



Työhyvinvointia työn organisoinnin kehittämisellä - Uudenmaan yh- dyskuntaseuraamustoimiston työn organisoinnin arviointi

Lajunen, Niina
Tiitta, Pinja

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Työhyvintia työn organisoinnin kehittä-
misellä - Uudenmaan yhdyskuntaseuraamus-
toimiston työn organisoinnin arviointi**

Niina Lajunen, Pinja Tiitta
Sosiaalialan käytäntöjen asiakasläh-
töinen kehittäminen
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2019

Niina Lajunen, Pinja Tiitta

Työhyvinvointia työn organisoinnin kehittämisellä - Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työn organisoinnin arviointi

Vuosi 2019 Sivumäärä 116

Opinnäytetyössämme arvioitiin Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työn organisointia aluetiimien, palaverikäytäntöjen ja esimiestyön näkökulmista. Toimeksiannon saimme Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston johdolta. Tavoitteena oli arvioida työn organisoinnin nykytilaa ja siihen liittyviä kehittämistarpeita rikosseuraamustyöntekijöiden ja esimiesten näkökulmista. Tarkoituksena oli tuottaa arvioinnin avulla hyödyllistä tietoa työn organisoinnin kehittämisen pohjaksi. Työmme teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelemme työn organisointia, työhyvinvointia ja työn laatua ja vaikuttavuutta rikosseuraamusalalla.

Opinnäytetyömme on arvioiva tutkielma, jossa on vaikutteita laadullisesta tutkimuksesta ja arvioinnista. Arvioinnin toteuttamiseen käytettiin laadullisia tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyössämme on kaksi laadullista arviointiaineistoa, jotka ovat rikosseuraamustyöntekijöiden kolme ryhmähaastattelua ja esimiesten ryhmähaastattelu. Opinnäytetyömme arviointi oli formatiivista. Arvioinnin kohteena oli työn organisoinnin nykytila ja sen kehittäminen. Arviointi perustui työntekijöiden kokemuksiin ja mielipiteisiin eli arviointia tehtiin koetun vaikuttavuuden avulla. Opinnäytetyömme aineiston analysoinnin perustana toimi induktiivinen analyysi.

Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työn organisoinnin nähtiin toimivan pääasiassa hyvin, mutta kaikilla osa-alueilla oli myös kehitettävää. Aluetiimeissä kehitettävää nähtiin olevan aluejaon ja seuraamuspainotusten selkiyttämässä, alueellisen työn, etätyöpisteiden ja seuraamuspainotusten kehittämisessä sekä tiimien rakenteen ja etätyöpisteiden erityisyyden huomioimisessa. Palaverikäytäntöjen kehittämiskohteet liittyivät tarkoituksen ja tavoitteiden selkiyttämiseen, palaverikokoon, osallistujien rooleihin, palavereiden suunnitteluun ja sisältöön sekä palavereissa käsiteltävien aiheiden jatkokehittämiseen. Esimiestyössä kehittämistarvetta nähtiin olevan töiden organisoinnissa, esimiesten rooleissa, asiakastyön ohjauksen tarkoituksen ja tavoitteen määrittelyssä ja asioista tiedottamisessa.

Työn organisoinnilla ja esimiestyöllä on todettu olevan merkitystä työyhteisön hyvinvointiin. Työn organisoinnin kehittämisessä on tärkeää ottaa huomioon työhyvinvoinnin lisäksi rikosseuraamusalan erityispiirteet ja asiakkaan näkökulma. Yhtenä osana laadukasta rikosseuraamusalan työtä voidaan pitää toimivaa asiakassuhdetta. Työntekijöiden hyvinvoinnilla on merkitystä työn laatuun ja vaikuttavuuteen, koska hyvien asiakassuhteiden luomiseen tarvitaan hyvinvoivia ja motivoituneita työntekijöitä.

Asiasanat: työn organisointi, esimiestyö, työhyvinvointi, työn tuunaaminen, laatu rikosseuraamusalalla

Niina Lajunen, Pinja Tiitta

Well-being at work by improving organization of work- evaluation of organization of work in Uusimaa Community Sanctions Office

Year	2019	Pages	116
------	------	-------	-----

The subject of this Master`s thesis was to evaluate the organization of work in Uusimaa Community Sanctions Office. In this thesis, the organization of work in Community sanctions office was assessed from the perspective of areal teams, meeting practice and management. The thesis was commissioned by the management of Uusimaa Community Sanctions Office. Our goal was to assess the present status of the organization of work and target areas of improvement from the perspective of employees and management. Our goal was also to produce useful information in order to create the basis for organizational improvement. In our theoretical frame of reference, we examined organization of work, wellbeing in the workplace, as well as quality and effectiveness of work in Criminal Sanctions Agency.

Our thesis is an evaluative study influenced by qualitative study methods and assessment. Qualitative study methods were used to execute the assessment. Our thesis includes two qualitative research materials that consist of three group interviews of employees and one group interview of management. The assessment of our thesis was formative. The target of assessment was the present status of organizing tasks and how it could be improved. The assessment was based on employees` experiences and opinions, so the assessment was made through experienced effectivity. The collected data was analyzed with inductive analysis.

We found the organization of work in Uusimaa Community Sanctions Office to be mostly effective but there was something to improve in all areas. In areal teams, the main needs of improvement were clarifying areal partition and emphasis on criminal sanctions, developing areal labour, remote work areas and emphasizing criminal sanctions, and paying attention to the characteristics of team structure and remote work areas. Improvement in meeting practice is needed with clarifying purpose and goals, with number of participants, roles of participants, planning of meetings and their contents and further developing of the subjects in meetings. Improvement in management is needed in organization of work, roles of individual managers, defining the purpose and goal of customer work and informing employees.

The status of organizing work and management is relevant in well-being at work. When developing the organization of work, it is important to take notice of criminal sanction`s special characteristics as well as client`s point of view. One part of successful work in criminal sanctions is a functional employee - client relationship. The wellbeing of employees has an effect on work quality and effectiveness. In order to achieve a good employee-client relationship, motivation and well-being of employees are crucial.

Keywords: organizing work, management, well-being at work, job crafting, quality in criminal sanctions

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Tutkimus- ja kehittämissympäristön kuvaus.....	8
2.1	Rikosseuraamuslaitos	8
2.2	Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimisto	10
3	Työn organisointi.....	13
3.1	Työn organisoinnin taustaa	13
3.2	Työn organisoinnin perusteet	15
3.3	Esimiestyö työhyvinvoinnin edistäjänä.....	16
3.4	Toimivien ja tehokkaiden palaverien ominaisuudet.....	19
3.5	Tiimityö ja sen mahdollisuudet	23
4	Työhyvinvointi	27
4.1	Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyä	27
4.2	Työhyvinvoinnin osatekijöitä	28
4.3	Työhyvinvointia työtä tuunaamalla.....	33
4.4	Työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestykseen	36
5	Laatu ja vaikuttavuus rikosseuraamusalalla	38
5.1	Laatuun vaikuttavia tekijöitä	38
5.2	Menetelmällisyys ja vaikuttava työ.....	41
6	Työn organisoinnin arviointi	44
6.1	Arviointikysymykset	45
6.2	Aineiston keruu	46
6.3	Aineiston analyysi.....	49
6.4	Eettisyys ja luotettavuus	51
7	Arvioinnin tulokset.....	55
7.1.1	Tiimien koko	61
7.1.1	Etätyöpisteet	65
7.1.2	Seuraamuspainotukset.....	68
7.2	Palaverikäytännöt	71
7.2.1	Aluetiimipalaverit	71
7.2.2	Seuraamuskohtaiset palaverit	74
7.2.1	Toimistokokoukset.....	79
7.2.2	Kehittämispäivät	81
7.3	Esimiestyö	82
7.3.1	Lähiesimiestyö.....	82
7.3.2	Asiakastyön ohjaus	87
7.3.3	Johto	89

8	Johtopäätökset.....	91
9	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	100
10	Pohdinta.....	102
	Kuviot.....	113
	Taulukot.....	113
	Liitteet.....	114

1 Johdanto

Rikosseuraamusalan strategiassa vuosille 2011-2020 on mainittu yhtenä keskeisenä tavoitteena mielekäs työ, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Strategian mukaisesti työtehtävien tulisi olla mielekkäitä ja merkityksellisiä ja johtamisen ja toimintakulttuurin tulisi tukea työhyvinvointia ja uusien toimintamallien luomista. Yhtenä keinona tähän nähdään innovatiivisuuden ja työprosessien kehittämiseen kannustaminen. (Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020, 14.) Myös Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelmassa vuosille 2015-2020 on nimetty keskeisiksi päätavoitteiksi johtamisen ja esimiestyön kehittäminen, osaamisen kehittäminen ja työhyvinvoinnin tukeminen (Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020 2015, 7).

Autio ym. (2010, 119-120) ovat tutkineet naisten ja miesten työhyvinvointia ja tasa-arvoa rikosseuraamusalalla. Työhyvinvointia lähestyttiin tutkimuksessa henkisen työhyvinvoinnin, työyhteisöllisyyden ja sukupuolten välisen tasa-arvon näkökulmasta. Tutkimustuloksiin on todennäköisesti vaikuttanut silloin käynnissä ollut Rikosseuraamusalan organisaatiomuutos sekä valtionhallinnon tuottavuusohjelma ja sen edellyttämät säästövaatimukset. Nämä ovat aiheuttaneet epävarmuutta oman työn tulevasta resurssoinnista, työn organisoinnista ja työpaikan pysyvyydestä. Tutkimustulokset osoittivat henkisen rasituksen ja kiireen lisääntyneen ja sen seurauksena jaksamisongelmien yleistyneen. Tämän todettiin asettavan tulevaisuudessa haasteita työssä jaksamisen tukemiselle. Tutkimuksessa todettiin, että työssä jaksamisen tukemiseksi on tärkeä kehittää töiden organisointia, työhyvinvointia tukevia käytäntöjä ja työnohjausta. Rikosseuraamusalan vuoden 2009 strategiassa työn organisoinnin kehittäminen ja työssä jaksamisen tukeminen oli liitetty yhteen. Tavoitteena oli osallistumismahdollisuuksien ja moniammatillisen yhteistyön lisääminen tiimimäisen työn organisoinnin kehittämisen kautta.

Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa otettiin käyttöön vuoden 2016 alussa uusi tapa organisoida työtä. Uudistumiselle syntyi tarve Espoon aluetoimiston ja Vantaan aluetoimiston yhdistyttyä Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistoksi. Yhdyskuntaseuraamustoimiston johdon päätöksellä toimistoon muodostettiin kaksi alueellista rikosseuraamustyöntekijöistä koostuvaa tiimiä. Uusi tapa organisoida työtä herätti keskustelua työn organisoinnin toimivuudesta ja työssä jaksamisen näkökulmasta. Saimme toimeksiannon arvioida työn organisointia kehittämistoiminnan pohjaksi Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston johdolta. Työn organisointia oli tarkoitus kehittää työtä ja työntekijöitä paremmin palvelevaksi. Työskentelemme itse Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa rikosseuraamustyöntekijöinä.

Opinnäytetyömme on arvioiva tutkielma, jossa yhdistyi laadullinen tutkimus ja arviointi. Tavoitteenamme oli arvioida työn organisoinnin nykytilaa ja siihen liittyviä kehittämistarpeita rikosseuraamustyöntekijöiden ja esimiesten kokemusten pohjalta ja tuoda esiin heidän konk-

reettisiä kehittämisehdotuksiaan. Työn organisoinnin arvioitavia osa-alueita olivat aluetiimi-palaverioiden toiminta, palaverikäytännöt ja esimiestyö. Opinnäytetyömme tarkoituksena oli tuottaa formatiivisen arvioinnin keinoin hyödyllistä tietoa työn organisoinnin kehittämisen pohjaksi. Uskomme, että työn organisoinnin arvioinnin ja kehittämisen avulla on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin ja kehittää työn organisointia työtä paremmin tukevaksi.

Opinnäytetyömme alussa kuvataan tutkimus- ja kehittämissympäristö, johon opinnäytetyömme sijoittuu. Sen jälkeen esitellään teoreettinen viitekehys, jossa tarkastellaan työn organisointia, työhyvinvointia sekä työn laatua ja vaikuttavuutta rikosseuraamusalalla. Teoreettisen viitekehyksen ydinajatuksena on, että kehittämällä työn organisointia työtä ja työntekijöiden hyvinvointia mahdollisimman hyvin tukevaksi, voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota ja innostusta ja sitä kautta työntekijöillä on voimavaroja tehdä työtä mahdollisimman laadukkaasti. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen esitellään arvioinnin toteuttaminen, arviointikysymykset sekä työssä käytetty arviointimenetelmä ja aineiston analyysitapa. Tämän jälkeen kootaan työn organisoinnin arvioinnin tulokset, jotka esitellään haastattelurungon kolmen pääteeman mukaisessa järjestyksessä. Työmme lopussa on oman opinnäytetyöprosessimme arviointi sekä johtopäätökset ja pohdinta.

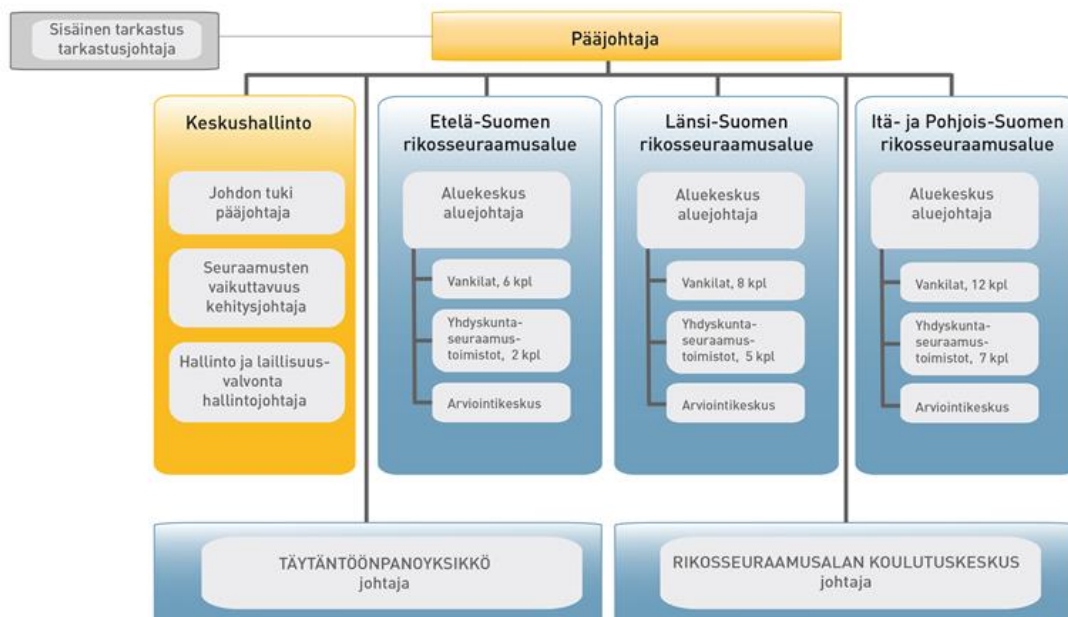
2 Tutkimus- ja kehittämissympäristön kuvaus

Tässä luvussa kuvataan toimintaympäristö, johon opinnäytetyömme sijoittuu. Aluksi esitellään Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio, sen perustehtävä ja tavoitteet sekä toiminnan taustalla olevat arvot. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimisto ja käydään läpi, miten työ on organisoitu siellä.

2.1 Rikosseuraamuslaitos

Rikosseuraamuslaitoksen organisaatiossa Suomi on jaettu kolmeen rikosseuraamusalueeseen, joita ovat Etelä-Suomen rikosseuraamusalue, Länsi-Suomen rikosseuraamusalue ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalue. Jokaisella rikosseuraamusalueella toimii oma aluekeskus, jonka alaisuuteen arviointikeskus, yhdyskuntaseuraamustoimistot ja vankilat sijoittuvat. Rikosseuraamuslaitoksen keskushallintoyksikkö sijaitsee Helsingissä. Keskushallintoyksikkö koostuu kolmesta yksiköstä sekä sisäisestä tarkastuksesta. Kolme yksikköä muodostuu johdon tuesta, hallinnosta ja laillisuusvalvonnasta sekä seuraamusten vaikuttavuudesta. (Organisaatio 2017.) Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio on esitetty seuraavassa kuviossa (Kuvio 1).

RIKOSSEURAAMUSLAITOS



Kuvio 1: Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio (Organisaatio 2017).

Rikosseuraamuslaitoksen perustehtävä on vastata tutkintavankeuden toimeenpanosta sekä yhdyskuntaseuraamusten ja vankeusrangaistusten täytäntöönpanosta (Risen strategiakartta). Rikosseuraamuslaitos vastaa omalta osaltaan yhteiskunnan turvallisuudesta ylläpitämällä laillista ja turvallista seuraamusten täytäntöönpanojärjestelmää sekä vaikuttamalla uusintarikollisuuden vähentämiseen ja syrjäytymisen ehkäisemiseen (Arvot ja strategia 2017). Rikosseuraamuslaitoksen arvoja ovat ihmisarvon kunnioittaminen, oikeudenmukaisuus, usko ihmisen mahdollisuuksiin muuttua ja kasvaa sekä turvallisuus (Risen strategiakartta). Käytännössä arvoihin sitoutuminen tarkoittaa perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien turvaamista, tuomitujen inhimillistä, asiallista ja tasa-arvoista kohtelemista, kaikessa toiminnassa lainmukaisuuden sekä oikeuden ja kohtuuden noudattamista ja täytäntöönpanon toteuttamista tukien tuomitun yksilöllistä kasvua ja kehitystä sekä hänen pyrkimystään rikoksettomaan elämään (Arvot ja strategia 2017).

Rikosseuraamuslaitoksen visio on valmentaa asiakkaita rikoksettomaan elämään ja pyrkiä turvallisesti kohti avoimempaa täytäntöönpanoa. Keskeisiä tavoitteita ovat verkostoyhteistyön hyödyntäminen asiakkaan valmiuksien lisäämiseksi kiinnittyä yhteiskuntaan, siirtyä turvallisesti kohti avoimempaa ja vaikuttavampaa täytäntöönpanoa ja panostaa työn mielekkyyteen ja sitä kautta vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja työhyvinvointiin myönteisesti. (Risen strategiakartta.)

Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartassa yhteiskunnalliseen vaikuttavuustavoitteeseen kaudelle 2018-2021 liittyy asiakkaan ja kansalaisen näkökulmasta asiakkaiden valmentaminen rikoksettomaan elämään, huolehtiminen turvallisuudesta ja rangaistusten täytäntöönpanosta, yhteiskunnan turvallisuuden edistäminen sekä oikeusturvan ja yhdenvertaisen kohtelun toteutuminen kaikessa toiminnassa. Henkilöstöön liittyviä tavoitteita ovat henkilöstön innostaminen ja valmentaminen jatkuvassa muutoksessa, työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen sekä asiakkaiden ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen lisääminen. (Risen strategia-kartta.)

Väisänen ja Väänänen-Fomin (2014, 137-149) toteavat rikosseuraamusalan toimintaympäristön tekevän rikosseuraamusalan työstä erityistä. Toimintaympäristössä kohtaavat rankaisu ja kuntoutus sekä haastava, usein moniongelmainen ja syrjäytynyt asiakasryhmä. Rikosseuraamusalan lakisääteinen toiminta ja alan sisäiset ohjeistukset määrittelevät vahvasti toiminnallista kokonaisuutta. Yhdyskuntaseuraamustyön työkäytännöt voidaan jakaa eri osa-alueisiin. Näitä ovat juridishallinnollinen ohjeistusosaaminen, vuorovaikutusosaaminen ohjeistusten täytäntöönpanoon ja ohjeistuksen noudattamiseen tähtäävässä toiminnassa, muutoksen motivoimisaaminen, palveluohjauksellisten elementtien ja verkostotyön osaaminen, tuen ja kontrollin reunaehtojen tunnistamisen osaaminen sekä yhteiskunnalliseen integraatioon ja vaikuttamiseen vahvistamisaaminen.

2.2 Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimisto

Yhdyskuntaseuraamustoimistojen tehtäviin kuuluvat yhdyskuntaseuraamusten toimeenpano ja seuraamuksiin liittyvien lausuntojen laatiminen oikeuden käsittelyä varten. Yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanoon kuuluvat yhdyskuntapalvelun toimeenpano, ehdollisesti rangaistujen nuorten valvonta, ehdonalaisen vapauden valvonta sekä nuorisorangaistusten ja valvontarangaistusten toimeenpano. Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston alaisuudessa toimii lisäksi Etelä-Suomen rikosseuraamusalueen tukipartio. (Yhdyskuntaseuraamustoimistot 2017.)

Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimisto on perustettu vuonna 2011 Espoon ja Vantaan yhdyskuntaseuraamustoimistojen yhdistyessä. Se on osa Etelä-Suomen Rikosseuraamusaluetta. Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston toimialueeseen kuuluvat kaikki Uudenmaan kunnat Helsinkiä lukuun ottamatta. Toimialueen pohjoisin paikkakunta on Mäntsälä, itäisin Ruotsinpyhtää ja läntisin Tammisaari. Yhteensä toimialueella on 25 kuntaa. Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa työskentelee noin 38 henkilöä vastaamassa yhdyskuntaseuraamusten toimeenpanosta. (Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimisto 2016.) Yhdyskuntaseuraamustoimiston johtoryhmä koostuu johtajasta, apulaisjohtajasta sekä rikosseuraamusesimiehistä. Johtoryhmän tehtävänä on aluetoimiston toiminnan strateginen suunnittelu, seuranta sekä arviointi. (Rikosseuraamuslaitoksen Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työjärjestys 2015.)

Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston toimialue on jaettu hallinnollisesti kahteen maantieteellisen kokonaisuuteen, joiden osalta tehtävistä vastaavat rikosseuraamusesimiesten johtamat aluetiimit, Länsi-Uudenmaan ja Itä-Uudenmaan tiimi. Rikosseuraamustyöntekijät on jaettu tämän aluejaon mukaisesti siten, että Itä-Uudenmaan tiimissä on yksitoista ja Länsi-Uudenmaan tiimissä kaksitoista työntekijää. (Rikosseuraamuslaitoksen Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työjärjestys 2015.) Aluejaon on suorittanut Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston johtoryhmä. Siinä on pyritty huomioimaan asiakasmäärien jakautuminen tasaisesti tiimien kesken. Asiakasmäärien vaihtelua alueittain pyritään tasoittamaan vantaalaisten asiakkaiden toimeenpanoilla, joita jaetaan molemmille tiimeille ja seuraamuselvytyksillä. Muuten toimeenpanojen alueellinen jako tapahtuu maantieteellisen aluejaon mukaisesti. Toinen opinnäytetyön tekijöistä työskentelee Länsi-Uudenmaan ja toinen Itä-Uudenmaan tiimissä. Toimialue ja aluejako näkyvät seuraavassa kuviossa (Kuvio 2)



Kuvio 2: Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston toimialue (Kaislampi 2016).

Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston toimialueella sijaistee kolme etätyöpistettä, joista kaksi, Lohja ja Hanko, ovat Länsi-Uudenmaan tiimin alueella ja yksi, Porvoo, Itä-Uudenmaan tiimin alueella. Etätyöpisteissä työskentelevät nimetyt rikosseuraamustyöntekijät. Lohjan alueella työskentelee neljä työntekijää, Hangon alueella kaksi ja Porvoon alueella kolme työntekijää. Alueiden muiden pienempien kuntien asiakkaat on pyritty jakamaan nimityksille työntekijöille.

Alueellisissa tiimeissä kaikki rikosseuraamustyöntekijät toimeenpanevat kaikkia seuraamusmuotoja. Työntekijöiden on mahdollista painottaa tiettyä seuraamusta oman mielenkiintonsa

mukaan. Lisäksi työntekijöiden on mahdollista hankkia täydennyskoulutusta ja erikoistua esimerkiksi seksuaalirikoksista tuomittujen henkilöiden kanssa työskentelyyn.

Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa säännöllisesti järjestettäviä palavereita, joihin osallistuvat rikosseuraamustyöntekijät, ovat aluetiimipalaverit, seuraamuskohtaiset palaverit ja toimistokokoukset. Näiden lisäksi järjestetään säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa kehittämispäiviä. Aluetiimipalaverihin osallistuvat kaikki aluetiimin rikosseuraamustyöntekijät ja niiden vetämisestä vastaavat rikosseuraamusesimiehet, jotka toimivat myös aluetiimien lähiesimiehinä. Aluetiimipalaveri on kestoltaan noin kaksi tuntia. Siellä tiedotetaan toimiston sisäisistä asioista, käsitellään aluetiimien sisäisiä asioita ja asiakastyön asioita. Aluetiimipalavereissa on käytössä esityslistat, joiden mukaisesti aluetiimipalaverit etenevät. Molemmat aluetiimit ovat saaneet luoda oman esityslistansa. Esityslistat ovat kaikkien työntekijöiden nähtävillä ja jokainen voi käydä etukäteen kirjoittamassa esityslistoihin asioita, joita toivoo aluetiimipalavereissa käsiteltävän.

Seuraamuskohtaisia palavereja ovat valvontatiimi, yhdyskuntapalvelutiimi ja valvontarangastustiimi. Niitä järjestetään kuusi kertaa vuodessa ja vetovastuu on rikosseuraamusesimiehellä, jonka vastuulle kyseinen seuraamus kuuluu. Palaverit ovat aina saman viikon aikana ja tuona viikkona ei järjestetä aluetiimipalavereita. Kaikkien rikosseuraamustyöntekijöiden ja tukipartion ohjaajien on mahdollista osallistua seuraamuskohtaisiin palavereihin. Seuraamuskohtaisissa palavereissa käsitellään tiettyyn seuraamukseen liittyviä asioita. Seuraamuskohtaisissa palavereissa on käytössä esityslista, jonka mukaan ne etenevät. Esityslista on kaikkien työntekijöiden nähtävillä ja jokainen voi ehdottaa seuraamuskohtaisen palaverin vetäjälle aiheita esityslistaan.

Toimistokokoukset ovat koko Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston henkilökunnalle tarkoitettuja kokouksia, joita pidetään kerran kuukaudessa. Toimistokokousten vetämisestä ja aiheiden valinnasta vastaa pääasiassa johtaja. Sen tarkoituksena on toimia tiedottamisen kanavana toimiston yhteisille asioille, ylempää organisaatiosta tuleville asioille ja asiakastyön linjauksille. Koko toimiston yhteisten asioiden käsittelyn lisäksi toimistokokouksissa käy ulkopuolisia vierailijoita. Toimistokokouksissa on käytössä esityslista, jonka mukaan toimistokokoukset etenevät. Esityslista on kaikkien nähtävillä ja johtajalle voi esittää toiveita toimistokokouksissa käsiteltävistä asioista.

Kehittämispäivät ovat koko Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston henkilökunnalle tarkoitettuja päiviä, joita järjestetään kaksi kertaa vuodessa. Niiden suunnittelusta ja vetämisestä vastaavat pääasiassa esimiehet. Kehittämispäivien tarkoituksena on käsitellä toimiston sisäisiin asioihin ja työhön liittyviä asioita kehittämisen näkökulmasta. Toinen kehittämispäivä on turvallisuuspainotteinen.

Johtajan tehtävänä on vastata Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston toiminnasta. Yhtenä erityisenä vastuualueena johtajalla on toimiston henkilöstö- ja taloushallinto. Apulaisjohtajan tehtäväkuvaan kuuluu asiakastyöstä vastaaminen ja johtavalle kuuluvien päätösaioiden esittely. Rikosseuraamusesimies vastaa omalla toimialueellaan yhdyskuntaseuraamusten toimeenpanosta. Tukipartiolla on oma esimies, joka vastaa tukipartion toiminnasta. (Rikosseuraamuslaitoksen Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työjärjestys 2015.)

Apulaisjohtaja toimii koko toimiston asiakastyönohjaajana. Asiakastyönohjaukseen kuuluu rangaistusten reunaehtojen sekä lain ja asetusten tulkita ja yleisten linjausten tekeminen. Lisäksi asiakastyönohjaaja toimii viestinvälittäjänä Keskushallinnon ja yhdyskuntaseuraamustoimiston välillä. Asiakastyönohjaaja huolehtii osaltaan toimintaohjelmien toteutuksesta sekä siitä, että toimistolla on tarpeeksi koulutettua henkilökuntaa toimintaohjelmien ohjaamiseen. Asiakastyönohjaajan tukena toimii erikseen nimetty asiakastyönohjausryhmä, joka koostuu apulaisjohtajan lisäksi rikosseuraamustyöntekijöistä. Asiakastyönohjausryhmän tarkoituksena on kartoittaa toimiston ohjelmaosaamista sekä koulutustarpeita sekä pohtia asiakastyön sisällön kehittämisen keinoja.

Rikosseuraamusesimiesten työ on organisoitu siten, että kullakin rikosseuraamusesimiehellä on oma tiimi ohjattavanaan. Yksi rikosseuraamusesimiehistä vastaa tukipartiotoiminnasta. Jokainen rikosseuraamusesimies vastaa myös yhdestä seuraamusmuodosta ja sen sisällöllisestä kehittämisestä. Seuraamukset on jaoteltu valvontoihin, joihin kuuluvat sekä ehdollisesta rangaistujen nuorten valvonta että ehdonalaisen vapauden valvonta, yhdyskuntapalveluun ja valvontarangaistukseen.

3 Työn organisointi

Tässä luvussa käydään ensin läpi työn organisoinnin taustaa ja pohditaan, milloin työn organisoinnin muuttamista on tarpeellista miettiä. Tämän jälkeen käsitellään työn organisointiin liittyvää esimiestyötä, palaverikäytäntöjä ja tiimityötä. Esimiestyötä käsittelevässä aluvussa tuodaan esiin esimiestyön merkitystä toimivan työn organisoinnin ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Palaverikäytäntöjä käsittelevässä aluvussa käsitellään toimivien ja tehokkaiden palavereiden ominaisuuksia. Tiimityötä käsittelevässä aluvussa määritellään tiimin käsitettä ja pohditaan tiimityön hyötyjä ja mahdollisuuksia organisaation ja yksilön näkökulmista.

3.1 Työn organisoinnin taustaa

Työn organisointi on muuttunut vuosien varrella. Siihen on vaikuttanut muun muassa työn muuttuminen perinteisestä ruumiillisesta työstä asiantuntijatyöhön. Perinteisesti työt organisoitiin yksittäisiin vaiheisiin ja työn tekemistä valvottiin tarkasti. Nykyiset organisaatiot perustuvat ihmisten osaamiseen ja asiantuntijuuteen. Työhön sitoutumisen ja omaehtoisen työs-

kentelyn merkitys on korostunut. Tämä on asettanut työn organisoinnille uusia haasteita. Organisaatiorakenteella ja töiden organisoinnilla on merkitystä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja organisaation toimintaan. Tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että organisaatiorakenne, töiden organisointi ja johtamistapa ovat yhteneviä. Mitä monimutkaisempia työtehtävät ovat sitä enemmän esimieheltä vaaditaan valmennusta ja ohjeita. Esimiehen tehtävä on auttaa työntekijää kehittymään työtehtävien vaatimalle tasolle. (Juuti 2006, 66-76.)

Työn organisoinnin tieteellinen tarkastelu ja työn organisoinnin perinteet ovat saaneet alkunsa 1900 luvun alussa Frederick W. Taylorin kehittämästä tieteellisestä liikkeenjohdon teoriasta. Lähtökohtana tieteellisen liikkeenjohdon synnylle oli työn tehostamistarpeet ja teoria perustui Taylorin ajatuksiin siitä, että työn tulisi olla tuottavampaa ja tehokkaampaa. Työn tuottavuuden ja tehokkuuden maksimointi tehtiin tieteellisiin tutkimustuloksiin perustuen ja työtä rationalisoimalla. Tieteellisen liikkeenjohdon periaatteiden mukaan tiede korvaa työntekijän henkilökohtaiset käsitykset, työntekijät valitaan ja heitä opetetaan ja koulutetaan tieteeseen perustuvan tiedon perusteella ja johto sekä työntekijät työskentelevät tiiviissä yhteistyössä tutkimustietoon perustuvien tieteellisten lakien mukaisesti. (Seeck 2012, 55-58.) Tieteellinen liikkeenjohto kohdisti huomion tuotannon tehostamisen lisäksi ainoan oikean työntekotavan etsimiseen (Rissanen & Hujala 2015, 89).

Tieteellisen liikkeenjohdon tehokkuutta ja rationaalisuutta painottavan suuntauksen vastavoimaksi syntyi Elton Mayoön liitetty ihmissuhdekoulukunta. Se kohdisti huomionsa yksittäiseen työntekijään, työpaikan ihmissuhteisiin ja työyhteisössä ilmenevään yhteistyöhön johtamisen taustalla. (Rissanen & Hujala 2015, 89.) Tieteellinen liikkeenjohdolla ja ihmissuhdekoulukunnalla oli myös yhteisiä tavoitteita kuten tuottavuuden lisääminen, yhteistyön parantaminen työpaikoilla sekä johtajan auktoriteetin oikeuttaminen. Ihmissuhdekoulukunta kuitenkin kritisoi työn jakamista yksinkertaisiin työtehtäviin, mikä oli ominaista tieteelliselle liikkeenjohdolle. Ihmissuhdekoulukunta pyrki laajentamaan ja rikastamaan työntekijöiden työnkuvaa ja kierrättämään työtehtäviä. Sen lisäksi se rohkaisi työntekijöitä yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. Tuottavuutta nähtiin voitavan parantaa työtä monipuolistamalla, työmoraalia vahvistamalla, puuttamalla konflikteihin sekä vaikuttamalla vaihtuvuuteen ja poissaolojen syihin. Tehokkuuden sijaan alettiin painottaa yhteisöllisyyttä ja työntekijöiden sekä johtajan sitoutumista jaettuihin arvoihin. Sen lisäksi alettiin kiinnittää huomiota työpaikan ilmapiiriin ja sosiaalisiin suhteisiin. (Seeck 2012, 107-108.)

Ihmissuhdekoulukunnan seurauksena organisaatioiden johtamisessa kiinnitetään sosiaalialalla huomiota myös inhimillisiin tekijöihin. Ihmissuhdekoulukunta nosti organisaation sosiaalisten suhteiden merkityksen hierarkioiden, tehokkuuden ja teknisten tekijöiden rinnalle. Ihmissuhdekoulukunnan havainnot johdon ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen ja informaation kulun sekä työhyvinvoinnin, motivaatiotekijöiden ja tehokkuuden välisestä suhteesta näkyvät nykypäivän työelämässä. Ihmissuhdekoulukunnan näkemykset ovat vaikuttaneet myös siihen,

että sosiaalialan organisaatiot näkevät toimintansa osana laajempaa hyvinvointipoliittista kenttää ja hyvinvointijärjestelmää. Vaikka sosiaalialan työ on erikoistunutta, sosiaalialan organisaatiot ovat yhtä muiden hyvinvointiorganisaatioiden kanssa. Tämä näkyy siinä, että asiakkaiden auttamiseen otetaan mukaan eri alojen asiantuntijoita. Ihmissuhdekoulukunnan oppien seurauksena työ ja työn tekeminen alettiin nähdä pelkkää palkkatyötä laajemmin. Työ alettiin käsittää osaksi ihmisen elämän sisältöä. Tämä näkyy siinä, että sosiaalialan koulutus ja ammatti-identiteetti korostavat sitoutumista alan arvoihin ja asenteisiin. (Niiranen ym. 2010, 72-74.)

3.2 Työn organisoinnin perusteet

Kauhasen (2012, 47) mukaan töiden organisointia tehdään useista eri syistä. Siihen vaikuttaa muuttuva markkina- ja taloustilanne, jonka seurauksena organisaatioiden täytyy miettiä henkilöstön määrää, organisaation rakennetta, työnjakoa sekä henkilöiden tehtäviä ja vastuualueita. Töiden organisointia voidaan tehdä myös ennakoivasti osana organisaation kehittämistoimintaa. Tavoitteena voivat olla esimerkiksi parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, tuottavuuden parantaminen, työmotivaatio ja henkilöstön hyvinvointi.

Malik (2002, 168-169) puhuu organisointivimmasta. Hänen mukaansa osa johtajista noudattaa jatkuvan uudelleenorganisoinnin ja uudelleenjärjestelyn strategiaa. Ihmiset kestävät muutosta, mutta pystyäkseen toimimaan tuottavasti, heidän on tärkeä kokea työssään myös rauhallisia ja vakaita vaiheita. Jos muutoksia tehdään koko ajan, vaarana on työtehon laskeminen. Muutoksia tulee tehdä siinä vaiheessa, kun muita vaihtoehtoja ei ole. Uudelleenorganisointia tehtäessä tärkeä merkitys on huolellisella suunnittelulla ja nopealla ja päättäväisellä toteuttamisella. Muutokset ovat tärkeä tehdä nopeasti, jotta työyhteisö ei joudu pitkäkestoisesti olemaan muutoksen ja epätietoisuuden tilassa.

Täydellisiä organisaatiomuotoja ei ole olemassa. Kaikissa organisaatioissa syntyy konflikteja, koordinoinnin tarvetta, tiedotusongelmia, ihmistenvälisiä erimielisyyksiä, epäselvyyksiä ja muita ongelmia. Tämän vuoksi yksi tärkein asia organisaatioissa on kompromissien tekeminen. Sellaisiin ongelmiin, jotka vaikuttavat organisatorisesti ratkaistavilta, voi olla myös muita ratkaisuja. Useimpia ongelmia voidaan ratkaista tai vähintään lieventää paremmalla johtamisella rakennemuutosten sijaan. Hyvä johtaja voi pystyä erittäin hyvään suoritukseen huonoista rakenteista huolimatta. Organisoimista tulee miettiä kolmesta eri näkökulmasta. Millainen työn organisointi tukee asiakkaan asemaa keskiössä ja millaisella työn organisoinnilla työntekijät ja esimiehet voivat tehdä työnsä? (Malik 2002, 169-171.)

Malikin (2002, 172-175) mukaan ongelmat voivat toisinaan johtua organisaatiosta. Yksi merkki huonosta ja muutosta vaativasta organisaatiosta on johtotasojen lisääntyminen. Johtotasojen tulisi lisätä vain erittäin perustellusta syystä. Toinen merkki on jatkuva laaja-alaisista töistä puhuminen ja verkostoajattelu. Useimmille ihmisille nämä asettavat haasteita, joita he eivät

pysty täyttämään. Mitä vähemmän tarvitaan laaja-alaista työtä, sen parempi. Kolmas merkki on kokousten suuri määrä. Kokouksia tulisi järjestää tarkoituksenmukaisesti ja välttää turhia kokouksia. Työntekijöillä tulee kuitenkin olla riittävästi mahdollisuuksia keskustella keskenään ja esimiesten kanssa, mutta tämä voidaan toteuttaa myös muuten kuin lisäämällä kokousten määrää. Neljäs merkki on henkilöstön liian suuri määrä ja päällekkäisen työn tekeminen. Viides merkki on koordinaattoreiden ja assistenttien tarpeellisuus. Heidän määränsä tulisi perustua todelliseen tarpeeseen. Kuudes merkki on työmäärän suuruus ja paljon erilaisia työtehtäviä. Työn tulee kiinnittää työntekijän huomio yhteen tehtävään. Toimenkuvien tulee olla hyvin suunniteltuja ja organisoituja. Mikäli työntekijällä on tehtävänään vähän kaikkea, se aiheuttaa räsitystä sekä johtaa suorituksen ja vastuun pakenemiseen. Keskitetyt työtehtävät voivat tarjota myös monipuolisuutta.

Järvinen ym. (2002, 34-35) mukaan työn organisoinnin toimivuutta voidaan arvioida tiettyjen periaatteiden kautta, jotka ovat työkokonaisuuden periaate, suorituksen ja valvonnan ykseyden periaate, tehtävien monipuolisuuden periaate, työn ajallisen autonomian ja itsesäätelyn periaate ja vuorovaikutuksen ja yhteistyön periaate. Työkokonaisuuden periaatteen mukaan työkokonaisuuden tulisi kattaa kaikki työprosessin eri vaiheet. Suorituksen ja valvonnan ykseyden periaatteen mukaan työntekijällä tulisi olla mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja toteuttamistapaan. Tehtävän monipuolisuuden periaatteen mukaan työtehtävien monipuolisuus lisää työntekijöiden moniosaamista ja toiminnallista joustavuutta. Työn ajallisen autonomian ja itsesäätelyn periaatteen mukaan työntekijälle tulee olla mahdollisuus vaikuttaa tuloksen määrään, laatuun ja työn tekemisen tahtiin. Vuorovaikutuksen ja yhteistyön periaatteen mukaan työn tulee olla luonteeltaan sellaista, että se mahdollistaa työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan.

3.3 Esimiestyö työhyvinvoinnin edistäjänä

Haapakorpi ja Haapola (2008, 68, 95) toteavat, että työn organisoinnin toimivuuteen vaikuttavat keskeisesti johtaminen ja esimiestyö. Esimiesten vastuulla on toimiva vastuiden jakaminen ja toiminnan koordinointi. Toimivalla työn organisoinnilla voidaan vaikuttaa työn tuloksellisuuteen sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat työnjaon onnistunut koordinointi, ammattiosaamisen oikea kohdentaminen sekä toimiva johtaminen ja esimiestyö. Työn organisoinnin avulla työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työn sopiva mitoitustas ja vaatavuus sekä toimivat työmenetelmät.

Johtamisella on todettu olevan keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Hyvä johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin myönteisesti ja vastaavasti huono johtaminen aiheuttaa työyhteisössä pahoinvointia. Hyvä johtaminen tukee ihmisten työskentelyä ja luo edellytyksen työssä onnistumiselle. Esimiehen työ on ihmisten osaamisen esille nostamista ja sen ylläpitämistä sekä työn edellytysten luomista. (Juuti 2006a, 77-85.) Myös Niirasen ym. (2010, 152) mukaan johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja työyhteisön toimivuuteen.

Hyvä johtaminen luo edellytykset myönteiselle työilmapiirille ja työn toimivalle organisoinnille.

Juuti ja Vuorela (2002, 18-22) toteavat, että johtaminen luo perustan työyhteisön hyvinvoinnille. Sillä on yhteys työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Sen lisäksi johtamisella on vaikutusta työhön ja työympäristöön liittyviin tekijöihin, koska johtamisen avulla niihin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan kehittää. Hyvä johtaminen on ihmisten johtamista. Se saa aikaan työyhteisössä hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan. Tärkeää on ottaa toimintojen kehittämiseen henkilöstö mukaan. Yleisperiaate hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle on se, että esimies ottaa huomioon ihmisten mielipiteet ja keskustelee heidän kanssaan. Henkilöstön osallistuminen lisää sitoutumista ja motivaatiota. Esimiehen keskeisiä tehtäviä on luoda organisaatioon toimintakulttuuri, joka antaa selkeitä ohjeita arjen toimimisesta. Sen lisäksi esimiehen tulee selkeyttää organisaation perustehtävä ja pyrkiä pitämään toiminta sen mukaisena.

Johtamisen merkitys ja siihen kohdistuvat odotukset ovat suuret. Henkilöstö kaipaa ammattitaitoista esimiestä, joka on keskusteleva ja lähellä alaisiaan, mutta kuitenkin riittävän kaukana säilyttääkseen esimiesroolinsa. Esimies voidaan nähdä valmentajana, joka pitää huolta johtamansa ryhmän edellytyksistä tehdä työtä. Esimies motivoi omalla esimerkillään ja kannustaa alaisiaan. Hän asettaa ja sopii henkilöstön kanssa tavoitteista ja huolehtii siitä, että kokonaisuus on toimiva. Esimiehen on tärkeä tiedostaa olevansa jatkuvasti tarkkailun alla. Hänen käyttäytymistään, asenteitaan ja sanattomia ja sanallisia viestejä tulkitaan jatkuvasti. (Järvinen 2014, 68.)

Keskustelu on johtamisen perusasia, joka jokaisen esimiehen tulisi muistaa kaikissa tilanteissa. Keskustelevalle johtamisella tarkoitetaan ihmisten ottamista mukaan ja arvostavalle vuorovaikutukselle perustuvaa keskustelua. Hyvän keskustelun ominaisuuksia on tasa-arvoinen kohtaaminen ja toisen ymmärtäminen. Yksi yleinen esimiesten haaste on luoda työntekijöitä innostavia yhteisiä tavoitteita ja saada työntekijät mukaan niiden toteuttamiseen. Esimies tehtävän menestyksellinen hoitaminen vaatii jatkuvaa kehittymistä niin ammatissa kuin ihmisenä. (Juuti & Rovio 2010, 9.)

