiseksi on luotu edellytykset organisaatiouudistuksessa 1.12.2020. Aiemmin paikallisissa virastoissa kihlakunnanulosottomiesten hoitamat täytäntöönpanotehtävät on jaettu täytäntöönpanon luonteen ja laajuuden sekä selvitystyön laajuuden perusteella perustäytäntöönpanon, laajan täytäntöönpanon sekä erityistäytäntöönpanon tehtäviin. Perustäytäntöönpanon ja erityistäytäntöönpanon tehtäviä hoidetaan omissa valtakunnallisissa toimintayksiköissään. Laajan täytäntöönpanon tehtävät hoidetaan taas alueellisissa laajan täytäntöönpanon toimintayksiköissä. (Ulosottokaari 1 luku 2 a§, HE 71/2018 vp, 20.)

Täytäntöönpanotoimia laajassa täytäntöönpanossa ja erityistäytäntöönpanossa hoitavien ulosottoylitarkastajien toimivalta vastaa ennen organisaatiouudistusta täytäntöönpanotoimista vastanneiden kihlakunnanulosottomiesten toimivaltaa. Perustäytäntöönpanoyksikössä täytäntöönpanotoimista vastaavien ulosottotarkastajien toimivalta on rajoitettua. (Ulosottokaari 1 luku 2 a§.)

Perustäytäntöönpanoon ohjautuu lähtökohtaisesti ne velallisena olevat luonnolliset henkilöt, joiden maksuvelvoitteet tulisivat kokonaisuudessaan kohtuullisessa ajassa perityiksi, eikä täytäntöönpano edellytä muita kuin ulosottotarkastajan toimivaltaan kuuluvia toimia. Ulosottovelallisista suurimman osan ulosottoasiat tulevat hoide-
tuiksi perustäytäntöönpanon summaarisessa menettelyssä. Velallisen ulosottotilan-
teen, esim. kokonaisvelkamäärän muuttuessa, täytäntöönpanon vaatiessa laajem-
pia täytäntöönpano- tai selvitystoimia tai täytäntöönpanotoimien luonteen vaatiman
toimivallan puuttuessa perustäytäntöönpanossa olevan velallisen ulosottoasioiden täy-
täntöönpano siirretään laajaan täytäntöönpanoon. Kun täytäntöönpano ei vaadi enää
laajan perinnän täytäntöönpanotoimia, siirretään perintä takaisin perustäytäntöönpa-
noon. (HE 71/2018 vp, 40; Ulosottokaari 1 luku 2b §.)

3.5 Ulosottotarkastajan tehtävät

Perustäytäntöönpanossa peritään muiden luonnollisten henkilöiden kuin elinkeinon-
harjoittajien rahamääräisiä maksuvelvoitteita, joiden täytäntöönpano ei edellytä velal-
lisen henkilökohtaista tapaamista. Täytäntöönpano toteutetaan lähtökohtaisesti säh-
köisin menetelmin rekistereitä hyödyntäen ja yhteydenpito velalliseen tapahtuu joko
puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. (Ulosottokaari 1 luku 2 a§ 3 mom.)

Ulosottotarkastaja toimii asiantuntijatehtävässä itsenäisenä lainkäyttäjänä ulosotto-
kaassa määritellyin toimivaltuuksin. Täytäntöönpanoa varten ulosottotarkastaja voi
ulosmitata tulon lisäksi omaisuutta, jota ei tarvitse muuttaa rahaksi, kuten pankkitilillä
olevia varoja tai muita rahasaatavia. Ulosottotarkastaja voi myöntää maksuaikaa tai
vahvistaa maksusuunnitelman. Ulosottotarkastaja voi keskeyttää, rajoittaa tai ly-
kätä toistuvaistulon ulosmittauksen. Ulosottotarkastaja voi tietyin edellytyksin an-
taa todistuksen täytäntöönpanon esteestä, esim. velallisen varattomuudesta. Ulosotto-
tarkastaja voi myös toimittaa ulosottoselvityksen yksinkertaisessa asiassa. Mikäli
ulosottotarkastaja löytää selvitystyössään omaisuutta, jonka ulosmittaukseen hänellä
ei ole toimivaltaa, voi ulosottotarkastaja täytäntöönpanon jatkumisen turvaa-
miseksi suorittaa väliaikaistoimen ennen perinnän siirtämistä laajaan täytäntöönpa-
noon. (Ulosottokaari 1 luku 2 a§ 3 mom.)

3.6 Ulosottotarkastajien rekrytointi ja perehdytys

Uudessa organisaatiossa aiempien alueellisten ulosottovirastojen vakinaisessa virassa toimineet kihlakunnanulosottomiehet siirtyivät laajaa täytäntöönpanoa hoitaviksi ulosottoylitarkastajiksi sekä erityistäytäntöönpanoyksikön ulosottoylitarkastajiksi. Ulosottolaitoksen perustäytäntöönpanon toimintayksikköön rekrytoitiin avoimella haulla 180 uutta ulosottotarkastajaa. Syksyllä 2020 virkaan nimitetyistä ulosottotarkastajista valtaosalla oli aiempaa ulosoton kokemusta joko kihlakunnanulosottomiehen, kihlakunnanvoudin tai perintäsihteerin tehtävissä. Ulosotto-organisaation ulkopuolelta nimitettiin 34 ulosottotarkastajaa. Organisaatiouudistuksen edetessä osa ulosottotarkastajan virkaan nimitetyistä siirtyi ulosottoylitarkastajan tai kihlakunnanvoudin tehtäviin ja uusien nimitysten myötä vailla aiempaa ulosottokokemusta olevien ulosottotarkastajien määrä kasvoi. Uusia ulosottotarkastajia on organisaatiouudistuksenkin jälkeen rekrytoitu useilla avoimilla hauilla. Koska tulevaisuudessakin on odotettavissa ulosottotarkastajien siirtymisiä vapautuviin ulosottoylitarkastajan virkoihin eikä aiempaa ulosoton perintäkokemusta omaavia hakijoita ulosottotarkastajan virkaan juurikaan ole, valikoitunee jatkossakin vapautuviin ulosottotarkastajan virkoihin henkilöitä ilman ulosottotaustaa. (Ulosottolaitoksen www-sivut 2021.)

Ulosoton rakenneuudistuksen myötä Ulosottolaitokselle ja sen perustäytäntöönpanon toimintayksikölle syntyi laajamittainen perehdytyksen tarve. Valtakunnallista perehdytysuunnitelmaa on toteutettu sekä valtakunnallisena että alueellisena perehdytyksenä eri toimintatavoin. Rekrytointi on järjestetty siten, että perehdytys on voitu toteuttaa yhteisesti samanaikaisesti useilla eri toimipaikoilla samaan aikaan aloittaneille uusille ulosottotarkastajille. Valtakunnallisessa perehdytyksessä on hyödynnetty verkko-oppimisympäristöä ja Skype-yhteyden välityksessä on järjestetty keskustelutlaisuuksia ja luentoja. Valtakunnallisen perehdytyksen rinnalla on kulkenut alueellinen perehdytys, joka on jatkunut edelleen yhteisen perehdytysjakso jälkeen.

4 PEREHDYTYS

4.1 Perehdytyksen lakisääteisyys

Työturvallisuuslaki määrittää työnantajalle perehdytysvelvoitteen. Lain mukaan työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioiden työnantaja on velvollinen työntekijän riittävään perehdytykseen työhön, työpaikan olosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin. Perehdytysvelvoite koskee erityisesti uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävän muuttumista. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 14 §.)

4.2 Mitä on perehdytys?

Perehdytys on työnantajaorganisaation toimintaa, jolla uudelle työntekijälle eli perehdytettävälle pyritään varmistamaan riittävä osaaminen oman työn hallitsemiseksi ja tehtävästä suoriutumiseksi. Tarkoituksena on myös sopeuttaa uusi työntekijä osaksi työyhteisöä. Uuden työntekijän perehdytystä on edeltänyt rekrytointiprosessi, joka on syntynyt organisaation tarpeesta löytää henkilö vastaamaan tietystä tehtävästä tai vastuualueesta organisaatiossa. Rekrytointi on organisaatiolle mittava investointi, jonka onnistuminen pyritään varmistamaan perehdytyksellä. Uuden työntekijän toivotaan sitoutuvan työyhteisöön, jolloin toistuvilta rekrytointiprosesseilta samaa tehtävää varten vältyttäisiin ja rekrytoinnista aiheutuva organisaation talouteen ja tehokkuuteen kohdistuva kuormitus olisi mahdollisimman kohtuullinen. Työntekijän sitoutumisessa merkittäviä tekijöitä ovat työssä suoriutumisen ohella työhyvinvointi ja viihtyvyys ja kaikkien näiden osa-alueiden toteutumisessa perehdytyksellä on suuri merkitys. Kun onnistuneella ja tehokkaalla perehdytysprosessilla varmistetaan työntekijän ymmärrys omasta tehtäväkokonaisuudestaan ja sen merkityksestä organisaatiolle sekä riittävä osaaminen itsenäiseen suoriutumiseen, tulee uudesta työntekijästä työyhteisönsä tehokkuutta edistävä ja ylläpitävä jäsen. Organisaatiossa onkin tärkeää ymmärtää perehdytyksen laadun ja riittävän resurssoinnin merkitys perehdytysprosessissa. (Eklund 2018, 25, 31, 93.)

Organisaatiossa uuden työntekijän opastuksesta uuteen tehtäväänsä ja siihen liittyvään substanssiosaamiseen, tarvittaviin tietojärjestelmiin ja työyhteisön käytänteisiin huolehtii perehdyttäjä, joka toimii samalla tukena uudelle työntekijälle. Vastuu perehdytyksestä on kuitenkin aina esimiehellä, joskin organisaatiosta riippuen perehdytyksen käytännön toteutus on varsin usein siirretty esim. organisaation nimetylle kouluttajalle, työtoverille tai jopa oman organisaation ulkopuolelle. Perehdytysprosessissa voi olla yksi tai useita perehdyttäjiä ja kokonaisuus on voitu jakaa osa-alueisiin eri henkilöille ja eri keinoin toteutettavaksi. (Eklund 2018, 140.)

4.3 Perehdytyksen tavoitteet

Perehdytyksen tavoitteet määritellään työnantajaorganisaatiossa. Ratkaisevaa on se, mitä organisaatiossa halutaan perehdytysprosessilla saavuttaa. Yleisiä tavoitteita perehdytykselle ovat mm. työn hallinta, työyhteisöön sopeutuminen ja työntekijän sitouttaminen. Perehdytyksellä pyritään siihen, että perehdytettävä saavuttaa ennalta suunnitellun ajanjakson kuluessa oman työn hallinnassa sen tason, jonka organisaatio on tavoitteeksi asettanut. Lähtökohtaisesti oman työn hallinta käsittää uuden oppimisen ja kyvyn soveltaa opittua tietoa siten, että perehdytettävä kykenee itsenäisesti suoriutumaan hänelle määrättyistä työtehtävistä. Asiantuntijatehtävän ollessa kyseessä, työtehtävään opastaminen ja tehtävän tarkan sisällön määrittäminen on haasteellisempaa kuin rutiininomaisessa suorittavassa työssä. Tällöin perehdytyksessä korostuu työn tavoitteiden sekä vastuun ja vallan rajojen määrittely perehdytettävälle. (Eklund 2018, 29–30, 97, 130.)

