



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# MOTTI-mallin ilmapiirikartoitus Mikkelin vankilan vartijoille

---

Tiihonen, Joni

2013 Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Tikkurila

MOTTI-mallin ilmapiirikartoitus Mikkelin vankilan vartijoille

Joni Tiihonen  
Sosiaali- ja rikosseuraamusala  
YAMK  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu 2013

Tiihonen, Joni

### Motti-mallin ilmapiirikartoitus Mikkelin vankilan vartijoille

Vuosi	2013	Sivumäärä	61
-------	------	-----------	----

Kehittämistehtävän tarve nousi esille oman työni ja sosiaalialan YAMK tutkinnon opiskelujen kautta. Olen työskennellyt Helsingin vankilan esimiestehtävissä 2002 - 2006 ja Mikkelin vankilassa 2006 alkaen. Mikkelin vankila muutti uusiin toimitiloihin 21.3.2012.

Tämä opinnäytetyö on ilmapiirikartoitus Mikkelin vankilan vartijoille. Opinnäytetyö on kvantitatiivinen tutkimus Mikkelin vankilan vartijoiden työilmapiiristä. Tutkimuksen toteuttamiseksi suoritin Motti-mallin mukaisen ilmapiirikartoituksen Mikkelin vankilan vartijoille joulukuussa 2012. Kyselyt lähetettiin 37 vartijalle, jotka 2012 joulukuussa olivat työajanhallintajärjestelmä Personeciin kirjattuina. Ilmapiirikartoituksella pyrin selvittämään, millainen on vartijoiden kokemus ilmapiiri Mikkelin vankilassa ja erityisesti millainen on vartijoiden käsitys rikosseuraamusesimies - nimikkeellä toimivista esimiehistä.

Ilmapiirikartoituksen tuloksia on mahdollista hyödyntää työhyvinvointia kehittävässä esimiestyössä, päivittäisessä operatiivisessa toiminnassa ja esimerkiksi vuosittaisissa kehityskeskusteluissa.

Opinnäytetyön teoriaosuus on rakentunut työhyvinvoinnin käsitteestä, Rikosseuraamuslaitoksen ja Mikkelin vankilan nykytilanteesta, kehittämistoiminnan prosessista, ilmapiirikartoituksen analyysistä ja siitä nousevista tulkinnoista.

Työhyvinvointia voidaan kehittää hyödyntämällä paremmin jo kunnossa olevia asioita ja vähentämällä ja poistamalla huonoksi koettuja asioita. Tarvitaan samaan aikaan sekä voimavarojen tunnistamista ja kehittämistarpeiden paikantamista.

Tutkimuksen tuloksena nousi esille koetut puutteet tiedottamisessa ja sisäisen koulutuksen vähäisyydestä. Positiivisena asiana esimiesten ammattitaito ja muut toiminta arvostettiin korkealle. Suhteet toimintaympäristöön ovat myös hyvin hoidetut.

Asiasanat: ilmapiirikartoitus, Mikkelin vankila, työhyvinvointi, esimies

Tiihonen, Joni

**A workplace environment survey of Mikkeli prison guards - an application of the Motti-model**

Year	2013	Pages	61
------	------	-------	----

This development project arose as a combination of the author's work and social service studying at the YAMK-program at Laurea in Tikkurila, Finland. The author has worked at supervisor and managerial positions at the Helsinki prison during 2002-2006 and at the Mikkeli prison since 2006 (of which the latter moved to new premises at 21st March 2012).

This thesis is a quantitative workplace environment survey for Mikkeli prison guards. An application of the Motti-model questionnaire survey was done among those 37 prison guards whom were logged on to the 'Personec'- worktime management computer program at the Mikkeli penitentiary system during December 2012. The aim of the work environment survey was to find out more about the work environment at the Mikkeli state prison as guards perceive it and especially how guards perceive their superiors (namely the 'rikosseuraamusesimies' superior officers). The results of this survey can be utilized by the prison management when improving the work conditions and well-being at workplace, plus these results are also beneficial in improving day-to-day operative management and yearly development plan discussions.

The theory part of thesis consists of the discussion regarding the concepts 'work conditions' and 'well-being at work', examination of the present state of the Finnish state penitentiary system and the Mikkeli prison, the process for a development of this system, and finally, a discussion about the methods suited for the work environment analysis in general and their results' interpretation in practice.

Well-being at work can be improved by utilizing more efficiently the existing structure and work system, but also by cutting down those aspects that are perceived as negative and counterproductive. This requires us not only to recognize the existing potential resources but also to spot accurately the need for development at some particular area.

Specifically, the results of this thesis show that the main deficiencies in work well-being at Mikkeli state prison were the following. Firstly, the insufficient internal communication both between the guard supervisors and the guards plus the inadequate communication among guards themselves. Secondly, the guards viewed the lack of internal work training for developing the guards' job-specific skills as another main obstacle for utilizing the existing resources more efficiently. The main positive result was that the guards perceived their supervisors as competent and valued highly their behavior at work. Finally, the relations towards the government and the outer world were also perceived as well-managed and competently handled.

Keywords: work environment survey, Mikkeli state penitentiary, work well-being, work supervisor

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat .....	7
	2.1 Hyvinvoivan organisaation peruspilarit.....	8
	2.2 Työhyvinvointi .....	10
	2.3 Työhyvinvointia turvaava lainsäädäntö.....	11
3	Kehittämistoiminta .....	13
	3.1 Kehittämistoiminnan tavoitteet .....	13
	3.2 Kehittämistoiminnan eteneminen .....	16
	3.3 Kehittämistoiminnan tutkimukselliset asetelmat .....	17
	3.4 Kehittämistoiminnan eettiset kysymykset, tutkimusluvut, riskit.....	17
4	Opinnäytetyön käytännön lähtökohdat .....	18
5	Kehittämissympäristön organisaatiomuutokset.....	19
	5.1 Mikkelin vankila .....	21
6	Rikosseuraamuslaitoksen ja Mikkelin vankilan perustehtävä .....	24
	6.1 Rikosseuraamuslaitoksen arvot ja strategia .....	24
7	Motti-kyselyn tulokset ja analysointi.....	26
	7.1 Työn tavoitteiden tunnistaminen.....	27
	7.2 Työyhteisön rakenteiden selkeys.....	29
	7.3 Miten prosessit toimivat .....	31
	7.4 Onko työyhteisössä tarpeellista osaamista .....	33
	7.5 Millainen on työkulttuuri.....	35
	7.6 Miten sisäiset suhteet toimivat .....	37
	7.7 Onko työyhteisössä työn kehittämistä.....	38
	7.8 Johtaminen ja esimiestyö .....	39
	7.9 Suhde toimintaympäristöön .....	43
8	Tutkimuksen pohjalta nousevat kehittämis ehdotukset .....	43
9	Johtopäätökset.....	46
10	Pohdinta.....	47
	Lähteet .....	50
	Artikkelit ja muut painetut lähteet.....	51
	Internetlähteet .....	51
	Kuvat .....	53
	Liitteet.....	54
	Liite 1. ....	54
	Liite 2. ....	55
	Liite 3. ....	57
	Liite 4. ....	58

# 1 Johdanto

Työpaikan ilmapiirillä on monitahoinen merkitys kaikissa työyhteisöissä. Ilmapiirin vaikutus yksilöön voi olla myönteinen tai kielteinen. Kun yksilö tuntee saavansa osakseen kunnioitusta ja arvostusta, kun ilmapiiri on avoin ja toiset huomioonottava, ilmapiiri on innostava ja luovutusta edistävä. Se pitää samalla yllä yksilön psyykkistä ja fyysistä jaksamista. Työyhteisössä, jossa ilmapiiriin vaikuttavat myönteiset tekijät ovat heikosti esillä tai puuttuvat kokonaan, syntyy työntekijöissä motivaation puutetta ja tarpeetonta henkistä rasitusta. Seuraukset voivat ilmetä poissaolojen kasvuna, työntekijän kykyihin verrattuna puutteellisina työsuorituksina, sitoutumattomuutena, varhaiseläkkeelle siirtymisinä ja muina työyhteisölle haitallisina ilmiöinä.

Opinnäytetyölläni selvitän, millainen on Mikkelin vankilan vartijoiden työilmapiiri uusissa toimitiloissa. Aikaisempaa tutkimusta ei aiheesta ole tehty vanhoissakaan toimitiloissa, joten vertailua ilmapiirin muutoksesta aikaisempaan ei ole mahdollista tehdä. Organisaatiotasolla valtionhallinnossa vuosittain suoritettava VMBaro kysely ei mielestäni anna riittävän tarkkaa laitoskohtaista kuvaa työilmapiiristä. Toisena heikkoutena VMBarossa on pitkä viive vastaamisen ja kyselyn tulosten julkaisemisen välillä. Tulosten julkaisusta seuraavaan kyselyyn on niin vähän aikaa, ettei aidoille kehittämistoimille jää aikaa.

Kysely toteutettiin sähköpostitse linkitetyllä Webropol 2.0-ohjelmalla suljetuin kysymyksin 37 vartijalle. Vastaaminen kysymyksiin oli vapaaehtoista mutta vastausten palauttaminen edellytti kaikkiin kysymyksiin vastaamista. Vastausvaihtoehtoina käytettiin neliportaista Likertin asteikkoa, josta oli jätetty pois ”ei samaa eikä eri mieltä” tai ”en osaa sanoa” vastausvaihtoehto. Tällä haluttiin jättää pois informatiivinen nollaluokka, kysymykset eivät edellyttäneet eksaktia tietoutta tai ammatillista tietämystä, vastaaminen edellytti omia havaintoja, mielipiteitä ja tuntemuksia työyhteisöstä. Vastaukset analysoitiin Webropolista saatujen tilastoarvojen perusteella sanalliseen muotoon. Vastausprosentti 29,79 oli alhainen. Kuitenkin kun vastaajista osaa ei poissaolon vuoksi ollut mahdollista tavoittaa, tosiasialliseksi vastausprosentiksi muodostui noin 30%.

Keskeisimpinä huomioina kartoituksessa havaitaan suhteiden toimintaympäristöön olevan kunnossa, esimiestyön miellettiin olevan tasokasta. Suurimpana puutteena koettiin informaation, palkitsemisen ja sisäisen koulutuksen vähäisyys.

Ilmapiirikartoituksen tuloksia on mahdollista hyödyntää työilmapiirin kehittämisessä, esimiestyössä ja johtamisessa.

## 2 Opinnäytetyön teoreettiset lähtökohdat

Tieteellisen tiedonhankkimismenetelmän voidaan sanoa olevan joukko erilaisia menetelmiä, joiden on todettu tuottavan sellaista tietoa, tietoa jossa erehdysten mahdollisuus on pyritty saamaan niin pieneksi kuin mahdollista. (Karma 1987, 10.)

Metodologian yleinen tavoite on tuoda ongelman asettamiseen ja ratkaisun etsimiseen alusta lähtien mukaan myös sen tarkastelu, mikä on metodologisesti mahdollista. Tutkimuksen kysymys on asetettava niin selvästi, että siihen on annettavissa vastaus, ainakin periaatteessa. Tutkimusideaan siis tulisi jo alussa liittyä kuva siitä, millä lailla aineisto kootaan ja käsitellään. (Nummenmaa & Konttinen & Kuusinen & Leskinen 1996, 19.)

Metodologia on yksittäisten metodien ja tutkimustekniikoiden taustalla olevien lähtökohtien ja oletuksien selvittämistä. Siinä tutkitaan asioita ja menetelmiä, jotka ovat kyseiseen aiheeseen sopivia. Tutkimukseen valituilla menetelmillä ja niiden soveltamisella esimerkiksi haastatteluihin, kyselylomakkeisiin ja havainnointiin tarkoitetaan metodeja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 173-174.)

Metodologialla tarkoitetaan kehittämistoiminnan periaatteiden määrittelyä. Tällöin vastataan seuraaviin kysymyksiin: millaisena kehittämistoiminnan todellisuus nähdään, millaista tietoa kehittämällä pyritään tuottamaan, millaisesta intressistä kehitetään ja millainen on kehittämistoiminnan luonne? (Toikko & Rantanen 2009, 35.)

Tutkimusmenetelmänä käytetään ns. survey-tutkimusstrategiaa. Tietoa kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä ja kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134).

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat tutkimuksen lähestymistapoja, joita voi olla vaikeaa tarkkarajaisesti erottaa toisistaan ja ne nähdään toisiaan täydentävinä lähestymistapoina. Tutkimustulosten mittaaminen sisältää kaikilla tasoilla sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen puolen. (Hirsjärvi ym. 2009, 136-137.) Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tarkoittaa tutkimusta, jossa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia, ihmistieteissä usein tilastollisia menetelmiä. Termiä käytetään yleensä ihmistieteiden yhteydessä, mutta laajasti ottaen se voi tarkoittaa myös luonnontieteellistä tutkimusta.

Sosiologian tutkimuskohteena ovat ihmisten muodostamat yhteisöt, populaatiot sekä ihmisyyhteisöjen toiminnasta seuraavat ilmiöt. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija pyrkii keräämään itselleen empiiristä havaintoaineistoa. Havaintoaineistoa analysoimalla tutkija pyrkii ymmärtämään ja tekemään yleistyksiä keräämästään havaintoaineistosta.

Määrällisen tutkimuksen havaintoaineiston keruumenetelmiä ovat esimerkiksi haastattelu tai lomakekysely. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii erityisesti suuria ihmisryhmiä kartoittaviin tutkimuksiin. Sen avulla ei saada yksittäistapauksista kattavaa tietoa. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään usein tilastollisia malleja. Erilaiset kyselyt ovat nykyään osa Internetiä ja sähköpostia käyttävän ihmisen arkipäivää. Tietokoneet ja laskentaohjelmat helpottavat aineiston tunnuslukujen laskemista ja analyysijä.

Asenteita mitataan usein Rensis Likertin (1932) kehittämällä asteikolla, joka järjestää vastaajat ”samanmielisyyden” määrän mukaan. Likert-asteikon vastausvaihtoehdot ovat ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”täysin erimieltä”. Vastausvaihtoehtoihin voidaan lisätä vaihtoehtoja, jolloin asteikko voi olla esimerkiksi seuraavanlainen: ”täysin samaa mieltä”, ”jokseenkin samaa mieltä”, ”ei samaa eikä eri mieltä”, ”jokseenkin eri mieltä”, ”en osaa sanoa”, ”en halua sanoa”.

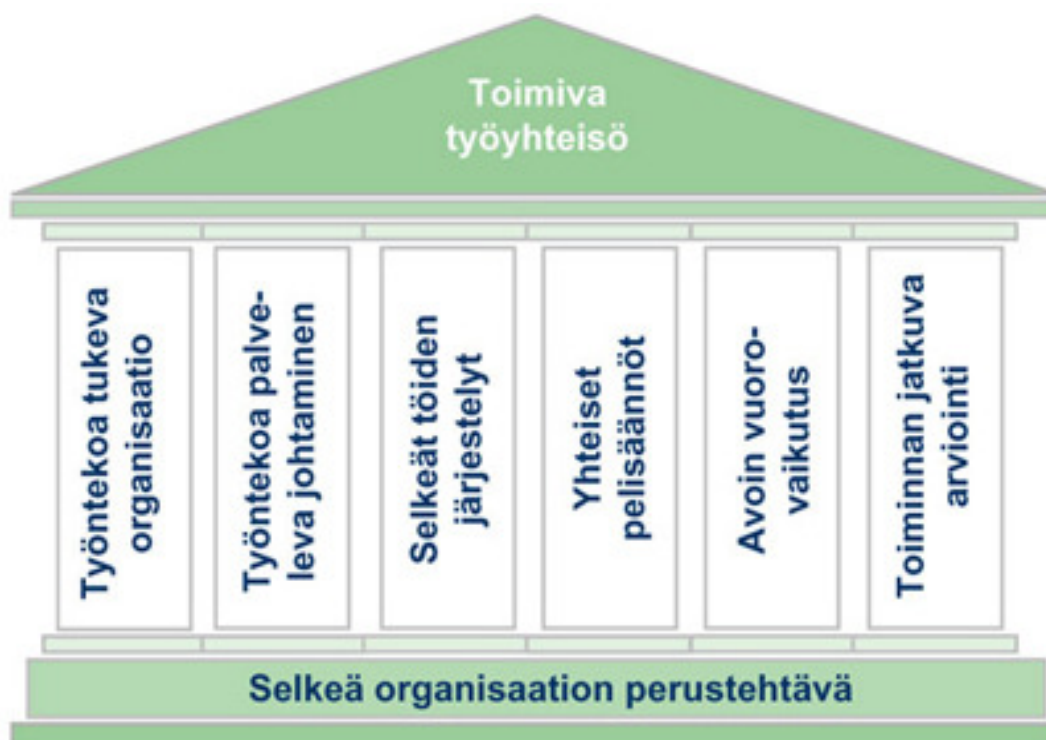
Käytännössä sanallisten järjestysasteikkojen laatiminen kyselylomakkeisiin on hankalaa. Sanalliset ilmaisut tarkoittavat eri ihmisille eri asioita: toiselle ”joskus” on harvemmin kuin ”harvoin”, toiselle ilmaisujen merkitykset ovat päinvastaiset, jollekin taas ”silloin tällöin”, ”joskus” ja ”harvoin” merkitsevät suunnilleen samaa. Vastausvaihtoehtojen järjestys kyselylomakkeessa kuitenkin kertoo tutkijan tarkoituksen. Lisäksi osa vastaajista haluaa ilmaista mielipiteensä hillitysti, toiset antavat mielellään ääri vastauksia. Vastaustilanteessa on siten hyvä, että on tarpeeksi vaihtoehtoja. Aineiston käsittelyvaiheessa ”liioista” luokista päästään haluttaessa eroon yhdistämällä luokkia. Tässä kyselyssä luokkien yhdistämiselle ei ollut kuitenkaan tarvetta johtuen neliportaisesta asteikosta (1-4), jonka laskennallinen keskiarvo 2,5 jakaa vastaukset eri- ja samanmielisiin näkökantoihin.

## 2.1 Hyvinvoivan organisaation peruspilarit

Terveessä työyhteisössä informaatio ja vuorovaikutus toimivat avoimesti, asioista puhutaan ja yhteistyö toimii. Esimiestyö on osallistuvaa ja kuuntelevaa, ja työnjako oikeudenmukaista ja selkeää. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua työyhteisön toimintaan ja he ovat halukkaita kehittämään työtään. Myös työsuojelun ja työterveyshuollon hyvä toiminta kuuluu kiinteästi terveeseen työyhteisöön.

Onnistu esimiehenä teoksessaan Pekka Järvinen (2001, 32) mallintaa toimivan työyhteisön seuraavalla kuvalla:

Kuva 1. Toimivan työyhteisön peruspilarit.



Pekka Järvinen (2001), Onnistu esimiehenä

Järvisen mukaan yrityksen tai julkishallinnollisen toiminnan lähtökohtana on sen perustehtävä eli se, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa. Johdon tehtävänä on jatkuvasti huolehtia, että työskentely tapahtuu tämän perustehtävän toteuttamiseksi.

