



# Perehdyttäminen uuteen työhön osana työn kehittämistä Kylmäkos- ken vankilassa

Timo Päivärinta

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## Perehdyttäminen uuteen työhön osana työn kehittämistä Kylmäkosken vankilassa

Timo Päivärinta  
Sosionomi Rikosseuraamusala  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2019

Timo Päivärinta

Vuosi 2019

Sivumäärä 67

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia sitä, miten kehittää ja parantaa laadullisesti varsinkin määräaikaisten henkilökunnan työhön perehdyttämistä Kylmäkosken vankilassa. Lisäksi tutkittiin miten parantaa henkilökunnan mahdollisuuksia jatkuvaan työssä oppimiseen. Työ oli Kylmäkosken vankilan tilaama.

Työn teoriataustana toimi perehdytyksestä kertova kirjallisuus ja aiheesta aiemmin tehdyt tutkimukset. Teoriaosuudessa käydään läpi perehdyttäjän kannalta oleellimmat oppimisteoriat, perehdytysprosessi, ohjaava lainsäädäntö sekä rikosseuraamusalan työtä ohjaavat arvot ja Rikosseuraamuslaitoksen strategia.

Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, jonka aineisto kerättiin Kylmäkosken vankilan henkilökunnalta käyttäen sähköpostikyselyä. Kysely lähetettiin valvontahenkilöstölle, jotka työskentelevät tai ovat työskennelleet vankilassa määräaikaisten työntekijänä. Kyselyyn osallistui myös vankilan johto. Kerättyä aineistoa käytettiin myös perehdytysopasluonnoksen valmisteluun. Opas on tarkoitettu yleisoppaaksi uusille työntekijöille Kylmäkosken vankilassa ja se jää Kylmäkosken vankilan käyttöön.

Opinnäytetyön tulokset analysoitiin tasapainotetun mittariston (Balanced Scorecard) neljän näkökulman avulla. Rikosseuraamusalan työtä ohjaavien arvojen merkitys ja perehdytyksen yksilöllisen suunnittelun merkitys nousivat esiin opinnäytetyön tärkeimpinä tuloksina.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että uuden työntekijän työhön perehdyttämistä tulisi kehittää Kylmäkosken vankilassa. Hyvällä perehdyttämällä ja mahdollistamalla jatkuvan työssä oppimisen työnantaja ylläpitää hyvää työilmapiiriä ja motivoi henkilökuntaa.

Asiasanat: perehdyttäminen, työssä oppiminen, rikosseuraamusala, vankila

Timo Päivärinta

**Orientation to a new job as a part of the development of work at the Kylmäkoski Prison**

Year	2019	Pages	67
------	------	-------	----

---

The goal of this thesis was to study how to develop or enhance the quality of orientation of especially the fixed-term personnel at Kylmäkoski prison. The ways to improve the possibilities for the personnel to continuously learn at work were also studied. This thesis was commissioned by the Kylmäkoski prison.

The theoretical background of this thesis was the literature and the previous studies on the topic. In the theory chapter, the learning theories that are the most prominent to the auditor, the orientation process, the instructional legislation, and the values that guide the work of the criminal sanctions branch and the strategy of the Criminal Sanctions Agency are presented.

The thesis was a qualitative study, with the material collected from the personnel of the Kylmäkoski prison by using e-mail inquiry. The inquiry was sent to monitoring personnel who are working or have worked in the prison as fixed-term employees. Inquiry was also sent to the management of the prison. The material collected was in addition used to prepare a new orientation guidebook draft. The guidebook is intended to be general guide to new employees at the Kylmäkoski prison and will remain to be used at the Kylmäkoski prison.

The results of the thesis were analysed by the four perspectives of the Balanced Scorecard. The relevance of the values guiding the work of the criminal sanctions branch and the importance on individual planning of the orientation were highlighted as the most relevant results of the thesis.

As a conclusion, the orientation of the new employees should be enhanced at the Kylmäkoski prison. By using good orientation and making it possible continuously learn at work, the employer can sustain a good work atmosphere and motivate the personnel.

Keywords: orientation, learning continuously at work, criminal sanctions branch, prison

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Opinnäytetyön toimintaympäristö.....	7
2.1	Rikosseuraamuslaitos.....	7
2.2	Kylmäkosken vankila .....	8
3	Opinnäytetyön yhteiskunnalliset lähtökohdat .....	9
3.1	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö ja siihen liittyviä velvoitteita .....	9
3.2	Rikosseuraamuslaitoksen strategia ja visio.....	11
4	Teoreettinen viitekehys .....	13
4.1	Opinnäytetyön teoreettinen tausta.....	13
4.2	Opinnäytetyön yhteys aikaisempiin tutkimuksiin ja opinnäytetöihin.....	14
4.3	Perehdytysprosessi.....	16
4.4	Työntekijän ammattitaidon kehittäminen.....	19
4.5	Esimiehen tehtävät perehdyttämisessä .....	20
5	Opinnäytetyö pedagogisten teorioiden näkökulmasta .....	21
5.1	Kognitiivinen oppimiskäsitys .....	21
5.2	Mallioppiminen ja yritys - erehdys oppiminen .....	22
5.3	Konstruktivistinen oppimiskäsitys.....	23
5.4	Kokemuksellinen oppiminen .....	23
6	Tutkimusasetelma .....	25
6.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	25
6.2	Opinnäytetyön toteutus.....	25
6.3	Aineiston analyysi tasapainotetun mittariston avulla .....	26
6.4	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus .....	27
7	Opinnäytetyön tulokset .....	28
7.1	Määrälliset kysymykset aineiston tulkinnan tukena.....	29
7.2	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus .....	29
7.3	Toiminnallinen tuloksellisuus .....	31
7.4	Henkilöstö .....	32
7.5	Resurssit .....	33
8	Johtopäätökset .....	35
9	Pohdinta.....	38
	Lähteet .....	42
	Kuviot .....	45
	Liitteet .....	46

## 1 Johdanto

Ensimmäinen työpäivä on aina jännittävä hetki uudelle työntekijälle. Työympäristönä vankila ei tee tästä poikkeusta. Jokaisella ihmisellä on vankilasta jonkinlainen ennakkokäsitys, joka perustuu usein sanomalehtien tai televisiosarjojen luomiin mielikuviin vankiloista. Totuus työstä Rikosseuraamusalalla poikkeaa kuitenkin hyvin paljon esimerkiksi televisiosarjojen kuvaamasta vankila-arjesta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, miten kehittää ja laadullisesti parantaa ensisijaisesti määräaikaisen valvontahenkilöstön työhön perehdyttämistä Kylmäkosken vankilassa. Lisäksi tavoitteena on tutkia sitä, miten nykyisten työntekijöiden jatkuvaa työssäoppimista voidaan tukea ja kehittää. Vanginvartijan työ on muuttunut viimeisten vuosien aikana entistä enemmän valvontatyöstä kohti kuntouttavaa työtä, jossa korostuu hyvien vuorovaikutustaitojen merkitys. Työn moninaisuus asettaa valvontahenkilöstölle tarpeen oman ammattitaidon lisäämiseen ja jatkuvaan työssä kehittymiseen.

Opinnäytetyön aihe valikoitui tekijän omasta kiinnostuksesta perehdyttämistä ja jatkuvaa työssä oppimista kohtaan. Opinnäytetyön tuotoksena on syntynyt perehdytysopasluonnos Kylmäkosken vankilaan. Oppaan sisältöä suunniteltaessa on otettu huomioon tätä opinnäytetyötä varten kerätystä haastattelumateriaalista saadut sisältöehdotukset. Oppaan tarkoituksena on ohjata uuden työntekijän perehdytystä hänen aloittaessaan työt vankilassa. Opas on luotu vankilan johtajan toiveesta yleisoppaaksi, jota voi käyttää koko henkilöstön perehdytyksessä. Siitä on tarkoituksella jätetty pois yksilöidyt ohjeet työtehtävien suorittamiseen. Opas ei korvaa henkilökohtaista perehdytystä, vaan työtehtävien perehdytys jää erikseen nimettyjen henkilöiden vastuulle. Tarvittaessa opas voi toimia myös ennakkomateriaalina, johon uusi työntekijä voi perehtyä ennen työskentelyn aloittamista. Tarkoituksena on, että opas jää vankilan käyttöön ja sitä kehitetään tarpeen sekä saadun palautteen mukaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi sekä perehdyttämisen, että sitä ohjaavan pedagogiikan teoriaa. Perehdyttäjän on hyvä tuntea teoriat pääpiirteittäin ymmärtääkseen perehdyttämistä useammasta näkökulmasta ja ymmärtää myös ihmisen tapoja oppia uutta. Teorioiden tunteminen auttaa perehdyttäjää suunnittelemaan perehdytysprosessia ottaen huomioon perehdytettävän tausta. Kvalitatiivinen eli laadullinen osuus on toteutettu sähköpostitse tehdyllä kyselyllä, johon osallistui vankilan johtoa sekä valvontahenkilöstöä. Kysely sisälsi sekä avoimia, että suljettuja kysymyksiä. Kyselyyn osallistunutta valvontahenkilöstöä yhdistää aikaisempi työkokemus määräaikaisena vartijana Kylmäkosken vankilassa.

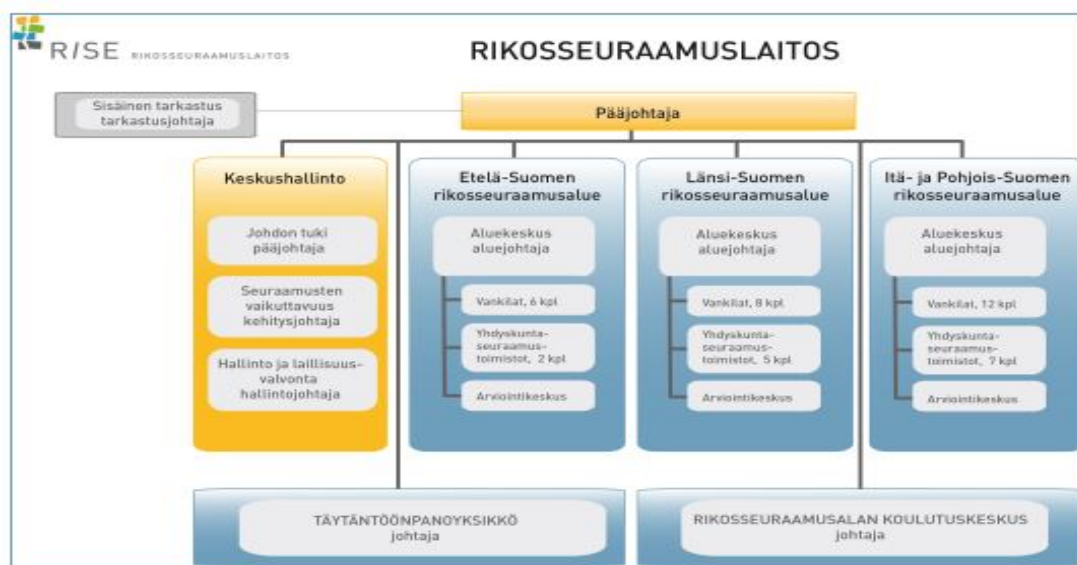
## 2 Opinnäytetyön toimintaympäristö

Tässä luvussa esittelen Rikosseuraamuslaitoksen ja sen tehtävät. Lisäksi kuvaan Kylmäkosken vankilaa sekä sen toimintaa osana Rikosseuraamuslaitosta ja työntekijöiden työympäristönä. Luvun lopussa esittelen opinnäytetyöhön kiinteästi liittyvän kehittämistehtävän näkökulmasta vanginvartijan työn erityispiirteitä.

### 2.1 Rikosseuraamuslaitos

Rikosseuraamuslaitoksen keskeisimpinä tehtävinä ovat vankeusrangaistusten ja yhdyskuntaseuraamusten turvallinen täytäntöönpano sekä tutkintavankeuden toimeenpano. Täytäntöönpanon tulee olla turvallista sekä yhteiskunnalle, tuomitulle kuin henkilökunnallekin. Rikosseuraamuslaitoksen visio on tuomitun valmentaminen rikoksettomaan elämään ja edistää tuomitun mahdollisuuksia siirtyä asteittain kohti avoimempia rikosseuraamuksia. Tämä tarkoittaa, että yhä useampi vanki pyritään vapauttamaan porrastetusti siten, että vangin vapauttamista suoraan suljetusta vankilasta vältettäisiin. Työskentelyä rikosseuraamusalalla ohjaavat sille asetetut arvot (kuvio 3). Rikosseuraamuslaitoksen arvoiksi on määritelty: oikeudenmukaisuus, ihmisarvon kunnioittaminen, turvallisuus sekä usko ihmisen kykyyn muuttua ja kasvaa. (Rikosseuraamuslaitos 2017a.)

Rikosseuraamuslaitoksen organisaatioon kuuluu (kuvio 1) keskushallintoyksikkö sekä kolme rikosseuraamusaluetta. Lisäksi osana organisaatiota ovat: sisäisen tarkastuksen yksikkö, täytäntöönpanoyksikkö ja Rikosseuraamusalan koulutuskeskus Vantaan Tikkurilassa. Rikosseuraamusalueiden alaisuudessa toimivat yhdyskuntaseuraamustoimistot, vankilat sekä arviointikeskukset. Vankiloita Suomessa on yhteensä 26, joista 15 on suljettuja vankiloita ja 11 avovankiloita. (Rikosseuraamuslaitos 2017b.)



Kuvio 1: Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio (Rikosseuraamuslaitos 2017b)

## 2.2 Kylmäkosken vankila

Kylmäkosken vankila (entinen Hämeen lääninvankila) avattiin 1.3.1993. Sen edeltäjä, Hämeen linnan vieressä toiminut lääninvankila suljettiin ja tiloihin perustettiin edelleen toiminnassa oleva Vankilamuseo. Uuden vankilan tarkoituksena oli toimia tutkintavankilana Hämeen alueen tutkintavangeille. Vuoden 2000 jälkeen vankilaan sijoitettiin myös enenevässä määrin Pirkanmaan alueen vankeusvankeja. Tällä hetkellä vangeista noin kaksi kolmasosaa on vankeusvankeja ja yksi kolmasosa tutkintavankeja. Vankilan alaisuudessa ovat aiemmin toimineet myös nyt jo lakkautetut Pirkkalan työsiirtola ja Toijalan yövankila. (Rikosseuraamuslaitos 2017c.)

Kylmäkosken vankilassa työskentelee noin 90 henkilöä. Suurin osa henkilöstöstä on vartijoita. Muuta henkilökuntaa ovat: johtaja, apulaisjohtajat, rikosseuraamusesimiehet, aikuissosiaalityöntekijät, psykologi, pastori, talousmestari, laitosapulainen, työnjohtajat sekä ohjaajat.

Suomen vankilaverkostossa Kylmäkosken vankila on suhteellisen uusi laitos. Sen rakenteesta ja suunnittelusta huomaa, että se on tarkoitettu nimenomaan vankilakäyttöön. Osastointi on suunniteltu siten, että vankiosastojen vahvuus jää alle 30 vangin. Vartijoiden valvontatiloista on hyvä näkyvyys osastoille, eikä katvealueita jää. Valvontaa on kehitetty vuosien aikana muun muassa asentamalla kameravalvonta vankiosastoille. Kameravalvonta on valvonnan apuväline, se ei korvaa vartijan vankituntemuksella ja läsnäololla tekemää turvallisuustyötä.