Perehdytykselle asetettu vaatimus voi vaihdella huomattavasti työtehtävien, mutta myös työsuhteen keston mukaan. Lyhyessä määräaikaisessa työsuhteessa perehdytyksessä voidaan painottaa eri seikkoja kuin silloin, kun perehdytettävältä toivotaan pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon. Lyhyessä työsuhteessa voidaan painottaa esim. tiettyjen rutiinitehtävien nopeaa oppimista, kun taas pitkäaikaista sitoutumista tavoiteltaessa voidaan panostaa enemmän siihen, että perehdytettävä ymmärtää omien tehtäviensä merkityksen organisaation kokonaistoiminnan kannalta. Myös organisaatiokulttuuriin sopeutuminen ja viihtyvyys on merkittävä seikka pitkäaikaista sitoutumista tavoiteltaessa. (Eklund 2018, 28–29).

Kun uutta työntekijää sopeutetaan organisaatioon, tulee perehdytyksessä organisaation tuntemisen lisäksi luoda perehdytettävälle käsitys siitä, mihin kokonaisuuteen hänen työnsä organisaatiossa liittyy ja mikä sen merkitys organisaatiolle on. Perehdytysprosessin ei tule olla yksisuuntaista ohjausta, vaan perehdytyksen tulee myös tukea perehdytettävän ja organisaation vuorovaikutusta. Vuorovaikutteinen perehdytys tuo esiin kysymyksiä ja seikkoja, jotka mahdollistavat myös organisaation kehittymisen. Perehdytettävän uutta näkökulmaa voidaan hyödyntää työtehtävien ja organisaation kehityksessä, joten on tärkeää suhtautua avoimesti ja kannustavasti vuorovaikutukseen. Uuden työntekijän katsotaan sosiaalistuvan ja tottuvan organisaation käytänteisiin noin vuoden kuluessa, joten kehittämisenäkökulmasta organisaatio saa parhaan hyödyn työsuhteen alkuaikana (Eklund 2018, 25, 99; Viitala 2013, 102).

Muun ohella perehdytyksen tulee tukea myös perehdytettävän verkostoitumista. Työyhteisöön sopeutumisen lisäksi tällä on suuri merkitys sille, että uudelle työntekijälle syntyy perehdyttäjää laajempi tukiverkosto organisaatiossa ja hänellä on riittävästi kontakteja saadakseen tukea erilaisissa työhön liittyvissä kysymyksissä. Onnistunut organisaatioon sopeuttaminen ja verkostoituminen lisäävät työtyytyväisyyttä ja työyhteisöön sitoutumista. Tältä osin covid-19 –epidemia on luonut uudenlaisen haasteen perehdyttämiseen ja verkostoitumiseen, koska myös ulosottolaitoksen henkilöstö on ohjattu pääsääntöisesti etätyöhön. Perehdytysprosessissa onkin tärkeää ohjata ja tukea perehdytettävää luomaan monipuolisia kontakteja organisaatiossa. (Eklund 2018, 105.)

Perehdytysprosessin aikana organisaation toiminnan lisäksi perehdytettävälle syntyy mielikuvia siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan ja miten siellä vaikutetaan. Perehdytyksellä on siten suuri merkitys myös organisaation työnantajakuvan syntymisen kannalta. Miten työntekijöitä ja työtehtäviä arvostetaan, miten työssä tuetaan ja millaiset vaikutusmahdollisuudet työntekijällä on omaan työhönsä ovat tärkeitä seikkoja työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta. Rekrytoinnissa pyritään virallisen viestinnän kautta luomaan haluttu kuva organisaatiosta työnantajana. Henkilöstöjohtamisessa ja perehdytyksessä onkin tärkeää, että organisaation toiminta vastaa ja on yhdenmukaista annetun työnantajakuvan kanssa. Ristiriita virallisen viestinnän ja ns. “puskaradiion” välillä heikentää työpaikan houkuttelevuutta ja saattaa hankaloittaa tulevia rekrytointeja. Toisaalta työntekijöiden kautta välittyvä positiivinen työnantajakuva

voi edesauttaa sopivan henkilöstön löytymiseen myös jatkossakin. (Eklund 2019, 43; Viitala 2013, 102–103.)

4.4 Suunnitelmallinen perehdytys

Perehdytyksen laadukkuutta, tasalaatuisuutta ja tasapuolisuutta sekä tietoista kehittämistä edesauttaa perehdytyksen suunnitelmallisuus. Perehdytysuunnitelma konkretisoi organisaation linjauksen ja perehdytyksen tavoitteet sisällölliseksi työkaluksi perehdytyksen toteuttamiseksi. Perehdytysuunnitelma määrittää perehdytyksen sisällön ja toteutettavat osa-alueet. Perehdytysuunnitelma ohjaa perehdyttäjiä hyvään yhtenäiseen ja tasalaatuiseseen perehdytykseen, jotta kaikille perehdytettäville varmistetaan yhtäläinen mahdollisuus onnistua omassa työtehtävässään. (Eklund 2018, 31, 36.)

Suunnitelmallinen, ammattimainen ja tehokas perehdytysprosessi kuluttaa vähemmän resursseja ja palauttaa organisaation tuottavuuden ja tehokkuuden ennalleen nopeammin kuin suunnittelematon ja taitamattomasti johdettu ja toteutettu perehdytysprosessi. Onnistuneessa perehdytyksessä perehdytettävän osaamisen kehittymisen myötä saamat onnistumisen kokemukset vaikuttavat merkittävästi työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. (Eklund 2018, 33–35.)

Perehdytysprosessi tulee suunnitella juuri oman organisaation tarpeiden, tavoitteiden ja vaatimusten mukaisesti eri näkökulmat huomioiden. Perehdytysuunnitelman rungon muodostavia avainkohtia on kuka perehdyttää, mitä ja milloin perehdytetään, miten perehdytys toteutetaan ja ketä perehdytetään. (Eklund 2018, 74–76.)

❖ Kuka?

Vaikka perehdytysvastuu on aina esimiehellä, voidaan käytännön perehdytystehtävä delegoida esim. viraston kouluttajille tai kollegoille. Resurssien riittävyys ja vastuunjaon selkeys ovat tärkeitä perehdytysprosessissa. Päällekkäisyyksiä ja puutteita voidaan välttää selkeällä perehdytysuunnitelmalla. (Eklund 2018, 77.)

❖ Mitä?

Perehdytysprosessin osa-alueita ovat mm. tehtävään vaadittava substanssi-osaaminen, organisaation toimintatavat ja pelisäännöt sekä järjestelmät ja laitteet. Eri osa-alueet muodostavat perehdytyksen rungon ja niiden kirjaaminen perehdytysuunnitelmaan varmistaa, että kaikki osa-alueet tulevat perehdytyksessä huomioitua. (Eklund 2018, 77.)

❖ Milloin?

Perehdytysprosessissa asioiden väliset riippuvuussuhteet voivat vaikuttaa siihen, missä järjestyksessä osa-alueita tai niiden sisältöjä on tarkoituksenmukaista perehdyttää. Myös perehdytyksen aikataulu ja kesto on hyvä jollakin tasolla olla hahmoteltu perehdytysuunnitelmaan. Sitä on kuitenkin perehdytyksen edetessä syytä peilata oppimiseen ja edistymiseen. (Eklund 2018, 78.)

❖ Miten?

Perehdytysprosessin toteuttamiseksi on useita eri muotoja, joita voidaan yhdistellä osa-alueittain tai sisällön mukaan. Yleisimpiä tapoja ovat olleet yhteiset koulutustilaisuudet tai ohjaajan opastuksella työssä oppiminen. Digitalisoinnin myötä perehdytysprosessissa on yhä enemmän hyödynnetty digitaalista ympäristöä, jolloin toteuttamistapoina voi olla mm. verkkokurssit, webinaarit tai itsenäinen opiskelu digitaalisella oppimisalustalla. Perehdytystä voidaan toteuttaa myös keskustelulla esimiehen tai perehdyttäjän kanssa sekä ryhmäkeskustelulla ja -työskentelyllä. (Eklund 2018, 78–79.)

❖ Kenelle?

Perehdytettävien aiempi osaaminen ja tietotaito sekä omaksumiskyky vaikuttaa oppimiseen, joten perehdytys suunnitelman tulisi olla joustava. Perehdytyksen edetessä perehdytettävän yksilöllisten tarpeiden ja ominaisuuksien mukaan muokattavissa ja päivitettävissä oleva perehdytys suunnitelma on etu sekä perehdytettävälle, perehdyttäjälle kuin koko organisaatiolle. Tosin ryhmässä tapahtuvassa perehdytyksessä ei prosessia voida juurikaan räätälöidä yksilöllisesti ja perehdytys suunnitelman mukainen eteneminen varmistaa parhaiten kaikille ryhmäläisille riittävän perehdytyksen. (Eklund 2018, 80.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tarkoitukseni oli tutkia opinnäytetyöongelmaa eli ulosottotarkastajien perehdytysprosessia perehdyttäjien näkökulmasta. Työn toimeksiantajan aloitteesta lisäsin tutkimukseeni mukaan myös perehdytettävät ja heidän näkökulmansa perehdytyksestä.

Koska tilastollista tietoa tai aiempaa koottua tutkimustietoa aiheeseen liittyen ei ollut saatavilla, lähdin käsittelemään opinnäytetyöongelmaa perehdytyksen osapuolten (perehdyttävä ja perehdytettävä) kokemusten kautta. Perehdytyksen onnistuminen voidaan lähtökohtaisesti arvioida tavoitteiden saavuttamisen kautta, joten tutkimukseni selvitin organisaation edustajille toteutettujen teemahaastattelujen avulla organisaation perehdytykselle asettamia tavoitteita.

Työn teoreettiseen viitekehykseen perehtymisen jälkeen haastattelin Skype-yhteyden välityksellä aluksi organisaation edustajina Ulosottolaitoksen perustäytäntöönpanon johtavaa kihlakunnanvoudtia Veikko Minkkistä ja valtakunnanvoudinkanslian erityisasiantuntijaa Leena Kopiota. Haastatteluilla pyrin selvittämään mm. ulosottotarkastajan perehdytyksen suunnittelua, perehdytys suunnitelman sisältöä ja toteuttamistapoja, perehdytys vastuun jakautumista, organisaation perehdytykselle asettamia tavoitteita ja perehdytyksen ajallista kestoa. Lisäksi pyrin selvittämään, millainen työnantajakuva

perehdytyksellä on haluttu luoda. Kesällä ja alkusyksyllä 2021 toteutetuissa haastatteluisa kävi ilmi, että organisaation perehdytykselle asettamia tavoitteita ei ollut kovin tarkoin määritelty, joten pyysin haastateltavien henkilökohtaisia arvioita siitä, mitä perehdytyksellä halutaan organisaatiossa saavuttaa. Työn tilaaja luovutti tutkimuskäyttöön työnantajan laatimia perehdytysohjelmia sekä toteutetuista perehdytyksistä kerättyä palautetta.