Henkilöstöjohtaminen on kauaskantoista toimintaa, sillä on keskeinen rooli työpaikkakulttuurin muutoksessa. Ilmapiiri on osa työpaikkakulttuuria. Huono johtaja voi pilata toiminnallaan hyvän ilmapiirin, mutta hyvä ilmapiiri ei tee huonosta johtajasta hyvää johtajaa, se voi ainoastaan auttaa henkilöstöä selviytymään huonon johtajan alaisuudessa. Edgar H. Scheinin (1987) mukaan johtajan ensisijaiset keinot vaikuttaa työpaikkakulttuuriin ovat:

- Mihin johtajat kiinnittävät systemaattisesti huomiota, puuttuvat, mitä säännöstelevät ja kontrolloivat, mihin eivät kiinnitä huomiota.
- Johtajien reaktiot kriittisiin tapahtumiin, mikä määrittellään kriisiksi, mitkä ovat reaktiot ja sopeutumiskeinot, muutoksen käsittelytavat.
- Johtajan antama esimerkki ja henkilökohtainen käyttäytyminen.
- Alaisten ohjaus ja valmentaminen.
- Palkitsemis- ja etenemisperusteet.
- Henkilökunnan valitsemisperusteet.

Scheinin mukaan toissijaisina keinoina eli tukikeinoina toimivat organisaatorakenteet, systeemit ja toimintamallit, fyysiset tilat ja välineet, tarinat ja myytit, julkaistut filosofiat sekä arvot ja uskomukset.

Organisaation ilmapiirin käsite muodostuu yksilön omista havainnoista työympäristöstä, yksilön omista tulkinnoista ja arvotuksista ja yksilön omista kokemuksista työstä. Ilmapiiritutkimuksella pyritään luomaan kuva siitä, mitkä ovat kohteena olevan toimivan organisaation piirteitä. Toimivan työyhteisön piirteisiin voidaan lukea autonomisuus, työ on itsenäistä mutta tukea saa tarvittaessa. Avoimuus, löytyy suorapuheisuutta mutta erilaisuus koetaan rikkauteena. Kommunikointi ja tiedonvälitys toimii. Työn haastavuus on oikein mitoitettua, luovuutta tuetaan ja työ on mielekästä. Työn yhteiskunnallista merkitystä muistetaan korostaa, korjaa palautetta ja palkitsemisen eri muotoja käytetään.

Samalla tutkimuksella saadaan esille ongelmallisen työyhteisön piirteitä, kehittämiskohteiksi valittavia asioita: Päätöksenteko on keskittyntä, johtamistyö ei ole tilanteenmukaista. Työyhteisössä hallitsee muutosvastarinta ja huono työmoraali. Toiminta on lyhytjännitteistä ja heikosti resursoitua. Konfliktit ja klikkiytyminen edistävät heikkoa jaksamista.

## 2.2 Työhyvinvointi

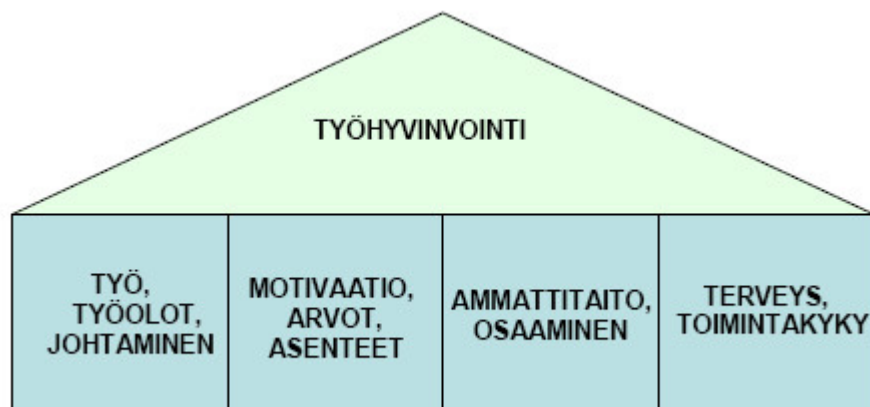
Työhyvinvointia voidaan kehittää parantamalla jo kunnossa olevia asioita tai poistamalla huonoksi koettuja asioita. Tarvitaan samanaikaisesti resurssien hallintaa ja kehittämistarpeiden paikantamista. Työhyvinvoinnin kokemukset vaihtelevat yksilöittäin, eri henkilöt voivat kokea saman asian työpaikalla eri tavalla. Siksi on tärkeää, että kehittäminen tapahtuu yhteistyössä. Yhdessä kehittäminen innostaa eri osapuolia osallistumaan ideointiin ja vaikuttamaan yhteiseen hyvään. Kiistatta voidaan todeta työhyvinvoinnin kannattavuus ja vaikutus tuottavuuteen.

Työhyvinvoinnille löytyy monia määritelmiä. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa työpaikassa. Yksilön kokemukset työhyvinvoinnista voivat olla vaihtelevia, vireystila, toimintakyky ja motivoituneisuus vaihtelevat elämäntilanteiden ja tarpeiden mukaan. Vapaa-aikakin vaikuttaa työhyvinvointiin, koska vapaa-aikana ihmisen pitäisi palautua fyysisesti ja psyykkisesti työn aiheuttamasta kuormituksesta.

Ihmisen hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan harmonisesta tasapainosta. Työ, joka vastaa meidän kunkin omia edellytyksiä ja johon liittyy aikaansaamisen ja arvostuksen tunne ja oppimiskokemuksia edistää hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikanakin. Toisaalta elintämme, harrastukset, läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työn aiheuttamaa rasitusta. Nä-

mä ovat tuttuja elementtejä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kuvaavasta ns. TYKY-talosta ([www.helsinki.fi/kirjastot/verkkari/2006/07b/tyohyvinvointi.html](http://www.helsinki.fi/kirjastot/verkkari/2006/07b/tyohyvinvointi.html)).

Kuva 2. TYKY-talo.



### 2.3 Työhyvinvointia turvaava lainsäädäntö

Työntekijöiden turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia työpaikoilla turvataan myös lainsäädännön avulla. Lainsäädännöllä määritellään työolosuhteiden ja ihmisten kohtelun minimitaso sekä ohjataan kehittämään työolosuhteita paremmiksi. Pyrkimyksenä on ennaltaehkäistä tapaturmia ja ammattitauteja sekä vähentää fyysistä ja psyykkistä kuormitusta.

Työturvallisuuslain (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>) tarkoituksena on järjestelmällisesti parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi sekä työstä ja työympäristöstä johtuvien haittojen ennaltaehkäisemiseksi. Perinteisen fyysisen terveyden ja turvallisuuden suojelemisen lisäksi, terveydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä myös työntekijän henkistä terveyttä. Työturvallisuuslaki on yleislaki, jota sovelletaan lähes kaikkeen työhön, niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla työpaikan suuruudesta riippumatta. Tästä syystä työturvallisuuslain säännökset ovat yleispäteviä.

Työsopimuslaki (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>) on keskeisin työsuhdetta sääntelevä säännös. Siinä määritellään ne ehdot, joilla työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnantajan määräysvallan alaisuudessa ja osa niistä asioista, joita työnantaja sitoutuu noudattamaan työsuhteen aikana. Työsopimuslakiin sisältyy yleisvelvoite, jonka mukaan työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on pidettävä huolta siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työstään myös työpaikan toiminnan, tehtävän tai työmenetelmän muuttuessa.

Yhdenvertaisuuslain (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>) tarkoituksena on edistää ja turvata yhdenvertaisuuden toteutumista sekä tehostaa syrjinnän kohteeksi joutu-

neen oikeussuojaa. Viranomaisten tulee kaikessa toiminnassaan edistää yhdenvertaisuutta tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti sekä vakiinnuttaa sellaiset hallinto- ja toimintatavat, joilla varmistetaan yhdenvertaisuuden edistäminen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. Viranomaisten tulee erityisesti muuttaa niitä olosuhteita, jotka estävät yhdenvertaisuuden toteutumista.

Tasa-arvolain (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>) tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Viranomaisten tulee kaikessa toiminnassaan edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa tavoitteellisesti ja suunnitelmallisesti sekä luoda ja vakiinnuttaa sellaiset hallinto- ja toimintatavat, joilla varmistetaan naisten ja miesten tasa-arvon edistäminen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. Erityisesti tulee muuttaa niitä olosuhteita, jotka estävät tasa-arvon toteutumista.

Työsuojelun valvontalain (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>) tarkoitus on lisätä säännökset yhteisen työpaikan, yhteisen rakennustyömaan ja yhteisten vaarojen torjunnan yhteistoiminnan järjestämisestä. Yhteistoiminnan tavoitteena on edistää työnantajan ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja tehdä mahdolliseksi työntekijöiden osallistuminen ja vaikuttaminen työpaikan turvallisuutta ja terveellisyyttä koskevien asioiden käsittelyyn.

Yhteistoimintalain, (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880651>) Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa, tarkoituksena on antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuus työhönsä ja työoloihinsa vaikuttamaan, viraston toimintaa koskevaan päätöksentekoon ja samalla edistää valtionhallinnon toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta.

Työterveyshuoltolain (<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>) tarkoituksena on, että työnantaja työntekijät ja työterveyshuolto yhteistoimin edistävät työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa ja työntekijöiden terveyttä. Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajan järjestämään kaikille työntekijöilleen kustannuksellaan työterveyshuollon. Työntekijä ei saa ilman perusteltua syytä kieltäytyä osallistumasta tässä laissa tarkoitettuun terveystarkastukseen, joka työhön sijoitettaessa tai työn kestäessä on välttämätön.

Virka- ja työehtosopimuksissa on työhyvinvointiin liittyviä kohtia, jotka jokaisen olisi hyvä selvittää oman työnsä kohdalta. Kullakin alalla ja työpaikalla on omia lakeja ja päätöksiä täydentäviä sopimuksia, kuten TES (työehtosopimus), VES (virkaehtosopimus) ja muut sopimukset. Työhyvinvoinnista on voitu tehdä myös omaa työtä koskevia muita sopimuksia ja suosituksia, jotka kannattaa tarkistaa.

### 3 Kehittämistoiminta

Varautumalla muutoksiin ja tekemällä suunnitelmia ennakkoon yhteistyössä esimiesten ja työntekijöiden välillä voidaan muutosten aiheuttamat kriisit ja konfliktit pitää hallinnassa. Turvallisuusalalla ennakointi ja varautuminen on keskeinen osa työn sisältöä.

Organisaation kehittäminen vaatii johdolta ja esimiehiltä ihmisten ja työyhteisöjen käyttäytymisen periaatteiden tuntemista. Erityisesti merkittävässä organisaation muutos- ja uudistumistilanteissa koetellaan esimiesten johtamistaitoja. Muutoksissa piilee usein työyhteisön kehittymismahdollisuudet, mutta huonosti johdettuina ne voivat johtaa koko työyhteisön ongelmakierteeseen. (Järvinen, P. 2001, 18.)

Lyhimmillään kehittämishanke voi olla muutaman kehittämispäivän tai palaverin mittainen ja pisimmillään kyse saattaa olla useamman vuoden mittaisesta projektista. Suuntaus näyttää kuitenkin olevan entistä jämäkämpiin ja lyhytkestoisempiin hankkeisiin, koska kehittämistyön lähtökohdat ja tavoitteet saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. (Järvinen, P. 2001, 152.)

#### 3.1 Kehittämistoiminnan tavoitteet

Kehittämistoimissa keskeistä on näkökulman valinta. Kehittämisessä on aina kysymys intresseistä. (Toikko & Rantanen 2009, 49.) Kehittämistoiminnalle on olennaista pyrkimys jonkin uuden tuotteen kehittämiseen tai käytännön muutoksen aikaansaamiseen työtavoissa. Usein pyrkimyksenä ei ole eksaktiin kysymykseen tai yksittäiseen ongelmaan vastaaminen, vaan perustellun muutoksen aikaansaaminen jossakin asiassa. Kehittämistyön luonteelle on ominaista tiedon synnyttäminen käytännön kautta. Tämä opinnäytetyö on osa työyhteisön kehittämistyötä, ja jotta tutkimus palvelisi osaltaan mahdollisimman hyvin työn tavoitteita, tutkimuksella on tarkoitus tuottaa tietoa nimenomaan käytännön kehittämiseksi. Kun perinteisesti tutkimuksessa pyritään luomaan empiiristen havaintojen perustalta johdettua teoretietoa, tavoitteena tässä tutkimuksessa on saada käytännöllistä ja käyttökelpoista tietoa mm. esimiestyön tueksi.

Kaavio, jonka mukaan tutkimuksen kohteet, tavallisimmin henkilöt, valitaan tai poimitaan, on nimeltään tutkimusasetelma (Nummenmaa ym. 1996, 19). Kun populaatio on äärellinen ja ”olemassa oleva”, on mahdollista suorittaa kokonaistutkimus. Kohderyhmäksi, informanteiksi, opinnäytetyössä valitaan Mikkelin vankilan vartijat, jotka työskentelevät Mikkelin vankilassa joulukuussa 2012.

Tutkimusmenetelmänä käytetään ns. survey-tutkimusstrategiaa. Tietoa kerätään standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä ja kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä (Hirsjärvi ym. 2009, 134). Survey-tutkimus tarkoittaa selvitystä

tai kartoitusta ja sen tehtävänä on antaa käytännöllistä tietoa, esimerkiksi mielipidetiedustelut ja markkinatutkimukset ovat survey-tutkimuksia.

Kerätyn tilastotiedon hyödyllisyys riippuu pitkälti siitä, miten se esitetään. Sama tilastotieto voidaan useimmiten esittää joko kirjoitettuna tekstinä, taulukkona tai tilastokuviona (Kuusela 2000, 8-9). Tilastosta muodostetun kaavion pääasiallinen tarkoitus on aina tiedon välittäminen. Hyvässä tutkimusraportissa tutkija arvioi koko tutkimuksen luotettavuutta käytettävissä olevien tietojen perusteella. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta on hyvin tärkeää, että otos on edustava ja tarpeeksi suuri, vastausprosentti on korkea ja kysymykset mittaavat oikeita asioita kattaen koko tutkimusongelman. Tutkimuksen tulokset ovat erilaisten laskutoimitusten tuloksia, joiden ilmoittamiseen ei sisälly induktiivista päättelyä. (Grönroos 2003, 8.)

Seppänen-Järvelän mukaan (1999, 107) kehittämisote on muuttunut keskushallintokeskeisestä toimijalähtöiseksi kehittämiseksi. Sisäisellä arvioijalla on etunaan tarkka tuntemus organisaatiosta, sen muodollisesta toimintarakenteesta ja vaikutusvaltaisista portinvartijoista (Robson 2001, 166). Viitteen tuohon suuntaan muuttuvaksi kehittämiseksi julkilausui Rikosseuraamuslaitoksen pääjohtaja Esa Vesterbacka *Kontra* (3/2010) -lehden pääkirjoituksessa: ”Tuloksen kannalta on tärkeää tietää ja omaksua yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseksi työtä tehdään. Parhaillaan meneillään oleva Rikosseuraamuslaitoksen strategian päivitystyö luo pohjaa jatkotyölle, jossa eri yksiköissä voidaan lähteä etsimään juuri sen yksikön ja siinä yksikössä työskentelevien roolia ja tapaa toteuttaa koko Rikosseuraamuslaitoksen yleisiä tavoitteita. Miten kukin yksikkö ja työntekijä ovat lisäämässä turvallisuutta ja auttamassa rakentamaan polkuja rikoksettomaan elämään. Millä tavalla parannamme työn vaikuttavuutta ja miten lisäämme kansalaisten tietoisuutta merkittävästä työstämme. Toimintakulttuurin muutos on hyvässä vauhdissa; löytyy halua ja kykyä uudistua.”

Kehittämistoiminnalle on olennaista esimerkiksi uuden tuotteen aikaansaaminen tai käytännön muutos työtavoissa ja uuden toimintakulttuurin luominen. Usein pyrkimyksenä ei ole yksittäiseen kysymykseen tai ongelmaan vastaaminen, vaan perustellun muutoksen aikaansaaminen jossakin asiassa. Kehittämishankkeen tarkoituksena on selvittää Mikkelin vankilan vartijoiden kokemukset työilmapiiristä käyttäen organisaation arvioinnin työkaluna menetelmällisesti Motti-mallia. Motti sana koostuu sanojen *Motivoiva, Osaava, Tiimimäinen, Tehokas, Innovoiva* alkukirjaimista kuvaten hyvän ja toimivan työyhteisön ominaisuuksia (Honkanen 2006, 162). Motti-mallin avulla pyritään löytämään yrityksen toiminnan kehittämisalueita ja tukemaan johtamistyötä. Tutkimuksen analyysin ja lopputulosten pohjalta voidaan löytää kehittämisehdotukset Mikkelin vankilan vartijoiden työilmapiiriin kehittämiseksi ja esimiestyön tueksi. Motti-tutkimus voidaan jatkossa suorittaa vuosittain ja saatuja tuloksia voidaan käyttää esimiestyön tukena ja esimerkiksi kehityskeskusteluissa esille otettavina asioina, mikä toimii hyvin työssä, mitä olisi hyvä kehittää ja miten luomme yhdessä hyvinvointia. Kehittämiskohteiden löytämiseksi tein Motti-mallin mukaisen Webropol (datan analysointi- ja kyselytyökalu)

kyselytutkimuksen Mikkelin vankilan valvontahenkilöstölle. Linkin kyselylomakkeisiin (LIITE 2) jaoin henkilökohtaisiin sähköposteihin (LIITE 3). Vastaukset käsittelin Webropol 2.0 tilasto- ja taulukko-ohjelman avulla. Vastausten mittarityyppinä käytin Likertin 4-portaista asteikkoa, täysin eri mieltä - täysin samaa mieltä skaalauksella. Likert-asteikkoa käytetään erityisesti asenne-, motivaatio- yms. mittareissa, joissa koehenkilö itse arvioi omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä (Metsämuuronen, 2001, 47).

Konsulttiryitys Arena Novassa kehitetyn Motti-mallin avulla toimivan työyhteisön rakennuspaikat kuvataan yhdeksän eri tekijän avulla. Malli luo kehittämistyöhön sisällöllisen selkärangan ja Motti-kartoituksen tulosten ohjaamana kehitetään toiminnan kannalta keskeistä yhtä tai useampaa aluetta:

1. Tavoitteet: kirkastetaan perustehtävää ja luodaan strategiaa. Onko työyhteisöllä selkeät tavoitteet ja arvot? Onko perustehtävä selkeä?
2. Rakenne: selkiytetään työnjakoa, rooleja, valta- ja vastuusuhteita. Joustaako organisaatio tarvittaessa?
3. Prosessit: kehitetään työjärjestelmää sujuvammaksi. Miten toiminta- ja työprosessit toimivat organisaatiossa? Saako henkilöstö käyttöönsä kaiken tarvitsemansa tiedon?
4. Osaaminen: tunnistetaan osaamistarpeet, määritellään kompetensseja. Tunnistetaan ko osaamisen tarpeet? Onko osaaminen työyhteisön yhteistä osaamispääomaa?
5. Työkulttuuri: tuetaan motivaatiota, sitoutumista, osallistumista. Onko yhteistyötä, avoimuutta? Miten ja mistä organisaatiossa palkitaan?
6. Sisäiset suhteet: kehitetään yhteistyön rakenteita ja vuorovaikutusta. Onko taitoa ja motivaatiota toimia työryhmissä ja tiimeissä? Miten konfliktit ratkaistaan?
7. Kehittäminen: tuetaan ihmisiä ja työyhteisöä uuden oppimisessa. Miten panostetaan työn, organisaation ja henkilöstön kehittämiseen? Onko jatkuvaa valmiutta itsensä kehittämiseen?
8. Johtajuus: tuetaan johtamis- ja esimiestyötä. Onko johtaminen aktiivista, luovaa, tilannesidonnaista, tavoitteellista, ihmislähtöistä ja valmentajaorientoitunutta?
9. Suhteet toimintaympäristöön: kehitetään asiakas- ja sidosryhmäsuhteita. Onko suhde avointa ja vastavuoroista? Ketkä huolehtivat suhdetoiminnasta?