Palautteen antaminen on olennainen osa esimiehen tehtävää ja esimiehillä on alaisilleen palauttevastuu. Työntekijät haluavat kuulla henkilökohtaisesti ja rehellisesti, mitä heidän toiminnastaan ajatellaan. Palautteen avulla ihminen voi saada tietoonsa oman toimintansa vaikutuksia ja muuttaa käyttäytymistään. Palautteen saaminen on tärkeää myös ihmisen kehittymisen, oppimisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta. Työelämästä saatavat kokemukset muokkaavat ihmisen itsearvostusta ja persoonallisuutta ja vaikuttavat itsetuntoon. Onnistumisen kokemukset ja arvostuksen tunne lisäävät työssä ja työpaikalla viihtymistä. Jos taas työntekijä ei koe olevansa arvostettu työpaikallaan, hän tuskin viihtyy siellä kauaa. (Järvinen

2014, 34, 76.) Palautteen antamisen merkitys nousee esiin myös Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelmassa, missä se nähdään osana johtamista ja esimiestyötä. Lisäksi henkilöstöohjelma korostaa vuorovaikutteisen ja valmentavan johtamistyylin käyttöä. Johtamisen erilaisilla työvälineillä pyritään työyhteisöjen joustaviin ja uudistuviin toimintamalleihin, jotka tukevat osaltaan arkipäiväistä työtä. (Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020 2015, 8-10.)

Töiden järjestely ja tavoitteiden asettaminen on yksi esimiehen tehtävistä. On tärkeää, että ihmiset tietävät työpaikallaan, mitä heidän kuuluu tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Hyvä yhteistyö edellyttää selkeästi määriteltyjä ja jaettuja rooleja, tehtäviä ja vastuualueita. Roolilla tarkoitetaan tässä tapauksessa ennalta määrättyjä tehtäviä ja tästä syystä monia rooleja voidaan vaihtaa henkilöltä toiselle tarpeen tullen. Esimerkiksi kokousten ja palaverien vetäjän ei tarvitse aina olla esimies, vaan tehtävä voi olla vaikka kiertävä. Myös silloin, kun esimies on estynyt saapumasta kokoukseen, on hyvä määrittää, kuka toimii hänen roolissaan tarvittavan ajan. (Järvinen 2014, 70.)

Pysyvä työjako ja pysyvät roolit ovat harvinaisia tänä päivänä, koska työn kuormitus ja kiire vaihtelevat. Henkilöstöressurssien ollessa tarkkaan mitoitettuja, vaaditaan työnjaon ja roolituksen jatkuvaa seurantaa, uudelleenmäärittelyä sekä sopimista. Tämä puolestaan edellyttää henkilöstöltä joustavuutta ja laaja-alaista osaamista. Töiden organisoitua ja tehtävien jakoa tulisi arvioida säännöllisin väliajoin, jotta työyhteisö toimisi, eivätkä työnkuvat vääristyisi ja keskeiset tehtävät jäisivät tekemättä. Mikäli näin ei toimita, on vaarana joidenkin henkilöiden ylikuormittuminen ja toisten alikuormittuminen. (Järvinen 2014, 71-72.)

Juuti (2010, 24) kuvaa johtamista palvelutehtävänä. Esimiehen tehtävänä on luoda sellaiset puitteet, joissa jokainen työntekijä voi onnistua työssään. Onnistumiseen vaikuttaa olennaisesti asiakkaiden tyytyväisyys. Organisaation menestyminen ja asiakastyytyväisyys edellyttävät työntekijöiden onnistumista. Esimies voi toteuttaa tämän, mikäli hän toimii hyvin ja onnistuu palvelutehtävässään. Esimiehen tehtävä on etsiä yhdessä jokaisen työntekijän kanssa hänen työhönsä liittyviä vahvuuksia ja motiiveja. Tämä johtaa työntekijän ja sitä kautta organisaation menestykseen. Tämä edellyttää keskustelua ja ihmisten lähellä olemista.

Nykyisin monista organisaatioista voidaan puhua asiantuntijaorganisaatioina, joissa työntekijät ovat asiantuntijatehtävissä. Tällöin paras tapa johtaa on voimaannuttava ja tuloksellinen johtaminen, jossa johtajan tehtävänä on palvella työntekijöitään. On alettu puhumaan palvelevasta johtamisesta, joka edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja mahdollisuuksien toteutumista. Tästä syntyy työn imua, joka saa työntekijät tekemään parhaansa työssä. Palveleva johtaminen ei merkitse johtajan valta-aseman katoamista. Valta-asema perustuu työyhteisön hyväksi toimimiseen ja roolimallina toimimiseen. Palveleva esimies on omistautunut työntekijöidensä palvelemisen saadakseen heidät suoriutumaan työstään parhaalla mahdolli-

sella tavalla. Hän kiinnittää huomiota työntekijöiden tarpeisiin ja pyrkii vastaamaan niihin parhaalla mahdollisella tavalla. Palveleva esimies edistää työntekijöiden ammatillista kehittymistä ja pyrkii tuomaan työntekijöiden vahvuudet esiin. Hän valmentaa työntekijöitä ja rohkaisee heitä ilmaisemaan mielipiteitään. Lisäksi hän kuuntelee ja rakentaa yhteisöllisyyden kokemusta. (Hakanen 2011, 76-77.)

Esimiehellä on työn imun kokemisen mahdollistajana merkittävä rooli. Palveleva johtaminen tukee parhaiten työn imua. Se antaa tilaa työntekijän erillisyydelle ja yhteydelle sopivassa suhteessa. Esimiehet ovat paikalla valmentamassa ja tarvittaessa tukemassa työntekijää, mutta he antavat työntekijälle tilaa tehdä itsenäisesti, oppia ja ottaa vastuuta. Esimiehet edesauttavat omalla toiminnallaan hyvien yhteistyösuhteiden ylläpitämistä sekä omassa yksikössä että yli yksikkörajojen. Tärkeää on yhteiset tavoitteet, oman työn liittyminen osaksi kokonaisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunne. Esimiehet ovat innokkaita oppimaan uutta omasta organisaatiosta, työntekijöistä ja itsestään. Esimiehet vahvistavat ja kunnioittavat työntekijöitä. (Hakanen 2011, 46-47.)

Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelman mukaan toimivalla johtamisjärjestelmällä on suora yhteys Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan tuloksellisuuteen sekä työyhteisöjen toimivuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Kokonaisvaltaisen ja hyvän johtamisen tavoitteena on luoda avoin, luottamukseen perustuva ja keskustelevalta ilmapiiri. Näiden avulla työyhteisön ja yksilöiden työhyvinvointia on mahdollista parantaa ja tätä kautta voimavarat saadaan mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. (Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020 2015, 8-10.)

Yksi esimiesten haasteellinen tehtävä nykypäivänä on muutosten johtaminen. Esimiehen tehtävä on auttaa ja tukea työntekijöitä erilaisissa muutostilanteissa. Henkilöstöohjelman mukaisesti johdon ja esimiesten olisi hyvä hankkia johtamisen osaamista monialaisella koulutuksella niin laitoksen ulkopuolella, kuin omilla sisäisillä täydennyskoulutuksilla. Tavoitteena on esimiesten johtamisvalmiuksien monialaisuus ja laajuus. Laadukkaalla johtamisella pyritään tukemaan henkilöstön työhyvinvointia. Lisäksi tavoitteena on osallistaa henkilöstöä innovatiivisuuteen ja työn kehittämiseen. Johtamisen ja esimiestyön kehittämisen nähdään olevan jatkuvaa. (Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020 2015, 8-10.)

3.4 Toimivien ja tehokkaiden palaverien ominaisuudet

Säännöllisesti toistuvat palaverit ovat yksi keskustelevalta johtamisen työväline. Ne ovat yhteisiä foorumeita, joissa voidaan käsitellä asioita ja etsiä yhteisiä toimintalinjoja. Palaverien tarkoitus on tehostaa organisaation toimintaa ja ylläpitää työpaikan kulttuuria. (Juuti & Vuorela 2004, 113-117.) Malik (2002, 238-241) pitää myös kokouksia tehokkaana johtamisen välineenä, mikäli ne ovat tuottavia. Kokouksia ei tulisi olla liikaa ja niitä suunniteltaessa tulisi miettiä kokousten tarkoituksenmukaisuutta. Kokousten valmisteluun ja niiden jälkeiseen toi-

mintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Mikäli ollaan kiinnostuneita henkilökohtaisesta ja organisaation tehokkuudesta, kaikki kokoukset kokoustyypistä riippuen tulee valmistella hyvin.

Palavereilla on päätöksenteon lisäksi useita merkityksiä työyhteisöissä. Ne ovat ennen kaikkea yhteistyöpaikkoja. Niissä ratkaistaan ongelmia, kehitetään toimintaa, käydään läpi keskeisiä asioita strategisesta näkökulmasta, seurataan päätösten toteutumista, opitaan ja vaihdetaan ajatuksia. Palavereiden tarkoitus on palvella yhteisiä päämääriä. Merkityksellisten palavereiden luomiseksi on tärkeä hahmottaa palavereiden rooli osana kokonaisuutta ja määritellä yksittäisen palaverin tarkoitus. Palaverit ovat tärkeä suunnitella ja toteuttaa hyvin. Palaveriin osallistujien on tärkeä tietää vastuunsa ja palaverin merkitys. (Surakka 2006, 9-10.)

Palaverin tehokkuuteen merkittävästi vaikuttavia tekijöitä ovat valmistautuminen palaveriin ja asenne. Jokainen palaveri tulee nähdä mahdollisuutena työyhteisön tärkeiden asioiden eteenpäin viemiseksi. Palaverit tulee nähdä yhtenä työtehtävänä, joka tulee suorittaa hyvin. Valmistautuminen auttaa siihen, että palavereissa keskitytään oleellisiin asioihin ja se koetaan merkitykselliseksi. Keskeisiä asioita valmistelun näkökulmasta ovat tarkoituksen määrittäminen, käsiteltävien asioiden valinta, tavoitteiden asettaminen käsiteltäville asioille, asialistan laatiminen, osallistujien valmistautumisen ohjaaminen ja menetelmien valinta. (Surakka 2006, 39-40.) Hyvässä palaverissa kaikki osallistujat tuntevat tullessa kuulluksi ja arvostetuiksi. Palaverin vetäjän tehtävä on luoda sellaiset puitteet, että ne mahdollistavat kaikkien osallistumisen keskusteluun. Vetäjän tehtävä on kannustaa myös hiljaisempia jäseniä sanomaan mielipiteensä. (Juuti & Vuorela 2004, 113-117.)

Palavereissa tavoitellaan hyvää vuorovaikutusta ja yhteistyötä. Palaveritaitoihin kuuluvat muun muassa ristiriitojen sietäminen, osallistuminen, kuunteleminen ja asioiden kehittäminen yhteistyössä muiden kanssa. (Surakka 2006, 49.) Hyvä osallistujien välinen vuorovaikutus vaatii kaikilta osallistujilta vuorovaikutusvastuuta ja perusviestintätaitoja, joita ovat puhumisen, asioiden esittämisen, kuuntelemisen ja havainnoinnin taidot. Palaveriviestinnän vastuu ei ole pelkästään palaverin vetäjällä. Viestintätaitojen lisäksi tarvitaan tahtoa osallistua vuorovaikutukseen ja vaikuttaa yhteiseen toimintaan, halua oppia muilta ja sietää erilaisuutta. (Malkavaara 2006, 78-79.)

Johto ja esimiehet vastaavat siitä, että yhteiset palaverikäytännöt ovat toimivia ja ihmisillä on tarvittavat taidot palaverien onnistumisen kannalta. Esimiesvetoisten palavereiden onnistumisessa vastuu on esimiehellä. Esimiesten tulee myös huolehtia olemassa olevien resurssien ja erilaisten osaamisten mahdollisimman hyvästä hyödyntämisestä palaverien tehokkuuden näkökulmasta. Esimiehen tehtävänä palaverin johtamisessa on asialistan läpivieminen. Sen lisäksi hänen tehtävänä on ylläpitää tavoitteellisuutta, antaa ja saada palautetta, vaikuttaa ilmapiiriin, tukea työntekijöitä ja luoda paikkoja oppimiselle. Palaverien onnistumiseen vai-

kuttaa sen jokainen osallistuja ja hänen tarpeensa, odotuksensa, uskomuksensa, tietonsa ja palaverihin liittyvät taitonsa. (Surakka 2006, 10-18.)

Kokouksen tehokkuus riippuu sen valmistelusta eli käytännössä esityslistan tekemisestä ja kokouksessa päätettävien asioiden toteuttamisesta käytännössä. Esityslistan laatiminen ei saisi olla yksinomaan kokouksen puheenjohtajan tehtävä. Siihen tulisi ottaa mukaan kaikki kokoukseen osallistujat. Säännöllisesti toistuviin kokouksiin olisi tärkeä määritellä ajankohta, johon mennessä kokouksen puheenjohtaja ottaa vastaan ehdotuksia ja toivomuksia. Hyvässä esityslistassa on vähän kohtia. Kokouksen puheenjohtajan rooli on merkittävä ja hänellä tulee olla kokouksen vetäminen hallinnassa. (Malik 2002, 238-241.) Palaverin vetovuoroa voi kierättää säännöllisesti. Tällä tavalla esimies voi valtuuttaa työntekijöitä ja antaa heille vuorotellen voimaa. Tämä voi lisätä myös vastuunottoa ja sitoutumista yhteisten ongelmien ratkaisuun. Palavereja voidaan toisinaan piristää ja virkistää keskustelua ottamalla niihin mukaan ulkopuolisia asiantuntijoita. Hyvä palaveri on keskusteleva, ei pelkkä tiedotustilaisuus. (Juuti & Vuorela 2004, 113-117.)

Palaverin tarkoitus määrittää siinä käsiteltävät asiat. Säännöllisesti toistuvissa palavereissa on monesti käsiteltävät vakioasiat. Viikkopalaverit alkavat usein tiedotusasioilla ennen kuin siirytään päätöstä vaativiin asioihin. Tätä on kritisoitu ja vaihtoehdoksi tiedotusasioille on ehdotettu esimerkiksi sähköpostia. Palavereissa käsiteltävien asioiden tulisi olla sellaisia, että niiden yhdessä pohtimisesta syntyy lisäarvoa. Asialistassa on tärkeää huomioida myös muiden osallistujien näkemykset tärkeinä pidetyistä käsiteltävistä asioista. Asialistan laatiminen on tärkeä osa palaveriin valmistautumista. Onnistuneen palaverin kannalta on tärkeää, että osallistujat tietävät palaverin tarkoituksen, millaisia asioita palaverissa käsitellään ja mitä niiden yhdessä käsitellessä tavoitellaan, miten kenenkin tulee valmistautua palaveriin ja kuinka paljon aikaa minkäkin asian käsittelylle on varattu. Hyvin tehty asialista on omiaan aktivoimaan osallistujia palaveriin. (Surakka 2006, 41-44.)

Esityslistan sisältö riippuu olosuhteista ja tilanteesta. Esityslistan avulla puheenjohtaja määrittää tärkeänä pitämänsä asiat ja se on yksi hänen tärkeimmistä tehtävistään. Kokouksen tehokkuuden takia on tärkeää keskittyä oleellisiin asioihin ja välttää sivuseikkoja. Rajaamalla käsiteltäviä aiheita puheenjohtaja saavuttaa kokoukseen osallistuvien kunnioituksen ja käyttää heidän aikaansa järkevästi. Esityslistaa laadittaessa on tärkeä erottaa toisistaan kolme esityslistankohdatyyppiä, jotka ovat aidot vakioasiat, kestoosuusosikot sekä sekalaiset ja muut mahdolliset asiat. Aidot vakioasiat ovat sellaisia, jotka ovat välttämätön käsitellä joka kokouksessa. Kestoosuusosikot ovat myös säännöllisesti esityslistalla. Ne ovat asioita, jotka toistuvat siksi, ettei niitä ole koskaan selvitetty lopullisesti. Tällaisten asioiden käsittelyyn tulee löytää joku toinen tapa. Ne eivät saa haitata jatkuvasti kokouksia. Sekalaiset ja muut mahdolliset asiat ovat sellaisia, jotka eivät ole enää kovin tärkeitä ja käsitellään kokouksen lopuksi. Pu-

heenjohtajan tehtävänä on rajata sitä, ettei lopuksi tuoda enää käsittelyyn sellaisia asioita, jotka vaativat laajempaa käsittelyä. (Malik 2002, 244-245.)

Kokousten jälkeinen toteutus on erittäin tärkeä, jotta kokouksilla on merkitystä. Mikäli kokouksessa ilmenee sellaisia asioita, jotka vaativat käytännön toimenpiteitä, puheenjohtajan vastuulla on se, että kokoukseen osallistujien keskuudessa vallitsee selvyys siitä, että toimenpiteet todella toteutetaan. Tämä tarkoittaa konkreettisia toimenpiteitä, vastuiden jakamista ja aikataulun laatimista, mitkä tulee päätösten ohella kirjata esityslistaan kaikkien nähtäville. Kokous ja puheenjohtaja otetaan vakavasti silloin, kun kokouksen osanottajat tietävät ja uskovat, että puheenjohtaja ei unohda kokouksessa esiin tulleita asioita ja niiden toteuttamista. Ilman kokouksessa tehtyjen päätösten toteuttamista käytännössä kokouksella ei ole merkitystä. Toteutuksen kannalta tärkeässä roolissa on seuranta. Päätösten tekeminen on tärkeää, mutta niiden toteuttaminen on se, mikä merkitsee. (Malik 2002, 245-248.)

Malkavaaran (2006, 81) mukaan hyvä palaverikoko on enintään kahdeksan henkilöä. Sopivan kokoinen ryhmä mahdollistaa osallistujien väliset henkilökohtaiset vuorovaikutussuhteet sekä monimuotoisemman ja vuorovaikutteisemman keskustelun. Isommassa ryhmässä yhteisen osallistumisen mahdollisuudet vähenevät ja syntyy enemmän yksittäisiä kommentteja ilman aitoa vuorovaikutteisuutta. Ryhmän kiinteyden puutetta saatetaan korvata alaryhmittymillä.

Kaikissa tasa-arvoiseen yhteistoimintaan liittyvissä ihmisten välisissä keskusteluissa tulisi tavoitella dialogia laadukkaana keskustelun aikaansaamiseksi. Dialogilla tarkoitetaan keskustelutyyliä, jonka tarkoituksena on mahdollistaa oppiminen eli ymmärryksen lisääminen maailmasta, toisista ihmisistä ja omasta itsestä. Dialogille ominaista on tasa-arvoisuus keskustelijoiden välillä sekä keskustelun etenemisen vapaus. Dialogisessa keskustelussa pyritään suhtautumaan kunnioittavasti toisiin keskustelijoihin, kuuntelemaan aidosti toisten keskustelijoiden kokemuksia ja mielipiteitä sekä puhumaan suoraan. Tarkoituksena on selvittää merkityksiin sisältyviä kokemuseroja ja sitä kautta löytää keskinäinen ymmärrys asioista. Tämä mahdollistaa luottamuksen muodostumisen. Dialogin avulla voidaan saada eriävät mielipiteet näkyviin ja sitä kautta löytää uusia näkökulmia. (Alhanen 2016, 51-52.)

Dialogisuus näkyy viestinnässä eli tavassa puhua ja kuunnella sekä toiminnassa eli arvostuksen osoittamisessa, positiivisen ja rakentavan palautteen antamisessa sekä tavassa tehdä päätöksiä. Dialogille tärkeitä asioita ovat suora puhe, kuunteleminen, läsnäolo, kunnioittaminen, odottaminen sekä reflektointi ja ilmapiiri. Suorassa puheessa keskustelijoiden tulee kiinnittää huomiota siihen, miten sanoittaa viestinsä, tulkintansa ja ehdotuksensa. Kuuntelemisessa tärkeää on keskittyminen ja kaikkien keskustelijoiden kuulluksi tulemisen varmistaminen. Tarkoituksena on osoittaa aitoa kiinnostusta ja arvostusta sekä oppia uutta. Läsnäolo tarkoittaa oman puheen rajoittamista ja toisten kannustamista omien mielipiteiden ilmaisuun. Kunnioittamiseen liittyy keskinäinen arvostus. Toisten erilaisuutta ja yksilöllisyyttä on tärkeä

arvostaa. Odottamisessa ja reflektoinnissa on kyse omien mielipiteiden ja käyttäytymisen arvioinnista ja omien näkemysten laajentamisesta. Dialogin mahdollistava ilmapiiri on avoin, luottamuksellinen ja turvallinen. (Syvänen ym. 2015, 255-256.)

Dialoginen vuorovaikutus vaatii harjoittelua ja arviointia. Keskustelijoiden tulee kiinnittää tietoisesti huomiota vuorovaikutuksen kulkuun. Dialogisen vuorovaikutuksen avulla yhteiset kokoukset ja työryhmät saadaan vaikuttavimmiksi ja innovatiivisemmiksi. Tämä mahdollistaa myös ideoiden viemisen käytäntöön. Dialogissa vastuu on kaikilla osapuolilla. Dialogin syntyminen edellyttää pyrkimystä johdonmukaisuuteen, jossa arvioidaan sanojen ja tekojen suhde. Työyhteisössä on tärkeää luoda joustavia vuorovaikutustilanteita. Dialogi vaatii oman tilansa, jossa dialoginen vuorovaikutus on mahdollista. Huumorin merkitys dialogisen toimintakulttuurin syntymisessä on myös tärkeä. Keskustelijoiden on tärkeää osata jättää hetkeksi oma näkökulma sivummalle ja tutkia toisen mielipiteitä. Tätä kautta on mahdollista löytää yhteinen näkemys. (Mönkkönen & Roos 2010, 167-169.)

3.5 Tiimityö ja sen mahdollisuudet

Yhteistyöosaaminen ja tiimityön hyödyntäminen ovat tärkeitä tekijöitä nykypäivänä sosiaali- ja terveysalalla. Asiakaskunta on moniongelmaisempaa, mikä vaatii työntekijöiltä monipuolista osaamista ja osaamisen yhdistämistä. Tiedon ja osaamistarpeiden lisääntyessä erikoistuminen on myös tärkeää. (Miettinen ym. 2000, 67.) Tiimin vahvuutena on saavuttaa yksittäistä työntekijää parempia ratkaisuja monimutkaisiin ongelmiin, koska tiimissä yhdistyy erilaista osaamista. Organisaation näkökulmasta tiimityö on myös merkityksellistä, koska tiimityön tavoitteena on tehostaa toimintaa ja saavuttaa parempia tuloksia. (Salminen 2013, 23.)

Salomäki (2002, 16) määrittelee tiimin työntekijäjoukoksi, jolla on yhteinen päämäärä. Tiimityö on tämän työntekijäjoukon yhteistyötä tuon yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Tiimityötä kannattaa hyödyntää silloin, kun työstä ei selviä yksin tai yhdessä tekemällä saadaan aikaan parempia tuloksia. Tiimityötä ei kannata tehdä vain tiimityön takia, vaan sille tulee olla perusteet. Heikkilä (2002, 24-25) vastaavasti määrittelee tiimin ryhmäksi, joka koostuu kahdesta tai useammasta yksilöstä, joilla on tiimissä omat erityiset roolit- ja työtehtävät. Lisäksi tiimin jäsenillä on erityistietoja- ja taitoja. Tiimin jäsenet toimivat toistensa kanssa jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja työskentelevät yhdessä saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Jokainen vastaa omasta työstään, mutta myös koko tiimin tuloksesta. Tiimillä on oma erityinen tarkoituksensa ja tehtävänsä. Tiimit tekevät itse päätöksiä ja johtajuus on tilanteen mukaan jaettavaa.

Miettinen ym. (200, 67-68) ovat määritelleet tiimin käsitettä työterveydenhuollossa. Siellä tiimi voidaan määritellä moniammatilliseksi työryhmäksi, joka tekee tavoitteellista, suunnitelmallista ja säännöllistä yhteistyötä saavuttaakseen perustehtävänsä ja ratkaistakseen siihen liittyvät haasteet. Tavoitteena on saavuttaa yhteiset tavoitteet yksilöä paremmin. Jokai-

selle tiimin jäsenelle on jaettu vastuuta ja tehtäviä ja jokainen osallistuu päätöksentekoon. Jokaisen tiimin jäsenen velvollisuus on tuoda yhteiseen käyttöön oma osaamisensa ja asiantuntemuksensa. Tiimityön avulla voidaan saavuttaa laadukkaampaa hoitoa ja löytää uusia, innovatiivisia ratkaisuja. Yksittäiselle työntekijälle tiimi mahdollistaa tuen ja asioiden jakamisen erityisesti haastavissa asiakastilanteissa sekä ammatillisen kasvun. Uusille työntekijöille tiimi tarjoaa perehdytystä, työnohjausta ja oppimismahdollisuuden.

Vaikeat ja moniosaamista vaativat tehtävät ovat lisänneet tarvetta hyödyntää työpaikoilla moniosaamista edustavia ryhmiä, jotka on opetettu ajattelemaan ja tekemään yhdessä. Osa työorganisaatioista on alkanut hyödyntää myös itseohjautuvia tiimejä. Niiden avulla on mahdollista saada käyttöön koko työntekijöiden älyllinen ja luova kapasiteetti. Itseohjautuvissa tiimeissä tiimille annetaan yleensä kokonaisvastuu suoritettavasta tehtävästä. Tiimin jäsenille annetaan valta käyttää yhdessä itsenäistä päätösvaltaa valitessaan työskentelytapoja, määritellesään aikatauluja ja valitessaan eri tehtäville suorittajat. Ajatuksena on, että itsensä ja muut ryhmän jäsenet hyvin tuntevat tiimin jäsenet kykenevät parhaiten järjestelemään omat työnsä ja tekemään ne tehokkaammin kuin yksittäiset työntekijät. (Heikkilä 2002, 383-384.)

Jorma Heikkilä ja Kristiina Heikkilä (2005, 188-190) määrittelevät itseohjautuvan tiimin ryhmäksi ihmisiä, jotka kantavat vastuuta koko organisaation työskentelyprosessista. Yhdessä työskentelemisellä pyritään toiminnan parantamiseen. Itseohjautuva tiimi ratkaisee päivittäin eteen tulevia ongelmia sekä suunnittelee ja kontrolloi omaa työtään. Itseohjautuvan tiimin jäsenet vastaavat sekä töiden suorittamisesta että itsensä johtamisesta. Itseohjautuvatkin tiimit tarvitsevat johtamista, mutta sen tulee olla luonteeltaan valmentavaa ja tukevaa.

Aito tiimitoiminta tukee sellaisia asioita, joita suurin osa ihmisistä pitää tärkeänä työssä ja työyhteisössä. Näitä ovat työn merkityksen kokemus, avoin vuorovaikutus ja riittävä palaute, oikeudenmukainen palkitseminen, kannustava työyhteisö ja omien taitojen sekä mielenkiinnon kohteiden huomioiminen työnkuvassa. Tärkeää tiimityön onnistumisen kannalta on se, että tiimin jäsenet kokevat hyötyvänsä tiimistä. (Salminen 2013, 57-68.)

Tiimityöllä voi olla monia etuja yksittäisen työntekijän näkökulmasta. Tiimityö voi auttaa työntekijää saavuttamaan omat tavoitteensa. Tiimissä työntekijällä voi olla parempi mahdollisuus erikoistua ja keskittyä itseään kiinnostaviin asioihin. Tiimi voi auttaa työntekijää selviytymään kasvavista suorituspainesta ja tehokkuusvaatimuksista, koska yhteistyö lisää tehokkuutta ja koko tiimin suoriutumista kannetaan vastuu yhdessä. Tiimin ääni voi olla yksittäisen työntekijän ääntä helpompi saada kuuluviin ja tiimillä voi olla yksittäistä työntekijää enemmän päätösvaltaa. Tiimi voi helpottaa työntekijää muutostilanteessa, koska se tarjoaa mahdollisuuden käsitellä muutosta yhdessä muiden tiimin jäsenten kanssa. (Salminen 2013, 57-68.)

Tiimi voi helpottaa työntekijää oppimaan uusia asioita, koska tiimi auttaa jäseniään tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Se mahdollistaa myös ryhmäoppimisen tiimin jäsenten jakaessa avoimesti oppimiaan asioita. Työyhteisön toimivuus on yksi tärkeimpiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Hyvä ja toimiva tiimi lisää työhyvinvointia, koska se tukee ja kannustaa, energisoi ja motivoi. Tiimitoiminta palkitsee, koska tehokas tiimitoiminta lisää tuottavuutta ja saa aikaan parempia tuloksia, joista kaikki tiimin jäsenet voivat nauttia. (Salminen 2013, 57-68.)

Hyvän tiimin tunnusmerkkejä ovat yhteisesti hyväksytty päämäärä ja tiimin jäsenten sitoutuminen siihen pyrkimiseen. Hyvän tiimin jäsenten erityisosaaminen ja yksilölliset ominaisuudet täydentävät toisiaan ja he tulevat toimeen keskenään. Hyvällä tiimillä on valmius ratkaista ongelmia ja tehdä päätöksiä. Hyvässä tiimissä jokainen tiimin jäsen kokee vastuuta omasta työstään, mutta myös koko tiimin saavutuksista ja epäonnistumisista. Hyvän tiimin sisällä viestinsä ja vuorovaikutus ovat avointa ja tehokasta ja tiimin sisällä hyväksytään myös rakentava ristiriita. Hyvässä tiimissä työt on jaettu tasaisesti tiimiläisten kesken. Tiimin jäsenten välillä vallitsee luottamus ja toisia tuetaan sekä kannustetaan. Hyvässä tiimissä hyväksytään eriävät mielipiteet ja niistä voidaan keskustella rakentavasti. Tiimin jäsenet ovat valmiita ottamaan riskejä ja epäonnistumaan. Hyvän tiimin tulokset ovat suurempia kuin yksilö voisi saavuttaa. Tiimin jäsenet oppivat työssään ja ovat motivoituneita. (Salomäki 2002, 56.)

Salminen (2013, 33) toteaa, että hyvä ja toimiva tiimi syntyy harvoin niin, että vaaditaan kaikilta sen jäseniltä kaikkien työtehtävien osaamista. Paras mahdollinen ratkaisu olisi löytää tasapaino erityisosaamisen ja moniosaamisen välillä. Jos kaikkien vaaditaan tekevän kaikkea, tiimin jäsenelle ei jää mahdollisuuksia kehittää erityisosaamistaan riittävästi. Tärkeää on kuitenkin tuntea muiden tiimin jäsenten tehtävät ja osaaminen sekä tarvittaessa pystyä tuuraamaan muita. Salomäki (2002, 17-18) on myös sitä mieltä, että tiimityötä tehtäessä tehtävät tulee jakaa tarkoituksenmukaisesti työntekijöiden yksilölliset vahvuudet huomioiden. Työntekijöiden tehtävänkuvia suunniteltaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että ne palvelevat mahdollisimman hyvin yhteisen päämäärän saavuttamista ja sen lisäksi niissä korostuu yksittäisen työntekijän osaaminen ja luontaiset taipumukset.

Heikkisen (2002, 32-33) mukaan tehokkaimpia tiimejä ovat ne, joissa on neljästä kahdeksaan tiimin jäsentä. Jäsenten välisen yhteistyön hyödyntäminen vaikeutuu mitä enemmän tiimissä on jäseniä. Pienemmän tiimin jäsenten on helpompi osallistua tiimin toimintaan ja pysyä sitoutuneita. Vaara alaryhmien muodostumiselle on myös pienempi ja tiimi pysyy paremmin yhtenäisenä. Suuressa tiimissä on vaikeampi selvittää tiimin jäsenten tarkoituksenmukaisia rooleja ja työnjakoa. Pienemmässä tiimissä tiimin jäsenet havaitsevat helpommin tiimin ilmapiirin ja muiden tiimin jäsenten mielialat. Salminen (2013, 22) on myös sitä mieltä, että tiimin koko vaikuttaa siihen, kuinka tehokkaaksi ja toimivaksi tiimi kehittyy. Toimiva tiimi koostuu hänen mukaansa alle kymmenestä henkilöstä. Suuremmissa tiimeissä haasteen muodosta-

vat yhteinen päämäärä ja yhteisten sääntöjen luominen. Suurissa tiimeissä muodostuu helpos-
ti vuorovaikutusongelmia ja luottamuksen saavuttaminen on vaikeampaa.

Pennington (2005, 79-80) puhuu ryhmäkoon vaikutuksista ryhmäkäyttäytymiseen. Päätöksenteon ja toimintaan ryhtymisen kannalta ihanteellisena ryhmäkokona on pidetty ryhmää, jossa on viidestä seitsemään henkilöä. Ryhmäkokoa vaikuttaa myös ihmissuhteisiin ja yksilöiden väliseen viestintään. Suuremmissa ryhmissä ristiriidat jäsenten välillä kasvavat ja yksimielisyyteen pääseminen on haastavampaa. Suuremmissa ryhmissä on vaikeampi tehdä päätöksiä. Pienemmissä ryhmissä yksilöt ovat minätietoisempia ja erottavat herkemmin sopivan ja sopimattoman käyttäytymisen. Suuremmissa ryhmissä omaan käyttäytymiseen kiinnitetään vähemmän huomiota minätietoisuuden vähentyessä. Yksilön mahdollisuus vaikuttaa ryhmän keskusteluun vähenee isommassa ryhmässä. Mitä suurempi ryhmä, sen helpommin ryhmässä on yksilöitä, jotka dominoivat keskustelua. Pienemmissä ryhmissä jokaisen jäsenen osallistuminen on tasaisempaa. Ryhmäkokoa vaikuttaa myös me-hengen kokoamiseen. Kun ryhmäkokoa kasvaa, me-henki vähenee.

Tiimin kokoukset ja palaverit ovat tärkeitä paikkoja asioiden pohtimiseen yhdessä. Palaverien päätarkoituksena pidetään informaation jakamista tai päätösten tekemistä. Niiden lisäksi palaverit voivat toimia motivaation ja sitoutumisen lisääjinä ja tiimin synergian lisääjinä sekä tiimin jäsenten yhteenkuuluvuuden tunteen lisääjinä. Rakentavan tiimipalaverin edellytyksiä ovat huolellinen etukäteissuunnittelu, toimivat kokoustilat, palaverin tarkoituksen ja päämäärän selkiyttäminen, kaikkien tiimin jäsenten osallistuminen palaveriin, ajan jakaminen tarkoituksenmukaisesti, osallistujien rohkaiseminen kommunikointiin, yhteiset päätökset, tehokas johtaminen, osallistujien arvio palaverin tehokkuudesta ja palaverin päätösten toteuttaminen käytännössä. (Heikkilä 2002, 232-233.)

Onnistuneen tiimityöskentelyn kannalta organisaation johtamis- ja toimintakulttuurin tulee olla sellainen, että se tukee tiimityöskentelyä. Oleellista on, että työntekijöiden erilaisuutta ja vahvuuksia käytetään hyödyksi ongelmanratkaisussa. (Heikkilä 2002, 14.) Johdolta ja esimiehiltä vaaditaan sitoutumista tiimitoimintaan ja sen kehittämiseen. Ennen tiimien perustamista tulee pohtia syitä tiimien perustamiselle ja tiimityön tarkoitusta. Tiimeille tulee asettaa tavoitteet ja pohtia, miten ne voidaan saavuttaa. Tiimityö ei sovellu kaikkiin organisaatioihin, joten sen soveltuvuutta omaan organisaatioon pitää pohtia. Tärkeää on myös miettiä sitä, tuottaako tiimityö parempia tuloksia kuin yksin työskenteleminen. Tiimitoiminnan onnistumiseen vaikuttaa eniten tiimissä työskentelevät ihmiset. Ihmisten tulee olla sitoutuneita tiimityöhön ja hallita tiimityötaitot, joita ovat vuorovaikutustaidot, taito motivoitua ryhmätyöhön, taito työskennellä ryhmässä, kokousosaaminen ja itsensä johtamisen taito. (Salminen 2013, 49-50, 72.)

Tiimin onnistuminen edellyttää hyvää johtamista (Salminen 2013, 111). Tiimin johtajan tehtävänä on korostaa tiimin päämäärää ja tavoitteita, auttaa vision kirkastamisessa ja työssä esiin tulevien ongelmien ratkaisemisessa. Johtajan tehtävä on ymmärtää tiimiä ja sen prosesseja kokonaisuutena ja huolehtia siitä, että ulkoa päin tulevat vaatimukset ja rajoitteet otetaan huomioon. Hyvä tiiminvetäjä näkee työntekijöiden vahvuudet ja osaa huomioida ne. Hän saa tiimin jäsenet käyttämään kykyjään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Salomäki 2002, 53.)

Esimies vastaa tiimin sisäisestä johtamisesta yhdessä tiimin kanssa. Hänen tehtävänä on varmistaa tiimille riittävät resurssit. Esimiehen tulee yhdistää tiimin toiminta laajempaan organisaatioympäristöön, huolehtia tiimin tavoitteellisuudesta ja kehittymisestä sekä tiimin sisäisen toimintakyvyn ylläpitämisestä. Hyvän esimiehen päätöksenteko on selkeää ja perusteltua, hänen toimintansa ja vuorovaikutuksensa on avointa ja keskustelun mahdollistavaa. Hyvä esimies luo järkevät tehtäväkokonaisuudet ja toimenkuvat sekä huolehtii siitä, että tiimissä on selkeät työ- ja vastuunjaot. Esimiehen tehtävä on huolehtia työkuorman jakautumisesta oikeudenmukaisesti tiimiläisten kesken. Esimiehen on tärkeä olla läsnä, seurata aktiivisesti tiiminsä toimintaa, antaa palautetta, motivoida ja innostaa sekä tukea ja rohkaista vaikeissa tilanteissa. Esimiehellä tulee olla myös valmius käsitellä rohkeasti epävarmuutta ja pelkoja. (Salminen 2013, 111-112.)

4 Työhyvinvointi

Tässä luvussa määritellään ensin työhyvinvoinnin käsite ja tuodaan esiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä erilaisten työhyvinvointimallien avulla. Sen jälkeen käsitellään työn tuunaamista ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Lopuksi pohditaan työhyvinvoinnin merkitystä organisaation menestyksen kannalta.

4.1 Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyä

Maailmanlaajuisesti tarkasteltuna työhyvinvoinnin käsite liitetään usein työterveyteen ja työkykyyn. Suomessa työhyvinvointi ymmärretään kuitenkin laajemmin. Siihen nähdään kuuluvaksi myös työn sujuminen arjessa. (Manka & Manka 2016, 75.) Yliruka ym. (2009, 15-16) tuovat Marja-Liisa ja Marjut Mankan tavoin esiin ajatusta työhyvinvoinnin käsitteen laajenemisesta. Heidän näkemyksensä mukaan yksilön jaksamisen ja osaamisen kysymyksiä tarkastelevasta perinteisestä työhyvinvoinnin käsityksestä on siirrytty laajempaan työhyvinvoinnin käsittelyyn. Työhyvinvoinnin edellytykset liittyvät myös työn mielekkyyteen ja hyvään organisointiin sekä organisaation ja lähityöyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Työhyvinvoinnissa on vahva yhteisöllinen ulottuvuus, joka korostaa jaksamisen ja viihtymisen kysymyksiä osana työkuultuurin ja organisaation toimintatapojen arviointia. Työssä jaksamisessa voidaan ajatella olevan kyse yksilön voimavarojen ja ympäristön vaatimusten tasapainosuhteesta. Keskeisiä asioita sosiaa-

lialalla työyhteisöjen toimivuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta ovat työn suunnitelmallisuus ja tavoitteiden selkeys, työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet, johtamistapa, työyhteisön ilmapiiri ja tukirakenteet sekä osaamisen kehittäminen.

Marjala (2009, 228-229) toteaa työntekijöiden työhyvinvointia koskevan väitöskirjan keskeisimmässä johtopäätöksissä, että työhyvinvointi ei koske vain työtä. Se liittyy myös yhteiskuntaan, kulttuuriin, työkontekstiin, yksilön elämäntilanteeseen ja kokonaiselämäntilanteeseen. Tämän ymmärtäminen on tärkeää työhyvinvoinnin lisäämisen näkökulmasta. Työhyvinvointi on kokemuksellinen ilmiö, minkä vuoksi työhyvinvoinnin kehittämisessä olennaista on yksilön kuunteleminen ja ymmärtäminen. Yksilöllinen ja arvostava esimiestyö on tärkeää työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Esimiehen on tärkeä tunkea ja kuunnella työntekijöitä. Työ on tärkeä muokata ihmisen osaamisen, toimintakyvyn ja toiveiden mukaan.

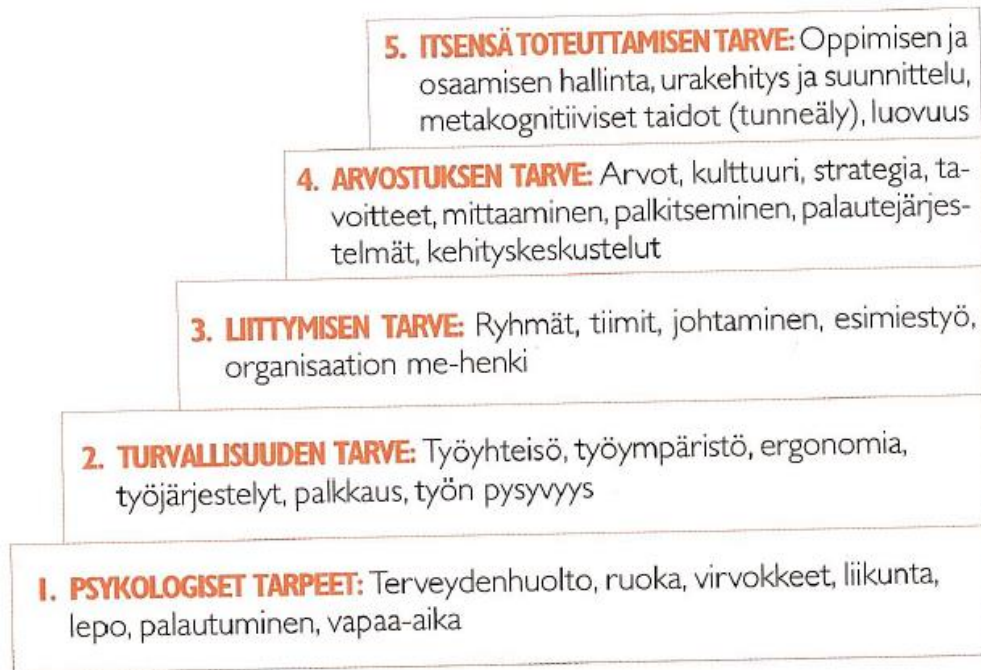
Työhyvinvointi syntyy yksilöllisten tarpeiden ja odotusten huomioimisesta. Esimiehen on tärkeä nähdä työntekijät yksilöinä henkilöstön sijaan. Lähtökohtana on ymmärrys jokaisen työntekijän yksilöllisistä tarpeista ja odotuksista eri elämäntilanteissa ja kyky vastata niihin työn organisoinnilla, johtamisella ja työtehtävien sisällöllisellä suunnittelulla. Työhyvinvointi tulee nähdä osana organisaation päivittäistä toimintaa, mikä vaikuttaa siihen edistävästi, ylläpitävästi tai vähentävästi. Työn sisältöön, organisointiin, työnjakoon, työaikoihin, työoloihin, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, työmenetelmiin ja toimintamalleihin liittyvien päätösten aiheuttamat muutokset vaikuttavat aina yksilön hyvinvointiin. (Kehusmaa 2011, 223-226.)

Työyhteisötaitojen kehittäminen on tärkeää, koska työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa jokainen työyhteisön jäsen. Työkavereiden keskinäinen kilpailu, naljailu ja heikot yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot synnyttävät työyhteisössä pahoinvointia, mitä voidaan ehkäistä työyhteisötaitoja kehittämällä. Työyhteisötaitoilla tarkoitetaan työntekijöiden halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla ja perustehtävän suuntaisesti. Työyhteisötaitoja ovat velvollisuus huolehtia työpaikan viihtyvyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyö esimiehen ja työkavereiden kanssa, oman mielipiteen ilmaiseminen rakentavasti asioiden eteenpäin viemiseksi ja aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön. (Kehusmaa 2011, 179.) Marja-Liisa ja Marjut Mankan (2016, 48) mukaan työyhteisötaitoja ovat perustehtävän tekeminen, omasta osaamisesta huolehtiminen, reiluus ja kohteliaisuus, tervehtiminen, kiittäminen, anteeksipyyttäminen, aktiivinen auttaminen, kiinnostuminen muiden työstä ja heidän työnsä arvostaminen, työpaikan viihtyvyydestä ja järkevästä resurssien käytöstä huolehtiminen, yhteistyö työkavereiden ja esimiesten kanssa sekä palautteen antaminen ja pyytäminen.