Kylmäkosken vankilassa on seitsemän erilaista vankiosastoa. Jokaisella vankiosastolla on oma, vankilan johtajan vahvistama päiväjärjestys. Lisäksi osana vastaanotto-osastoa ovat matkaseilit sekä eristysosasto, joita ei kuitenkaan lasketa varsinaisiksi asunto-osastoiksi.

Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksen julkaisemassa opinto-oppaassa (2017) vanginvartijan työn keskeiseksi sisällöksi on mainittu: laillisuus- ja eettisyys, turvallisuus ja valvonta sekä kuntoutus ja ohjaus. Laillisuudella ja eettisyydellä tarkoitetaan oikeusperiaatteiden sekä ihmisten vapauksia ja oikeuksia koskevan lainsäädännön noudattamista kaikessa toiminnassa. Vanginvartijan on tunnettava ja ymmärrettävä Rikosseuraamuslaitoksen arvoperusta sekä työtä ohjaava lainsäädäntö sekä laissa määritelty vartijan toimivalta. Turvallisuus- ja valvontatehtävissä painotetaan vangin tuntemista, joka korostuu siirryttäessä kohti avoimempia seuraamuksia. Kuntouttavalla työotteella vanginvartija edistää ammatillista kanssakäymistä vangin kanssa. Ohjaustyössä korostuu vangin oikeudenmukainen ja yhdenvertainen kohtelu, joka toimii samalla esimerkkinä vangille. Ammattimaisella työskentelyllään vanginvartija luo turvallisen ympäristön niin vangille suorittaa rangaistustaan kuin vankilan henkilökunnalle tehdä työtään. Turvallisuus- ja kontrollitoimien lisäksi vanginvartija motivoi ja tukee vankia muutoksessa kohti rikoksetonta elämää. (Rikosseuraamusalan koulutuskeskus 2017.)



### 3 Opinnäytetyön yhteiskunnalliset lähtökohdat

Tässä luvussa käyn läpi perehdyttämiseen velvoittavaa lainsäädäntöä pääpiirteittäin. Luvussa kerron myös mitä tarkoitetaan organisaation strategialla ja visiolla. Lisäksi käyn läpi Rikosseuraamuslaitoksen strategiakarttaa, visiota sekä laitoksen toiminnan arvoja, jotka toimivat Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstön työskentelyn perustana.

#### 3.1 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö ja siihen liittyviä velvoitteita

Perehdyttämistä koskevassa lainsäädännössä on kiinnitetty huomiota työnantajan vastuuseen opastaa uusi työntekijä työhönsä. Perehdyttämiseen liittyvä lainsäädäntöä käsitellään erityisesti työsopimuslaissa (L 26.1.2001/55), työturvallisuuslaissa (L 23.8.2002/738) sekä laissa yhteistoiminnasta yrityksissä (L 30.3.2007/334) (Finlex 2019). Vaikka perehdytysprosessit ovat eri organisaatioissa hoidettu eri tavoin, on yhdistävänä tekijänä lainsäädännössä sille määritellyt tehtävät sekä uuden työntekijän oppimisprosessin käynnistäminen (Eklund 2018, 25-26). Kupiaksen & Peltolan (2009, 21) mukaan lainsäädännön vaatimukset, jotka liittyvät perehdyttämiseen ja kouluttamiseen ovat työnantajaa velvoittavia säädöksiä.

Työlainsäädäntöön liittyvissä säännöissä lähtökohtana työpaikalla on, että ne ovat kaikkien työntekijöiden tiedossa ja niitä noudatetaan. Säännöksiä täydennetään tarvittaessa alakohtaisilla työehtosopimuksilla. Lainsäädännön ja sopimusten huolellinen noudattaminen lisää työntekijän luottamusta työnantajaa kohtaan. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työsopimuslain yleisvelvoite määrittää työnantajan huolehtimaan siitä, että työntekijä pystyy suoriutumaan työtehtävistään myös työmenetelmien muuttuessa ja niitä kehitettäessä. Työnantajalle on lisätty myös vaatimus edistää työntekijän mahdollisuuksia edetä työuralla tämän kykyjen mukaan. Velvoite ja vaatimus saattavat kuulostaa itsestäänselvyydelle, mutta yllättävien muutosten, esimerkiksi sairauspoissaolojen, hetkellä saattaa tulla tilanne, että työntekijä joudutaan sijoittamaan ilman perehdytystä hänelle vieraaseen työpisteeseen. Työn tekeminen on vaarassa muuttua työssä selviytymiseksi. Oppiminen tapahtuu virheiden kautta, joka pitkällä tähtäimellä tulee työnantajalle kalliiksi ja kuormittaa työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 21.)

Työnantajan on työturvallisuuslain mukaan pidettävä huolta, että työnteko on työntekijälle turvallista, eikä hänen terveytensä vaarannu työtä tehdessä. Työntekijälle on opastuksen ohessa annettava riittävä tieto työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. (Kupias & Peltola 2009, 23.) Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on huolehdittava myös johtajan ja esimiehen perehdytyksestä. Johdon ja esimiestason perehdytys on erityisen tärkeää niin johtamistehtävien kuin uusien työntekijöiden perehdyttämisen kannalta. Työhyvinvoinnin ylläpito vaatii hyvän vuorovaikutuksen lisäksi tahtoa, tietoa ja näkemystä asiasta. Johtaminen ja työhyvinvoinnin ymmärrys vaativat oppimista, seuranta ja ohjaamista. (Tarkkonen 2012, 132-133.)

Perehdyttämisen yhteydessä on aina varmistuttava, että ohjauksen ja opastuksen määrä ja laatu on riittävä työntekijän aikaisempaan työkokemukseen nähden. Kokenutkin työntekijä tarvitsee toimipaikkakohtaisen perehdyttämisen, mutta luonnollisesti hänen perustietonsa esim. työturvallisuusasioissa on paremmalla tasolla, kuin täysin uuden työntekijän. Perehdyttämissuunnitelmassa on otettava huomioon ja priorisoitava työpaikan riskitekijät sekä käytännöt. Kaikkia työntekijöitä perehdytettäessä on aluksi syytä paneutua konkreettisiin työpaikkaan liittyviin turvallisuustekijöihin, kuten esim. varaueloskäynnit ja alkusammutuskalusto. Aloilla, joissa on kohonnut uhka väkivallasta asiakaskunnan puolelta, on työnantajan varmistettava myös työntekijän henkinen turvallisuus. (Kupias & Peltola 2009, 23-25)

Työpaikkakiusaamista voi esiintyä työpaikalla joko henkisenä tai fyysisenä väkivaltana. Henkisen väkivallan ilmentymiä ovat muun muassa tiedottamisen ulkopuolelle jättäminen, vähätely sekä nimittely ja työnteon vaikeuttaminen. Työnantajan saadessa tiedon kiusaamisesta tai epäasiallisesta käytöksestä, on sen ryhdyttävä välittömästi toimiin asian selvittämiseksi. Kiusaamistilanteissa työnantajaa edustaa usein esimies, jonka on varmistettava, että hänellä on tilanteesta tarvittavat tiedot. Esimiehen onkin pidettävä omalla toiminnallaan huoli, että hän ei ole se, joka jää tiedottamisen ulkopuolelle. (Kupias & Peltola 2009, 24.)

Työturvallisuuslakia työpaikalla täydentävät myös laki naisten ja miesten tasa-arvosta (8.8.1986/609) ja yhdenvertaisuuslaki (L 30.12.2014/1325) (Finlex 2019). Lain naisten ja miesten tasa-arvosta tärkein velvoite työnantajalle on edistää sukupuolten tasa-arvoa kaikissa tilanteissa. Yhdenvertaisuuslaki kieltää työntekijöiden syrjinnän muun muassa kansalaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai etnisen taustan perusteella. Perehdyttämällä luodaan mahdollisuus työntekijälle menestyä työtehtävässään taustoistaan riippumatta. On pystyttävä tarkastelemaan yrityksen käytänteitä ja havaittava, jos niissä on tekijöitä, jotka suosivat toisen sukupuolen menestystä. Toimintatapojen on oltava sellaisia, jotka mahdollistavat kaikille työntekijöille yhdenvertaiset mahdollisuudet työn oppimiseen. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksessä (YT-laki) määrää työnantajan neuvottelemaan työntekijän kanssa, kun tapahtumassa on muutoksia, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan organisaatiossa. Lain tarkoituksena on parantaa organisaatioissa tapahtuvaa viestintää sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. Laissa on erityisesti mainittu työpaikkaan liittyvät perehdytyksen järjestelyt. Kyseiset järjestelyt koskevat myös valtion virastoja ja laitoksia. Työpaikalla tapahtuva avoin tiedottaminen ja keskustelu parantavat työpaikan työilmapiiriä sekä vahvistavat työyhteisön vastuuta. Perehdyttämisestä on olennaista tehdä järjestelyiltään näkyväksi, jotta jokainen työntekijä tietää miten heidän tulevat työtoverit perehdytetään uuteen työhön. Tämä koskee myös vanhan työntekijän perehdyttämistä uuteen työtehtävään. (Kupias & Peltola 2009, 25-26.)

Uuteen työpaikkaan siirtyessään uudet työntekijät tuovat mukanaan aikaisemman ammattikulttuurinsa. Aikaisempi ammattikulttuuri voi joko helpottaa tai vaikeuttaa uuteen työhön sopeutumista. Työntekijän on ratkaistava uuden työn ja aikaisemman ammattikulttuurin väliset jännitteet, jotta hän saavuttaa tavoitteensa, työn hallinnan. Tavoitteen saavuttamisessa saatu palaute ja sen oikeanlainen käsittely on tärkeässä asemassa. (Järvinen, Koivisto & Poikela 2000, 124.)

### 3.2 Rikosseuraamuslaitoksen strategia ja visio

Organisaation strategia koostuu keinoista ja tavoitteista, joiden avulla saavutetaan visio eli organisaation tahtotila tulevaisuudestaan. Voidaan sanoa, että strategia on polku visioon. Visio on sijoitettu tulevaan aikaan, mutta ei liian kauaksi. Sen on oltava selkeä ja tavoitettavissa oleva. Visio on siis näkemys tilasta, johon organisaatio pyrkii. Saavuttaakseen vision, on organisaation kehitettävä toimintaansa, niin organisaation kuin henkilöstönkin näkökulmasta. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 62-64; Juuti & Vuorela 2015, 72.)

Virtanen (2005, 129) korostaa tutkimuksessaan sitä, että strategioita luotaessa niiden pelkkä laatiminen ei riitä. Vaarana on, että luotu strategiaprosessi jää vain kauniiksi korulauseiksi, joilla ei ole mitään tekemistä käytännön työn kanssa. Strategiaprosessin tärkeimpiä hetkiä on sen konkreettinen siirtäminen käytännön työhön. Jokainen organisaatio, mukaan lukien Rikosseuraamuslaitos, joutuu miettimään miten laadittu visio ja strategia pystytään kääntämään konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi.

## Risen strategiakartta kaudelle 2018-2021



Kuvio 2: Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta (Rikosseuraamuslaitos 2017d)

Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartassa (Kuvio 2) vuosille 2018 – 2021 laitoksen visiona on valmentaa vankeja/asiakkaita kohti rikoksetonta elämää sekä pyrkiä lisäämään avoimempia täytäntöpanomuotoja turvallisuutta unohtamatta. Vision saavuttamiseksi luotu strategia on jaettu neljään eri näkökulmaan Balanced Scorecard - mallin (Kaplan & Norton 2004) mukaisesti. Myöhemmin tässä opinnäytetyössä Balanced Scorecard - mallista käytetään sen suomennettua nimitystä, tasapainotettu mittaristo. Näkökulmat on nimetty Rikosseuraamuslaitoksen perustehtävän mukaisiksi. Yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite - näkökulma sisältää keinoja, joilla Rikosseuraamuslaitos toteuttaa yhteiskunnallista tehtäväänsä. Rikosseuraamuslaitos on yhteiskunnallisesta tehtävästään tilivelvollinen (vrt. visio) niin vangeille, työntekijöille kuin muillekin kansalaisille. Toiminnallinen tuloksellisuus - näkökulma sisältää työskentelytapoja, jotka edistävät vision toteutumista. Resurssi - näkökulma sisältää taloudellisia keinojen lisäksi myös aineettomia resursseja strategian toteuttamiseksi. Henkilöstö - näkökulmassa on kerrottu keinoista, jolla tuetaan henkilöstön työmotivaatiota ja jatkuvaa työssäoppimista. Strategiakartassa on henkilöstö - osiossa mainittu muun muassa työhyvinvoinnin kehittäminen, johon yhtenä suurena vaikuttimena on henkilöstön perehdyttäminen, joka osaltaan avaa mahdollisuuden kehittää omaa ammatti-identiteettiä. (Rikosseuraamuslaitos 2017d.)

Julkisena organisaationa vankilalla on päämääränä tuottaa palveluita yhteiskunnalle mahdollisimman tuottavasti, laadukkaasti ja taloudellisesti. Julkinen organisaatio eroaa yksityisestä toimijasta siinä, että sillä ei yleensä ole kilpailijoita ja strategista liikkumavaraa rajoittaa lainsäädäntö (Malmi, ym 220-221). Julkinen organisaatio on tilivelvollinen aina myös yhteiskunnalle ja viimesijassa kansalaisille (kuvio 2).



Kuvio 3: Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet (Rikosseuraamuslaitos 2017a)

Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet on kuvattu yllä olevassa kuviossa (kuvio 3). Rikosseuraamuslaitoksen toiminta perustuu sen arvoihin, jotka luovat perustan koko toiminnalle. Arvot kuvaavat organisaation toiminnan periaatteita ja toimivat perustana henkilöstön johtamiselle. Ne ovat yleensä suhteellisen pysyviä ja ne määritellään yleisellä tasolla. Arvojen määrittely käytännössä ja niiden hyödyntäminen käytännön työssä ovat tärkeässä asemassa organisaation toiminnassa (Hyppänen 2013, 49). Arvoihin sitoutuminen tarkoittaa Rikosseuraamuslaitoksessa: ihmis- ja perusoikeuksien turvaamista, vankien / asiakkaiden tasa-arvoista kohtelua, lainmukaisuutta kaikessa laitoksen toiminnassa sekä rangaistuksen täytäntöönpanon toteuttamista siten, että se tukee vankien / asiakkaiden yksilöllistä kasvua kohti rikoksetonta elämää (Rikosseuraamuslaitos 2017e). Rikosseuraamuslaitoksen yhtenä keskeisenä tavoitteena on olla luotettava ja arvostettu organisaatio, jossa työskentelee osaava ja motivoitunut henkilöstö. Hyvä ja onnistunut perehdyttäminen on tärkeä perusta henkilökunnan sitouttamiselle organisaation arvoihin ja työn tavoitteisiin (Rauramo 2012, 168).

#### 4 Teoreettinen viitekehys

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyön teoreettisen taustan sekä aiheesta aiemmin tehtyjä tutkimuksia ja opinnäytetöitä. Luvussa määrittelen myös opinnäytetyöhön liittyvät keskeiset käsitteet, niiden sisällön ja merkityksen opinnäytetyön näkökulmasta.

##### 4.1 Opinnäytetyön teoreettinen tausta

Perehdyttämisestä sekä työssä oppimisesta on löydettävissä jonkin verran aikaisempia tutkimuksia. Ne on kuitenkin tehty usein työn tilanteen tuotannonalan tai -laitoksen käyttöön perehdytysoppaan kaltaisiksi, joten niiden käyttöön suoraan uudessa ympäristössä pitää suhtautua varauksella. Kotimaista kirjallisuutta perehdyttämisestä on tarjolla jonkun verran. Kirjallisuudessa perehdyttäminen on usein liitetty osaksi työhyvinvointia.