### 3.2 Kehittämistoiminnan eteneminen

Kehittämisen prosessi voidaan kuvata lineaarisesti etenevänä mallina:

- Työyhteisön tai yksilön havaitsema tarve kehittämiselle (mikä hälyttää, mietityttää).
- Lähtötilanteen kartoittaminen ja kehittämistarpeiden selvittäminen.
- Tavoitteista, menetelmistä ja vastuista sopiminen työyhteisössä.
- Ratkaisujen etsiminen ja toteuttaminen.
- Arviointi ja päätös, jatkotoimenpiteet.

Kehittämisen prosessiin sisältyvät viisi tehtävää Toikon & Rantasen (2009) mukaan ovat:

- **Perustelu:** Miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt? Tarveanalyysillä pyritään vastamaan tuohon kysymykseen. Selvitetään, mitä tahoja tai keitä henkilöitä kehittäminen koskee, mikä on ongelma, miksei juuri nyt, mitä on tapahtumassa, mikä on tulos? Loogisella viitekehyksellä tarkennetaan tarveanalyysin mikä on ongelma- kysymystä. Looginen viitekehys kuvaa sitä, mitä aiotaan kehittää. Eri tason tavoitteet ja toiminnot voidaan asettaa keskenään loogiseen järjestykseen ja yhteyteen.
- **Organisointi:** Miten tutkitaan? Ketkä ovat toimijoina? Organisointi on käytännön toteutuksen suunnittelua ja valmistelua, toimijoiden määrittelyä.
- **Toteutus:** Mikä toimii? Koska toteutetaan? Toteuttaminen on ideointia ja priorisointia, kokeilua ja mallintamista.
- **Arviointi:** Jatkuvaa toimintaa ja seuranta, suunnataan kehittämistoiminnan prosessia eli tuotetaan tietoa, jonka avulla kehittämisen prosessia voidaan ohjata. Arviointi tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta. Arvioinnilla luodaan yhteisiä merkityksiä kaikille intressiryhmille.
- **Tulosten levittäminen:** Kehittämistoiminnan tavoite vaatii toteutuakseen tulosten levittämisen. Tulos on tehtävä työyhteisössä näkyväksi ja saatava juurtumaan arkipäivän työhön. Keinoina voivat olla esimerkiksi tuotteistaminen tai kouluttaminen.

Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimusaineisto kerättiin strukturoiduilla kyselylomakkeilla kokonaistutkimuksena. Kohderyhmäksi valittiin Mikkelin vankilan vartijat, jotka työskentelevät Mikkelin vankilassa joulukuussa 2012. Linkki kyselylomakkeisiin jaettiin henkilökohtaisiin sähköposteihin joulukuussa 2012. Vastaukset analysoitiin Webropol 2.0 tilasto- ja taulukko-ohjelman avulla. Kyselyn tulokset analysoitiin kvantitatiivisesti ja analyysin pohjalta on mahdollista laatia kehittämissuhteudet Mikkelin vankilan esimiestyölle ja työyhteisön kehittämiselle.

### 3.3 Kehittämistoiminnan tutkimukselliset asetelmat

Kehittämistoiminnalle on olennaista pyrkimys jonkin uuden tuotteen kehittämiseen tai käytännön muutoksen aikaansaamiseen työtavoissa. Usein pyrkimyksenä ei ole eksaktiin kysymyseen tai yksittäiseen ongelmaan vastaaminen, vaan perustellun muutoksen aikaansaaminen jossakin asiassa. Kehittämistyön luonteelle on ominaisinta tiedon synnyttäminen käytännön kautta.

Tämä opinnäytetyö on osa työyhteisön kehittämistyötä, jotta tutkimus palvelisi osaltaan mahdollisimman hyvin työn tavoitteita, tutkimuksella on tarkoitus tuottaa tietoa nimenomaan käytännön kehittämiseksi. Kun perinteisesti tutkimuksessa pyritään luomaan empiiristen havaintojen perustalta johdettua teoretietoa, tavoitteena tässä tutkimuksessa on saada käytännöllistä ja käyttökelpoista tietoa esimiestyön tueksi.

### 3.4 Kehittämistoiminnan eettiset kysymykset, tutkimusluvut, riskit

Suoranaisia eettisiä kysymyksiä ei opinnäytetyöhön liity. Kysymykset pyritään muotoilemaan helposti ymmärrettäviksi ja selkeiksi ilman tulkinnanvaraisuutta. Vastauspakkoa ei ole olemassa. Webropol- järjestelmässä ei ole mahdollista identifioida vastaajien vastauksia. Taustamuuttujien merkitys ja niiden kysyminen on harkittu ennen kyselylomakkeen lähettämistä, pienessä työyhteisössä on epäluuloja herättävää, mikäli taustamuuttujien perusteella voidaan sanoa kuka kyselyyn on vastannut.

Tutkimuslupa on saatu Mikkelin vankilan johtajalta Eva Vesaselta (LIITE 1). Opinnäytetyö valmistui yksilötyönä. Suoranaista opinnäytetyöhön liittyvää riskiä ei ollut, ellei vankilan muuttoa ja satunnaisia tietoliikenneyhteyksien katkeamisia sellaisiksi lasketa.

Kyselytutkimukseen liittyvänä riskinä voidaan pitää liian pieneksi jäävää vastausprosenttia. Vastausprosenttiin oli kuitenkin mahdollista vaikuttaa etukäteen tapahtuvalla tiedottamisella ja henkilökohtaisella pyynnöllä vastata kyselyyn. Tutkimus on luonteensa mukaan uuden etsimistä, mutta totuuden nimessä on sanottava, ettei toivottua tulosta aina tule (Nummenmaa ym. 1996, 19). Tutkimuksen luotettavuus perustuu osin vastausprosenttiin, kuinka edustava otos vastauksia saadaan. Kyselyn vastausprosentti on joka tapauksessa tarkoituksenmukaisinta laskea siten, että lopulliseen aineistotiedostoon mukaan luettavien henkilöiden määrä (n11) suhteutetaan netto-otoksen (N37) kokoon. Kaavana toimii  $n/N \times 100$ . Palautusprosentti voi olla hieman suurempi, koska siihen voidaan hyvällä syyllä lukea mukaan kaikki lomakkeensa palauttaneet vastaajat. Sähköposti- ja postikyselyissä saadaan vain harvoin luotettavaa tietoa tavoittamatta tai vastaamatta jättämisen syistä. Vastausprosentiksi kyselyssä muodostui 30%. Kuitenkin jos vastaajista (N37) vähennetään pitkäaikaisella sairauslomalla olevat, vuorotteluvapaalla ja lomalla olevat, olisi vastausprosentti korkeampi, n. 37% ( $11/30 \times 100$ ).

## 4 Opinnäytetyön käytännön lähtökohdat

1.10.2010 julkaistun Rikosseuraamusalan tulossopimuksen vuodelle 2011 mukaan käynnistetään rikosseuraamusesimiehille ja apulaisjohtajille suunnattu uusi johtamiskoulutus. Koulutusohjelmaa on pilotoitu vuoden 2011 aikana vähintään yhdelle ryhmälle (Rikosseuraamuslaitoksen tulossopimus vuodelle 2011). Tavoitteena on lisätä rikosseuraamusesimiesten johtamistaitoja. Koulutus toteutetaan kaikille rikosseuraamusesimiehille pakollisena 24 op koulutuksena Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa.

Tavoitteina on, että osallistujat saavat ajantasaiset tiedot ja taidot lähiesimiehen tehtävistä uudessa organisaatiossa, perusvalmiudet oman työyhteisönsä johtamiseen yhdyskuntaseuraamustoimistoissa ja vankiloissa sekä lisävalmiudet työskentelyyn sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Koulutuksen sisältönä ovat rikosseuraamusorganisaatiot sosiaalisina ja kulttuurisina järjestelminä, johtaminen, rangaistusajan suunnittelu ja vaikuttamistyö, työyhteisön johtaminen ja tulos- ja kehityskeskustelut, tulostavoitteiden hallinta, toimintasuunnitelmatyö ja seuraamusprosessien hallinta, rikosseuraamusalan hallinto ja lainsäädäntö, esimiestyö ongelmatilanteissa, turvallisuusjohtaminen, verkostotyö ja vankilan ulkopuolella tapahtuvat rangaistukset sekä kehittyvä rikosseuraamusala ja muutoksen johtaminen.

Johtamisopintojen myötä rikosseuraamusesimiehet saavat tulevaisuudessa paremmat valmiudet esimiestyöhönsä. Ongelmana kuitenkin on, ettei Mikkelin vankilassa ole tehty vankilan omiin tarpeisiin perustuvaa työilmapiiri tai työhyvinvointikartoitusta. Johtamisen osaaminen, miten johdetaan, ei riitä hyvään johtamiseen. Sen lisäksi on tiedettävä, mitä ja ketä johdetaan.

Vuosittain Valtiovarainministeriö suorittaa nk. VMBaro henkilöstökyselyn, joka rikosseuraamuslaitoksessa toteutetaan yleensä syksyisin. Henkilöstökyselyjärjestelmä on Valtiovarainministeriön tilaama ja Vetokonsultit Oy:n suorittama tietojärjestelmäsovellus, jolla yksittäinen valtionhallinnon organisaatio voi mitata ja seurata henkilöstönsä työtyytyväisyyden tilaa sekä palkkausjärjestelmän toimivuutta. Lisäksi VMBaro tuottaa vertailevaa tietoa eri hallinnonalojen väliltä. Valtiovarainministeriön henkilöstöosaston VMBaro 2010 yleiskuvauksen mukaan tutkimuksesta organisaatio saa tulostettua valmisraportteja, joissa tiedot näkyvät yksittäisissä luokissa ainoastaan, jos niissä on vähintään viisi havaintoa. Organisaatiot saavat henkilöstökyselyjen vakiotietosisältörakenteella vertailutietoja eri virastotyypeistä, eri hallinnonaloilta ja koko valtiolta. Edellytyksenä vertailutiedon tuottamiseksi on, että kussakin vertailuryhmässä on vähintään viiden organisaation tiedot. Yksittäisten organisaatioiden tieto-

ja ei anneta missään vaiheessa julkisuuteen eli ne on tarkoitettu vain kunkin organisaation omaan käyttöön.

Työtyytyväisyysbarometri on organisaation johtamisen ja kehittämisen väline, jolla seurataan työyhteisön henkilöstön työtyytyväisyyden tilaa ja kehitystä. Tulokset kertovat johdolle, esimiehille ja koko henkilöstölle, mitä asioita työyhteisössä on tarve parantaa. Samalla saadaan tietoa siitä, onko organisaatio toimenpiteillään onnistunut kehittymään oikeaan ja parempaan suuntaan. Tärkeää on saada yksittäisten henkilöiden aidot mielipiteet, jotta saadaan luotettava kokonaiskuva työyhteisön työtyytyväisyydestä. Työtyytyväisyyskysely tehdään tavallimmin kerran vuodessa ja vastausaikaa siihen on yleensä 3-5 työpäivää (Valtiovarainministeriö/Henkilöstöosasto 2010).

VMBaro kyselyyn sisältyy kuitenkin monia seikkoja, jotka eivät tuota välineitä työyhteisön kehittämiseen Mikkelin vankilassa. VMBarossa on pitkä viive kyselystä tulosten julkaisuun, syksyllä tehdyn kyselyn tulokset julkaistaan seuraavan vuoden aikana, aikaisintaan loppukeväästä. Organisaatiotasolle laaditut yleisluontoiset kysymykset eivät anna riittävästi informaatiota vankilan kehittämissuunnitelmien pohjaksi. Kysymysten vähäinen määrä ei anna riittävän laajaa kokonaiskuvaa vankilasta. Tulosten käsittely jää olemattomaksi, tuloksia ei ole käsitelty muuten kuin sivulauseissa. Yhteistä tilaisuutta, jossa joku esittäisi asian koko henkilökunnalle, ei ole järjestetty. Tuloksista johdettavat kehitysehdotukset ovat jääneet korulauseiksi ilman konkreettisia kehittämis- tai toimenpide-ehdotuksia. Kehitysehdotuksien toteutumista ei ole seurattu. Kyselyn vastausaikataulu on lyhyt. Vuorotyötä tekevät työntekijät eivät ehdi vastata kyselyyn, sairaspöissaolot ja vuosilomat vähentävät mahdollisuutta vastata kyselyyn.

## 5 Kehittämissympäristön organisaatiomuutokset

Rikosseuraamuslaitosta edelsi Rikosseuraamusvirasto. Nimenmuutoksen yhteydessä Rikosseuraamuslaitokseen yhdistettiin Vankeinhoitolaitos ja Kriminaalihuoltolaitos. Rikosseuraamusviraston edeltäjinä toimivat vankeinhoitohallitus vuosina 1881-1923, oikeusministeriön vankeinhoito-osasto 1923-1937 ja 1950-2001 sekä vankeinhoitovirasto 1937-1950.

Suomen keskitetyn vankeinhoitohallinnon käynnisti vuonna 1867 perustettu vankeinhoidon tarkastajan virka. Sitä seurasi vankeinhoitohallitus, jonka tehtävä oli huolehtia vankiloiden ja ojenuslaitosten toiminnasta ja rakentamisesta sekä vankien kuljetuksesta. Vankeinhoitohallituksen johtosääntö julkaistiin 25.1.1881 ja virasto aloitti toimintansa saman vuoden marraskuussa. Se lakkautettiin vuoden 1923 alusta, jolloin sen seuraajaksi perustettiin oikeusministeriön vankeinhoito-osasto.

Käytännössä toiminta ei kuitenkaan sanottavasti muuttunut, vaikka viraston itsenäisyys vähenikin. Vuonna 1937 se itsenäistyi uudelleen nimellä vankeinhoitovirasto. Näihin aikoihin

myös vankityövoiman käyttö kohosi huippuunsa ja uusia suonraivaukseen erikoistuneita vankiloita perustettiin useita, mm. Konnunsuolle ja Sukevalle. Sotien jälkeen vankeinhoitoviraston laajat itsenäiset toimivaltuudet joutuivat kritiikin kohteeksi, koska vankien oikeusturvaan liittyneisiin epäkohtiin ei ollut kyetty puuttumaan. Teuvo Auran johtaman komitean jättämän kriittisen mietinnön pohjalta virasto lakkautettiin toistamiseen 17.2.1950 annetulla asetuksella ja oikeusministeriön vankeinhoito-osasto perustettiin uudelleen. Sen yhteydessä toimi vuosina 1975-2001 julkisoikeudellinen Kriminaalihuoltoyhdistys. Vankeinhoito-osasto lakkautettiin 1.8.2001, jolloin silloinen Rikosseuraamusvirasto perustettiin.

Organisaatioissa uudenlaisen johtamisen tarvetta ilmenee silloin, kun toimintaympäristö tai toimintamahdollisuudet muuttuvat ja luovat vaatimuksen uudellaiseen toimintaan. Rikosseuraamusvirasto, Vankeinhoitolaitos ja Kriminaalihuoltolaitos yhdistyivät yhdeksi rikosseuraamusalan viranomaiseksi, Rikosseuraamuslaitokseksi, 1.1.2010 alkaen. Uusi laitos muodostuu keskushallintoyksikön lisäksi kolmesta rikosseuraamus- tai täytäntöönpanoalueesta, joista jokaisella toimii vankeus- ja yhdyskuntaseuraamuksia täytäntöönpanevia yksiköitä (yhteensä 14), Rikosseuraamuslaitoksen terveydenhuoltoyksiköstä (RTHY) sekä Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksesta (RSKK).

Organisaatiotyyppinä tarkasteltuna vanha Vankeinhoitolaitos (VHL) edusti puhtaasti mekaanista organisaatiota. Vankeinhoitolaitoksen ylijohtaja nimitettiin osaksi poliittisin perustein, ylijohtajan puoluekannalla oli merkitystä. Organisaatiossa työskenneltiin ympäristössä, jossa muutokset tapahtuivat hitaasti ja tekniikan taso oli matala. Työnjako oli pitkälle vietyä ja organisaatiolla oli selkeä funktio: yhteiskunnan antaman rangaistuksen täytäntöönpano, rikollinen tuomittiin vankilaan kärsimään rangaistustaan. Organisaatio toimi hierarkkisesti, virkarakenne ja eteneminen uralla perustuivat lähestulkoon ainoastaan virkaikään. Palkkausjärjestelmä ja ikälisät olivat markkamääräisesti taulukoituja. Lait, asetukset ja määräykset ohjasivat toimintaa ja työprosesseja vankilassa. Vankilan johtaja johti vankilan toimintaa, joskus asettuen toiminnallaan ja persoonallaan ristiriitaan Vankeinhoito-osaston (Vaho) kanssa. Osa henkilöstöä koskevissa asioissa vankilan johtokunta toimi johtajan päätöksentekoa tukevana elimenä, esimerkkinä vankilan asuntojen vuokraaminen. Virallinen tiedonkulku tapahtui ylhäältä alaspäin. 1997 ylijohtaja K.J. Långin jäätyä eläkkeelle päättyi hänen 28 vuotta kestänyt ylijohtajan aikansa. Alkoi selkeä muutos kohti organisaatiota.

Muutosjohtaminen ja strategiajohtaminen tulivat vanhan managementin tilalle. Toimintaympäristö muuttui dynamisemmaksi, erilaisia hankkeita ja teknologiaa alettiin käyttää hyväksi työn kehittämisessä. Osaavasta organisaatiosta alettiin siirtyä kohti ymmärtävää organisaatiota ja oppivaa organisaatiota, jollaisessa nykyään toimitaan Rikosseuraamuslaitoksessa. Globalisaation ja yhteiskunnan muuttumisen myötä on jouduttu vastaamaan turbulentiin muutokseen. Vankiloista on tullut nettobudjetoinnin myötä tulosityksiköitä. Organisaatiomuutokset ja muutosjohtaminen ovat muuttaneet toiminnallisia kokonaisuuksia, vastuu- ja valtajakoja. In-

formaatiovirrat ovat jo perustyöntekijän työssä kääntyneet itseään vastaan, ei ole aikaa seurata kaikkea sähköisen viestinnän informaatiotulvaa. Toisaalta teknologia on mahdollistanut erilaiset sähköiset foorumit joissa informaatiota jaetaan, mielipiteitä ja keskusteluja käydään myös vaakasuunnassa.

Rikosseuraamuslaitosta voi luonnehtia täytäntöönpano- tai kontrolliorganisaatioksi. Rikosseuraamusalalla tehtävä työ ja työehdot ovat joutuneet muiden valtionhallinnon alojen tavoin uudelleenarvioinnin kohteeksi hyvinvointivaltiollisiin järjestelmiin kohdistuvien säästämis-toimenpiteiden vuoksi.