4.2 Työhyvinvoinnin osatekijöitä

Rauramo kuvaa työhyvinvointia porrasmallin avulla, mikä perustuu Maslow`n perustarpeita kuvaavaan tarvehierarkiaan. Hänen mallinsa sisältää viisi porrasta, jotka ovat psykologiset

perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Jokaiseen portaaseen vaikuttaa yksilön oman toiminnan ja valintojen lisäksi organisaation toiminta. (Rauramo 2004, 39-40.) Seuraavassa kuviossa on esitelty Rauramon työhyvinvoinnin porrasmalli (Kuvio 3).



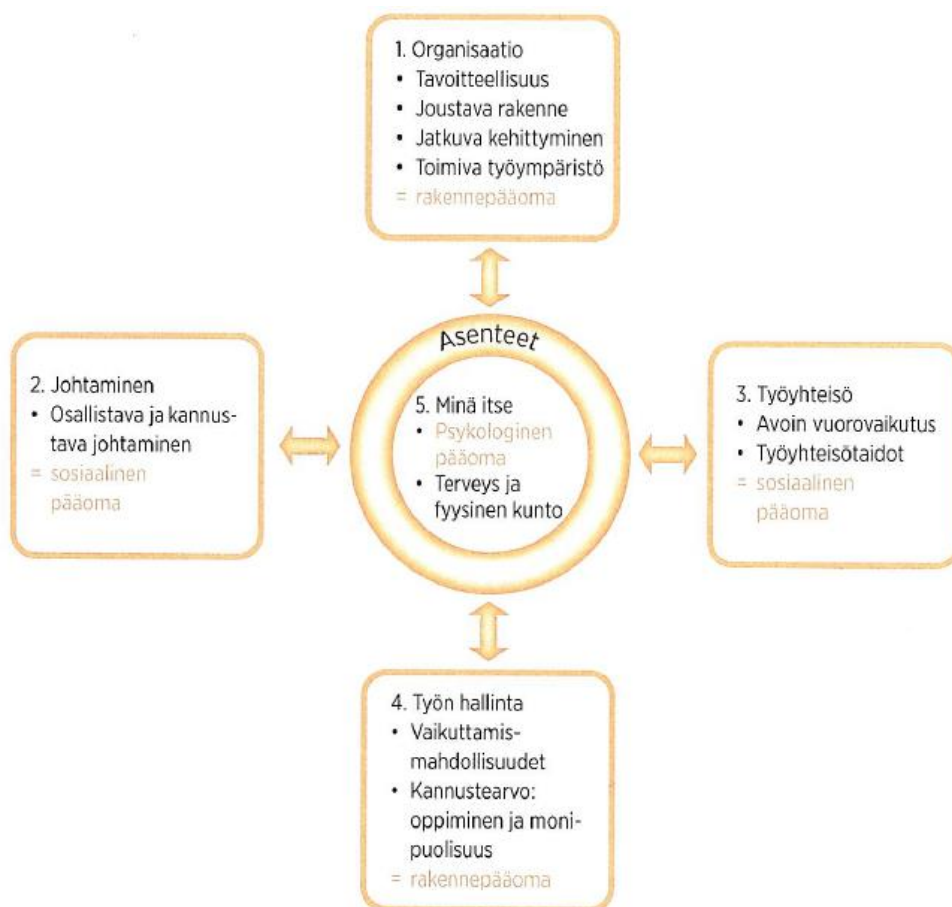
Kuvio 3: Rauramon työhyvinvoinnin porrasmalli (Rauramo 2004, 40).

Psykologisiin perustarpeisiin vaikuttavat yksilön terveelliset elintavat. Työpaikalla psykologisten perustarpeiden toteutumiseen merkitystä on työkuormituksen säätelyllä, toimivalla työterveyshuollolla, hyvin järjestetyllä työpaikkaruokailulla ja työpaikkaliikunnan mahdollistamisella. Turvallisuuden tarpeeseen vaikutusta on turvallisella ja toimivalla työyhteisöllä ja työympäristöllä sekä sujuvilla työ- ja toimintatavoilla. Merkitystä on myös työsuhteen pysyvyydellä ja palkkauksella. Työpaikalla tärkeää on järjestelmällinen riskienhallinta ja aktiivinen työsuojelutoiminta. Liittymisen tarpeeseen vaikuttavat hyvä johtaminen ja toimivat esimiesalaisuudet, toimivat palaverikäytännöt sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen, kannustava ja innostava työyhteisö, jossa toiminta perustuu avoimuuteen ja luottamuksellisuuteen. Työntekijöillä tulee myös olla vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja mahdollisuus kehittää itseään. (Rauramo 2004, 40, 76-77, 121.)

Arvostuksen tarpeen kannalta on tärkeää, että kaikessa työpaikan toiminnassa näkyvät strategia, arvot ja organisaatiokulttuuri. Toiminnan tulee noudattaa eettisiä arvoja, työpaikan tulee kantaa yhteiskunnallinen vastuu ja toimia laadukkaasti. Työhyvinvoinnin tulee olla osa strategiaa ja johtamista. Arvostuksen tarpeeseen vaikuttavat hyvinvointia ja tuottavuutta tukevat arvot, työntekijöiden työn arvostus, kannustava ja oikeudenmukainen palaute-, palkka- ja

palkitsemisjärjestelmä, henkilöstön osallistaminen sekä avoin ja sujuva tiedonkulku. Itsensä toteuttamisen tarpeeseen vaikuttavat tunne oman työn hallinnasta, mahdollisuus ylläpitää omaa osaamista ja oppia uutta sekä mahdollisuus käyttää luovuutta. Urakehityksellä ja oman työn suunnittelulla on myös merkitystä. Työpaikan on tärkeä tukea yksilön ja työyhteisön oppimista ja mahdollistaa mielekäs työ ja itsensä kehittäminen. (Rauramo 2004, 40, 121, 135.)

Marja-Liisa Manka on luonut työhyvinvoinnin tekijöitä kuvaavan voimavaralähtöisen mallin, jossa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät jaetaan rakennepääomaan, sosiaaliseen pääomaan ja psykologiseen pääomaan. Rakennepääomaan liittyvät organisaatio ja työn hallinta. Organisaatioon sisältyy työn tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja toimiva työympäristö. Työn hallintaan liittyvät vaikuttamismahdollisuudet työhön sekä työn kannustearvo. Sosiaaliseen pääomaan liittyvät johtaminen ja työyhteisö. Johtamiseen vaikuttaa johtamisen laatu ja työyhteisöön sen ilmapiiri. Psykologinen pääoma kattaa työntekijät omat asenteet, joiden läpi jokainen tulkitsee omaa työyhteisöään sekä työntekijän henkisen ja fyysisen kunnon. (Manka & Manka 2016, 76-77.) Seuraavassa kuviossa on kuvattu Marja-Liisa Mankan työhyvinvoinnin tekijöitä kuvaava voimavaralähtöinen malli (Kuvio 4).



Kuvio 4: Mankan voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli (Manka & Manka 2016, 76).

Hyvinvoiva organisaatio on tavoitteellinen, rakenteeltaan joustava, itseään kehittävä ja turvallinen. Hierarkkinen organisaatio ei tarjoa parasta keinoa työpaikkojen organisoitumiseen. Luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistumiseen perustuva toimintakulttuuri pystyvät vastaamaan parhaiten asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Joustava organisaatorakenne mahdollistaa sen, että jokainen voi tehdä päätöksiä omalla alueellaan ja saada tietoa työnsä pohjaksi. Työn mielekkyyden kokemiseen vaikuttaa työntekijän kokemat mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon joko suoraan tai oman tiiminsä kautta. Osaamisen jatkuva kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan. Oppimisen tulee olla yhdensuuntaista organisaation tavoitteiden kanssa. Oppiminen edellyttää ajankäytön väljyyttä, vuorovaikutusta ja innovatiivista ilmapiiriä. Lisäksi oppiminen edellyttää päivittäistä kohtaamista työntekijöiden kesken sekä työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Myös fyysisellä työympäristöllä on vaikutusta työhyvinvointiin, joten työympäristöön liittyviin epäkohtiin on tärkeä kiinnittää huomiota. (Manka & Manka 2016, 87-90.)

Työn hallinnan tunteella tarkoitetaan mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn pelisääntöihin. Sen lisäksi työn hallinta on työn itsenäisyyttä. Mittarina on se, missä määrin työ tarjoaa vapautta, itsenäisyyttä ja valtaa aikataulutuksessa ja menettelytavoista päättämisessä. Työn mielekkääksi kokeminen edellyttää myös osaamisen käyttömahdollisuuksia, tehtävien hahmottumista osana kokonaisuutta ja työn merkityksellisyyttä. Työ on motivoivaa, kun se on vastuullista ja työstä saa palautetta. Työn kannustearvolla tarkoitetaan työn sisällön monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia. Työn tulee lisäksi tarjota ulkoisia palkkioita kuten rahallinen korvaus ja etenemismahdollisuudet. Myös aineettomilla palkkioilla kuten kiitoksella ja kunnioituksella on merkitystä työn hallinnan tunteeseen. (Manka & Manka 2016, 107-108.)

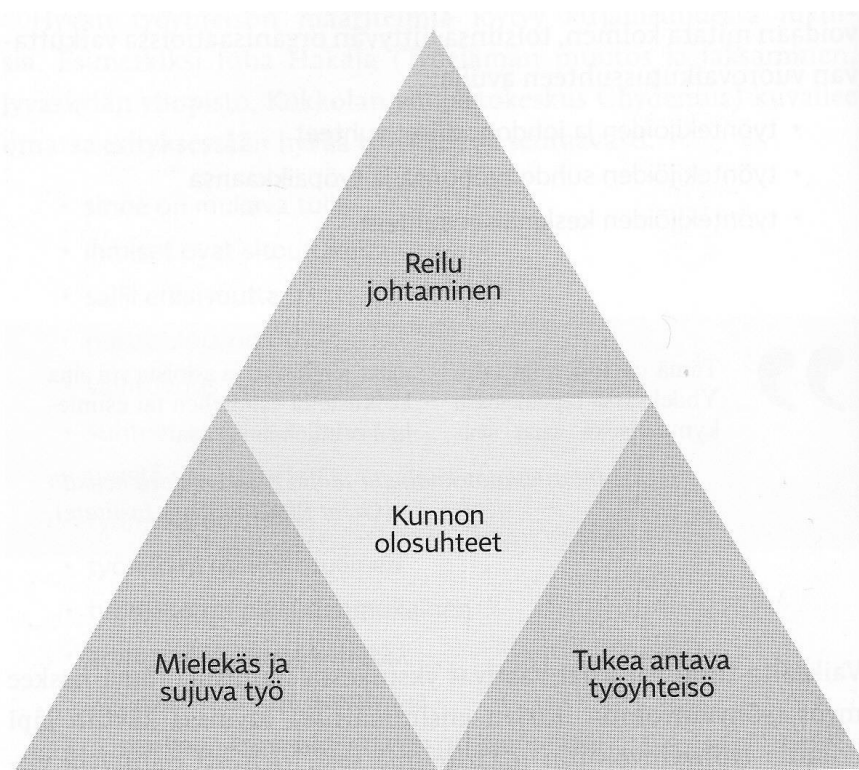
Sosiaalista pääomaa synnyttävät yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus. Sosiaalinen pääoma voidaan jakaa vertikaaliseen eli esimiehen ja työntekijän väliseen ja horizontaaliseen eli työntekijöiden väliseen pääomaan. Sosiaalinen pääoma syntyy hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja työntekijöillä on hyvät työyhteisötaidot. (Manka & Manka 2016, 132-141.)

Modernissa johtamismallissa johtajan tehtävänä on saada työntekijät kokemaan itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi. Avoin tiedonkulku ja kuunteleminen ovat tässä olennaisia keinoja. Johtajan tehtävänä on luoda työympäristö, jossa työntekijät voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti. Tämä tulee mahdolliseksi avoimella johtamisella ja läpinäkyvyydellä. Johtajan tulee myös rohkaista työntekijöitä osallistumiseen ja osaamisen kehittämiseen. Parhaimmillaan moderni johtaminen on tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa ihmisten johtaminen ja toiminnan johtaminen kulkevat rinnakkain. Hyvän johtajan piirteitä ovat työn organisoiminen reilulla ja oikeudenmukaisella tavalla, esimerkillisyys ja luotettavuus, psykologinen ja emotionaalinen tuki ja tunneäly, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen sekä innosta-

minen tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen ja optimistinen johtaminen. (Manka & Manka 2016, 132-141.)

Psykologinen pääoma kytkeytyy mahdollisuuteen vaikuttaa omaan elämäänsä ja kykyyn tuntea mielenrauhaa. Psykologisella pääomalla on merkitystä työpaikalla käyttäytymisessä ja työntekijöiden suoriutumisessa. Se liittyy työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen, työssä suoriutumiseen ja poissaoloihin. Pääoma muodostuu iteluottamuksesta, toiveikkudesta, realistisesta optimistista ja sitkeydestä. Psykologista pääomaa voi oppia ja sen osa-alueita kehittää. (Manka & Manka 2016, 158-159.)

Kehusmaa on luonut kolmiomallin kuvaamaan hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusaineksia. Työhyvinvoinnin luomiseksi tarvitaan hänen mukaansa neljää eri osa- aluetta, joista keskiössä on kunnan olosuhteet, joiden ympärille muut työhyvinvoinnin osa- alueet rakentuvat. Muita osa-alueita ovat mielekäs ja sujuva työ, tukea antava työyhteisö ja reilu johtaminen. Kunnan olosuhteilla tarkoitetaan turvallisia olosuhteita, joissa on huomioitu työn onnistumisen ja sujuvuuden edellytykset muun muassa toimivat työvälineet. Olosuhteisiin liittyy myös työn kuormitus, jonka tulee olla fyysisesti ja psyykkisesti oikeassa suhteessa työntekijän osaamiseen nähden. (Kehusmaa 2011, 112-113.) Seuraavassa kuviossa on kuvattu Kehusmaan kolmiomalli (Kuvio 5).



Kuvio 5: Kehusmaan kolmiomalli hyvinvoivasta, tuottavasta ja voimaantuvasta työyhteisöstä (Kehusmaa 2011, 112).

Työn mielekkyyden ja sujuvuuden kokeminen on yksilöllistä. Eri ihmisiä motivoivat erilaiset tarpeet, joita työn sisällön on tärkeä tyydyttää. Työn mielekkyyteen vaikuttaa yksilön kokemus omasta roolistaan työyhteisössä ja oman työn näkeminen merkityksellisenä osana isompaa kokonaisuutta. Tärkeää on myös omien tavoitteiden yhtenevyys organisaation yhteisten tavoitteiden kanssa. Tähän liittyy myös vaikuttamismahdollisuudet oman työn sisältöön ja mahdollisuudet kehittää omaa työtä ja työyhteisön prosesseja ja toimintamalleja. Tukea antavalla työyhteisöllä on yhteiset tavoitteet, joiden saavuttamiseksi kaikki työskentelevät yhdessä. Tukea antavan työyhteisön piirteitä ovat luottamus, halu auttaa, avoin ilmapiiri ja halu ratkaista ongelmia. Jokaisella työntekijällä on oma paikkansa työyhteisössä ja jokaisen työpanosta arvostetaan. Ihmisten asiantuntemusta ja erilaista osaamista hyödynnetään monipuolisesti. Tukea antavaan työyhteisöön liittyy myös uudistuminen kokemuksellisen oppimisen kautta. Reilu johtaminen on osallistavaa ja yhteisöllistä. Siinä korostetaan yhdessä tekemistä, osallistumista ja jaettua vastuuta. Hyvään johtajuuteen liittyy luottamus ja luottamuksen rakentaminen, itsetuntemus, kyky kehittää hyvää organisaatiokulttuuria, ihmisten arvostus ja kyky nähdä kokonaisuuksia. (Kehusmaa 2011, 114-120.)

4.3 Työhyvinvointia työtä tuunaamalla

Työtä ja työhyvinvointia on perinteisesti kehitetty ylhäältä alaspäin johtajavetoisesti. Työn tuunaamisessa on puolestaan kyse siitä, että työntekijät voivat itse vaikuttaa myönteisesti työoloihinsa, hyvinvointiinsa ja työmotivaatioonsa. (Hakanen 2014, 340-365.) Työn tuunaaminen on helppo ja käytännöllinen tapa tukea työntekijän sisäistä motivaatiota. Tavoitteena on työntekijöiden vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden huomioiminen työnkuvaa muokkaamalla. Näin pystytään lisäämään työntekijän kokemusta työnsä merkityksellisyydestä. Työntekijälle annetaan valtaa päästä vaikuttamaan oman työnsä sisällön suunnitteluun. (Martela & Jarenko 2014, 38.)

Wrzesniewski ja Dutton (2001) ovat luoneet alun perin työn tuunaamisen (Job crafting) käsitteen. Heidän mukaansa työn tuunaamisella tarkoitetaan työntekijän oma-aloitteisia toimia ja ajattelumalleja, joilla hän pyrkii muokkaamaan työn merkityksen ja työidentiteetin. Työn merkityksen ja työidentiteetin muokkaamisen puolestaan nähdään vaikuttavan työmotivaatioon eli sen ajatellaan lisäävän työn innostavia piirteitä. Tims ja Bakker (2010) puolestaan määrittävät työn tuunaamisen tarkoittavan työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainottamista siten, että ne vastaavat paremmin työntekijän omia toiveita ja kykyjä sekä tavoitteita ja tarpeita. Työntekijä voi lisätä työnsä rakenteellisia voimavaroja, eli hän voi opetella uusia taitoja tai hän voi lisätä työnsä sosiaalisia voimavaroja pyytämällä esimerkiksi esimieheltä tukea ja palautetta tai työtovereilta neuvoja. Työntekijä voi lisätä työhönsä haastavia vaatimuksia hakeutumalla esimerkiksi uusiin työprojekteihin. Työntekijä voi myös vähentää työnsä haitallisia estevaatimuksia esimerkiksi järjestämällä työpäivänsä niin, ettei tiivistä keskittymistä vaadita pitkäksi aikaa kerrallaan.

Marja-Liisa ja Marjut Manka (2016, 111-112) puhuvat myös työn tuunaamisesta ja työn muokkaamisesta. He määrittelevät sen työntekijän oma-aloitteiseksi fyysisiksi, kognitiivisiksi ja sosiaalisiksi toimiksi, joiden avulla työntekijä muokkaa työtään paremmin omien voimavarojen, tavoitteiden ja toiveiden mukaiseksi. Kyseessä on työn mielekkyyden ja merkityksen lisääminen vaikuttamalla työn puitteisiin ja sisältöön. Työn tuunaamisen tapoja ovat työn rakenteellisten voimavarojen lisääminen, työn sosiaalisen voimavarojen lisääminen ja työn vaatimusten lisääminen tai työn merkityksen uudelleen pohtiminen. Rakenteellisia voimavaroja ovat itsenäisyys, vaihtelevuus ja kehittymisen mahdollisuudet. Sosiaalisia voimavaroja ovat sosiaalinen tuki, palaute, ohjaus ja asiakkaiden kanssa yhdessä kehittäminen.

Työn tuunaamisen onnistumisen kannalta on tärkeää, että työssä on vapautta ja mahdollisuuksia muokata työtä. Työssä tulee olla riittävästi työtehtäviä, joita voi tuunata. Esimiehellä on tärkeä merkitys työn tuunaamisen onnistumisessa. Hän voi kannustaa ja korostaa työntekijän roolia oman työnsä parhaana asiantuntijana sekä auttaa työntekijää löytämään itselleen parhaat keinot ja tavat työskennellä. (Seppälä & Hakanen 2017, 156.)

Seppälä ja Hakanen (2017, 158-159) toteavat, että työn tuunaamisella on todettu olevan vaikutuksia työhyvinvointiin. Estevaatimuksia vähentämällä työntekijä pyrkii vähentämään työnsä kuormitusta, mutta saattaa samalla muokata työtään tylsemmäksi. Esimerkiksi emotionaalisesti kuormittavien asiakastilanteiden välttäminen voi samalla viedä mielenkiinnon työstä sekä vaikuttaa onnistumisen kokemuksiin työssä. Estevaikutusten vähentämisen ei ole kuitenkaan todettu vaikuttavan suoraan työuupumukseen. Estevaatimusten vähentämisellä on ollut vaikutuksia lyhyellä tähtäimellä työn aiheuttamaan kuormitukseen, mutta pidemmällä ajanjaksolla se voi lisätä kuormittuneisuutta esimerkiksi työtaakan kasautuessa.

Työn tuunaaminen työn voimavaroja lisäämällä vähentää työuupumusta. Esimerkkeinä työn voimavaroista ovat esimerkiksi työkaverilta saatu henkinen tuki tai konkreettinen tuki. Perinteinen ajatus työmäärän vähentämisestä työuupumuksen ehkäisemisessä, ei kuitenkaan aina ole pätevä. Työuupumukselta voi suojata se, että työntekijä lisää itselleen kiinnostavia työtehtäviä. Motivoivat ja innostavat työtehtävät lisäävät kaivattuja onnistumisen kokemuksia työssä. Työn tuunaamisen avulla on parhaimmillaan mahdollista säilyttää työn mielekkäisyys jokapäiväisessä työssä. Lisäksi se voi olla keino selviytyä työelämän muutoksista. (Seppälä & Hakanen 2017, 159-163.)

Kauhanen (2012), Huusko (2007) ja Järvinen ym. (2002) käyttävät työn tuunaamisesta nimitystä työn muotoilu. He jakavat työn muotoilun yleisimmät menetelmät työkiertoon, työn laajentamiseen ja työn rikastamiseen. Järvinen ym. (2002, 34) nostavat edellä mainittujen työn muotoilun menetelmien lisäksi itseohjautuvat työryhmät yhdeksi työn muotoilun tavaksi. Itseohjautuvalla työryhmällä he tarkoittavat tuotantoryhmien muodostamista. Työryhmälle annetaan yhteinen työkokonaisuus suoritettavaksi ja ryhmä saa itse päättää muun muassa työn

suoritustavasta ja työtehtävien jakamisesta. Kauhanen (2012, 52) näkee myös työajan, työpaikan ja työvälineiden määrittelyn ja antamisen yhtenä työmuotoilun ja työn organisoinnin menetelmänä.

Kauhasen (2012, 52-23) mukaan työaika ja mahdollisuudet sen joustavoittamiseen ovat tärkeä osa työn organisointia. Joustavalle työajalle tyypillistä on työaikojen yksilöllistäminen, vaihtelu ja porrastus. Yksilöllistämällä tarkoitetaan sitä, että eri ihmiset tekevät työtä eri aikoina ja eripituisissa jaksoissa. Vaihtelusta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, että työajan pituus ja ajoitus voivat vaihdella päivästä ja viikosta toiseen. Porrastuksella tarkoitetaan työajan sijoittumista päiväsaajan lisäksi iltta-, yö ja viikonloppuaikoihin. Yhä useampi työ on nykypäivänä mahdollista tehdä ainakin osittain muualla kuin tietyssä toimipaikassa. Erityisesti asiantuntijatyötehtäviä voidaan tehdä työnantajan toimitilojen lisäksi kotona tai muualla. Etätöiden mahdollisuudet ovat lisääntyneet teknologian kehittymisen myötä. Tärkeintä etätöissä on henkilön tavoitettavuus. Työvälineet vaikuttavat työn sisältöön. Merkitystä on erityisesti sillä, mahdollistavatko työvälineet turvallisen ja tehokkaan työskentelyn. Toimivat työvälineet voivat lisätä työmotivaatiota ja sitä kautta työn määrä ja laatu kasvavat.

Työkierrolla tarkoitetaan työntekijän siirtymistä sovituksi ajaksi ja sovitussa järjestyksessä joko samantasoisesta tai eritasoisesta tehtävästä toiseen lopulta palaten omaan työtehtäväänsä. Työkierrossa työtehtävien sisältö, työolosuhteet ja työvälineet pysyvät yleensä samana. Työpiste taas voi vaihtua fyysisesti. Työkierron tavoitteena on tuoda vaihtelua työhön ja ehkäistä työntekijän fyysistä ja psyykkistä rasittumista. (Kauhanen 2012, 50.) Järvisen ym. (2002, 34) mukaan työkierrolla pyritään vähentämään yksipuolisesta työstä aiheutuvia haittoja ja lisäämään työntekijän osaamista. Huuskon (2007, 29-30) mukaan työkierron tarkoituksena on monipuolistaa työtä vaihtelun avulla. Vaihtelun lisäksi työkierron hyötynä on se, että työntekijä oppii uusia työtehtäviä ja huomaa töiden keskinäisiä riippuvuuksia. Tämä lisää työntekijän ymmärrystä oman työnsä merkityksestä suhteessa toisten töihin ja työkokonaisuuksien merkitystä koko organisaation toimintaprosessissa. Työkierron onnistumisen kannalta suunnittelu on tärkeää, ettei työntekijä joudu tekemään sellaisia tehtäviä, joita hän ei osaa tehdä ilman perehdyttämistä.

Työn laajentaminen tarkoittaa samantasoisten osatehtäviä yhdistelemistä laajemmiksi työkokonaisuusiksi poikittaissuunnassa (Järvinen ym. 2002, 34). Kauhasen (2012, 50-51) mukaan työn laajentamisen tavoitteena on lisätä työn vaihtelevuutta, pidentää työsuorituksen kestoa ja lisätä työntekijän vastuuta työn laadusta. Tärkeää on muistaa osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen uusiin tehtäviin. Huusko (2007, 25-26) näkee työn laajentamisen ja monipuolistamisen tavoitteeksi työn mielekkyyden lisäämisen. Hyötynä on työntekijän ymmärryksen lisääntyminen työstä kokonaisuutena, motivaation lisääntyminen ja työn parempi lopputulos. Tällä voi olla haitallisia seurauksia, jos työntekijän osaamista ei huomioida riittävästi.

Työn rikastaminen tarkoittaa suunnittelutehtävien yhdistämistä suoritustason työtehtäviin (Järvinen ym. 2002, 34). Työn rikastamisessa lisätään työntekijän itsenäisyyttä ja työn vaativuutta pystysuunnassa. Tämä tarkoittaa useimmiten esimiesten ja asiantuntijoiden vallan siirtämistä työntekijöille. Työtä voidaan rikastaa monella eri tavalla. Työntekijälle voidaan antaa vapaus suunnitella oman työnsä aikataulu, valita työmenetelmät ja työvälineet sekä työn laadun arviointiaika ja tapa. Työtehtävien ja vaativuuden kasvaessa koulutuksen merkitys on suuri. (Kauhanen 2012, 51.) Huusko (2007, 27-28) näkee työn rikastamisen mahdollisuutena lisätä työntekijän motivaatiota ja arvostuksen tunnetta. Työn rikastamisella voi hänen mukaansa kuitenkin olla myös haitallisia vaikutuksia, mikäli työntekijän työnkuvaan liitetään aikaisemmin organisaatiolla ylemmällä tasolla olevilla olleita uusia tehtäviä ja vastuita, eikä se vaikuta palkkukseen.

Juuti (2006, 68-69) puhuu myös työn rikastamisesta, jonka tarkoituksena hän näkee työntekijöille kehittymismahdollisuuksien luomisen. Ensimmäinen työnrikastumismalli on Herzbergin kehittämä. Sen mukaan työn pitää tarjota työntekijälle mahdollisuuksia saavutuksiin, haasteisiin, vastuuseen ja kehittymiseen. Juuti nostaa esiin Herzbergin malliin kohdistuneen kritiikin. Sen mukaan mallissa ei ole huomioitu riittävästi työntekijöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia ja sitä, että osa saattaa olla tyytyväisiä työhönsä, vaikka työtehtävät ovatkin yksinkertaisia. Kaikki työntekijät eivät välttämättä kaipaa haastavia työtehtäviä ja halua jatkuvasti kehittyä.

4.4 Työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestykseen

Työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa kilpailukykytekijöihin, joita ovat kustannustehokkuus ja tuottavuus, laatu ja asiakastyytyväisyys, kyky tuottaa uutta ja uusiutua, kyky solmia uusia kumppanuuksia ja rakentaa toimivia verkostoja sekä kykyä saada uusia hyviä työntekijöitä ja pitää heidät. Tuottavuuteen ja kannattavuuteen vaikuttavat työhyvinvoinnin avulla pienentyneet sairaspöissaolokustannukset, tapaturmakustannukset ja työkyvyttömyyskustannukset. Työhyvinvointi vaikuttaa myönteisesti työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja työyhteisön ilmaisiin, mikä näkyy palvelutason parantumisena. Siitä seuraa toiminnan laadun parantuminen ja asiakastyytyväisyyden lisääntyminen. Työhyvinvointi lisää myös yhteistä osaamista ja vaikuttaa myönteisesti organisaation oppimiseen. Sen lisäksi se vaikuttaa innostukseen ja sitoutumiseen tehden työpaikasta houkuttelevan. Asiakassuhteiden kannalta henkilöstön hyvinvoinnilla on suuri merkitys. Hyvien asiakassuhteiden luomiseen tarvitaan hyvinvointia ja motivoituneita työntekijöitä. Työhyvinvointi ja motivaatio vaikuttavat siihen, kuinka kiinnostunut työntekijä on asiakkaan ongelmista ja niiden ratkaisemisesta. (Ahonen & Ojala 2005, 69-70, 213-214.)

Kehusmaa (2011, 81-82) toteaa myös työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä olevan välittömiä ja välillisiä talousvaikutuksia. Ihmisiin investointi on tuottavuuden tavoittelemisen kannalta kannattava investointi. Työterveyslaitoksen toteuttamat tutkimukset osoittavat henkilöstön työhyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen menestyksen yhteyden. Hyvinvointi vaikuttaa

pitkällä aikavälillä organisaation jaksamiseen, uudistumiseen ja tuloksenteekokykyyn. Työhyvinvointia lisääviin toimenpiteisiin panostamalla saadaan voimavarainen, motivoitunut, sitoutunut ja innovatiivinen henkilöstö, joka on sitoutunut työntekoon. Tästä seuraa välittöminä talousvaikutuksina sairaus- ja tapaturmakulujen väheneminen, työajan tehokkaan käytön lisääntyminen ja yksilön tuottavuuden kasvu. Välillisiä talousvaikutuksia on vastaavasti työn tuottavuuden parantuminen, työn laadun parantuminen ja palvelu- ja prosessi-innovaatioiden lisääntyminen. Lopullisena talousvaikutuksena saadaan kannattavuuden lisääntyminen.

Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka (2016, 51-56) puhuvat työhyvinvointipääomasta tärkeänä organisaation menestystekijänä toiminnan tehokkuuden, joustavuuden ja laadukkuuden rinnalla. Työhyvinvointipääoma koostuu yksilön inhimillisestä pääomasta, yhteisön toimivuudesta ja sosiaalisesta pääomasta sekä organisaation rakennepääomasta. Yksilön inhimilliseen pääomaan liittyvät psykologinen pääoma ja muut metataidot, asenteet sekä tiedot, taidot ja osaaminen. Yhteisön toimivuuteen ja sosiaaliseen pääomaan liittyvät sosiaalinen tuki ja esimies-alaisuus. Organisaation rakennepääomaan liittyvät tieto- ja johtamisjärjestelmät, panostukset kehittämiseen ja organisaatiokulttuuri. Työhyvinvointipääomalla on merkitystä organisaation tuloksellisuuteen, koska sillä on vaikutusta työntekijän suoriutumiseen työssä, asiakastyön laatuun, innovatiivisuuteen ja taloudelliseen menestymiseen. Työhyvinvointipääoma vaikuttaa myös työhyvinvointiin työyhteisötaitojen, terveyden ja työkyvyn kautta. Sillä on merkitystä myös työurien jatkumiseen, muutosten läpiviemiseen. Työnantaja voi lisätä työhyvinvointipääomaa hyvällä johtamisella ja henkilöstön osallistamisella.

Hakanen (2011, 38-42) puhuu työn imusta, joka vaikuttaa hänen mukaansa myönteisesti työntekijän terveyteen ja onnellisuuteen, mutta myös hyvään työsuoritukseen ja yrityksen taloudelliseen menestymiseen. Työn imua kokevat työntekijät voivat hyvin työssä ja kokevat työn merkitykselliseksi ja työympäristön mielekkääksi. He ovat myös valmiita tekemään töitä työn tavoitteiden toteutumisen eteen ja tekevät työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Työn imu tutkimuksen käynnistäjät Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker kuvaavat työn imun tarkoittavan aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua kuvataan kolmella myönteisellä työssä koetulla hyvinvoinnin ulottuvuudella, jotka ovat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan työntekijän kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja halua selviytyä vastoinkäymisistä. Omistautumisella tarkoitetaan työntekijän kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja työn haasteellisuudesta. Uppoutumisella tarkoitetaan syvää keskittyneisyyden tilaa, paneutuneisuutta työhön ja näistä koettua nautintoa. Työn imu kuvaa parasta mahdollista työhyvinvoinnin tilaa. Sen edistäminen on tärkeää, koska työn imu lisää hyvää, laatua ja menestystä työelämässä.

Työn imu on mahdollista saada pysyväksi tilaksi, joka koskettaa useita työntekijöitä tai jopa koko työyhteisöä. Sen ylläpitämisen ja levittämisen kannalta merkitystä on laadukkailla ja

energisoivilla työolosuhteilla, jotka voidaan saavuttaa vaikuttamalla työn voimavaroihin. Työn voimavarat ovat tärkeitä työntekijän hyvinvoinnin ja hyvän työsuorituksen näkökulmista. Työn voimavarat ovat työn fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, joiden ollessa kunnossa, työntekijän on helpompi selvitä työn vaatimuksista ja saavuttaa tavoitteet. Ne toimivat ulkoisina motivaatiotekijöinä. Työn voimavarat lisäävät myös sisäistä motivaatiota tyydyttäessään työntekijän psykologisia perustarpeita itsenäisyydestä, yhteenliittymisestä ja pärjäämisestä. (Hakanen 2011, 49-50.)

Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelmassa henkilöstön hyvinvointi ja työyhteisöjen toimivuus nähdään laitoksen tuottavuutta ja tuloksellisuutta parantavina tekijöinä. Hyvinvoinnin edellytyksenä on, että henkilöstö kokee olevansa arvostettua ja että työ koetaan merkitykselliseksi. Työhyvinvointia tuetaan muun muassa toimivilla työjärjestelyillä, laadukkailla johtamiskäytännöillä sekä yksilöllistä kehitystä tukemalla. Joustavat ja monipuoliset työtehtävät nähdään työhyvinvointia ja jaksamista tukevana asiana. (Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020 2015, 14.)

5 Laatu ja vaikuttavuus rikosseuraamusalalla

Tässä luvussa käsitellään ensin laadun käsitettä rikosseuraamusalalla ja pohditaan, millä tekijöillä on vaikutusta työn laatuun. Sen jälkeen käydään läpi rikosseuraamusalalla käytettäviä työmenetelmiä ja pohditaan vaikuttavuutta rikosseuraamusalalla. Yhtenä merkittävänä laatuun vaikuttavana tekijänä nostetaan esiin työntekijän ja asiakkaan välinen asiakassuhde.

5.1 Laatuun vaikuttavia tekijöitä

Kun pohditaan laadun käsitettä rikosseuraamusalalla, on tärkeä ottaa huomioon toiminnan taustalla olevat rikosoikeususkomukset. Ne vaikuttavat siihen, mikä nähdään laadukkaana toimintana ja millaista toiminnan laadun halutaan olevan. Tällä taas on vaikutusta toiminnan kehittämiseen ja siihen, mitä kehittämisessä painotetaan. Linderborg ym. esittelevät Rutherfordin kolme rikosoikeususkomusta, jotka ovat rangaistususko, tehokkuususko ja hoiva- ja humaaniusko. Rangaistususkolla tarkoitetaan uskoa rikosseuraamusten hyväksyttävään rangaistusarvoon ja uskottavuuteen. Tehokkuususkolla tarkoitetaan moraalisisista arvoista ja uskomuksista vapaata pragmaattista ideologiaa. Olettamuksena tehokkuususkossa on järjestelmän tehokkuus ja suorituskyky. Hoiva- ja humaaniuskoon liittyy rikosentekijöitä sekä rikoksen uhreja kohtaan tunnettu empatia ja lähtökohtana pidetään sitä, että rikosentekijöiden kanssa voidaan tehdä vaikuttavaa työtä. Hoiva- ja humaaniuskossa rikosoikeus nähdään osana sosiaalipolitiikkaa. Suomessa rangaistususko näkyy tiukentuneina rikosoikeuskäytäntöinä ja tehokkuususko näkyy managerialistisen tehokkuusajattelun lisääntymisenä. Hoiva- ja humaaniusko näkyy kuntoutus- ja sosiaalistamisajattelun lisääntymisenä rikosseuraamusalan sisällä, mikä on vaikuttanut käytäntöjen uudelleen muotoutumisessa. (Linderborg ym. 2015, 3-4.)

Linderborgin ym. (2015, 4-5) toteavat rikosseuraamusalan työ- ja organisaatiokulttuureissa vallitsevilla arvoilla ja uskomuksilla olevan vaikutusta siihen, mikä koetaan laadukkaana toimintana. He ovat määritelleet organisaatiokulttuurin tarkoittavan työntekijöitä yhdistäviä arvoja ja uskomuksia, jotka näkyvät koko organisaation kaikissa käytännöissä ja ajattelutavassa. Kulttuurilla voi olla organisaatiota ja työtä vahvistava ja kehittävä vaikutus tai muutosta estävä vaikutus. Rikosseuraamusalalla vallitsee erilaisia organisaatiokulttuureita. Vankiloiden työ- ja organisaatiokulttuuri on turvallisuus- ja valvontakeskeinen, kun taas yhdyskuntaseuraamustoimistoissa vallitsee kuntoutuskeskeinen työ- ja organisaatiokulttuuri. Vankiloiden työ- ja organisaatiokulttuurin ylläpitämistä tukevat hierarkkiset organisaatio- ja johtamismallit sekä käytännöt.

Keskeinen strategiataavoite nykyisessä kriminaalipolitiikassa on oikeudellisuusnäkökohtien lisäksi uusintarikollisuuden vähentäminen, johon pyritään vaikuttamalla rangaistukseen tuomitujen mahdollisuuksiin elää rikoksetonta elämää. Tämä tarkoittaa sitä, että rikosseuraamusalaa kehitetään rakenteiltaan ja käytännöiltään rikoksetonta elämäntapaa ja uusintarikollisuuden ehkäisyä tukevaksi. Sen lisäksi toiminnan tulee täyttää turvallisuuden ja rikosoikeudellisen uskottavuuden vaatimukset ja seuraamusten tulee olla uskottavia ja vakuuttavia. Rikollisuuteen pyritään vaikuttamaan monitasoisilla rangaistuksellisilla, kuntouttavilla ja sosiaalistavilla menetelmillä. Tavoitteena on yhdistää rangaistuksellisia ja kuntouttavia elementtejä toimivaksi, tarkoituksenmukaiseksi ja vakuuttavaksi kokonaisuudeksi sekä yhdyskuntaseuraamuksissa että vankiloissa. (Linderborg ym. 2015, 7-13.)

Linderborgin ym. (2015, 243-245) tutkimuksessa ”Yhtenäinen organisaatio - yhtenäinen laatu” tutkittiin vankeuden ja yhdyskuntaseuraamusten laatutekijöitä työntekijöiden ja vankien/asiakkaiden näkökulmista. Koettua laatua mitattiin useilla eri laatu-ulottuvuuksilla. Työntekijöiden ulottuvuuksia olivat ammatillinen arvostus, auktoriteetti, motivoituneisuus, osallisuus, stressi, turvallisuus, vankien/asiakkaiden tukeminen, paneutuminen ja välittäminen, suhteet vankeihin/asiakkaisiin, suhteet työtovereihin, suhteet lähiesimiehiin, suhteet johtoon, suhteet Rikosseuraamuslaitokseen ja yksikön johdon suhtautuminen henkilöstöön. Vankien/asiakkaiden ulottuvuuksia olivat tuki, turvallisuus, huomioiminen ja arvostaminen, järjestys, kohtelu, ohjelmat, oikeudenmukaisuus, suhde henkilöstöön, suhtautuminen etnisiin vähemmistöihin, vastaanotto, hyvinvointi ja yhteydenpito.

Kaikissa ulottuvuuksissa laatu koettiin vähintään tyydyttäväksi. Eroavaisuuksia löytyi suljettujen vankiloiden, avovankiloiden ja yhdyskuntaseuraamusten väliltä. Laadun kokemukseen vaikutti taustalla olevat täytäntöönpanokulttuurit ja niiden eroavaisuudet. Täytäntöönpanokulttuurien erot näkyivät henkilökuntakyselyssä paneutumisessa ja välittämisessä, asiakkaiden tukemisessa sekä suhtautumisessa kontrolliin, valvontaan ja kohteluun. Vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen työntekijöillä oli myös erilainen käsitys siitä, miten asiakkaiden uusintarikollisuuteen pystytään vaikuttamaan. Kaikissa täytäntöönpanoympäristöissä

laatua heikentäviksi tekijöiksi koettiin henkilöstön kesken stressi, kiire, ylhäältä tulevat muutokset, resurssien puute sekä näihin liittyvät uhkat ja epävarmuudet. Yhteisiä laatuun myönteisesti vaikuttavia tekijöitä olivat henkilökunnan motivoituneisuus, työn kokeminen turvalleiseksi sekä hyvät suhteet työtovereihin, lähiesimiehiin ja asiakkaisiin. (Linderborg ym. 2015, 243-244.)

Vankien/asiakkaiden aineistossa suhteeseen henkilöstöön ja järjestykseen liittyvissä ulottuvuuksissa vankeuden ja yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpanokulttuurien välinen ero oli suurin ja niihin liittyvät kokemukset vaihtelivat vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen välillä. Vankiloissa laadun kannalta tärkeänä nähtiin, että suhde henkilökuntaan on muodollinen, luottamuksellinen ja reilu, kun taas yhdyskuntaseuraamustoimistoissa laadukkaaseen suhteeseen nähtiin kuuluvan vuorovaikutuksellisuus, välittömyys, paneutuminen ja välittäminen. Järjestysteemassa laatuun vaikuttavina asioina nähtiin vastaanotto ja oikeudenmukaisuus. (Linderborg ym. 2015, 244-245.)

Vankilan henkilökunnan näkökulmasta laadun kannalta tärkeimpiä tekijöitä olivat motivaatioon ja stressiin liittyvät tekijät, kun taas yhdyskuntaseuraamustoimiston henkilökunnan mielestä vastaavat tekijät liittyivät motivaatioon ja osallisuuteen liittyvät tekijät. Asiakkaat kokivat tärkeimmiksi laatuun vaikuttaviksi tekijöiksi suhteet henkilökuntaan. Vangeilla siihen vaikuttivat lisäksi asumiseen ja elinolosuhteisiin liittyvät tekijät ja yhdyskuntaseuraamusasiakkailla vastaanottoon liittyvät tekijät. (Linderborg ym. 2015, 246.)

Rikosseuraamusalalla ei ole selkeästi määritelty toiminnan laatukriteereitä ja niiden mittaamisen periaatteita. Ne olisivat tärkeä määrittellä toiminnan laadun seuraamiseksi ja arvioimiseksi. Keskeistä rikosseuraamusalan laadun kannalta on toiminta-ajatus ja sen pohtiminen, millaista strategian mukaisen toiminnan tulee olla. Laadun ja vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että henkilöstön osaamista hyödynnetään mahdollisimman laajasti rikosseuraamusalan sisällä. Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa tavoitteena on asiakkaan myönteisen kehityksen tukeminen. Tähän vaikuttaa keskeisesti asiakas-työntekijäsuhde ja sen laatu. Vankeuden ja yhdyskuntaseuraamusten välillä on eroja käytännöissä ja menetelmissä. Vankeudessa korostuu turvallisuus ja valvonta ja yhdyskuntaseuraamuksissa korostuu vuorovaikutus, ihmissuhdeosaaminen sekä tuki- ja auttamistyö. Edellä mainittujen käytäntöjen samanaikainen hallinta on noussut rikosseuraamusalalla tärkeäksi osaamistavoitteeksi ja laatukriteeriksi. Työ- ja organisaatiokulttuurit liittyvät toiminnan kehittämiseen. Ne voivat tukea tai estää kehittämistä. Laadun kannalta olisi tärkeä, että vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimiston kulttuurit saataisiin vuorovaikutukseen keskenään ja sitä kautta yhteneväisemmiksi. (Linderborg ym. 2015, 256-260.)

5.2 Menetelmällisyys ja vaikuttava työ

Rikosseuraamuslaitoksessa asiakkaille järjestettävän toiminnan lähtökohtana on ollut 1990-luvun lopun jälkeen What Works -suuntaus ja sen periaatteet. What works -suuntaukseen liittyvät empiriseen näyttöön perustuvat meta-analyysit, yksittäiset vaikutustutkimukset, kuntoutusoptimismi ja tavoite lisätä rikosseuraamusalalle sosiaaliseen oppimiseen perustuvia ohjelmia. (Tyni 2015, 53-59.)