Perehdyttäminen käsittää kaikki toimenpiteet, jotka tutustuttavat uuden työntekijän työpaikan "talon tavoille". Koska perehdyttäminen on kirjattu työturvallisuuslakiin, on hyvä perehdytys jokaisen uuden työntekijän oikeus. (Työturvallisuuskeskus 2018). Hyvällä perehdyttämällä uusi työntekijä oppii työnsä oikein. Virheiden määrä ja niiden korjaamiseen käytetty aika vähenee. Hyvä perehdytys vaikuttaa positiivisesti uuden tulokkaan mielialaan sekä motivaatioon, joka heijastuu koko työyhteisöön. Hyvä työmotivaatio vaikuttaa myös henkilöstön poissaoloihin ja vaihtuvuuteen positiivisella tavalla. (Kangas & Hämäläinen 2007, 4-5.)

Hyvä perehdyttäminen kunnollisten työvälineiden ohella on työssä oppimisen perusedellytyksiä. Oppimisen peruselementtejä ovat myös avoin ja turvallinen työympäristö, jossa tiedottaminen on hoidettu hyvin, eikä tietoa tarkoituksellisesti pantata. Työntekijällä on myös lupa tehdä työssään virheitä ja ottaa niistä oppia, samalla luoden jopa jotain uutta. Hyvinvoivaa työyhteisöä johtaa oppimista tukeva ja ammattitaitoinen johto, jota työntekijät arvostavat.

Korkean työhyvinvoinnin organisaatiossa vastuuta jaetaan sopivassa määrin, jotta koko henkilöstö tuntee itsensä merkittäväksi. (Rauramo 2012, 156-157.)

Perehdytys on osa hyvään työn hallintaan tähtäävää jatkumoa, joka on alkanut jo rekrytointivaiheessa. Perehdytykseen kuuluu uuden työntekijän suunniteltu vastaanotto, johon tulee ehdottomasti panostaa. Uuden työntekijän havaitessa, että esimerkiksi työhuone ja työvälineet ovat valmiina häntä odottamassa, tulee hänelle tunne, että hänen saapumistaan on odotettu. Positiivisen ensivaikutelman jälkeen tutustuminen työkavereihin ja varsinaisen työhöno-pastuksen aloittaminen on huomattavasti helpompaa. (Juuti & Vuorela 2015, 63-64.) Uuden työntekijän perehdyttäminen ja työhön opastus ovat tärkeä osa henkilöstön kehittämistä. Voidaan sanoa, että ne ovat organisaation investointeja, joilla saavutetaan positiivisia taloudellisia vaikutuksia. Perehdytysprosessi kehittyy ja mukautuu kulloisenkin tarpeen mukaan. (Työturvallisuuskeskus 2009.) Perehdytysprosessin on mahdollistettava sekä työntekijän, että työnantajan kehittyminen ja oppiminen. Perehdyttämiselle on annettava riittävästi aikaa ja resursseja. (Eklund 2018, 25-26.) Prosessi jatkuu myöhemmin täydennyskoulutuksen ja työssäoppimisen tuella (Häkkinen, Komulainen & Satukangas 2011, 83).

Brad Humphrey (2014) painottaa yksilöllisten erojen huomioon ottamista uuden työntekijän perehdytyksessä. Erityisesti aikaisempi työkokemus vaikuttaa perehdyttämisen tarpeeseen. Vaikka pitkän työkokemuksen omaavan henkilön kanssa ei tarvita niin pitkää perehdytystä, on kuitenkin varmistuttava, että hänen työtapansa vastaavat uuden työpaikan työtapoja. Humphrey kehottaa myös antamaan vastuuta ja kuuntelemaan uuden työntekijän mukanaan tuomia ajatuksia. Liian usein uuden työntekijän ideat "ammutaan alas" ilman kunnollista perehdytystä. Yleisin syy työpaikan vaihdolle onkin se, että työntekijä kokee kehittämisideoidensa kaikkuvan kuuroille korville. Yhtenä perehdyttämisen muotona Humphrey ehdottaa juuri taloon tulleen työntekijän toimimista uusien työntekijöiden perehdyttäjänä. Näin toimimalla työntekijä kokee itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä. Esimerkkeinä motivointikeinoista Humphrey mainitsee työntekijän ottamisen osaksi organisaation päätöksentekoa sekä aidon mahdollisuuden tuoda näkemyksiään esiin organisaation muutoksia koskevissa kysymyksissä. Työntekijä, joka kokee olevansa tärkeä osa työyhteisöä, työskentelee kaikista tehokkaimmin ja tuottavimmin.

#### 4.2 Opinnäytetyön yhteys aikaisempiin tutkimuksiin ja opinnäytetöihin

Hannu U. Ketola (2010, 161-162) painottaa väitöskirjassaan perehdyttämisen suunnittelun, tavoitteellisuuden, perehdyttämisen vastuunjaon, annettavan tuen sekä perehdyttämisen seurannan merkitystä. Tutkiessaan miten perehdytysprosessit ja -mallit toteutuvat suomalaisissa tietualan yrityksissä Ketola havaitsi, että yllä mainitut seikat nousivat toistuvasti esille. Kaikille yhtenäistä mallia perehdyttämisestä hän ei kuitenkaan löytänyt. Analysoidessaan haastatteluja sekä kerättyjä kokemuksia hän kuvaa perehdyttämisen prosessimallina, joka on ku-

vattuna myöhemmin tässä opinnäytetyössä (kuvio 4). Malli perehdytysprosessista kuvastaa hyvin tämänhetkistä Rikosseuraamuslaitoksen koulutuskeskuksessa opiskelevien vartijakokelaisten perehdytysprosessia. Tässä opinnäytetyössä vartijakokelaalla tarkoitetaan henkilöä, joka on suorittanut vankeinhoidon perustutkinnon tai rikosseuraamusalan tutkinnon Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa Vantaalla. Tutkinnot antavat pätevyyden vanginvartijan viran hoitamiseen.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyössään Tea Myllykorpi (2011) on tutkinut miten virkamiesten ja ulkopuolisten työntekijöiden perehdyttämistä voitaisiin kehittää Riihimäen vankilassa. Opinnäytetyötä aloitettaessa Riihimäen vankilasta oli puuttunut yhtenäiset perehdytykseen liittyneet käytänteet. Opinnäytetyön tuotoksena on syntynyt perehdytysopas sekä kehittämisraportti perehdytyksen tilasta Riihimäen vankilassa. Perehdytysoppaan sisältöä kehitettäessä on käytetty hyväksi opinnäytetyön aiheesta kertynyttä haastattelumateriaalia.

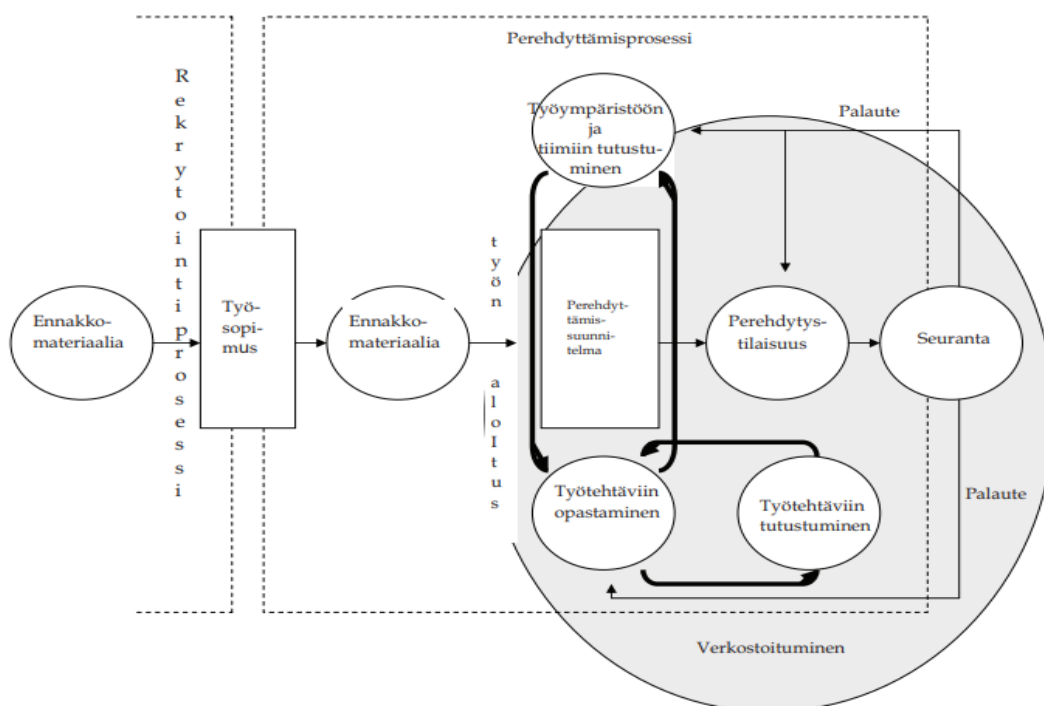
Opinnäytetyön tuloksissa Myllykorpi (2011) toteaa, että Riihimäen vankilassa uuden työntekijän perehdytys on ollut laadullisesti epätasaista. Osa haastatelluista oli kokenut saamansa perehdytyksen riittäväksi ja tukevan heidän ammatillista osaamistaan. Toisaalta osa haastatelluista toi esiin puutteita esimerkiksi siinä, miten heidät oli esitelty talon muulle henkilöstölle. Myllykorven (2011) mukaan perehdytysoppaalla ja perehdytysohjelmalla on tavoitteena parantaa perehdytystä laadullisesti.

Janne Raitasen (2017) Laurea-ammattikorkeakoulussa tehty opinnäytetyö käsitteli perehdytyskäytäntöjen yhtenäistämistä Mikkelin vankilassa. Työn tavoitteena oli kehittää uusien työntekijöiden perehdytysprosessia laadukkaammaksi ja järjestelmällisemmäksi. Perehdytyksen kehittämiseksi hän mainitsee syyksi Mikkelin vankilan vankiluvun nousun peruskorjauksen yhteydessä ja siitä johtuneen uusien työntekijöiden määrän nopean kasvun. (Raitanen 2017, 27.) Opinnäytetyönsä lisäksi hän on suunnitellut perehdytysoppaan Mikkelin vankilan käyttöön.

Määrällisen tutkimuksen tuloksia analysoidessaan Raitanen (2017) toteaa, että uuden työntekijän perehdytys on Mikkelin vankilassa ollut vastaajien näkökulmasta hyvin vaihtelevaa. Suurimmalle osalle uusia työntekijöitä ei ollut nimetty erikseen perehdyttäjää ja perehdytykseen käytetty aika koettiin liian lyhyeksi. Sen sijaan suurin osa kyselyyn vastanneista koki uuden työntekijän vastaanoton työyhteisöön olleen kiitettävällä tasolla. Raitasen mukaan erityistä huomiota tulisi kiinnittää siihen, mitä asioita tuodaan esille alku- ja yleisperehdytyksessä sekä varsinaisessa työhön opastamisessa (Raitanen 2017, 54). Raitasen opinnäytetyöhön on tässä opinnäytetyössä viitattu, koska opinnäytetöiden toimintaympäristöt vastasivat toisiaan. Lisäksi opinnäytetöillä oli sama kehittämistavoite, eli perehdytysprosessien laadullinen parantaminen.

### 4.3 Perehdytysprosessi

Tutkimuksessaan Ketola (2010) kuvaa perehdyttämistä alla olevan (Kuvio 4) mallin mukaan. Kuten aiemmin on todettu, kuvaa malli hyvin vartijakokelaiden työhön perehdyttämistä osana rikosseuraamusalan tutkintoa. Kuvattu prosessi jäsentää myös tämän opinnäytetyön kehittämistehtävää.



Kuvio 4: Perehdytysprosessi (Ketola 2010)

Perehdytysuunnitelmassa on otettava huomioon uusi työntekijä yksilönä ja mietittävä miten työntekijä ja työnantaja hyötyisi perehdytyksestä kaikista eniten. Suunnitteluvaiheessa on päätettävä mitä asioita perehdytys sisältää, kuka vastaa mistäkin osa-alueesta sekä miten ja missä järjestyksessä asiat käydään läpi. (Eklund 2018, 76.) Tutkimuksen mukaan perehdyttämisen sisältö pysyy hyvin samankaltaisena riippumatta yrityksestä. Tietenkin vivahde-eroja löytyy muun muassa yrityksen koosta riippuen. Perehdyttäminen jaettiin kaikissa yrityksissä niin kutsuttuun yleisosaan, jossa käytiin läpi yrityksen arvoja, strategioita ja työturvallisuutta sekä varsinaiseen työtehtävään perehdytykseen. Perehdytyksen tärkeimpänä osana pidettiin varsinaiseen työtehtävään perehdyttämistä. (Ketola 2010, 163-164.)

Mylykorpi (2011, 8-9) on todennut Kjelinin & Kuusiston (2003, 4, 242-243) viitaten, että perehdyttäminen on yksi laiminlyödyimmistä prosesseista organisaatioissa. Perehdytys ymmärretään usein vain välttämättömäksi työhön opastamiseksi. Perehdytys koetaan kalliina ja henkilöstöresursseja sitovana, joten uusi työntekijä halutaan mahdollisimman pian tuottavaan työ-



hön. Esimiehellä voi olla virheellinen käsitys uuden työntekijän valmiuksista hoitaa työtehtäviä. Huonosti suunniteltu ja organisoitu perehdytys antaa uudelle työntekijälle epäselvän kuvan organisaatiosta ja työtehtävistä, jota hänet on palkattu hoitamaan. Työn oppiminen hidastuu ja aiheuttaa lisäkustannuksia tavoiteltujen säästöjen sijaan.

Eklundin (2018, 88, 111) mukaan perehdytysprosessille on lähes mahdotonta määrittää ajallista kestoa. Osa ihmisistä mieltää perehdytyksen ensimmäisen työpäivän lyhyeksi yleisinfoksi, osalle se tarkoittaa koeajan kestävää perehdytystä ja osa on taas sitä mieltä, että perehdytys jatkuu koko työuran ajan. Yleisimmin perehdytysjaksolla tarkoitetaan ajallisesti yhdestä viikosta kuukauteen kestävää ajanjaksoa. Organisaation toimivuuden kannalta on tärkeintä, että perehdytys toimii läheisessä yhteistyössä rekrytoinnin ja kehityskeskusteluiden kanssa. Prosesseina ne tukevat toisiaan ja luovat jatkumoita. Varsinaisen perehdytysjakson päätyttyä, on aiheellista pohtia, miten työntekijää tuetaan urakehityksen ja työn sisällön kehittämisessä. Toimivassa kehityskeskusteluprosessissa voidaan jatkaa perehdytysjaksolla esiinnoitettujen asioiden käsittelyä.