Valtiovarainministeriön tuottavuusohjelman mukaan: ”Hallitus jatkaa valtionhallinnon tuottavuusohjelman toteuttamista. Hallituksen vuosien 2011-2014 kehyspääatöksen mukaan tuottavuusohjelmaa toteutetaan aiemmin päätetyllä tavalla siten, että valtion työvoimatarvetta voidaan vähentää vuoteen 2011 mennessä 9645 henkilötyövuodella ja tämän lisäksi vuoteen 2015 mennessä 4 800 henkilötyövuodella. Hallitus täsmentää kehyspääatöksessään uusien, vuoden 2015 loppuun mennessä toteutettavien toimenpiteiden kohdentamisen hallinnonaloittain. Ohjelman toteuttaminen on välttämätöntä muiden sektoreiden tulevan työvoimatarpeen koh- tuulliseksi tyydyttämiseksi ja kansantaloudelle haitallisen palkkakilpailun välttämiseksi. Suur- ten ikäluokkien eläkkeelle jääminen tarjoaa tähän lähivuosina ainutkertaiset mahdollisuudet. Muuttuneen taloustilanteen ja siitä johtuvien valtiontalouden menopaineiden takia on entistä tärkeämpää, että tuottavuusohjelma toteutetaan tehostaen valtionhallintoa, säästäten toimin- tamenoja ja lisäten mahdollisuuksia kohdentaa menoja uudelleen. Tietotekniikan nykyistä parempi hyödyntäminen korostuu tuottavuuden parantamisen keinona.”

Ajankohtaisiin muutoshasteisiin vastaamiseksi sekä rikosseuraamusalan ja seuraamusjärjes- telmän toiminnan sopeuttamiseksi strategiaan linjauksiin ja lainsäädäntöön käynnistettiin RI- SEALA 2010 -kehittämishanke. Hankkeen tavoitteena oli täytäntöönpanon laadun ja palvelu- kyvyn kehittäminen sekä erityisesti valtion tuottavuusohjelman edellyttämien kustannussääs- töjen aikaansaaminen.

## 5.1 Mikkelin vankila

Mikkelin lääninvankilan suunnitteli arkkitehti Ernst Lohrmann vuonna 1846. Vuonna 1847 val- mistui kaksikerroksinen empiretyylinen vankilarakennus kaupungin etelälaidalle. Sitä ympäröi valkeaksi rapattu korkea kaariaiheinen muuri, joka edelleen toimii vanhan vankilan muurina. Vuonna 1883 vankilan rakennukset paloivat. Vuosina 1886-88 vankila uusittiin uusrenessanssin tyyliin ja laajennettiin pohjaltaan ristin muotoiseksi rakentamalla uusi kolmikerroksinen itä- länsi -suuntainen tiiliosa. Noissa tiloissa toimittiin 124 vuotta aina uuden laajennusosan 21.3.2012 käyttöönnottoon asti. Vanhan osan peruskorjauksen myötä Mikkelin vankila laajenee n.130:tä vankipaikkaiseksi.

Mikkelin vankilan perustehtäviin kuuluvat tutkintavankeuden toimeenpano omalla alueellaan sekä toiminta tutkintavankeuden haittojen pienentämiseksi ja kuntoutustoimintojen käynnistämiseksi. Vankilan tehtävänä on myös vankeusrangaistusten ja sakonmuuntorangaistusten täytäntöönpano sekä huolehtia arviointikeskuksen vankilatoiminnoista. Vankila järjestää suunnitelmallista toimintaa edistään vangin valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan, edistään vangin elämänhallintaa ja sijoittumista yhteiskuntaan sekä estään rikosten tekeminen rangaistusaikana. Mikkelin vankilan valtakunnallisia ja alueellisia tehtäviä ovat lisäksi vanginkuljetus, työtoiminnan tuotteiden markkinointi myymäläketjun osana sekä vankilan toimintojen kehittäminen yhteistyössä Itä- ja Pohjois-Suomen rikosseuraamusalueen arviointikeskuksen kanssa. (Mikkelin vankilan viestintäsuunnitelma 2010.)

Mikkelin vankilan toiminnan tavoitteena on edistää vangin rikoksetonta ja päihteetöntä elämäntapaa. Vankien päihdekuntoutusta toteutetaan keskittyen motivoivaan työskentelyotteeseen. Mikkelin vankilassa käytetään myös rikollisen käyttäytymisen ehkäisemiseen pyrkiviä toimintaohjelmia. Kuntoutusta tarjotaan yksilöllisesti sekä ryhmämuotoisena. Vankien työtoimintaa järjestetään puu-, metalli-, korjaus- ja kunnossapito-, ulkoalueiden hoito-, ruoka- huolto-, siivous- ja vaatehuoltotyössä. Koulutusta vankilassa järjestetään perus-, lukio- ja oppisopimusmuotoisena ammatillisena koulutuksena. Harrastustoiminnassa on pyritty monipuolisuuteen. Vankilan toiminnot järjestetään siten, että ne tukevat vankien oma-aloitteisuutta ja vastuunottamista sekä selviytymistä yhteiskunnassa. (Mikkelin vankilan opas vangeille 2009.)

Mikkelin vankilan organisaatio muuttui 1.10.2006. Ylivartijat nimitettiin vankeinhoitoesimiehen virkoihin, vartiopäällikön virka muutettiin turvallisuudesta vastaavaksi apulaisjohtajaksi ja perustettiin toiminnasta vastaavan apulaisjohtajan virka. Täytäntöönpanossa työskennelleet henkilöt ja taloushallinto siirrettiin aluevankilan virkoihin. 1.1.2010 organisaatiomuutoksessa vankeinhoitoesimiesten virat muutettiin rikosseuraamusesimiesten viroiksi. Vankilan johtajan virka säilyi entisellään, virkaa ei muutettu yhdistelmäjohtajan viraksi.



## 6 Rikosseuraamuslaitoksen ja Mikkelin vankilan perustehtävä

1.1.2010 alkaen Vankeinhoitolaitoksen organisaatio muuttui ja Rikosseuraamuslaitos aloitti toimintansa. 27.11.2009 säädetyssä laissa määritellään laitoksen toiminnan tavoite ja tehtävät lyhyesti ja selkeästi.

Rangaistusten täytäntöönpanoa ja tutkintavankeuden toimeenpanoa varten on oikeusministeriön alainen Rikosseuraamuslaitos, jonka toimialueena on koko maa (Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 1l.9§). Laitoksen toiminnan tavoitteena on yhdyskuntaseuraamusten ja vankeusrangaistusten täytäntöönpano siten, että lisätään tuomittujen valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan sekä edistetään heidän elämänhallintaansa ja sijoittumistaan yhteiskuntaan (Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 2§).

Laitoksen tehtävänä on ehdolliseen vankeusrangaistukseen tuomittujen nuorten rikoksentekeijöiden valvonta, nuorisorangaistuksen, yhdyskuntapalvelun, vankeusrangaistuksen ja sakon muuntorangaistuksen täytäntöönpano, ehdonalaiseen vapauteen päästettyjen valvonta sekä tutkintavankeuden toimeenpano ja muu rangaistusten täytäntöönpano sen mukaan kuin niistä erikseen säädetään. (Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 3§.)

Vankilat toimivat osana Rikosseuraamuslaitosta. Mikkelin vankilan perustehtävänä on vankeusrangaistuksen, tutkintavankeuden ja sakon muuntorangaistuksen täytäntöönpano. Perustehtävä on siis erittäin selkeä. Perustehtävän toteutuminen ja organisaation tulos syntyy työntekijöiden työn kautta, työilmapiiri vaikuttaa siis monella tavoin koko organisaation tulokseen. Vaikka työyhteisössä ei kiinnitettäisi huomiota työskentelyilmapiiriin, rakentuu se kuitenkin itsestään. Sitä voidaan myös aktiivisesti rakentaa, tällöin on kyseessä yksi johtamisen alueista. Työyhteisön johtamisen periaatteiden määrittely on ylimmän johdon vastuulla. Johtamisen periaatteilla voidaan aktiivisesti vaikuttaa työilmapiiriin. Jos ylin johto ei tiedosta riittävän selkeästi työilmapiirin tilaa, on hyödyllistä keskustella aiheesta myös työyhteisön sisällä. Ylin johto ei aina myöskään pysty viestittämään haluamaansa asiaa organisaation ruohonjuuritason tasolle, sillä esimiestasolla voidaan vesittää johdon tavoitteet ja katkaista keskustelun eteneminen. Sen vuoksi on tarpeellista pitää yllä avointa keskustelua työilmapiiristä koko henkilöstön keskuudessa.

### 6.1 Rikosseuraamuslaitoksen arvot ja strategia

Arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista: voimakkuus, pysyvyys ja riippumattomuus ajasta ja paikasta. Arvot muodostuvat käsityksistä ja odotuksista, jotka kuvaavat, miten organisaation henkilöstö toimii ja käyttäytyy sekä asioista, joihin kaikki liiketoimintasuhteet perustuvat. (Lecklin & Laine.2009, 124.)

Vankeinhoitolaitoksessa käytiin arvokeskustelua 1990-luvulla laitostasollakin. Missio 2000-hankkeen tavoitteena oli luoda kaikille yhtenäinen arvopohja ja visio tulevasta työstä. Vankiloissa kokoonnuttiin pienryhmittäin pohtimaan työn suorittamista ja sisältöjä. Työryhmien tuotoksista koottiin Vankeinhoito-osastossa yhteinen julkilausuma. Nyt kymmenen vuotta myöhemmin Rikosseuraamuslaitoksen arvot ovat säilyneet samoina. Arvot ovat siis voimakkaita, pysyviä ja riippumattomia ajasta, organisaatiomuutokseen ei muuttanut niitä. Rikosseuraamuslaitos sitoutuu toiminnassaan suomalaisessa yhteiskunnassa tärkeinä pidettyihin arvoihin: ihmisarvon kunnioittamiseen ja oikeudenmukaisuuteen. Työtä ohjaa käsitys yksilön mahdollisuudesta muuttua ja kasvaa. Arvoihin sitoutuminen merkitsee: perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien turvaamista, tuomittujen kohtelemista inhimillisesti, asiallisesti, ja keskenään tasavertaisesti, kaiken toiminnan lainmukaisuutta sekä oikeuden ja kohtuuden noudattamista, täytäntöönpanon toteuttamista siten, että se tukee tuomitun yksilöllistä kasvua ja kehitystä sekä hänen pyrkimystään rikoksettomaan elämään. Rikosseuraamuslaitoksen tehtävänä on huolehtia osaltaan yhteiskunnan turvallisuudesta pitämällä yllä laillista ja turvallista seuraamusten täytäntöönpanojärjestelmää sekä myötävaikuttaa uusintarikollisuuden vähentämiseen ja rikollisuutta ylläpitävän syrjäytymiskehityksen katkaisemiseen. (<http://www.rikosseuraamus.fi/49204.htm>.)

Strategia on organisaation tietoinen keskeisten tavoitteiden ja suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa. Sen avulla organisaatio hallitsee ympäristöä. Strateginen arkkitehtuuri muodostaa integroidun kokonaisuuden, jossa eri yksiköiden tavoitteet ja toimintatavat ovat yhdensuuntaiset. (Lecklin & Laine.2009, 33-34.)

Rikosseuraamuslaitosta johdetaan Keskushallintoyksiköstä (KEHA). Johtamistyötä varten on suunniteltu ja vahvistettu 1990-luvun lopulta lähtien useita strategioita perustehtävän toteuttamisen varmistamiseksi, mm: Vankilaopetuksen strategia, Rikosseuraamusalan ohjelmatyön linjaukset, Periaateohjelma, Henkilöstöstrategia ja Päihdestrategia. 2011 on julkaistu uusi Rikosseuraamuslaitoksen strategia vuosille 2011-2020. ([www.rikosseuraamus.fi](http://www.rikosseuraamus.fi)).

Kuva 4. Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020.



Esimiesten tehtävänä on johtamisen periaatteiden mukainen toteutus. Esimiesten arvot, asenteet ja luonteiden eroavuudet vaikuttavat siihen, että esimiesten käyttäytyminen ja työskentelytavat poikkeavat toisistaan. Tämä ei kuitenkaan merkitse sitä, ettei työilmapiirin kannalta myönteisiin tuloksiin voitaisi päästä. Ratkaisevaksi muodostuu se, kuinka vahvasti esimies sitoutuu avoimuuden ylläpitoon ja edistämiseen. Työilmapiiriä rakentaa kuitenkin myös jokainen työpaikan työntekijä, suuntaan tai toiseen. Johtamisen periaatteiden julkistaminen ei ole riittävä toimenpide sinänsä. Työilmapiirin rakentaminen vaatiikin määrätietoista ja pitkäjänteistä työtä, ovathan työn kohteena yksilöiden arvot, asenteet ja käyttäytyminen.

## 7 Motti-kyselyn tulokset ja analysointi

Tuloksista kannattaa muodostaa kokonaiskuva. Kysymyskohtaiset tulokset ovat tärkeitä, mutta yksittäisen kysymyksen korkeaa tai matalaa keskiarvoa ei kannata painottaa liikaa. Tärkeää on kokonaisuuden hahmottaminen. Toiset kyselyssä kysytyt asiat ovat helpommin saavutettavissa ja toiset taas haasteellisempia. Kun sama kysely toistetaan useamman kerran saadaan arvokasta seurantatietoa ilmapiirin kehityksestä. Tärkeintä tulosten käsittelyssä ja tulkinnessa on muistaa, että ne kuvastavat vartijoiden näkemyksiä kysytyistä asioista. Syvälinen tulkinta löytyy vain kohderyhmän jäseniltä.

## 7.1 Työn tavoitteiden tunnistaminen

Tavoitteena oli selvittää, kuinka vartijat ovat löytäneet ja sisäistäneet työnsä tavoitteet? Onko perustehtävä ja strategia kirkas? Tiedostetaanko perustehtävä?

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 osittain samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Minulla on selkeä kuva työni tavoitteista	0	1	3	7	11	3,5
Kuvani työn tavoitteista on yhteneväinen muiden työntekijöiden kanssa	0	2	8	1	11	2,9
Työni tavoitteet ohjaavat päivittäistä työtäni	0	1	7	3	11	3,2
Työn tavoitteisiin pääsemistä valvotaan	0	4	4	3	11	2,9
Työtulokseni on mitattavissa	0	7	4	0	11	2,4
Osallistun itse työn strategian tekemiseen	1	3	5	2	11	2,7
Osallistun itse tavoitteiden määrittelyyn	1	2	6	2	11	2,8
<b>Yhteensä</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>37</b>	<b>18</b>	<b>77</b>	<b>2,9</b>

Vastausten keskiarvo vaihteli välillä 2,4 - 3,5 ja yhteensä keskiarvoksi muodostui 2,9. Oman työtuloksen mitattavuus arvioitiin alhaisimmaksi keskiarvolla 2,4 (7 vastaajaa oli osittain eri mieltä ja 4 osittain samaa mieltä). Oman työn tavoitteiden selkeys sai korkeimman keskiarvon 3,5 (7 vastaajaa oli täysin samaa mieltä ja vain yksi osittain eri mieltä).

Yhteenvedona vastausten perusteella vartijoiden mielestä heidän perustehtävänsä on selkeä ja hyvin sisäistetty. Perustehtävä konkretisoituu arkeen hyvin, työn tavoitteet ohjaavat päivittäistä työtä. Vartijat ovat yksimielisiä työhön liittyvistä perustavoitteista. Työn tavoitteet on osattu konkretisoida sillä tavalla, että jokainen ymmärtää ne. Tavoitteisiin pääsemistä valvotaan ja seurataan hyvin

Työsuorituksen mitattavuus mielletään kuitenkin vaikeimmaksi asiaksi. Työsuoritusta voidaan mieltää mitattavaksi toiminnan arvioinnin tulosten kautta. Toimintaa vankiloissa arvioidaan mm. laillisuusvalvonnan kautta. Suomen ylimmät laillisuusvalvojat ovat oikeuskansleri ja eduskunnan oikeusasiamies. Vankilat joutuvat antamaan usein erilaisia selvityksiä ja vastineita kanteluihin. 1.1.2010 aloitti oikeusasiamiehen tehtävissä oikeustieteen tohtori, varatuomari Petri Jääskeläinen. Hän on ottanut itse selvitettäväkseen useita Rikosseuraamuslaitokseen kohdistuvia asioita. Keskushallintoyksikkö arvioi vankiloiden toimintaa. Tarkastajat suorittavat vuosittain tarkastuskäynnit vankilassa, vankilan tilat ja päivittäinen toiminta arvioidaan tarkastuksissa. Vangeilla on mahdollisuus ilmoittautua tarkastajan pitämälle vastaanotolle. Apulaisoikeusasiamiehet suorittavat vastaavanlaisia tarkastuksia. Erilaiset vankiloissa tuotetut raportit ja vuosikertomukset ovat osa toiminnan arviointia.

Työyhteisön hyvän työsuorituksen mittarina voidaan pitää esimerkiksi sitä, ettei eduskunnan oikeusasiamiehellä ole ollut huomautettavaa vankilan toiminnasta vuoden aikana. Työyhteisön hyvä työsuoritus muodostuu työntekijöiden työtulosten summana. Lukuun ottamatta työtuloksen mitattavuutta, vastaukset asettuivat selkeästi tavoitteiden suhteen toimivan työyhteisön tunnusmerkkeihin.

## 7.2 Työyhteisön rakenteiden selkeys

Tavoitteena oli selvittää, missä määrin valvontahenkilökunnan työnjako, roolit ja vastuusuhteet ovat selkeät, toimivat ja joustavat?

	1 täysin erimieltä	2 osittain erimieltä	3 osittain samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Tehtävät, vastuut ja roolit on jaettu työntekijöiden kesken oikein	1	5	4	1	11	2,5
Työtehtävät jakautuvat oikeudenmukaisesti	2	5	3	1	11	2,3
Voin itse suunnitella omat työni	0	2	9	0	11	2,8
Työyhteisössä ei ole turhaa valvontaa ja esimiestyötä	0	4	4	3	11	2,9
Työyhteisössä ei ole tuottamattonta hallinnollista työtä	5	4	2	0	11	1,7
Organisaatiossa ei ole tuottamattonta hallinnollista työtä	6	4	1	0	11	1,5
Työyhteisö on kurinalainen ja noudattaa hyvin työjärjestyksiä	0	4	5	2	11	2,8
Työyhteisö on joustava ja muutосkykyinen	2	2	6	1	11	2,5
Organisaation rakenne ei ole este muutoksille	1	6	3	1	11	2,4
Vankilan sisäisistä tapahtumista tiedotetaan riittävästi	3	6	2	0	11	1,9
Vankilan eri yksiköiden vuorovaikutus on riittävää	0	8	3	0	11	2,3
Ylhäältä tuleva tiedottaminen on riittävää	2	7	2	0	11	2
Tiedonvälitys omassa yksikössäni on riittävää	2	6	3	0	11	2,1
Tiedonvälitysjärjestelmää ei tarvitse täydentää	6	3	1	1	11	1,7
Sivuittainen (vartijoiden välinen) tiedonvälitys on riittävää	2	1	8	0	11	2,5
<b>Yhteensä</b>	<b>19</b>	<b>60</b>	<b>63</b>	<b>23</b>	<b>165</b>	<b>2,3</b>

Työn järjestely määrittää työn laatua, määrää, vaativuutta ja työhön käytettyä aikaa. Työt saadaan järjesteltyä sopimuksilla, perehdyttämällä ja työhön opastuksella. Kaikilla vankilan työntekijöillä on olemassa tehtävänkuvaukset omaan virkaan liittyen. Tehtävänkuvaukset on laadittu kuvaamaan tehtävän vaativuutta palkkausjärjestelmään liittyen. Tehtävänkuvaukset tarkistetaan vuosittain ja päivitetään ajan tasalle kehitys- ja tuloskeskusteluja varten.