What Works -suuntauksen perustana olevat kuusi keskeistä periaatetta vaikuttavan rikosseuraamustyön perustaksi ovat määritelleet McGuire ja Priestley. Riskiperiaatteen mukaan intervention intensiivisyyden tulee vastata rikosentekijän riskitasoa. Tarveperiaatteen mukaan interventioissa tulee keskittyä kriminogeenisiin tarpeisiin eli niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat välittömästi rikosten tekemiseen. Vastaavuusperiaatteen mukaan ohjelmien toimivuuden kannalta tulee huolehtia siitä, että työntekijöiden ja asiakkaiden oppimistyyliä ovat vastaavat. Yhdyskuntaperusteisuusperiaatteen mukaan ohjelmilla päästään parempiin tuloksiin, kun ne toteutetaan normaalissa elinyhteisössä ja oppiminen tapahtuu todellisen elämän oloissa. Multimodaalisuuden periaatteen mukaan vaikuttavat ohjelmat vastaavat useisiin ongelmiin, ovat taitosuuntautuneita ja perustuvat behavioraalisiin, kognitiivisiin ja kognitiivisbehavioraalisiin menetelmiin. Integriteettiperiaatteen mukaan käytettävien menetelmien tulee olla sellaisia, että ne vastaavat määriteltyjä tavoitteita, henkilöstön tulee olla osaavaa, resurssien tulee olla riittävät ja toteutusta tulee seurata ja arvioida suunnitellusti. (Lavikkala & Linderborg 2011, 96.)

What works -suuntauksen merkittävin sovellus on RNR -malli (Risk-Need-Responsivity) eli riskitarve-vastaavuus -malli. RNR -malli perustuu pääosin sosiaalisen oppimisen teorioihin. Sen taustalla on riski-, tarve- ja vastaavuusperiaatteet. Perusajatuksena RNR -mallissa on se, että rikollinen käyttäytyminen on opittua ja siitä voi oppia pois oppimalla sen tilalle uutta käyttäytymistä. Muutosvälineenä käytetään kognitiivisbehavioraalisia interventioita. RNR -mallin käyttöönoton jälkeen on ymmärretty, että kaikki ei sovi kaikille rikosentekijöille, vaan kuntouttamisessa on tärkeä ottaa huomioon yksilölliset tekijät. Tämän ajattelun seurauksena RNR- mallin rinnalle on noussut 2000-luvun vaihteen jälkeen desistenssiin perustuvat teorit ja GLM -malli eli Hyvän elämän malli. (Tyni 2015, 53- 64.)

GLM- mallin ja desistenssiteorioiden vahvuus verrattuna What works -suuntaukseen on se, että niissä rikollisuudesta irtautuminen nähdään prosessina. GLM -mallissa korostetaan yksilön vahvuuksia. Mallissa pyritään valmentamaan asiakasta elämään sosiaalisesti hyväksyttävää ja henkilökohtaisesti tyydyttävää mielekästä elämää yksilön sisäisiä ja ulkoisia voimavaroja kehittämällä. GLM- mallin teoreettinen perusta on psykologian, sosiaalitieteiden, biologian ja antropologian tutkimusperinteissä. Mallissa ihmisen toiminta nähdään aktiivisena ja päämäärähakuisena ja sitä nähdään ohjaavan yksitoista ensisijaista tarvetta, jotka ovat mielekäs elämä, tietämys, pärjääminen harrastuksissa ja vapaa-ajan toiminnoissa, pärjääminen työssä,

autonomia ja itsemääräytyneisyys, sisäinen rauha, ihmissuhteet/yhteenkuuluvuus, yhteisöllisyys, henkisyys, onnellisuus ja mielihyvä sekä luovuus. (Tyni 2015, 64-72.) Lavikkala ja Linderborg (2011, 128-133) toteavat myös GLM -mallin painottavan asiakkaan vahvuuksia. He näkevät sen positiivisena lähestymistapana asiakkaan kuntouttamiseen. GLM -mallissa hyödynnetään monia RNR -mallin vahvuuksia. Se kuitenkin keskittyy enemmän muutostavoitteeseen, tulevaisuuden tavoitteisiin, vahvuuksiin ja asiakkaan ja työntekijän liittoon.

Desistenssiteorioita on useita. Kyse on teoriasuuntauksesta tai laajemmasta tutkimusperinteestä. Desistenssi tarkoittaa rikollisuudesta irtautumista. Desistenssillä voidaan tarkoittaa empiiristä muuttujaa kuten tehtyjä rikoksia tai teoreettisena konstruktiona, jolloin sillä kuvataan rikollisuuden määrää, monimuotoisuutta tai rikosten vakavuuden vähentymistä. Rikollisuudesta irtaantuminen on usein monivaiheinen prosessi, joten rikollisuudesta irtaantuminen tapahtuu harvoin tarkkana hetkenä, jolloin henkilö lopettaa rikosten tekemisen. Usein prosessiin liittyy retkahtamisia ennen lopullisen irtaantumisen tapahtumista. (Tyni 2015, 66.) Lavikkala ja Linderborg (2011, 133) toteavat desistenssitutkimukseen perustuvan mallin pyrkivän yhdistämään asiakkuushallinnan tutkimustietoon siitä, miten ja miksi rikoksentekijät lopettavat rikosten tekemisen.

Rikosseuraamuslaitoksessa korostettu ohjelmatyö on saanut paljon kritiikkiä. Toimintaohjelmia ei saa pitää samana asiana kuin vaikuttava toiminta, vaan ne tulee nähdä vaikuttavan toiminnan osana. Asiakkaita ei tule nähdä ainoastaan ohjelmia suorittavina ja niiden läpi kulkevana, vaan huomiota tulee kiinnittää heidän motivaatioonsa ja sosiaalisen todellisuuden vaikutuksiin. Asiakastyön tulee perustua rikoksista irtautumisprosessin ja sen tukemisen ymmärtämiseen ja toimintaohjelmat ovat yksi osa sitä. Vaikuttavuutta arvioitaessa huomio tulee kiinnittää yksittäisten ohjelmien vaikutusten arvioinnin lisäksi laajempaan seuraamusten aikaisten muutosten tai uusijoille seuraamuksesta toiseen tapahtuvien muutosten seurantaan ja arviointiin. Tämä edellyttää sen hyväksymistä, että muutos ei tapahdu hetkessä, vaan on pitkä prosessi, joka tapahtuu asteittain ja voi vaatia useita eri seuraamusten aikaisia interventiota. (Lavikkala & Linderborg 2011, 99-101.)

Evidence-based practice -ajattelulla eli näyttöön perustuvuuden ajatuksella on edelleen vahva asema rikosseuraamusalalla. Näyttöön perustuvien menetelmien kehittäminen ja käyttöönotto on kuitenkin jäänyt melko yksipuoliseksi, koska niissä on keskitytty lähinnä strukturoituihin toimintaohjelmiin. Rikosseuraamusalan projekteissa ja yhdyskuntaseuraamustyössä on kuitenkin painotettu strukturoitujen toimintaohjelmien lisäksi hyviä käytäntöjä ja paneutuvaa asiakassuhdetta. (Rantanen & Toikko 2014, 127-128.)

Järvinen (2015, 45-48) toteaa käsityksen vaikuttavasta työstä rikosseuraamusalalla laajentuneen what works -suuntauksesta. Hän tuo esiin toimivan asiakas-työntekijäsuhteen merkityksen yhtenä asiakkaan rikoksesta irrottautumiseen vaikuttavana tekijänä. Toimivan asiakassuh-

teen nähdään olevan yksi osa laadukasta rikosseuraamusalan työtä. Suhteen toimivuuteen vaikuttavat muun muassa luottamus, vastavuoroisuus, liittoutuminen ja pysyvyys.

Lavikkala ja Linderborg (2011, 106-108) toteavat myös, että rikosseuraamusalalla on alettu painottaa asiakkuuden kokonaishallintaa ja vastuutyöntekijöiden merkitystä. Työskentely nähdään tärkeäksi sovittaa asiakkaan yksilölliseen elämäntilanteeseen ja muutosvaiheeseen. Tässä vastuutyöntekijällä on merkittävä rooli, koska yksilöllinen työskentely edellyttää asiakkaan tuntemista. Asiakkuudenhallinnassa tärkeää on jatkuvuus, johdonmukaisuus, vahvistaminen ja sitoutuminen. Jatkuvuudella tarkoitetaan sitä, että interventioiden avulla tavoiteltua uutta käyttäytymistä tuetaan tarjoamalla mahdollisuuksia harjoitella uusia toimintamalleja. Vastuutyöntekijän mallintaminen on tässä tärkeä tekijä. Johdonmukaisuus liittyy motivaation ylläpitämiseen. Asiakkaille tyypillistä on motivaation vaihtelu ja vastuutyöntekijän rooli tukea asiakasta notkahdusvaiheissa on suuri. Vahvistaminen näkyy opitun soveltamisessa tulevaisuutta suunniteltaessa. Sitoutumisella tarkoitetaan vastuutyöntekijän sitoutumista työhön asiakkaan kanssa.

Vuonna 2004 julkaistu Partridgen raportti käsitteli erilaisia asiakkuushallinnan malleja Englannissa ja Walesissa. Raportissa verrattiin henkilöstön erikoistumiseen perustuvia malleja, yleisosaajamalleja ja näiden välimuotoja. Spesialistimallit olivat toiminnan tiukan koordinaation ja resurssien kohdentamisen kannalta toimivia. Henkilöstön erikoistumiseen perustuviin malleihin tyytyväisimpiä olivat esimiehet. Monet asiakastyöntekijät vastaavasti kokivat erikoistujamallit tötaitojen heikkenemisen uhkana ja työtyytyväisyyteen negatiivisesti vaikuttavina. Asiakkaiden kannalta erikoistujamallit aiheuttivat eniten siirtoja tiimistä toiseen ja toimintojen irrallisuutta. Yleisosaajamallit tarjosivat asiakkaille ehjemmän kokonaisuuden. Yleisosaajamallit lisäsivät henkilöstön motivaatiota, koska ne mahdollistivat jatkumot asiakassuhteissa, toivat työn vaikutukset erikoistujamalleja paremmin esiin ja mahdollistivat työskentelyn erilaisten asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden kokemusten ja tarpeiden pohjalta yhteydenpidon jatkuvuus samaan työntekijään oli oleellista luottamuksen ja suhteen rakentumisen kannalta. Yleismallit tukevat kuntoutusnäkökulmaa parhaiten, ne parantavat toiminnan jatkuvuutta, johdonmukaisuutta ja sitoutumista. Yleismalleilla on myönteistä vaikutusta myös seuraamusten ehtojen noudattamiseen. (Lavikkala & Linderborg 2011, 108-109.)

Rikosseuraamustyön teoreettisen kehittelyn alalla voidaan nähdä olevan kolme suuntausta, jotka ovat RNR -malli, desistenssitutkimukseen perustuva malli ja GLM -malli. Suuntauksat täydentävät toinen toisiaan. Kaikissa malleissa keskitytään pohtimaan sitä, miten ja miksi mikäkin asia vaikuttaa. On alettu myös pohtia kysymystä, kuka toimii tai vaikuttaa. Huomiota on alettu kiinnittää myös siihen, mitä työntekijät tekevät ja millaisilla näkökulmilla, taidoilla ja asenteilla voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan motivaatiota ja rikollisuudesta irtautumista. Näiden kolmen suuntauksen lisäksi asiakassuhteen ja vuorovaikutustaitojen merkitys on korostunut yhdyskuntaseuraamustyössä yksilötyön vaikuttavuuden ja yksilö-

työn taitoja koskevan tutkimuksen elvyttyä 2000-luvun alun jälkeen. Suhteen tärkeydestä asiakkaan kannalta on saatu lisää näyttöä ja työntekijätkin tiedostavat asiakassuhteen merkityksen vaikuttavan käytännön perustana. (Lavikkala & Linderborg 2011, 118, 133-134.)

Rantanen ja Toikko (2014, 129-130) ovat ennakoineet rikosseuraamusalan tulevaisuuden kehitystä. Desistenssitutkimus ja hyvän elämän malli voivat johtaa tietynlaisen ajatusmallin muutokseen rikosseuraamusalalla. Tämä saattaa käytännössä näkyä yksilönäkökulman ja vuorovaihtuksen korostamisena. Dialogisen ja paneutuvan asiakastyön arvo voi lisääntyä ja sen kehittämiseen aletaan tätä kautta panostaa enemmän. What works -ajattelu ja vaikuttavuus saattavat tulevaisuudessa laajentua kuntouttavasta työstä valvontatyöhön. Huomiota on alettu kiinnittää dynaamisten kriminogeenisten tekijöiden lisäksi staattisiin tekijöihin ja riskiarviointeja on alettu hyödyntää enemmän turvallisuustyön näkökulmasta. Tulevaisuudessa on mahdollista, että aletaan myös kehittää näyttöön perustuvia turvallisuustyön käytäntöjä.

6 Työn organisoinnin arviointi

Opinnäytetyömme on arvioiva tutkielma, jossa on vaikutteita laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimuksesta ja arvioinnista. Saimme tehtävänantomme arvioida Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työn organisointia Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston johdolta, mikä vuoksi arvioinnin tekeminen oli selkeä valinta. Robsonin (2001, 25) mukaan arviointi ja tutkimus voidaan yhdistää toisiaan täydentäväksi kokonaisuudeksi. Arvioinnin laadukkuutta parantaa tarkasti harkittu tutkimusasetelma, aineiston kerääminen tutkimusmenetelmiä käyttäen sekä aineiston analysointi ja tulkinta. Kivipelto (2008, 12-13) korostaa, että arviointiin tulisi aina sisältyä tutkimuksellisuutta sen luotettavuuden parantamiseksi. Tutkimuksellisuus tekee arviointitiedosta luotettavampaa ja merkityksellistä myös muille kuin arviointiin osallistuneille.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien äänen kuuluminen on erityisen tärkeää. Kiinnostuksen kohteena on tutkittavien kokemukset tutkimuksen kohteesta. (Alston & Bowles 2013, 12-13.) Opinnäytetyössämme käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää, puolistrukturoitua haastattelua, jonka avulla pyrimme saamaan mahdollisimman hyvin tutkittavien ääneen kuuluviin. Kohdejoukkonamme oli Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa työskentelevät rikosseuraamustyöntekijät ja esimiehet. Kiinnostuksen kohteenamme oli rikosseuraamustyöntekijöiden kokemukset ja mielipiteet työn organisoinnista sekä esimiesten näkemykset rikosseuraamustyöntekijöiden ajatuksista. Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa työskentelevät tukipartion ohjaajat sekä virastosihteerit rajattiin kohdejoukon ulkopuolelle.

Arviointi on tärkeää kehittämisenäkökulman kannalta ja se luo pohjan kehittämiselle. Sen avulla voidaan parantaa ja tehostaa toimintaa. Arvioinnin avulla voidaan pohtia sitä, mitä on ta-

pahtunut, miten asiat ovat nyt ja miten asioiden halutaan olevan tulevaisuudessa. (Alston & Bowles 2013, 177.) Opinnäytetyössämme työn organisoinnin arvioinnin avulla kerättiin tietoa tulevan kehittämistoiminnan pohjaksi. Työn organisoinnin nykytilan arvioinnin lisäksi tarkoituksena oli tuoda esiin rikosseuraamustyöntekijöiden konkreettisia kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyössämme keskityttiin pohtimaan sitä, miten työn organisointi toimii tällä hetkellä ja miten työn organisointia voitaisiin tulevaisuudessa kehittää.

Arvioinnin arvo määräytyy sen hyödynnettävyyden mukaan. Hyödyntämisenäkökulma tulee pitää mielessä koko arviointiprosessin ajan. Arvioinnin hyödynnettävyyteen vaikuttavat arvioinnin tarvelähtöisyys, laadunvarmistus, arviointiraportin selkeys sekä arvioinnin tilaajien ja muiden hyödyntäjien hyödyntämisvalmennus. Hyödyntämisessä tärkeää on arvioinnin tekijän vuorovaikutustaidot ja kyky löytää arviointiprosessin eri vaiheisiin vuorovaikutuksellisia foorumeita. (Virtanen 2007, 202-206.) Työn organisoinnin arviointiin kohdistui aitoa kysyntää sekä esimiesten että rikosseuraamustyöntekijöiden osalta, mikä teki opinnäytetyöstämme tarvelähtöisen. Opinnäytetyömme laadukkuutta paransi tutkimuksen ja arvioinnin yhdistäminen.

Arviointi voidaan jakaa formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin. Formattiivinen arviointi on prosessiarviointia, jossa keskitytään toiminnan arviointiin ja sen kehittämiseen. Summatiivinen arviointi on vaikuttavuusarviointia ja sen tarkoituksena on arvioida toiminnan lopputulosta ja vaikutuksia. Molemmissa arviointitavoissa on omia erityispiirteitään. Käytännön arviointit sisältävät kuitenkin usein piirteitä sekä formatiivisesta että summatiivisesta arvioinnista ja ne täydentävät toisiaan. Arvioinnissa on kannattavaa arvioida sekä prosessia kokonaisuudessaan että sen vaikutuksia. (Robson 2001, 80-82; Seppänen-Järvelä 2004, 19-20.) Opinnäytetyömme arviointi oli formatiivista. Siinä arvioinnin kohteena oli työn organisoinnin nykytila ja sen kehittäminen. Opinnäytetyömme avulla kerätyn tiedon oli tarkoitus toimia pohjana kehittämistoiminnan aloittamiselle, joten kehittämistoiminnan tulosten ja vaikutusten arviointi rajattiin ulkopuolelle. Arviointi perustui rikosseuraamustyöntekijöiden ja esimiesten kokemuksiin ja mielipiteisiin eli opinnäytetyössämme arviointiin koettua vaikuttavuutta.

6.1 Arviointikysymykset

Arviointikysymykset ovat tärkeä osa arviointia. Ne toimivat pohjana arvioinnin suunnittelulle ja toteuttamiselle. Arviointikysymysten huolellisella suunnittelulla varmistetaan, että arviointi keskittyy olennaisiin asioihin ja arvioinnin tulokset ovat sitä kautta hyödynnettävissä. Arviointikysymykset on hyvä laatia yhdessä arvioinnin tilaajan kanssa. (Rossi ym. 2004, 52-70.) Arviointikysymykset määräytyvät arvioinnin tarkoituksen mukaan ja ne tehdään yleensä ennen arvioinnin aloittamista (Robson 2001, 122). Arvioinnin tarkoituksena oli kerätä tietoa Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työn organisoinnin toimivuudesta. Laadimme arviointikysymykset yhdessä Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston johdon kanssa ennen arvioinnin aloittamista. Pohdimme yhdessä, mihin työn organisointiin liittyviin asioihin arvioinnilla

halutaan saada vastauksia. Lopulta päädyttiin kolmeen aihealueeseen, jotka olivat Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työn organisoimisen ja sen kehittämisen kannalta merkittävistä johdon näkökulmasta. Nämä aihealueet olivat aluetiimit, palaverikäytännöt ja esimiestyö.

Hyvä arviointikysymys on arvioinnin kannalta tarkoituksenmukainen, täsmällinen ja sellainen, että siihen pystytään arvioinnin avulla vastaamaan (Rossi ym. 2004, 71-72). Arviointikysymykset laadittiin arvioinnin kannalta tarkoituksenmukaisiksi. Kahteen ensimmäiseen arviointikysymykseen saatiin vastauksia kaikista kolmesta rikosseuraamustyöntekijöille tehdystä ryhmähaastattelusta. Kolmanteen arviointikysymykseen saatiin vastauksia esimiesten ryhmähaastattelusta. Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia seuraaviin pää- ja alakysymyksiin:

1. Mikä toimii rikosseuraamustyöntekijöiden mielestä työn organisoimisessa?

- Mikä aluetiimeissä on toimivaa?
- Mikä palaverikäytännöissä on toimivaa?
- Mihin asioihin esimiestyössä ollaan tyytyväisiä?

2. Mitä kehitettävää on rikosseuraamustyöntekijöiden mielestä työn organisoimisessa?

- Mitä kehitettävää aluetiimien toiminnassa on?
- Mitä kehitettävää palaverikäytännöissä on?
- Mitä toiveita työntekijöillä on esimiestyölle?

3. Miten työn organisointia voitaisiin kehittää esimiesten näkökulmasta ja mitä mieltä esimiehet ovat rikosseuraamustyöntekijöiden kehittämisehdotuksista?

- Mitä mahdollisuuksia ja haasteita kehittämiseen liittyy?

6.2 Aineiston keruu

Arviointimenetelmät määräytyvät arvioinnin tarkoituksen, luonteen ja arviointikysymysten pohjalta. Käytännön kysymyksillä, kuten resurssit ja aika, on myös merkitystä. Käytännön arvioinneissa käytetään useimmiten puolistrukturoituja haastatteluja. Erittäin hyödyllisiä ne voivat olla, jos haastattelut toteutetaan ryhmämuotoisina. (Robson 2001, 124, 137.) Opinnäytetyössämme työn organisoimisen arviointi perustui kahteen laadulliseen arviointiaineistoon. Aineisto kerättiin kahdelta eri taholta, jotka olivat Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimis-

ton 16 rikosseuraamustyöntekijää ja viisi esimiestä. Arviointimenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua ja haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina.

Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Se etenee ennalta laadittujen keskeisten teemojen ja niiden alle tehtyjen tarkentavien kysymysten mukaan. Näiden avulla haastattelu pysyy ennalta suunnitelluissa aiheissa. Haastattelijalle on kuitenkin mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä. (Alston & Bowles 2013, 142-143.) Teemat ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella. Tämä mahdollistaa haastateltavien oman äänen paremman kuulumisen. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48.) Arviointi perustui koetun vaikuttavuuden arviointiin, joten arviointimenetelmän tuli olla sellainen, jonka avulla oli mahdollista saada mahdollisimman hyvin arvioinnin kohteena olevien henkilöiden äänet kuuluviin. Arviointimenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, koska se soveltui hyvin tähän tarkoitukseen. Siinä haastateltavat pystyivät kertomaan kokemuksiaan strukturoitua haastattelua vapaammin. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollisti kuitenkin tietyissä teemoissa pysymisen strukturoimatonta haastattelua paremmin.

Ryhmähaastattelu on haastattelun muoto, jossa on paikalla samaan aikaan useita haastateltavia. Tarkoituksena on saada aikaan keskustelua haastattelijaa kiinnostavista teemoista. Ryhmähaastattelu on toimiva menetelmä, kun haastattelijaa kiinnostaa tutkittavien yhteinen näkemys. Huomio kiinnitetään koko ryhmään, mutta tarvittaessa kysymyksiä voi kohdentaa yhdelle haastateltavalle. Haastattelijan tehtävä on keskustelun ohjaaminen ja pitäminen tietyissä teemoissa. (Puusa 2011, 84-85.) Pietilän (2017, 114) mukaan haastattelijan tehtävä on keskustelun ohjaamisen lisäksi tukea haastateltavien aktiivista keskinäistä vuorovaikutusta ja saada erilaiset näkökannat monipuolisesti esiin.

Yksi syy ryhmähaastattelun käyttämiselle on taloudellisuus. Sen katsotaan tuottavan aineistoa yksilöhaastatteluja tehokkaammin. Taloudellisen näkökulman lisäksi ryhmähaastattelu kertoo ryhmän toimintatavoista. Sen avulla voidaan tutkia sitä, miten ryhmässä esitetään ja perustellaan mielipiteitä, ilmaistaan erimielisyyttä, neuvotellaan näkemyksistä ja päädytään jaettuun ymmärrykseen keskustelun aiheesta. (Pietilä 2017, 111.) Ryhmähaastattelun vahvuutena on se, että vapaalla keskustelulla ja toisten puheenvuorojen kommentoinnilla saadaan tutkitavasta asiasta monipuolinen aineisto (Puusa 2011, 85). Tavoitteena oli antaa kaikille arvioinnin kohteena oleville henkilöille mahdollisuus osallistua arviointiin. Resurssien vuoksi yksilöhaastattelujen toteuttaminen ei onnistunut, joten haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina. Tietoa haluttiin saada mahdollisimman paljon ennalta valittuihin teemoihin liittyen, joten haastateltavien keskinäisen avoimen vuoropuhelun mahdollistaminen oli tärkeää. Tämän vuoksi kysely ei olisi toiminut yhtä hyvin arviointimenetelmänä.

Ryhmähaastattelu on haastava aineistonkeruumenetelmä. Usean osallistujan vuorovaikutustilanteessa eteen voi tulla vaikeasti ennakoitavia ja yllättäviä tapahtumia. Ryhmän dynamiikkaan liittyvät tekijät voivat heikentää aineiston monipuolisuutta ja monipuolisen keskustelun ylläpitäminen voi olla haastavaa. Vahvat mielipiteet tuodaan esiin voimakkaasti, mutta mikälisellaisia ei ole, erimielisyyttä ilmaistaan usein epäsuorasti, mikä voi jäädä huomaamatta. Osallistujien roolit ja persoonat voivat vaikuttaa myös aineiston monipuolisuuteen. Aktiiviset keskustelijat alkavat usein hallita tilannetta ja varovaisemmat osallistujat jäävät heidän varjoonsa. Muita usein esiintyviä ongelmia ovat rönsyilevä ja aiheesta harhautuva keskustelu sekä keskustelun hajanaisuus ja varovaisuus. Osallistujat voivat ilmaista mielipiteitään, mutta niistä ei synny aitoa keskustelua ja mielipiteiden vaihtoa. Keskustelu voi alkaa junnata paikoillaan tai muuttua vain löyhästi aihepiiriin liittyväksi. Joskus mielipiteet voivat olla niin yhteneviä, että herää epäily, jääkö osa mielipiteistä ilmaisematta. Kaikki eivät välttämättä uskalla ilmaista mielipiteitään. Toisinaan haastattelun alussa esitetyt mielipiteet voivat alkaa määrittelemään koko haastattelun aikaista mielipiteiden ilmaisua. (Pietilä 2017, 114-118.)

Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastatteluihin kutsuttiin kaikki 20 rikosseuraamustyöntekijää, jotka olivat helmikuussa 2017 virkaa tekeviä itsemme pois lukien. Ryhmähaastattelut toteutettiin maaliskuussa 2017. Niihin osallistui 16 rikosseuraamustyöntekijää, joten osallistujamäärä oli kattava. Toteutimme haastattelut kolmessa ryhmässä kolmena eri päivänä. Varmistimme mahdollisimman monen osallistumisen tarjoamalla kolme eri haastattelupäivää, joista osallistujat saivat valita itselleen parhaiten sopivan. Suurimmaksi osallistujamääräksi määrittelimme seitsemän osallistujaa. Ensimmäisessä ryhmähaastattelussa oli seitsemän osallistujaa, toisessa viisi osallistujaa ja kolmannessa neljä osallistujaa.

Rikosseuraamustyöntekijöiden haastattelun teemat johdettiin suoraan tutkimuskysymysten pohjalta eli ne perustuivat niihin aihealueisiin, joista johto halusi saada arvointiaineistoa. Teemoja oli kolme, ja ne olivat aluetiimit, palaverikäytännöt ja esimiestyö. Tarkentavat kysymykset laadittiin yhdessä johdon kanssa ja ne perustuivat Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston sisäiseen työn organisointiin ja rakenteisiin. Aluetiimit -teeman tarkentavissa kysymyksissä kysyttiin tiimien välisen ja sisäisen aluejaon toimivuutta, etätyöpisteiden hoitamisen toimivuutta, tiimikoon toimivuutta sekä seuraamuspainotusten ja erikoistumisen toimivuutta. Palaverikäytännöt -teeman tarkentavissa kysymyksissä kysyttiin Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa järjestettävien säännöllisten palaverien toimivuutta. Säännöllisiä palavereita ovat aluetiimipalaverit, seuraamuskohtaiset palaverit, toimistokokoukset ja kehittämispäivät. Esimiestyö -teeman tarkentavissa kysymyksissä kysyttiin lähiesimiestyön, asiakastyön ohjauksen ja johdon toimivuutta. Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelun teemahaastattelurunko on liitteenä (Liite 1).

Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelujen jälkeen toukokuussa 2017 toteutettiin esimiesten ryhmähaastattelu. Se perustui rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelussa

ilmenneiden kehittämistarpeiden ja kehittämisehdotusten arviointiin ja kommentointiin. Teemat olivat samat kuin rikosseuraamustyöntekijöiden haastatteluissa. Teemojen tarkentavat kysymykset liittyivät myös samoihin aiheisiin kuin rikosseuraamustyöntekijöiden haastattelussa, mutta niissä kysyttiin tarkentavien kysymysten aiheiden kehittämisestä ja ajatuksia työntekijöiden esiin nostamista kehittämisehdotuksista. Rikosseuraamustyöntekijöiden litteroidut ryhmähaastattelut käytiin läpi ennen esimiesten ryhmähaastattelua. Niistä kerättiin jokaiseen haastattelurungon alakysymykseen liittyvät rikosseuraamustyöntekijöiden esiin tuomat kehittämiskohteet ja konkreettiset kehittämisehdotukset. Nämä kirjattiin Word-dokumentille, johon esimiehet saivat tutustua muutamaa päivää ennen heidän ryhmähaastatteluaan. Haastattelun alussa käytiin yhdessä läpi rikosseuraamustyöntekijöiden kokemuksia ja esimiehet saivat esittää tarkentavia kysymyksiä. Varsinainen haastatteluosuus eteni ennalta laaditun haastattelurungon pohjalta. Esimiesten ryhmähaastatteluun osallistui kaikki viisi Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston esimiestä, joihin kuuluivat johtaja, apulaisjohtaja ja kolme rikosseuraamusesimiestä. Esimiesten ryhmähaastattelun teemahaastattelurunko on liitteenä (Liite 2).

Aineiston keräämisen jälkeen aineisto tulee muuttaa tutkittavaan muotoon. Haastatteluaineistojen kohdalla tämä tarkoittaa nauhoitusten muuttamista tekstimuotoon eli litterointia. Litterointi toimii pohjana aineiston analysoinnille. Litteroinnin tarkkuus määräytyy tutkimuksen tavoitteen mukaan. (Vilka 2005, 115-117.) Kaikki ryhmähaastattelut nauhoitettiin ja haastateltavien puhe litteroitiin kokonaisuudessaan. Koska tarkastelun kohteena oli haastateltavien puheen sisältö, ei ollut tarkoituksenmukaista merkitä litteroituun tekstiin muuta kuin sanatarkat puheenvuorot. Litterointi-symboleja ei käytetty. Puheenvuorot eroteltiin käyttämällä puheenvuorossa olevan henkilön nimeä.

6.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko ovat tutkimuksen ydinasia, johon pyritään tutkimuksen alusta lähtien. Analyysivaiheessa selviää, millaisia vastauksia saadaan tutkimuskysymykseen. Aineiston tulkinnalla tarkoitetaan analyysin tulosten pohtimista ja sen pohjalta johtopäätösten tekemistä. Se on aineiston analyysissa esiin nousevien merkitysten selkiyttämistä ja pohdintaa. (Hirsjärvi ym. 2004, 209-213.) Käytännön arviointi voi tuottaa paljon aineistoa, josta tulee saada luotua kokonaiskäsitelmä. Arviointiaineistoa voidaan analysoida esimerkiksi luomalla aineistosta teemoja, joiden avulla pyritään selvittämään, mitä aineisto kertoo arviointikysymysten näkökulmasta. Teemojen etsimisen tarkoituksena on tunnistaa samankaltaisia osia aineistosta. Tärkeää on, että aineiston analysointia tehdään jatkuvasti, eikä ainoastaan koko aineiston ollessa valmis. (Robson 2001, 169-177.)

Laadullisten arviointiaineistojen analysoinnissa käytetään yleensä induktiivista analyysia (Virtanen 2007, 158). Induktiivisella analyysillä tarkoitetaan aineiston analysointia aineistolähtöisesti ilman teoreettisia etukäteisolettamuksia. Aineistosta nousevien seikkojen perusteella

pyritään tekemään päätelmiä. Tarkoituksena on paljastaa odottamattomia seikkoja. Lähtökohtana induktiivisessa analyysissä on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu, jonka avulla aineistosta pyritään nostamaan esiin merkityksellisiä teemoja. (Hirsjärvi ym. 2004, 155.) Opinnäytetyömme aineiston analysoinnin perustana toimi induktiivinen analyysi. Kyseessä ei kuitenkaan ollut puhtaasti induktiivinen analyysi, koska käytimme analyysissä ensin pääteemoina haastatteluteemoja ja alateemoina haastattelurungon tarkentavien kysymysten aihealueita, emmekä puhtaasti aineistosta muodostettuja teemoja.

Opinnäytetyömme teemat voidaan luokitella neljään eri tasoon, joita ovat edellä mainitut teemat, jotka muodostettiin suoraan haastatteluteemoista ja alateemat, jotka muodostettiin haastattelurungon tarkentavien kysymysten pohjalta. Kolmantena on alateemat, jotka muodostettiin induktiivisesti aineistosta esiintyvistä alkuperäisilmaisuuksista ja neljäntenä teemat, jotka muodostettiin induktiivisesti yhdistämällä aineistossa esiintyviä alateemoja. Sisällönanalyysejä kuvattaessa tarkoitamme teema -käsitteellä induktiivisesti muodostettua teemaa ja alateema -käsitteellä aineistosta esiintyvistä alkuperäisilmaisuuksista muodostettuja alateemoja.

Sisällönanalyysi on tarkoitettu valmiiden tekstien tai tekstimuotoon muutettujen haastattelujen tutkimiseen ja analysointiin. Sisällönanalyysin avulla tutkimusaineistosta eritellään ensin yhteneväisyyksiä ja eroja ja sen jälkeen ne tiivistetään. Sisällönanalyysin avulla tutkittavasta ilmiöstä pyritään luomaan tiivistetty kuvaus ja tulokset yhdistetään aikaisempiin tutkimustuloksiin ja laajempaan kontekstiin. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin pohjana toimivat kolme vaihetta, jotka ovat redusointi eli pelkistäminen, klusterointi eli ryhmittely ja abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105-108.) Käytimme opinnäytetyössämme analyysimenetelmänä sisällönanalyysejä.

Aineiston pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä ja sen tarkoituksena on poistaa tutkimustehtävän kannalta epäolennainen aineisto (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109). Pelkistäminen toteutettiin käymällä arviointiaineisto läpi useaan kertaan ja poistamalla siitä arviointikysymysten kannalta epäolennainen tieto. Aineisto tiivistettiin erottamalla litteroidusta arviointiaineistosta arvioinnin kannalta olennaiset ilmaisut. Analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuutta, joka sisälsi yhden tai useamman lauseen.

Aineiston ryhmittelyssä etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Tavoitteena oli saada vastauksia kahteen ensimmäiseen arviointikysymykseen mahdollisimman monipuolisesti kaikista kolmesta rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelusta. Tähän pyrittiin etsimällä rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelusta samankaltaisia näkemyksiä ja eroavaisuuksia ja niitä kirjattiin ensin alkuperäisten ilmaisujen ryhmiksi. Alkuperäisistä ilmaisuista muodostettiin alateemoja, jotka kuvasivat mahdollisimman hyvin ja tiivistetysti alkuperäisiä ilmauksia. Alateemoja yhdisteltiin

vielä useamman alateeman kattaviksi suuremmiksi kokonaisuuksiksi eli teemoiksi. Seuraavassa taulukossa on esimerkki opinnäytetyömme sisällönanalyysistä (Taulukko 1).

Alkuperäinen ilmaisu	Alateema	Teema
"Mä en oo ihan päässy siihen, mikä toimistokokouksen idea on" "Mikä se tavoite siinä toimistokokouksessa on"	Tarkoitus ja tavoite	Toimistokokouksen rakenteet
"Siel niiku pitää olla"	Läsnäolovelvollisuus	
Voi olla ikävä tuoda jotain asioita sinne joskus, koska siin on vähän sitä aikaa ja siel on niin paljon porukkaa"	Aika	
"Se turhauttaa, ku siel on joka kerta esiintyjä" "Liikaa ulkopuolisia vierailijoita"	Ulkopuoliset vierailijat	Toimistokokousten sisältö
"Mun mielest toimistokokous on meidän asioita varten" "Meil on niin paljon omia asioita"	Omat asiat	

Taulukko 1: Esimerkki toimistokokousten kehittämistarpeiden analysoinnista

Aineistosta nousseissa tuloksissa tarkastellaan työn organisoinnissa toimivia ja kehitettäviä asioita sekä tuodaan esiin rikosseuraamustyöntekijöiden konkreettisia kehittämisehdotuksia ja esimiesten ajatuksia niistä. Tulokset kirjoitettiin teemahaastattelurunkojen mukaisesti kolmeen eri osioon, jotka olivat aluetiimit, palaverikäytännöt ja esimiestyö. Aineiston elävöittämiseksi ja analyysin etenemisen esilletuomiseksi käytettiin haastateltujen sitaatteja eli suoria lainauksia. Niiden avulla pyrittiin myös parantamaan analyysin luotettavuutta.

Abstrahoinnissa alkuperäisaineiston käyttämistä kielellisistä ilmaisuista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin (Tuomi & Sarajarvi 2009, 111). Tulosten pohjalta esitetään keskeisimmät johtopäätökset ja opinnäytetyön lopussa pohditaan tulosten ja johtopäätösten herättämiä yleisempiä työn organisointiin ja työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä.

6.4 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisten kysymysten eteen joudutaan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tärkeimpinä eettisinä periaatteina ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa voidaan pitää ainakin informointiin perustuvaa suostumusta, luottamuksellisuutta, seurauksia sekä yksityisyyttä. Arvioinneissa ollaan tekemisissä sellaisten ilmiöiden kanssa, jotka vaikuttavat ihmisten elämään. Arviointi tulee tehdä etiikkaa kunnioittaen ja ottaen aidosti huomioon sekä arviointiin osallistuvien että tu-

lostien kohteena olevien hyvinvointi. Yleinen eettinen periaate on, että arviointia ei tule tehdä tai siihen ei tarvitse osallistua tilanteessa, jossa henkilö ei tiedä olevansa arvioinnin kohteena tai hän ei halua sellaiseen osallistua. (Robson 2001, 50-51.) Luotettavuuden arviointi koskee koko prosessia ja pääasiallinen luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse (Eskola & Suoranta 2003, 210).

Opinnäytetyöllemme ei tarvittu erityistä tutkimuslupaa, koska siihen osallistui vain Rikosseuraamuslaitoksen työntekijöitä ja työn tilaaja oli yhdyskuntaseuraamustoimiston johtaja. Rajasimme itsemme opinnäytetyön ulkopuolelle, vaikka työskentelimme samassa toimistossa ja aihe koski meitä työntekijöinä. Roolimme mukaisesti pitäydyimme opinnäytetyön tekijöinä, emmekä kommentoineet aineiston analysointia tai saatuja tuloksia johtoryhmän ulkopuolella. Aineiston analysoinnin jälkeen osallistuimme työn organisoimisen kehittämiseen liittyvään keskusteluun normaalisti työyhteisön jäsenenä.

Kaikkia opinnäytetyöhön osallistuneita informoitiin opinnäytetyöhön liittyvästä arvioinnista ja sen tarkoituksesta. Ennen opinnäytetyön aloittamista kerroimme koko toimiston yhteisessä toimistokokouksessa työmme aiheesta ja sen toteutustavasta. Ennen varsinaisia ryhmähaastatteluita lähestyimme kaikkia haastatteluihin kutsuttavia henkilöitä sähköpostilla. Sähköpostissa kerroimme osallistumisen olevan vapaaehtoista ja että haastattelut tullaan nauhoittamaan ja kaikki aineisto käsittelemään anonymisti. Lisäksi lähettämässämme sähköpostissa tuotiin esille, että osallistumalla ryhmähaastatteluun, haastateltava antaa luvan haastatteluaineiston käyttöön opinnäytetyötämme varten.

Arviointiin osallistuvien suhtautuminen voi muuttua prosessin aikana. Vastaaaja ei välttämättä ole ymmärtänyt, mihin on suostunut tai olosuhteet ovat voineet muuttua ja vaatimukset kasvavat liian suuriksi. Vaikka osallistujat esiintyvät vapaaehtoisina, se ei takaa heidän aitoa vapaaehtoisuuttaan. (Robson 2001, 53.) Arviointiprosessiin osallistuminen ei ollut täysin vapaaehtoista. Esimiehet eivät voineet itse vaikuttaa siihen, olivatko he osa arviointia, eikä heiltä kysytty esimiestyön arviointiin erikseen lupaa. Piiloarvioinnista ei kuitenkaan ollut kyse, koska johdon kanssa keskusteltiin työn organisoimiseen liittyvistä asioista ja näiden keskusteluiden pohjalta luotiin arvioinnin kohteena olleet teemat. Huomioimme esimiesasemassa työskentelevien henkilöiden erityisen aseman ja esitimme aineiston ja tulokset siinä muodossa, että anonymiteetti säilyi. Esimiesten erityisen aseman vuoksi kokosimme aineiston analysointivaiheessa jokaiselle esimiehelle erikseen heitä itseään koskevan palautteen, eikä sitä julkaistu yksityiskohtaisesti opinnäytetyössä.

Arvioinnissa yksityisyydellä tarkoitetaan sitä, että yksilön tahtoa vaikuttaa itseensä ja itseään koskevaan tietoon kunnioitetaan. Yksityisyyteen liittyy vahvasti luottamuksellisuus ja nimettömyys. (Robson 2001, 54.) Opinnäytetyössämme kaikki aineisto käsiteltiin luottamuksellisesti ja anonymisti, eivätkä haastateltavien nimet tulleet missään vaiheessa esille. Ainoastaan

samassa ryhmähaastattelussa olleiden henkilöiden on mahdollista tunnistaa toisensa aineistoa lukiessaan. Kiinnitimme huomiota myös siihen, etteivät työntekijät olleet tunnistettavissa, kun alustavia tuloksia esiteltiin johtoryhmälle. Tunnistettavuuden vuoksi jouduimme rajamaan joitain esille nousseita kommentteja pois opinnäytetyön aineistosta.

Laadullisen tutkimuksen uhkatekijät voidaan jaotella kolmeen pääryhmään, joita ovat reaktiivisuus, tutkijan ennakkoluulot ja vastaajien ennakkoluulot. Reaktiivisuudella viitataan siihen, kuinka tutkija itse vaikuttaa tutkimukseen ja tutkittaviin. Tutkijan ennakkokäsitykset saattavat vaikuttaa luotettavuuteen siinä vaiheessa, jos tutkijan tekemät havainnot ja tulkinnat hämärtyvät henkilökohtaisten mielipiteiden tai ennakkokäsitystensä vuoksi. Tutkijat voivat esimerkiksi kysyä johdattelevia kysymyksiä saadakseen haluamiaan vastauksia tai he voivat jättää huomiotta sellaisia tuloksia, jotka eivät tue tutkijoiden tekemiä johtopäätöksiä. (Padgett 2008, 184.)

Opinnäytetyömme aikana pysähdyimme useaan otteeseen miettimään omien henkilökohtaisten mielipiteidemme vaikutusta aineiston keruuseen ja analysointiin. Keskustelu opinnäytetyön tilaajan kanssa auttoi sitä, ettei omat henkilökohtaiset intressimme työn organisoinnista vaikuttaneet opinnäytetyön lähtökohtiin. Keskityimme koko ajan nykyisen työn organisointitavan arviointiin, emmekä hakeneet vastausta siihen, olisiko joku toinen tapa organisoida työtä parempi. Aineiston analysoinnissa kiinnitimme erityistä huomiota siihen, että teimme oikeita tulkintoja haastateltavien puheesta. Tämän vuoksi analysoimme aineistoa yhdessä ja palasimme useamman kerran alkuperäisiin nauhoitteisiin tarkistaaksemme, että tulkintamme oli paikkansapitävä.

Haastattelutilanne vaatii haastattelijalta paljon. Se on haastava tilanne, jossa tutkijan on kyettävä joustavuuteen ja nopeisiin ratkaisuihin saadakseen mahdollisimman rikasta tietoa. Tutkijan ei ole koskaan täysin mahdollista välittää tutkittavien ajatuksia sellaisenaan, vaan hän joutuu tekemään tulkintoja. Haastattelun rajoitteita voidaan huomioida ottaa huomioon ennakoivaltautumisella sekä haastattelutilanteessa että aineiston analyysissä ja tulkinnassa. Haastattelutilanteessa on myös mahdollista kysyä ja tarkentaa. (Aaltio & Puusa 2011, 160.) Haastatteluiden aikana emme tarkentaneet kysytyjä asioita. Keskustelimme asiasta ennen haastatteluja ja tulimme siihen tulokseen, että jos lähtisimme avaamaan liikaa käsitteitä, saattaisimme vaikuttaa samalla opinnäytetyön tuloksiin. Vältimme keskustelun ohjaamista tiettyyn suuntaan.