Parhaat tulokset perehdyttämisestä saatiin, kun roolijako vastuualueista oli hyvin selvillä uuden työntekijän aloittaessa. Parhaana perehdyttäjänä tutkimuksen mukaan pidettiin tehtävään erikseen nimettyä kokeneempaa työkaveria, joka osasi neuvoa ja opastaa tarvittaessa. Perehdyttäjän rooli luonnollisesti muuttuu ja kehittyy tilanteen mukaan. Tutkittavissa yrityksissä perehdyttäjänä toimivat: kollegat, esimiehet sekä myös joissakin tapauksissa yrityksen johto. Esimiesten ja johdon rooli koettiin perehdytyksessä tärkeänä esimerkin ja roolimallin takia. Roolien epäselvyys voi johtaa perehdytyksen epäonnistumiseen. Esimerkkinä tutkimuksessa mainittiin tapaus, jossa tuotantolinja odotti rekrytointiosaston löytävän uusia ja osaavia työntekijöitä kuin tilauksesta aina tarpeen vaatiessa. Tuotannosta vastaavat henkilöt olleivat, että rekrytointiosastolla on uusia ammattitaitoisia työntekijöitä "varastossa" kulloistakin tarvetta varten. (Ketola 2010, 162-163.)

Perehdyttäminen alkaa usein uusiin työtehtäviin ja työkavereihin tutustumisella. Lyhyessä ajassa uudelle työntekijälle tulee valtavasti uutta tietoa, josta osa unohtuu heti perehdytyksen alussa. Ihmisellä on rajallinen kyky ottaa vastaan uutta tietoa. Kyky vaihtelee yksilöittäin, mutta siihen vaikuttaa myös muun muassa aikaisempi työkokemus. Tutkimuksen mukaan hyvä perehdytys kestäisi noin 2-3 kuukautta. Näin pitkässä perehdytyksessä jaksottaminen on tärkeää. Usein resurssipulasta johtuen tai siihen vedoten perehdytystä ei pystytä järjestämään toivotulla aikataululla. Työnantaja odottaa uuden työntekijän hankkivan tarvittavan tiedon itse ja olevan "käytettävissä" nopeassa tahdissa (Ketola 2010, 164.)

Hyvä perehdyttäjä on itse aidosti kiinnostunut ja sitoutunut työhönsä. Hänellä on halu opastaa uutta työntekijää osaksi työyhteisöä ja ymmärtää perehdyttämisen merkityksen. Organisaation on tarjottava tukensa perehdyttäjälle ja huolehdittava, että hänellä on mahdollisuus

osallistua tarvittaviin koulutuksiin. Organisaation vastuulla on myös huolehtia, että perehdyttäjällä on tarvittava aika suoriutua velvoitteestaan. Kiire on onnistuneen perehdyttämisen suurin vihollinen. On tiedostettava, että asioiden läpikäyminen uuden työntekijän kanssa on huomattavasti hitaampaa kuin työn tekeminen. (Eklund 2018, 142-143.)

Ketolan (2010, 142-143) tutkimuksessa vuorovaikutus ja verkostoituminen nousivat esille yhtenä tärkeimmistä tekijöistä perehdytyksen onnistumisessa. Verkostoituminen merkitsi myös perehdyttäjän ja perehdytettävän välistä luottamusta, jolla on suuri vaikutus uuden työntekijän ammatti-identiteetin muodostumiseen. Tutkimuksessa tuli ilmi, että luotettava suhde perehdyttäjään mahdollisti parhaiten näkyvän ja näkymättömän tiedon välittämisen, jonka kautta työntekijän on helppo kiinnittyä uuteen työympäristöön. Hiljaisella (tai näkymättömällä) tiedolla tarkoitetaan toimintatapoja, oletuksia tai aavistuksia, joita on vaikea kirjata paperille ohjeiden muotoon. Hiljaista tietoa on jokaisessa organisaatiossa ja se olisi tärkeää saada siirrettyä myös uudelle työntekijälle. Hiljaisen tiedon jakaminen auttaa uutta työntekijää kiinnittymään paremmin uuteen organisaatioon ja mahdollistaa ammatti-identiteetin kehittymisen. (Eklund 2018, 155.) Tänä päivänä aineetonta pääomaa (vrt. hiljainen tieto) pidetään yhtenä merkittävimpänä tekijänä kansantalouden kehityksessä ja taloudellisessa kasvussa. Aineeton pääoma on myös työyhteisön usein vähälle huomiolle jäänyt resurssi. Toiminnan tehokkuus ja laadukkuus ovat tähän asti olleet menestyksen takeita, mutta ne eivät yksin riitä. Uudistumisen kyky eli innovatiivisuus, on noussut perinteisten aineellisten resurssien rinnalle. Työntekijöiden määrän lisääminen saattaa olla mahdotonta, mutta työtä voidaan tehdä eri tavalla. (Manka & Manka 2016, 51.)

Tutkimuksessa (Ketola 2010, 164) korostui henkilön oma vastuu perehdytyksen onnistumisesta. Aktiivisuus, tiedon etsintä ja kokemuksista oppiminen koettiin tärkeiksi tekijöiksi perehdyttämisen onnistumisessa. Aktiivinen kommunikointi, reflektointi ja kysely auttoivat oman ammatti-identiteetin luomisessa. Työntekijän on pidettävä huoli velvoitteistaan niin työnantajaa, työyhteisöä kuin itseäänkin kohtaan. Työnantajaa kohtaa työntekijän vastuulle kuuluu muun muassa: laadukas työskentely, tehtyjen sopimusten noudattaminen sekä vastuu mahdollisista asiakkaista. Työyhteisöä kohtaan työntekijä on vastuussa muun muassa: työilmapiirin ylläpidosta, työskentelyn eettisyydestä sekä organisaation arvojen kunnioittamisesta. Itseään kohtaan työntekijä on velvollinen muun muassa: ylläpitämään ammattitaitoaan sekä olemaan oma-aloitteinen. (Eklund 2018, 162-163.)

Seurannan roolia perehdyttämisen onnistumisessa ei voida väheksyä. Seurannalla perehdytyksestä kerätään kokemuksia sen kehittämistä varten. Tutkimuksen mukaan annettu palaute on johtanut vanhojen käytänteiden palauttamiseen osaksi perehdytystä, koska ne ovat osoittautuneet tarpeelliseksi. Seurantamuotona voidaan käyttää esimerkiksi erimuotoisia kyselyitä. (Ketola 2010, 166-167.)

#### 4.4 Työntekijän ammattitaidon kehittäminen

”Kehittäminen” ja ”kehittää” saavat sanoina aikaan positiivisia mielleyhtymiä. Niiden takana on aina ajatus muutoksesta kohti parempaa. Kehittämistyössä on pohjimmiltaan kysymys sellaisten ajatusten luomisesta, jotka kehittävät ihmisten elin- ja toimintaympäristöä parempaan suuntaan. Kehittämisestä ja siihen liittyvistä kehittämisprojekteista on tullut pysyvä osa ammatillista työtä. (Seppänen-Järvelä 1999a, 90.)

Ylläpitämällä ja kehittämällä omaa ammattitaitoaan työntekijä parantaa omia mahdollisuuksiaan työllisyysmarkkinoilla. Ammattitaidon ja koulutuksen lisäämistä voidaan kutsua työntekijän kilpailuvalttien parantamiseksi. Organisaation tehtävänä onkin mahdollistaa työntekijöiden itsensä kehittäminen. Hyvin suunnitellulla koulutuksella organisaatio saa itselleen osaaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa. (Rauramo 2012, 146.) Täydennyskoulutuksen tarkoituksena on laajentaa ja syventää työntekijän ammattitaitoa. Lisäksi koulutuksella voidaan kehittää ammattiin liittyvää erityisosaamista. (Lepistö 2004, 51.)

Organisaation kehittyessä saadun palautteen kautta on johdon ja esimiesten huolehdittava, että työyhteisössä ei synny kehitystä halvauttavaa muutosvastarintaa. Muutosvastaisuus johtuu useimmiten tiedon puutteesta koskien muutosta. Esimiesten ja johdon tulisi omalla innostavalla esimerkillään varmistaa, että jokaisella työntekijällä olisi kyky ja mahdollisuus oppia uutta. Henkilöstön aito mahdollisuus kehittää itseään on keskeisessä roolissa organisaation kehittymisen kannalta. (Juuti & Vuorela 2015, 38-39.)

Työkierto ja työnkuvan monipuolistaminen ovat keinoja mahdollistaa työntekijän työssä oppiminen. Tehdessään tuttuja työtehtäviä tutussa ympäristössä ei työntekijä opi juurikaan mitään uutta. Oppimista tapahtuu parhaiten, kun sekä työympäristö, että työtehtävä ovat uusia. Oppimista on mahdollista tukea myös, kun joko työympäristö tai työtehtävä vaihtuu organisaation sisällä. Työkierron tarkoituksena on kehittää työntekijän osaamista tarjoamalla eri työtehtäviä organisaation sisällä. Työntekijän monipuolinen osaaminen hyödyntää näin myös organisaatiota. Työnkuvan monipuolistamisella tarkoitetaan työntekijälle annettavia erityistehtäviä tai vastuualueita, jotka antavat mahdollisuuden työntekijälle hyödyntää osaamistaan. Uudet tehtävät mahdollistavat työntekijälle myös oman osaamisen kehittämisen. Erilaisiin projekti- ja kehittämishankkeisiin osallistumalla työntekijällä on mahdollisuus kehittää kokonaiskuvaansa organisaatiosta. Projekteissa työskennellään usein eri henkilöstöryhmien kanssa, joten ne ovat hyvä tapa tutustuttaa henkilöstöä toisiinsa. Projektipäälliköillä tai muiden hankkeesta vetovastuussa olevilla henkilöillä on mahdollisuus kehittää omia esimies- ja johtamistaitojaan. (Hyppänen 2013, 126.)

#### 4.5 Esimiehen tehtävät perehdyttämisessä

Perehdyttämisen painopisteet ja painotuksen kohteet ovat riippuvaisia organisaation senhetkisestä tilanteesta ja tarpeista. Tilanteesta huolimatta on perehdytyksestä vastaavan esimiehen huolehdittava muun muassa seuraavista seikoista:

- perehdyttämisen tarkoituksenmukaisuuden varmistaminen
- olla paikalla uuden työntekijän / -tekijöiden tullessa taloon ensimmäistä kertaa
- sopia oppimisen ja kehittymisen tavoitteista
- antaa palautetta
- tukea perehdytystyötä tekeviä työntekijöitä

Esimiehen on tärkeä miettiä, miten yrityksen senhetkiset haasteet ja toiminta linkittyvät käytettävissä oleviin perehdyttämisohjelmaan. Uusi työntekijä jatkaa perehdyttämisen jälkeen tiivistä yhteistyötä esimiehen kanssa kehityskeskusteluissa. Erityisen tärkeää esimiehelle on taito antaa palautetta ja kyky rakentaa luottamuksellinen suhde alaisensa kanssa. Luottamusta on alettava rakentaa jo perehdytysvaiheessa. Kuunteleminen ja läsnä olemisen tunne ovat esimiestyössä tärkeässä roolissa. (Kupias & Peltola 2009, 62-63.)

Esimies luo edellytykset laadukkaalle perehdyttämiselle eli hänen ei itse tarvitse olla perehdyttäjänä etulinjassa. Oman ajankäyttönsä ja osaamisensa lisäksi esimiehen on huomioitava organisaation tilanne ja tarpeet. (Kupias & Peltola 2009, 63.) Esimiehen vastatessa koko perehdytysprosessin järjestämisestä on hänellä mahdollisuus delegoida perehdytettäviä osa-alueita muille työntekijöille. Delegointi on tärkeässä roolissa, jotta kaikki osa-alueet tulee tasa-puolisesti perehdytettyä. (Eklund 2018, 77.) Delegoinnilla ja organisoinnilla esimies antaa myös muulle työyhteisölle mahdollisuuden turvata uuden työntekijän hyvä alku uudessa työssä. (Kupias & Peltola 2009, 63.) Ennen perehdyttämiseen liittyvien tehtävien delegointia, on esimiehen varmistuttava, että tehtävän saanut henkilö osaa ja hänellä on aito motivaatio opastaa uutta työntekijää. (Juuti & Vuorela 2015, 65.)

Ketolan (2010) tutkimuksessa nousi esiin kolme eri asiakokonaisuutta esimiestason perehdyttämisessä: henkilön perehdyttäminen esimiestehtävään, esimiehenä toimivan henkilön valmentaminen perehdyttämiseen ja perehdyttäjäksi sekä varsinaiset esimiehen omat työt. Esimiestehtävään siirtyvän henkilön perehdyttämisessä oleellisena osana on roolin muutos. Uusi esimies saattaa toimia esimiehenä entisille kollegoilleen, eikä tämä roolin vaihdos onnistu ilman kunnollista valmentamista. Ketolan (2010) tutkimuksessa tuli ilmi useita tapauksia, joissa entisen kollegan siirtyminen esimieheksi aiheutti konflikteja työyhteisössä. Yhteisöissä, joissa esimieheksi valmentautumiseen oli panostettu, ei näitä ongelmia esiintynyt. Yhtenä haas-

teena esimiestyössä tutkimuksessa nousi esille esimiesten jaksaminen muuttuvassa organisaatiossa. Esimiehen rooli varsinkin työhön ja työtehtäviin perehdyttämisessä nähdään tärkeänä. Tämä osa-alue vaarantuu, jos esimies on stressaantunut tai työt ovat kasaantuneet hänelle siten, että niistä suoriutuminen tuntuu mahdottomalta. Esimies on esimerkillään tärkeässä roolissa perehdytyksen onnistumisessa. (Ketola 2010, 165-166.)

## 5 Opinnäytetyö pedagogisten teorioiden näkökulmasta

Pedagogiikka käsitteellä on useita merkityksiä, koska se on käsitteenä vanha ja muuttunut historian kuluessa. Toinen syy useille merkityksille on sen suomalaisesta tavasta poikkeava käyttö muissa maissa. Suomessa käsite tarkoittaa yleisesti kasvatustiedettä tai sen eri suuntauksia. (Hirsjärvi 1983, 142-143.) Tuntemalla pääpiirteittäin eri pedagogisia teorioita perehdyttäjä ymmärtää paremmin oppimiseen liittyviä tekijöitä oppijan kannalta ja voi siten suunnitella perehdytysprosessia yksilöllisemmin kulloisenkin perehdytettävän tarpeisiin. Tässä opinnäytetyössä korostuu erityisesti tarve huomioida määräaikaisten työntekijöiden vaihteleva tarve perehdytykselle ja tarve kehittää perehdyttämisprosessi mahdollisimman joustavaksi vastaamaan kulloistakin tarvetta.

Oppiessaan ihminen ei tyydy kopioimaan asioita, vaan hän muokkaa yhdistämällä jo kokeemaansa uuteen tietoon, käsityksiään ja kuvaansa maailmasta. Oppimiseen kuuluu aina niin tulkintaa, valikoimista kuin jäsentämistäkin. (Engeström 1996, 43.) Kyseinen ajattelumalli toimii perustana rikosseuraamusalan omalle harjoittelunohjauksen käsikirjalle (Häkkinen ym. 2011).

### 5.1 Kognitiivinen oppimiskäsitys

Kognitiivisen toiminnan edellytyksenä on oppijan kyky yhdistää asioita toisiinsa muistinsa avulla. Kognitiiviset tekijät eivät suoraan liity tavoitteiden asettamiseen tai toiminnan intensiteettiin. Niiden tarkoitus on enemmänkin luoda mahdollisuuksia ja välineitä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Termi kognitiivinen viittaa prosesseihin, jotka ovat mukana ymmärtämisessä ja havaitsemisessa. (Hirsjärvi 1983, 82.) Kognitiivisessa oppimisteoriassa oppija on oman oppimisprosessinsa keskiössä. Oppimiseen vaikuttavia tekijöitä on esimerkiksi aikaisempi työkokemus. Aikaisempi kokemus korostuu sitä enemmän mitä aikuisempi oppija on. (Järvinen ym. 2000, 86-87.) Vankilatyössä on tärkeää huomioida ja selvittää oppijan ennakkokäsitykset tulevasta työstä ja roolista tulevissa tehtävissä. Rikosseuraamusalan työssäoppimiskäsitteet sekä perehdyttäjäkoulutus ovat perinteisesti nojanneet vahvasti kognitiiviseen oppimiskäsitykseen (Häkkinen ym. 2011, 104).