Vastausten keskiarvo vaihteli välillä 1,5 - 2,9 ja yhteensä keskiarvoksi muodostui 2,3. Vankilan sisäisen tiedottamisen riittävyys arvioitiin keskiarvolla 1,9 (3 vastaajaa oli täysin eri mieltä ja 6 osittain eri mieltä). Horisontaalinen ja vertikaalinen tiedottaminen kokonaisuudessaan koettiin rakenteellisesti suurimmaksi ongelmaksi, tiedonvälitysjärjestelmää olisi täydennettävä 9 vastaajan mielestä. Väitteeseen ”Organisaatiossa ei ole tuottamatonta hallinnollista työtä” vastaajat olivat eriävänmielisiä 1,5 keskiarvolla, työpaikan tuottamattoman hallinnollisen työn koettiin olevan vain hieman vähäisempää, keskiarvoksi muodostui 1,7.

Yhteenvetona vastauksista voidaan keskiarvon 2,3 perusteella havaita, ettei rakenteissa koeta olevan suurempaa ongelmaa hallinnollisen työn tuottamattomuutta lukuun ottamatta, tiedottamista olisi kuitenkin tehostettava. Tiedottamisen vaikeutena on varmasti vartijoiden tekemä vuorotyö. Omaehtoista tiedonhankkimista olisi varmasti lisättävä, koska vankilassa pidetään kirjaa arkisin osastopalavereista ja perjantaisesta viikkopalaverista. Sähköpostin käyttöä koko henkilökuntaa koskeissa asioissa voisi kuitenkin lisätä.

### 7.3 Miten prosessit toimivat

Tavoitteena oli selvittää, onko työjärjestelmässä kehitettävää sujuvammaksi? Miten keskeiset toiminta- ja työprosessit toimivat?

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 osittain samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Minulla on asianmukaiset työvälineet	1	2	7	1	11	2,7
Työolosuhteet ovat hyvät	2	2	5	2	11	2,6
Asiat sujuvat mutkattomasti	1	3	7	0	11	2,5
Päätökset tehdään ripeästi	4	4	3	0	11	1,9
Työtapoja arvioidaan usein	0	6	4	1	11	2,5
Työn laatu on mitattavissa	2	7	2	0	11	2
Työtehosta, työolosuhteista ja työviihtyvyydestä huolehditaan hyvin	4	3	4	0	11	2
Informaatiota on hyvin saatavilla	3	5	3	0	11	2
Organisaation eri osien toimintaprosessit on sovitettu hyvin yhteen	1	9	1	0	11	2
<b>Yhteensä</b>	<b>18</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>99</b>	<b>2,3</b>

Vastausten keskiarvo vaihteli välillä 1,9 - 2,7 ja yhteensä keskiarvoksi muodostui 2,3. Vartijat olivat jokseenkin samaa mieltä, että työyhteisössä on käytössä asianmukaiset työvälineet ja työolosuhteet, jotka mahdollistavat suhteellisen mutkattoman työskentelyn.

Yhteinen keskiarvo on kaikkien yhdeksän eri osa-alueen alhaisin, suurimmat ongelmat koetaan työprosesseihin liittyviksi. Työn laadun mittaaminen koettiin ongelmaksi. Suurimmaksi ongelmaksi koettiin, ettei päätöksiä tehdä ripeästi, keskiarvoksi muodostui 1,9. Päätöksenteon valmistelussa ja itse päätöksenteossa on huomioitava prosessin kannalta merkityksellisiä asioita, päätökset on kuitenkin pyrittävä tekemään nopeasti. Toimivaltaisuus ratkaisee kuitenkin päätöksentekijän, päätöksen tekemistä ei saa siirtää muille, ellei tästä ole erikseen säädetty.

Yhteisillä pelisäännöillä määritellään tavat miten toimia: mitkä ovat rajat, vastualueet ja vapaudet. Lait, asetukset ja Rikosseuraamuslaitoksen määräykset luovat pohjan yhteisille pe-

lisäännöille. Vankilan järjestyssääntö ja hallussapitoluettelot ovat laitoskohtaisia ja niiden noudattamista valvotaan koko henkilökunnan toimesta. Vankilassa asiat ja tekemisen järjestykset ovat lähes kaikki kirjattu ylös. Päivittäistä toimintaa rytmittää johtajan vahvistama päiväjärjestys, josta voidaan poiketa vain erikoistapauksissa.

Esimiesten on huolehdittava siitä, että työaika käytetään tehokkaasti hyväksi. esimiehen on kuultava henkilöstöä ja otettava todesta työolosuhteisiin ja työviihtyvyyteen liittyvät asiat ja vietävä niitä eteenpäin toimenpiteitä varten. Työviihtyminen ja hyvät työolosuhteet vaikuttavat oleellisesti työtehoon. esimiehen velvollisuus on välittää tieto asiasta sellaiselle virkamiehelle jolla on valtuudet toimia asiassa.

Esimiesten on yhdessä alaisten kanssa käytävä työtehtävät läpi ja karsittava päällekkäisyydet ja turhat työtehtävät pois työskentelyn tehostamiseksi. Esimiehillä pitäisi olla laajempi näkemys toimintaympäristöstä ja työn kehittämisestä kuin työntekijöillä. Organisaation toimintaprosessien yhteensovittamisessa on käytettävä moniammatillista yhteistyötä ja ilmapiirin tulisi olla avoin. Kehityskeskustelut ovat mm. yksi mahdollisuus syventää esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta. Työtapojen ja työmenetelmien jatkuva kehittäminen joustavimmiksi ja laadukkaimmiksi tulisi olla organisaation ja toimintayksikön tavoitteena. Henkilöstöresurssien säästötoimet ovat osaltaan pakottaneet vähentyneen henkilökunnan tekemään lisääntyneen työmäärän entistä tehokkaammin, osin laitosturvallisuuden kustannuksella.

#### 7.4 Onko työyhteisössä tarpeellista osaamista

Tavoitteena oli selvittää onko osaaminen ja työtaidot riittäviä, hyödynnetäänkö osaamista ja koetaanko palkitseminen riittäväksi. Kannustetaanko vartijoita edelleen kehittymään?

	1 täysin erimielistä	2 osittain erimielistä	3 osittain samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Henkilöstön perusosaaminen on hyvää	0	1	5	5	11	3,4
Ihmiset ovat osaamistaan vastaavissa tehtävissä	0	2	6	3	11	3,1
Osaamista hyödynnetään hyvin	0	4	7	0	11	2,6
Osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa	0	1	5	5	11	3,4
Ammattitaidon kehittämiseen kannustetaan	2	5	3	1	11	2,3
Osaamisesta voidaan palkita	3	5	2	1	11	2,1
Osaamisesta palkitaan riittävästi	5	4	2	0	11	1,7
Minulle on annettu riittävästi vastuuta	0	2	6	3	11	3,1
Olen saanut riittävästi lisäkoulutusta	2	1	7	1	11	2,6
<b>Yhteensä</b>	12	25	43	19	99	<b>2,7</b>

Vastausten keskiarvo vaihteli välillä 1,7 - 3,4 ja yhteensä keskiarvoksi muodostui 2,7. Vartijat kokivat työssä tarvittavan perusosaamisen tason olevan hyvän ja ihmisten sijoitetun heidän osaamiseensa nähden oikeisiin tehtäviin. Työyhteisössä koettiin olevan osaavaa henkilöstöä, jonka osaamista hyödynnetään riittävän hyvin. Osaamistarpeiden muutokseen tulevaisuudessa uskottiin vahvasti, ammattitaidon kehittämisen kannustaminen jakoi mielipiteitä samoin kuin riittävän lisäkoulutuksen määrä.

Osaamisesta palkitseminen ja sen riittävyys oli kuitenkin vastaajien mielestä riittämätöntä. Tähän ovat varmasti vaikuttaneet uuden palkkausjärjestelmän viime vuosien kokemukset, jolloin jo ennen tulokeskusteluja on esimiehille annettu ohjeistus, ettei henkilökohtaisia pisteitä saa nostaa.

Työn tekemistä tukevassa organisaatiossa kokemuksista ja ongelmista oppiminen on tärkeää, työyhteisö on tuolloin oppiva organisaatio. Jokaisella työpisteellä on perehdytyskansio, jonka avulla uudet työntekijät opastetaan työn suorittamiseen. On tärkeää, että kaikilla samaa työtä tekevillä on samat toimintatavat. Siten vangin on helpompi asioida henkilökunnan kanssa ja erimielisyyksiä ei tule niin usein, kuin tulisi jos toinen lupaisi jotakin ja toinen kieltäisi saman asian.

Tulevaisuuden osaamistarpeet voitaisiin kytkeä osaltaan rikosseuraamusalan strategiaan ja miettiä yhdessä miten se tulee vaikuttamaan käytännön työhön vankilassa, vai jääkö strategia tosiasiallisesti jalkautumatta vankilaan. Henkilöstön säännöllistä täydennyskoulutusta tulisi tasapuolisesti tukea koko organisaatiossa. Vankilassa tulisi kannustaa ja motivoida, jopa määrätä, vartijoita koulutukseen ja mahdollistaa joustavilla työaikajärjestelyillä kaikkien osallistuminen. On kuitenkin selvää, että koulutuksellisista linjoista päätetään keskushallinnossa. Turvallisuuskriittisessä työpaikassa sisäisellä koulutuksella on kuitenkin suuri merkitys. Työyhteisössä on aina oman alansa tai harrastuksensa asiantuntijoita, joiden potentiaali pitäisi saada hyödynnettyä sisäisten koulutusten muodossa. Yksikön sisäiseen kouluttamiseen tulisi antaa riittävät resurssit. Henkilöstöresurssien säästötoimet ovat kuitenkin johtaneet siihen, että kaikista sisäisistä koulutuksista aiheutuu henkilöstökuluja ylitöiden muodossa.

## 7.5 Millainen on työkuultuuri

Tuetaanko motivaatiota, sitoutumista ja osallistumista? Tavoitteena oli selvittää millainen työskentelyilmapiiri ja työkuultuuri vallitsee, onko työyhteisö tiivis?

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 osittain samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Olen motivoitunut ja haluan käyttää kaiken osaamiseni työhöni	1	2	2	6	11	3,2
Koko työyhteisö on motivoitunut työn tekemiseen	2	5	3	1	11	2,3
En ole miettinyt alan vaihtoa	3	1	2	5	11	2,8
En ole miettinyt hakeutuvani toisiin tehtäviin rikosseuraamusalalla	2	3	2	4	11	2,7
En halua vaihtaa työpistettäni	1	1	5	4	11	3,1
Suostun vaihtamaan työpistettäni	2	2	4	3	11	2,7
Olen valmis sijaistamaan kolleegaani	0	0	3	8	11	3,7
Olen valmis sijaistamaan esimiestäni	3	0	3	5	11	2,9
Mielestäni työpaikallani on avoin ilmapiiri	3	2	5	1	11	2,4
Tulevaisuuteen suhtaudutaan positiivisesti	4	3	4	0	11	2
Työtehtävät hoidetaan tunnollisesti	0	1	7	3	11	3,2
Koen, että työpaikallani ei ole kuppikuntia	3	6	2	0	11	1,9
Minusta on helppoa esittää omia mielipiteitäni työyhteisössä	1	2	5	3	11	2,9
Mielipiteitäni kuunnellaan työyhteisössä	2	2	5	2	11	2,6
<b>Yhteensä</b>	<b>27</b>	<b>30</b>	<b>52</b>	<b>45</b>	<b>154</b>	<b>2,7</b>

Vastausten keskiarvo vaihteli välillä 1,9 - 3,7 ja yhteensä keskiarvoksi muodostui 2,7. Työpäikällä koetaan olevan kuppikuntia, mutta toisaalta kaikki ovat valmiita sijaistamaan kollegaansa. Samoin koetaan, etteivät kaikki koko työyhteisössä ole täysin motivoituneita työskenteleeseen, mutta omaa motivaatiota pidettiin korkeana. Tulevaisuuteen suhtaudutaan negatiivisesti, alan vaihtamista ja toisiin tehtäviin hakeutumista on osittain vastaajien keskuudessa mietitty.

Avoin ja monipuolinen vuorovaikutus on tasa-arvoista keskustelemista ja kuuntelemista. Mikkelin vankilassa operatiivisella tasolla pyritään keskustelemaan ja ottamaan huomioon erilaiset mielipiteet ja tieto erityisesti vangin asioista päätettäessä. Henkilökunta haluaa myös, että kaikki työntekijät noudattavat samoja sääntöjä ikään tai työkokemukseen katsomatta.

Tulevaisuus olisi nähtävä innostavana ja mahdollisuutena kehittää työtä. Tällä on myös vaikutus rekrytointiin ja koko organisaation julkisuuskuvaan. Ilmapiirin avoimuus sisältää myös positiivisen palautteen antamisen avoimuuden rakentavassa hengessä. Välitön palaute avaa myöskin keskustelua asioista, hankalien asioiden käsittelyyn työyhteisössä tulisi luoda rakentava ja oppimista tuottava malli. Yhtä tärkeää kuin palautteen antaminen on myös palautteen vastaanottamisen taito.

## 7.6 Miten sisäiset suhteet toimivat

Tavoitteena oli selvittää, onko yhteistyön rakenteessa ja vuorovaikutuksessa kehitettävää? Kokevatko työntekijät tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta?

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 osittain samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Yhteistyö työyksikön sisällä on toimivaa	1	1	8	1	11	2,8
Yhteistyö eri yksiköiden välillä on toimivaa	2	3	6	0	11	2,4
Konflikteja on harvoin	2	3	5	1	11	2,5
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon	1	4	5	1	11	2,5
Tasa-arvoisuus toteutuu työyhteisössä	2	3	6	0	11	2,4
Sukupuolten välillä ei ole eriarvoisuutta	2	3	5	1	11	2,5
Eri-ikäiset työntekijät ovat tasa-arvoisia	2	6	3	0	11	2,1
Yhteensä	12	23	38	4	77	2,4

Vastausten keskiarvo vaihteli välillä 2,1 - 2,8 ja yhteensä keskiarvoksi muodostui 2,4. Tyytyväisimpiä oltiin vartijoiden keskinäiseen yhteistyöhön. Vartijoiden iällä katsottiin kuitenkin olevan voimakkaasti vaikutusta tasa-arvoisuuteen.

Sisäinen yhteistyö vaikuttaisi olevan toimivaa. Työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon. Konfliktien määrä ei ole hälyttävän suuri. Tasa-arvo toteutuu eri sukupuolten välillä työyhteisössä. Eri-ikäisten kohtelussa koettiin kuitenkin epätasa-arvoa. Osittain asiaan varmasti vaikuttaa perinteinen odottamattomien työtehtävien hoitaminen. Esimerkiksi sairaalassa tapahtuva vangin vartiointi on perinteisesti päivystäjän määräämänä järjestettyä ja useimmiten iältään nuorimpien vartijoiden hoitamaa. On kuitenkin selkeää, että jotkin työtehtävät vaativat huomioitavia sukupuoli- tai turvallisuusrajoitteita. Tämä ei ole syrjivää, vaan lain ja turvallisuusajattelun noudattamista, joka palvelee mm. työturvallisuutta ja henkilöstön hyvinvointia. Työn suunnittelun ja sen vaatimien prosessien tuntemus on tärkeää työtehtäviä jaettaessa.

## 7.7 Onko työyhteisössä työn kehittämistä

Tuetaanko ihmisiä ja työyhteisöä uuden oppimisessa? Tavoitteena oli selvittää kuinka kehittämiseen suhtaudutaan ja tuetaanko henkilöstön kehittymistä.

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 osittain samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Mielestäni Mikkelin vankilassa on panostettu työn kehittämiseen	1	5	3	2	11	2,5
Mielestäni Mikkelin vankilassa on panostettu organisaation kehittämiseen	1	6	3	1	11	2,4
Mielestäni Mikkelin vankilassa on panostettu henkilöstön kehittymisen tukemiseen	0	6	4	1	11	2,5
Koen tekeväni kykyjäni vastaavaa työtä	0	3	6	2	11	2,9
Koen, että erityisosaamistani hyödynnetään riittävästi	0	5	6	0	11	2,5
Olen kiinnostunut työni kehittämisestä	0	2	1	8	11	3,5
Sisäistä koulutusta järjestetään riittävästi	3	6	2	0	11	1,9
Arvioin usein työmenetelmiäni	2	0	7	2	11	2,8
Arvioin usein työni laatua	1	1	7	2	11	2,9
Olen kiinnostunut organisaatiossa tapahtuvista muutoksista	1	1	3	6	11	3,3
<b>Yhteensä</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>42</b>	<b>24</b>	<b>110</b>	<b>2,7</b>

Vastausten keskiarvo vaihteli välillä 1,9 - 3,5 ja yhteensä keskiarvoksi muodostui 2,7. Työn, organisaation ja henkilöstön kehittämisen tukeen oltiin keskimäärin tyytyväisiä. Työmenetelmiä ja työn laatua arvioitiin usein, organisaation muutoksista oltiin kiinnostuneita. Oman työn kehittämiseen oltiin erittäin kiinnostuneita, tästä johtuen sisäistä koulutusta ei koeta olevan riittävästi. Kehittäminen voi olla myös oman työn äärellä ja ohessa tapahtuvaa. Kehittäminen voi olla pienimuotoista ja päivittäiseen toimintaan liittyvää. Hyviin alaitaitoihin kuuluu myös koulutuksiin osallistuminen vapaa-ajalta. Koulutuksen järjestäminen siten, että vain työvuorossa olevat osallistuvat, on haasteellista, vankilan perustoiminnot on kuitenkin järjestettävä jokaisena päivänä.

## 7.8 Johtaminen ja esimiestyö

Onko rikosseuraamusesimiesten esimiestyö hyvää? Tavoitteena oli selvittää, miten rikosseuraamusesimiesten vuorovaikutus alaisten kanssa koetaan. Miten esimiehet huolehtivat alaisensa tarpeista, annetaanko tukea ja palautetta?

Johtamisella määritellään tavoitteet, vastuun ja valtuuksien jakaminen, tiedonkulku, avun tarve, vuorovaikutus ja työyhteisön keskinäinen luottamus. Työntekoa palvelevaa johtamista on, että rikosseuraamusesimiehet ovat selvillä vartijoiden työn pulmista. Arkityössä käsitellään ongelmia yhdessä työntekijöiden kanssa. Virkavastuusta ja tiedottamisen velvollisuudesta johtuen työntekijät eivät voi keskenään ratkoa arkityön ongelmia. Alaisten velvollisuutena on tuoda asioita esimerkiksi arki-aamuisin pidettävän osastopalaverin käsiteltäväksi. Esimiesapua on saatavissa viiveettömästi, vartijat hoitavat varsinkin vankiin liittyvät kysymykset ja tiedustelut heti.