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tulosten luotettavuutta ja tarkkuutta. Kun tutkimus on toteutettu laadullisia menetelmiä käyttäen, sitä voidaan kutsua luotettavaksi, jos tutkimuksen tiedonantajat ja kerätty tutkimusaineisto ovat yhteensopivia, eivätkä epäolennaiset tai satunnaiset tekijät ole vaikuttaneet tiedon muodostumiseen. (Vilka 2005, 158-160.) Tehdyn tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan kaikissa tutkimuksissa. Laadullis-

sen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkimuksen tekijä selostaa tarkasti tutkimuksen toteuttamisen kaikki vaiheet. Tärkeää on kertoa aineiston tuottamisen olosuhteesta västi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2004, 216-217.)

Validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetyt menetelmät mittaavat juuri niitä asioita, mitä oli tarkoitus mitata. Kun tutkimuksen kohderyhmä ja tutkimuskysymykset ovat valittu oikein, voidaan puhua hyvästä validiteetista. Tutkimustyössä käytetyt menetelmät on valittava sen mukaan, millaista tietoa halutaan. Tutkijan on syytä pohtia tätä asiaa ensimmäisenä tehdessään valintaa eri tutkimusmenetelmien välillä. (Hiltunen 2009.) Opinnäytetyöprosessin alussa keskustelimme johdon kanssa ja päädyimme siihen, että arvioinnissa keskitytään nykyisen työn organisointimallin arviointiin. Vaihtoehtona olisi ollut miettiä myös vaihtoehtoisia työn organisointimalleja. Aineistonkeruumenetelmistä päädyimme ryhmähaastatteluihin ajankäytön vuoksi sekä siksi, että halusimme saada työyhteisön pohtimaan ja arvioimaan työn organisointimallia yhdessä. Ajattelimme, että vuorovaikutuksen kautta haastateltavat voisivat saada uusia kehittämisideoita. Mikäli haastattelut olisi toteutettu esimerkiksi kyselytyyppisesti, keskustelulle ei olisi ollut mahdollisuutta.

Haastatteluaineiston luotettavuus on riippuvainen haastatteluiden laadusta. Aineiston laatuun voidaan vaikuttaa muun muassa tekemällä hyvä haastattelurunko, kiinnittämällä huomiota haastattelukoulutukseen ja pitämällä haastattelupäiväkirjaa. Lisäksi teknisten välineiden kunnosta huolehtiminen on tärkeää. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184-185.) Haastattelussa saataan antaa sosiaalisesti toivottuja vastauksia, mikä voi heikentää haastattelun luotettavuutta. Lisäksi haastateltavat saattavat antaa tietoa sellaisista aiheista, joista tutkija ei ole kysynyt. Ratkaisevaa haastattelussa on se, miten haastattelija onnistuu haastateltavien vastauksien tulkinnassa. Haastattelut ovat aina tilannesidonnaisia. Tämän vuoksi haastateltavat saattavat puhua siinä eri tavalla kuin muussa tilanteessa. Tämä näkökulma on syytä huomioida tuloksia tulkittaessa ja tulosten liiallista yleistämistä on hyvä välttää. Tutkimusta varten tehtävälle haastattelulle on määritelty tavoitteet ja haastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavaa ja pätevää tietoa. (Hirsjärvi ym. 2004, 195-197.) Haastattelut perustuivat ennalta tehdylle haastattelurungolle, jonka varassa kaikki haastattelut etenivät. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tulosten luotettavuuden kannalta oli tärkeää, että pysyimme palaamaan aina tarvittaessa litteroituun aineistoon tarkistamaan tiedon paikkaansa pitävyyttä.

Haastattelut sujuivat pitkälti odotustemme mukaisesti. Tavoitteenamme oli saada aikaan keskustelua haastatteluiden teemojen mukaisesti johdattelematta keskustelua. Joissain haastattelussa haasteena oli se, että haastatteluun osallistuneet eivät tieneet kaikkien teemojen kohdalla, mistä asiasta heidän olisi tullut keskustella. Termit, joita käytimme, eivät avautuneet kaikille. Teimme ennen haastatteluita valinnan, että emme puutu haastatteluiden kulkuun, koska emme halunneet ohjata keskustelua tiettyyn suuntaan. Keskustelun ohjaaminen ja

lisäkysymysten esittäminen olisi voinut kuitenkin tuottaa lisää tietoa. Toisaalta keskustelun ohjaaminen olisi voinut tuottaa sellaista tietoa, mitä itse halusimme kuulla ja haastateltavien aitoja mielipiteitä olisi voinut jäädä kuulematta.

Koimme, että kaikki uskalsivat tuoda omat mielipiteensä esille. Rajallisen ajan vuoksi joitain puheenvuoroja jouduttiin rajoittamaan ja tämä saattoi osan kohdalla vaikuttaa negatiivisesti haastattelun jatkoon. Keskeytetyksi tuleminen saattoi vaikuttaa osallistujan haluun vastata jatkossa kysymyksiin, jos hän koki, ettei hänen mielipiteillään ole merkitystä. Kun kuuntelimme haastattelunauhoja, huomasimme, että kaikki osallistujat toivat omia mielipiteitään esiin. Puheen määrässä oli kuitenkin jonkin verran eroja haastateltavien välillä. Koimme, että kaikkien haastateltavien mielipiteiden esille saamiseksi, ryhmähaastattelu ei ollut paras valinta. Muiden ryhmäläisten mielipiteet saattoivat vaikuttaa yksittäisten henkilöiden mielipiteisiin ja siihen, uskalsivatko he tuoda aidot mielipiteensä esille. Vaikka haastatteluissa vaikutti olevan avoin ilmapiiri, emme voi kuitenkaan olla varmoja, kokivat kaikki osallistujat asian samalla tavalla.

Kehittämistyön vaikutukset tulevat usein esiin vasta hankkeen päättymisen jälkeen ja ne voivat olla vaikeasti havaittavia (Seppänen-Järvelä 2004, 39). Vaikka Seppänen-Järvelän mukaan kehittämistyön vaikutuksia voi olla vaikea havaita ja ne tulevat esiin viiveellä, olemme havainneet opinnäytetyömme vaikutuksia jo opinnäytetyöprosessin aikana. Molemmat alueelliset tiimit lähtivät omatoimisesti kehittämään toimintatapojaan ja kokeilemaan uusia toimintatapoja. Työntekijät ottivat suurempaa roolia yhteisten palaverien sisältöjen kehittämisessä ja he osallistuivat aktiivisemmin kehittämisen ideointiin. Näemme tämän ainakin osittain johtuneen käynnissä olleesta opinnäytetyöprosessista ja siitä, että asioita tehtiin näkyviksi ja nostettiin yhteiseen keskusteluun.

7 Arvioinnin tulokset

Seuraavassa luvussa esitellään Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työn organisoinnin arvioinnin tulokset. Tulokset on esitetty haastattelurungon kolmen pääteeman mukaisessa järjestyksessä. Toinen vaihtoehto olisi ollut käydä tulokset läpi analyysiteemojen mukaisesti, mutta mielestämme siinä tapauksessa alalukuja olisi tullut liian monta ja ulkoasusta olisi tullut epäselvä. Ensimmäisessä alaluvussa tuodaan esiin ne asiat aluetiimien organisoinnissa, joissa rikosseuraamustyöntekijöiden mielestä on kehitettävää ja mitkä asiat heidän mielestään toimivat. Toisessa alaluvussa esitellään rikosseuraamustyöntekijöiden mielipiteitä palaverikäytäntöjen kehittämistarpeista ja toimivuudesta. Viimeisessä alaluvussa kuvataan rikosseuraamustyöntekijöiden näkemyksiä esimiestyöstä. Kaikissa osioissa tuodaan esiin rikosseuraamustyöntekijöiden esittämiä konkreettisia kehittämisehdotuksia ja esimiesten ajatuksia työntekijöiden mielipiteistä ja kehittämisehdotuksista. Pääpaino on kehittämisenäkökulmassa.

Tulokset perustuvat haastateltavilta saatuihin kokemustietoihin ja tulosten raportoinnissa käytetään haastateltavien suoria lainauksia tekstin elävöittämiseksi ja luotettavuuden parantamiseksi. Tulokset ovat suuntaa-antavia ja kuvaavat haastateltavien esiin nostamia näkemyksiä työn organisoinnista ennalta laadittuihin teemoihin liittyen.

7.1.1 Aluejako

Rikosseuraamustyöntekijöiden haastatteluissa nousi esiin tiimien alueelliseen jakoon liittyviä kehittämiskohteita sekä mielipiteitä alueellisten tiimien toimivuudesta. Kehittämiskohteiksi nousivat aluejaon selkiyttäminen ja alueellisen työn kehittäminen. Aluejaon toivottiin olevan selkeämpää niin aluetiimien, kuin eri työntekijöiden välillä. Aluejaon koettiin vaikuttavan myös asiakkuuksien epätasaiseen jakautumiseen työntekijöiden välillä. Yhtenä aluejaon haasteena koettiin toimialueen laajuus ja sen mukanaan tuomat pitkät välimatkat. Lisäksi asiakkuuksien jakautumiseen alueellisesti toivottiin parannusta. Alueellinen työ ja sen kehittäminen sekä aluetuntemus koettiin myös tärkeiksi kehittämiskohteiksi palveluohjauksen ja yhteistyön näkökulmasta.

Aluejaon koettiin vaikuttavan asiakkuuksien jakautumiseen tiimin sisällä. Ajoittain töiden jakautuminen koettiin epätasa-arvoisena. Etenkin tilanteessa, jossa työt painottuivat yksittäiselle alueelle, tiukka aluejako koettiin haastava. Töiden tasainen jakautuminen työntekijöiden kesken ei haastateltavien mukaan toteutunut. Alueellisesti jaetut työt eivät myöskään yhden haastateltavan kokemuksen mukaan mahdollistanut osittaisen työajan huomioimista asiakasmäärissä.

”Kun kattoo niit omia lukuja, niin ei oo tasapuolisuutta siinä, miten asiakkaat jaetaan.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Ei oo huomioitu sitä, että teen 80% työaika. Mulla on asiakkaita enemmän, kun joillain, jotka tekee täyttä työaika.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Tietyillä alueilla oli tosi paljo asiakkaita yhdessä vaiheessa ja niit asiakkaita jaettiin vaan siellä alueella työskenteleville. Alko tuntuu tosi tyhmältä, kun työt ei jakautunu tasasesti.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Aluejaon selkeyttäminen nousi yhdeksi kehittämiskohteeksi haastatteluissa. Rikosseuraamustyöntekijät toivoivat selkeämpää ja paremmin rajattua aluejakoa tiimin sisällä. Kehittämistoiveena oli, että nimetyt työntekijät hoitaisivat tiettyjä kuntia. Alueellisen tuntemuksen koettiin lisääntyvän selkeämmän aluejaon myötä ja tämän koettiin helpottavan alueellisten palveluiden tuntemusta.

”Ainakin niinku oman tiimin sisällä toivois, et alue olis jotenkin niinku tarkemmin rajattu, et yksi ihminen hoitais esimerkiksi Järvenpäätä ja yksi Keravaa.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Selkeempi tiimin sisäinen aluejako helpottais sitä, että oppis oikeasti tuntemaan yhden paikkakunnan palvelut.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Tiimin sisäisen aluejaon mukainen asiakkuuksien keskittäminen alueittain tietyille työntekijöille koettiin hyvänä asiana ja sen nähtiin helpottavan oman työn organisointia. Haastavaksi tilanteen loi tilanne, jossa etäalueelta oli vain yksittäisiä asiakkaita, tai asiakkaita oli useasta eri kunnasta.

”On vaikeaa, jos kauempaa on vaan muutama asiakas. Joillain onkin esimerkiksi Hyvinkäältä useempi (asiakas), et voi olla siellä niinku koko päivän.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Lisäksi suhteiden luominen verkostojen ja palvelupaikkojen kanssa koettiin olevan helpompaa, kun omalla vastuualueella oli rajallinen määrä kuntia. Myös alueen erityispiirteet ja ilmiöt tulisivat paremmin esille.

”Siin on mahdollista sit kun on ne omat vastuualueet, ni tutustuu siihe verkostoon siellä, niinku viranomaisverkostoon ja sit myöski ne asiakkaat tulee, ja ilmiöt tulee tutuiks Et mitä siel alueella niinku tapahtuu.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Työntekijät kokivat maantieteellisesti suuren alueen haastavaksi palveluohjauksen ja viranomaisyhteistyön kannalta. Usean eri kunnan palveluiden hahmottaminen ja yhteistyö palveluntarjoajien kanssa koettiin haastavaksi, koska jokaisessa kunnassa palveluverkosto ja palveluihin ohjaaminen koettiin tapahtuvan hieman eri tavalla.

”Alueittain asiakkaiden jakoa pitäis selkeyttää. Ei voi olettaa, et työntekijä tietää yhdentoista eri kunnan palvelut.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Kylhän se on, et palveluverkostosta, yhteistyötahoista ja palvelupaikoista saa niiku paremman käsityksen, kun se aluejako toteutuu. Ku kaikissa kunnissa asiat toimii vähä eri tavalla.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden haastattelu a.)

”Meillä on jaettu niinku vähän kunnittain, mut kuitenkin on asiakkaita vähän joka paikasta, enkä mä tunne mitään aluetta kunnolla. Aina pitää niinku selvit-

tää niitä yhteistyökumppaneita.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Aluejako koettiin haastavaksi välimatkoihin kuluvan ajan vuoksi. Laajalla toimialueella liikkumisen koettiin vievän paljon aikaa. Alueellisia eroja ei haastateltavien kokemusten mukaan ollut otettu huomioon riittävästi.

”Jotenkin tuntuu et meil ei oo huomioitu lainkaan sitä, et meidän asiakkaat on niin kaukana. Et meil menee niin paljo siihen matkaamiseen työaika. Et sitä toivois huomioitavaksi.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Ajomatka ja liikkuminen pitäis niinku ottaa huomioon asiakasmäärissä ja sitä ei oo otettu.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Alueellisen työn kehittäminen koettiin haastatteluissa tärkeänä. Kehittämisen tarvetta nähtiin olevan asiakkuuksien jakautumisessa työntekijöiden välillä sekä yhteistyössä työntekijöiden välillä. Asiakkuuksien jakautumisessa toivottiin käytettävän enemmän harkintaa ja siinä toivottiin otettavan enemmän huomioon alueelliset seikat. Tiiviimmän yhteistyön työntekijöiden välillä koettiin tuovan helpotusta välimatkojen tuomiin haittoihin työajassa.

”Ainakin oman tiimi sisällä toivois, et se olis paremmin rajattua, että mistä ne asiakkaat tulee... Se helpottais omaa työskentelyä, kun oppis oikeesti tunteman ne kaikki palvelut. ” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

” Ihmiset ajelee yksinään niinku Vihti-Nummela akselilla, joka vie valtavasti työaika ja sit ihmisillä on hirveesti ylityötunteja. Et semmosta niinku työn organisoimista ja yhdessä pohtimista. Se on vähän niinku hakusessa tässä tiimissä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Mulla on vähän niinku jokapaikasta (asiakkaita), niin en tunne mitään niinku kunnolla. Mitään aluetta silleen, et mä kokisin tuntevani yhteistyökumppanit hyvin.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Ryhmähaastatteluissa alueellisesti jaettujen tiimien koettiin pitävän sisällään myös hyviä puolia. Aluejako koettiin hyvänä, koska se mahdollistaa kaikkien seuraamusmuotojen toimeenpanon. Kaikkien seuraamusmuotojen toimeenpanon nähtiin voivan ehkäistä kyllästymistä ja vaikuttavan työn mielekkyyteen. Omat alueelliset vastualueet tiimien sisällä koettiin hyvänä, koska jokaisessa kunnassa yhteistyö ja palveluverkosto toimivat hieman eri tavalla. Osa haastatelluista koki, että omat vastualueet mahdollistavat viranomaisverkoston, yhteistyötahojen ja palveluverkoston paremman tuntemuksen. Lisäksi palvelupaikkojen ja asiakkaiden sekä alueellisten ilmiöiden tuntemuksen on koettu kasvavan vastualueiden myötä.

”Mä kyl tykkään, et on kaikkia seuraamuksia, ei niinku pääse kyllästymään.”
(Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Kun on ne omat vastualueet, niin pystyy niinku tutustumaan siihen verkoston, niinku viranomaisverkostoon. Ja sit ne asiakkaat ja ilmiöt, mitä siellä alueella tapahtuu, tulee niinku paremmin tutuiksi.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Mä tykkään aluejaosta, koska tykkään tehä kaikkia seuraamuksia.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Konkreettisina kehittämissuunnitelmina haastatteluista nousi esiin asiakkaiden jakautuminen niin, että vantaalaiset asiakkaat jaettaisiin itätiimin työntekijöille tai että länsitiimissä olisi vain muutama työntekijä, joille vantaalaisia asiakkaita jaettaisiin.

”Radikaali ehdotus olis varmaan se, että ne itäalueen asiakkaat myös pysyis siellä itätiimissä. Tai sit niin et ne meillä vaan keskittyis määrätuille ihmisille, kenellä on jo tämän alueen tuntemusta. Mut et ei niin hajanaisesti.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Työntekijät toivoivat, että tiimeissä käytäisiin läpi kunkin työntekijän seuraamuspainotustoi-
veet sekä alueet, joilla he mieluisimmin työskentelisivät. Tämä helpottaisi kokonaiskuvan
luomista ja näin pystyttäisiin varmistumaan siitä, että jokaisella alueella olisi riittävä määrä
osaamista.

”Tiimiin semmonen lomake, missä on kaikki paikkakunnat ja seuraamusmuodot listattuna. Sit se käytäisi läpi kaikkien kanssa, et kuka haluaa tehdä milläki alueella töitä ja mitä seuraamuksia. Sen jälkeen sit katottais, et onko kaikilla alueilla riittävä vahvuus ja varmistettaisiin se.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Esimiesten haastattelussa työntekijöiden esille tuomat kehittämistarpeet tunnistettiin ja niistä oli jo käyty keskustelua johtoryhmässä. Vantaan siirtäminen itätiimiin oli nähty johtoryhmässä tarpeettomana, koska asiakasmäärien perusteella tähän ei nähty olevan tarvetta. Lisäksi taustalla on periaatteellinen päätös siitä, että vantaalaisia asiakkaita tulisi olla kaikilla työntekijöillä.

”Vantaan siirtämisestä itätiimille puhuttiin myös jossain vaiheessa johtoryhmässä. Sitten kun katottiin niitä asiakasmääriä, niin niitten perusteellahan se meni sitten niin, että kun idässä on enemmän työntekijöitä, niin sit ne asiakasmäärät tasaantu. Et niissä ei ollu sit enää suuria eroja.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

”Vantaan jakaminen kummallekin tiimille perustu siihen, että on tämmönen iso kaupunki, jossa on paljon asiakkaita, niin sillä pystyy sitten tasaamaan niitä asiakasmääriä niiku siinä suhteessa, et jos siellä jossain pikkukunnassa ei okaan yhtäkkiä ollenkaan asiakkaita. Nii sit voidaan jakaa vantaalaisia niinku kumpaankin tiimiin.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Esimiehet tunnustivat tiimien sisäisessä töiden jakautumisessa olevan epätasaisuutta. Syyinä epätasaiseen kuormitukseen nähtiin olevan asiakkaiden väliset erot. Toiset asiakkaat vaativat työntekijöiltä enemmän, mitä ei kuitenkaan ole mahdollista huomioita etukäteen töiden jakamisessa. Yksittäisen asiakkaan kuormitusta ei voi esimiesten kokemuksen mukaan tietää etukäteen.

”Ei se tiimien sisälläkään aina mee tasapuolisesti se jako. Kun se asiakas tulee, ni sä et voi tietää, kuinka työllistävä se on. Sit joku saattaa saada monta sellasta työllistävää ja joku saattaa saada monta vähä helpompaa. Ja työmäärät menee jo sillä vähän niinku ristiin.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Lisäksi alueelliset erot saattoivat tehdä suuriakin eroja asiakasmääriin. Tietyn alueen asiakkaita ei aina pysty jakamaan sen kyseisen alueen työntekijöille jo olemassa olevien asiakasmäärien vuoksi.

”Ja toinen on se, että ku noita alueita yrittää kattoo, niin sit saattaa olla niin, että joku, joka hoitaa tiettyä aluetta, ni sil on kolkyt asiakasta ja joku joka ei yleensä hoida sit aluetta, ni hänel on kaksykyviis. Nii sä et voi enää laittaa sille, jolla on jo kolmekymmentä.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Esimiehet totesivat tunteen työn kuormittavuudesta johtuvan mitä todennäköisimmin muista seikoista, kuin asiakasmääristä. Asiakasmääriä oli esimiesten mukaan seurattu, eikä niissä ollut merkittäviä eroja tiimien välillä. Työkokemuksen koettiin vaikuttavan kuormittavuuden tunteeseen ja lisäävän paineensietokykyä.

”Tässä ei varmaan oo asiakasmääristä sinänsä kysymys, vaan täs on jostain muusta. Koska ne asiakasmäärät on ollu suht samalla tasolla kummassakin tiimissä ja niitä on säännöllisesti seurattu. Et siin ei oo hirveitä eroja ollu.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

”Kuormittavuuden tunteeseen suurin tekijä on varmasti kokemus. Meil on niin paljon kokenutta porukkaa. Ne sietää sitä painetta.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Esimiehet näkivät yhtenä ratkaisuna työntekijöiden kuormittumiseen alueellisten toiveiden ja seuraamuspainotuksien päivittämisen ajan tasaiseksi, jotta toiveita olisi mahdollisesti hel-

pompi toteuttaa. Esimiesten mielestä matka-ajan huomioiminen asiakasmäärissä toisi esiin uusia haasteita. He pohtivat sitä, kuinka välimatkojen huomioon ottaminen vaikuttaisi muiden työntekijöiden kokemuksiin asiakasmäärien tasaisesta jakautumisesta. Lisäksi asiakkuuksien jakamiseen tulisi erään esimiehen mukaan vielä uusi huomioitava seikka nykyisten asioiden lisäksi, mikä puolestaan voisi hankaloittaa töiden jakamista.

”Ajomatka ja liikkuminen olis varmasti käytännössä mahdollista huomioida jo nyt, mutta onko siinä tiimissä muut työntekijät valmiita ottamaan enemmän asiakkaita, niinku sillä perusteella, että toisilla on pienempi potti. Mä en oo ihan varma et mitä siitä sit seuraa, et onks se semmonen ketjurektio, et sit hermostuu ne ihmiset, joilla on enemmän asiakkaita.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

”Töiden jakohan on moninainen juttu. Että mitä siinä huomioi. On niinku yleiset periaatteet, kuten alueet ja seuraamuspainotukset... Sen lisäksi pitää ottaa huomioon yksilölliset tilanteet, niinku jaksaminen ja elämäntilanne. Jos sen lisäksi olisi vielä matka, ni se on kyl aikamoinen paletti. Ois aika paljon huomioitavaa.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Rikosseuraamustyöntekijöiden kehittämissuositukset aluejakoon liittyen keskittyivät aluejaon selkiyttämiseen, etäalueiden parempaan huomioimiseen sekä yhteistyön parantamiseen, niin työntekijöiden, kuin muiden viranomaisten ja yhteistyötahojen välillä. Rikosseuraamustyöntekijät esittivät haastatteluissa toiveitaan ja kehittämissuosituksiaan, joihin esimiehet omassa haastattelussaan vastasivat. Kehittämissuosituksia tunnistettiin, mutta konkreettiset kehittämissuositukset eivät saaneet esimiesten taholta kannatusta haastattelutilanteessa.

7.1.1 Tiimien koko

Rikosseuraamustyöntekijät pohtivat haastatteluissa tiimien työntekijämäärän vaikutuksia työn tekemiseen. Kehittämissuositukset liittyivät tiimien rakenteellisiin seikkoihin ja asiakastyön kehittämiseen. Tiimien suuren koon koettiin vaikuttavan palavereihin, työnohjaukseen ja esimiestyöhön sekä asiakasasioiden käsittelyyn. Tiimirakenteen ei myöskään koettu tukevan asiakastyön sisällön kehittämistä.

Haastatteluissa tiimien suuri koko nousi yhdeksi kehittämissuositukseksi. Tiimien koettiin toimivan hyvin, mutta suuren koon koettiin vaikuttavan yhteisiin palavereihin. Lisäksi esiin nousi kokemus siitä, että aiemmat pienemmät tiimit toimivat paremmin.

”Meidän tiimi toimii musta hyvin, mutta tietysti kun on eläny sitä aikaa, ku on ollu pienemmät tiimit, ni se on ollu kivempi. Siin on pystyny paremmin asiakasaseja käsittelemään.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”On aika iso tiimi ja aika kova kiire sit käydä parissa tunnissa kaikki asiat läpi.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Mä tykkäsin henkilökohtaisesti enemmän pienemmistä tiimeistä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Kyl munkin mielestä tiimi on aika iso. On tavallaan niinku helpotus, jos ihmisiä jää pois (palavereista).” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Tiimien suuren koon koettiin vaikuttavan työnohjauksiin ja työnohjauksiin toivottiin pienempää osallistujamäärää. Suuren koon koettiin vaikuttavan asioiden käsittelyyn, joka jäi usein pinnalliseksi.

”Ehkä työnohjauksessa vois olla pienemmät porukat. Pääsis niinku syvemmälle niihin juttuihin.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Työnohjauksessa se (tiimin koko) ei myös musta toimi, että jää vähän pintapuoliseksi.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Haastateltavat kokivat tiimien suuren koon vaikuttavan esimiestyöhön. Esimiesten koettiin olevan kiireisiä, eikä aikaa tuntunut riittävän tarpeeksi riittävän syvälliseen keskusteluun asiakasasioista. Määräaikaisten ja vakituisten työntekijöiden suhteen koettiin myös vaikuttavan esimiesten ajankäyttöön.

”Missä mulle tiimi näyttäyty liian isona, on just esimiestyö. Tuntuu et esimiehillä on niinku ehkä liikaa sit töitä. Et ei ehi niinku oikeesti hirveen syvällisesti puhuu niistä asiakasasioista ja päätökset venyy.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Iha niinku siinäkin näkökulmassa, et esimies ei pysty niinku vastaamaan kaikkien tarpeisiin, työn tarpeisiin, koska ihmisiä on vaan liikaa. Ja sit on just se epäsuhta et määräaikaasia on niinku enemmän, ku sit taas niinku vakituisia.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Haastatteluissa nousi esiin kokemus siitä, että tiimien suuri koko palavereissa käytyihin keskusteluihin ja tätä kautta asiakastyön sisältöön ja tiimiltä saatavaan tukeen asiakasasioita pohdittaessa. Työntekijät toivat esille, että oli helpompaa ratkaista asiakastapauksia keskustelemalla niistä muutaman työkaverin kanssa, kuin tuomalla asiaa koko tiimin käsittelyyn. Tiimiltä saatavan tuen puute saattoi näyttäytyä yksinäisyyden tunteena.

”Kun tiimi on niin iso, ni kynnys tuoda omii asiakasasioita tiimiin, on aika korkea. Tulee niinku sellanen olo, et tiimissä on toisia, joil on akuutimpi tarve käsitellä niit asioita.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Iso tiimi ei ongelma, mutta jää pinnalliseksi. Pieni tiimi mahdollistaa paljon syvällisemmän asioiden käsittelyn ja on helpompi puhua useammista asiakasasioista.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Joo, mustakin on hiukan liian iso tiimi. Ei viitsi kaikkia omia asioita puhua, niinku mistä haluis puhua, koska tietää ettei pysty eikä ehdi. Tää tekee sen, et tuntuu välillä, et tekee työtä yksin, ja se ei oo musta kiva.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Asiakastyön sisällön kehittämisen ei myöskään koettu toteutuvan nykyisellä tiimirakenteella. Työntekijä toivat esille kokemuksia siitä, ettei tiimirakenne tue ammatillista kehittymistä. Omalta tiimiltä kaivattiin tukea asiakastyön kehittämisen lisäksi yhteisten näkemysten luomiseen.

”Ne asiat mitä niis omissa tiimeissä käydään, ni ei välttämättä kosketa itteensä ja sit se välillä turhauttaa istua siellä. Näissä tiimeissä asiakastyön sisältö ei kehity.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Ehdottomasti komppaan tätä pienempää tiimiä, et vois niinku keskustella siitä asiakastyön sisällöllisesti puolesta pienemmässä porukassa.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Caseja käsittelen niinku tuolla työkavereiden kanssa, mut just niinku sitä semmosta yhteistä näkymystä asioista. Ni siihen mä sitä tiimiä tarviin. Ja semmoseen kehittämiseen. Tai niinku et yhes mietitään, että miten tätä työtä voitais tehdä paremmin. ” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Haastatteluissa nousi myös esiin kokemuksia siitä, ettei tiimin jäsenten lukumäärällä ollut suurta merkitystä. Tiimin koon ei koettu haittaavan merkittävästi asioista puhumista. Tiimien suuren koon tuoman haasteen ratkaisuksi löydettiin asiakasasioista puhuminen tiimipalaverin ulkopuolella sekä tilan ottaminen itselleen tiimipalaverin aikana.

”Oon niinku oppinu siihen, et aina voi mennä kysymään ja juttelee noist asiakaseista. Et muakaan toi tiimikoko ei sen takia häiritse.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Jos ajattelee vai niinku tiimipalavereita, ni mä en niinku koe ongelmaks sitä tiimikokoo. Ehkä itellä on helpompi saada äänensä kuuluviin, jos haluu jostain

asiasta niinku puhuu. Ku sit ehkä jollekin se ei oo niin helppoo, ku on nii paljo ihmisiä siinä, eikä haluu niinku vaivata muita tai näin. Ehkä tää avokonttori niinku kompensoi, ku sit niit asioit niinku puhuu tiimipalavereiden ulkopuolella työkavereiden kanssa.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Konkreettisenä kehittämis ehdotuksena haastatteluissa nousi esiin vertaisten vetämät tiimit ilman esimiehen läsnäoloa. Ehdotuksen mukaan tiimit voisivat kokoontua ilman esimiestä ja pienemmällä kokoonpanoilla. Asiakastyön sisällön kehittämisen nähtiin olevan pienemmissä tiimeissä helpompaa.

”Tarviiko tiimiä aina vetää esimies...Jos se tarve on kuitenkin niinku sisällöllisille asioille, niin voiko sitä joskus ajatella että vertaisetkin voi niistä keskustella. Että tarviiks sen aina olla esimiesvetoinen? Jotkut asiat joo, linjat ja tämmöset suuret kuviot ehkä pysyis sillai hallinnassa. Mut mä oisin valmis kokeilemaan pienemmällä kokoonpanolla ja se vois olla ilman esimiestäkin, jos ei esimiehet riitä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Esimiesten kokemus tiimien koosta oli samankaltainen työntekijöiden kanssa. Tiimien koko koettiin suurena ja sen koettiin tuovan haasteita työhön. Etenkin palavereissa suuri tiimikoko näyttäytyi haitallisena tekijänä ajankäytön kannalta.

”Samaa mieltä, että tiimit ovat liian isoja.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

”Palaverit ovat haastavia, koska on kaksi tuntia aikaa ja paljon työntekijöitä.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Yhdeksi kehittämis ehdotukseksi esimiesten haastattelussa nousi kolmannen tiimin perustaminen, jolloin tulisi myös tarve uudelle rikosseuraamusesimiehelle. Eräs esimies toi esiin huolensa siitä, että rikosseuraamustyöntekijöiden asiakasmäärät nousisivat, jos yksi rikosseuraamustyöntekijän virka muutettaisi rikosseuraamusesimiehen viraksi.

”Iso tiimikoko näkyy myös siinä, että esimiesten aika ei riitä. Kehittämis ehdotukset eivät vastaa tähän ongelmaan. Että pitäisi myös pohtia uudelleen kolmea tiimiä.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

”Jos olis uusi esimies, nii silloin muille työntekijöille tulisi enemmän asiakkaita.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Toinen esimiehiltä tullut kehitysehdotus on seuraamuskohtaisten tiimien palauttaminen. Esimiesten haastatteluissa nousi esiin käsitys siitä, että työn kuormituksen taustalla oli työn pirstaleisuus, eikä niinkään työn määrä.

”Työntekijät tuntuvat kuormittuvan eri tavalla. Minulla on käsitys, että työn sirpaleisuus kuormittaa. Joskus enemmän kuin töiden määrä. Olisin valmis kokeilemaan tiimejä, jotka ovat muodostettu eri seuraamuksien mukaan, eikä alueellisesti.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Työntekijöiden haastatteluissa nousut kehitysehdotus siitä, ettei esimiehen tarvitsisi aina vetää tiimiä ja että työntekijät voisivat kokoontua pienemmissä ryhmissä, nähtiin kokeilemisen arvoisena. Ilman esimiestä kokoontuva tiimin nähtiin voivan keskittyä asiakastyöhön ja sen kehittämiseen, mutta siinä nähtiin olevan myös haasteita.

”Esimiestä toivotaan paikalle, mutta jos esimies ei ole paikalla, keskustelu saattaa riistäytyä käsistä ja tulee paniikki turhaan, koska esimies ei ole paikalla korjaamassa mahdollisia väärinkäsityksiä tai antamassa perusteluja näkökannoilleen. Se auttaisi, jos pienissä tiimeissä fokus olisi asiakastyössä ja sen kehittämisessä.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastatteluissa keskustelu keskittyi tiimien koon tuomiin haasteisiin työn kehittämisen näkökulmasta. Tiimien suuren koon koettiin rajoittavan keskustelua asiakasasioista sekä työn sisällöllistä kehittämistä. Kehittämissuositukset liittyivät tiimien suuren koon aiheuttamiin haasteisiin ja näitä ehdotuksia esimiehet pohtivat omissa haastattelussaan.

7.1.1 Etätyöpisteet

Rikosseuraamustyöntekijöiden haastatteluissa nousi esiin kehittämistarpeita etätyöpisteitä koskien. Kehittämiskohteet liittyivät etätyöpisteiden erityisyyteen ja niissä tehtävän työn kehittämiseen. Etätyöpisteissä asioivien asiakkaiden koettiin olevan eriarvoisessa asemassa Vantaan toimipaikassa asioiviin asiakkaisiin suhteutettuna. Lisäksi työntekijät kokivat eriarvoisuutta. Etäpisteissä tehtävää työtä koettiin tärkeäksi kehittää niin asiakastyön näkökulmasta, kuin työntekijöiden oman työn organisoinnin näkökulmasta.

Etätyöpisteitä lähellä asuvien asiakkaiden nähtiin olevan epätasa-arvoisessa asemassa muihin asiakkaisiin nähden. Esimerkiksi ohjelmatyöhön osallistuminen on lähes mahdotonta kauempana asuvilla asiakkailla. Pitkän välimatkan vuoksi Hangossa käyminen useammin kuin kaksi kertaa kuussa ei ole mahdollista. Saman asiakkaan tapaamisen kaksi kertaa kuussa taas nähtiin olevan myös mahdotonta Hangon alueella olevan asiakasmäärän vuoksi. Myöskään Lohjalla työntekijät eivät käy viikoittain. Toimintaohjelmien ohjaamisen lohjalaisille asiakkailla nähtiin myös olevan mahdotonta.

”Asiakkaat on aivan eriarvoisessa asemassa, kuin mitkään muut asiakkaat. Niil ei oon mitään mahdollisuuksia osallistuu mihinkään ohjelmatoimintaan, ei ees yksilöohjelmiin, koska siel ei oo mahdollisuutta käydä ku kerran kahdessa viikossa.

Ja niit asiakkait on kuitenkin sen verran paljon, et sä et voi tavata samaa asiakasta joka kerralla. Ja sinne on niin pitkä matka ajaa, et niinku näillä asiakasmäärillä, ni ei ois mahdollisuuksii käydä siel useemmin.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Ei myöskään lohjalaisille vedetä ohjelmii, ku sinnekään ei noi ohjelmien vetäjät ajele joka viikko. Eikä sieltäkään suurin osa (asiakkaista) pääse helposti toimistolle” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Etäpisteiden välillä nähtiin myös olevan eroa. Porvoon etäpisteen asiakkaiden koettiin saavan erilaista palvelua, koska siellä työskentelevät työntekijät asuivat samalla paikkakunnalla. Lisäksi Hanko erosi muista etäpisteistä sillä, että siellä työntekijät kävivät vain tiettyinä viikonpäivinä, mikä vaikutti myös yhdyskuntapalvelun suorituspäiviin.

”Porvoo etäpisteenä on luonteeltaan iha erilainen kuin Hanko tai Lohja. Porvoossa asiakkaiden hoitaminen toimii hienosti, koska työntekijät, jotka käyvät Porvoossa, asuvat siellä ja pystyvät tarjoamaan asiakkaille samanlaista palvelua kuin pääkaupunkiseutalaisille.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Hanko eroo hyvin paljon Porvoosta. Et Hangossa nii suoritetaan (yhdyskuntapalvelua) aina yks päivä keskiviikkoisin, sen takii, et me käydään siellä keskiviikkoisin.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Etäpisteissä työskentelyä on hankaloittanut autojen käyttöön tulleet muutokset, joiden katsottiin vaikuttavan tehokkaaseen työajankäyttöön. Lisäksi etäpisteessä tehtynä virkamatkapäivänä työntekijät joutuvat ajoittain työskentelemään virkamatkapäivästä kertyvän tuntimäärän ylittäviä aikoja. Tämä koettiin ikävänä asiana, koska silloin työntekijä teki ikään kuin ilmaista työtä.

”Autojen käyttö on haastavaa, kun ei halua käyttää omaa autoa työasioiden hoitoon. Nyt Porvoossa on auto, mikä helpottaa.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Auton käyttöön tulleet muutokset hankaloittavat lohjapäiviä. Tää käytäntö vie päivästä paljon aikaa. Päivät venyy välillä tosi pitkiks, jolloin työntekijät tekee ilmasta työtä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Kehittämiskohteeksi haastatteluissa nousi myös etätyöpisteissä työskentelevien työntekijöiden keskinäinen yhteistyö ja sen parantaminen. Lisäksi tietty epävarmuus työntekijöiden kokoonpanosta herätti keskustelua. Lisäksi haastatteluissa ilmeni kokemus siitä, että aiempaa työntekijöiden näkökulmasta toimivaa mallia on haluttu muuttaa.

”Siellä kaikki tekee yksilötyötä. Sitä pitäis kehittää.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”On niinku epäselvyys tiimin kokoonpanosta. Et kuka ja kui monta siellä käy ja tarvitaanko viides ihminen vai lisäpäivä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”No mun mielestä on huono asia, et tätä yritetään purkaa ja et porvooolaisia asiakkaita haluttais jakaa kaikille tasapuolisesti.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Esimiehet tunnistivat asiakkaiden eriarvoisuuden näyttäytymisen yhdyskuntaseuraamusten suorittamisessa riippuen asiakkaan asuinpaikasta. Asuinpaikan mukaan palvelut ovat joko helposti tavoitettavia, tai sitten eivät. Esimiehet pitivät tärkeänä, että eriarvoisuudesta keskustellaan. Keskustelun kautta asia voitaisiin kenties hyväksyä paremmin. Työntekijöiden halu tehdä parhaansa, sai ymmärrystä ja tähän toivottiin helpotusta juuri asioista keskustelemisen kautta.

”Toinen asuu kaukana ja toinen lähellä, toisella on palveluita ja toisella ei oo. Et kyl se varmaan pitäis keskustella enemmän siitä ja et kaikkien pitäis tavaltaan hyväksyä se tietynlainen eriarvosuus asiakkaiden suhteen. Ei me kyetä seläseen, niin tasalaatuseen mitä me haluttais. Työntekijät haluu tietysti tehdä parhaansa kaikkien asiakkaiden kanssa, se on niinku se lähtökohta. Mut et sit on tämmösii reunaehtoja, mitkä estää sen. Et ehkä siitäkin semmonen yhteinen keskustelu vois auttaa sitä että, ettei tulis niin huonoo omatuntoo.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Esimiesten haastattelussa otettiin kantaa Porvoon alueella tehtäviin muutoksiin. Suurin muutos koski auton käyttöä ja johtajan päätöksellä Porvoossa käytössä ollut auto on siirretty takaisin Vantaalle kokeilun päätyttyä. Kaikkia virkamiehiä koskevat samat säännöt virka-autojen käytössä, eikä yhden auton jatkuva pitäminen Porvoossa ollut perusteltua.

”Tässä Porvoon kohdalla törmää vähän työnantajan ja työntekijän eturistiriidat. Työnantajan kannalta katsottuna auton käytön pelisäännöt on selvät. Meidän kaikkien työntekijöitten työpaikka on tämä (Vantaa) ja täältä lähdetään liikkeelle. Ongelmat Porvoon kohdalla aiheutuu siitä, että työntekijät vaan asuu siellä lähellä Porvoota. Autot on täällä ja samoilla pelisäännöillä pelataan, kun muidenkin etäpisteiden kanssa.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Esimiesten haastattelussa otettiin kantaa myös rikosseuraamustyöntekijöiden haastatteluissa esiin nousseeseen huoleen Porvoon etätyöpisteessä työskentelevien työntekijöiden määrän

lisäämisestä. Esimiesten haastattelussa kävi ilmi, että yhdenvertaisuuden ajatuksista mahdollisen työntekijämäärän lisäämisen taustalla.

”Kun Lohja toimii hyvin, niin miks Porvoo ei voisi toimia yhtä hyvin ja samoilla periaatteilla. Kun Lohjalla saadaan se neljällä pyörimään ja se on kauempana, niin Porvookin vois pyöriä neljällä. Niin silloin siellä kävis kaksi työparia muutama kerran viikossa, eikä kolmea. Se on huomattavasti hankalampi saada kolmella se kaks sinne lähtemään.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Etätyöpisteitä koskeva keskustelu rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastatteluissa koski asiakkaiden eriarvoisuutta ja työntekijöiden kokemia haasteita liittyen käytännön asioihin sekä yhteistyön kehittämiseen. Esimiehet pohtivat rikosseuraamustyöntekijöiden kokemuksia ja ottivat kantaa käytännön asioihin ja niiden ratkaisemiseen. Keskustelun laajuutta ryhmähaastatteluissa rajasi se seikka, että suurin osa haastateltavista rikosseuraamustyöntekijöistä ei työskennellyt haastatteluhetkellä lainkaan etätyöpisteissä, eikä heillä ollut kokemuksia niissä tehtävän työn erityispiirteistä.

7.1.2 Seuraamuspainotukset

Rikosseuraamustyöntekijät olivat sitä mieltä, että seuraamuspainotuksia olisi syytä kehittää. Kehittämiskohteeksi nousivat painotusten selkeyttäminen ja painotusten toteuttaminen käytännön työssä. Painotusten selkeytyminen ja toteutuminen käytännön työssä koettiin tärkeänä työn mielekkyyden ja hallinnan tunteen kannalta. Lisäksi painotusten toteutumisen koettiin vaikuttavan asiakastyön sisällön kehittämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen.

Seuraamuspainotusten koettiin vaikuttavan työn laatuun. Painotuksen toimivuuden nähtiin olevan tärkeää, jotta työn kokonaishallinta helpottuisi. Useiden seuraamusten hallitsemisen koettiin olevan haastavaa, koska osattavaa ja muistettavaa oli paljon. Laaja-alaisen työkuvaan koettiin vaikuttavan jaksamiseen.

”Helpottaa iha hirveesti työtä, kun painotukset toimii. Musta pitäiskin pyrkiä siihen, että se painotus on selkee, eikä siihen että vähän sinnepäin. Kyl se helpottaa sitä kokonaishallintaa.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Siin on paljo osattavaa ja muistettavaa, kun kaikki tekee kaikkea.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Jos tehään näin laaja-alaisesti työtä, nii kyllähän tässä nyt uupuu. Kyllä mua kiinnostais moni asia, mut sit täytyy miettii, et en mä pysty hoitaa tätäkään.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Ainoastaan yhden seuraamusmuodon toimeenpanon koettiin vaikuttavan tapaamisten parempaan valmisteluun ja tietynlaiseen jämakkyteen ja yhteydenpitoon asiakkaiden kanssa. Etenkin valvontojen koettiin jäävän taka-alalle, kun yhdyskuntapalvelun ja valvontarangaistuksen toimeenpanot vaativat nopeampaa reagoitua.

”Jos tekisin vaan eav (ehdonalaisesti vapautuneiden valvonta), nii kyl tulis hoidettua varmasti jotenki jämttimmin. Kyl mä aiemmin valmistelin tapaamisia enemmän etukäteen ja hoitelin paremmin yhteydenpitoa niihi asiakkaisiin. Nyt se vähän niiku jää.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Kun on useita seuraamuksii, nii valvonnat jää huonommalle hoidolle. Ykp (yhdyskuntapalvelu) ja valra (valvontarangaistus) vie niin paljo aikaa ja ne menee edelle, koska ne on nopeampi tempoisii.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Seuraamuspainotusten toteutuminen koettiin merkityksellisenä työn sisällön ja kehittämisen kannalta. Ohjelmalyön ja erikoisosaamisen koettiin kärsivän laaja-alaisten työnkuvien vuoksi. Haastatteluissa nousi esiin kokemus siitä, ettei ohjelmalyön tekemiselle ollut aikaa, koska perustyön hallinta vei kaiken ajan. Kaikkien työmuotojen hallinta koettiin haastavaksi ja sisällöllisen osaamisen koettiin kärsivän.