Organisaation edustajien haastattelujen jälkeen toteutin Skype-yhteyden välityksellä teemahaastattelut neljälle eri paikkakunnilla eri aikoina toimineelle perehdyttäjälle. Haastatteluissa keskeisinä teemoina olivat valtakunnallisen ja alueellisen perehdytyksen yhteensovittaminen, alueellisen perehdytyksen suunnittelu ja toteutustapa, perehdytyksen resurssit sekä perehdytystyön tukeminen. Lisäksi pyrin selvittämään toteutetun perehdytyksen kattavuutta organisaation tavoitteisiin nähden sekä tavoitteiden saavuttamista.

Perehdyttäjien haastattelujen analysoinnin jälkeen toteutin Skype-yhteyden välityksellä teemahaastattelut neljälle eri paikkakunnalla eri aikoina perehdytetylle ulosotto-tarkastajalle, joista kenelläkään ei ollut aiempaa kokemusta ulosoton täytäntöönpanotehtävistä. Teemahaastatteluissa käsiteltiin haastateltavan kanssa mm. perehdytettävän odotuksia perehdytysprosessille, perehdytyksen aikataulua ja rytmitystä, perehdytyksen toteutustapaa ja perehdytettävän kokemuksia siihen liittyen, teorian ja käytännön yhteensovittamista perehdytysprosessissa, vertaistukea ja verkostoitumista sekä työnantajakuva. Lisäksi pyrin selvittämään, miten perehdytettävä koki ajallisesti saavuttaneensa organisaation asettamia tavoitteita.

Teemahaastatteluissa keskustelut olivat hyvin vapaamuotoisia ja aiheet laajenivat tuoden uusia näkemyksiä, kokemuksia ja kehitysehdotuksia. Keskusteluissa nousi selkeästi esiin aiheeseen liittyvät olennaiset seikat, joiden pohjalta lähdin toteuttamaan perehdytyksen osapuolille kohdennettavaa kyselytutkimusta. Kyselytutkimukseen laatimani kysymykset käytiin ennakkoon läpi yhdessä johtavan kihlakunnanvoudin Minkisen, erityisasiantuntija Kopion ja kihlakunnanvoudi Heidi Laineen kanssa. Tilaajan edustajilla olisi tässä vaiheessa ollut mahdollisuus lisätä toteutettavaan kyselyyn kysymyksiä omien tarpeittensa mukaan. Tähän ei kuitenkaan katsottu olevan tarvetta. Kyselytutkimus toteutettiin joulukuussa 2021 Webropol-työkalulla (LIITE 1).

Linkin kyselyyn jaoin ulosottotarkastajille ryhmäsähköpostin välityksellä. Tällöin en kuitenkaan tarkastanut perustäytäntöönpanon ryhmäsähköpostin jäsenten määrää, joten tutkimuksessa selvittämättä jäi, kuinka monelle ulosottotarkastajalle kysely välittyi ja kuinka ajantasainen ryhmäsähköpostin jäsenten listaus oli sen hetkiseen tilanteeseen nähden. Joulukuussa 2021 perustäytäntöönpanossa työskenteli 148 ulosottotarkastajaa, joiden joukossa oli henkilöitä, jotka eivät ole toimineet perehdytysprosessin osapuolina. Lisäksi henkilöstömäärässä oli mukana hiljattain ulosottotarkastajana aloittaneita henkilöitä, joiden perehdytysprosessi oli kestänyt vähemmän kuin kaksi kuukautta. Näin ollen todellista kyselyn kohdehenkilöiden määrää ei voida todeta eikä kyselyn kattavuutta tarkoin arvioida.

Kyselyyn vastasi 29 ulosottotarkastajaa. Perehdyttäjille kohdistettuihin kysymyksiin tuli kolme vastausta. Kyselyn ajankohdan mukaiseen ulosottotarkastajien määrään nähden kyselyyn vastasi noin viidesosa ulosottotarkastajista. Tutkimuksen tuloksiin tulee näin ollen suhtautua kriittisesti eikä yleistyksiä sen perusteella voida tehdä. Tutkimusmateriaali perustuu ulosottotarkastajien subjektiivisiin kokemuksiin, joka tulee myös huomioida tutkimuksen tulosta arvioitaessa. Mielestäni sekä haastattelujen että kyselytutkimuksen tärkeimpänä antina onkin vastauksissa esiin tulleet kokemukset ja näkökulmat perehdytysprosessista. Kyselytutkimuksen vastauksista hyödynsin työssäni kohtia 1–4 ja 6–8. Työn laajuuden rajaamiseksi muihin kyselyn kohtiin tulleita vastauksia en opinnäytetyötäni varten tarkemmin analysoinut ja työssäni käsitellyt, mutta katson niihin annettujen vastausten olevan sellaisia, joita tilaaja pystyy halutesaan hyödyntämään toimintansa kehittämisessä.

Toteuttamieni haastattelujen ja kyselytutkimuksen myötä sain runsaasti monipuolista tutkimusmateriaalia. Satunnaisesti valikoituneet haastateltavat sekä kyselytutkimukseen vastanneet olivat olleet perehdyttäjinä ja perehdytettävinä eritavoin toteutetuissa perehdytysprosesseissa ja heidän kokemustensa perusteella oli mahdollista jossakin määrin verrata eri toteutustapojen etuja ja mahdollisia heikkouksia.

Tutkimuksen edetessä olennaiset asiat erottuivat ja työn rajaaminen niiden ympärille oli selkeää. Laajasta tutkimusmateriaalista katsoin olennaisimmiksi seikoiksi alueellisen perehdytyksen erilaiset toteutustavat, teorian ja käytännön yhteensovittamisen sekä henkilöiden kokemuksen pääosin itsenäisen työskentelyn ajallisesta

saavuttamisesta. Lisäksi nostin esiin resurssien riittävyyden ja perehdytystyön tuen. Tutkimusmateriaalin laajuus ja monipuolisuus, useat erilaiset näkökulmat sekä olennaisten asioiden erottuminen olivat eduksi tutkimukselle.

Koska perehdyttäjille ja perehdytettäville ei ollut ennalta annettu perehdytysprosessia koskevia yksilöityjä tavoitteita, tutkin perehdytyksen alueellisia toteuttamistapoja ja niiden merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Kokemukset organisaation tavoitetason saavuttamisesta peilaavat toisaalta vapaasti toteutetun perehdytyksen onnistumista ilman yksilöityjä tavoitteita ja toisaalta organisaation tavoitetason realisuutta.

Tutkimuksessa käytetty arvio n. 500 velallista puolikkaan rootelin suuruutena ei opinäytetyön valmistumisvaiheessa vastaa enää todellista tilannetta, vaan velallismäärä on suurempi. Velallismäärän kasvu vaikuttaa perehdytyksen tavoitteiden saavuttamiseen, joten tämä tulee huomioida tutkimusta mahdollisesti hyödynnettäessä.

6 ORGANISAATION PEREHDYTYSSUUNNITELMA

Perustäytäntöönpanon ulosottotarkastajien perehdytys muodostuu valtakunnallisesta peruskoulutusohjelman ympärille suunnitellusta perehdytysohjelmasta sekä paikallisesti suunnitellusta ja toteutetusta alueellisesta perehdytyksestä (Minkkinen henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021; Kopio henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2021).

6.1 Peruskoulutusohjelma

Ulosottolaitoksessa vuoden 2020 koulutuksen painopiste on ollut uuden toimialan, perustäytäntöönpanon koulutuksessa. Koulutus on luotu eOppivaan, joka on HAUS kehittämiskeskus Oy:n valtionhallinnon virastoille tarjoama digitaalinen oppimisympäristö. Ulosottolaitoksen perustäytäntöönpanon eOppivan koulutusmateriaali sisältää mm. virkamiestaitoihin, ulosottomenettelyyn, täytäntöönpanotoimiin ja oikeussuojakeinoihin liittyvien koulutusten luentotallenteita ja muita materiaaleja. Lisäksi sinne

on itseopiskelumateriaalina tutustuttavaksi tallennettu listaus tehtävän kannalta olennaisista oikeuslähteistä eli lainsäädännöstä, sen esitöistä ja oikeuskirjallisuudesta sekä tiedonhankinnassa tarpeellisista internetlähteistä. (Kopio henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2021; Haus Kehittämiskeskus Oy:n www-sivut 2022; eOppivan www-sivut 2021).

Ulosottolaitoksen toiminnan aikana koko perustäytäntöönpanohenkilöstölle pidettyjen koulutuksien, luentojen ja tietoisuuksien tallenteita ja materiaaleja on myöhemmin lisätty eOppivaan varsinaisen perehdytysmateriaalin rinnalle. Joitakin näistä osioista on myös lisätty peruskoulutusohjelmaan. (eOppivan www-sivut 2021; Perustäytäntöönpanon perehdytysohjelma marraskuu 2021, 5.10.2021.)

6.2 Perehdytyksen aloittaminen v. 2020

Ulosottotarkastajien perehdyttäminen aloitettiin jo edellisen organisaation aikaan 1.11.2020, jolloin alueellisista yksiköistä eli ulosottovirastoista oli valittu muutamia perehdyttäjiä, jotka keskenään suunnittelivat ja toteuttivat ulosottotarkastajien perehdyttämisen. Varsinaista valtakunnallista perustäytäntöönpanon perehdytysuunnitelmaa ei vielä siinä vaiheessa ollut laadittu. Uudessa organisaatiossa 1.12.2020 aloitettu ensimmäinen perehdytys toteutettiin alueilla osin jo marraskuussa perehdyttäneiden henkilöiden toimesta, mutta koska osa marraskuun perehdyttäjästä toimi 1.12.2020 alkaen ulosottoylitarkastajina, perehdytysvastuuta jaettiin aiempaa perintäkokemusta omanneille uusille ulosottotarkastajille. Perehdytys suunniteltiin myös silloin alueellisesti. (Kopio henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2021.)

Perustäytäntöönpanon alkuvaiheessa suuri työmäärä sekä perehdytettävien suuri määrä suhteessa aiemmin perintätyötä tehneiden ulosottotarkastajien määrään nosti esiin tarpeen organisoidumpaan perehdytykseen (Minkkinen henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021).