	1 täysin eri mieltä	2 osittain eri mieltä	3 osittain samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Esimies on motivoitunut työhönsä	0	2	4	5	11	3,3
Esimies on tarmokas	0	1	6	4	11	3,3
Esimies on huumorintajuinen	1	1	2	7	11	3,4
Esimies on ammattitaitoinen	0	1	3	7	11	3,5
Esimies tulee hyvin toimeen kollegoidensa kanssa	0	1	5	5	11	3,4
Esimies omaa hyvät ihmissuhdetaidot	1	3	3	4	11	2,9
Esimies on joustava ja avoin uusille ajatuksille	0	5	2	4	11	2,9
Esimies haluaa kokeilla ja toteuttaa hyviä ideoita	0	1	7	3	11	3,2
Esimies on oikeudenmukainen	1	1	3	6	11	3,3
Esimies luottaa alaisiinsa	1	0	5	5	11	3,3
Esimies on tasapuolinen, ei joitakin suosiva	1	3	5	2	11	2,7
Esimies on helposti lähestyttävä	2	2	2	5	11	2,9
Esimies huolehtii henkilöstön tarpeista	0	3	5	3	11	3
Esimies on kannustava	1	3	4	3	11	2,8
Esimies tukee kehittymistäni	0	3	4	4	11	3,1
Esimies toimii vuorovaikutuksessa kanssani	1	2	3	5	11	3,1
Esimies antaa oikeudenmukaisista palautetta	1	1	4	5	11	3,2
Esimies antaa usein palautetta työtehtävieni hoitamisesta	2	3	4	2	11	2,5
Haluan vaikuttaa mielipiteilläni esimieheeni	1	2	7	1	11	2,7
Pystyn vaikuttamaan mielipiteilläni esimieheeni	1	4	6	0	11	2,5

Esimies ottaa mielipiteeni usein huomioon	1	4	4	2	11	2,6
Esimies ratkoo ongelmia yhteistyössä työntekijöiden kanssa	1	3	5	2	11	2,7
Esimiehen kanssa on helppo keskustella työasioista	0	3	3	5	11	3,2
Keskustelen esimieheni kanssa omista asioistani	3	3	1	4	11	2,5
Esimies välittää tietoja mielellään	0	3	6	2	11	2,9
Esimies suhtautuu aloitteisiini myönteisesti	0	4	5	2	11	2,8
Tietojen antaminen on esimiehelleni helppoa	0	3	3	5	11	3,2
Esimies pyrkii usein rohkaisemaan alaisiaan	2	2	6	1	11	2,5
Esimies tuntee työhöni liittyvät ongelmat hyvin	0	3	6	2	11	2,9
Esimies antaa minulle työrauhan	0	2	6	3	11	3,1
Esimies auttaa vaikeissa työtehtävissä	1	1	7	2	11	2,9
Esimies keskustelee alaisten urasuunnitelmista	1	6	2	2	11	2,5
Esimies kertoo riittävästi työtäni koskevista suunnitelmista	1	5	4	1	11	2,5
Esimies kannustaa hankkimaan koulutusta	1	6	3	1	11	2,4
Esimies opastaa riittävästi työtehtäviini	1	3	7	0	11	2,5
Esimies kiittää ja rohkaisee enemmän kuin arvostelee	3	1	3	4	11	2,7
Esimiehen vaikutus alaisiin on suuri	1	2	3	5	11	3,1
<b>Yhteensä</b>	<b>30</b>	<b>96</b>	<b>158</b>	<b>123</b>	<b>407</b>	<b>2,9</b>

Vastausten keskiarvo vaihteli välillä 2,4 - 3,5 ja yhteensä keskiarvoksi muodostui 2,9. Esimiesten ei koettu riittävästi kannustavan vartijoita koulutuksen hankkimiseen. Muuten esimiesten antamaan tukeen oltiin tyytyväisiä kaikilla osa-alueilla. Esimiesten havaittiin huolehtivan

henkilöstön tarpeista ja luovan edellytyksiä hyvälle työnteolle. Heidän nähtiin myöskin toimivan hyvässä vuorovaikutuksessa vartijoiden kanssa. Työhön opastamisen riittävyteen ei kukaan vastaajista ollut täysin samaa mieltä.

Korkeimmalla keskiarvolla 3,5 arvioitiin esimiesten ammattitaito, vain yksi vastaaja oli osittain eri mieltä. Ammattitaito kattaa käsitteenä monta eri osa-aluetta, ammatillinen osaaminen muodostuu toisaalta ammatissa tarvittavista tiedoista ja taidoista, mutta toisaalta henkilön persoonallisuuden eri puolista, joita perimä ja sosiaalinen toimintaympäristö elämän aikana muokkaavat. Ammattitaito koostuu monesta eri tekijästä. Perustana on oman ammattialan työn osaaminen ja käyttäytyminen työpaikalla. Työn osaamiseen kuuluu työmenetelmien, työvälineiden, materiaalien, tiedon ja työturvallisuusasioiden hallinta. Ammattitaitoon kuuluu myös kiinnostuneisuus työhön, hyvä käyttäytyminen, neuvon kysyminen, työrauhan ylläpitäminen, työvaatteiden käyttäminen ja vastuullisuus työtehtävistä. Ammattitaitoinen esimies noudattaa työnantajan määräyksiä, suorittaa työtehtävät huolellisesti ja viivyttämättä. Ammattitaitoon kuuluu lakien, sääntöjen ja sopimusten noudattaminen.

Vuorotyö on varmasti osaltaan vaikuttanut johtamismenetelmien muotoutumisessa. Samaa työpistettä hoitaa kaksi vartijaa vuorotellen kolme päivää kerrallaan, päivystävä- ja vastaanoton rikosseuraamusesimies vaihtuvat kahden päivän välein. Yhteisiä esimiesten palavereja ei ole. Palautteen antaminen ja kannustaminen olisi saatava yhtenäiseksi ja tasapuoliseksi esimiesten työskentelytavoissa.

## 7.9 Suhde toimintaympäristöön

Onko ympäristöllä merkitystä? Tavoitteena oli selvittää, miten vartijat kokevat suhteet ympäristöön.

	1 täysin erimielistä	2 osittain erimielistä	3 osittain samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	Yhteensä	Keskiarvo
Johto seuraa toimintaympäristön muutoksia	0	2	8	1	11	2,9
Johto voi vaikuttaa toimintaympäristön muutoksiin	0	2	4	5	11	3,3
Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat työn sisältöön	0	1	3	7	11	3,5
Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat työn suorittamiseen	0	2	6	3	11	3,1
<b>Yhteensä</b>	0	7	21	16	44	<b>3,2</b>

Vastausten keskiarvo vaihteli välillä 2,9 - 3,5 ja yhteensä keskiarvoksi muodostui 3,2. Yhteiskunnan muutosten uskotaan vaikuttavan työn sisältöön ja työn suorittamiseen. Johdon aktiivisuuden ja vaikutusmahdollisuuksiin toimintaympäristössä oltiin tyytyväisiä.

Toimintaympäristössä on huolehdittava siitä, että haasteisiin pystytään vastaamaan ja uusien muutosten edellyttämässä vauhdissa pysytään. Turvallisuuteen ja sen kehitykseen kannattaa sijoittaa. monipuoliset ja kattavat viestinnän muodot olisi saatava jokapäiväiseen käyttöön, esimerkiksi Virve-viranomaisverkon käyttöönotto on vankilassa alussa. Avointa työilmapiiriä tulee tukea, tiedottamisen kulttuuria ja viranomaisyhteistyön merkitystä korostaa.

## 8 Tutkimuksen pohjalta nousevat kehittämissuhteet

Organisaatioiden kehittämisellä täytyy olla jokin päämäärä. Nämä päämäärät ovat sidoksissa tiettyihin arvoihin. Eräs voimakas pyrkimys organisaatioiden kehittämisessä on ollut ”inhimillistä organisaatioita”, toisin sanoen saada organisaatiot ottamaan paremmin huomioon jäsentensä tarpeet. Toisaalta missään kehittämistoiminnassa ei voida sivuuttaa kysymystä siitä, miten saada organisaatiot toimimaan tehokkaammin, toisin sanoen saavuttamaan paremmin varsinaiset tavoitteensa. (Honkanen 1989, 11.)

Kyselyn tulokset kertovat työyhteisön tilasta, mutta eivät siitä, mistä kokemus johtuu tai mihin suuntaan asioita olisi muutettava. Taustalla olevat tekijät on siis aina selvitettävä keskustelun kautta ja kyselyn tuloksia on arvioitava yhdessä kohderyhmän kanssa. Tulokset kuvaavat vartijoiden yhteistä mielipidettä kysytyistä asioista. On kuitenkin muistettava, että vastaajien kesken voi olla hyvinkin erilaisia kokemuksia, vaikka yleinen mielipide olisi myönteinen. Tästä syystä keskustelu onkin tapa löytää ne asiat, joita kehittämällä työn tekemistä ja työhyvinvointia voidaan parantaa.

Kyselyn tulokset voidaan käydä ensin läpi esimiestasolla esimiesten sitouttamiseksi kehitystyöhön. Esimiestyötä koskevat kysymykset ja vastaukset voivat olla esimiehelle itselleen haastavia käsitellä. Ne ovat kuitenkin tärkeitä oman kehittymisen kannalta. Kriittisen palautteen saamisen kautta on mahdollista kehittyä omassa työssä. Tulokset eivät kuitenkaan henkilöidy ja palautetta on helpompi ottaa vastaan ryhmämuodossa. Esimiestyössä ei koskaan ole valmis, itsensä kehittämisen pitäisi olla jatkuva haaste.

Kysely saattaa herättää ajatuksia siitä, että jokin muuttuu. Kyselyn tulokset eivät itsessään kuitenkaan muuta mitään. Kaikille on hyvä tehdä selväksi se, millaisena työkaluna kyselyä ja sen tuloksia käytetään. Tulosten tulee olla keskustelun apuväline. Tulosten käsittelytilaisuudessa on hyvä heti aluksi kertoa, että tilaisuuden tarkoituksena on keskustella siitä, miten kysytyt asiat näkyvät arkityössä. Ilmapiiirkyselyn tuloksia ensimmäistä kertaa yhdessä käsiteltäessä ei välttämättä tarvitse päästä miettimään konkreettisia toimenpiteitä. Koska kysely kattaa paljon työhön liittyviä asioita, tuloksia ei kannata yrittääkään käydä läpi muun palaverin osana. Aikaa tulee varata riittävästi, jotta ehditään keskustella tärkeistä asioista. Tulosten käsittely kannattaa organisoida hyvissä ajoin etukäteen ja osallistujille tulee informoida tilaisuuden tarkoitus ja tavoitteet. Vuosittain keväällä järjestettävä vartijapalaveri tai työhyvinvointipäivä olisi sopivin tilaisuus esitellä tulokset. Järkevintä olisi kuitenkin pitää kaksi erillistä tilaisuutta, joissa ensimmäisessä esiteltäisiin tulokset ja toinen tilaisuus olisi selkeämmin käytännön suunnitteluun tähtäävä kehittämistilaisuus.

Tulosten käsittelyssä olisi tärkeää asettaa tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa. Ensimmäisessä käsittelyssä tulosten läpikäynnin ohella voidaan valita kolmen positiivisen vahvuuden ja kolmen kehittämistä vaativan kohteen valinta. Kun kehittämiskohteet nousevat esille työntekijöiden tarpeista, motivaatio ja sitoutuminen asioiden parantamiseen ovat korkeammalla kuin ulkoapäin määritellyissä kehittämiskohteissa. Kehittämiskohteita arvioidessa kannattaa kuitenkin muistaa priorisoinnin merkitys, mikä on työn kannalta keskeisintä ja mihin itse voidaan vaikuttaa? Tavoitteena ei saa olla kehittäminen kehittämisen vuoksi, vaan arkisen työn teon helpottaminen.

Toisessa käsittelyssä määritellään toimenpiteet ja aikataulu kehittämiskohteille. Kehittämissuunnitelma on tuttu käsite henkilökohtaisella tasolla käytävistä kehityskeskusteluista. Kehityssuunnitelmassa (Kauranen, Koskensalmi, Multanen & Vanhala.2011, 64) olisi hyvä vastata kysymyksiin miksi, mitä ja miten, kuka ja milloin.

Kehittämisen alkaessa esimiehen tehtävänä on varmistaa, että kehittämistoimia oikeasti aletaan toteuttaa. Vastuunjaon tulee olla selkeää, kyse on sitoutumisesta asiaan. Kehittäminen on ohjattu prosessi, esimiehen tulee tukea henkilökunnan motivaatiota ja varmistaa, että kaikilla on mahdollisuus osallistua kehittämiseen. Tavoite kannattaa pitää esillä koko ajan: Mihin tällä pyrimme, miten kehittäminen hyödyttää työtämme? Esimiehen ja johdon pitää toimia esimerkkinä henkilöstölle. Kehittämistoimia on seurattava ja väliarvioitava prosessin aikana. Tärkeää on myös päättää ja arvioida lopputulokset. Mitä saavutettiin, onnistuttiinko, oliko hyötyä ja miten jatketaan eteenpäin? Kehittämisen epäonnistumisestakin voidaan oppia, mitä vaikeuksia kohdattiin ja mitä olisi voitu tehdä toisin?

Kehittämistoiminnan sykli on useimmiten yksi vuosi ja ilmapiirin tilaa voidaan selvittää toistamalla kysely uudestaan. Jos kysely uusitaan liian nopeasti, ei todellisia muutoksia ole välttämättä ehtinyt tapahtua. Jos taas kyselyjen väli venyy useiden vuosien mittaiseksi kehittämisen rytmi ja motivaatio saattavat loppua.

Uuden vankilan valmistuttua oli tarpeellista kirjoittaa uudestaan kaikki perehdyttämiskansiot, työnkuvaukset ja kirjoittaa prosessikuvaukset työn ohjeistamiseksi ja toimintatapojen yhtenäistämiseksi uusissa toimitiloissa. Sisäisiä koulutuksia on kuitenkin järjestettävä toiminnan sujuvuuden takaamiseksi ja kehittämiseksi. Esimerkiksi keskusvalvomon tekniikka, vastaanotto-osaston läpivalaisulaite ja monet muut tekniset laitteet vaativat käyttäjäkoulutuksen ja osaamisen ylläpidon. Vanhan vankilan peruskorjauksen valmistuttua toivottavasti lisääntyvä henkilökunnan määrä vaatii esimiestyöltä tulevaisuudessa enemmän. Rakentavan palautteen antaminen olisi juurrutettava osaksi päivittäistä esimiestyötä. Osaamisen palkitseminen henkilökohtaisen pisteytyksen kautta rahallisesti on ollut lähes mahdotonta uuden palkkausjärjestelmän olemassaoloaikana ja valtionhallinnon säästötoimien aikana. Muita palkitsemisen muotoja on kuitenkin olemassa, niiden suunnitelmallista käyttöä voitaisiin kehittää. Työhyvinvointi kuuluu osaksi johtamista ja se vahvistaa organisaation kykyä saavuttaa sille asetettuja tavoitteita.

Eri yksiköiden (valvonta, terveydenhuolto, työtoiminta) yhteistyön ylläpitämistä ja kehittämistä ei ole mahdollista toteuttaa henkilöierolla ammatillisista erityisvaatimuksista johtuen. Yhteistoimintaa eri yksiköiden välillä voidaan kyllä toteuttaa ammatillisen yhteistyön lisäksi työhyvinvointitoiminnan keinoin. Esimerkiksi yhteiset työajalla järjestetyt liikuntatapahtumat ovat keino lisätä yhteisöllisyyttä eri henkilöstöryhmien välillä.

## 9 Johtopäätökset

Työilmapiiri syntyy yksilöiden käyttäytymisen myötä. Käytöstavat ja sosiaalistuminen muotoutuvat jo ennen varsinaista työkästä kotona ja kouluttautumisen aikana. Ratkaisevaa työilmapiirin kannalta on se, miten ihminen kunnioittaa ja arvostaa toista ihmistä. Johtajan käyttäytyminen saattaa olla monelle työntekijälle hyvänä esimerkkinä tai antaa luvan huonoon käytökseen. Yhden henkilön antama malli innostavan ja viihtyisän ilmapiirin luomiseksi ei kuitenkaan riitä. On tarpeen pyrkiä vaikuttamaan kaikkien asenteisiin. Tällöin esimiesten osuus työilmapiiriin rakentamisessa korostuu. Keskeistä hyvässä esimiestyössä on vuorovaikutus alaisten kanssa. Vuorovaikutus ei onnistu kiireessä, vaan sille on oltava aikaa.

Yksilön käyttäytymiseen vaikuttaa tiedostetusti tai tiedostamatta se, millaiseksi hän itse kokee työnsä. Ovatko työn vaatavuus ja määrä sopivia? Onko työntekijä sisäisesti tyytyväinen tai tyytymätön työhönsä? Miten työssä viihdytään? Esimiehen tehtävänä on seurata oman työyhteisönsä tilaa ja hallittava se yksilötasolla. Tällöin syntyy tilanteita, joissa esimiestaidot punnitaan inhimillisten ongelmien ratkaisijana. Esimiehen rooliin kuuluu kannustaa työntekijöitä aktiiviseen oman toiminnan arviointiin ja varmistaa edellytykset toteuttaa muutoksia. Hyvässä työyhteisössä ihmisten osaaminen saadaan optimaalisesti hyödynnettyä.

Esimiesten aspektista työpaikan ilmapiiriä kannattaa kehittää monestakin syystä. Yhtenäisesti toimivat työntekijät saavuttavat tavoitteen pienemmällä ponnistelulla kuin epäyhtenäinen ja kitkainen joukko. Kireä ja vanhoihin toimintatapoihin jumiutunut ilmapiiri saattaa näkyä työntekijöiden vaihtumisena ja runsaina poissaoloina. Toimiva työyhteisö lisää työtyytyväisyyttä ja vähentää stressiä. Poissaolojen vähentyminen lisää töissä olevien kiireettömyyttä. Työ tehostuu ja sujuu paremmin.

Työyhteisöjen toimintakulttuurin ja ilmapiirin rakentamiseen vaikuttavat monet erilaiset tekijät. Ilmapiiri voi olla myönteinen ja ystävällinen. Ihmiset uskovat siihen, että asiat sujuvat ja tulevaisuuden haasteista selvitään. Yksittäisen työntekijän on helppo uskoa ja luottaa omaan selviytymiseensä. Tällöin ei kielteisesti ajattelevien puheet pääse vaikuttamaan niin suuresti, koska yleinen ajattelu ei tue heidän ajattelu- ja toimintamallejaan.

Nykyisessä globaalissa markkinataloudessa suurin osa yrityksistä ja organisaatioista ei kuitenkaan viesti yhteistä menestymisen ja selviytymisen henkeä. Vallalla on pelkoa tulevasta ja kilpailu resursseista. Uutiset YT-neuvotteluista ovat arkipäivää, työntekijöistä on tullut ensisijaisia kustannustekijöitä. Kaikki eivät voi olla rauhallisin mielin ja turvatussa asemassa.