Oppija havaitsee ristiriidan, kun hänen tietonsa ja taitonsa eivät riitäkään ongelman ratkaisuun. Hän pyrkii ratkaisemaan ongelman, joko hankkimalla uutta tietoa tai soveltamalla jo aiemmin oppimaansa. Saadusta tiedosta oppija rakentaa itselleen toimintamalleja (skemoja), jotka ohjaavat oppijaa tilanteessa eteenpäin. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2018.)

Kognitiivinenkaan oppimisteoria ei pysty selittämään kaikkia oppimiseen liittyviä ilmiöitä. Usein ihmisten on vaikea oppia pois vanhoista toimintatavoistaan. He voivat jopa estää itseään oppimasta uutta turvatakseen vanhat toimintamallinsa tai suojatakseen itsensä organisaation muutoksessa. (Järvinen ym. 2000, 94.)

## 5.2 Mallioppiminen ja yritys - erehdys oppiminen

Tietyn käyttäytymismallin oppimista toiselta työntekijältä kutsutaan mallioppimiseksi. Mallioppiminen saattaa olla hyvin tehokasta, perustuuhan esimerkiksi mainonnan vaikutus ihmisiin juuri mallioppimiseen. Mallioppimisen huonona puolena on sen soveltamisen vaikeus, oppiminen perustuu samaistumistarpeeseen, ei tietoiseen harkintaan. (Engeström 1996, 23-24.) Vankilatyössä mallioppimista tapahtuu niin vartijakokelaililla, kuin määräaikaisilla vartijoillakin. Harjoittelunohjaajan tai perehdyttäjän on puututtava tilanteeseen, jos hän havaitsee vääränlaista mallioppimista. (Häkkinen ym. 2011, 79.)

Ajatus opetuksesta sekä oppimisesta eräänlaisena tiedon siirtämisenä liitetään usein John Locken ajatteluun pohjautuvaan 1600-luvulta lähtöisin olevaan behavioraaliseen oppimiskäsitykseen. Se on lähellä myös mallioppimista. Locken mukaan tieto siirretään valmiina ja sellaisenaan opiskelijoille. Oppimista mitataan määrällisillä kokeilla, joihin eniten opetuksesta tietoa sellaisenaan siirtävät opiskelijat menestyvät parhaiten. (Tynjälä 2002, 31.) Behavioristisen oppimiskäsityksen tärkein merkitys nykypäivänä on siinä, että se antaa perusteet ymmärtää ehdollistamisen mekanismeihin perustuvaa oppimista. Ihmiset sopeutuvat erilaisiin oppimisympäristöihin kiinnittämättä niihin enempää huomiota. Behaviorismi on kuitenkin tiedon käytön suhteen vanhentunut. (Järvinen ym. 2000, 93-94.)

Määräaikaisen vartijan perehdyttäminen työhön tapahtuu usein mallioppimisen kautta (Häkkinen ym. 2011, 71). Mallioppiminen on nopea ja tehokas tapa perehdyttää uusi työntekijä. Lyhyessä ajassa uusi työntekijä oppii toiselta työntekijältä työn rutiinit. Mallioppimisessa on mahdollista myös väärin oppiminen, jos työhön opastaja toimii itse virheellisellä tavalla. Väärästä toimintatavasta pois oppiminen voi myöhemmin olla vaikeaa. Väärä toimintamalli saattaa myös jäädä uuden työntekijän vakituiseksi toimintamalliksi, jos kukaan ei häntä siitä opeta pois. Mallioppiminen hidastaa myös uuden työntekijän ammatti-identiteetin kehittymistä, koska hän oppii vain tekemään työn, ymmärtämättä sen sisältöä ja merkitystä. Usein myös työtä ohjaavat arvot ja niiden merkitys jäävät tunnistamatta arjen työssä ratkaisuja tehtäessä.

Yritys-erehdysoppimiseksi kutsutaan tilannetta, kun oppijalla on tiedossa annettu tehtävä ja tavoite mihin pitäisi päästä. Ainoastaan keinot, joilla tavoite saavutetaan, on hämärän peitossa. Kokeilemalla oppija pyrkii pääsemään tavoitteeseen, joskus onnistuen, toisinaan taas epäonnistuen. Mallin mukaan oppiminen ei tue oppimiselle asetettuja tavoitteita vaan huomio kiinnittyy vain keinoihin tavoitteen saavuttamiseksi. Opitut taidot ovat huonosti siirrettävissä,

koska oppijalle saattaa syntyä tilanne, jossa hän ei itsekään tiedä miten tavoitteeseen päätyi. Samoin kuin mallioppimisesta myös yritys-erehdysoppimisesta puuttuu ihmiselle ominainen ennakoiva ja suunnitteleva tietoisuus. Näissä malleissa puuttuu myös orientoituminen kulloisenkin tehtävän tai ongelman ratkaisuehtoihin ja -periaatteisiin. (Engeström 1996, 24.) Mallioppimisesta sekä yritys-erehdysoppimisesta puuttuu myös reflektio, joka on tärkeä osa oppimista. Reflektion puuttuessa oppimisesta ei tapahdu ja toiminnasta tulee rutiininomaista sekä automatisoitunutta. (Järvinen ym. 2000, 88-89.)

Määräaikaisella vartijalla työhön oppiminen on mallioppimisen lisäksi usein yritys-erehdysoppimista. Varsinkin itsenäisen työn alettua, toimiessaan itsenäisesti osaston vartijana kaikkia työtehtäviä ei voi mitenkään hallita. Perehdytyksen aikana on mallioppimisella opittu tietty rutiini, mutta esimerkiksi hiljainen tieto jää usein itse opittavaksi. Vaikka perehdytyksen aikana painotetaan, että epäselvistä asioista pitää uskaltaa kysyä kokeneemalta vartijalta jää asioita opittavaksi kantapään kautta. Oman lisänsä yritys-erehdysoppimiseen tuovat myös vankilan vangit, jotka mielellään testailevat uutta työntekijää kiperillä kysymyksillä, saavuttaakseen ehkä pienen vaihtelun vankilan päivärutiineihin.

### 5.3 Konstruktivistinen oppimiskäsitys

Konstruktivistinen oppimiskäsitys ei varsinaisesti ole oppimisteroria vaan yleisesti hyväksyttyä ja oikeana pidettyä tiedon olemuksen käsittelyä. Se ei ole yhtenäinen teoria, vaan johtaa juurensa eri lähteistä ja suuntauksista. (Tynjälä 2002, 37.) Hirsjärvi (1983, 84) kutsuu konstruktivistista oppimiskäsitystä elämänfilosofiaksi, jossa olennaista on pohdiskella elämänarvoja.

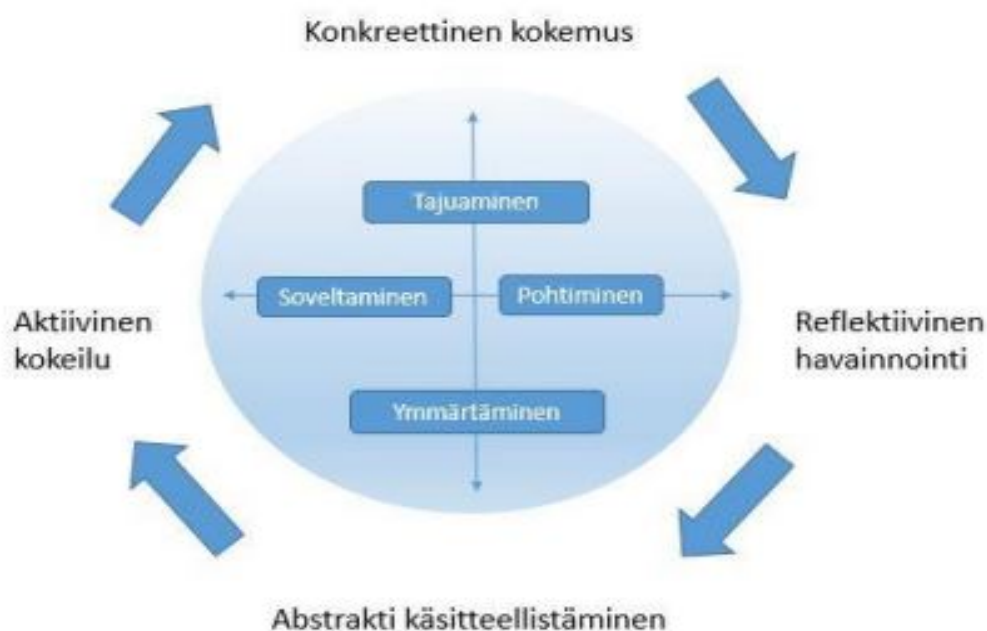
Konstruktivismiin mukaan oppiminen ei ole ainoastaan tiedon passiivista vastaanottamista, vaan oppijan kognitiivista toimintaa, jossa hän liittyy tekemiään havaintoja aikaisemmin oppimaansa ja kokemaansa. Oppija siis toimii aktiivisesti oman oppimisensa tueksi, ei ole vain passiivinen tiedon vastaanottaja. Oppimisessa korostuu oppijan rooli oman maailmankuvansa rakentajana sekä toimijana osana sitä. (Tynjälä 2002, 38, 61.)

Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan oppijan motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat: oppijan omat tulkinnat oppimistilanteesta ja siihen vaikuttaneiden kokemusten merkityksellisyys sekä kokemukset vuorovaikutustilanteessa. Konstruktivismi painottaa motivaation syntyemisessä ympäristön sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitystä. (Tynjälä 2002, 107-108.)

### 5.4 Kokemuksellinen oppiminen

Kokemuksellisen oppimisen ydin on oppimisprosessin tuloksena syntyneessä kokemuksessa. Oppimisprosessin ytimenä on reflektio, jolla tarkoitetaan oppijan tekemisen (ulkoinen toiminta) ja ajattelun (sisäinen toiminta) välistä muuntelua. Opittavan kohteen, josta oppijalla ei ole aikaisempaa kokemusta tai tietoa, oppiminen on hyvä aloittaa teorioiden ja mallien opettelusta. Näiden opettelu vaatii tuekseen käytännön kokeilua ja soveltamista. Tavoitteena

on, että oppija pystyy yhdistämään oppimaansa teoriaa käytäntöön ja refleктоimaan oppimaansa. Perehdytysohjelmaan tulisi varata aikaa ja mahdollisuuksia uuden työntekijän henkilökohtaisille suorituksille sekä yhteiselle reflektionille. Reflektionissa voidaan hyödyntää muiden työntekijöiden kokemustietoa sovittaen sitä oppijan omaan kokemukseen. (Järvinen ym. 2000, 88-91.) David A. Kolb on kehittänyt Kolbin kehän kuvaamaan kokemuksellista oppimista (Kuvio 5).



Kuvio 5: Kolbin kehä (Kolb 1984; Järvinen ym. 2000)

Uusia toimintamalleja sisäistämällä kehitetään oman toiminnan lisäksi koko alaa. Lait ja määräykset ohjaavat ja muuttavat työskentelyä rikosseuraamusalalla. Niiden muuttuessa työntekijät joutuvat muokkaamaan aiemmin käyttämiään toimintamalleja uusien vaatimusten mukaisiksi. (Häkkinen ym. 2011, 81.) Kokemusperusteiseen oppimiseen reflektio nähdään edellytyksenä tiedon muodostamiselle. Tästä syystä kaikkia oppimiseen liittyviä tavoitteita ei voida etukäteen määrittää. On mahdollistettava uuta tietoa lisäävä yhteinen toiminta sekä luovuus. (Järvinen ym. 2000, 94.) Työntekijän reflektoidessa omaa oppimistaan ja kokemaansa hän samalla kerryttää organisaation hiljaista tietoa. Syntynyt hiljainen tieto on keskeisessä roolissa organisaation menestyksen kannalta. Organisaation on itsensä kannalta tärkeä varmistaa, että työntekijöillä on aito mahdollisuus siirtää tätä tietoa toisilleen esimerkiksi työntekijän siirtyessä eläkkeelle. Tieto siirtyy kokeneiden työntekijöiden välillä, mahdollistaen työssä oppimisen, mutta myös perehdytysvaiheessa kokeneelta työntekijältä uudelle työntekijälle. (Juuti & Vuorela 2015, 68.)



## 6 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa kerron opinnäytetyön tavoitteista ja sen toteutuksesta. Lisäksi esittelen työlle asetetut tutkimuskysymykset sekä pohdin opinnäytetyön eettisyyttä ja luotettavuutta. Luvussa esittelen myös opinnäytetyön tulkintakehyksenä toimivan tasapainotetun mittariston (BSC). Luvussa tarkennan myös opinnäytetyön ja siihen liittyvän kehittämistehtävän, perehdytysoppaan luonnoksen yhteyttä.

### 6.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ja laadullisesti parantaa, varsinkin määräaikaisten työntekijöiden perehdytystä Kylmäkosken vankilassa. Lisäksi tavoitteena oli tutkia, miten varmistaa henkilökunnan jatkuva työssä oppiminen. Opinnäytetyön tavoitteena ei ollut tuoda julki mahdollisesti tehtyjä virheitä tai kyseenalaisia toimintatapoja. Aikaisempia käytäntöjä voidaan aina kehittää, nyt ja tulevaisuudessa. Rakentavasti saatu palaute on oikein purettuna uuden kehittämisen tärkeimpiä työkaluja. Sähköpostitse toteutetun kyselyn avulla oli tarkoitus kerätä tietoa valvontahenkilökunnan kokemuksista heidän omasta perehdytyksestään sekä niistä tekijöistä, joita vankilan henkilökunta piti tärkeänä uuden työntekijän perehdytyksessä. Kyselyllä kerättyä tietoa käytetään hyväksi myös koostettaessa ja kehitettäessä tämän opinnäytetyön kehittämistehtävää, luonnosta perehdytysoppaasta. Vankilan johtajan pyynnöstä opas tulee käytettäväksi kaikkien uusien työntekijöiden perehdytyksessä, ei ainoastaan valvontahenkilöstön perehdytyksessä. Valmistuttuaan opas jää Kylmäkosken vankilan käyttöön (liite 5).

Tässä opinnäytetyössä käytettävä aineisto kerättiin sähköpostikyselynä määräaikaaisina varti-joina toimivilta tai toimineilta valvontahenkilökunnan edustajilta. Lisäksi kysely lähetettiin sähköpostitse vankilan johdolle. Valvontahenkilöstölle ja johdolle tehtiin omat kyselylomakkeet (liite 2 ja liite 3), joilla pyritään saamaan vastaukset tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tälle tutkimukselle asetetut tutkimuskysymykset olivat:

1. Mikä merkitys uuden määräaikaaisen työntekijän perehdytyksellä on valvontatyön kehittämisessä Kylmäkosken vankilassa?
2. Miten kehitetään valvontahenkilöstön mahdollisuuksia jatkuvaan työssäoppimiseen Kylmäkosken vankilassa?