6.3 Perehdytysohjelma

Perustäytäntöönpanon johtavan kihlakunnanvoudin Minkkisen aloitteesta Valtakunnavoudinkanslian erityisasiantuntija Kopio ja hallintovouti (nyk. kihlakunnanvouti) Laine laativat perehdytysrunгон, jota työstettiin työryhmässä johtavan kihlakunnanvoudin ja perustäytäntöönpanon kihlakunnanvoutien kanssa (Minkkinen henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021; Kopio henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2021).

Perehdytysohjelma rakennettiin eOppivassa olevan peruskoulutusohjelman materiaalin ympärille lisäten siihen osioita, jotka hoidetaan alueellisissa yksiköissä esimiehen ja perehdyttäjien toimesta. Koulutus ja perehdytys nivottiin suunnitelmassa yhteen tukemaan toisiaan. Perehdytysohjelma on ollut käytössä helmikuusta 2021 alkaen ja sitä on edelleen kehitetty. (Kopio henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2021.)

Valtakunnallinen perustäytäntöönpanon perehdytysohjelma otettiin käyttöön helmikuussa 2021 ja se sisältää koulutusosioita (luentotallenteita, -materiaaleja ja liveluentoja), perehdytykseen liittyviä yhteisiä keskustelutilaisuuksia sekä esimiesten ja alueellisten perehdyttäjien kanssa käytäviä työympäristöön ja työvälineisiin liittyviä osioita ja aiheita, kuten työpaikan käytänteitä ja pelisääntöjä sekä työvälineiden ja toimisto-ohjelmien käytön opastusta. Perehdytysohjelmassa kulloinkin alkavalle toteutukselle on laadittu aikataulu perehdytysohjelman sisällön läpikäymiseen pääsääntöisesti eOppivan ja Skype- tai Teams-yhteyksien kautta. (Kopio henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2021; Perehdytysohjelma 18.1.2021; Perustäytäntöönpanon perehdytysohjelma toukokuu 2021, 10.5.2021; Perustäytäntöönpanon perehdytysohjelma marraskuu 2021, 5.10.2021.)

Helmikuussa 2021 toteutetusta perehdytyksestä alkaen on perehdyttäjien ja perehdytettävien käytössä ollut palautekysely. Lisäksi keskusteluja on käyty johdon, voutien ja perehdyttäjien kanssa. Toiminnan kehittyessä on huomattu, mitä kaikkea tietoa tarvitaan jo työn alkaessa. Perehdytysohjelmaa onkin kehitetty sekä aikataulullisesti että myös koulutusmateriaalin osalta. Alun jälkeen luennot ovat olleet pääsääntöisesti tallenteita, joskin joitakin liveluentoja on myös toteutettu. (Kopio henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2021; Perehdytysohjelma 18.1.2021; Perustäytäntöönpanon

perehdytysohjelma toukokuu 2021, 10.5.2021; Perustäytäntöönpanon perehdytysohjelma marraskuu 2021, 5.10.2021).

6.4 Palaute perehdytysohjelmasta ja koulutusmateriaalista

Perehdytysohjelman mukainen eOppivan kautta toteutettu koulutusmateriaali sai sekä haastatteluissa että tekemässäni kyselytutkimuksessa laajalti kiitosta mm. laajuudesta, monipuolisuudesta ja kattavuudesta. Sen katsottiin antavan hyvän tietopohjan ulosototarkastajan tehtävään ja tukevan käytäntöä. Tallennetun materiaalin katsottiin toimivan hyvin itsenäisesti ja etäyhteyden välityksellä opiskeltavaksi sekä mahdollistavan yksilöllisen omaan tahtiin opiskelun ja palaamisen luentomateriaalissa taaksepäin jonkin seikan tarkastamiseksi. Materiaalin katsottiin toimivan myös perehdytyksen jälkeen tukena käytännön työssä. Kunkin materiaalin pitäytymisen kyseissä aihealueessa katsottiin auttamaan asian omaksumista. Hyvänä pidettiin myös sitä, että materiaalista on muodostettu selkeä päivittäinen ohjelma. (Perehdyttävä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttävä henkilökohtainen tiedonanto 9.11.2021; Perehdyttävä henkilökohtainen tiedonanto 12.11.2021; Perehdyttävä henkilökohtainen tiedonanto 8.11.2021.)

Kyselytutkimuksessa tuli esiin toive käydä Ulosottolaitoksen pääperiaatteita ja keskeistä terminologiaa koskevia luentoja ennen ulosoton tietojärjestelmän toimintoihin liittyvää koulutusta. Lisäksi perehdytysohjelman päivittämiseen (mm. päivämäärät, linkkien toimivuus) toivottiin kiinnitettävän huomiota. Käytännön työhön liittyvien luentojen toivottiin olevan liveluentoja, jotta se mahdollistaisi välittömän keskustelun aiheeseen liittyen (Perehdyttävä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021).

Jotta perehdytyksen alussa peruskoulutusohjelman mukaisessa koulutuksessa tullutta tietoa pystyttäisiin täysipainoisesti hyödyntämään, katsottiin toivottavaksi palata teoriaopetuksen johtoajatuksiin esim. 1–2 kuukauden jälkeen, jolloin perehdyttävällä on jo ymmärrystä myös käytännön työstä. Toivottavaa oli myös perehdytysohjelman rytmittäminen teoriaa ja käytäntöä yhteensovittavasti esim. siten, että soveltuvin osin aamupäivän teoriaosuuden jälkeen jäisi iltapäivällä aikaa käydä läpi teoriaan liittyviä käytäntöjä ulosoton tietojärjestelmästä näyttäen. (Perehdyttävä henkilökohtainen

tiedonanto 5.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021.)

7 PEREHDYTYKSEN VASTUUNJAKO, OHJAUS JA TUKI

Perehdytysohjelman mukaisen peruskoulutusohjelman tarkoituksena on olla yhtenäinen ja selkeä, mutta itse perehdytyksen käytännön toteuttaminen on haluttu antaa alueille, jossa voidaan paikallisesti ratkaista tilanteessa tarkoituksenmukaisin toimintatapa perehdytysprosessille mm. käytettävissä olevien resurssien sekä perehdytettävien määrän ja taustojen perusteella. Alueille ei varsinaisesti ole annettu ohjeistusta perehdytyksen käytännön toteutukseen, vaan alueille annetun liikkumavaran katsotaan mahdollistavan alueiden erilaisten tilanteiden huomioimisen lisäksi myös erilaisten käytänteiden löytämisen, joita mahdollisesti muutkin voisivat hyödyntää. (Minkkinen henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021.)

Perehdytyksessä alueiden (toimipaikkojen) kihlakunnanvoutien katsotaan olevan avainasemassa, koska perehdytysvastuun on katsottu tärkeäksi olla mahdollisimman lähellä käytännön perehdytysprosessia. Toimipaikkojen voudit ovat läsnä alueillaan ja he muun ohella tuntevat käytännön perehdytystyötä hoitavat alueelliset perehdyttäjät. (Minkkinen henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021.)

Tässä tutkimuksessa toteutettujen perehdyttäjien haastattelujen perusteella voidaan todeta, että alueiden voudit ovat antaneet alueen perehdyttäjille varsin vapaat kädet käytännön perehdytyksen suunnitteluun. Tämä perustuu siihen, että alueen voudit tuntevat alueensa perehdyttäjät ja heillä on luottamus henkilöstöönsä ja heidän osaamiseensa perehdytyksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Pääsääntöisesti perehdyttäjät olivat tyytyväisiä siihen, että he saivat vapaasti suunnitella perehdytyksen toteuttamisen. Alueelliset perehdyttäjät katsovat olevansa vastuussa pääasiallisesti ulosoton tietojärjestelmän ja päivittäisen työnteon opettamisesta. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2021;

Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021.)

Varsinaista ohjausta valtakunnallisen perehdytysohjelman lisäksi perehdyttäjille ei ole annettu, mutta voudit ovat olleet tarvittaessa perehdyttäjien käytettävissä ja tukena perehdytysprosessissa. Alueiden käytännöissä on luonnollisestikin ollut eroavaisuuksia. Voudin toimesta on perehdyttäjälle voitu antaa listaus perehdytettävistä asioista perehdytysprosessin tueksi tai esitetty muita perehdytyksen liittyviä toivomuksia, mutta vastuu varsinaisesta perehdytyksen suunnittelusta ja toteuttamisesta on ollut perehdyttäjillä. Alueiden vouteja on osallistunut perehdytykseen liittyviin keskustelutilaisuuksiin ja kokoaviin palavereihin. Haastattelujen perusteella muodostui kuva, että alueiden voudit ovat olleet matalalla kynnyksellä tavoitettavissa myös perehdytysprosessiin liittyvissä kysymyksissä ja näin ollen vahvasti perehdyttäjien tukena. Käytännön perehdytystä koskevan vastuunjaon koettiin olevan selkeä eli perehdyttäjä huolehtii perehdytyksen ulosoton tietojärjestelmään ja käytännön työskentelyyn. Perehdyttäjät ovat alueen voudin lisäksi saaneet tukea alueen muilta perehdyttäjiltä tai toimiessaan ryhmänä, voineet suunnitella perehdytyksen kulkua yhdessä (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021.)

Sekä haastatteluissa että kyselytutkimuksen vastauksissa tärkeimmäksi resurssiksi katsottiin riittävä käytettävissä oleva aika perehdytykseen ja tämän varmistamiseksi uusien asiakkaiden tulo perehdyttäjille tulisi estää tai niiden määrää rajoittaa tarvittavissa määrin. Perehdyttäjän asiakaspuheluihin tulisi tarvittaessa olla saatavissa apua. Organisaatiossa pyritään tekemään perehdyttämisestä työnkuvaa laajentava ja positiivista sisältöä tuova työtehtävä, joka kuuluu osaksi työajalla tehtävää työtä. Tämän toteuttamiseksi on tärkeää keventää tarvittavissa määrin perehdyttäjän muuta työtaakkaa. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Minkkinen henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021.)

Haastattelujen ja tekemäni kyselytutkimuksen mukaan perehdyttäjien aluerajojen ylittävän yhteistoiminnan katsottiin olevan keino perehdytystyön tukemiseksi, sen yhdenmukaistamiseksi sekä tiedon ja hyvien käytäntöjen jakamiseksi perehdyttäjien kesken.

Lisäksi perehdyttäjille toivottiin yhteisiä materiaaleja, kuten “muistilistaa” siitä, mitä kaikkea perehdytyksessä tulee käydä läpi. Tämän tarpeellisuus korostuu etenkin siinä tilanteessa, että perehdytysvastuu vaihtuu tai perehdytettävällä on useita eri perehdyttäjiä. Materiaalien toivottiin lähtökohtaisesti olevan työkaluja, joita perehdyttäjät voivat käyttää oman harkintansa ja tarpeensa mukaan. Perustäytäntöönpanossa myös varsinaisen perehdytyksen jälkeen järjestetään aktiivisesti koulutusta, jonka materiaalista toivottiin ajantasaista luettelointia, jotta materiaalia olisi helppo hyödyntää myös perehdytysprosessissa. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021.)