”Mä oon edelleen sitä mieltä, et kun kaikki tekee kaikkee (seuraamuksia), plus ohjelmii, nii sit mikään ei pyöri. Ei ihmisillä oo aikaa tehdä kaikkee. Ja se on käsittämätöntä, ettei sitä tajuta, et vähempi on parempi.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Erikoisosaaminen ei toimi, ohjelmat ei pyöri, kun kaikki tekee kaikkea. Kaikkia työmuotoja ei voi hallita, ohjelmalyö kärsii ja sisältö kärsii.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Kun tekee kaikkii työmuotoja, ni on siin aika paljo osattavaa ja muistettavaa.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Toisaalta useiden eri seuraamusmuotojen toimeenpanon koettiin vaikuttavan työn mielekkyyteen. Monipuolinen työkuva ehkäisi joidenkin haastateltavien mukaan kyllästymistä.

”Tykkään, et on kaikkia seuraamuksia, ei pääse kyllästymään.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Ryhmähaastatteluissa nousi esiin, etteivät painotukset toimineen aina toivotusti. Työntekijöiden toiveisiin ei ollut pystytty vastaamaan ja painotustoioiden toteutumisesta täytyi pitää itse huolta.

”Mulla ei toistaiseksi toimi. Mut varmaan se johtuu sit taas siitä, että on sysätty asiakkaita usealta työntekijältä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Varmaan siit pitää pitää ite huolta. Et ei sitä kyl esimies ainakaan kato. Mul on koko ajan kaikkea mahdollisia toimeenpanoja ja iha yhtä paljon ja täst nyt on puhuttu. ” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Seuraamuspainotusten ja eri seuraamusmuotoihin keskittymisen nähtiin myös kärsivän tiimirakenteen vuoksi. Alueellisesti koottujen tiimien koettiin vaikuttavan negatiivisesti työhön syventymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Yksittäiseen seuraamukseen syventymiseen ei ollut aikaa, eikä tilaa.

”Nää tiimit ei tue seuraamuspainotteisuutta. Sä et saa niinku syvennettyä sitä, mihin sä haluat keskittyä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Ryhmähaastatteluissa kävi ilmi, että osa työntekijöistä koki seuraamuspainotukset toimivina ja omien toiveiden koettiin toteutuvan. Omat painotuksen koettiin toimiviksi ja niiden koettiin toteutuvan.

”Kyl mulla on toiminu jo pitkään.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Esimiehet nostivat haastatteluissa esiin ajatuksen, että seuraavassa tiimin vetäytymispäivässä vastualueet ja seuraamustoiveet päivitetäisiin.

”Syksyille ollaan suunniteltu, et se ois yks osa meiän vetäytymispäivää. Et kato-taan uudestaan, kun nyt on porukka vähän ehkä selvillä, ni mietitään uusiks et mitkä painotukset on.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Esimiesten ryhmähaastattelussa seuraamuspainotuksiin liittyvien haasteiden ratkaisuna oli seuraamuskohtaiset tiimit. Tällöin työntekijät voisivat keskittyä yhteen tai kahteen seuraamukseen. Tämä toisi helpotusta myös määräaikaisten työntekijöiden siirtelyyn ja asiakkaiden siirtelyyn työntekijältä toiselle.

”Tähän ratkaisuna on seuraamuskohtaiset tiimit. Jos olet ykp (yhdyskuntapalvelu) -työntekijä ja sinut siirretään toiseen ykp-työntekijän määräaikaaisuuteen, voi jatkaa saman asiakaspotin kanssa. Nyt asiakkaat kärsivät, kun työntekijä vaihtaa tiimistä toiseen. ” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

”Useimmiten huomioidaan ensisijaiseksi organisatorinen näkökulma ja asiakkaan näkökulma jää toissijaiseksi. Asiakas kärsii työntekijän vaihdoksesta.”
(Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Seuraamuspainotuksissa nähtiin paljon kehitettävää. Kehittämistoiveet liittyivät rikosseuraamustyöntekijöiden haastatteluiden perusteella painotusten selkeyttämiseen ja niiden toteuttamiseen. Työntekijät kokivat painotusten tukevan parhaimmillaan työtä ja toimivan painotuksen koettiin tukevan parhaimmillaan ammatillista kehittymistä. Toisaalta haastatteluissa nousi myös esiin näkemyksiä siitä, että kaikkien seuraamusmuotojen toimeenpanotyö oli mielekästä. Esimiehet pohtivat omassa haastattelussaan keinoja vastata rikosseuraamustyöntekijöiden kokemiin haasteisiin.

7.2 Palaverikäytännöt

Rikosseuraamustyöntekijät toivat ryhmähaastatteluissa esiin näkemyksiään Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston palaverikäytäntöjen kehittämistarpeista ja toimivuudesta. Lisäksi he pohtivat konkreettisia kehittämisehdotuksia. Rikosseuraamustyöntekijät käsitelivät Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa säännöllisesti järjestettäviä palavereita eli aluetiimipalavereita, seuraamuskohtaisia palavereita, toimistokokouksia ja kehittämispäiviä. Esimiehet ottivat kantaa rikosseuraamustyöntekijöiden mielipiteisiin ja kehittämisehdotuksiin.

7.2.1 Aluetiimipalaverit

Rikosseuraamustyöntekijät olivat sitä mieltä, että aluetiimipalavereissa on kehitettävää. Kehittämiskohteet liittyivät aluetiimipalavereiden rakenteellisiin ja sisällöllisiin asioihin sekä osallistujien rooleihin. Rakenteelliset kehittämiskohteita olivat aluetiimipalavereiden tarkoitus ja tavoite, osallistujamäärä ja aika. Sisällöllisiä kehittämiskohteita olivat asiakasasioiden käsittelytapa sekä esityslistan sisältö ja sen käyttötavat. Osallistujien rooleihin liittyvät kehittämiskohteet jakautuivat kahteen. Kehitettävää nähtiin olevan sekä rikosseuraamusesimiehen roolissa tiiminvetäjänä, että rikosseuraamustyöntekijöiden rooleissa osallistujina.

Osa rikosseuraamustyöntekijöistä pohti aluetiimipalavereiden tarkoitusta ja tavoitetta. Heidän mielestään ne eivät olleet riittävän selviä. Niiden pohtiminen yhdessä tiimin kesken koettiin tärkeänä.

”Tavoite hukassa. Mitä me halutaan niillä, ni sitä vois selventää, ni sitte tietäs, että toimiiks ne. Nyt se on vähän semmone, et jaetaan vähän informaatioo ja pikkasen asiakascaseja.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Aluetiimipalaverihin osallistujien määrän nähtiin olevan liian suuri. Suuren tiimikoon nähtiin vaikuttavan ajan riittävyyteen. Suuren osallistujamäärän ja rajallisen ajan nähtiin haittaavan keskustelua ja osa työntekijöistä koki hankalaksi omien asioidensa jakamisen.

”Aika on vähän tiukilla siellä. Ei välttämättä oo aina aikaa kaikkiin asioihin ja voi olla, että osaa jää hiljsemmaks eikä tuo niit omii asioita sinne ollenkaan.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Se on niin iso, että ihan sama oisko vai eikö ois koko tiimiä. Tuntuu ajanhukalta tuoda jotai omia caseja 12 hengen käsiteltäväks.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Toisaalta todettiin, että rikosseuraamustyöntekijöiden tarpeet ovat erilaisia, eivätkä kaikki tarvitse jokaisessa aluetiimipalaverissa saman verran aikaa. Osan työntekijöistä nähtiin tarvitsevan enemmän tukea kuin toisten. Tärkeäksi nähtiin työntekijöiden erilaisten persoonallisuuksien huomioiminen ja hyväksyminen.

”Tietyt ihmiset vaan siinä porukassa on hiljempaa ja antaa tilaa toisille ja toiset kaipaa enemmän sitä priiffausta” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a).

Osa rikosseuraamustyöntekijöistä koki, että asiakasasioita käsitellään länsitiimissä liian reunaehdotteisesti. Reunaehdoilla tarkoitetaan tässä tapauksessa lakeja, asetuksia ja ohjeistuksia, jotka ohjaavat yhdyskuntaseuraamustyötä. Syvällisemmälle asiakasasioiden käsittelylle ei nähty olevan riittävästi aikaa ja mahdollisuuksia. Työntekijät pohtivat tämän johtuvan ainakin osittain siitä, että länsitiimissä on enemmän uudempia työntekijöitä, jotka kaipaavat tukea reunaehtojen selkiyttämiseen. Itätiimissä vastaavasti asiakasasioiden syvällisemmälle käsittelylle nähtiin olevan riittävästi aikaa.

”Aikasemmin keskustelun taso oli jotenki erilaista. Jotenki käytii ehkä paremmin caseja läpi. Lähettiin asiakastapauksissa vähä erilaisella otteella käymää niitä läpi. Asioita lähdettiin pohtimaan eri lailla. Ei just ajattelisi vain reunaehtojen ja sääntöjen kannalta vaan vähän laajemmin.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Länsitiimin esityslistan sisällössä ja sen käyttötavassa nähtiin olevan kehitettävää. Rikosseuraamustyöntekijät toivoivat esityslistan säännöllistä päivitystä, koska toiveet ja tarpeet voivat vaihdella. Aikaa nähtiin käytettävän liikaa käytännön asioiden käsittelyyn. Tämä nähtiin haitallisena, koska asiakasasioiden käsittelylle ei nähty olevan riittävästi aikaa.

”Pitäs vähemmän sellasii käytännön kaikkii menoja ja koulutuksia ja muita käsitellä siinä tiimijalla. Vois kirjottaa vaan siihen pöytäkirjaa ja kaikki saa ne

sieltä lukee ja kattoo, eikä käytettäs niihin aikaa. (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Tiiminvetäjän rooli aluetiimipalaverin toimivuuden kannalta nähtiin merkittävänä. Ryhmähaastatteluissa pohdittiin tiiminvetäjän roolin merkitystä aluetiimipalaverin onnistumisen kannalta ja esitettiin toiveita tiiminvetäjälle. Tiiminvetäjältä vaadittavista piirteistä korostui jäämäkkyys ja esimiehen roolin ottaminen puheenjohtajana ja keskustelun rajaajana. Tiiminvetäjille esitetyt toiveet kirjattiin yksityiskohtaisesti ylös ja ne välitettiin tiiminvetäjille kirjallisesti ja niistä keskusteltiin myös esimiesten ryhmähaastattelussa. Konkreettisenä kehittämissuositukseksi esimiehille esitettiin toisen aluetiimin tiimissä käymistä. Tämä nähtiin hyvänä mahdollisuutena esimiehellä oppia ja viedä toisesta aluetiimistä omaan aluetiimiinsä hyviä ja toimivia käytäntöjä.

”Esimieheltä vaadittais aiheen rajaamista. En koe, että se on mun tehtävä sanoa, että nyt loppuu toi juttu. Se siirtymä seuraavaan aiheeseen. Siin kaipais esimieheltä jotain semmosta jäämäkkyyttä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Tiiminvetäjän homma ois vetää sitä tiimiä ja keskustelua” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Rikosseuraamustyöntekijöiden omaa vastuuta ottaa haluamansa asiat esille aluetiimipalaverissa korostettiin. Sen lisäksi toivottiin, että rikosseuraamustyöntekijät olisivat aktiivisia esityslistan täyttämässä ja valmistautuisivat aluetiimipalaveriin tutustumalla esityslistaan etukäteen. Tämä nähtiin yhtenä keinona säästää aikaa ja saada itselleen tärkeät asiat käsiteltyiksi aluetiimipalaverissa.

”Toki se vaatii siis semmost oma-alotteisuutta ja myös sitä esityslistan käyttöä, et sen äänensä saa kuuluville, et eihän sitä voi vaan toisii syyttää” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Toivoisin, että sitä esityslistaa täytettäis etukäteen, eikä tulla sinne tiimii, et unohin tän ja tän kirjottaa. Sit sielt saattaa jäädä käsittelemättä esityslistalta jotain asioita, kun jotkut tulee niiden asioiden kaa sinne, et en oo muistanu näit kirjottaa. Ois kiva, et siihen valmistauduttas sen verran, et se laitettas sinne esityslistalle, ni kaikki tietäis, mitä on tiimissä odotettavissa.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Aluetiimipalaverien merkitys koettiin tärkeänä ja ne nähtiin tärkeäksi osaksi palaverikäytäntöjä. Aluetiimipalaverit nähtiin muun muassa mahdollisuutena yhteiselle keskustelulle, am-

matilliselle kasvulle ja työssäjaksamisen tukemiselle. Esityslista koettiin tärkeänä osana aluetiimipalavereja ja se nähtiin hyvänä, että esityslistaan kirjatut asiat tulee aina käsiteltyä.

”Hyvää on se, et keskustellaan asioista ja niit käydään yhdessä läpi ja kaikki oppii toivottavasti siin samalla” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Ainaki omal kohalla se esityslista toimii. Sit jos mä tiedän, et mul on jotain asioita, ni mä laitan ne sinne ja sit mä varmistan sillä sen, et mä saan sen käsiteltyy.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Esityslistassa on se hyvä pointti, et jos sinne joku on kirjottanu, ni niist aina alotetaan ja ne tulee aina käsiteltyä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Esimiehet kokivat työntekijöiden toiveet aluetiimipalavereille enimmäkseen hyvinä ja toteuttamiskelpoisina. Esimiesten mukaan osaa rikosseuraamustyöntekijöiden toiveista on jo pyritty toteuttamaan ennen esimiesten ryhmähaastattelua. Haasteena koettiin se, että rikosseuraamustyöntekijöiden toiveet vaihtelevat aika ajoin ja työntekijöillä on erilaisia toiveita. Esityslistan päivittämisen esimiehet kokivat hyvänä ehdotuksena. He näkivät sen ohjaavan omalta osaltaan tiimin rakennetta ja sisältöä.

”Nää kaikki toiveet näyttää hyviltä ja toteuttamiskelpoisilta” (Esimiesten ryhmähaastattelu).

”Ihmiset haluu ja toivoo, että puhutaan ja saa sanoo. Sit toinen toive on se, että pysytään aikataulussa.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelussa keskustelun pääpaino oli aluetiimipalaverien kehittämässä. Kehitettävät asiat liittyivät aluetiimien rakenteellisiin ja sisällöllisiin asioihin sekä esimiehen rooliin tiiminvetäjänä ja työntekijöiden rooleihin tiimiin osallistujina. Yleisesti aluetiimipalaverit koettiin tärkeäksi osaksi palaverikäytäntöjä ja aluetiimipalaverien kehittäminen koettiin tärkeäksi niiden toimivuuden parantamiseksi. Osa haastatteluissa tulleista kehittämiskohteista oli esimiesten mukaan sellaisia, joita oli jo alettu kehittää ja loput nähtiin toteuttamiskelpoisina tulevaisuudessa.

7.2.2 Seuraamuskohtaiset palaverit

Rikosseuraamustyöntekijät olivat sitä mieltä, että seuraamuskohtaisissa palavereissa on kehitettävää. Kehittämiskohteet jakautuivat seuraamuskohtaisten palavereiden rakenteellisiin ja sisällöllisiin asioihin. Rakenteellisiin asioihin liittyivät seuraamuskohtaisten palavereiden määrä, ajankohta, tiedottaminen sekä osallistujamäärä ja osallistujien vaihtuvuus. Sisällöllisiä

kehittämiskohteita olivat seuraamuskohtaisten palavereiden aiheiden valinta ja aiheiden käsitteilytapa.

Suurin osa rikosseuraamustyöntekijöistä oli sitä mieltä, että seuraamuskohtaisia palavereja on liian harvoin. Yhdessä haastattelussa tuli esiin kuitenkin toisenlainen näkökulma seuraamuskohtaisten palavereiden määrään. Määrän nähtiin olevan siinä mielessä hyvä, että seuraamuskohtaisiin palaverihin ehtii kertyä aina aiheita, kun niitä ei ole liian usein.

”Liian harvoin. Valra (valvontarangaistus) on tosi hyvä. Pitäis vaan olla paljon useemmin.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Sama siinä valvontatiimissäki, ku se on nii harvoin, ni sit se vähän menee sel-laseks. Siinäkin on paljon porukkaa. (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Sit ku se on niin harvoin, ni sit siin on aina kertyny sitä keskustelun aihetta sit aina siinä parin kuukauden aikana” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a).

Esimiehet pohtivat resurssien riittävyttä, mikäli seuraamuskohtaisia palavereita pidettäisiin useammin. He toivat esiin näkökulman, että palavereiden pitäminen useammin veisi aikaa perustyöltä, jolle toisinaan koetaan olevan jo nyt liian vähän aikaa. Esimiehet kokivat työntekijöiden viestit seuraamuskohtaisten palavereiden määrästä ristiriitaisina. Esimiehillä oli sellainen käsitys, että osa rikosseuraamustyöntekijöistä jättää seuraamuskohtaisia palavereita väliin, koska he priorisoivat perustyön niiden edelle.

”Toi nyt on varmaan ainakin noussu esille, et niit on liian harvoin. Siin on sit se toinen puoli taas, et mihin sit kaikki resurssit riittää, ku sit taas toisaalta siit on keskusteltu myös paljon, et sit ku on tosi paljon palavereita, ni sit se syö aikaa siltä perustyöltä, et sekin on vähän kakspiippunen juttu.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Haastavaksi seuraamuskohtaisiin palaverihin osallistumisen kannalta nähtiin se, että kaikki seuraamuskohtaiset palaverit pidetään samalla viikolla. Työntekijät pohtivat mahdollisuutta pitää palaverit peräkkäisinä viikkoina osallistumisen helpottamiseksi.

”Mä en tykkää siitä, et ne on kaikki samalla viikolla. Mä en osallistu niihin kaikkiin sen takia, mut mä haluaisin osallistua niihi kaikkiin, mutta tuntuu, että se on aika paljon yhdellä viikolla.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Se vois olla just helpompi osallistumisen kannalta, jos ne ois vaikka peräkkäisinä viikkoina. Ei ois kaikki kolme samalla viikolla.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Esimiehet olivat samaa mieltä siitä, että kolme seuraamuskohtaista palaveria samalla viikolla on melko paljon, mikäli haluaa osallistua kaikkiin seuraamuskohtaisiin palavereihin. Esimiehet sanoivat, että seuraamuskohtaisten palavereiden pitäminen samalla tai peräkkäisinä viikkoina on sopimuskykyä. Pohdintaa herätti se, mikäli seuraamuskohtaiset palaverit olisivat peräkkäisinä viikkoina, pidettäisiinkö silloin myös viikoittaiset aluetiimipalaverit ja olisiko silloin yhdellä viikolla liikaa palavereita.

Seuraamuskohtaisissa palavereissa käsiteltävien asioiden tiedottamisessa nähtiin olevan kehitettävää. Keskeisten asioiden tiedottamiseen toivottiin käytettävän pöytäkirjojen lisäksi myös toista foorumia esimerkiksi toimistokokousta. Tässä yhteydessä esimiehet korostivat työntekijöiden omaa vastuuta perehtyä palaverien pöytäkirjoihin, mikäli eivät pääse paikalle.

”Et ne asiat menis kaikille tiedoks, myös niille, jotka ei oo siinä tiimissä. Toki siitä tulee se semmonen kirjetettu pöytäkirja. Jos vaikka sinne toimistokokoukseen vois tuoda ne isot pääkohdat, jotka kaikkien pitäis tietää.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Seuraamuskohtaisten palavereiden osallistujamäärän nähtiin olevan toisinaan liian suuri ja osallistujien vaihtuvuus nähtiin haitallisena. Suuren osallistujamäärän aiheuttamiin haasteisiin ehdotettiin yhtenä ratkaisuvaihtoehtona sitä, että palaverien osallistujamäärän ollessa suuri hyödynnettäisiin pienryhmätyöskentelyä. Toisena vaihtoehtona pohdittiin sitä, että pienempi ryhmä valmistelisi aiheen palaveriin ja sen pohjalta käytäisiin yhteistä keskustelua.

”Sen pitäis olla pienempi sen osallistujamäärän tai sit jotenkin jakaa sitä tai sit niit pitäis olla useemmin, mut nyt se on musta yhtä tyhjän kanssa” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Se porukka vaihtuu aina, ni edelliset ei välttämättä tiedä, mistä edellisellä on puhuttu ja sit joutuu kertailee aina niit samoja ja toiset turhautuu” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Sisällölliset kehittämiskohteet jakoutuivat aiheiden valintaan ja aiheiden käsittelytapaan. Kehittämistarpeet vaihtelivat eri seuraamuskohtaisista tiimeistä keskusteltaessa. Eniten sisällöllistä kehitettävää nähtiin olevan valvontatiimin sisällössä. Niissä toivottiin käsiteltävän asiakastyöhön liittyviä konkreettisia asioita kuten rikoskeskustelut ja asiakkaiden kanssa toteutettavat tehtävät. Käsittelytavan toivottiin olevan käytännön läheinen ja työntekijöitä

osallistava. Yhdyskuntapalvelutiimissä toivottiin myös jatkossa käsiteltävän yhdyskuntapalvelun sisällölliseen työskentelyyn liittyviä aiheita kuten tukituntien käyttöä.

”Valvontatiimeissä vois olla jotain sisältöä enemmän, mut en tiedä, mitä” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a).

”Mä nimenomaan kaipaisin tukea siihen sisällölliseen työskentelyyn ja et niit asioita käsiteltäisiin ihan konkreettisesti (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c).

”Haaveilin, että nyt on valvonnalle ihan perusjuttua ihan konkreettisella tasolla ja nyt niit on sit harvoin ja sit sinne otetaan aika isoja aiheita ja sit se jää sellasella ylätasolle, et vähän on taas keskusteltu, mut ei siit oikee niiku jää mitään käteen.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”On ne tärkeitä ne asiat, joita ykp(yhdyskuntapalvelu) -tiimeissä on käsitelty, mut myös ykp-tiimissä enemmän sisällöllisten asioiden käsittelyä ja konkretiaa” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c).

Esimiehet totesivat, että työntekijöiltä on pyydetty seuraamuskohtaisten palavereiden perustamisesta lähtien ehdotuksia aiheista, mutta niitä on tullut vähän. Esimiehet korostivat sitä, että työntekijöiden toivotaan jatkossa osallistuvan aktiivisesti seuraamuskohtaisten palavereiden aiheiden suunnitteluun ja valmisteluun, jotta ne palvelisivat parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöiden toiveita. Esimiehet muistuttivat myös, että osa seuraamuskohtaisissa palavereissa käsitellyistä aiheista on ollut sellaisia, jotka ovat tulleet ylhäältä päin ja ne on täytynyt käsitellä. Esimiehet pyrkivät jatkossa aktivoimaan enemmän rikosseuraamustyöntekijöitä aiheiden suunnittelussa ja valmistelussa. Työntekijöiden osallistamista aiotaan hyödyntää jo syksyn 2017 seuraamuskohtaisissa palavereissa.

”Siit on ollu hyviä kokemuksia siitä vastuuttamisesta, et on sovittu ihan henkilöt, jotka valmistautuu seuraavaan tiimiin jonkun asian kanssa” (Esimiesten ryhmähaastattelu).

”Täs on hyvä idea tästä valmistelusta, että työntekijöitä otettaisiin siihen enemmän mukaan” (Esimiesten ryhmähaastattelu).

Rikosseuraamustyöntekijät pohtivat itsekkin omaa vastuutaan seuraamuskohtaisten tiimien onnistumisessa ja aiheiden suunnittelussa.

”Sehän on haastava tilanne esimiehille, kun meiltähän pitäis tulla se matsku siihen käsittelyyn, et nehän vaan toimii siinä mahdollistajina. Et jos me ei ite olla valmisteltu mitään tai meil ei oo mitään caseja, ni se on kauheen vaikee

saada se homma pyörimään.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Seuraamuskohtaisten palaverien pitäminen koettiin tärkeänä ja tarpeellisena. Niiden koettiin tukevan asiakastyön tekemistä. Alueellisten tiimien sekoittuminen seuraamuskohtaisissa palaverissa nähtiin myös positiivisena asiana. Hyvänä nähtiin, että tiettyyn seuraamukseen liittyviä asioita on käsittelemässä kaikki ne rikosseuraamustyöntekijät, jotka toimeenpanevat kyseistä seuraamusta.

”Niis on aika selkee ollu kuitenkin se, että mistä puhutaan ja siin on se fokus aika hyvä sillee mun mielestä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Mä annan plussaa niille esimiehille, jotka vetää sitä, et ne kyl panostaa joka ikisessä tiimissä. Se on niitten puolelta hyvin järjestetty, hyvä kokous, hyvä juttu painottua teorian äärelle. On hyvä juttu ja hienosti toimii.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Valvontarangaistustiimi koettiin kaikissa rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastatteluissa toimivaksi, eikä siinä nähty olevan kehittämisen tarvetta. Yhdyskuntapalvelutiimi koettiin myös pääasiassa toimivaksi. Valvontatiimeissä nähtiin hyvänä se, että niissä on joku tietty teema, minkä pohjalta lähdetään keskustelemaan.

”Valratiimissä on käyty läpi just semmosii konkreettisia asioita” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Ykp-tiimit on mun mielest ollu hyviä. Niis käsitellään aika isoja ja tärkeitä asioita.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Valvontatiimeissäki on niit teemoi. Mä luulen, et se on kyl hyvä, et siel on aina joku teema ja niist asiakascaseista käydään keskusteluu.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Aluetiimipalavereiden tavoin rikosseuraamustyöntekijät pitivät seuraamuskohtaisia palavereita tärkeänä ja tarpeellisena osana palaverikäytäntöjä. Niissä nähtiin paljon positiivisia asioita, mutta myös kehitettäviä asioita. Kehitettävät asiat jakaantuivat rakenteellisiin ja sisällöllisiin kehittämiskohteisiin, joissa pääpaino oli rakenteellisilla asioilla. Esimiehet olivat valmiita pohtimaan seuraamuskohtaisten palavereiden rakenteellisia asioita kuten määrää ja ajan-kohtaa uudelleen tulevaisuudessa. Palavereiden sisällöllisestä kehittämisestä keskusteltaessa korostui niin esimiesten kuin työntekijöidenkin yhteisvastuu aiheiden valinnassa ja niiden käsittelytavassa palavereiden toimivuuden kannalta. Esimiesten ryhmähaastattelussa nousi

esiin myös mielenkiintoinen kysymys siitä, jos aluetiimipalaverit jaettaisiin seuraamuksittain, tarvittaisiinko seuraamuskohtaisia palavereita ollenkaan.

7.2.1 Toimistokokoukset

Rikosseuraamustyöntekijät näkivät myös toimistokokouksissa joitain kehittämistarpeita. Kehittämiseen liittyvät aiheet jakoutuivat toimistokokousten rakenteellisiin ja sisällöllisiin asioihin. Rakenteellisia asioita olivat toimistokokouksen tarkoitus ja tavoite, läsnäolovelvollisuus ja aika. Kehitettävät sisällölliset asiat koskivat ulkopuolisten vierailijoiden määrää suhteessa toimiston omien asioiden käsittelyyn.

Toimistokokousten tarkoitus ja tavoite mietitytti osaa rikosseuraamustyöntekijöistä ja siihen toivottiin selkeyttämistä.

”Mä en oo ihan päässy siihen, että mikä se toimistokokouksen idea on, koska nythän siin on ollu tosi monta kertaa jonkun kolmannen sektorin toimijan esittely. Siis tosi hyvä, että niihin tutustuu sitä kautta, mut onks se sen toimistokokouksen juttu?” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Mikä se tavote siinä toimistokokouksessa on, ni vois aina välillä vähän terävöittää” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.).

Toimistokokouksiin toivottiin läsnäolovelvoitetta ja esimiesten tehtävänä nähtiin siitä huolehtiminen. Viimeisenä rakenteellisena kehittämiskohtena ja haasteena nähtiin ajankäyttö ja asioiden käsittely suuren osallistujamäärän vuoksi. Tämän nähtiin vaikuttavan siihen, että asioiden monipuoliselle käsittelylle ei välttämättä ole aina riittävästi aikaa.

”Myös se, et siel niiku pitää olla. Must aina välillä sielt tietyt ihmiset puuttuu.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c).

”Voi olla ikävä tuoda jotain asioita sinne joskus, koska siin on vähän sitä aikaa ja siel on niin paljon sitä porukkaa. Siel voi nousta vaikka joku vastustus.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Rikosseuraamustyöntekijät kokivat, että toimistokokousten sisältöä tulee kehittää. Heidän mielestään toimistokokouksissa on ollut liikaa ulkopuolisia vierailijoita, mikä on vienyt aikaa omien asioiden käsittelyltä. Rikosseuraamustyöntekijät toivoivat, että jatkossa toimistokokouksiin otettaisiin vähemmän ulkopuolisia vierailijoita ja keskityttäisiin enemmän toimiston sisäisten asioiden käsittelyyn. Toisaalta toimistokokous nähtiin hyvänä paikkana ulkopuolisille vierailijoille, koska siellä on paikalla suurin osa rikosseuraamustyöntekijöistä kuuntelemassa vierailijoita.

”Se turhauttaa, ku siel on joka kerta esiintyjii. Meil on ihan mielettömästi omia asioita, mistä vois niiku puhua ja että se vois olla niille hyvä foorumi se toimistokokous, kun kaikki on lähtökohtasesti paikalla.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Mun mielest toimistokokous on meiän asioita varten.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Must se on ihan jees, et ne vierailijat on siellä, koska sitte tavallaa kaikki on paikalla ja jos ne ois erillisiä ne vierailut, ni tulisko porukka niihin paikalle tarpeeks.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Toimistokokoukset nähtiin tärkeäksi osaksi palaverikäytäntöjä ja niiden koettiin toimivan pääasiassa hyvin. Ne nähtiin hyvänä paikkana toimiston sisäisten asioiden käsittelylle koko toimiston kesken. Toimistokokousten ilmapiiri koettiin hyvänä ja asioiden käsittelyn mahdollistavana. Asioiden käsittelytapaa pidettiin jämäkkänä ja se nähtiin hyväksi ja tarkoituksenmukaiseksi.

”Meil on kuitenkin aika hyvä ilmapiiri, et siel pystyy tuoma aikoja avoimesti ja vapaasti, jos on jotain sanottavaa” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b).

”Toimistoa koskevat asiat ne aika niiku kivan sillee jämäkästi käydään. Ne on selkeesti ilmastu, mitkä on aiheena ja sit käydään se läpi ja sit siirrytään seuraavaan, et se on mun mielest sillee hyvin vedetty se osa.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Esimiehet kertoivat, että toimistokokousten on sovittu olevan yhteisistä asioista tiedottamista ja vierailijoita varten. He ovat samaa mieltä rikosseuraamustyöntekijöiden kanssa siitä, että vierailijoita on ollut liikaa. Esimiehet kertoivat sopineensa, että jatkossa toimistokokouksiin otetaan vähemmän vierailijoita ja keskitytään enemmän toimiston sisäisiin asioihin.

”Toimistokokous on vierailijoita varten ja yhteisiä asioita ja tiedottamista varten” (Esimiesten ryhmähaastattelu).

”Vieraita on ollu liikaa” (Esimiesten ryhmähaastattelu).

Toimistokokousten paikka osana palaverikäytäntöjä nähtiin tärkeänä ja niiden koettiin toimivan pääasiassa hyvin. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi haastatteluissa nousi omien asioiden käsittelyyn panostaminen ja vierailijoiden määrän rajoittaminen. Tässä asiassa rikosseuraamustyöntekijät ja esimiehet olivat samaa mieltä ja tämä asia oli jo päätetty kehittää.

7.2.2 Kehittämispäivät

Kehittämispäivissä oli rikosseuraamustyöntekijöiden mielestä kehitettävää. Kehittämiskohteet liittyivät kehittämispäivien aiheiden valintaan ja kehittämispäivissä käsiteltävien aiheiden jatkokehittämiseen.

Kehittämispäivien aiheiden ei koettu aina olevan ajankohtaisia ja työn kehittämisen näkökulmasta oleellisia. Kehittämispäivissä toivottiin käsiteltävän enemmän asiakastyön sisältöä kehitettäviä aiheita.

”Voisko siel olla myös jotain työn sisältöä kehitettävää. Nää on ollu sellasii toimistopainotteisia, mut onks se tarkotuskii?” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Joskus tuntuu, et ne aiheet on revitty väkisin, et tää vaan pitää käydä, vaikka ei oo yhtään ajankohtanen” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c).

Kehittämispäivissä käsiteltävien aiheiden jatkokehittämiseen ei ole rikosseuraamustyöntekijöiden mielestä panostettu riittävästi. Useat kehittämispäivien aiheet koettiin tärkeiksi, mutta niiden kehittäminen ei ollut rikosseuraamustyöntekijöiden mielestä edennyt. Tämän pohdittiin johtuvan siitä, että aiheisiin ei palata riittävän selkeästi kehittämispäivien jälkeen. Konkreettisenä kehittämisehdotuksena ehdotettiin aiheiden jatkokäsittelyä esimerkiksi aluetiimipalaverissa.

”Esimerkiks niitä jotai, mitä siellä mietitää, että niitä pidettäs vähä siinä mukana. Niist ei jää mitää mielee, et valuuks se vähä hukkaa se koko kehittämisen sitte.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Päästään aika kivoihin aiheisiin, mut sit se vähä niiku jää siihen.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Ihan niinku hyvii, mut sit se vähän joskus jää sillee, et jakaannutaan johonkin ryhmiin ja tehään jotain fläpille, mut mikä se anti on” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c).

Kehittämispäivät koettiin pääasiassa hyväksi ja tärkeiksi. Kehittämispäivissä on ollut rikosseuraamustyöntekijöiden mielestä tärkeitä aiheita ja niistä on saatu aikaiseksi hyvää keskustelua. Erityisen toimivana koettiin syksyllä 2016 järjestetty turvallisuusasioihin liittyvä kehittämispäivä. Sen toimivuutta perusteltiin konkreettialla ja selkeällä idealla. Toimiviksi työskentelytapoiksi mainittiin pienryhmätyöskentely eri pisteissä.

”Mun ajatus kehittämispäivistä on ihan hyvä. En mä kyl tiedä, miten niit sit vois kehittää.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Kylhä se positiivinen juttu on, et johdolla on semmonen halu kuulla työntekijöitä ja rakentaa työnkuvat ja työ semmoseks, et se palvelee työntekijöitä ja just kehittämispäivät on paikkoja, missä kerätää tietoa” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b).

”Kertoo siitä, et yleisesti on semmonen innovatiivinen tahtotila” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b).

Esimiehet kertoivat ryhmähaastattelussaan sopineensa, että kehittämispäivissä panostetaan jatkossa asiakastyöhön liittyvien asioiden käsittelyyn ja työskentelymenetelmänä tullaan hyödyntämään työntekijöiden ehdottamaa ryhmätyöskentelyä. Esimiehet toivoivat, että rikosseuraamustyöntekijät kertoisivat heille asiakastyön sisällölliseen kehittämiseen liittyviä aiheita, joita heidän mielestään olisi tärkeää kehittää. Esimiehet kokevat tärkeänä, että rikosseuraamustyöntekijät ovat aktiivisia kehittämispäivien aiheiden suunnittelussa.

”Toivois myös sitä, et sanottas että, mitä ne olis ne asiakastyön sisältöä kehittävät asiat, mikä askarruttaa ja mistä haluttas keskustella (Esimiesten ryhmähaastattelu).

Kehittämispäivät koettiin tärkeänä osana toimiston palaverikäytäntöjä ja niitä haluttiin järjestettävän myös tulevaisuudessa. Kehittämiskohteet liittyivät kehittämispäivien aiheiden valintaan ja niiden jatkokehittämiseen. Esimiehet olivat päättäneet kiinnittää näihin jatkossa huomiota ja yhtenä keinona tähän nähtiin työntekijöiden osallistaminen kehittämispäivien suunnitteluun.

7.3 Esimiestyö

Ryhmähaastatteluissa rikosseuraamustyöntekijät keskustelivat esimiestyöstä Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa. Rikosseuraamustyöntekijät esittivät haastatteluissa mielipiteitään ja ajatuksiaan esimiestyöhön liittyen. Esimiestyö aiheena jakautui pienempiin osiin, joita olivat lähiesimiestyö, asiakastyönohjaus ja johto. Haastateltavat pohtivat kehittämiskohteita näihin aiheisiin liittyen. Esimiehet puolestaan ottivat kantaa rikosseuraamustyöntekijöiden kehittämisehdotuksiin ja näkemyksiin käsitellyistä aihealueista.

7.3.1 Lähiesimiestyö

Rikosseuraamustyöntekijät keskustelivat ryhmähaastatteluissa lähiesimiestyöstä. Kehittämiskohteiksi haastatteluissa nousivat töiden organisointi ja esimiehen rooli. Töiden organisointiin liittyviä kehittämiskohteita olivat töiden jakaminen työntekijöille sekä lähiesimiesten keski-

näinen töiden jakaminen. Esimiehen rooliin liittyviä kehittämiskohteita olivat jämäkkyys, palautteen anto sekä kiinnostuksen osoittaminen.

Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastatteluissa lähiesimiestyön yhdeksi kehittämiskohdeeksi nousi töiden jakaminen. Haastatteluissa nousi esiin kokemus siitä, että työt eivät jakautuneet tasaisesti rikosseuraamustyöntekijöiden kesken.

”Tietyllä alueella tosi paljon asiakkaita yhdessä vaiheessa ja asiakkaita jaettiin vain siellä alueella työskenteleville. Alkoi tuntua tyhmältä, koska työt eivät jakautuneet tasaisesti.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Lisäksi esimiesten toivottiin kiinnittävän enemmän huomiota asiakkuuksien jakamiseen. Esimiesten toivottiin myös keskustelemaan yhdessä töiden jakamisen linjauksista.

”Jossain välissä olin tosi huolissani semmosesta, että meillä oli tuoreita työntekijöitä ja heillä oli niinku tosi raskaita caseja ja jotenkin ne oli musta niinku aika yksinään niiden kanssa. Mä oon edelleen sitä mieltä, et meidän esimiehet ei ihan niinku mieti loppuun asti, kun ne jakaa niitä asiakkaita.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Esimiesten pitäis miettiä yhdessä, miten töiden jakoa linjataan.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Esimiesten toivottiin käyvän keskustelua töiden jaosta työntekijöiden kanssa. Työntekijät toivoivat tulevansa paremmin kuulluiksi asiakkaita jaettaessa. Lisäksi toivottiin yhteistä keskustelua siitä, kuka olisi paras työntekijä kullekin asiakkaalle.

”Jotenkin et otettais se tiimi paremmin huomioon, et kuultais niitä työntekijöitä paremmin siinä kun jaetaan niitä asiakkaita.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Mä ite oon aina toivonu sitä, että asiakkaista keskusteltais enemmän. Et kuka olisi tälle asiakkaalle oikeenlainen ihminen (työntekijä).” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Yhteinen keskustelu asiakkuuksien jakamisessa nähtiin merkityksellisenä suunnitelmallisen asiakastyön kannalta. Koettiin, että yhteisen keskustelun kautta olisi mahdollista pohtia yhdessä asiakkuuden rakentumista ja työskentelyn laajuutta. Lisäksi toiselta työntekijältä siirtyvien asiakkaiden jakamisessa toivottiin otettavan työntekijöiden mielipiteitä huomioon, jotta mahdollinen aiempi asiakastuntemus tulisi esille.

”Meille tulee paljon sellaisia asiakkaita, joiden kanssa ei tarvii mitään hirveen erikoista työskentelyä. Niit on myös. Mut sit meille tulee se semmonen määrätty määrä asiakkaita, joiden kanssa vois olla todella järkevää pohtia siin yhdessä lausunnosta lähtien, et kenelle ja miten tää oikein rakennetaan.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Kun muiden (työntekijöiden) asiakkaita jaetaan. Ni olis jotenkin toivottavaa, et kun jaetaan niitä asiakkaita, niin et ne niinku tuotas selkeemmin pöydälle ja sit niinku sovittais yhdessä, et jos joku on jo aikasemmin työskennelly jonkun toisen asiakkaan kanssa, niin on ihan järkevää, että se sama työntekijä jatkais sen kanssa.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Lähiesimiesten rooli ja tehtävät nousivat esiin yhtenä esimiestyön kehittämiskohteena. Lähiesimieheltä toivottiin jäämäkkyttä, kykyä puuttua epäkohtiin sekä rakentavaa palautetta. Lisäksi esimiehen toivottiin tuovan enemmän esiin omia näkökantoja.

”Mitä mä toivoisin esimieheltä, ois niiku sellasta jäämäkkyttä... Esimiehen pitää pystyy antamaan myös kritiikkiä, eikä aina vaa sitä hyvää palautetta.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Jos on tiimi ja puhutaan jotenki rumasti tai jotenki alentavasti jostain, ni siihenkin kyl pitäis puuttua.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Rakentavaa palautetta, linjanvetoa.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Kyl mä kaipaaisin että esimies ottas enemmän kantaa, kertos oman mielipiteensä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Lisäksi esimieheltä toivottiin kiinnostuksen osoittamista työntekijöitä ja asiakastyötä kohtaan. Lähiesimiehen toivottiin olevan tietoinen siitä, mitä työntekijät tekevät. Lisäksi lähiesimiehiltä toivottiin selkeää roolia tiimien johtajana oman esimerkin kautta.

”Kyl siin vähän pitäis näyttää et kiinnostaa, vaikkei kiinnostaiskaan. Kun työntekijöitä kiinnostaa kuitenkin.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Ku hän luottaa vähä liikaa. Ni se tekee semmosen niinku vähä yksinäisen olon.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Ryhmähaastatteluissa lähiesimiesten keskinäisen työn organisointi nousi myös yhdeksi kehittämiskohteeksi. Esimiesten välinen työmäärä koettiin epätasaiseksi ja tämän nähtiin heijastuvan esimiesten ajankäyttöön. Ajankäytön haasteet näyttäytyivät esimerkiksi siinä, että päätösten tekeminen viivästyi eikä esimies ollut aina saatavilla.

”Ylipäänsä se organisointi. Ne tekee työnsä ihan jotenkin ihan eri lailla. Koska toisella on paljon enemmän aikaa, kun toisella.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Välillä tuntuu, ettei oo kauheesti mitään töitä ja toisest kuulee koko ajan et on ylityöllistetty, ei ehdi. Et se kuulostaa ihan valtavalla se ero. Nii mistä se voi johtua? ” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Siihen oon jotenkin tottunu aiemmin, et jos jonkun asian tavallaan niinku on hoitanu omalta osaltaan ja se on siirtyny esimiehen päätettäväks, tai tehtäväks tai arvioitavaksi tai mitä vaan, ni ei tarvii ite paimentaa. Ni nyt on kyl semmonen tunne, et joutuu ite vähän niinku kyselee perään ja kattoo et onks se jo tehny sen. Et joutuu niinku kattelee perään, vaik mun mielestä se ei oo niinku mun tehtävä, alaisen tehtävä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Esimiesten välille toivottiin enemmän keskustelua ja koordinoitua. Konkreettisenä kehittämissuhteena oli esimiesten tehtävien ja vastuualueiden päivittäminen sekä toisen työtapaan tutustuminen. Yhteisen keskustelun kautta esimiesten nähtiin voivan oppia toisiltaan hyviä käytäntöjä.

”Et oisko sit jotain koordinoitua näiden esimiesten välillä mahdollista tehdä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Jotenkinhan niit (työtehtäviä) sit pitää tasata.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Esimiehillä suuret erot, toisella aikaa enemmän kuin toisella. Et voisko niinku tutustua toisen tapaan organisoida niitä töitä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Lähiesimiestyössä nähtiin olevan paljon hyvää ja toimivaa. Lähiesimiesten koettiin olevan aina valmiina kuuntelemaan ja auttamaan työntekijöitä. Lähiesimiehiä oli helppo lähestyä ja heihin sai luotua kontaktin helposti. Lähiesimiehet olivat onnistuneet luomaan avoimen ja luotamuksellisen suhteen työntekijöihin ja työntekijöiden vastauksista nousi esiin kokemus arvostettuna olemisesta.