### 6.2 Opinnäytetyön toteutus

Kysely toteutettiin 11.2. - 5.3.2019 välisenä aikana. Kysely lähetettiin yhteensä 14 työntekijälle, joista 12 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui 86. Kyselyyn osallistuneet henkilöt eivät esiinny opinnäytetyössä omalla nimellään, eikä heitä voi tunnistaa vastausten perusteella. Kyselyyn vastanneiden sukupuoli ja virka-asema on jätetty opinnäytetyössä purka-

matta kyselyyn osallistuneiden identiteetin suojaamiseksi. Tutkimuksen kohteena ovat työntekijöiden omat kokemukset, ei niinkään heidän omat mielipiteensä tai mielipiteensä. Kyselyyn vastanneiden tunnistetiedot jäävät vain opinnäytetyön tekijän tietoon. Sähköpostikyselyyn vastaaminen toimi samalla osallistujan suostumuksena hänen vastaustensa käyttämiseen osana opinnäytetyötä. Tutkimusluvan myönsi vankilan johtaja (liite 1).

Saaduista vastauksista koostin aineiston kyselyn kysymyksiä apuna käyttäen. Litteroituna aineistoa kertyi 18 sivua, jonka luin läpi useaan kertaan. Lukemisen jälkeen jäsenin aineiston Rikosseuraamuslaitoksen strategian näkökulmien mukaisesti (kuvio 2). Annoin kullekin näkökulmalle värikoodin, joiden avulla jäsenin aineiston. Jäsentämisen jälkeen kokosin aineiston näkökulmittain nelikenttään saadakseni paremman kokonaiskuvan aineistosta ja kuhunkin näkökulmaan vaikuttavista havainnoista. Nelikenttää rakennettaessa kävi ilmi, että samat havainnot eri näkökulmista tarkasteltuna avasivat aineistoa ja rikastuttivat kokonaisuutta.

Aineistoa analysoidessa esiin nousi opinnäytetyössä käytetyistä tarkastelunäkökulmista (kuvio 2) poiketen, Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivistä (kuvio 3) arvojen merkitys. Arvot toimivat erityisesti turvallisuustyötä ja perehdyttämistä ohjaavana lähtökohtana. Aineiston mukaan kaiken toiminnan pitäisi pohjautua yhteisesti hyväksytyille arvoille, jotka leikkaavat läpi strategian sekä strategiakartan. Arvot vaikuttavat jokaisen neljään näkökulmaan ja luovat siten pohjan sekä turvallisuustyölle että perehdytykselle.

### 6.3 Aineiston analyysi tasapainotetun mittariston avulla

Tulkintakehyksenä tässä opinnäytetyössä toimii Balanced Scorecard (BSC), eli tasapainotettu mittaristo (Kaplan & Norton 2004), jota on käytetty myös Rikosseuraamuslaitoksen strategiakarttaa (Kuvio 2) laadittaessa. Professorit Robert S. Kaplan sekä David P. Norton ovat luoneet ja kehittäneet BSC-mallin 1990-luvun alussa. Mittariston tasapainoisuus ja moniulotteisuus ovat tekijöitä, joihin huomio mittariston käytössä yleisimmin kiinnittyy. Mittariston neljä näkökulmaa toimii apuna tutkimuskysymysten laadinnassa, auttaa jäsentämään tutkimusaineistoa ja toimii aineiston analyysissä alustana. Mittariston näkökulmien avulla varmistetaan tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen sekä saadaan tutkimuksen tulokset kiinnitettyä organisaation jokapäiväiseen toimintaan. Opinnäytetyön tulosten vaikutukset voidaan kuvata muutossuuntina toiminnassa, joista muodostetaan tähän tutkimukseen liittyvän kehittämistyön tavoitteet, eli esitetään halutut muutokset toimintatavoissa. (Kaplan & Norton 2004, 29 - 31; Malmi ym. 2006, 23.) Tutkimuksessa koottu aineisto ja tutkimustulokset toimivat osaltaan myös laadittavan perehdyttämisosasuunnituksen aineistona.

BSC - malli perustuu ajatteluun, että yrityksen tai organisaation toiminta pohjaa yhdessä hyväksytyihin arvoihin ja toimintaa ohjaa luotu strategia, joka toteuttaa asetettujen tavoitteiden ja välitavoitteiden avulla organisaation visiota. (Virtanen 2005, 129 - 130; Kaplan & Norton 2004, 27.) Organisaation luodessa strategiakarttaansa on olennaista löytää ne prosesseihin

liittyvät tekijät, joilla on merkitystä asiakastytyväisyyden ja sen kautta taloudellisen menestyksen saavuttamiseen. Henkilöstön osaamiseen ja motivointiin panostamalla aikaan saadaan asiakkaiden kannalta parhaat tulokset. Tyytyväiset asiakkaat taas vaikuttavat positiivisesti taloudelliseen tulokseen. Tasapainotetussa mittaristossa (BSC) talous- ja asiakasnäkökulmat kuvaavat tulosta, kun taas prosessi- ja henkilöstö näkökulmat kuvaavat tekemistä. (Hyppänen 2013, 54.)

Tasapainotetun mittariston tarkoituksena on juurruttaa strategia ja toiminnan painopisteet ohjaamaan laaja-alaisesti toimintatapoja ja muuntaa siten organisaation strategia toiminnaksi. Mittaristoa käytettäessä organisaation johto joutuu miettimään, mitä strategialla ja strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Johdon on luotava yhteinen näkemys tavoitteista ja keinoista, joilla pyritään kohti yrityksen visiota. Yhteisymmärryksen löydyttyä tulee organisaation luoda tasapainotettu mittaristo, jossa mittariston näkökulmat ovat sidoksissa strategiaan ja visioon sekä ovat syy-seuraussuhteessa toisiinsa. (Malmi ym. 2006, 19-20.) Esimerkkinä on toimiva perehdytysprosessi henkilöstö näkökulmassa, joka tämän opinnäytetyön mukaan parantaa uuden työntekijän ammattitaitoa ja antaa hyvät lähtökohdat ammatilliselle kehitymiselle. Hyvä perehdytysprosessi parantaa kirjallisuuden mukaan työntekijän työhyvinvointia, joka puolestaan on merkittävä tekijä vähennettäessä sairauspoissaoloja. Motivoitunut ja ammattitaitoinen henkilökunta pystyy omalla toiminnallaan auttamaan organisaatiota tavoittamaan sen asettaman vision ja täyttämään osaltaan organisaation yhteiskunnallista tehtävää.

Tämän opinnäytetyön aineistoa analysoidessa tasapainotettu mittaristo auttoi ymmärtämään niitä syy-seuraussuhteita, jotka ohjaavat perehdytysprosessia ja jatkuvaa työssä oppimista. Näkökulmista korostui erityisesti henkilöstö- ja resurssi -näkökulmat. Toisaalta tasapainotettu mittaristo osoitti nimensä mukaisesti sen, että kehittämistyössä ei panoksia (resursseja) kannata kohdentaa yhteen näkökulmaan. Tavoitteisiin pääsemiseksi jokaisen näkökulman pitää organisaatiossa olla tyydyttävällä tasolla, jotta kehittämistyössä voidaan saavuttaa asetetut tavoitteet. Perehdyttäminen on laaja-alainen prosessi, jolla on vaikutuksia monesta näkökulmasta turvallisuustyöhön ja sen laatuun, henkilöstön hyvinvointiin sekä kustannusten hallintaan. Hyvä perehdyttäminen toteuttaa osaltaan Rikosseuraamuslaitoksen yhteiskunnallista tehtävää.

#### 6.4 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Luotettavan ja yleisesti hyväksytyyn tieteellisen tutkimuksen lähtökohdaksi on, että se on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Keskeisiä lähtökohdiksi hyvälle tieteellisille käytännöille tutkimuseettikan näkökulmasta ovat muun muassa: tutkimusluvan hankkiminen, tutkijan merkityksellisten sidonnaisuuksien ilmoittaminen avoimesti sekä rehellisyyden ja eettisesti kestävien tiedonhankintamenetelmien käyttö. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6.)

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita lukujen sijaan. Sen tarkoituksena on ilmiön syvällinen ymmärtäminen eikä siinä käytetä määrälliselle tutkimukselle tyypillistä tarkkaa viitekehystä. (Kananen 2008, 24 - 25.) Laadullinen tutkimus voi parhaimmillaan löytää ja luoda uusia käytänteitä arkeen, havaita erilaisia ilmiöitä, tehdä näkyväksi eroja toimintatapojen välillä sekä auttaa näkemään yksilöt ryhmissä (Lehto 1998, 226).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on hankalampaa mitata kuin määrällisen tutkimuksen luotettavuutta. Tämä johtuu siitä, että laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan oma avoin subjektiviteetti. Tutkija on myös oman tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. (Eskola & Suoranta 2008, 210.) Laadullisessa tutkimuksessa on kiinnitettävä erityistä huomiota eri vaiheiden ja tulkintojen dokumentointiin. Dokumentointi mahdollistaa tehtyjen päätelmien tarkastelun jälkikäteen. Dokumentointia voidaankin pitää tutkimuksen perusedellytyksenä. (Kananen 2008, 125.)

Tieteellisen tutkimuksen lähtökohtana on aina objektiivisuus. Tutkimusasetelmassa on kuitenkin monia muuttujia, kuten tutkija sekä käytettävät menetelmät. Käytettävät menetelmät ovat aina tutkijan valitsemia, joten täysin objektiivisia havaintoja ei ole olemassa. Objektiivisuus syntyykin tutkijan oman subjektiivisuuden tiedostamisesta. (Kananen 2008, 121.) Työhypoteesi on kirjoitettu auki lisäämään tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 1997, 158).

Työhypoteesilla tarkoitetaan tutkijan odotuksia tutkimuksen tuloksista. Odotukset voivat perustua aikaisempiin tutkimuksiin tai teoriaan. (Hirsjärvi ym. 1997, 158.) Tämän opinnäytetyön työhypoteesina oli, että määräaikaisten vartijoiden perehdyttäminen vanginvartijan työhön on pääosin riittämätöntä. Heidän työhön perehdyttämiseensä käytettävä aika koetaan liian lyhyeksi, eikä heille synny käsitystä Rikosseuraamuslaitoksen tehtävistä rangaistusten täytäntöönpanevana organisaationa. Myöskään rikosseuraamusalan työtä ohjaavien arvojen merkitystä työssä ei käydä läpi työsuhteen alussa. Työhypoteesin mukaan määräaikaisten vartijoiden työhön perehdyttämistä tulisi kehittää kohti vartijakokelaiden perehdyttämistä. Tässä opinnäytetyössä työhypoteesi perustuu aikaisempien opinnäytetöiden (Raitanen 2017 & Myllykorpi 2011) lisäksi käytännön kokemuksiin ja esioletukseen.

## 7 Opinnäytetyön tulokset

Tässä luvussa esittelen opinnäytetyötä varten tehdyn sähköpostikyselyn tulokset. Sähköpostikyselystä saadut vastaukset purin tasapainotetun mittariston (Kaplan & Norton 2004) periaatteiden mukaisesti. Opinnäytetyössä sovelsin Rikosseuraamuslaitoksen strategiassa käytettyjä neljää näkökulmaa (Kuvio 2). Osana kyselyä olleet kyselyyn osallistuneiden taustoja kartoittaneet määrälliset kysymykset purin erikseen.

## 7.1 Määrälliset kysymykset aineiston tulkinnan tukena

Laadullisen aineiston taustoittamiseksi ja tueksi kyselyssä käytin joitakin määrällisiä kysymyksiä. Kyselyyn vastanneen valvontahenkilöstön iät vaihtelivat 23 vuodesta 47 vuoteen, keski-ikä ollessa 36 vuotta. Kohtuullisen korkea keski-ikä saattaa viestiä siitä, että vankilaan tullaan töihin usein jo aikaisempaa työkokemusta omaavana. Vastaajista valtaosa oli miehiä. Tämä kertoo varsinkin suljettujen vankiloiden henkilökunnan olevan edelleen varsin miesvaltaista. Kyselyyn osallistuneet olivat aloittaneet määräaikaisena vartijana Kylmäkosken vankilassa vuosien 2003 ja 2019 välillä. Kyselyssä ei erikseen kysytty onko henkilö käynyt myöhemmin vartijan perustutkinnon tai rikosseuraamusalan tutkinnon Vantaan Tikkurilassa sijaitsevassa Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa. Vastauksista näkyi, että perehdytyksen painopisteet ja merkitys uuden työntekijän rekrytoinnissa ovat vuosien saatossa muuttuneet. Tutkimuksessa oli muutama määrällinen kysymys koskien valvontahenkilökunnan saamaa perehdytystä heidän tullessaan töihin Kylmäkosken vankilaan. Heille oli ensimmäisenä päivänä poikkeuksetta esitelty vankilan tilat.

*”Osa toimipisteen vartioista osasi hyvin auttaa, osa yritti auttaa ja osa ei halunnut auttaa.” /Henkilö 11*

Kysyttäessä perehdytyksen ajallisesta kestosta yhdeksästä vastanneesta 66% määräaikaisina vartijoina työskennelleistä/työskentelevistä kertoi perehdytyksen kestäneen yhden päivän tai sitä lyhyemmän ajan. Osa vastanneista koki, että perehdytystä ei oltu järjestetty ollenkaan.

*”Tunteja. Ensimmäisinä päivinä kiertelyä. Ei säännönmukaista.” / Henkilö 3*

*”ei ollut perehdytystä” /Henkilö 1*

Osa vastanneista oli kokenut perehdyttämisen prosessina, joka oli jatkunut pidempään työsuhteen alkaessa.

*”Perehdyttämiseen ja peräänkatsomiseen osallistui välillisesti todella moni henkilö ja kokonaisuudessaan tämä vaihe kesti noin 2 viikkoa.” / Henkilö 6*

## 7.2 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus

Strategiakartan yhteiskunnallinen vaikutustavoite-näkökulmassa halutaan korostaa asiakkaan ja kansalaisen asemaa. Tavoitteeseen pääsemiseksi Rikosseuraamuslaitos korostaa asiakkaan valmentamista kohti rikoksetonta elämää, turvallista rangaistusten täytäntöönpanoa sekä kaikkien osapuolten yhdenvertaista ja oikeudenmukaista kohtelua (Kuvio 2).

Yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulmasta aineistossa painottuu valvontahenkilökunnan Rikosseuraamuslaitoksen arvojen ja strategian tuntemisen merkitys. Arvojen tuntemista ja sisäistämistä pidettiin tärkeänä työskentelyssä vankien kanssa kohti Rikosseuraamuslaitoksen

visiota. Arvojen merkitystä korostettiin, vaikka niistä keskustelu olisikin jäänyt vähemmälle vastaajan omassa perehdytyksessä. On hyvä muistaa, että arvoista vankilatyön perustana on puhuttu enenevässä määrin vasta viime vuosina.

*"...arvot ovat toiminnan perusta kaikessa meidän työssä ja erittäin vahvasti myös valvonnassa, jossa vangit kohdataan päivittäin useita kertoja ja erilaisissa tilanteissa... ..ei yksittäinen työntekijä saa eikä voi toimia niiden vastaisesti." / Henkilö 9*

Aivan varaukseton arvojen merkitys turvallisuustyön pohjana ei kuitenkaan aineistossa ollut. Kysymykseen arvojen ja toimintaperiaatteiden läpikäymisen merkityksestä työsuhteen alussa vastattiin myös toisenlaisesta näkökulmasta.

*"Kyllä. (Jos arvot otetaan puheeksi) Yhtään järkeä omaavat työntekijät ehtivät vielä sillä kohtaa perua työsuhteensa." / Henkilö 8*

Kuitenkin aineiston valtavirran mukaan keskustelu arvoista ja rikosseuraamusalan toimintamalleista uuden työntekijän kanssa, heti perehdytyksen alussa, antaa hänelle hyvät lähtökohdat työskentelylle vankilassa.