Tutkimuksessa tuli esiin ajatus siitä, onko valtakunnallisessa organisaatiossa samaa työtä samoilla säännöillä tehtäessä perehdytyksen oltava paikkasidonnaista. Etäperehdytyksen ollessa pääsääntö, vain omaan työyhteisöön liittyvien asioiden katsottiin vaativan alueella toteutettavaa perehdytystä. Perehdytysvastuun jakamisen yli aluerajojen katsottiin tasaavan kuormitusta, koska henkilöstön vaihtuvuudessa on alueiden välillä huomattavia eroja. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021.)

8 ALUEELLINEN PEREHDYTYKSEN TOTEUTAMINEN

8.1 Perehdytysohjelman alueellinen toteuttaminen

Haastattelussa ja kyselytutkimuksessa kävi ilmi, että valtakunnallista eOppivan koulutusta ja sen materiaaleja on hyödynnetty alueilla eri tavoin, kuitenkin pääsääntöisesti kulloisenkin perehdytysohjelman mukaisesti. Perehdytettävät ovat käyneet itsenäisesti läpi perehdytysohjelmassa aikataulutetun ja eOppivassa toteutetun koulutuksen, joka on sisältänyt luentotallenteita ja –materiaaleja, ajankohdasta riippuen myös joitakin liveluentoja ja keskustelutilaisuuksia sekä oikeuslähteisiin tutustumista. Osa perehdyttäjistä on myös itse osallistunut perehdytysohjelman mukaiseen koulutukseen, jotta he ovat olleet tietoisia koulutuksessa käsitellyistä aiheista. Luentomateriaaleja on myös katsottu yhdessä ryhmänä. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021 Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021 Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021)

tiedonanto 19.10.2021; Perehdytettävä henkilökohtainen tiedonanto 4.11.2021: Perehdytettävä henkilökohtainen tiedonanto 9.11.2021.)

Eräissä toteutuksissa perehdyttäjät ovat muokanneet perehdytysohjelman mukaista käsittelyjärjestystä ja aikataulua ko. toteutukselle tarkoituksenmukaisemmaksi, jolloin perehdyttäjät ovat itse tehneet aikataulutuksen kalenterin kokouskutsuilla. Myös jotkin koulutuksen osiot on katsottu tehokkaammaksi kouluttaa itse eOppivan koulutusmateriaalia hyödyntäen. Lisäksi joitakin perehdytysohjelman ulkopuolisia perustäytäntöönpanon tietoisuuksien tallenteita on teorian opiskelussa hyödynnetty perehdytettävän itseopiskellen ja sen jälkeen perehdyttäjän kanssa ryhmässä keskustellen. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021.)

Valtakunnalliseen perehdytysohjelmaan on sisällynyt joitakin yhteisiä keskustelutilaisuuksia, joissa mukana on ollut johtava kihlakunnanvouti, alueiden kihlakunnanvoutia, perehdyttäjiä sekä perehdytettäviä. Keskustelutilaisuuksissa on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä, kertoa kuulumisia ja antaa palautetta. Joillakin alueilla perehdyttäjät ovat teoriakoulutuksen ohien toteuttaneet päivittäisiä skype-palavereita, joissa on voitu yhdessä keskustella käsitellyistä aiheista ja käydä läpi teoriakoulutuksessa esiin tulleita kysymyksiä ajantasaisesti. Joissakin toteutuksissa teoriaosuuteen on alueellisten perehdyttäjien kanssa palattu vain perehdytettävän muussa yhteydessä esiin tuomien kysymysten myötä. Osa perehdyttäjistä on teoriaosuuteen liittyvien keskustelujen yhteydessä käyneet soveltuvin osin käsitellyyn teoriaan liittyviä käytäntöjä ulosoton tietojärjestelmässä. (Perustäytäntöönpanon perehdytysohjelma helmikuu 2021; Perustäytäntöönpanon perehdytysohjelma toukokuu 2021; Perustäytäntöönpanon perehdytysohjelma marraskuu 2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021 Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2021.)

8.2 Ulosoton tietojärjestelmään ja käytännön työhön perehdyttäminen

Haastattelujen ja tekemäni kyselytutkimuksen mukaan perehdytystä on alueilla toteutettu yksilöperehdytyksenä, ryhmäperehdytyksenä sekä näiden yhdistelmänä. Yksilöperehdytyksessä jokaisella perehdyttäjällä on ollut yksi perehdytettävä. Samalla perehdytettävällä on saattanut olla myös useampi perehdyttäjä. Ryhmäperehdytyksessä yhdellä perehdyttäjällä on ollut useampia, jopa 3–4 perehdytettävää samaan aikaan.

Ryhmäperehdytystä on myös toteutettu siten, että ryhmällä on useita perehdyttäjiä. Ryhmä- ja yksilöperehdytystä on myös soveltuvin osin yhdistetty, jolloin esim. ryhmässä käydyn koulutus- ja teoriaosuuden jälkeen on siirrytty yksilöperehdytykseen. Yksilöperehdytyksen ohkeen on myös lisätty yhdessä ryhmänä käytäviä osioita. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021; Perehdytettävä henkilökohtainen tiedonanto 4.11.2021 Perehdytettävä henkilökohtainen tiedonanto 8.11.2021 Perehdytettävä henkilökohtainen tiedonanto 9.11.2021 Perehdytettävä henkilökohtainen tiedonanto 12.11.2021.)

Covid-19 –epidemiasta johtuen ulosottotarkastajien perehdytys on vuonna 2021 toteutettu pääsääntöisesti etäyhteydellä Skypeä. Näytönjako on mahdollistanut täysipainoisen perehdytyksen ja varsinkin ryhmäperehdytyksessä asioita yhdessä yhtä aikaa käyden tieto saadaan välitettyä yhtäläisenä kaikille perehdytettäville. Perehdyttäjien ja perehdytettävien työpinotyöskentely on ollut oppimistilanne koko ryhmälle. Perehdyttäjät ovat kokeneet Skypeä kautta toteutetun perehdytyksen helpoksi ja tehokkaaksi. Myös kyselytutkimuksessa tuli esiin perehdytyksen toimivuus etäyhteydellä. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021; Perehdytettävä henkilökohtainen tiedonanto 9.11.2021.)

Käytännön työhön perehdytystä on toteutettu ulosoton tietojärjestelmässä eri menetelmin. Lähtökohtana on ollut työskentely näytön jaon kautta, jolloin jokaisella perehdytykseen osallistuvalla on ollut sama näkymä asioita käsiteltäessä. Perehdytettävät ovat voineet seurata perehdyttäjän työtä ja/tai perehdytettävä on voinut työskennellä ohjautusti ja valvotusti perehdyttäjän roolissa. Tällöin etuna on ollut, että myös perehdyttäjän työt ovat edenneet perehdytyksen ohessa. Perehdytettävät ovat työskennelleet alkuun ohjautusti ja valvotusti omissa rooleissaan. Ryhmäperehdytyksessä perehdytettävät ovat päässeet seuraamaan toisten perehdytettävien ohjattua työskentelyä heidän omissa rooleissaan. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021.)

Haastatteluissa korostui käytännön ja teorian yhteensovittaminen. Työskentelyn ulosoton tietojärjestelmässä mahdollisimman aikaisin katsottiin nopeuttavan itse työn omaksumista ja auttavan ymmärtämään koulutusosion teoriaopetusta. Rutiiniasioiden toistojen ja erilaisten perehdytyksessä käsiteltävien tapausten katsottiin olevan merkittävä tapa käytännön työn oppimisessa. Sen vuoksi katsottiin tärkeäksi, että perehdytettävien rooteleissa on riittävästi velallisia, mutta samalla tulisi huomioida, että velallismäärä on hoidettavissa oleva. Omia asiakkaita perehdytettävällä olisi hyvä olla viimeistään 2 viikon kuluttua perehdytyksen aloittamisesta eli silloin, kun koulutusosion tiivis osuus on käyty läpi. Jotta tarvittavia toistoja saadaan riittävästi, pitäisi pystyä huolehtimaan siitä, että perehdytettävien velallismääriä saadaan optimaalisesti lisättyä ajan tasaisesti. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021.)

Perehdytyksen toteuttamistavasta riippumatta ensimmäisen perehdytyskuukauden jälkeen perehdytettävät ovat työskennelleet enenevässä määrin itsenäisesti. Tällöin perehdyttäjä on kuitenkin ollut perehdyttäjän käytettävissä tarvittaessa ja joissakin tapauksissa myös siten, että päivittäin on ennalta sovitusti kokoonnuttu yhdessä käymään läpi päivän aikaan esiin tulleita kysymyksiä. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021.)

Asiakaspuhelut ovat merkittävässä osassa ulosottotarkastajan työssä ja tästä syystä katsottiin, että perehdytyksessä olisi hyvä käyttää aikaa myös niihin. Asiakkaiden yhteydenotot voivat koskea hyvin moninaisia aiheita ja ulosoton pakkotäytäntöönpano viranomaisen rooli voi aiheuttaa myös omanlaisensa haasteen asiakaskontakteissa. Osa perehdytettävistä on asiakkaan suostumuksella saanut kaiuttimen välityksellä seurata perehdyttäjien asiakaspuheluita samalla näytönjaon kautta perehdyttäjän toimia seuraten ja tämä on koettu hyväksi. Asiakaspuheluihin perehtyy kuitenkin lähtökohteisesti kokemuksen kautta. Perehdytettävän onkin tärkeää tiedostaa, että varsinkin alussa asiakasta ei voida välttämättä palvella yhden puhelun aikana vaan se voi vaatia selvittelytyötä ja asioiden tarkastamista, jonka jälkeen voidaan olla uudelleen yhteydessä asiakkaaseen. Puheluissa, kuten muussakin työssä korostuu se, että epävarmassa

tilanteessa on tärkeää kysyä perehdyttäjän ohjausta. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021 haastattelut.)

8.2.1 Kokemuksia yksilöllisestä perehdytyksestä

Perehdyttävän kuulumista samaan perintäryhmään on voitu hyödyntää yksilöperehdytyksessä. Käytännön työtä on opetettu perehdyttävän oman, alkuun pienehkön rootelin lisäksi myös siten, että perehdyttävä on työskennellyt perehdyttäjän rootelissa ohjattuna ja valvottuna. Eduksi on katsottu perehdyttäjän omien töiden hoituminen perehdytyksen rinnalla. Yksilöperehdytystä on toteutettu myös siten, että perehdyttävän oman rootelin hoitamisen lisäksi perehdyttäjä on näyttänyt erilaisia tapauksia omasta rootelistaan. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2021.)