”Musta on tärkeätä, et on joku kontakti siihen esimieheen... Häntä on helppo lähestyä” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Sit mul on semmonen olo, et lähiesimies niinku kuuntelee meitä ja arvostaa sitä meidän omaa ammattitaitoa. Tulee semmonen olo, et siin sen kans uskaltaa niinku puhuu ja kertoo niinku omista virheistäkin ja kaikesta, koska mul on semmonen olo et se arvostaa.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Tulee luottamusta. Kyl sitä on ihan arvostettu olo.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Vaik sillä on koko ajan kiire ja varmaan ihan hirveesti töitä, ni ei mulle tuu ikinä semmonen olo et jos mä meen ja mul on joku asia, niin aina se kuuntelee. Vaikka sil olis kymmenen muutakin asiaa hoidettavana.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Esimiesten ryhmähaastattelussa kävi ilmi, että esimiehet tunnistivat samoja kehittämiskohteita lähiesimiestyössä, kuin rikosseuraamustyöntekijät. Asiakkuuksien jakamisen nähtiin olevan haastavaa, mutta esimiehet ovat pyrkineet ottamaan kaikkien toiveet mahdollisimman hyvin vastaan.

”Niin, asiakkaiden jakaminen. En koe, et näistä mikään olis sellanen asia, mitä ei huomioitaisi. Työntekijät esittävät toiveita ja ne otetaan mahdollisuuksien mukaan vastaan.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

”Asiakkaiden jaossa yritän noudattaa alueellista ja seuraamuspainotusta. Katon valvontojen kohdalla, mistä rikoksesta on tuomittu ja esimerkiksi seksuaalirikolliset jaan niille, ketkä haluaa niitä tehdä.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Rakentavan palautteen antamisesta on esimiesten haastattelun perusteella keskusteltu jo aiemmin. Palautteen antaminen koettiin tärkeänä kehittämisalueena.

”Palautteesta on ollu jo keskustelua kehittämis- ja tuloskeskusteluissa ja osa työntekijöistä kokee, että jos ei oo rakentavaa palautetta, nii ei tarvitse mitään palautetta. Aion pyrkiä jatkossa siihen, et jatkossa palautetta tulee kaikille enemmän.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Lähiesimiesten ajankäytön haasteisiin esimiehet esittivät yhtenä ratkaisuna päätösten ohjaamisen sille lähiesimiehelle, joka oli vähemmän kuormittunut sillä hetkellä. Kiireellisten päätösten teossa voitaisi apuna käyttää myös tukipartion lähiesimiestä.

”Päätöksiä voi laittaa myös toiselle esimiehelle tai tukipartion esimiehelle.”
(Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Rikosseuraamustyöntekijät toivat haastatteluissa esille lähiesimiestyöhön liittyviä kehittämis-toiveitaan. Lähiesimiesten toivottiin kehittävät työn organisointia asiakkuuksien jakamiseen ja keskinäiseen töiden jakamiseen liittyen. Lisäksi rikosseuraamustyöntekijät esittivät toiveitaan esimiehen rooliin ja tehtäviin liittyen. Esimiehet puolestaan pohtivat näitä ehdotuksia omassa ryhmähaastattelussaan. Osa haastatteluiden materiaaleista on jätetty pois tästä työstä niiden henkilökohtaisen sisällön vuoksi. Aineiston analysoinnin yhteydessä henkilökohtaiset kehittämis ehdotukset on eriytetty opinnäytetyöhön tulevasta materiaalista ja annettu erillisenä tulosteena asianosaisille.

7.3.2 Asiakastyön ohjaus

Rikosseuraamustyöntekijät keskustelivat ryhmähaastatteluissa asiakastyöohjauksesta ja asiakastyöohjaajan roolista. Haastatteluissa asiakastyöohjaukselle yhdeksi kehittämiskohteeksi nousi asiakastyöohjauksen selkiyttäminen. Asiakastyöohjauksen ja siihen kuuluvan asiakastyöohjausryhmän tarkoitus ja tavoite sekä sisältö oli suurelle osalle haastateltavia epäselviä. Kehittämis kohteena nähtiin myös asiakastyöohjaajan rooli. Asiakastyöohjaajan toivottiin keskittyvän enemmän asiakastyön kehittämiseen ja häneltä toivottiin enemmän oma-aloitteisuutta. Kehittämistarvetta nähtiin olevan myös asioiden tiedottamisessa kaikille.

Haastatteluissa kävi ilmi, ettei asiakastyöohjauksen merkitys ja sisältö ollut kaikille haastateltaville selvää. Terminä asiakastyöohjaus oli tuttu, mutta tietoa siitä, mitä se pitää sisäl- lään, ei ollut.

”Mä oon kuullu tästä, mutta mulla ei oo sellast konkreettist tietoo, että mitä se oikeesti niinku käsittää.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Asiakastyöohjaajan toivottiin ottavan vahvempaa ja oma-aloitteisempaa roolia asiakas- työohjauksessa. Lisäksi asiakastyöohjaajan toivottiin tuovan linjauksia paremmin kaikkien työntekijöiden tietoisuuteen. Työntekijät kokivat kohtaavansa usein samankaltaisia haasteita asiakastyössä, joten erilaisiin haasteisiin liittyvistä linjauksista olisi hyvä tiedottaa kaikkia. Avoin keskustelu linjauksista oli toivottavaa.

”Kylhän siinä roolissa pystyy olemaan paremmin esillä, ja enemmän ja ottaa ehkä oma-aloitteisemmin jotain aiheita ja asioita. Kui että ehkä tulee ongelmia ja sitten hän ratkaisee ne. Että voishan semmosta vahvemmin olla täällä meijän toimistolla.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Mä kyl toivoisin, et jos tehdään jotain tommosii isoissa kysymyksissä päätöksiä ja linjanvetoja tai selvitetään jotain kehasta (Keskushallintoyksikkö) et sit se

tiedotetaan kaikille. Eikä niin että aina sitte tilannekohtaisesti yhen asiakkaan ja yhen työntekijän kanssa tullaan siihen tulokseen, että nyt näin toimitaan. Ja sit taas koht joku toinen työntekijäitä tulee saman ongelman kanssa. Mä toivoisin, että niistä puhuttaisiin avoimesti.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Asiakastyönohjauksessa nähtiin olevan paljon hyvää. Tärkeäksi koettiin, että joku tulkitsee lakeja ja asetuksia ja pitää huolta yhteisistä linjauksista. Asiakastyönohjauksesta koettiin saatavan tukea asiakastyön tekemiseen ja asiakastyönohjaajalta saatiin tarvittaessa apua ja ohjeistuksia. Hyvänä asiana nähtiin se, että asiakastyönohjaaja ottaa vastuun siitä, miten toimitaan.

”Pidän tosi tärkeänä sitä, et on se joku, joka just niit reunaehtoja ja sitä lakii ja kaikkii niitä tulkitsee. Niit ei tarvii pähkäillä yksi” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Hyvä et joku on se, joka ottaa vastuun ja vetää vähän sitä linjaa ja antaa jotain vastauksia.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Konkreettisenä kehittämisehdotuksena nousi esiin asiakastyönohjaajan osion palauttaminen toimintokokousten yhteyteen. Osion sisällöksi ehdotettiin edellisen kuukauden tapahtumien ja mahdollisten hankalien asiakastapausten läpikäymistä sekä uusien linjausten tiedottamista.

”Asiakastyönohjaajan nurkkausta vois kokeilla uudelleen toimistokokouksissa. Et käytäis niinku läpi, mitä edellisen kuukauden aikana on tapahtunu ja mikä on puhututtanu. Sit voitais käydä yhdessä läpi uudet linjaukset ja hankalat asiakastapaukset.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Esimiehet kokivat asiakastyönohjaukseen liittyvät kehittämiskohdat toteuttamiskelpoisina. Asiakastyönohjauksen ja -ohjauspalaverin tarkoitusta ja sisältöä voitaisiin selkeyttää koko toimiston yhteisessä toimistokokouksessa. Asiakastyönohjauspalaverin esityslista on esimiesten mukaan kaikkien nähtävillä ja rikosseuraamustyöntekijät voivat tuoda sinne asioita käsiteltäväksi.

”Asiakastyönohjauspalaverin tarkoitusta vois selkeyttää esimerkiks toimistokokouksessa. Asiakastyöhön liittyviä aiheitahan saa laittaa esityslistaan, mikä on kaikkien nähtävillä. Ja siinä ryhmässä keskustellaan lähinnä esimiesten kesken asiakastyön asioista ja yritetään luoda toimiston yhteisiä linjoja.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Esimiehet olivat rikosseuraamustyöntekijöiden kanssa samaa mieltä siitä, että asiakastyön sisällöllistä kehittämistä voisi tehdä enemmän. Esimiesten näkemyksen mukaan useat toimiston sisäisiin asioihin liittyvät muutokset olivat vieneet työaikaasi asiakastyön kehittämiseltä.

”Sisällöllistä kehittämistä voisi tehdä koko ajan enemmän. Rooli on muuttunut Kiekun (työajanhallintajärjestelmä) myötä hallinnollisempaan suuntaan, eikä oo ollu aikaa niin paljon asiakasasioiden kehittämiseen. Nyt on ollu paljon muutoksia ja toimiston sisäisiä asioita, jotka on vieny työaikaasi.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Rikosseuraamustyöntekijöiden haastatteluissa asiakastyönohjauksen kehittämiskohteiksi nousivat asiakastyönohjauksen selkiyttäminen ja asiakastyönohjaajan rooli. Esimiehet keskustelivat kehittämisehdotuksista omassa haastattelussaan ja totesivat ehdotusten olleen toteuttamiskelpoisia.

7.3.3 Johto

Rikosseuraamustyöntekijät keskustelivat ryhmähaastatteluissa toimiston johtoon liittyvistä mielipiteistä ja kehittämiskohteista. Yksi kehittämiskohteista liittyi tiedottamiseen ja päätöksentekoon. Päätöksistä ja erilaisista linjauksista tiedottamisen koettiin olevan ajoittain liian hidasta ja epävirallinen tieto kulki toimistolla virallista tietoa nopeammin. Myös muutosten johtamisessa ja työhyvinvoinnin huomioimisessa koettiin olevan kehitettävää.

Monitoimitilan nähtiin osaltaan vaikuttavan tiedottamisen haasteisiin. Työntekijät kuuluivat vahingossa keskusteluihin ja epävirallinen tieto kulki toimistolla ennen virallista tiedottamista. Henkilökohtaiset keskustelut toivottiin käytävän jossain suljettujen ovien takana, jotta työntekijät eivät joutuisi kuulemaan sellaisia asioita, jotka eivät heille kuulu.

”Tiedotuksen nopeus on semmonen, mihin pitäis kiinnittää huomio. Usein kuulee asiat, ennen kun niistä on ees ehditty tiedottaa.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

”Avokonttori luo tietynlaisen ilmapiiriin siihen, et miten esimerkiksi tiedottaminen tapahtuu. Täällä kun jotain asiaa puidaan jossain neliopilassa tai jotain päätöksiä tai näin, ni se tieto leviää täällä toimistolla, ennen kun johto siitä tiedottaa. Ja se johdon tiedottaminen tulee monesti todella myöhässä vaiheessa. Ja siinä saattaa tulla joillekin työntekijöille niinkun jotenkin petytty olo, tai joku muu.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

Johdon toivottiin kiinnittävän enemmän huomiota muutosten johtamiseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Muutoksille toivottiin lisää aikaa ja niiden toivottiin olevan paremmin val-

misteltuja. Johdon toivottiin osallistuvan enemmän koulutuksiin. Työsuojeluun ja työhyvinvointiin liittyvät koulutukset sekä itsensä kehittäminen esimiehenä koettiin tärkeänä.

”Tätä muuttoa ja tiimien rakenteita ei jotenki oo mietitty loppuun asti. Tää työyhteisö on niinku koko ajan sellasessa muutosprosessissa. Et sitä pitäis huomioida enemmän.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Vois välillä niinkun miettiä, et miten sinä aiot kouluttaa ittees olemaan parempi johtaja tai parempi lähiesimies.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

”Just niinku työsuojelutehtävien puolelta. Jos oot niinku esimiestehtävissä, ni siel on ihan saman tyyppisiä koulutuksia työhyvinvointiin liittyen. Ihan et ymmärtää tämmösiä ilmiöitä ylipäätään enemmän. Nehän on semmosia että siellä pitäis niinku käydä koko ajan vähän niinku päivittämässä, muuten ne unohtuu.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu b.)

Yhdyskuntaseuraamustoimiston johdossa nähtiin olevan paljon hyvää. Johto koettiin helposti lähestyttävänä ja johtoon kuuluvat henkilöt olivat hyvin läsnä ja tavoitettavissa. Johdon koettiin kuuntelevan työntekijöitä ja ottavan heidän mielipiteitään huomioon siinä määrin, kuin se on mahdollista. Lisäksi johdon koettiin pitävän työntekijöiden juuri oikeanlaista etäisyyttä, ollen riittävän kaukana, mutta kuitenkin läsnä ja helposti lähestyttävissä.

”Kaikille uskaltaa puhua ja johtaja on paljon läsnä.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”On tullut sellanen olo, että niinku kuunnellaan työntekijöitä. Siinä määrin missä pystyy. ” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu a.)

”Johto osaa pitää niinku just oikeenlaisen etäisyyden. Et on helposti lähestyttävä ja saa vastauksia. Ja osaa nähdä asioita niinku työntekijöiden näkökulmasta, ei oo liian etäinen.” (Rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastattelu c.)

Esimiesten ryhmähaastattelussa kävi ilmi, että joihinkin kehittämiskohteisiin oli jo pyritty vastaamaan. Johtoryhmän yhteinen työnohjaus oli alkamassa ja sen nähtiin vastaavan itsensä kehittämisen haasteeseen. Lisäksi esimiehet olivat kaikki osallistumassa Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen tarjoamaan esimiehille tarkoitettuun motivoivan keskustelun koulutukseen.

”Koko johtoryhmälle on nyt tulossa yhteinen työnohjaus. Sekin on itsensä kehittämistä ja johtamisen kehittämistä.” (Esimiesten ryhmähaastattelu.)

Rikosseuraamustyöntekijät kokivat haastatteluiden perusteella yhdyskuntaseuraamustoimiston johdon toiminnassa olevan paljon hyvää, mutta myös kehittämistoiveita nousi haastatteluissa esiin. Osa kehittämistoiveista on jätetty tämän työn ulkopuolelle niiden henkilökohtaisuuden ja tunnistettavuuden vuoksi. Aineiston analysoinnin yhteydessä henkilökohtaiset kehittämissuhteet on eriytetty opinnäytetyöhön tulevasta materiaalista ja annettu erillisenä tulosteena asianosaisille.

8 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut kerätä Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työntekijöiden kokemuksia työn organisoinnin toimivuudesta. Rikosseuraamuslaitoksella ei ole yleisesti käytössä olevaa työn organisoinnin mallia, vaan töiden organisointi on jäänyt toimiston johdon vastuulle. Tämän opinnäytetyön tuloksia on käytetty työn organisoinnin kehittämistä varten. Haastatteluiden perusteella työn organisoinnista löytyi paljon kehitettävää. Toisaalta paljon asioita on jo tehty oikein ja ne toimivat hyvin. Useat rikosseuraamustyöntekijöiden ryhmähaastatteluissa esiin nousseista kehittämissuhteista olivat jo esimiehillä tiedossa ja he tunnistivat kehityssuhteiden taustalla vaikuttavia asioita.

Rikosseuraamustyöntekijöiden haastatteluissa keskusteltiin alueellisesti jaettujen tiimien toimivuudesta. Alueellisten tiimien ja aluejaon koettiin parhaimmillaan helpottavan työtä. Aluejako koettiin toimivana tilanteissa, joissa samalla työntekijällä oli useita asiakkaita samasta kehyskunnasta, jolloin hän saattoi saman päivän aikana tavata useita asiakkaita. Tämä nähtiin tehokkaana työajan käyttönä. Parhaimmillaan toimiva aluejako mahdollisti hyvän alueellisen tuntemuksen, sujuvan yhteistyön palvelupaikkojen kanssa sekä sujuvan yhteistyön muun muassa eri viranomaisten välillä. Lisäksi alueellisten ilmiöiden koettiin tulevan paremmin tutuiksi, kun työntekijä pystyi keskittymään tiettyyn alueeseen.

Alueellisesti jaettujen tiimien yhtenä hyvänä puolena nähtiin olevan kaikkien seuraamusmuotojen toimeenpanotyön mahdollistuminen. Useiden seuraamusmuotojen toimeenpanon koettiin ylläpitävän työn mielekkyyttä. Tulos on yhtenevä Lavikkalan ja Linderborgin (2011, 108-109) esittelemän Partridgein raportin tulosten kanssa, joiden mukaan yleisosajamallit lisäsivät henkilöstön motivaatiota, koska ne mahdollistivat jatkumot asiakassuhteissa, toivat työn vaikutukset erikoistujamalleja paremmin esiin ja mahdollistivat työskentelyn erilaisten asiakkaiden kanssa.

Osa haastateltavista ei kokenut alueellisten tiimien kokoa haitallisena. Haastateltavat kokivat, että oma persoona ja uskallus tuoda äänensä kuuluviin auttoi mahdollisesti siinä, ettei suuri tiimikoko häirinnyt. Lisäksi haastateltavat toivat esiin oppineensa jo töihin tullessaan

käsittämään haastavia asiakasasioita muiden työntekijöiden kanssa, eivätkä he odottaneet koko tiimin käsittelevän asiaa yhdessä.

Hyvä ja toimiva tiimi syntyy harvoin niin, että kaikilta sen jäseniltä vaaditaan kaikkien työtehtävien osaamista. Paras mahdollinen ratkaisu olisi löytää tasapaino erityisosaamisen ja moniosaamisen välillä. Jos kaikkien vaaditaan tekevän kaikkea, tiimin jäsenelle ei jää mahdollisuuksia kehittää erityisosaamistaan riittävästi. (Salminen 2013,33.) Toteutuessaan ja toimiessaan seuraamuspainotusten koettiin helpottavan työn kokonaishallintaa ja vaikuttavan työn laatuun. Lisäksi yhteen seuraamukseen keskittymisen koettiin tukevan ammatillista kehitystä ja erikoisosaamisen syventämistä. Toisaalta osa työntekijöistä koki kaikkien seuraamusmuotojen toimeenpanon mielekkäänä sen monipuolisuuden takia.

Työntekijöiden toiveiden, tässä tapauksessa seuraamuspainotusten toteuttamisen, voidaan nähdä olevan työn tuunaamista. Työn tuunaamisen tavoitteena on työntekijöiden vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden huomioiminen työnkuvaa muokkaamalla (Martela & Jarenko 2014, 38). Työn tuunaamisella puolestaan on Seppälän ja Hakasen (2017, 158-159) mukaan vaikutuksia työhyvinvointiin. Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelman mukaan työhyvinvointia pyritään tukemaan muun muassa toimivilla työjärjestelyillä ja yksilöllistä kehitystä tukemalla ja joustavat, monipuoliset työtehtävät nähdään työhyvinvointia ja jaksamista tukevana asiana (Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020 2015, 14). Seuraamuspainotusten huomioiminen ja toteuttaminen voidaan nähdä yhtenä työjärjestelykeinona ja yksilöllisen kehityksen tukemisena.

Palavereilla on päätöksenteon lisäksi useita merkityksiä työyhteisöissä. Ne ovat ennen kaikkea yhteistyönpaikkoja. Niissä ratkaistaan ongelmia, kehitetään toimintaa, käydään läpi keskeisiä asioita strategisesta näkökulmasta, seurataan päätösten toteutumista sekä opitaan ja vaihdetaan ajatuksia. Palavereiden tarkoitus on palvella yhteisiä päämääriä. (Surakka 2006, 9-10.) Rikosseuraamustyöntekijät kokivat kaikki Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston palaverit tärkeänä osana palaverikäytäntöjä ja niissä nähtiin olevan paljon hyvää. Aluetiimipalavereiden nähtiin mahdollistavan yhteisen keskustelun ja ammatillisen kasvun yhteisen oppimisen kautta sekä tukevan työssäjaksamista. Esityslistan olemassaolo koettiin tärkeänä, koska sen nähtiin ohjaavan palaveria ja siihen merkityt asiat tulivat aina käsitellyiksi. Seuraamuskohtaisten palavereiden nähtiin tukevan asiakastyön tekemistä. Hyväksi koettiin se, että kaikkien samaa seuraamusta toimeenpanevien työntekijöiden oli mahdollista osallistua seuraamuskohtaisiin palavereihin. Esimiesten koettiin kiinnittävän huomiota seuraamuskohtaisten palaverien järjestämiseen. Tärkeimpänä asiana kaikissa seuraamuskohtaisissa palavereissa koettiin se, että aiheet olivat konkreettisia ja sellaisia, että niistä oli hyötyä käytännön työssä.

Kaikissa tasa-arvoiseen yhteistoimintaan liittyvissä ihmisten välisissä keskusteluissa tulisi tavoitella dialogia laadukkaana keskustelun aikaansaamiseksi (Alhanen 2016, 51-52). Aito dialogi

edellyttää avointa, luottamuksellista ja turvallista ilmapiiriä (Syvänen ym. 2015, 255-256). Dialogisen vuorovaikutuksen avulla yhteisistä kokouksista ja työryhmistä saadaan vaikuttavia ja innovatiivisia. Tämä mahdollistaa myös ideoiden viemisen käytäntöön. (Mönkkönen & Roos 2010, 167-169.) Rikosseuraamustyöntekijät näkivät toimistokokoukset hyvänä paikkana toimiston sisäisten asioiden käsittelylle koko toimiston kesken. Ilmapiiri koettiin positiivisena ja asioiden käsittelyn mahdollistavana. Asioiden käsittelytapaa pidettiin jämmäkkänä, mikä koettiin hyväksi ja tarkoituksenmukaiseksi toimistokokoukseen. Kehittämispäivissä on ollut rikosseuraamustyöntekijöiden mielestä tärkeitä aiheita ja niistä on saatu aikaiseksi hyvää keskustelua. Erityisen toimivana koettiin syksyllä 2016 järjestetty turvallisuusasioihin liittyvä kehittämisspäivä. Sen toimivuutta perusteltiin konkreettisella aiheella ja pienryhmätyöskentelyn hyödyntämisellä oppimisessa.

Lähiesimiestyössä nähtiin olevan paljon hyvää ja toimivaa. Lähiesimiesten koettiin olevan aina valmiina kuuntelemaan ja auttamaan työntekijöitä. Palautteen antaminen sekä luottamus ja arvostus työntekijöitä kohtaan nousi myös haastatteluissa esiin hyvänä asiana lähiesimiesten taholta. Kehusmaan mukaan hyvään johtajuuteen liittyy luottamus ja luottamuksen rakentaminen, itsetuntemus, kyky kehittää hyvää organisaatiokulttuuria, ihmisten arvostus ja kyky nähdä kokonaisuuksia (Kehusmaa 2011, 114-120).

Asiakastyönohjauksessa nähtiin olevan paljon hyvää. Tärkeäksi koettiin, että joku tulkitsee lakeja ja asetuksia ja pitää huolta yhteisistä linjauksista. Asiakastyönohjauksesta koettiin saatavan tukea asiakastyön tekemiseen ja asiakastyönohjaajalta saatiin tarvittaessa apua ja ohjeistuksia. Hyvänä asiana nähtiin se, että asiakastyönohjaaja ottaa vastuun siitä, miten toimitaan. Myös yhdyskuntaseuraamustoimiston johdossa nähtiin olevan paljon hyvää. Johto koettiin helposti lähestyttävänä ja johtoon kuuluvat henkilöt olivat hyvin läsnä ja tavoitettavissa. Johdon koettiin kuuntelevan työntekijöitä ja ottavan heidän mielipiteitään huomioon siinä määrin, kuin se on mahdollista.

Alueellisten tiimien tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousi aluejaon selkiyttäminen ja alueellisen työn kehittäminen. Aluejaon koettiin vaikuttavan myös asiakasmäärien epätasaiseen jakautumiseen. Aluejaon toivottiin olevan selkeämpää kahden eri tiimin välillä sekä eri työntekijöiden välillä. Selkeän aluejaon koettiin helpottavan aluetuntemusta sekä yhteistyötä eri viranomaisten ja muiden yhteistyötahojen kanssa. Useiden eri kuntien palveluiden ja yhteistyötahojen tuntemisen lisäksi laajan alueen koettiin tuovan mukanaan haasteita ajankäyttöön liittyen, koska välimatkat Vantaan toimipisteen ja kehyskuntien välillä on jossain tapauksissa hyvinkin pitkä. Alueellisen työn kehittäminen koettiin haastatteluissa tärkeänä. Haastateltavat kokivat, että työntekijöiden olisi hyvä tehdä tiiviimpää yhteistyötä kehyskunnissa liikuttaessa ja kehyskuntien asiakkuuksien jakamiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Etätyöpisteisiin liittyvät kehittämiskohteet liittyivät etätyöpisteiden erityisyyden huomioimiseen ja niissä tehtävän työn kehittämiseen. Etätyöpisteissä asioivien asiakkaiden koettiin olevan

eriarvoisessa asemassa Vantaan toimipisteessä asioiviin asiakkaisiin verrattuna. Lisäksi etätyöpisteissä työskentelevät työntekijät kokivat eriarvoisuutta muihin työntekijöihin verrattuna. Etäpisteissä tehtävää työtä koettiin tärkeäksi kehittää niin asiakkaiden, kuin työntekijöiden oman työn organisoinnin näkökulmasta.

Heikkinen (2002), Salminen (2013) ja Pennington (2005) ovat pohtineet toimivaa tiimikokoa ja päätyneet siihen, että hyvä tiimikoko on alle kymmenen henkilöä. Alle kymmenen hengen tiimissä toiminta on tehokasta ja päätöksenteko on helpompaa. Pienempi tiimikoko mahdollistaa toimivan yhteistyön, parantaa tiimin sisäistä viestintää ja vuorovaikutusta ja mahdollistaa kaikkien osallistumisen keskusteluun. (Heikkinen 2002, 32-33, Salminen 2013, 22 & Pennington 2005, 79-80.) Alueellisten tiimien suuren koon koettiin vaikuttavan haitallisesti palavereihin, työnohjaukseen ja esimiestyöhön sekä asiakasasioiden käsittelyyn ja työn sisällölliseen kehittämiseen tiimien sisällä. Haastatteluissa kävi ilmi, että pienemmät tiimit olivat rikosseuraamustyöntekijöiden kokemusten mukaan toimineet paremmin. Suuren koon koettiin vaikuttavan työnohjauksiin, joissa keskustelut eri aiheista jäivät pinnallisiksi. Pahimmillaan suuri tiimikoko aiheutti yksinäisyyden tunteita, koska tiimiltä saatu tuki oli jäänyt pieneksi. Lisäksi tiimien suuren työntekijämäärän koettiin tuovan haasteita esimiestyöhön. Esimiesten koettiin olevan kiireisiä ja heillä koettiin olevan paljon työtä. Asiakastyön sisällön kehittämisen kannalta tiimien koko oli haastateltavien mielestä liian suuri. Yhteiset palaverit koettiin kiireisinä osallistujamäärän vuoksi, eikä aikaa asiakasasioiden riittävälle ja syvälliselle käsittelylle jäänyt. Työntekijät ratkaisivat asian keskustelemalla haastavista asiakasasioista muutamien työntekijöiden kanssa koko tiimin sijasta.

Useimmille ihmisille laaja-alaiset työt, työmäärän suuruus ja useat erilaiset työtehtävät asettavat haasteita, joita he eivät pysty täyttämään. Toimenkuvien tulee olla hyvin suunniteltuja ja organisoituja. Mikäli työntekijällä on tehtävänänsä vähän kaikkea, se aiheuttaa raskautta sekä johtaa suorituksen ja vastuun pakenemiseen. Keskitetyt työtehtävät voivat tarjota myös monipuolisuutta. (Malik 2002, 172-175.) Seuraamuspainotuksia toivottiin selkeämmiksi ja painotustoiveiden toivottiin toteutuvan. Painotusten selkeytyminen ja toteutuminen käytännön työssä koettiin tärkeänä työn mielekkyyden ja hallinnan tunteen kannalta. Lisäksi painotusten toteutumisen koettiin vaikuttavan asiakastyön sisällön kehittämiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Useiden eri seuraamusten hallitsemisen koettiin olevan haastavaa ja tekevän työstä sirpaleista. Osattavia ja muistettavia asioita oli kokemusten mukaan paljon ja tämä koettiin kuormittavana. Useiden eri seuraamusten toimeenpanon koettiin myös vaikuttavan töiden kokonaishallintaan ja valvontojen koettiin jäävän muiden seuraamusmuotojen varjoon seuraamusten ollessa rytmiltään ja tiiviydeltään erilaisia. Kaikkien seuraamusmuotojen toimeenpanon koettiin vaikuttavan negatiivisesti ohjelmatyöhön, seuraamusten sisällölliseen kehittämiseen ja erikoistumiseen. Haastatteluissa nousi esiin kokemuksia siitä, ettei kaikkien seuraamusten toimeenpanoa voinut hallita riittävän hyvin ja laadukkaasti. Työn sisällön nähtiin kärsivän pirstaleisesta työnkuvasta ja laajasta osaamistarpeesta.

Palavereiden tarkoitus on palvella yhteisiä päämääriä. Merkityksellisten palavereiden luomiseksi on tärkeä hahmottaa palavereiden rooli osana kokonaisuutta ja määritellä yksittäisen palaverin tarkoitus. Palavereihin osallistujien on tärkeä tietää vastuunsa ja palaverin merkitys. (Surakka 2006, 9-10.) Osa rikosseuraamustyöntekijöistä koki aluetiimipalavereiden sekä toimistokokousten tarkoituksen ja tavoitteen epäselvänä ja osittain sen takia kaikki eivät kokeneet niitä merkityksellisiksi. Molempien palavereiden tarkoitusta ja tavoitetta toivottiin selkiytettävän yhteisen keskustelun avulla. Seuraamuskohtaisten palavereiden tarkoitus oli rikosseuraamustyöntekijöille selvä. Niiden kohdalla suurin osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että seuraamuskohtaisia palavereita on liian harvoin ja osallistumisen kannalta on haastavaa, että ne ovat samalla viikolla. Työntekijät ehdottivat palavereiden pitämistä peräkkäisinä viikoina. Malik (2002, 238-241) korostaa sitä, että vaikka kokouksilla on tärkeä rooli, niitä ei tulisi olla liikaa ja niitä suunniteltaessa tulisi miettiä kokousten tarkoituksenmukaisuutta.

Hyvä palaverikoko on kuudesta kahdeksaan henkilöä, joka vastaa pienryhmäkokoja. Tämä mahdollistaa osallistujien väliset henkilökohtaiset vuorovaikutussuhteet sekä monimuotoisemman ja vuorovaikutteisemman keskustelun. Isommassa ryhmässä yhteisen osallistumisen mahdollisuudet vähenevät ja syntyy enemmän yksittäisiä kommentteja ilman aitoa vuorovaikutteisuutta. Ryhmän kiinteyden puutetta saatetaan korvata alaryhmittymillä. (Malkavaara 2006, 81.) Rikosseuraamustyöntekijät kokivat osallistujamäärän liian suureksi aluetiimipalavereissa, seuraamuskohtaisissa palavereissa ja toimistokokouksissa. Aluetiimipalavereissa ja seuraamuskohtaisissa palavereissa suuren koon tuomina haittoina nähtiin ajan riittämättömyys, keskustelun jääminen pintapuoliseksi, ajan jakautuminen epätasapuolisesti osallistujien kesken sekä joidenkin työntekijöiden haluttomuus jakaa omia asioitaan suuressa ryhmässä. Toimistokokouksissa haittana nähtiin lähinnä ajan riittävyys monipuoliselle keskustelulle. Seuraamuskohtaisissa palavereissa haitallisena koettiin myös osallistujien vaihtuvuus. Seuraamuskohtaisissa palavereissa nähtiin kuitenkin tärkeänä kaikkien samaa seuraamusta toimeenpanevien osallistuminen, joten ratkaisuvaihtoehtoina suuren osallistujamäärän tuomiin haittoihin ehdotettiin pienryhmätyöskentelyä ja aiheiden valmistelua ennakkoon pienryhmässä.

Kokouksen puheenjohtajalla on merkittävä rooli kokouksen onnistumisen kannalta ja hänellä tulee olla kokouksen vetäminen hallinnassa (Malik 2002, 238-241). Palaverin vetäjän tehtävänä on luoda sellaiset puitteet, jotka mahdollistavat kaikkien osallistumisen keskusteluun. Sen lisäksi vetäjän tehtävä on kannustaa hiljaisempia jäseniä sanomaan mielipiteensä. (Juuti & Vuorela 2004, 113-117.) Aluetiimipalavereissa tiiminvetäjällä nähtiin rikosseuraamustyöntekijöiden mielestä olevan merkittävä rooli palavereiden onnistumisen kannalta. Tiiminvetäjältä toivottavia ominaisuuksia olivat jäämäkkyys ja keskustelun rajaaminen tarvittaessa. Konkreettisenä kehittämissuunnitelmana ehdotettiin tiiminvetäjien vierailuja toistensa aluetiimeissä ja sieltä hyvien käytäntöjen siirtämistä omaan aluetiimiin.

Palavereiden onnistumiseen vaikuttaa palaverin vetäjän lisäksi jokainen osallistuja ja heidän tarpeensa, odotuksensa, uskomuksensa, tietonsa ja palaveriinkin liittyvät taitonsa (Surakka 2006, 10-18). Hyvä osallistujien välinen vuorovaikutus vaatii kaikilta osallistujilta vuorovaikutusvastuuta ja perusviestintätaitoja, joita ovat puhumisen, asioiden esittämisen, kuuntelemisen ja havainnoinnin taidot. Viestintätaitojen lisäksi tarvitaan tahtoa osallistua vuorovaikutukseen ja vaikuttaa yhteiseen toimintaan, halua oppia muilta ja sietää erilaisuutta. (Malkavaara 2006, 78-79.) Rikosseuraamustyöntekijät toivat esiin oman roolinsa ja vastuunsa palaveriin osallistujina palaverin onnistumisen kannalta. Osallistujien toivottiin olevan aktiivisia esityslistan täyttämässä ja valmistautuvan tiimipalaveriinkin. Tiimipalaverissa heiltä toivottiin asioiden esille ottamista ja keskusteluun osallistumista. Toimistokokousten kohdalla tärkeäksi koettiin kaikkien läsnäolo. Tässä esimiehiltä toivottiin vastuuta läsnäolovelvoitteen toteutumisen huolehtimisessa.

Palaverin tarkoitus määrittää siinä käsiteltävät asiat. Palaverissa käsiteltävien asioiden tulisi kuitenkin olla sellaisia, että niiden yhdessä pohtimisesta syntyy lisäarvoa. Tiedotusasiat voidaan ilmoittaa esimerkiksi sähköpostilla, jotta säästetään aikaa muille asioille. Asialistan laatiminen on tärkeä osa palaveriin valmistautumista. Onnistuneen palaverin kannalta on tärkeää, että osallistujat tietävät palaverin tarkoituksen, millaisia asioita palaverissa käsitellään ja mitä niiden yhdessä käsittelyllä tavoitellaan, miten kenenkin tulee valmistautua palaveriin ja kuinka paljon aikaa minkäkin asian käsittelylle on varattu. (Surakka 2006, 41-44.) Esityslistan avulla puheenjohtaja määrittää tärkeänä pitämänsä asiat. Kokouksen tehokkuuden takia on tärkeää keskittyä oleellisiin asioihin ja välttää sivuseikkoja. Rajaamalla käsiteltäviä aiheita puheenjohtaja saavuttaa kokoukseen osallistuvien kunnioituksen ja käyttää heidän aikaansa järkevästi. (Malik 2002, 244-245.) Rikosseuraamustyöntekijät näkivät kaikkien palavereiden sisällöissä kehittämistarpeita. Aluetiimipalaverissa ja toimistokokouksissa ajan nähtiin olevan riittämätön. Länsitiimissä koettiin tarvetta päivittää esityslistaa, jotta tiimipalaverissa tulisi käsiteltyä enemmän asiakasasioita käytännön asioiden sijaan. Paremmalla valmistautumisella palaveriinkin ja esityslistan tarkoituksenmukaisella suunnittelulla voitaisiin vähentää aikaan liittyviä haasteita.

Länsitiimin aluetiimipalaverissa ja valvontatiimeissä kehitettävää nähtiin olevan asioiden käsittelytavassa. Länsitiimissä asiakasasioiden käsittely koettiin liian reunaehtopainotteiseksi ja syvällisemmälle asiakasasioiden käsittelylle ei nähty olevan riittävästi aikaa. Tähän yhtenä tekijänä uskottiin olevan se, että länsitiimissä on itätiimiä enemmän uusia työntekijöitä, jotka tarvitsevat enemmän tukea. Valvontatiimissä käsittelytavan toivottiin olevan käytännön läheisempää ja työntekijöitä osallistavaa.

Valvontatiimeissä, yhdyskuntapalvelutiimeissä, toimistokokouksissa ja kehittämispäivissä kehittämistarvetta nähtiin olevan aiheiden valinnassa ja sisällön suunnittelussa. Valvontatiimeissä toivottiin käsiteltävän konkreettisia asiakastyöhön liittyviä asioita ja yhdyskuntapalveluti-

meissä toivottiin sisällölliseen työskentelyyn liittyviä aiheita. Vastuu seuraamuskohtaisen palaverien aiheiden valinnasta ja palaverien onnistumisesta ei nähty olevan ainoastaan esimiehellä, vaan rikosseuraamustyöntekijöiden oma vastuu palaverien onnistumisesta ja aiheiden suunnittelussa nostettiin myös esiin. Toimistokokouksessa toivottiin käsiteltävän pääasiassa toimiston omia asioita ja vierailijoiden määrää toivottiin rajoitettavan. Kehittämispäivien sisällölliset kehittämistarpeet liittyivät aiheiden ajankohtaisuuteen. Aiheiden toivottiin olevan työn kehittämisen näkökulmasta oleellisia ja asiakastyön sisältöä kehittäviä.

Kokousten jälkeinen toiminta on erittäin tärkeää, jotta kokouksilla on merkitystä. Mikäli kokouksessa ilmenee sellaisia asioita, jotka vaativat käytännön toimenpiteitä, puheenjohtajan vastuulla on se, että kokoukseen osallistujien keskuudessa vallitsee selvyys siitä, että toimenpiteet todella toteutetaan. Tämä tarkoittaa konkreettisia toimenpiteitä, vastuiden jakamista ja aikataulun laatimista, mitkä tulee päätösten ohella kirjata esityslistaan kaikkien nähtäville. Kokous ja puheenjohtaja otetaan vakavasti silloin, kun kokouksen osanottajat tietävät ja uskovat, että puheenjohtaja ei unohda kokouksessa esiin tulleita asioita ja niiden toteuttamista. Ilman kokouksessa tehtyjen päätösten toteuttamista käytännössä kokouksella ei ole merkitystä. Toteutuksen kannalta tärkeässä roolissa on seuranta. Päätösten tekeminen on tärkeää, mutta niiden toteuttaminen on se, mikä merkitsee. (Malik 2002, 245-248.) Kehittämispäivissä aiheiden jatkokehittämiseen ei ole rikosseuraamustyöntekijöiden mielestä keskitytty riittävästi. Tämä on vaikuttanut kehittämispäivien kokemiseen merkityksellisinä. Konkreettisenä kehittämis ehdotuksena ehdotettiin aiheiden jatkokäsittelyä esimerkiksi aluetiimipalaverissa. Seuraamuskohtaisissa palaverissa käsiteltyjen aiheiden tiedottamiseen ei nähty riittäväksi kanavaksi palaverista tehtyä pöytäkirjaa. Työntekijät ehdottivat oleellisten asioiden tiedottamista sen lisäksi esimerkiksi toimistokokouksessa.

Lähiesiemiestyöhön liittyvät kehittämistoiveet liittyivät töiden organisointiin ja esimiehen rooliin. Töiden organisointiin liittyviä kehittämiskohteita olivat töiden jakaminen työntekijöille sekä lähiesimiesten keskinäinen töiden jakaminen. Haapakorpi ja Haapola (2008, 68, 95) toteavat, että työn organisoinnin toimivuuteen vaikuttavat keskeisesti johtaminen ja esimiestyö. Esimiesten vastuulla on toimiva vastuiden jakaminen ja toiminnan koordinointi. Toimivalta työn organisoinnilla voidaan vaikuttaa työn tuloksellisuuteen sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseen.

Hyvässä tiimissä työt on jaettu tasaisesti tiimiläisten kesken (Salomäki 2002, 56). Töiden organisointi ja tehtävien jakoa tulisi arvioida säännöllisin väliajoin, jotta työyhteisö toimisi, eivätkä työnkuvat vääristyisi ja keskeiset tehtävät jäisivät tekemättä. Mikäli näin ei toimita, on vaarana joidenkin henkilöiden ylikuormittuminen ja toisten alikuormittuminen. (Järvinen 2014, 71-72.) Rikosseuraamustyöntekijöiden haastatteluissa kävi ilmi, etteivät työt aina jakautuneet tasaisesti. Myöskään esimiesten työtehtävien ei koettu jakautuvan tasaisesti ja tämä herätti huolta esimiesten jaksamisesta.

Esimiehen rooliin liittyviä kehittämiskohteita olivat jämäkkyys, palautteen anto sekä kiinnostuksen osoittaminen asiakastyötä ja työntekijöitä kohtaan. Järvisen (2014, 34) mukaan ihmisen kehittymisen, oppimisen ja itsetunnon vahvistumisen kannalta palautteen saaminen on ensisijaisen tärkeää. Palautteen antaminen on olennainen osa esimiehen tehtävää ja johdolla ja esimiehillä on alaisilleen palautevastuu. Onnistumisen kokemukset ja arvostuksen tunne lisäävät työssä ja työpaikalla viihtymistä. Jos taas työntekijä ei koe olevansa arvostettu työpaikallaan, hän tuskin viihtyy siellä kauaa.

Haastatteluissa yhdeksi asiakastyönohjauksen kehittämiskohteeksi nousi asiakastyönohjauksen selkiyttäminen. Asiakastyönohjauksen ja siihen kuuluvan asiakastyönohjauksryhmän tarkoitus ja tavoite sekä sisältö oli suurelle osalle haastateltavia epäselvä. Kehittämiskohteena nähtiin myös asiakastyönohjaajan rooli. Asiakastyönohjaajan toivottiin keskittyvän enemmän asiakastyön sisällön kehittämiseen ja häneltä toivottiin enemmän oma-aloitteisuutta ja vahvemman roolin ottamista. Kehittämistarvetta nähtiin olevan myös asioiden tiedottamisessa kaikille.

Marjut ja Marja-Liisa Manka (2016) ovat todenneet sosiaalisen pääoman olevan yksi työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Sosiaalinen pääoma syntyy hyvästä johtamisesta ja toimivasta työyhteisöstä. Toimivassa työyhteisössä vuorovaikutus on avointa ja työntekijöillä on hyvät työyhteisötaidot. Modernissa johtamismallissa johtajan tehtävänä on saada työntekijät kokemaan itsensä hyödyllisiksi ja tärkeiksi. Avoin tiedonkulku ja kuunteleminen ovat tässä olennaisia keinoja. (Manka & Manka 2016, 132-141.) Rikosseuraamustyöntekijöiden haastatteluiden mukaan toimiston johdon kehittämiskohteet liittyivät tiedottamiseen ja päätöksentekoon. Tiedottamisen ajantasaisuus ja päätöksenteon avoimuus kaipasivat parannusta. Toisaalta työntekijät tunnistivat monitoimitilan tuomat haasteet tiedottamiselle, koska asiat kulkivat helposti kuulopuheina työntekijältä toiselle, ennen virallista tiedottamista.

Muut johdolle esitetyt kehittämistoiveet liittyivät muutosten johtamiseen ja työhyvinvoinnin näkökulman huomioimiseen. Yksi esimiesten haasteellinen tehtävä nykypäivänä on muutosten johtaminen, mihin liittyy työntekijöiden auttaminen ja tukeminen erilaisissa muutostilanteissa (Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020 2015, 9). Muutoksia ja uudelleenorganisoitua tehtäessä huolellisella suunnittelulla ja nopealla ja päättäväisellä toteuttamisella on tärkeä merkitys. Muutokset on tärkeä tehdä nopeasti, jotta työyhteisö ei joudu pitkäkestoisesti olemaan muutoksen ja epätietoisuuden tilassa. (Malik 2002, 168-169.) Rikosseuraamustyöntekijät toivoivat johdon kiinnittävän enemmän huomiota muutosten johtamiseen. Muutosten valmistelulle toivottiin lisää aikaa. Jatkuvien muutosten koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Johtamisella on merkittävä rooli työntekijöiden työhyvinvoinnissa (Juuti & Vuorela 2002, 18-22 & Niiranen ym. 2010, 152). Johdon toivottiin kiinnittävän enemmän huomiota työntekijöiden hyvinvointiin ja hankkivan työhyvinvointiin liittyvää koulutusta.