Tutkimuksen tarkoituksena oli mitata koettua työhyvinvointia. Johtopäätöksiä voidaan tehdä tutkimuksen tavoitteiden ja tuloksien tulkinnan perusteella. Työhön oltiin yleisesti melko tyytyväisiä. Työhyvinvointi koettiin suurelta osin hyväksi, suuria ongelmakohtia ei tullut esille.

Työhyvinvointia parantavina tekijöinä olivat esimiesten ammattitaito, työn tavoitteiden selkeys, hyvä perusosaaminen ja kiinnostus oman työn kehittämiseen. Työmotivaatio vastanneiden työntekijöiden kesken voitiin todeta olevan hyvä, ja tähän omalla asenteella ja osaamisella on suurin merkitys. Osaamisen ja ammatillisen itsetunnon ollessa kohdallaan, myös työssä voidaan paremmin.

Heikentävinä tekijöinä tuli esille tiedottamisen vaikeudet ja puutteet, päätöksenteon hitaus, työprosessien puutteet, ja palkitsemiskäytännöt. Kehittämisehdotuksia ei tutkimuksessa ollut mahdollista tuoda esille tutkimuksen rajauksen vuoksi. Samoin vaikutusmahdollisuuksiin voidaan vaikuttaa omien tarpeiden esiin tuomisella. Taustamuuttujien vaikutusta vastauksiin ei tehty, kysely suoritettiin anonymiteetin vakuuttamiseksi ilman taustamuuttujia.

Tutkimusongelmiin saatiin tutkijan näkökulmasta vastaukset. Tutkimustulosten merkittävyyttä arvioitaessa tuloksia voidaan soveltaa tutkittuun työyhteisöön. Tutkimuksella voidaan katsoa olevan merkitystä tutkitun työyhteisön kannalta, sillä tutkimuksessa saadut tulokset voivat toimia lähtökohtana mahdolliselle kehittämistyölle tai ainakin tuoda tietoa työhyvinvoinnin tasosta ja siihen vaikuttavista seikoista työntekijöiden kesken. Tutkimuksen merkittävyyttä yhteiskunnallisesti tai laajempaan käsitteenä on vaikeampi arvioida. Tutkimuksella toivotaan olevan vaikutusta tutkitun työyhteisön toimintaan siten, että työntekijät yhdessä miettivät tutkimuksen tuloksia ja paneutuisivat niihin ongelmakohtiin, joita tässä tutkimuksessa tuli esille. Työyhteisön mahdollinen kehittämistyö jää nähtäväksi, mutta toivotaan, että tutkimustulokset herättäisivät ainakin keskustelua työyhteisössä.

## 10 Pohdinta

Organisaation kehittämisen lähtötilanteen ja tarpeen selvittämiseksi voidaan työpaikalla suorittaa ilmapiirikartoitus. Kuva työyhteisöstä muodostuu yksilöiden havaintojen summana tai niiden keskiarvona. Keskiarvotiedolla saadaan yleiskuva siitä, mitä ihmiset ajattelevat tai tuntevat. Tutkimuksen aloitusvaiheessa lähtöajatuksena oli ilmapiirikartoituksen tekeminen ja sen hyödyntäminen esimiestyössä. Tutkimuksella halusin tuoda esille mahdollisuuksia esimiestyön kehittämiseen.

Tutkimuksessa käytettyä metodologiaa, tiedonkeruuta ja analyysin toteutumista arvioitaessa tutkimus toteutui valitulla tutkimusmenetelmällä. Tutkimusasetelmana survey-tutkimus on tyypillinen tämänkaltaisessa tutkimuksessa. Vastaukset kysymyksiin saatiin käyttämällä tiedonkeruukeruumenetelmänä kyselyä, joka toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Mittaamismenetelmän valintaan vaikuttivat sen käytännön toteutettavuus sekä tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen. Mittaamismenetelmän avulla saatiin riittävästi tietoa kerättyä analysointia varten. Kyselyssä käytettiin strukturoituja kysymyksiä ja neliportaista arviointias- teikkoa. Strukturoidut kysymykset antoivat kattavasti tietoa tutkitusta aihealueesta. Avoimil-

la kysymyksillä olisi ehkä saatu lisäksi selvitettyä henkilökunnan omia näkemyksiä työhyvinvoinnin tason merkityksestä tulevaisuudessa sekä kehittämistoiveista sen suhteen. Kyselyn toteutumisessa olisi voitu käyttää myös haastattelututkimusta, mikä olisi voinut antaa vieläkin laajempaa tietoa. Toisaalta taas haastattelututkimus olisi voinut rajata vastausten luonnetta, koska tutkijalla olisi esimiesasemassa ollut vaikutusta siihen mitä tai miten asia olisi kerrottu. Aineiston keruussa haastatteleamalla olisi voitu esittää tarkentavia kysymyksiä, mikäli kysymystä ei olisi ymmärretty oikealla tavalla tai vastausten tulkinta olisi vaikeaa. Kyselylomakkein tehdyssä tiedonkeruussa tämä ei ole mahdollista. Kysymysten asettelu ei välttämättä anna oikeaa tai tavoiteltua vastausta. Kyselyn esitestauksella ja kysymysten tarkalla harkinnalla kuitenkin minimoitiin kysymysten väärinymmärtäminen. Tarkempi tulosten saanti olisi voinut olla haastattelututkimuksessa mahdollista, mutta tässä tutkimuksessa saadut tulokset ovat kuitenkin tämän tutkimuksen kannalta olleet kattavia.

Aineiston analysointi tehtiin Excel-taulukkolaskentaohjelmaa apuna käyttäen, mikä tämän aineistomäärän tutkimuksessa on mielestäni riittävää. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään valideetti- ja reliabiliteettikäsitteitä, jotka molemmat tarkoittavat luotettavuutta. Valideetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta ja reliabiliteetti tutkimustulosten pysyvyyttä. (Kananen 2008, 79.) Strukturoiduissa kysymyksissä tiedonkeruuta rajaa se, mitä tutkija osaa asiasta kysyä. Avoimilla kysymyksillä vastaajilla on paremmat mahdollisuudet tuoda esille omia näkemyksiään ja tietoa, mitä tutkija ei olisi osannut esittää valmiiden kysymysten kohdalla.

Taustatietoja ei ilmapiirikartoituksessa kysytty vastaajien luottamuksen voittamiseksi. Näin ollen ei voitu tehdä johtopäätöksiä siitä, onko työsuhteen kestolla, iällä tai sukupuolella vaikutusta työhyvinvoinnin tasoon. Eettisyyttä tarkasteltaessa tutkimuslupa tutkimuksen toteuttamiseen saatiin vankilan johtajalta. Tutkimukseen osallistuneita informoitiin sen tarkoituksesta ja tavoitteista. Tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja anonymiteetti varmistettiin sähköisen järjestelmän avulla. Tutkimuksesta ei koidu vahinkoa siihen osallistuneille.

Tutkimuksen toteutusprosessin oli yksinkertainen ja selkeä ja prosessi eteni johdonmukaisesti. Tutkimus aloitettiin aiheen valinnalla, jonka jälkeen selkiytyivät tutkimusprosessi. Kyselylomake tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui nopeasti. Vastausprosentti (30%, n11) kyselyyn oli riittävä tutkimuksen analysointiin. Seuraavana vaiheena oli analysointi ja tutkimustulosten esittäminen ja raportointi. Lopullinen raportti tehtiin analyysin valmistuttua. Tutkimuksen tärkeimpänä päätelmänä voitiin todeta esimiestäidoilla ja ammattitaidoilla olevan vaikutusta työhyvinvointiin tutkitussa työyhteisössä.

Tutkimuksella haluttiin kuva työilmapiiristä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Käytetyillä mitausmenetelmillä saatiin aineistoa kerättyä kattavasti. Tutkimustuloksilla voidaan katsoa olevan merkitystä tutkitun työyhteisön kannalta, sillä tulokset koskettavat nimenomaan kyseistä työyksikköä. Näin ollen tutkimuksen tuloksia on myös mahdollista soveltaa suoraan käytännön työelämään. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää käytäntöön esimerkiksi esitettyjen kehittämistoimenpiteiden kautta. Tutkimuksen voidaan katsoa olevan relevanttia, koska saatuja tuloksia voidaan hyödyntää siihen aiotussa tarkoituksessa. Tutkimuksessa saadut tulokset ovat merkittäviä tutkitussa työyhteisössä. Työhyvinvointi ja ilmapiirikartoitukset ovat aihealueina yleisellä tasolla tutkittuja. Mikkelin vankilassa ei kuitenkaan aikaisemmin ole tehty vastaavaa vain Mikkelin vankilaa koskevaa kartoitusta.

## Lähteet

- Alkula, T., Pöntinen S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Porvoo: WSOY.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Grönroos, M. 2003. Johdatus tilastotieteeseen. Kuvailu, mallit ja päättely. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Hakala, J. 1998. Opinnäyte luovasti: Kehittämisen- ja tutkimustyön opas. Helsinki: Gaudeamus.
- Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkanen, H. 1989. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen. Helsinki: Kirja- ja Offsetpaino Purhonen Oy.
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit, muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. Porvoo: WSOY.
- Jyrinki, E. 1977. Kysely ja haastattelu tutkimuksessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Järvinen, P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY
- Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karjalainen, L. & Karjalainen, J. 2009. Tilastojen graafinen esittäminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Karjalainen, L. 2010. Tilastotieteen perusteet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Karma, K. 1987. Käyttäytymistieteiden metodologian perusteet. Keuruu: Otava.
- Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L., & Vanhala, A. 2011. Ilmapiiirikysely - tuloksista kehittämiseen. Tampere: Tammerprint Oy.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka: aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Kuusela, V. 2000. Tilastografiikan perusteet. Helsinki: Edita.
- Laki Rikosseuraamuslaitoksesta 27.11.2009/953.
- Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki - Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Lehtinen, T. & Niskanen, V. 1994. Tilastotieteen perusteet. Opiskelijan opas. Helsinki: Yliopistopaino.

- Metsämuuronen, J. 2001. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Viro: International Methelp Ky.
- Nummenmaa, L. 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. Tutkimusaineiston analyysi. Porvoo: WSOY.
- Robson, C. 2001. Käytännön arvioinnin perusteet. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Saris, E., & Gallhofer, I. 2007. Design, evaluation, and analysis of questionnaires for survey research. Hoboken: NJ Wiley.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin & Göös.
- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

## Artikkelit ja muut painetut lähteet

- Kontra-henkilöstölehti. Vesterbacka, E. 3/2010.
- Mikkelin vankilan viestintäsuunnitelma 2010.
- Mikkelin vankilan opas vangeille 2009.
- Vankeinhoitolaitoksen henkilöstöstrategia 2008.

## Internetlähteet

- Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>
- Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1.7.1988/651.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880651>
- Lehtonen, Veli-Matti (2010). Opas VM-Baro henkilöstökyselyjärjestelmän tehokkaaseen hyödyntämiseen. Valtiovarainministeriö. Saatavissa 4.5.2011.  
[http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/06\\_valtion\\_tyomarkkinalaitos/20101119OpasVM/VMBaro\\_opas\\_2010.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20101119OpasVM/VMBaro_opas_2010.pdf)
- Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2009. Saatavissa 6.5.2011.  
<http://www.rikosseuraamus.fi/uploads/hdieo2.pdf>
- Rikosseuraamulaitoksen tulossopimus vuodelle 2011. Saatavissa 4.5.2011.  
[http://www.rikosseuraamus.fi/uploads/7fdwirwt\\_1.pdf](http://www.rikosseuraamus.fi/uploads/7fdwirwt_1.pdf)
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työturvallisuuslaki 23.8/2002/738.  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Valtiokonttori. Palvelut työnantajille. Saatavissa 9.5.2011.

<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?contentid=25832>

Valtiovarainministeriö. Tuottavuusohjelma. Saatavissa 21.4.2011.

[http://www.vm.fi/vm/fi/05\\_hankkeet/02\\_tuottavuusohjelma/index.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/05_hankkeet/02_tuottavuusohjelma/index.jsp)

Valtiovarainministeriö/Henkilöstösasto.1.4.2010. Saatavissa 4.5.2011.

[http://baro.vm.fi/VMBaro\\_sivusto/VMBaro\\_tiedostot/VMBaro\\_Yleiskuvaus.pdf](http://baro.vm.fi/VMBaro_sivusto/VMBaro_tiedostot/VMBaro_Yleiskuvaus.pdf)

Verkkari. Helsingin yliopiston kirjastojen lehti. Nro 07b/06. Saatavissa 8.2.2013.

<http://www.helsinki.fi/kirjastot/verkkari/2006/07b/tyohyvinvointi.html>

Yhdenvertaisuuslaki (20.1.2004/21).

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>

## Kuvat

Kuva 1. Mikkelin vankilan organisaatio.

Kuva 2. Toimivan työyhteisön peruspilarit.

Kuva 3. TYKY-talo.

Kuva 4. Rikosseuraamuslaitoksen strategia 2011-2020.

## Liitteet

### Liite 1.

Lupa opinnäytetyön tekemiseen ja ilmapiirikyselyn suorittamiseen Mikkelin vankilan vartijoille.

Tutkimuslupa opinnäytetyön tekemiseen Mikkelin vankilassa.

Joni Tiihonen  
Rikosseuraamusosimies, opiskelija  
Laurea ammattikorkeakoulu  
Ylempi sosionomi amk-tutkinto sosiaali- ja rikosseuraamusala

Eva Vesanen  
Johtaja  
Mikkelin vankila

Pyydän kirjallista lupaa toteuttaa opinnäytetyöni Mikkelin vankilassa ajalla 1.3.2011-31.5.2013.

#### Opinnäytetyön tarkoitus:

Tarkoituksena on selvittää, millainen on Mikkelin vankilan vartijoiden työilmapiiri uusissa toimitiloissa. Tämä opinnäytetyö on osa työyhteisön kehittämistyötä, ja jotta tutkimus palvelisi osaltaan mahdollisimman hyvin työn tavoitteita, tutkimuksella on tarkoitus tuottaa tietoa nimenomaan käytännön kehittämiseksi. Kun perinteisesti tutkimuksessa pyritään luomaan empiiristen havaintojen perustalta johdettua teoretietoa, tavoitteena tässä tutkimuksessa on saada käytännöllistä ja käyttökelpoista tietoa esimiestyön tueksi.

#### Opinnäytetyöhön kerättävä aineisto:

Tutkimusaineisto kerätään strukturoiduilla kyselylomakkeilla kokonaistutkimuksena. Kohderyhmäksi valitaan Mikkelin vankilan vartijat, jotka työskentelevät Mikkelin vankilassa joulukuussa 2012. Linkki kyselylomakkeisiin jaetaan henkilökohtaisiin sähköposteihin joulukuussa 2012. Vastaukset analysoidaan Webropol 2.0 tilasto- ja taulukko-ohjelman avulla. Kyselyn tulokset analysoidaan kvantitatiivisesti ja analyysin pohjalta laaditaan kehittämisehdotukset Mikkelin vankilan työhyvinvointia tukevaksi toiminnaksi.

#### Tutkimuskysymykset:

Millainen on Mikkelin vankilan vartijoiden työilmapiiri? Onko löydettävissä hyvän ja huonon työyhteisön piirteitä? Miten työhyvinvointia voidaan kehittää Mikkelin vankilassa?

#### Aikataulu:

Opinnäytetyösuunnitelma valmistuu 2011 aikana. Opinnäytetyön kyselytutkimus suoritetaan joulukuussa 2012. Opinnäytetyö valmistuu 2013 kevään aikana.

Mikkelissä 1.1.2011

Joni Tiihonen

Hakemus opinnäytetyön tekemiselle ja kyselytutkimuksen suorittamiselle Mikkelin vankilassa hyväksytty.

Mikkelissä 3.1.2011  
Eva Vesanen  
Johtaja  
Mikkelin vankila

## Liite 2.

### MOTTI - kysymykset ja väittämät (n112)

#### 1. Tavoitteet

1. Minulla on selkeä kuva työni tavoitteista
2. Kuvani työn tavoitteista on yhteneväinen muiden työntekijöiden kanssa
3. Työni tavoitteet ohjaavat päivittäistä työtäni
4. Työn tavoitteisiin pääsemistä valvotaan
5. Työtulokseni on mitattavissa
6. Osallistun itse työn strategian tekemiseen
7. Osallistun itse tavoitteiden määrittelyyn

#### 2. Rakenne

1. Tehtävät, vastuut ja roolit on jaettu työntekijöiden kesken oikein
2. Työtehtävät jakautuvat oikeudenmukaisesti
3. Voin itse suunnitella omat työni
4. Työyhteisössä ei ole turhaa valvontaa ja esimiestyötä
5. Työyhteisössä ei ole tuottamatonta hallinnollista työtä
6. Organisaatiossa ei ole tuottamatonta hallinnollista työtä
7. Työyhteisö on kurinalainen ja noudattaa hyvin työjärjestyksiä
8. Työyhteisö on joustava ja muutoskykyinen
9. Organisaation rakenne ei ole este muutoksille
10. Vankilan sisäisistä tapahtumista tiedotetaan riittävästi
11. Vankilan eri yksiköiden vuorovaikutus on riittävä
12. Ylhäältä tuleva tiedottaminen on riittävä
13. Tiedonvälitys omassa yksikössäni on riittävä
14. Tiedonvälitysjärjestelmää ei tarvitse täydentää
15. Siuittainen (kollegoiden välinen) tiedonvälitys on riittävä

#### 3. Prosessit

1. Minulla on asianmukaiset työvälineet
2. Työolosuhteet ovat hyvät
3. Asiat sujuvat mutkattomasti
4. Päätökset tehdään ripeästi
5. Työtapoja arvioidaan usein
6. Työn laatu on mitattavissa
7. Työtehosta, työolosuhteista ja työviihtyvyydestä huolehditaan hyvin
8. Informaatiota on hyvin saatavilla
9. Organisaation eri osien toimintaprosessit on sovitettu hyvin yhteen

#### 4. Osaaminen

1. Henkilöstön perusosaaminen on hyvää
2. Ihmiset ovat osaamistaan vastaavissa tehtävissä
3. Osaamista hyödynnetään hyvin
4. Osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa
5. Ammattitaidon kehittämiseen kannustetaan
6. Osaamisesta voidaan palkita
7. Osaamisesta palkitaan
8. Minulle on annettu riittävästi vastuuta
9. Olen saanut riittävästi lisäkoulutusta

#### 5. Kulttuuri

1. Olen motivoitunut ja haluan käyttää kaiken osaamiseni työhöni
2. Koko työyhteisö on motivoitunut työn tekemiseen
3. Olen miettinyt alan vaihtoa
4. Olen miettinyt hakeutuvani toisiin tehtäviin rikosseuraamusallalla
5. Haluan vaihtaa työpistettäni
6. Suostun vaihtamaan työpistettäni
7. Olen valmis sijaistamaan kolleegaani
8. Olen valmis sijaistamaan esimiestäni
9. Mielestäni työpaikallani on avoin ilmapiiri
10. Tulevaisuuteen suhtaudutaan positiivisesti
11. Työtehtävät hoidetaan tunnollisesti
12. Koen, että työpaikallani on kuppikuntia
13. Minusta on helppoa esittää omia mielipiteitäni työyhteisössä
14. Mielipiteitäni kuunnellaan työyhteisössä