Osa haastatelluista perehdyttäjistä koki ihanteelliseksi, että jokaisella perehdyttävällä olisi oma perehdyttäjä. Tällöin vastuu perehdytyksestä olisi selkeä. Perehdytyksen laadun katsottiin kärsivän, mikäli perehdyttäjällä olisi useampia perehdytettäviä. Yksilöperehdytyksessä perehdyttäjän aika ei jakautuisi usealle perehdyttävälle. Yksilöllisen ohjauksen katsottiin toimivan käytännön työn perehdytyksessä parhaiten, koska työtä oppii tekemällä. Yksilöperehdytyksessä katsottiin eduksi myös se, että perehdytystä voisi paremmin räätälöidä henkilön osaamistaustan ja oppimistavan mukaiseksi. Myös perehdytyksen eteneminen perehdyttävän tahdissa ja tehokkaampi oppiminen olisi yksiköllisessä perehdytyksessä mahdollista eikä vertailua muiden osaamistasoon syntyisi. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttävä henkilökohtainen tiedonanto 4.11.2021.)

Kyselytutkimuksessa tuli esiin, että perehdyttävästä riippuen yksilöperehdytyksessä kynnys kysymysten esittämiseen saattaisi olla matalampi kuin ryhmässä, jolloin epäselviin aiheisiin palaamisen saatettaisiin ajatella hidastavan ryhmän etenemistä. Yksilöperehdytyksessä verkostoituminen ja vertaistuen hakeminen vaatii enemmän omaa aktiivisuutta.

Kyselytutkimuksen vastauksissa nousi esiin huomio, että yhtenäisiin toimintatapoihin pyrkimisestä huolimatta kukin perehdyttäjä on kuitenkin itsenäinen lainkäyttäjä, jolloin perehdytettävälle välittyy lähtökohtaisesti juuri perehdyttäjän näkemys sekä tietämys asioiden hoitamisesta ja työtavoista. Mikäli perehdyttäjiä olisi useampia, tulisi mahdollisesti esiin useampia näkökulmia ja ehkä erilaisia eri tavalla esitettyjä perusteluita toimille, jotka toisaalta saattaisivat joidenkin perehdytettävien osalta enemmänkin sekoittaa kuin selkeyttää omaksumista. Toisaalta perehdytyksen kattavuus saattaisi kärsiä useasta perehdyttäjistä, mikäli ei olisi tiedossa mitä kunkin perehdyttäjän kanssa olisi käyty läpi. Myös perehdyttäjien erilaiset toimintatavat saattaisivat perehdytettävästä riippuen hankaloittaa asioiden omaksumista.

8.2.2 Kokemuksia ryhmäperehdytyksestä

Tekemäni kyselytutkimuksen mukaan ryhmäperehdytyksellä on monia etuja. Useita henkilöitä yhtä aikaa ryhmässä perehdytettäessä, sama asia saadaan yhtä aikaa välitettyä usealle henkilölle. Tämän katsottiin säästävän perehdytykseen käytettäviä resursseja. Ryhmässä tulee esiin erilaisia kysymyksiä ja useita näkökulmia asioihin, jolloin yhdessä pohtiminen ja keskustelut laajentavat aiheen käsittelyä. Kun perehdytettäessä kukin perehdytettävä käy vuorollaan näytön jaon välityksellä läpi omaa rooteliaan, tulee monipuolisia esimerkkitapauksia eteen nopeammin kuin vain yhtä rootelia tutkittaessa. Tällöin toisen perehdytettävien asioiden ja tapausten läpikäymistä pystytään hyödyntämään oppimistilanteena. Ryhmässä syntyvä vuorovaikutteisuus koettiin hyvänä ja ryhmän koettiin tuovan vertaistukea ja tukevan oppimista.

Kyselytutkimuksessa ryhmäperehdytyksessä toimivan ryhmädynamiikan katsottiin olevan eduksi, jolloin mm. kysymysten esittäminen on luontevaa eikä siihen tule liian suurta kynnystä. Ongelmalliseksi katsottiin, jos itselle epäselviin kysymyksiin tai aiheisiin ei enää kehtaisi palata, jotta ryhmän eteneminen ei hidastuisi. Tällöin olisikin tärkeää, että tarvittaessa ryhmäperehdytyksen ohella olisi saatavissa myös yksilöllistä ohjausta. Tämä vaatisi myös perehdytettävän omaa aktiivisuutta. Etäyhteydellä perehdytettäessä vuorovaikutteisuudella ja perehdytettävien aktiivisuudella on suuri merkitys myös sille, että perehdyttäjä saa todellisen käsityksen asioiden omaksumisesta.

Ryhmäperehdytystä toteutettaessa tärkeäksi katsottiin, että perehdytys aloitetaan kaikille perehdytettäville mahdollisimman samanaikaisesti. Tiiviissä perehdytyksessä jo parin viikon ero aloittamisajassa hankaloittaa myöhemmin aloittaneen etenemistä ryhmän mukana ja aiheuttaa ylimääräistä kuormitusta perehdytettävälle. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021; Perehdytettävä henkilökohtainen tiedonanto 9.11.2021.)

8.2.3 Kokemuksia yksilöllisen ja ryhmäperehdytyksen yhdistämisestä

Yksilö- ja ryhmäperehdytystä on myös yhdistetty tarkoituksenmukaiseksi katsotulla tavalla käytännön työn perehdyttämisessä. Yksilöperehdytyksen ohella on järjestetty joitakin yhteisiä perehdytyspäiviä virastolla alueen perehdyttäjien ja perehdytettävien kesken, jolloin valitun teeman ympärille on järjestetty teoriaa ja käytäntöä yhteen sitovaa koulutusta. Tarkoituksen mukaisin osin perehdyttäjät ovat voineet esittää erilaisia toimintatapoja esim. työpäivän rytmittämisestä ja työpinotyöskentelystä. Perehdytyksessä esiin tulleita asioita on yhteisinä perehdytyspäivinä voitu pohtia ryhmässä. Kyselytutkimuksen mukaan yhteisten kokoontumisten katsottiin edesauttaneen uusien ulosottotarkastajien verkostoitumista aikana, jolloin pääsääntönä on ollut etäperehdytys. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021.)

9 PEREHDYTYKSEN TAVOITTEET ORGANISAATIOSSA

Tässä työssä perehdytyksen onnistumista arvioidaan lähtökohtaisesti perehdytettävän osaamisen kehittymisen ja työn hallinnan kautta. Perehdyttäjien ja perehdytettävien henkilökohtaiset arviot organisaatiossa asetetun tavoitetason ajallisesta saavuttamisesta muodostavat perustan, johon muita tutkimuksessa esiin tulleita seikkoja peilataan. Näin ollen olennaista on ollut selvittää, millaisia tavoitteita perehdytykselle on organisaatiossa asetettu.

Organisaatiossa perehdytykset tavoitteena on, että perehdytysprosessin läpikäynyt henkilö pystyy organisaation määrittelemään työnteon tasoon. Perehdytys suunnitelman tarkoitus on tuoda henkilölle hyvää pohjatietoa ja loogista näkemystä ulosoton kokonaisuudesta, jotta henkilö saadaan mahdollisimman nopeasti tuottavaan työhön. (Minkkinen henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021; Kopio henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2021.)

Perustäytäntöönpanolle ei toistaiseksi ole asetettu varsinaisia laatuksiteereitä tilastotietojen puuttuessa, joten työnteon tavoitetasoa ei organisaatiossa ole voitu tarkemmin määrittää. Karkeasti sanoen perehdytyksen jälkeen henkilölle oletetaan muodostuneen rutiini selviytyä kohtuullisen kokoisen velallismäärän kanssa siten, että työnjälki on organisaatiossa halutulla tasolla. Toisaalta tavoitteena on myös se, että työntekijälle muodostuu subjektiivinen kokemus ja tuntemus työssä selviytymisestä. Ulosottotarkastajan työtehtävissä on tiettyjä prosesseja ja tapahtumia, jotka toteutuvat vuoden kestävä ajankäytön aikana. Tästä syystä tehtävään perehdytyksenkin voidaan katsoa jossakin muodossa jatkuvan vähintäänkin vuoden ajan, jolloin työtehtävien eri variaatioista noin 80 % voidaan olettaa tulleen jo esiin. (Minkkinen henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021.)

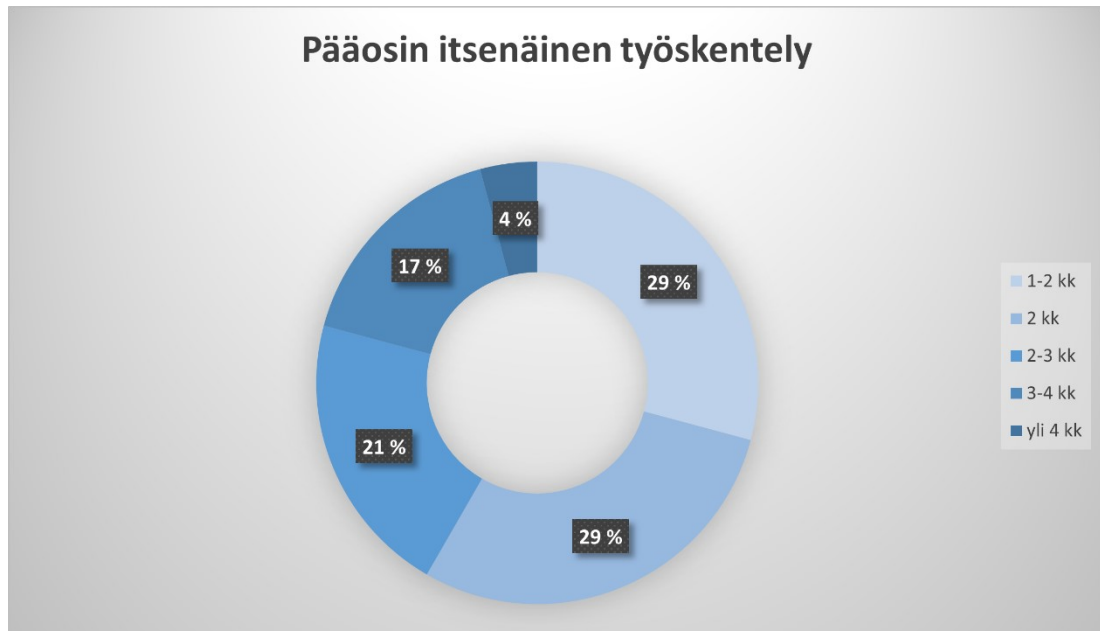
Tässä opinnäytetyössä tutkittavana on ollut lähinnä perehdytysprosessin kaksi ensimmäistä kuukautta, jonka katsotaan olevan tiivis perehdytysjakso ulosottotarkastajan tehtävään. Perehdytysprosessin etenemiseen liittyen ei varsinaisia tavoitteita ole asetettu. Pyynnöstäni johtava kihlakunnanvouti Minkkinen arvioi, että yhden kuukauden perehdytyksen jälkeen tavoitteena voisi olla, että perehdytettävälle on muodostunut kokonaiskuva tehtävästä ja työnlaadusta sekä käsitys työn ja toimivallan rajoista. Perehdytettävällä tulisi olla myös käsitys työyhteisön pelisäännöistä ja asetetuista odotuksista. Varsinaisissa työtehtävissä ei voida kuitenkaan odottaa itsenäistä työskentelyä muutoin kuin aivan yleisimmissä rutiiniasioissa. Asiakspuheluita ei tarvitse pystyä hoitamaan itsenäisesti, vaan riittää, että haluttu asia selvitetään ja asiakkaalle palataan asiassa. Tärkeää on, että perehdytettävä hyväksyy sen, että kaikkia asioita ei pysty itsenäisesti hoitamaan ja osaa kysyä neuvoa ja ohjausta tarvittaessa, jolloin välitytään mahdollisesti virheellisiltä ratkaisuilta. (Minkkinen henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021.)