Esimiehet pohtivat haastattelussa rikosseuraamustyöntekijöiden esittämiä kehittämistoiveita sekä konkreettisia kehitysehdotuksia. Yhtenä kehitysehdotuksena rikosseuraamustyöntekijöillä oli vantaalaisten asiakkaiden siirtäminen kokonaisuudessaan itätiimille. Esimiesten haastattelussa kävi ilmi, että asiasta oli jossain vaiheessa keskusteltu, mutta siirtoa ei nähty tarpeellisenä asiakasmäärien vuoksi. Lisäksi päätöksen taustalla oli ajatus yhdenvertaisuudesta ja siitä, että kaikille työntekijöillä olisi asiakkaita myös sen kunnan alueelta, missä toimiston päätoimipaikka sijaitsee. Vantaalaisilla asiakkailla olisi myös tarvittaessa helppo tasata asiakasmääriä eri tiimien välillä. Esimiehet tunnustivat työntekijöiden huolen töiden epätasaisesta jakautumisesta, sekä kehyskuntiin matkaamiseen käytetystä ajasta ja sen vaikutuksista kokonaistyöaikaan. Rikosseuraamustyöntekijöiden ehdotus matka-ajan huomioimisesta asiakasmäärissä herätti esimiehille huolen siitä, että muiden kuin kehyskunnissa työskentelevien asiakasmäärien lisääntymisestä. Lisäksi esimiehet nostivat esille töiden jakamisen haasteet jo tällä hetkellä. Yhden lisäasian huomioiminen koettiin haastavana.

Esimiehet tunnustivat etätyöpisteissä asioivien asiakkaiden eriarvoisen aseman suhteessa muihin. Esimiehet pitivät tärkeänä, että asiasta käytäisiin keskusteltua työntekijöiden kanssa, jotta eriarvoisuus olisi mahdollisesti helpompi hyväksyä. Keinoa eriarvoisuuden poistamiseksi ei löydetty. Pienten paikkakuntien asukkaiden todettiin olevan muita heikommissa asemassa joidenkin palveluiden suhteen ja tämä tosiasia tuli hyväksyä. Esimiehet toivat esiin ymmärrystään siitä, että työntekijät kokivat eriarvoisuuden haastavana ja kokivat jopa huonoa omaatuntoa siitä, etteivät kyenneet tarjoamaan etäpisteiden asiakkaille kaikkia samoja tukitoimia, kuin muille. Rikosseuraamustyöntekijöiden kehittämissuhteet etätyöpisteissä tehtävän työn helpottamiseksi liittyivät myös autojen käyttöön, sekä työntekijämäärään. Esimiehet totesivat haastatteluissa ehdotusten olevan sen kaltaisia, ettei niitä ole syytä lähteä viemään eteenpäin.

Esimiehet kokivat tiimien suuren koon rikosseuraamustyöntekijöiden tavoin haastavana. Yhtenä kehittämissuhteena haastatteluissa nousi esiin kolmannen tiimin perustaminen. Rikosseuraamustyöntekijöiltä tullut kehittämissuhteus pienemmistä tiimipalavereista ilman esimiestä nähtiin esimiesten näkökulmasta haastavana. Sen mahdollisuutena nähtiin olevan asiakastyön sisällöllinen kehittäminen. Esimiehet pohtivat seuraamuspainotuksiin liittyviä haasteita ja kokivat yhtenä ratkaisuna seuraamuskohtaisten tiimien perustamisen. Tämä helpottaisi myös määräaikaisten työntekijöiden siirtelyä asiakkaiden näkökulmasta. Kun työntekijä voisi pysyä seuraamuskohtaisen tiimin sisällä, työntekijävaihdoksia ei tarvitsisi tehdä niin usein. Asiakkaan näkökulmasta tämä koettiin hyvänä asiana.

Esimiesten mielestä työntekijöiden toiveet aluetiimipalavereiden kehittämiselle olivat enimmäkseen hyviä ja toteuttamiskelpoisia. Osa toiveista oli heidän mukaansa jo toteutettu. Haasteena he kokivat sen, että rikosseuraamustyöntekijöiden toiveet vaihtelevat aika ajoin ja työntekijöillä on erilaisia toiveita. Esityslistan päivittäminen oli esimiesten mukaan hyvä eh-

dotus ja he aikoivat toteuttaa sen. Seuraamuskohtaisten palavereiden pitäminen useammin oli esimiesten mukaan haastavaa resurssien riittävyyden vuoksi. Esimiehet kokivat työntekijöiden viestit seuraamuskohtaisten palavereiden määrästä ristiriitaisina. Heidän käsityksensä mukaan seuraamuskohtaisia palavereita jätetään jo nyt väliin, koska perustyö priorisoidaan niiden edelle. Siitä esimiehet olivat samaa mieltä, että kolme seuraamuskohtaista palaveria samalla viikolla on paljon. Niiden ajankohtaa on esimiesten mukaan mahdollista miettiä tulevaisuudessa. Esimiehet pohtivat sitä, että mikäli seuraamuskohtaiset palaverit olisivat peräkkäisinä viikkoina, pidettäisiinkö silloin myös viikoittaiset aluetiimipalaverit ja olisiko silloin yhdellä viikolla liikaa palavereita. Esimiehet toivoivat työntekijöiltä aktiivisuutta seuraamuskohtaisten palavereiden aiheiden suunnitteluun ja valmisteluun, jotta ne palvelisivat parhaalla mahdollisella tavalla työntekijöiden toiveita.

Esimiehet kertoivat toimistokokousten olevan yhteisistä asioista tiedottamista ja vierailijoita varten. He olivat samaa mieltä rikosseuraamustyöntekijöiden kanssa siitä, että vierailijoita oli ollut liikaa. Esimiehet kertoivat sopineensa, että jatkossa toimistokokouksiin otetaan vähemmän vierailijoita ja keskitytään enemmän toimiston sisäisiin asioihin. Esimiehet olivat sopineet, että jatkossa kehittämispäivissä panostetaan asiakastyöhön liittyvien asioiden käsitteelyyn ja työskentelymenetelmänä tullaan hyödyntämään työntekijöiden ehdottamaa ryhmätyöskentelyä. Esimiehet toivoivat rikosseuraamustyöntekijöiltä asiakastyön sisällölliseen kehittämiseen liittyviä aiheita, joita heidän mielestään olisi tärkeää kehittää. Esimiehet kokivat tärkeänä, että rikosseuraamustyöntekijät ovat jatkossa aktiivisia kehittämispäivien aiheiden suunnittelussa.

Rikosseuraamustyöntekijöiden esiin nostama tarve palautteen antamisesta oli esimiesten mukaan tunnistettu ja siihen oli jo pyritty kiinnittämään huomiota. Esimiesten ajankäyttöön liittyviin haasteisiin nähtiin olevan ratkaisuna päätösten pyytämisen siltä esimieheltä, joka oli vähiten kuormittunut sillä hetkellä. Toive asiakastyönohjauksen ja -ohjauspalaverin tarkoituksen tarkentamisesta oli esimiesten mukaan hyvä. Esimiehet näkivät asian läpikäymisen, tarkentamisen ja täsmentämisen tärkeänä yhteisen ymmärryksen löytämiseksi. Esimiehet tunnustivat myös tarpeen asiakastyön sisällöllisessä kehittämisessä mukana olemiselle, millaista asiakastyönohjaajalta toivottiin.

9 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Saimme toimeksiannon opinnäytetyöllemme Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston johdolta alkuvuodesta 2017. Johdon toiveena oli työn organisoinnin arviointi ja arvioinnin tuloksia oli tarkoitus hyödyntää työn organisoinnin kehittämisessä. Aihe oli mielestämme koko työyhteisömme kannalta merkityksellinen. Koimme, että arvioimalla työn organisointia on mahdollisuus vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden työhyvinvointiin ja tehdä toiminnasta tehok-

kaampaa ja tuloksellisempaa. Olemme keskittyneet opinnäytetyössämme työn organisoimien arviointiin ja se toimii kehittämistoiminnan pohjana. Varsinainen kehittämistoiminta on pidetty erillään opinnäytetyöstämme. Teimme tämän ratkaisun, jotta kehittämistoiminnan aloittaminen ei olisi riippuvainen opinnäytetyömme lopullisen raportin valmistumisesta. Olemme esitelleet keväällä 2017 esimiehille opinnäytetyömme alustavat tulokset, jotka käsittävät työntekijöiden esille tuomat kehittämiskohteet ja konkreettiset kehittämisehdotukset. Näiden tulosten pohjalta kehittäminen on voitu aloittaa.

Aloitimme opinnäytetyöprosessimme vuoden 2017 alussa suunnitelman laatimisella. Pohdimme yhdessä, miten lähdemme toteuttamaan opinnäytetyötämme käytännössä ja laadimme aikataulun. Tarkoituksenamme oli valmistua viimeistään vuoden 2018 keväällä. Arviointiaineiston keruu aloitettiin keväällä 2017 rikosseuraamustyöntekijöiden kolmella ryhmähaastattelulla. Niiden jälkeen aineisto litteroitiin ja tulokset tiivistettiin esimiesten ryhmähaastattelun pohjaksi. Esimiesten ryhmähaastattelu toteutettiin myös keväällä 2017. Aineiston keruu sujui aikataulun mukaisesti. Ryhmähaastattelujen jälkeen pidimme taukoa opinnäytetyön tekemisestä henkilökohtaisten syiden vuoksi. Tauko kesti odotettua pidempään ja sen vuoksi opinnäytetyöprosessimme on venynyt vuodelle. Tämä on vaikuttanut osittain opinnäytetyömme ajankohtaisuuteen. Kehittämistoiminnan kannalta opinnäytetyömme kirjallisen raportin viivästyemisellä ei ole ollut suurta merkitystä, koska tulokset ovat olleet käytettävissä kehittämistoiminnan pohjana ajallaan ja niitä on pystytty hyödyntämään kehittämistoiminnassa. Kehittämistoiminta on aloitettu ja osa tuloksissa esiin tulleista kehittämistoimista on jo toteutettu. Kehittämistoiminta on kuitenkin edelleen kesken ja se jatkuu työn organisoimien muutosten arvioinnilla ja jatkokehittämisellä vuoden 2019 aikana.

Opinnäytetyömme on arvioiva tutkielma ja olemme onnistuneet yhdistämään siinä arvioinnin ja tutkimuksellisuuden. Arviointikysymykset on laadittu arvioinnin kohteen kannalta tarkoituksenmukaisesti yhdessä johdon kanssa. Jälkikäteen arvioituna arviointikysymyksissä olisi ollut kehitettävää. Saimme vastauksia kaikkiin arviointikysymyksiin, mutta keskustelu keskittyi haastatteluissa toisen arviointikysymyksen ympärille. Tämä oli kehittämistoiminnan kannalta merkityksellisin kysymys, mutta vastaukset ensimmäiseen ja kolmanteen arviointikysymykseen jäivät mielestämme vajavaisiksi. Teemahaastattelurunkoa olisi myös voinut miettiä tarkemmin. Loimme sen johdon toiveiden pohjalta, mutta koemme, että tarkentavat kysymykset ohjasivat liikaa haastatteluja. Toisaalta saimme hyvin vastauksia johdon toivomiin kehittämiskohteisiin, mutta toisaalta osa tärkeistä kehittämiskohteista on voinut jäädä nousematta esiin.

Aineistonkeruu toteutettiin ryhmähaastatteluina. Osallistuimme molemmat ryhmähaastatteluihin ja jaoin roolit haastattelun vetäjän rooliin ja kirjurin rooliin. Jälkeen päin totesimme, että ryhmähaastattelu osoittautui erittäin haastavaksi aineistonkeruun menetelmäksi, emmekä olleet valmistautuneet siihen riittävän hyvin. Keskustelun pitäminen aiheessa osoittau-

tui toisinaan haastavaksi ja keskustelu harhautui välillä aiheesta. Kaikkien ääneen kuuluviin saaminen ei myöskään toteutunut mielestämme parhaalla mahdollisella tavalla. Jokaisessa ryhmässä oli muutama, jotka toivat omia näkemyksiään muita enemmän esille. Osa työntekijöistä ei näin ollen ole välttämättä saanut ilmaista mielipiteitään. Mielipiteiden vaihtaminen ja aito keskustelu jäi mielestämme toisinaan puutteelliseksi ja vastaukset keskittyivät yksittäisten työntekijöiden puheenvuoroihin. Aiheita oli niin paljon, että ryhmähaastatteluihin varattu aika osoittautui liian lyhyeksi ja tämän vuoksi keskustelu jouduttiin toisinaan keskeyttämään ja siirtymään seuraavaan aiheeseen.

Aineiston analysoinnin kuvaaminen osoittautui melko haastavaksi. Perustana aineiston analysoinnille opinnäytetyössämme toimi induktiivinen analyysi. Kyseessä ei kuitenkaan ollut puhtaasti induktiivinen analyysi, koska käytimme analyysissä ensin pääteemoina haastatteluteemoja ja alateemoina haastattelurungon tarkentavien kysymysten aihealueita, emmekä puhtaasti aineistosta muodostettuja teemoja. Koimme, että tämä on selkein ratkaisu, koska työn organisoinnissa arvioitavat aihealueet oli määritelty ennakkoon johdon kanssa.

Opinnäytetyöprosessimme on ollut haastava erityisesti aikataulun viivästymisen vuoksi. Olemme kuitenkin tyytyväisiä lopputulokseen ja siihen, että opinnäytetyöstämme on ollut jo hyötyä työn organisoinnin kehittämisessä. Toivomme, että opinnäytetyötämme voidaan hyödyntää jatkossakin kehittämistoiminnan jatkuessa. Sen tarkoituksena on herättää keskustelua ja synnyttää uusia ajatuksia kehittämistarpeista ja konkreettisista kehittämisehdotuksista.

10 Pohdinta

Töiden organisointia voidaan tehdä osana organisaation kehittämistoimintaa ja tavoitteena voi olla parempi asiakaslähtöisyys, toimivuus, joustavuus, tuottavuuden parantaminen, työmotivaatio tai henkilöstön hyvinvointi (Kauhanen 2012, 47). Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työn organisoinnin kehittämisen lähtökohtana on ollut henkilöstön hyvinvointi sekä työn organisoinnin parempi toimivuus. Pohdittaessa töiden organisointia rikosseuraamusalalla on tärkeä ottaa huomioon myös rikosseuraamusalan työn erityisyys. Väisänen ja Väänänen-Fomin (2014, 137) toteavat rikosseuraamusalan toimintaympäristön tekevän rikosseuraamusalan työstä erityistä. Toimintaympäristössä kohtaavat rankaisu ja kuntoutus sekä haastava, usein moniongelmainen ja syrjäytynyt asiakasryhmä. Rikosseuraamusalan lakisääteinen toiminta ja alan sisäiset ohjeistukset määrittelevät vahvasti toiminnallista kokonaisuutta.

Partridgen raportin tulosten mukaan yleisosaajamallit olivat asiakkaiden näkökulmasta toimivimpia, koska ne tarjosivat asiakkaille ehyimmän kokonaisuuden. Niiden todettiin tukevan parhaiten kuntoutusnäkökulmaa, parantavan toiminnan jatkuvuutta, johdonmukaisuutta ja

sitoutumista. Yleismalleilla koettiin olevan myönteistä vaikutusta myös seuraamusten ehtojen noudattamiseen. (Lavikkala & Linderborg 2011, 108-109.) Koska rikosseuraamusalalla asiakas-kunta on haastava, töiden organisointia mietittäessä on tärkeä ottaa huomioon asiakkaiden näkökulma ja miettiä, minkälainen tapa organisoida työtä tukisi parhaiten asiakkuuden kokonaishallinnan periaatteen toteutumista. Asiakkaiden näkökulmasta voidaan todeta, että jär-kevin tapa organisoida työtä on alueelliset tiimit, joissa kaikilla työntekijöillä on valmiudet toimeenpanna kaikkia eri seuraamuksia. Tämä mahdollistaa sen, että yksi työntekijä pystyy vastaamaan koko asiakasprosessista ja vältytään työntekijöiden vaihdoksilta. Rankaisun ja kuntoutuksen samanaikainen läsnäolo luovat haasteita asiakassuhteelle. Tämän vuoksi olisi erityisen tärkeää, että asiakkaalla olisi yksi työntekijä, joka vastaisi koko hänen asiakasprosessistaan. Se mahdollistaa paremman asiakastuntemuksen sekä hyvän ja luottamuksellisen asiakassuhteen luomisen. Kun asiakassuhde on hyvä, haastavien, kontrolloelementtejä sisältävien tilanteiden käsittely on myös helpompaa.

Työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta puhuttaessa Malik kokee haitallisena jatkuvan laaja-alaisista töistä puhumisen ja verkostoajattelun sekä työmäärän suuruuden ja työnkuvan koostumisen useista eri tehtävistä. Useimmille ihmisille laaja-alaiset työt asettavat haasteita, joita he eivät pysty täyttämään. Työmäärän suuruus ja pirstaleiset tehtävänkuvat aiheuttavat räsitystä sekä johtaa suorituksen ja vastuun pakenemiseen. (Malik 2002, 172-175.) Uudenaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa on käyty keskustelua siitä, onko työntekijöiden tehtävänkuva enää hallittavissa, koska kaikki rikosseuraamustyöntekijät toimeenpanevat kaikkia seuraamuksia. Vaikka työntekijöillä on jossain määrin mahdollisuutta painottaa tiettyjä seuraamuksia ja erikoistua tietynlaisten asiakkaiden kanssa työskentelyyn, heidän tulee kuitenkin hallita kaikki seuraamukset. Seuraamuspainotukset ja erikoistuminen eivät aina toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Salminen (2013) ja Salomäki (2002) puhuvat tästä samasta asiasta määritellesään hyvän ja toimivan tiimin tunnusmerkkejä. Heidän mukaansa hyvässä tiimissä tulee huomioida yksittäisten työntekijöiden erityisosaaminen ja vahvuudet toimenkuvia suunniteltaessa. Jos kaikilta vaaditaan kaikkien työtehtävien osaamista, se heikentää mahdollisuuksia kehittää erityisosaamista, jota voidaan käyttää tiimin yhteisen päämäärän saavuttamiseksi.

Partridgen raportin tulokset eroavat Malikin näkökulmasta. Tulosten perusteella yleisosaajamallit olivat työntekijöiden näkökulmasta toimivimpia. Ne lisäsivät henkilöstön motivaatiota, koska ne mahdollistivat jatkumot asiakassuhteissa, toivat työn vaikutukset erikoistujamalleja paremmin esiin ja mahdollistivat työskentelyn erilaisten asiakkaiden kanssa. (Lavikkala & Linderborg 2011, 108-109.) Tuloksista ei käy ilmi sitä, miten laajat työkokonaisuudet ja mahdollinen työn pirstaleisuus koettiin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tärkeä on myös muistaa se, että työntekijöitä on erilaisia. Osalle sopii laajat työnkuvat ja ne lisäävät työhyvinvointia, mutta osa voi kokea ne raskaina. Työn organisoinnissa olisi tärkeä huomioida mahdollisuuksien mukaan työntekijöiden yksilöllisyys.

Työn organisoinnin toimivuutta voidaan arvioida työkokonaisuuden periaatteen, suorituksen ja valvonnan ykseyden periaatteen, tehtävien monipuolisuuden periaatteen, työn ajallisen autonomian ja itsesäätelyn periaatteen ja vuorovaikutuksen ja yhteistyön periaatteen mukaan. (Järvinen ym. 2002, 34-35.) Työkokonaisuuden periaatteen mukaisesti Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa tavoitteena on, että koko asiakkuusprosessin ajan asiakkaalla on sama työntekijä ja työntekijävaihdoksia vältetään. Jakautuminen alueellisiin tiimeihin seuraamuskohtaisten tiimien sijaan mahdollistaa sen, että sama työntekijä pystyy laatimaan eri seuraamusselvityksiä ja toimeenpanemaan kaikkia seuraamuksia. Suorituksen ja valvonnan ykseyden periaatteen mukaisesti työntekijät pystyvät vaikuttamaan laajasti oman työnsä suunnitteluun ja toteuttamistapaan. Tehtävän monipuolisuuden periaatteen mukaisesti työtehtävät ovat laajoja ja monipuolisia, koska kaikki rikosseuraamustyöntekijät toimeenpanevat kaikkia seuraamuksia. Työntekijällä on melko hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työn tekemisen tahtiin, mikä on työn ajallisen autonomian ja itsesäätelyn periaatteen mukaan toivottavaa. Tietyt työtehtävät tulee suorittaa tietyssä ajassa, mutta työntekijä voi organisoida ja aikatauluttaa työviikkonsa itsenäisesti. Työ on luonteeltaan sellaista, että se mahdollistaa työntekijöiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan, joten vuorovaikutuksen ja yhteistyön periaate toteutuu myös hyvin. Näiden periaatteiden mukaisesti työ on organisoitu Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa hyvin.

Työn organisoinnin toimivuuteen vaikuttavat keskeisesti johtaminen ja esimiestyö. Toimivalla työn organisoinnilla voidaan vaikuttaa työn tuloksellisuuteen sekä työntekijöiden työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. (Haapakorpi & Haapola 2008, 68.) Myös Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelman mukaan toimivalla johtamisjärjestelmällä on suora yhteys Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan tuloksellisuuteen sekä työyhteisöjen toimivuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Toimivan johtamisjärjestelmän avulla työyhteisön ja yksilöiden työhyvinvointia on mahdollista parantaa ja tätä kautta voimavarat saadaan mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön. (Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020 2015, 8-10.) Työn organisoinnilla ja esimiestyöllä on selkeä yhteys. Laadukas esimiestyö voidaan nähdä tärkeänä osana toimivaa työn organisointia. Työn organisointi ja esimiestyö vastaavasti vaikuttavat oleellisesti työntekijöiden hyvinvointiin ja tätä kautta koko organisaation toimintaan.

Työn tuunaaminen on helppo ja käytännöllinen tapa tukea työntekijän sisäistä motivaatiota ja työhyvinvointia. Tavoitteena on työntekijöiden vahvuuksien ja kiinnostuksen kohteiden huomioiminen työnkuvaa muokkaamalla. Näin pystytään lisäämään työntekijän kokemusta työnsä merkityksellisyydestä. Työntekijälle annetaan valtaa päästä vaikuttamaan oman työnsä sisällön suunnitteluun. (Martela & Jarenko 2014, 38.) Esimiehen tehtävänä on kannustaa ja korostaa työntekijän roolia oman työnsä parhaana asiantuntijana sekä auttaa työntekijää löytämään itselleen parhaat keinot ja tavat työskennellä (Seppälä & Hakanen 2017, 156). Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa on onnistuneita esimerkkejä kokonaisten työnkuvien tuunaamisesta. Työntekijä on voinut esimerkiksi keskittyä pelkästään seuraamusselvitysten

laatimiseen tai ohjelmatyön tekemiseen. Pienimuotoisempia työn tuunaamisen esimerkkejä ovat seuraamuspainotukset ja erikoistumiset tiettyjen asiakasryhmien kanssa työskentelyyn. Nämä mahdollistavat työntekijälle itseään kiinnostaviin työtehtäviin keskittymisen sekä erikoisosaamisen syventämisen ja hyödyntämisen. Työn tuunaaminen on tärkeä mahdollistaa jatkossakin ja erilaisia työn tuunaamisen keinoja olisi hyvä pohtia laajemmin.

Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa tavoitteena on asiakkaan myönteisen kehityksen tukeminen. Tähän vaikuttaa keskeisesti asiakas-työntekijäsuhde ja sen laatu. (Linderborg ym. 2015, 256-260.) Asiakas-työntekijäsuhde on yksi merkittävä tekijä asiakkaan rikoksista irtautumisessa. Toimivaa asiakassuhdetta voidaan pitää yhtenä osana laadukasta rikosseuraamusalan työtä. (Järvinen 2015, 45-48.) Huomiota on alettu kiinnittää enenevässä määrin siihen, mitä työntekijät tekevät ja millaisilla näkökulmilla, taidoilla ja asenteilla voidaan tukea parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan motivaatiota ja rikollisuudesta irtautumista. Näiden kolmen suuntauksen lisäksi asiakassuhteen ja vuorovaikutustaitojen merkitys on korostunut. (Lavikkala & Linderborg 2011, 133-134.) Työntekijöiden hyvinvoinnin merkitys on oleellinen pohdittaessa laadukasta ja vaikuttavaa toimintaa rikosseuraamusalalla. Hyvinvoivat työntekijät ovat innostuneita ja motivoituneita. He pystyvät työskentelemään laadukkaasti haastavan ja moniongelmaisen asiakasryhmän kanssa.

Yhdyskuntaseuraamustyön työkäytännöt voidaan jakaa eri osa-alueisiin. Näitä ovat juridishallinnollinen ohjeistusosaaminen, vuorovaikutusosaaminen ohjeistusten täytäntöönpanoon ja ohjeistuksen noudattamiseen tähtäävässä toiminnassa, muutoksen motivoimisosaaminen, palveluohjauksellisten elementtien ja verkostotyön osaaminen, tuen ja kontrollin reunaehtojen tunnistamisen osaaminen sekä yhteiskunnalliseen integraatioon ja vaikuttamiseen vahvistamisosaaminen. (Väisänen & Väänänen-Fomin 2014, 149.) Yhdyskuntaseuraamustyö vaatii työntekijöiltä moniosaamista ja laajojen kokonaisuuksien hallintaa. Tämä on yksi näkökulma, minä vuoksi työn organisoinnin ja esimiestyön merkitys korostuu entisestään yhdyskuntaseuraamustyössä.

Rikosseuraamusalan työ- ja organisaatiokulttuureissa vallitsevilla arvoilla ja uskomuksilla on vaikutusta siihen, mikä koetaan laadukkaana toimintana. Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa vallitsee kuntoutuskeskeinen työ- ja organisaatiokulttuuri, mikä vaikuttaa laadukkaan toiminnan määrittelyyn. Vaikutusta on myös kriminaalipolitiikan keskeisellä strategiatavoitteella eli uusintarikollisuuden vähentämisellä. Siihen pyritään vaikuttamalla rangaistukseen tuomittujen mahdollisuuksiin elää rikoksetonta elämää. Tavoitteena on yhdistää rangaistuksellisia ja kuntouttavia elementtejä toimivaksi, tarkoituksenmukaiseksi ja vakuuttavaksi kokonaisuudeksi. (Linderborg ym. 2015, 4-13.) Yhdyskuntaseuraamustoimistoissa laadukkaana työnä pidetään asiakastyötä, johon nähdään olennaisena osana kuuluvaksi luottamuksellinen asiakassuhde. Laadukas työ on yksilöllistä ja asiakkaan tarpeet huomioivaa. Uusintarikollisuuteen

vaikuttamisen näkökulmasta on tärkeää, että asiakkaan rangaistukseen liitetään uusintarikollisuuteen vaikuttavaa kuntouttavaa toimintaa esimerkiksi ohjelmatoimintaa.

Rikosseuraamusalalla toiminnan laadun ja vaikuttavuuden määrittelemisen ja mittaaminen on haastavaa. Selkeitä laadun mittareita ei ole kehitetty ja laatua on tutkittu vähän. Yksi tapa arvioida laatua on koetun laadun arviointi esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä selvittämällä. Konkreettisia tapoja mitata laatua ja vaikuttavuutta ovat esimerkiksi uusintarikollisuuden mittaaminen ja yhdyskuntapalvelun loppuun suorittaneiden määrä. Miten laajoja johtopäätöksiä voimme kuitenkin tehdä näistä mittareista? Rikollisuudesta irrottautumisprosessiin vaikuttavia tekijöitä on useita ja sen arvioiminen, mitkä tekijät kenenkin kohdalla siihen ovat vaikuttaneet, on vaikeaa. Vaikutusta voi olla itse seuraamuksella ja rangaistusjärjestelmän pelotevaikutuksella, työntekijän ja asiakkaan välisellä suhteella tai asiakkaan elinolosuhteissa tapahtuneilla muutoksilla. Sen voimme todeta, että merkitystä on aina asiakkaassa itsessään tapahtuvilla muutoksilla ja niiden heijastumisella hänen toimintaansa.

Opinnäytetyömme alustavat tulokset ovat olleet Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston johtoryhmän käytettävissä loppukeväästä 2017. Arvioinnin tulokset ovat toimineet pohjana kehittämistoiminnan aloittamiselle. Työn organisointitapaa on muutettu Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa vuoden 2019 alusta alkaen aluetiimien ja palaverikäytäntöjen osalta. Toimialue on jaettu hallinnollisesti kahden maantieteellisen kokonaisuuden sijaan kolmeen maantieteelliseen kokonaisuuteen ja toimialueelle on muodostettu kolmas rikosseuraamustyöntekijöistä koostuva tiimi, Keski-Uudenmaan tiimi. Tämän muutoksen seurauksena rikosseuraamusesimiesten määrä on noussut yhdellä ja tiimien koko on hieman pienentynyt. Tällä on pyritty vaikuttamaan esimiestyön laatuun ja aluetiimien koon aiheuttamiin haittoihin. Henkilöstön määrä on kokonaisuudessaan kasvanut vuodesta 2017 ja tällä hetkellä Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa työskentelee 42 henkilöä, jotka ovat johtaja, apulaisjohtaja, sihteeri, neljä rikosseuraamusesimiestä, 25 rikosseuraamustyöntekijää ja kymmenen tukipartion ohjaajaa.

Palavereista aluetiimipalaverit, toimistokokoukset ja kehittämispäivät ovat pysyneet ennallaan. Seuraamuskohtaisista palavereista järjestetään enää valvontarangaistustiimi, joka on pidetty alkuvuodesta alkaen tiivistetysti kerran kuukaudessa. Valvontarangaistustiimin säilyttämistä on perusteltu tarvenäkökulmasta. Valvontarangaistus on edelleen melko uusi seuraamus, joka kehittyy jatkuvasti ja vaatii tämän vuoksi enemmän ohjeistusta. Muut seuraamuskohtaiset palaverit on korvattu opintopiirillä, joka järjestetään kuusi kertaa vuodessa. Sen vetämisestä vastaa apulaisjohtaja ja tarkoituksena on käsitellä kaikkiin seuraamuksiin liittyviä asioita. Opintopiirin aiheissa pyritään keskittymään asiakastyön sisältöä kehittäviin aiheisiin ja rikosseuraamustyöntekijät osallistetaan aiheiden suunnitteluun heidän toiveidensa mukaisesti. Aluetiimien toiminnan, palaverikäytäntöjen ja esimiestyön sisällöllisten kehittämisehdotus-

ten toteutumista on tässä vaiheessa vaikea arvioida. Niiden arvioiminen edellyttää uuden arviointiaineiston keräämistä rikosseuraamustyöntekijöiltä.

Jatkossa on tärkeää selkeyttää aluetiimien tarkoitusta ja tavoitetta tiimin jäsenten kesken sekä pohtia tiimin yhteistä päämäärää ja tavoitteita. Ymmärrys näistä asioista voi lisätä sitoutumista tiimiin ja sen merkityksen ymmärtämistä oman työn kannalta. Tiimien toiminnan kehittämistä on tärkeä jatkaa yhdessä kaikkien tiimiläisten kesken. Tässä voi hyödyntää hyvän tiimin tunnusmerkkejä ja pohtia, miten ne toteutuvat käytännössä ja miten niitä voitaisiin vahvistaa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta on erityisen tärkeää pyrkiä mahdollistamaan työn tuunaaminen ja huomioimaan mahdollisuuksien mukaan työntekijöiden toiveet seuraamuspaikoihin ja erikoistumisiin liittyen. Tällä voidaan vaikuttaa myönteisesti myös koko tiimin toimintaa, koska näin saadaan yksittäisen työntekijän erityisosaaminen ja vahvuudet paremmin käyttöön koko tiimin hyväksi. Sitoutumista tiimiin ja yhteisvastuullisuutta tiimin tavoitteiden toteutumisesta, tiimin toimivuudesta ja tiimin hyvinvoinnista on tärkeä vahvistaa.

Kaikkien palavereiden onnistumisen kannalta on tärkeä varmistaa, että kaikille palavereihin osallistujille on selvää, mikä on eri palavereiden tarkoitus ja tavoite sekä merkitys oman työn kannalta. Palavereiden sisältöön ja suunnitteluun tulee jatkossa kiinnittää huomiota. Esityslistan päivittäminen on hyvä keino tähän, koska esityslista ohjaa palaverin kulkua ja siinä käsiteltäviä asioita. Palavereissa sovittujen asioiden tiedottamiseen ja käytännön toteuttamiseen on tärkeä kiinnittää huomiota. Jokainen palaveriin osallistuja vaikuttaa palaverin onnistumiseen. Jokaisen olisi tärkeä miettiä omalta osaltaan, miten itse voi omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, että palaverit ovat toimivia ja tehokkaita.

Esimiestyöllä on suuri merkitys työn organisoimisen onnistumisen sekä työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehille on tärkeä varmistaa riittävä koulutus esimiestyöhön ja mahdollisuuksia käsitellä esimiestyöhön liittyviä asioita yhdessä muiden esimiesten kesken käytännön työn ohessa. Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistossa tällaisia paikkoja ovat esimiesten yhteiset palaverit ja työnohjaus, joita on jatkossa tärkeä hyödyntää entistä tehokkaammin. Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimistosta voidaan puhua asiantuntijaorganisaationa, mikä asettaa esimiestyölle omanlaisia haasteita.

Lopuksi voidaan todeta, että Suomessa rikosseuraamusalalla ei ole tutkittu sitä, mikä olisi paras tapa organisoida työtä yhdyskuntaseuraamustoimistoissa. Jokaisella toimistolla on omanlaisensa käytännöt ja tavat organisoida työtä. Tulevaisuudessa voisi olla perusteltua tutkia laajemmin työn organisointia yhdyskuntaseuraamustoimistojen näkökulmasta, jotta Rikosseuraamuslaitos voisi tarjota yleismallin työn organisoimille. Näin ollen työn organisointi ei jäisi pelkästään yksittäisten yhdyskuntaseuraamustoimistojen vastuulle, vaan työt olisi organisoitu samalla tavalla. Suomessa on useita yhdyskuntaseuraamustoimistoja, jotka eroavat maantieteellisesti merkittävästi toisistaan ja tämä voi luoda haasteita yhteisen mallin

luomiselle. Vaikka maantieteelliset erot asettaisivat rajoitteita, olisi tärkeä pohtia, mitkä työn organisoinnissa ovat ne tekijät, jotka ovat tärkeimpiä työntekijöiden hyvinvoinnin ja asiakkaiden näkökulmista.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki. JTO.
- Ahonen, G. & Ojala, L. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Alhonen, K. 2016. Dialogi demokratiassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Alston, M. & Bowles, W. 2013. Research for social workers: an introduction to methods. 3. edition. Abingdon: Routledge.
- Arvot ja strategia. 2017. Julkaisussa: Rikosseuraamuslaitos. Viitattu 17.3.2019. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/arvot.html>
- Autio, H-L., Leinonen, M., Nikkanen, R., Otonkorpi-Lehtoranta, K., Syrjä, S. & Uosukainen, K. 2010. Naisten ja miesten työhyvinvointi ja tasa-arvo rikosseuraamusalalla. Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja 3/2010.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Vastapaino.
- Haapakorpi, A. & Haapola, I. 2008. Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla - esimerkkinä vanhusten kotihoito. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2014. Onnellisena työssä? 81/2 kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkilä, J. & Heikkilä K. 2005. Voimaantuminen työyhteisön haasteena. 1.painos. WSOY.
- Heikkilä, K. 2002. Tiimit -avain uuden luomiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Julkaisussa: Graduryhmä 18.2.2009. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 2.11.2017. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi: miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Juuti, P. 2006a. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY.
- Juuti, P. 2010. Johdanto. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. 2. painos. Helsinki: Otava.

- Juuti, P. & Rovio, E. 2010. Esipuhe. Teoksessa Juuti, P. & Rovio, E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. 2. painos. Helsinki: Otava.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, M. 2015. Asiakas-työntekijäsuhde rikosseuraamusalalla. Dialoginen arviointi tiedon tuotannon tapana. Tampere: Tampere University Press.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Kaislampi, J. 2016. Mainostoimisto Kaisla Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro oy.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Kivipelto, M. 2008. Osallistava ja valtaistava arviointi: johdatus periaatteisiin ja käytäntöihin. Helsinki: Stakes.
- Lavikkala, R. & Linderborg, H. 2011. Rikosseuraamustyön kehittämisen kysymyksiä. Rikosseuraamusalan koulutuskeskus 2/2011.
- Linderborg, H., Blomster, B., Muiluvuori, M-L., Tyni, S. & Laurila, T. 2015. Yhtenäinen organisaatio - yhtenäinen laatu? Tutkimus vankeuden ja yhdyskuntaseuraamusten laatutekijöistä Rikosseuraamusalalla. Rikosseuraamuslaitoksen julkaisu 2/2015.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. 1.painos. Helsinki: Multikustannus.
- Malkavaara H-L. 2006. Vuorovaikutus palaverissa. Teoksessa Surakka, T. (toim.) Työyhteisön palaverit. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Media.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina-narratiivinen arviointitutkimus. Acta Universitatis Ouluensis Technica. Viitattu 25.3.2018. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514290244.pdf>
- Martela, F., Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Miettinen, S., Miettinen, M., Nousiainen, I. & Kuokkanen, L. 2000. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2.painos. Kuopio: Unipress cop.
- Niiranen, V. & Seppänen-Järvelä, R, Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Organisaatio. 2017. Julkaisussa: Rikosseuraamuslaitos. Viitattu 17.3.2019. <http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/organisaatio.html>
- Padgett, D. 2008. Qualitative methods in social work research. 2. edition. California: Sage.
- Pennington, D. 2005. Pienryhmien sosiaalipsykologia. Helsinki: Gaudeamus.

Pietilä, I. 2017. Ryhmäkeskustelu. Teoksessa Tutkimushaastattelun käsikirja. Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO, 73-87.

Rantanen, T. & Toikko, T. 2014. Näyttöön perustuva käytäntö: Suomalaisen rikosseuraamusalan keskustelun ja sosiaalityökeskustelun vertailua. Teoksessa Sosiaalityö ja sosiaalinen tuki rikosseuraamusalalla. Linderborg, H., Suonio, M. & Lassila, T. (toim.) Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja 1/2014.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstöohjelma 2020. Rikosseuraamuslaitos 2015. Julkaistu 10.4.2015.

Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020. Julkaisussa: Rikosseuraamuslaitos. Viitattu 2.11.2017.

http://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/6A3hglF5q/Risen_strategia_2011-2020.pdf

Rikosseuraamuslaitoksen työtyytyväisyysbarometri 2016. Uudenmaan yhdyskuntaseuraamus-toimisto.

Rikosseuraamuslaitoksen Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston työjärjestys. 2015.

Risen strategiakartta. Tavoitteet ja kehittämisalueet kaudelle 2018-2021. Viitattu 17.3.2019. https://www.rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/6A3hglF5q/RISE_strategian_toimeenpano_2018_2609201.pdf

Rissanen, S. & Hujala, A. 2015. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Helsinki: Sanna Pro Oy.

Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.

Rossi, P. H. & Lipsey, M. W. & Freeman, H. E. 2004. Evaluation: a systematic approach. 7. edition. California: Sage.

Salminen, J. 2013. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. 1. painos. Helsinki: J-IMPACT.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Helsinki: Aseman lapset.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.

Seppälä, P. & Hakanen, J. 2017. Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S. & Feldt, T. (toim.) 2017. Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.

Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuhteissa. Opas käytäntöihin. Fin-Soc arviointiraportteja 4/2004. Helsinki: Stakes.

Surakka, T. 2006. Kohti parempia palaverieja. Teoksessa Surakka, T. (toim.) Työyhteisön palaverit. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Surakka, T. 2006. Palaverit työyhteisössä. Teoksessa Surakka, T. (toim.) Työyhteisön palaverit. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Surakka, T. 2006. Palaverin valmistelu. Teoksessa Surakka, T. (toim.) Työyhteisön palaverit. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Tims, M. & Bakker, A. 2010. Job crafting: Towards a new model of individual job redesigning. Article in SA Journal of Industrial Psychology. Viitattu 14.4.2019.
<https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/841/909>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tyni, S. 2015. Vankeinhoidon vaikuttavuus. Onko kuntoutukselle tilastollisia perusteita? Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja 1/2015.
- Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimisto. 2016. Julkaisussa: Rikosseuraamuslaitos. Viitattu 17.3.2019.
<https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/yhdyskuntaseuraamustoitot/vantaa.html>
- Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.
- Virtanen, P. 2007. Arviointi. Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Helsinki: Edita.
- Väisänen, R., Väänänen-Fomin, M. 2014. Yhdyskuntaseuraamustyön tavoitteet, linjaukset ja työtä ohjaavat pariaatteet aikuissosiaalityönorientaatioiden kysymyksenä. Toim. Linderborg, H., Suonio, M., Lassila, T. Sosiaalityö ja sosiaalinen tuki rikosseuraamusalalla. Rikosseuraamuslaitoksen julkaisuja 1/2014.
- Yhdyskuntaseuraamustoimistot. 2017. Julkaisussa: Rikosseuraamuslaitos. Viitattu 17.3.2019.
<http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/yhdyskuntaseuraamustoitot.html>
- Yliruka, L., Karvinen-Niinikoski, S & Koivisto, J. 2009. Sosiaalialan työolot puntarissa. Teoksessa sosiaalialan työolojen hyvä kehittäminen. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:6. Yliruka, L. & Koivisto, J. & Karvinen-Niinikoski, S. (toim.) Helsinki: Yliopistopaino.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. Academy of management review. 2001, 179-201. Viitattu 14.4.2019.
http://faculty.som.yale.edu/amywrzesniewski/documents/Craftingajob_Revisioningemployees.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio (Organisaatio 2017).	9
Kuvio 2: Uudenmaan yhdyskuntaseuraamustoimiston toimialue (Kaislampi 2016).	11
Kuvio 3: Rauramon työhyvinvoinnin porrasmalli (Rauramo 2004, 40).	29
Kuvio 4: Mankan voimavaralähtöinen työhyvinvointimalli (Manka & Manka 2016, 76).	30
Kuvio 5: Kehusmaan kolmiomalli hyvinvoivasta, tuottavasta ja voimaantuvasta työyhteisöstä (Kehusmaa 2011, 112).	32

Taulukot

Taulukko 1: Esimerkki toimistokokousten kehittämistarpeiden analysoinnista	51
--	----

Liitteet

Liite 1: Työntekijöiden haastattelurunko	115
Liite 2: Esimiesten haastattelurunko	116

Liite 1: Työntekijöiden haastattelurunko

Teema 1: Aluetiimit

- Miten tiimien välinen ja sisäinen aluejako toimii?
- Miten etätyöpisteiden hoitaminen toimii?
- Miten tiimikoko toimii?
- Miten seuraamuspainotukset ja erikoistuminen toimivat?
- Miten esille nousseita kehittämistarpeita voisi konkreettisesti kehittää?

Teema 2: Palaverikäytännöt

- Miten aluetiimipalaverit toimivat?
- Miten seuraamuskohtaiset palaverit toimivat?
- Miten toimistokokoukset toimivat?
- Miten kehittämispäivät toimivat?
- Miten esille nousseita kehittämistarpeita voisi konkreettisesti kehittää?

Teema 3: Esimiestyö

- Miten lähiesimiestyö toimii?
- Miten asiakastyön ohjaus toimii?
- Miten johto toimii?
- Miten esille nousseita kehittämistarpeita voisi konkreettisesti kehittää?

Liite 2: Esimiesten haastattelurunko

Teema 1: Aluetiimit

- Miten kehittäisitte tiimien välistä ja sisäistä aluejakoa ja mitä mieltä olette työntekijöiden kehittämis ehdotuksista?
- Miten kehittäisitte etätyöpisteiden hoitamista ja mitä mieltä olette työntekijöiden kehittämis ehdotuksista?
- Miten vaikuttaisitte tiimien suuren koon aiheuttamiin haittoihin ja mitä mieltä olette työntekijöiden kehittämis ehdotuksista?
- Miten parantaisitte seuraamuspainotusten ja erikoistumisen toimivuutta ja mitä mieltä olette työntekijöiden kehittämis ehdotuksista?

Teema 2: Palaverikäytännöt

- Miten kehittäisitte aluetiimipalavereita ja mitä mieltä olette työntekijöiden kehittämis ehdotuksista?
- Miten kehittäisitte seuraamuskohtaisia palavereita ja mitä mieltä olette työntekijöiden kehittämis ehdotuksista?
- Miten kehittäisitte toimistokokouksia ja mitä mieltä olette työntekijöiden kehittämis ehdotuksista?
- Miten kehittäisitte kehittämisspäiviä ja mitä mieltä olette työntekijöiden kehittämis ehdotuksista?

Teema 3: Esimiestyö

- Miten kehittäisitte lähiesimiestyötä ja mitä mieltä olette työntekijöiden kehittämis ehdotuksista?
- Miten kehittäisitte asiakastyön ohjausta ja mitä mieltä olette työntekijöiden kehittämis ehdotuksista?
- Miten kehittäisitte johdon toimintaa ja mitä mieltä olette työntekijöiden kehittämis ehdotuksista?