*"On hyvä ymmärtää, mitkä ovat lähtökohdat työskentelylle, jolloin on helpompi ymmärtää miksi toimitaan tietyllä tavalla." Henkilö 10*

*"Kyllä, tätä kautta työntekijälle hahmottuu minkälaisista lähtökohdista työtä tehdään. Käytännön työtä se ei niinkään opeta, mutta tukee oikeanlaisten asenteiden ja tapojen juurtumista uuteen työntekijään." Henkilö 6*

*"On hyvä varmistaa, että työntekijällä on ymmärrys arvomaailmasta ja toimintaperiaatteista, miksi jotain tehdään ja kuinka tehdään." / Henkilö 7*

Aineiston mukaan henkilökunnan käytös vankeja kohtaan toimii myös esimerkkinä vangeille. Heistä monella on aikaisempia negatiivisia kokemuksia virkamiesten kanssa toimimisesta. Oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu auttaa lieventämään tuota näkemystä.

*"Henkilökunnan asiallinen toiminta ja käytös antaa vangeille mallin miten normaaliyhteiskunnassakin voi pärjätä." Henkilö 2*

Yhtenä yhteiskunnallisena tehtävänä Rikosseuraamuslaitoksella on taata turvallinen rangaistusten täytäntöönpanoprosessi niin vangille, yhteiskunnalle kuin henkilökunnallekin. Uuden työntekijän perehdytyksessä sekä henkilöstön täydennyskoulutuksessa on otettava huomioon turvallisuusnäkökohdat ja säännönmukainen voimankäytön harjoittelu.

*”Turvallisuustyötä ei saa unohtaa, vaikka se tuntuukin painotuksissa jääneen vähälle huomiolle. Erityisesti suljettujen laitosten henkilöstöä on muistutettava, että liiallinen sinisilmäisyys voi pahimmillaan johtaa katastrofiin.” Henkilö 2*

Aineisto vahvistaa sitä, että hyvin hoidetulla perehdytyksellä voidaan saavuttaa positiivisia tuloksia tarkasteltaessa Rikosseuraamuslaitoksen yhteiskunnallista vaikuttavuus - näkökulmaa.

### 7.3 Toiminnallinen tuloksellisuus

Rikosseuraamuslaitoksen strategiakarttaan on yhtenä näkökulmana kirjattu toiminnallinen tuloksellisuus. Tavoitteen saavuttamiseksi on toimenpiteiksi kirjattu: verkostoituminen ja integroituminen yhteiskunnan palveluihin, tuloksellisuutta parantavat toiminta- ja asiakasprosessit sekä ylläpitää tavoitteiden saavuttamista edesauttavaa toimipaikkaverkostoa ja organisatorakennetta (Kuvio 2).

Aineistosta kävi ilmi, että yhteistoiminta kolmannen sektorin toimijoiden kanssa on lisääntynyt rikosseuraamusalalla. Kylmäkosken vankilassa yhteistoimintaa on esimerkiksi Silta-valmennus ry:n sekä A-klinikkasäätiön kanssa. Yhteistoiminta kyseisten organisaatioiden kanssa käsittelee muun muassa rangaistusaikaisen kuntoutuksen. Toiminta tukee Rikosseuraamuslaitoksen visiota.

Ulkopuoliset toimijat huolehtivat myös vankilan kiinteistöhuollosta ja ateriapalveluista. Vankiterveydenhuollon siirtyminen Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen alaisuuteen on lisännyt yhteistoimintaa ulkopuolisen organisaation kanssa myös vankilan muurien sisäpuolella.

*”Perehdytyksen puute ei hidasta ainoastaan omaa työskentelyä, vaan hidastaa myös esimerkiksi terveydenhuollon ja muidenkin toimijoiden töiden hoitamista.” Henkilö 10*

Yhteistyö kolmannen sektorin toimijoiden kanssa lisää osaamistarvetta valvontahenkilökunnan keskuudessa ja korostaa hyvän perehdytyksen merkitystä. Työntekijöiden on tunnettava ulkopuoliset toimijat ja heidän tuottamansa palvelut vangeille sekä osattava ohjata vankeja niiden toiminnan piiriin.

Aineistossa korostettiin vankilaympäristöä poikkeavana työympäristönä, jossa perehdytyksen merkitys korostuu.

*”Onnistunut perehdytys auttaa huomattavasti työuran liikkeelle lähdössä. Vankilatyöhön on mielestäni vaikeampi päästä sisälle kuin ns ”siivili” töihin, täällä perehdytyksen merkitys korostuu...” Henkilö 6*

#### 7.4 Henkilöstö

Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartan henkilöstönäkökulmassa on tavoitteeksi asetettu suunnitelmallisesti kehittyvä työhyvinvointi, henkilöstön innostaminen kehittämään omaa työtään sekä henkilöstön valmentaminen jatkuvassa muutoksessa. Vartijan toimenkuvan muuttuessa tavoitteena on lisätä asiakkaiden ja henkilöstön vuorovaikutusta (Kuvio 2).

Tieto vankilasta työpaikkana oli saavuttanut kyselyyn osallistuneen valvontahenkilöstön hyvin eri reittejä. Yleisimmin tieto oli tullut ystävältä, joka jo työskenteli vankilassa tai työvoimatoimiston kautta. Myös omalla aktiivisuudella oli tärkeä rooli työllistymisessä. Aineiston mukaan oppiminen vanginvartijan työhön oli tapahtunut pitkälti mallioppimisen ja omien kysymysten kautta. Osa kyselyyn osallistuneista mainitsi myös, että oppimista tapahtui niin sanotusti kantapään kautta, eli omia virheitä ja vääriä toimintamalleja saatujen ohjeiden mukaan myöhemmin korjaamalla. Aineistossa korostuu tietoisuus siitä, että vanginvartijan työn painopiste tulee tulevaisuudessa painottumaan vuorovaikutukseen vangin kanssa. Lisääntyvä lähityö ei aineiston mukaan tarkoita kuitenkaan sitä, että turvallisuutta tulisi työssä unohtaa.

*”Vartijan työhön suunnitellaan isoja muutoksia, joiden toteutumismahdollisuuksista en henkilökohtaisesti ole vakuuttunut. Äkkiseltään vaikuttaa siltä, että vartijan perustyö on suunnittelussa unohtettu.” Henkilö 2*

Aineistossa korostuu vankituntemus, joka yhdessä toimivan turvallisuustekniikan ja turvallisen työympäristön kanssa muodostavat ytimen dynaamiselle turvallisuudelle. Henkilökunnan ammatillisuus ja vuorovaikutustaidot korostuvat lähityön osuuden kasvaessa. Huonosti toteutetuna muutokseen sisältyy aineiston mukaan myös riskejä. Ennakoitavissa oleva työn sisällössä tapahtuva painopistemuuotos herättää myös vastustusta ja muutosvastarintaa.

*”Vartijan työn kaikki osa-alueet ovat todennäköisemmin poistumassa vaihtuen sosiaalityöksi.” Henkilö 8*

Riskejä ja lähityön painottumiseen kohdistuvaa ennakkoluuloa ja vastustusta voidaan vähentää mahdollistamalla henkilöstölle koulutusta uusista toimintatavoista ja ammattivaatimuksista sekä lisätä tietoa tulevista muutoksista.

*”Lähityö on ehdoton ykkönen tulevaisuudessa ja tämä tuo tullessaan paljon hyvää, mutta myös ongelmia.” / Henkilö 6*

Aineiston mukaan uuden työntekijän jokapäiväisen työn aloitusta helpotetaan hoitamalla tarvittavat tunnukset käyttöjärjestelmiin valmiiksi, ennen työsuhteen alkua.

*”Perehdyttävä kävisi uuden työntekijän kanssa läpi tietokoneet, tärkeimmät ohjelmistot sekä niihin liittyvät salasanat. Vaatii paljon uudelta työntekijältä*



*saada kaikkiin toimivat tunnukset ja osata niitä vielä käyttää. Osa tunnuksista jää helposti saamatta... ...tällä hetkellä puuttuu toimivat käytänteet kuinka tai kenen kanssa toimia."/ Henkilö 11*

Aineistossa korostuu työnantajan vastuu siitä, että työpaikalla syntyy innostunut ilmapiiri täydennyskoulutusta kohtaan. Kehityskeskusteluissa lähiesimiehen kanssa työntekijän tulee asettaa itselleen tavoitteita, joita seuraamalla hän varmistaa oman työssäoppimisensa. Kouluttanut ja hyvin motivoitunut valvontahenkilökunta edistää parhaiten rikosseuraamusalalle asetettuja tavoitteita vangin valmentamiselle kohti rikoksetonta elämää.

Aineistossa korostuu perehdyttämisen merkitys, jotta uusi työntekijä kiinnittyy työyhteisöön. Hyvin perehdytetty henkilö oppii työnsä hyvin ja hänet otetaan helpommin osaksi työyhteisöä. Hyvässä perehdytyksessä organisaation hiljainen tieto siirtyy uudelle työntekijälle, joka mahdollistaa organisaation aineettoman pääoman kasvun. Huonosti perehdytetty henkilö ei opi työtään kunnolla, joka voi pahimmillaan johtaa jopa työsuhteen päättymiseen. Aineistossa korostuu perehdytyksen olevan koko työyhteisön tehtävä, vaikka prosessin läpiviennistä onkin vastuussa nimetyt vartijat, esimiehet ja johto.

*"Perehdytys on lopulta koko työyhteisön asia ja tämä pitäisi kaikkien tiedostaa. Uusi työntekijä tarvitsee tukea ja apua myös intensiivivaiheen jälkeen. Muulla henkilöstöllä pitää olla halu tukea toisten kehittymistä, muuten syntyy vaikeuksia ja vääränlainen kulttuuri työyhteisöön. Kaikki me olemme olleet aina jossain ensimmäistä kertaa, tämä on hyvä muistaa työyhteisön arjessa."*  
Henkilö 6

Aineiston mukaan työkierrolla voitaisiin parantaa henkilöstön työssä kehittymistä. Pitkäaikainen työskentely samalla toimipisteellä saattaa heikentää työntekijän ammattitaitoa. Syntyy negatiivisia rutiineja, jotka eivät tue perustehtävän toteutumista. Aineiston mukaan vapaaehtoisella työnkierrolla parannetaan henkilökunnan työssäjaksamista ja ammattitaitoa sekä varmistetaan työssä oppimista.

## 7.5 Resurssit

Resurssinäkökulmassa Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartassa on mainittu: resurssien kohdentaminen strategiaa edistävään toimintaan sekä toiminnan taloudellisuus ja tuottavuus (Kuvio 2).

Aineiston mukaan työntekijöillä ei ollut nimettyä perehdyttäjää heidän aloittaessaan työt. Perehdytys vankilan eri toimipisteille oli tapahtunut lähinnä kysymällä neuvoja vuorossa olevalta kokeneemmalta työkaverilta. Kaikki kokeneet työntekijät eivät olleet sisäistäneet tulokkaan perehdyttämistä osaksi työtehtäviään omassa työvuorossaan.

*"Sen mukaan kun olin töissä eri toimipisteillä, itse kysymällä." / Henkilö 5*

*"Vaihtelevalla menestyksellä... ..näistä (toimipisteen vartijoista) osa oli sitä mieltä, että pitäisi osata kaikki työtehtävät, koska on laitettu jo omaan vuoroon." / Henkilö 11*

Aineistossa painottuu uuden työntekijän taustan huomioiminen perehdytystä suunniteltaessa. Suunnitteluvaiheessa nämä muuttujat tulisi aina ottaa huomioon. Lisäksi oppijoissa on eroja, vaikka heidän taustansa vastaisikin toisiaan. Aineiston mukaan varsinaisen työhön perehdyttämisen tulisi kestää ainakin yhden viikon, jolloin perehtyjä voisi keskittyä uuden omaksumiseen kokonaisuus kerrallaan. Aineisto korostaa vankilan erityisominaisuuksia työympäristönä. Olemassa olevaa väkivallan uhkaa ei saa unohtaa, vaikka väkivalta ei vankilassa ole kovinkaan yleistä.

*"Yksilöt ja taustat ovat aina erilaisia. Se on mielestäni merkittävin tekijä, joka vaikuttaa asiaan. Joku oppii kerrasta ja osalle ei koko kesä riitä. Vaikea sanoa mitään aikaa..." / Henkilö 7*

*"Riippuu taustasta. Jos ei mitään käsitystä ole niin muutama päivä voisi olla hyvä. Pitäisi mielestäni enemmän kertoa vankilatyön riskitekijöistä ja käydä läpi toimintamalleja miten reagoidaan kun jotain sattuu. Esim. voimankäyttökoulutusta ei alussa ollut ollenkaan, vaikka tilanne voi huonolla tuurilla tulla eteen ensimmäisessä vuorossa." Henkilö 12*

Aineiston perusteella väkivaltatilanteita ja niiden uhkaa voidaan ennaltaehkäistä oikein kohdennetulla täydenniskoulutuksella. Luotaessa turvallista työskentely-ympäristöä ja vahvistettaessa vankien tasa-arvoista kohtelua perehdyttämisprosessissa pitäisi varmistaa myös työntekijöiden ymmärrystä Rikosseuraamuslaitoksen arvojen merkityksestä,

*"Toimintaperiaatteet tulisi olla sisäistettynä jo ihan turvallisuuden takia." Henkilö 3*

*"Riittävä toisto tuo tulosta. Eli riittävän usein toistuvat koulutukset." Henkilö 8*

Perehdytyksen yksilölliset erot tulevat esiin tuloksia analysoitaessa kaikissa näkökulmissa. Työnantajan vastuulla on huolehtia, että hyvälle perehdytykselle luodaan resurssien puolesta mahdollisuus varsinkin tulevaisuudessa vartijan toimenkuvan muuttuessa.

*"...muutosten tahti on Rikosseuraamuslaitoksessa nykyään niin kova, että perehdyttämisen ja työssä oppimisen kehittämisen tarve on käynyt aina vain suu-*

*remmaksi... ...kunnollisen perehdyttämisen aikaansaamiseen ja parempiin työ-  
säöppimisen mahdollisuuksiin tulee satsata lisää koulutusta, aikaa, rahaa ja  
henkilöstöresursseja.” Henkilö 4*

Vankilan johtaja päättää viime kädessä vankilan budjetoinnista, myös perehdyttämiseen käytettävistä resursseista. Apulaisjohtajan vastuulla on perehdytyksen laadun varmistaminen. Niimetty rikosseuraamusesimies yhdessä perehdytyksestä vastaavien vartijoiden kanssa huolehtivat uusien määräaikaisten vartijoiden perehdytyksestä. Aineiston mukaan hyvin suunnitellulla perehdytysprosessilla on myös taloudellisia vaikutuksia. Onnistuneen perehdytysprosessin läpikäynyt työntekijä on nopeammin valmis työskentelemään itsenäisesti. Tämä korostui aineistossa puhuttaessa koko valvontahenkilöstön perehdyttämisestä. Heidän odotettiin aineiston mukaan siirtyvän itsenäiseen työhön jo muutamien päivien kuluttua työsuhteen alkamisesta. Hyvällä perehdytyksellä työntekijät oppivat oikeat toimintatavat, jotka vähentävät mahdollisuutta työssä tapahtuviin virheisiin. Aineiston mukaan yksilöllisellä työhön perehdytyksellä voidaan vähentää esimerkiksi lyhytaikaisia sairauspoissaoloja ja ei-toivottujen käyttäytymismallien omaksumista, jolloin perehdytyksellä on sekä työ laatua vahvistava, että kustannusten kasvua hillitsevä vaikutus.