Johtavan kihlakunnanvoudin Minkkisen arvion mukaan kahden kuukauden perehdytysjakson jälkeen tavoitteena voisi olla, että perehdytettävän työnteko olisi jo pääosin itsenäistä velallismäärän vastaten noin puolta rootelia. Arvioituna puolikasta rootelia vastaava määrä on n. 500 velallista. Tässä itsenäinen työnteko tarkoittaa sitä, että n. 80 % työstä sujuu itsenäisesti ja neuvoja ja ohjausta olisi päivittäin saatavissa avoimeksi jääneisiin kysymyksiin. Lisäksi perehdytettävälle olisi muodostunut riskiperusteinen ymmärrys asioiden kiireellisyydestä. (Minkkinen henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021.)

Perehdyttäjille ei ole asetettu ajallisia tavoitteita perehdytysprosessissa. Haastattelujen ja kyselytutkimuksen mukaan pääosin itsenäinen työskentely arvioitua puolikasta rootelia vastaavan asiakasmäärän kanssa olisi perehdyttäjien arviointien mukaan mahdollista 2–3 kuukauden kuluessa perehdytyksen aloittamisesta. Osa perehdyttäjistä koki tavoitteen olevan saavutettavissa, kun taas osa koki sen olevan liian optimistinen. Tavoitteiden saavuttamiseen katsottiin muun ohella vaikuttavan perehdytettävän kokemus ja ominaisuudet, ja tuen tarpeen katsottiin olevan yksilöllistä. Lisäksi katsottiin, että perehdytettävän tulisi päästä työskentelemään ulosoton tietojärjestelmässä riittävän aikaisessa vaiheessa, viimeistään 2 viikon kuluttua perehdytyksen aloittamisesta. Perehdytyksessä velallismäärän tulisi olla tarkoituksen mukainen ja sitä tulisi kasvat-
taa riittävän nopeasti perehdytyksen edetessä, jotta tehtävän omaksuminen työtä tekemällä, erilaisia tilanteita käsittelemällä ja rutiiniasioiden riittävällä toistoilla edesaut-
taisi tavoitteiden saavuttamista. (Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021; Perehdyttäjä henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021.)

Tutkimuksessa haastatellut perehdytettävät kokivat olleensa valmiita pääosin itsenäiseen työskentelyyn arvioidussa puolikkaassa rootelissa 2–3 kuukauden jälkeen perehdytyksen alkamisesta. Tosin varsin aikaisessa vaiheessa yksilöperehdytyksessä ulosoton tietojärjestelmään perehdytystä saanut koki pääosin itsenäisen työskentelyn onnistuneen jo tavoiteaikaa aiemmin. (Perehdytettävä henkilökohtainen tiedonanto 4.11.2021; Perehdytettävä henkilökohtainen tiedonanto 8.11.2021; Perehdytettävä henkilökohtainen tiedonanto 9.11.2021; Perehdytettävä henkilökohtainen tiedonanto 12.11.2021.)

Kyselytutkimuksessa tavoitteen saavuttamista koskevaan kysymykseen vastanneista perehdytettävistä lähes 60 % katsoi organisaation tavoitteen pääosin itsenäisestä työskentelystä täytyneen 2 kuukauden kuluttua perehdyttämisen aloittamisesta. Lisäksi lähes 21 % vastanneista katsoi tavoitteen täytyneen 2–3 kuukauden kuluessa.



Kuvio 2. Perehdytettävien ajallinen arvio pääosin itsenäisestä työskentelystä

Alueellisen perehdytyksen toteutustavalla ei havaittu olevan vaikutusta siihen, missä vaiheessa tavoite pääosin itsenäisestä työskentelystä on koettu saavutetuksi. Kyselytutkimuksessa perehdytettävistä kaikki itsenäisen työskentelyn 3–4 kuukauden kuluessa saavuttaneet olivat osallistuneet ryhmäperehdytykseen, kuten myös suurin osa vastaajista, jotka kokivat tason saavutetuksi 1–2 kuukauden kuluessa perehdytyksen aloittamisesta. Kysymykseen vastanneista n. 58 % oli ryhmässä perehdytettyjä. Perehdytettävä, joka koki kykenevänsä pääosin itsenäiseen työskentelyyn vasta myöhemmin kuin neljän kuukauden kuluttua perehdytyksen aloittamisesta oli saanut yksilöllistä perehdytystä. Muutoin tuloksissa ei juurikaan ollut huomattavia eroavaisuuksia.

Myöhemmin ajallisen tavoittaneiden saavuttaneiden kyselytutkimuksen vastauksissa tuli esiin mm. teorian ja käytännön erillisyys, myöhäinen pääsy ulosoton tietojärjestelmään, tarve työpinotyöskentelyyn ohjaamiseen ja perehdyttäjän ajan puute. Lisäksi ryhmäperehdytyksen rinnalle kaivattiin omaan osaamiseen ja tarpeisiin keskittyvää yksilöperehdytystä.

10 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Ulosottotarkastajien perehdytys muodostuu valtakunnallisesti suunnitellusta perehdytysohjelmasta sekä alueellisesti suunnitellusta ja toteutetusta perehdytyksestä.

Perehdytysohjelma sisältää verkkoympäristössä toteutettuja peruskoulutusohjelman mukaisia sekä muita koulutusosioita, alueellisesti käytäviä työympäristöön ja työvälineisiin liittyviä osioita sekä perehdytykseen liittyviä keskustelutilaisuuksia. Pääsääntöisesti perehdytys aloitetaan useammalle ulosottotarkastajalle saman aikaisesti ja perehdytysohjelma aikatauluttaa siinä käsiteltävät osiot.

Tutkimuksessa perehdytysohjelman mukainen koulutusmateriaali saa laajalti kiitosta. Se on monipuolinen ja kattava, ja sen katsotaan antavan hyvän ja käytäntöä tukevan tietopohjan ulosottotarkastajan tehtävässä toimimiseen. Tallennetun koulutusmateriaalin katsotaan tukevan itsenäistä ja etäyhteyden välityksellä tapahtuvaa opiskelua, joskin varsinaiseen käytännön työhön liittyvien luentojen toivotaan olevan välittömän keskustelun mahdollistavia liveluentoja. Koulutusmateriaalin katsotaan tukevan työn tekemistä myös perehdytysprosessin jälkeen.

Tutkimuksessa korostuu käytännön ja teorian yhteensovittaminen perehdytysprosessissa ja mahdollisimman aikaisen työskentelyn ulosoton tietojärjestelmässä katsotaan auttavan ymmärtämään koulutusosion mukaista teoriaa ja nopeuttavan työn omaksumista. Perehdytysohjelman aikataulua toivotaan soveltuvin osin rytmitettäväksi siten, että se tukee paremmin teorian ja käytännön yhteensovittamista perehdytysprosessissa. Työn tekemisen, rutiiniasioiden toistojen ja erilaisten tapausten käsittelyn katsotaan

olevan merkittävä tapa omaksua valmiudet itsenäiseen työskentelyyn tavoiteajassa, joten omien asiakkaiden saaminen viimeistään tiiviin koulutusosion jälkeen eli noin 2 viikon kuluttua perehdytyksen aloittamisesta katsotaan tärkeäksi. Velallismäärää pitää pystyä optimaalisesti ja ajantasaisesti lisäämään perehdytysprosessin edetessä, kuitenkin perehdytettävän yksilöllinen osaamistaso huomioiden.

Perehdytysprosessissa käytännön suunnittelu ja toteuttaminen on annettu alueille, joissa paikallisesti voidaan ratkaista kulloisessakin tilanteessa tarkoituksenmukainen toimintatapa ja löytää erilaisia käytänteitä perehdytyksen toteuttamiseen. Vastuu perehdytyksestä on aina esimiehellä ja perustäytöntöönpanossa tärkeäksi katsotaan alueellinen vastuu. Näin ollen avainasemassa ovat alueellisten toimipaikkojen kihlakunnan voudit, jotka tutkimuksen mukaan ovat antaneet alueellaan perehdyttäjinä toimiville ulosottotarkastajille varsin vapaat kädet suunnitella ja toteuttaa perehdytysprosessia. Alueelliset perehdyttäjät kokevat olevansa vastuussa pääasiallisesti ulosoton tietojärjestelmän ja päivittäisen työnteon opettamisesta, ja he ovat pääsääntöisesti olleet tyytyväisiä siihen, että ovat voineet itse suunnitella perehdytysprosessin toteuttamisen. Alueiden kihlakunnanvoutien on koettu olevan vahvasti perehdyttäjien tukena varsin itsenäisesti toteutetussa perehdytysprosessissa.

Perehdytysprosessissa tärkeimmäksi resurssiksi katsotaan perehdytykseen käytettävissä oleva aika, jonka turvaamiseksi perehdyttäjien muun työtaakan keventäminen riittävässä määrin on olennaista. Tutkimuksessa tulee esiin myös perehdyttäjien alue rajojen ylittävän yhteistoiminnan mahdollisuus perehdytystyön tukemiseksi sekä yhteiset perehdytystä tukevat materiaalit. Alueille annetun perehdytysvastuun katsotaan mahdollistavan erilaisten käytänteiden löytämisen perehdytystyössä ja tämän laajempi hyödyntäminen edellyttääkin perehdyttäjien aluejaon ylittävää yhteistoimintaa. Tutkimuksessa perehdyttäjien haastatteluissa tuli esiin paljon erilaisia perehdytystä koskevia ajatuksia, jotka voisivat olla laajemminkin hyödynnettävissä perehdytysprosesseissa. Tämän vuoksi perehdyttäjien jonkinasteista valtakunnallista yhteistyötä kannattaa hyödyntää. Mahdollisen yhteistoiminnan ja yhteisten materiaalien tulee kuitenkin olla vapaasti hyödynnettäviä työkaluja eikä alueellista suunnittelua rajoittavia ohjeistuksia ja määräyksiä. Tutkimuksessa esiin tullut pohdinta perehdytyksen paikkasidonnaisuuden tarpeettomuudesta on hyvä tiedostaa mahdollisuutena tasata perehdytyksen aiheuttamaa kuormitusta.