#### 6. Sisäiset suhteet

1. Yhteistyö työyksikön sisällä on toimivaa
2. Yhteistyö eri yksiköiden välillä on toimivaa
3. Konflikteja on harvoin
4. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon
5. Tasa-arvoisuus toteutuu työyhteisössä
6. Sukupuolten välillä ei ole eriarvoisuutta
7. Eri-ikäiset työntekijät ovat tasa-arvoisia

## 7. Kehittäminen

1. Mielestäni Mikkelin vankilassa on panostettu työn kehittämiseen
2. Mielestäni Mikkelin vankilassa on panostettu organisaation kehittämiseen
3. Mielestäni Mikkelin vankilassa on panostettu henkilöstön kehittämisen tukemiseen
4. Koen tekeväni kykyjäni vastaavaa työtä
5. Koen, että erityisosaamistani hyödynnetään riittävästi
6. Olen kiinnostunut työni kehittamisestä
7. Sisäistä koulutusta järjestetään riittävästi
8. Arvioin usein työmenetelmiäni
9. Arvioin usein työni laatua
10. Olen kiinnostunut organisaatiossa tapahtuvista muutoksista

## 8. Johtajuus

1. Esimies on motivoitunut työhönsä
2. Esimies on tarmokas
3. Esimies on huumorintajuinen
4. Esimies on ammattitaitoinen
5. Esimies tulee hyvin toimeen kollegoidensa kanssa
6. Esimies omaa hyvät ihmissuhdetaidot
7. Esimies on joustava ja avoin uusille ajatuksille
8. Esimies haluaa kokeilla ja toteuttaa hyviä ideoita
9. Esimies on oikeudenmukainen
10. Esimies luottaa alaisiinsa
11. Esimies on tasapuolinen, ei joitakin suosiva
12. Esimies on helposti lähestyttävä
13. Esimies huolehtii henkilöstön tarpeista
14. Esimies on kannustava
15. Esimies tukee kehittymistäni
16. Esimies toimii vuorovaikutuksessa kanssani
17. Esimies antaa oikeudenmukaista palautetta
18. Esimies antaa usein palautetta työtehtävieni hoitamisesta
19. Haluan vaikuttaa mielipiteilläni esimieheeni
20. Pystyn vaikuttamaan mielipiteilläni esimieheeni
21. Esimies ottaa mielipiteeni usein huomioon
22. Esimies ratkoo ongelmia yhteistyössä työntekijöiden kanssa
23. Esimiehen kanssa on helppo keskustella työasioista
24. Keskustelen esimieheeni kanssa omista asioistani
25. Esimies välittää tietoja mielellään
26. Esimies suhtautuu aloitteisiini myönteisesti
27. Tietojen antaminen on esimiehelleni helppoa
28. Esimies pyrkii usein rohkaisemaan alaisiaan
29. Esimies tuntee työhöni liittyvät ongelmat hyvin
30. Esimies antaa minulle työrauhan
31. Esimies auttaa vaikeissa työtehtävissä
32. Esimies keskustelee alaisten urasuunnitelmista
33. Esimies kertoo riittävästi työtäni koskevista suunnitelmista
34. Esimies kannustaa hankkimaan koulutusta
35. Esimies opastaa riittävästi työtehtäviini
36. Esimies kiittää ja rohkaisee enemmän kuin arvostelee
37. Esimiehen vaikutus alaisiin on suuri

## 9. Suhde ympäristöön

1. Johto seuraa toimintaympäristön muutoksia
2. Johto voi vaikuttaa toimintaympäristön muutoksiin
3. Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat työn sisältöön
4. Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat työn suorittamiseen

Liite 3.

MOTTI-ilmapiiirikyselyn saatekirje 1.12.2012

Opinnäytetyöhön liittyvä kysely Mikkelin vankilan vartijoille

Hei,

opiskelen Laureassa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja koulutusohjelmani on sosiaalialan ja rikosseuraamusalan johtaminen ja kehittäminen. Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni. Kyselyllä kartoitetaan Mikkelin vankilan vartijoiden mielipiteitä ja työilmapiiriä esimiestyön kehittämiseksi.

Vastausten perusteella ei ole mahdollista tunnistaa vastaajaa, näen vain sen kuka on vastannut kyselyyn. Webropol-ohjelma kerää vastaukset ja saan sieltä erilaisia tilastoarvoja.

Vastausaika 21.12.2012 saakka.

Kiitoksia vastauksistasi.

Ystävällisin terveisin Rse Joni Tiihonen

## Liite 4.

## Tilastoarvot MOTTI - kysymyksiin ja väittämiin (n112)

			Kes- kiar- vo	Ka. luot- tamusväli	Mediaani	Keskiha- jonta
		<b>1. TAVOITTEET:</b>				
1	1	Minulla on selkeä kuva työni tavoitteista	3,5	3,1 - 4	4	0,69
2	2	Kuvani työn tavoitteista on yhteneväinen muiden työntekijöiden kanssa	2,9	2,6 - 3,2	3	0,54
3	3	Työni tavoitteet ohjaavat päivittäistä työtäni	3,2	2,8 - 3,5	3	0,60
4	4	Työn tavoitteisiin pääsemistä valvotaan	2,9	2,4 - 3,4	3	0,83
5	5	Työtulokseni on mitattavissa	2,4	2,1 - 2,7	2	0,50
6	6	Osallistun itse työn strategian tekemiseen	2,7	2,2 - 3,3	3	0,90
7	7	Osallistun itse tavoitteiden määrittelyyn	2,8	2,3 - 3,3	3	0,87
		<b>Tavoitteet yhteensä:</b>	<b>2,9</b>			
			Kes- kiar- vo	Ka. luot- tamusväli	Mediaani	Keskiha- jonta
		<b>2. RAKENNE:</b>				
8	1	Tehtävät, vastuut ja roolit on jaettu työntekijöiden kesken oikein	2,5	2 - 2,9	2	0,82
9	2	Työtehtävät jakautuvat oikeudenmukaisesti	2,3	1,7 - 2,8	2	0,90
10	3	Voin itse suunnitella omat työni	2,8	2,6 - 3,1	3	0,40
11	4	Työyhteisössä on turhaa valvontaa ja esimiestyötä	2,1	1,6 - 2,6	2	0,83
12	5	Työyhteisössä on tuottamatonta hallinnollista työtä	3,3	2,8 - 3,7	3	0,79
13	6	Organisaatiossa on tuottamatonta hallinnollista työtä	3,5	3 - 3,9	4	0,69
14	7	Työyhteisö on kurinalainen ja noudattaa hyvin työjärjestyksiä	2,8	2,4 - 3,3	3	0,75
15	8	Työyhteisö on joustava ja muutoskykyinen	2,5	2 - 3,1	3	0,93
16	9	Organisaation rakenne ei ole este muutoksille	2,4	1,9 - 2,8	2	0,81
17	10	Vankilan sisäisistä tapahtumista tiedotetaan riittävästi	1,9	1,5 - 2,3	2	0,70
18	11	Vankilan eri yksiköiden vuorovaikutus on riittävää	2,3	2 - 2,5	2	0,47
19	12	Ylhäältä tuleva tiedottaminen on riittävää	2,0	1,6 - 2,4	2	0,63
20	13	Tiedonvälitys omassa yksikössäni on riittävää	2,1	1,7 - 2,5	2	0,70
21	14	Tiedonvälitysjärjestelmää ei tarvitse täydentää	3,3	2,7 - 3,9	4	1,01
22	15	Sivuittainen (kollegoiden välinen) tiedonvälitys on riittävää	2,5	2,1 - 3	3	0,82
		<b>Rakenne yhteensä:</b>	<b>2,5</b>			
			Kes- kiar- vo	Ka. luot- tamusväli	Mediaani	Keskiha- jonta
		<b>3. PROSESSIT:</b>				
23	1	Minulla on asianmukaiset työvälineet	2,7	2,3 - 3,2	3	0,79
24	2	Työolosuhteet ovat hyvät	2,6	2 - 3,2	3	1,03
25	3	Asiat sujuvat mutkattomasti	2,5	2,1 - 3	3	0,69
26	4	Päätökset tehdään ripeästi	1,9	1,4 - 2,4	2	0,83
27	5	Työtapoja arvioidaan usein	2,5	2,1 - 3	2	0,69
28	6	Työn laatu on mitattavissa	2,0	1,6 - 2,4	2	0,63
29	7	Työtehosta, työolosuhteista ja työviihtyvyydestä huolehditaan hyvin	2,0	1,5 - 2,5	2	0,89

30	8	Informaatiota on hyvin saatavilla	2,0	1,5 - 2,5	2	0,77
31	9	Organisaation eri osien toimintaprosessit on sovitettu hyvin yhteen	2,0	1,7 - 2,3	2	0,45
		<b>Prosessit yhteensä:</b>	<b>2,3</b>			
			<b>Keskiarvo</b>	<b>Ka. luottamusväli</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Keskihajonta</b>
		<b>4. OSAAMINEN:</b>				
32	1	Henkilöstön perusosaaminen on hyvää	3,4	3 - 3,8	3	0,67
33	2	Ihmiset ovat osaamistaan vastaavissa tehtävissä	3,1	2,7 - 3,5	3	0,70
34	3	Osaamista hyödynnetään hyvin	2,6	2,3 - 2,9	3	0,50
35	4	Osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa	3,4	3 - 3,8	3	0,67
36	5	Ammattitaidon kehittämiseen kannustetaan	2,3	1,7 - 2,8	2	0,90
37	6	Osaamisesta voidaan palkita	2,1	1,5 - 2,6	2	0,94
38	7	Osaamisesta palkitaan	1,7	1,3 - 2,2	2	0,79
39	8	Minulle on annettu riittävästi vastuuta	3,1	2,7 - 3,5	3	0,70
40	9	Olen saanut riittävästi lisäkoulutusta	2,6	2,1 - 3,2	3	0,92
		<b>Osaaminen yhteensä:</b>	<b>2,7</b>			
			<b>Keskiarvo</b>	<b>Ka. luottamusväli</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Keskihajonta</b>
		<b>5. KULTTUURI:</b>				
41	1	Olen motivoitunut ja haluan käyttää kaiken osaamiseni työhöni	3,2	2,5 - 3,8	4	1,08
42	2	Koko työyhteisö on motivoitunut työn tekemiseen	2,3	1,7 - 2,8	2	0,90
43	3	En ole miettinyt alan vaihtoa	2,8	2 - 3,6	3	1,33
44	4	En ole miettinyt hakeutuvani toisiin tehtäviin rikosseuraamusalalla	2,7	2 - 3,4	3	1,19
45	5	En halua vaihtaa työpistettäni	3,1	2,5 - 3,6	3	0,94
46	6	Suostun vaihtamaan työpistettäni	2,7	2,1 - 3,4	3	1,10
47	7	Olen valmis sijaistamaan kolleegaani	3,7	3,5 - 4	4	0,47
48	8	Olen valmis sijaistamaan esimiestäni	2,9	2,1 - 3,7	3	1,30
49	9	Mielestäni työpaikallani on avoin ilmapiiri	2,4	1,8 - 3	3	1,03
50	10	Tulevaisuuteen suhtaudutaan positiivisesti	2,0	1,5 - 2,5	2	0,89
51	11	Työtehtävät hoidetaan tunnollisesti	3,2	2,8 - 3,5	3	0,60
52	12	Koen, että työpaikallani ei ole kuppikuntia	1,9	1,5 - 2,3	2	0,70
53	13	Minusta on helppoa esittää omia mielipiteitäni työyhteisössä	2,9	2,4 - 3,5	3	0,94
54	14	Mielipiteitäni kuunnellaan työyhteisössä	2,6	2 - 3,2	3	1,03
		<b>Kulttuuri yhteensä:</b>	<b>2,7</b>			
			<b>Keskiarvo</b>	<b>Ka. luottamusväli</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Keskihajonta</b>
		<b>6. SISÄISET SUHTEET:</b>				
55	1	Yhteistyö työyksikön sisällä on toimivaa	2,8	2,4 - 3,3	3	0,75
56	2	Yhteistyö eri yksiköiden välillä on toimivaa	2,4	1,9 - 2,8	3	0,81
57	3	Konflikteja on harvoin	2,5	1,9 - 3	3	0,93
58	4	Minulla on mahdollisuus vaikuttaa päätöksentekoon	2,5	2,1 - 3	3	0,82
59	5	Tasa-arvoisuus toteutuu työyhteisössä	2,4	1,9 - 2,8	3	0,81
60	6	Sukupuolten välillä ei ole eriarvoisuutta	2,5	1,9 - 3	3	0,93
61	7	Eri-ikäiset työntekijät ovat tasa-arvoisia	2,1	1,7 - 2,5	2	0,70

		Sisäiset suhteet yhteensä:	2,4			
			Keskiarvo	Ka. luotamusväli	Mediaani	Keskihajonta
		<b>7. KEHITTÄMINEN</b>				
62	1	Mielestäni Mikkelin vankilassa on panostettu työn kehittämiseen	2,5	2 - 3,1	2	0,93
63	2	Mielestäni Mikkelin vankilassa on panostettu organisaation kehittämiseen	2,4	1,9 - 2,8	2	0,81
64	3	Mielestäni Mikkelin vankilassa on panostettu henkilöstön kehittämisen tukemiseen	2,5	2,1 - 3	2	0,69
65	4	Koen tekeväni nykyjäni vastaavaa työtä	2,9	2,5 - 3,3	3	0,70
66	5	Koen, että erityisosaamistani hyödynnetään riittävästi	2,5	2,2 - 2,9	3	0,52
67	6	Olen kiinnostunut työni kehittämistä	3,5	3,1 - 4	4	0,82
68	7	Sisäistä koulutusta järjestetään riittävästi	1,9	1,5 - 2,3	2	0,70
69	8	Arvioin usein työmenetelmiäni	2,8	2,2 - 3,4	3	0,98
70	9	Arvioin usein työni laatua	2,9	2,4 - 3,4	3	0,83
71	10	Olen kiinnostunut organisaatiossa tapahtuvista muutoksista	3,3	2,7 - 3,9	4	1,01
		<b>Kehittäminen yhteensä:</b>	<b>2,7</b>			
			Keskiarvo	Ka. luotamusväli	Mediaani	Keskihajonta
		<b>8. JOHTAMINEN, ESIMIESTYÖ</b>				
72	1	Esimies on motivoitunut työhönsä	3,3	2,8 - 3,7	3	0,79
73	2	Esimies on tarmokas	3,3	2,9 - 3,7	3	0,65
74	3	Esimieheni on huumorintajuinen	3,4	2,8 - 4	4	1,03
75	4	Esimies on ammattitaitoinen	3,5	3,1 - 4	4	0,69
76	5	Esimies tulee hyvin toimeen kollegoidensa kanssa	3,4	3 - 3,8	3	0,67
77	6	Esimies omaa hyvät ihmissuhdetiedot	2,9	2,3 - 3,5	3	1,04
78	7	Esimies on joustava ja avoin uusille ajatuksille	2,9	2,4 - 3,5	3	0,94
79	8	Esimies haluaa kokeilla ja toteuttaa hyviä ideoita	3,2	2,8 - 3,5	3	0,60
80	9	Esimies on oikeudenmukainen	3,3	2,7 - 3,9	4	1,01
81	10	Esimies luottaa alaisiinsa	3,3	2,7 - 3,8	3	0,90
82	11	Esimies on tasapuolinen, ei joitakin suosiva	2,7	2,2 - 3,3	3	0,90
83	12	Esimies on helposti lähestyttävä	2,9	2,2 - 3,6	3	1,22
84	13	Esimies huolehti henkilöstön tarpeista	3,0	2,5 - 3,5	3	0,77
85	14	Esimies on kannustava	2,8	2,2 - 3,4	3	0,98
86	15	Esimies tukee kehittymistäni	3,1	2,6 - 3,6	3	0,83
87	16	Esimies toimii vuorovaikutuksessa kanssani	3,1	2,5 - 3,7	3	1,04
88	17	Esimies antaa oikeudenmukaista palautetta	3,2	2,6 - 3,8	3	0,98
89	18	Esimies antaa usein palautetta työtehtävieni hoitamisesta	2,5	1,9 - 3,2	3	1,04
90	19	Haluun vaikuttaa mielipiteilläni esimieheeni	2,7	2,3 - 3,2	3	0,79
91	20	Pystyn vaikuttamaan mielipiteilläni esimieheeni	2,5	2 - 2,9	3	0,69
92	21	Esimies ottaa mielipiteeni usein huomioon	2,6	2,1 - 3,2	3	0,92
93	22	Esimies ratkoo ongelmia yhteistyössä työntekijöiden kanssa	2,7	2,2 - 3,3	3	0,90
94	23	Esimiehen kanssa on helppo keskustella työasioista	3,2	2,7 - 3,7	3	0,87
95	24	Keskustelen esimieheni kanssa omista asioistani	2,5	1,8 - 3,3	2	1,29
96	25	Esimieheni välittää tietoja mielellään	2,9	2,5 - 3,3	3	0,70
97	26	Esimies suhtautuu aloitteisiini myönteisesti	2,8	2,4 - 3,3	3	0,75
98	27	Tietojen antaminen on esimiehelleni helppoa	3,2	2,7 - 3,7	3	0,87

99	28	Esimies pyrkii usein rohkaisemaan alaisiaan	2,5	2 - 3,1	3	0,93
100	29	Esimies tuntee työhöni liittyvät ongelmat hyvin	2,9	2,5 - 3,3	3	0,70
101	30	Esimies antaa minulle työrauhan	3,1	2,7 - 3,5	3	0,70
102	31	Esimies auttaa vaikeissa työtehtävissä	2,9	2,4 - 3,4	3	0,83
103	32	Esimies keskustelee alaisten urasuunnitelmista	2,5	1,9 - 3	2	0,93
104	33	Esimieheni kertoo riittävästi työtäni koskevista suunnitelmista	2,5	2 - 2,9	2	0,82
105	34	Esimies kannustaa hankkimaan koulutusta	2,4	1,9 - 2,8	2	0,81
106	35	Esimies opastaa riittävästi työtehtäviini	2,5	2,1 - 3	3	0,69
107	36	Esimies kiittää ja rohkaisee enemmän kuin arvostelee	2,7	2 - 3,5	3	1,27
108	37	Esimiehen vaikutus alaisiin on suuri	3,1	2,5 - 3,7	3	1,04
		<b>Johtaminen, esimiestyö yhteensä:</b>	<b>2,9</b>			
			<b>Keskiarvo</b>	<b>Ka. luottamusväli</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Keskihajonta</b>
		<b>SUHDE YMPÄRISTÖÖN:</b>				
109	1	Johto seuraa toimintaympäristön muutoksia	2,9	2,6 - 3,2	3	0,54
110	2	Johto voi vaikuttaa toimintaympäristön muutoksiin	3,3	2,8 - 3,7	3	0,79
111	3	Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat työn sisältöön	3,5	3,1 - 4	4	0,69
112	4	Yhteiskunnan muutokset vaikuttavat työn suorittamiseen	3,1	2,7 - 3,5	3	0,70
		<b>Suhde ympäristöön yhteensä:</b>	<b>3,2</b>			