Alueilla ulosottotarkastajien perehdytystä on toteutettu yksilöperehdytyksenä ja ryhmäperehdytyksenä sekä soveltuvin osin yhdistämällä perehdytyksen osa-alueita sekä yksilöllisesti että ryhmässä perehdytettäväksi. Edellä mainittujen toteutustapojen sisällä on ollut erilaisia käytänteitä. Tutkimuksessa sekä yksilö- että ryhmäperehdytyksellä on todettu olevan omat etunsa ja heikkoutensa. Perehdyttämisen toteuttamisella ei kuitenkaan havaittu olevan olennaista vaikutusta siihen, missä ajassa valmius pääosin itsenäiseen työskentelyyn on koettu saavutetuksi. Perehdytettävät ovat yksilöllisiä oppijoita, joilla on erilaiset lähtökohdat perehdytykseen. Toteuttamistapaa tärkeämmäksi voidaankin katsoa perehdytettävän aktiivisuus ilmaista omat tarpeensa perehdytysprosessin aikana ja perehdyttäjän mahdollisuus vastata perehdytettävän esiintuomiin tarpeisiin, esim. yksilölliseen ohjaukseen ryhmäperehdytyksen rinnalla.

Tutkimuksessa organisaation tavoitteeksi ja perehdytyksen onnistumista kuvaavaksi mittariksi on nostettu perehdytettävän valmius ja osaamisen taso pääosin itsenäiseen työskentelyyn puolikasta rootelia vastaavan (n. 500 velallista) asiakasmäärän kanssa. Organisaatiossa arvioitu tavoiteaika on kaksi kuukautta perehdytyksen aloittamisesta. Tilastollista tietoa tavoitteen saavuttamisen arvioimiseksi ei ole saatavissa, joten tutkimuksessa tavoitteen saavuttamista on arvioitu perehdyttäjien ja perehdytettävien kokemusten kautta. Tutkimuksessa perehdyttäjät arvioivat edellä mainitun tavoitteen olevan saavutettavissa 2–3 kuluessa perehdytyksen aloittamisesta. Haastatelluista perehdytettävistä kolme koki saavuttaneensa tavoitteen 2–3 kuukauden kuluessa perehdytyksen aloittamisesta. Yksi haastatelluista perehdytettävistä koki tavoitteen saavutetuksi jo aiemmin. Kyselytutkimukseen vastanneista perehdytettävistä lähes 60 % koki saavuttaneensa tavoitteen 2 kuukauden kuluessa perehdytyksen aloittamisesta ja lisäksi lähes 21 % vastanneista perehdytettävistä arvioi tavoitteen saavutetuksi 2–3 kuukauden kuluessa perehdytyksen aloittamisesta. Tutkimuksen perusteella voidaankin arvioida alueellisen perehdytyksen onnistuneen saavuttamaan organisaation tavoitetasoa hyvin, vaikka yksilöityjä tavoitteita ei alueiden perehdyttäjille ole asetettu heidän suunnitellussaan ja toteuttaessaan perehdytysprosessia. Tutkimuksen perustella katsotaan, että teorian ja käytännön yhteensovittaminen, mahdollisimman aikainen tietojärjestelmätyöskentely, yhteistoiminta ja perehdytettävien yksilöllisten tarpeiden esiintuominen voisi edesauttaa tavoiteajan saavuttamista.

Tutkimuksessa haastatteluin ja kyselytutkimuksin hankittu materiaali perustuu varsin suppeaan otantaan, se on määrällisesti mittaamatonta ja perustuu vastaajien subjektiivisiin kokemuksiin. Tutkimuksen tuloksiin tulee näin ollen suhtautua kriittisesti. Tutkimuksen ei voida katsoa olevan luotettava eikä yleistyksiä sen perusteella voida tehdä.

11 PALAUTE JA JATKOTUTKIMUS MAHDOLLISUUDET

Työn toimeksiantajan edustajilta saamani palautteen mukaan opinnäytetyöni on kuvaava ja hyvin kirjoitettu. Tutkimus nostaa esiin mielenkiintoisia ja pohdinnanarvoisia näkökulmia perehdytystyön jatkosuunnittelua ajatellen mm. perehdytyksen aikataulun ja tavoitteiden osalta. Saamani palautteen perusteella koen toimeksiantajan pystyvän hyödyntämään opinnäytetyötäni organisaation perehdytysprosessissa ja sen kehittämässä.

Perehdytysprosessia tullaan organisaatiossa edelleen kehittämään ja perehdyttäjien aluerajat ylittävä yhteistoiminta on myös aloitettu. Näin ollen mahdollisena jatkotutkimuksena voitaisiin myöhemmin toteuttaa uusille perehdytetyille vastaava kyselytutkimus, jossa heidän kokemuksiaan perehdytysprosessista ja sen onnistumisesta organisaation päivitettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi voitaisiin selvittää. Tutkimustuloksista voitaisiin muun ohella arvioida organisaation perehdytyskokonaisuuden kehittymistä.

LÄHTEET

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Impact.

eOppivan www.sivut. Viitattu 25.1.2022. <https://lms.eoppiva.fi>

HE 71/2018 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi ulosottokaaren muuttamisesta ja eräksi siihen liittyviksi laeiksi.

Haus Kehittämiskeskus Oy:n www-sivut 2022. Viitattu 21.1.2022. <https://haus.fi/>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos. Helsinki: Tammi.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kopio, L. 2021. Erityisasiantuntija. Ulosottolaitos. Henkilökohtainen tiedonanto 30.9.2021.

Linna, T. 2019. Ulosottokaaren pääkohdat. 2. uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Minkkinen, V. 2021. Johtava kihlakunnanvouti. Ulosottolaitos. Henkilökohtainen tiedonanto 14.7.2021.

Oikeudenhoidon uudistamisohjelma vuosille 2013–2025. Viitattu 12.8.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/76427/omml_16_2013_oikeusturvaohjelma_80_s.pdf

Perehdytettävä. 2021. Ulosottotarkastaja. Ulosottolaitos. Henkilökohtainen tiedonanto 4.11.2021.

Perehdytettävä. 2021. Ulosottotarkastaja. Ulosottolaitos. Henkilökohtainen tiedonanto 8.11.2021.

Perehdytettävä. 2021. Ulosottotarkastaja. Ulosottolaitos. Henkilökohtainen tiedonanto 9.11.2021.

Perehdytettävä. 2021. Ulosottotarkastaja. Ulosottolaitos. Henkilökohtainen tiedonanto 12.11.2021.

Perehdyttävä. 2021. Ulosottotarkastaja. Ulosottolaitos. Henkilökohtainen tiedonanto 5.10.2021.

Perehdyttävä. 2021. Ulosottotarkastaja. Ulosottolaitos. Henkilökohtainen tiedonanto 11.10.2021.

Perehdyttäjä. 2021. Ulosottotarkastaja. Ulosottolaitos. Henkilökohtainen tiedonanto 13.10.2021.

Perehdyttäjä. 2021. Ulosottotarkastaja. Ulosottolaitos. Henkilökohtainen tiedonanto 19.10.2021.

Perehdytysohjelma 18.1.2021.

Perustäytäntöönpanon perehdytysohjelma toukokuu 2021, 10.5.2021.

Perustäytäntöönpanon perehdytysohjelma marraskuu 2021, 5.10.2021.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738 muutoksineen

Ulosottokaari 15.6.2007/705 muutoksineen

Ulosottolaitoksen ja konkurssiasiamiehen toimiston tulostavoiteasiakirja kaudelle 2018–2021. Viitattu 12.8.2021.

https://www.ulosottolaitos.fi/material/attachments/vvv2/vvvliitteet/OJ2sHxwmt/Ulosottolaitoksen_ ja_konkurssiasiamiehen_toimiston_tulostavoiteasiakirja_kaudelle_2018-2021.pdf

Ulosottolaitoksen www-sivut. 2021. Viitattu 11.8.2021. <https://www.ulosottolaitos.fi>

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

LIITE 1

OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄT KYSYMYKSET KYSELYTUTKIMUKSEEN

KYSYMYKSET PEREHDYTTÄJILLE JA PEREHDYTETTÄVILLE JOILLA EI AIEMPAA TÄYTÄNTÖÖNPANOKOKEMUSTA

Taustaa:

Perustäytäntöönpanon ulosottotarkastajien perehdytys muodostuu valtakunnallisen perehdytysohjelman mukaisesta koulutuksesta ja paikallisesti suunnitellusta alueellisesta perehdyttämisestä.

Tässä opinnäytetyössä kartoitetaan perehdyttäjien ja perehdytettävien kokemuksia perehdytysprosessista ja erityisesti sen kahdesta ensimmäisestä kuukaudesta.

KYSYMYKSET PEREHDYTTÄJILLE:

- 1) Miten perehdytysohjelman mukaiset eOppivan koulutukset ja luennot (=teoria) ja Uljaan toiminnot (=käytäntö) sovitettiin yhteen perehdytysprosessissa ja miten koet toteutustavan tukeneen työhön oppimista? Mitkä olivat mielestäsi toteutustavan edut ja heikkoudet?
- 2) Toteutettiinko perehdytys ryhmässä, yksilöperehdytyksenä vai näiden yhdistelmänä? Mitkä olivat mielestäsi toteutustavan edut ja heikkoudet?
- 3) Missä ajassa aloittamisesta arvioisit perehdytettävillä olevan riittävät valmiudet pääosin itsenäiseen työskentelyyn puolikkaassa rootelissa? (=n. 500 vellista ja n. 80 % työstä sujuu itsenäisesti, mutta tukea työhön on saatavissa)
- 4) Mikä voisi tukea ja hyödyttää perehdyttäjien perehdytystyötä ja sen tasalaatuisuutta? (esim. resurssit, koulutus, ohjeistus, materiaali, listaus perehdytettävistä asioista, yhteistoiminta yli aluerajojen jne.)

KYSYMYKSET PEREHDYTETTÄVILLE:

Taustatiedot:

5) Milloin perehdytyksesi alkoi?

Onko sinulla aiempaa ulosoton kokemusta?

6) Miten perehdytysohjelman mukaiset eOppivan koulutukset ja luennot (=teoria) ja Uljaan toiminnot (=käytäntö) sovitettiin yhteen perehdytyksessäsi ja miten koet toteutustavan tukeneen työhön oppimistasi? Mitkä olivat mielestäsi toteutustavan edut ja heikkoudet?

7) Toteutettiinko perehdytyksesi ryhmässä, yksilöperehdytyksenä vai näiden yhdistelmänä?

Mitkä olivat mielestäsi toteutustavan edut ja heikkoudet?

8) Missä ajassa aloittamisesta arvioisit omanneesi riittävät valmiudet pääosin itsenäiseen työskentelyyn puolikkaassa roolissa?

(=n. 500 velallista ja n. 80 % työstä sujuu itsenäisesti, mutta tukea työhön on saatavissa)

9) Mistä koet saavasi työssäsi tukea perehdyttäjien lisäksi?

10) Millainen työnantajakuva sinulle muodostui perehdytysprosessin myötä?