## 8 Johtopäätökset

Rikosseuraamusalan työtä ohjaavien arvojen merkityksen ymmärtäminen niin turvallisuustyön, kuin koko vankilan perus- ja yhteiskunnallisten tehtävien taustalla, korostui tässä opinnäytetyössä. Rikosseuraamuslaitoksen yhteiskunnallisten tehtävien arvopohjainen läpikäynti osana uuden työntekijän perehdyttämistä on tämän opinnäytetyön mukaan merkittävä tulevaisuuden kehittämistehtävä Kylmäkosken vankilassa. Sekä Rikosseuraamuslaitoksen arvojen että yhteiskunnallisen tehtävän ymmärtäminen avaa uudelle työntekijälle vartijan työn monipuolisuutta ja korostaa työn ammatillisia vaatimuksia sekä selventää vankilan yhteiskunnallista roolia. Hyvin työhönsä perehdytetty henkilökunta omaksuu ja sisäistää Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan arvot ja osaa toimia niiden ohjaamana (vrt. Ketola 2010 ja Rikosseuraamuslaitos 2017e). Tämän opinnäytetyön mukaan mahdollistamalla henkilökunnan työpaikka- ja jatkokoulutuksen, Kylmäkosken vankila ylläpitää henkilökunnan motivaatiota ja jatkuvaa työssä kehittymistä, sekä vahvistaa aineettoman pääoman tuottamia hyötyjä turvallisuustyössä (vrt. Manka & Manka 2016).

Opinnäytetyössä nousee esiin myös vartijan työssä korostuva vaade vankien tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen kohteluun. Opinnäytetyön mukaan vartija vahvistaa omalla toiminnallaan esimerkkiä siitä, miten yhteiskunnassa yleisesti tulee toimia. Hyvällä perehdytyksellä ja arvojen tunnistamisella uusi työntekijä ymmärtää vankien oikeudenmukaisen kohtelun ja sen merkityksen myös työturvallisuuden kannalta. (vrt. Rikosseuraamuslaitoksen koulutuskeskus 2017).

Vanginvartijan työn painopisteen siirtyminen kohti vankia tukevaa lähityötä lisää henkilöstön täydennyskoulutuksen tarvetta. Aineiston mukaan lisääntyvän lähityön nähtiin jättävän toissijaiseksi tai jopa syrjäyttävän vähitellen perinteisen valvontatyön. Aineistossa vartijan toimenkuvan muutokset tulivat ilmi niin uhkina, kuin mahdollisuuksinakin. Toimenkuvan muuttuessa avoimen tiedottamisen merkitys korostuu. Avoimella tiedottamisella voidaan vähentää työntekijöiden muutosvastarintaa (vrt. Juuti & Vuorela 2015). Valvonta siirtyy yhä enemmän hyödyntämään uutta teknologiaa, joka myös lisää henkilökunnan kouluttautumisen tarvetta. Teknologian mahdollisuudet valvontatyössä ei noussut tässä opinnäytetyössä esiin.

Opinnäytetyössä korostui kokeneemman henkilöstön motivaation parantaminen ammatillista kouluttautumista kohtaan, mahdollistettaessa jatkuvaa työssäoppimista. Perehdyttämistä ei vielä mielletty koko henkilöstön tehtäväksi kaikissa työvuoroissa, joka hidastaa uuden työntekijän työhön oppimista ja kiinnittymistä työyhteisöön (vrt. Myllykorpi 2011, Kjelín&Kuusisto 2003). Aineistossa korostui esimiesten roolin tärkeys motivaation parantamisessa esimerkiksi kehityskeskusteluiden kautta (vrt. Kupias & Peltola 2009). Huoli varsinkin taloudellisten resurssien riittävydestä koskien mahdollisuutta osallistua koulutuksiin nousi aineistossa esiin. Yhtenä työssäoppimisen mahdollistajana aineistossa tuotiin esille myös työkierron mahdollistaminen (vrt. Hyppänen 2013). Työkierrossa on muistettava perehdyttämisen tarve henkilön siirtyessä uudelle toimipisteelle. Hyvällä perehdytyksellä vältetään tilanne, että työstä tulee työssä selviytymistä (vrt. Kupias & Peltola 2009).

Tämän opinnäytetyön aineiston mukaan voidaan todeta, että uusien, määräaikaisten työntekijöiden perehdytykseen Kylmäkosken vankilassa on aiemmin kiinnitetty hyvin vähän huomiota. Aiheesta tehtyjen opinnäytetöiden (Raitanen 2017 ja Myllykorpi 2011) mukaan tilanne Kylmäkosken vankilassa ei ole poikkeava muihin vankiloihin verrattuna. Perehdytyksen merkitys on kasvanut, mutta esimerkiksi nimettyä perehdyttäjää tulokkaille ei ole ollut. Aineistosta kävi ilmi, että nimettyä perehdyttäjää olisi kaivattu esimerkiksi vastaamaan syntyneisiin kysymyksiin. Kyselyyn osallistuneet kokivat, että työuran alussa olisi ollut helpompi kysyä asioita yhdeltä nimetyltä henkilöltä (vrt. Ketola 2010). Aineistossa korostettiin myös perehdyttäjän oman motivaation tärkeyttä perehdyttämistä kohtaan. Perehdyttäjälle tulisi aineiston mukaan taata tarvittavat resurssit työn hoitamiseen ja mahdollisuus osallistua tarvittaviin koulutuksiin (vrt. Eklund 2018).

Oma aktiivisuus on ollut merkittävässä roolissa työhöntulovaiheessa (vrt. Ketola 2010). Oppia on myös saatu yrityksen ja erehdyksen sekä mallioppimisen kautta (vrt. Engeström 1996 ja Häkkinen ym. 2011). Hyvässä perehdyttämisessä toteutuu konstruktiivisen oppimiskäsityksen periaatteet, jolloin perehdyttäminen kiinnittyy osaksi jatkuvaa työssäoppimisen prosessia ja vahvistaa vartijoiden ammatti-identiteettiä ja siten työssä jaksamista (vrt. Tynjälä 2002).

Tuloksista korostuu uuden työntekijän taustojen huomioimisen tärkeys (vrt. Humphrey 2014 ja Järvinen ym. 2000) perehdytysprosessia suunniteltaessa. Yksilöiden erot työkokemuksessa, koulutuksessa tai kyvyssä oppia uusia asioita vaikuttavat perehdytyksen sisältöön. Perehdytysprosessin pitää joustaa perehdytettävän ja käytettävissä olevan ajan mukaan (vrt. Eklund 2018). Tämä vaikuttaa myös perehdytyksessä tarvittaviin resursseihin. Hyvällä perehdyttämällä voidaan tukea myös kustannusten hallintaa (vrt. Myllykorpi 2011; Kjellin & Kuusisto 2003.)

Aineiston mukaan yhteistyö kolmannen sektorin toimijoiden kanssa tulee lisääntymään vanginvartijan toimenkuvan muutoksessa. Tämän opinnäytetyön mukaan kyselyyn osallistuneet kokivat hyvän perehdytyksen sisältävän myös palveluohjelmien käytön opastamisen sekä niihin liittyvien käyttäjätunnusten hankkimisen. Epäselvät ja erilaiset toimintamallit ohjelmien käytössä koettiin hidastavan uuden työntekijän työhön oppimista.

Hyvin suunniteltu perehdytysprosessi sisältää yleisperehdytyksen sekä työhön perehdytyksen lisäksi ennakkomateriaalin lähettämisen ja perehdytyksen seurannan (vrt. Ketola 2010). Kyselyyn osallistuneesta valvontahenkilöstöstä kukaan ei ollut saanut ennakkomateriaalia vankilasta työpaikkana, vaan ennakotieto oli hankittava itse. Kyselyyn vastanneet korostivat ennakkomateriaalin tärkeyttä, koska vankila on ulkopuoliselle hyvin vieras ja suljettu työympäristö. Aineiston mukaan perehdytysprosessi auttaa uutta työntekijää omaksumaan oikeanlaiset työskentelytavat sekä ymmärtämään arvojen merkityksen vankilatyössä. Seurannan avulla voidaan antaa ja ottaa vastaan palautetta, joka oikein käsiteltynä auttaa sekä työntekijää että perehdyttäjää kehittämään itseään ja omaa työtään. (vrt. Ketola 2010).

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi asetettiin työtä aloitettaessa:

1. Mikä merkitys uuden määräaikaisen työntekijän perehdytyksellä on valvontatyön kehittämässä Kylmäkosken vankilassa?
2. Miten kehitetään valvontahenkilöstön mahdollisuuksia jatkuvaan työssäoppimiseen Kylmäkosken vankilassa?

Aineiston mukaan uuden työntekijän hyvin hoidetulla perehdytysprosessilla on suuri merkitys kehitettäessä valvontatyötä Kylmäkosken vankilassa. Hyvä perehdytys kaikkine vaiheineen antaa työntekijälle hyvät lähtökohdat työtehtävien menestyksekkääseen hoitamiseen sekä laajaan ymmärrykseen niin työn yhteiskunnallisesta merkityksestä sekä vaikuttavuudesta, kuin arvopohjastakin. Kattavalla, yksilöllisellä perehdytysprosessilla ja sen toteutumisella on myös kokonaistaloudellista merkitystä vankiloissa tapahtuvassa turvallisuustyössä. Työnantajan mahdollistaessa resurssien puolesta hyvän perehdytyksen sekä jatkuvan työssäoppimisen karsuttavat ne organisaation aineetonta pääomaa. Kuten Manka & Manka (2016) totesivat, rajallisilla resursseilla toimittaessa on aineeton pääoma usein ainoa keino kehittää organisaation

toimintaa. Koko organisaatio hyötyy aineettoman pääoman kasvusta sekä hyvinvoivasta ja motivoituneesta henkilökunnasta tavoitellessaan sille asetettua visiota.

Aineistosta tuli huomattava määrä ehdotuksia opinnäytetyön tuotoksena syntyvän perehdytysopasluonnoksen sisällöstä. Kyselyyn osallistuneet työntekijät toivoivat oppaan olevan niin tietopaketti uudelle työntekijälle kuin toimivan myös muistilistana työuran aikana. Aineistossa korostettiin arvojen, vankilan yhteiskunnallisen tehtävien sekä turvallisten toimintamallien läpikäyntiä oppaassa. Kyselyssä nousi esiin myös toive voimankäytön koulutuksen ottamista osaksi uuden työntekijän perehdytysprosessia.

## 9 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe syntyi konkreettisesta tarpeesta luoda perehdytysopas Kylmäkosken vankilaan tuleville uusille, varsinkin määräaikaisille työntekijöille. Työskentelen Kylmäkosken vankilassa vartijana ja työpaikkaohjaajana. Työpaikkaohjaajan tehtäviin kuuluu Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa opiskelevien vartijakokelaiden työssäoppimisjaksojen käytännön toteutuksesta vastaaminen Kylmäkosken vankilassa. Heti opiskelujeni alettua Laurea - ammattikorkeakoulussa syksyllä 2017 tiedustelin vankilan johdolta mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö, johon liittyvän kehittämistehtävän tuotoksena syntyisi uusi perehdytysopas vankilan käyttöön. Vankilan johto suhtautui ajatukseen myötämielisesti. Alun perin ajatukseni oli tehdä perehdytysopas vain valvontahenkilöstölle, mutta vankilan johtajan pyynnöstä siitä tulaaan tekemään yleisopas, jota voidaan käyttää apuna kaikkien uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Oppaan luonteen muututtua sekä aikataulullisista syistä tässä opinnäytetyössä on liitteenä luonnos perehdytysoppaasta, ei valmis opas.

Varsinainen opinnäytetyöprosessi käynnistyi syksyllä 2018 opinnäytetyön suunnitelman tekemisellä ja esittämisellä. Opinnäytetyö valmistuu toukokuussa 2019, joten koko prosessiin meni noin kahdeksan kuukautta. Koko prosessin ajan olen pysynyt hyvin ennalta suunnittelemassani aikataulussa. Sähköpostikyselyyn sain vastauksen lähes kaikilta kyselyyn osallistuneilta. Korkeaan vastausprosenttiin vaikutti varmasti oman aktiivisuuteni työyhteisössä ja vartijakokelaiden perehdyttämisessä. Määräaikaisten vartijoiden perehdyttämiseen minua ei ole nimetty vastuulliseksi henkilöksi, joten opinnäytetyön tutkimuksen kohteena ei ole ollut oma toimintani.

Opinnäytetyöprosessi on laajentanut näkemystäni perehdytyksestä tärkeänä osana organisaation menestystä ja työhyvinvointia. Lisäksi olen oppinut ymmärtämään mitä tarkoitetaan ja erityisesti mitä merkitystä strategioilla ja visiolla on. Aiemmin en ollut perehtynyt esimerkiksi Rikosseuraamuslaitoksen strategiakarttaan, mutta opinnäytetyöprosessin aikana kartta on tullut tutuksi ja olen ymmärtänyt sen merkityksen. Organisaation aineettoman pääoman kasvat-

taminen perehdytyksen ja jatkuvan työssäoppimisen keinoin oli minulle näkökulmana ja perehdytyksen tavoitteena uusi. Rajatuilla resursseilla toimittaessa on totta, että henkilöstön osaamiseen panostaminen on usein ainoa keino kehittää toimintaa (vrt. Manka&Manka).

Opinnäytetyössä haluttiin kartoittaa Kylmäkosken vankilassa määräaikaisena vartijana toimivien tai toimineiden valvontahenkilökunnan kokemuksia heidän saamastaan työhön perehdytyksestä työuran alussa. Opinnäytetyö vahvistaa näkemystä perehdytyksen tärkeydestä uuden työntekijän aloittaessa työt vankilassa. Hyvin hoidetulla perehdytysprosessilla saavutetaan laaja-alaista vaikutusta koko organisaatiossa. Hyvä perehdytys ja mahdollisuus työssäoppimiseen pitävät yllä työmotivaatiota ja vähentävät sairauspoissaoloja. Motivoitunut henkilökunta työskentelee tuloksettaammin, käyttäen työssään hyväksi havaittuja toimintamalleja. Ymmärrys työn vaikuttavuudesta ja työtä ohjaavien arvojen tuntemus parantaa oman työn arvostusta ja vahvistavat ammatti-identiteettiä. Arvojen merkityksen korostuminen osana ammatillisen turvallisuustyön hallintaa, avasi minulle uuden näkökulman vanginvartijan työhön ja sen perusteisiin.

Seppänen-Järvelä (1999b, 125) toteaa, että hänen aineistossaan käsitykset työn kehittämistä liittyvät usein haastateltavan omiin mielenkiinnon kohteisiin ja näkemyksiin. Toisaalta taas haastateltavat eivät tuoneet esiin esimerkiksi taloudellisia tavoitteita, vaikka ne on saatettu avoimesti ilmoittaa kehittämishankkeen virallisena tavoitteena. Tässä opinnäytetyössä aineiston koontia ja laaja-alaisuutta pyrittiin tukemaan tasapainotetun mittariston avulla. Näkökulmiksi otettiin Rikosseuraamuslaitoksen strategian näkökulmat (kuvio 2) ja vertailuperusteeksi Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet (kuvio 3). Työn edetessä havaitsin valitun analyysimenetelmän hyödyt. Tulosten tarkastelu eri näkökulmien avulla avasi minulle kehittämistyön laaja-alaisuuden merkityksen. Yhden näkökulman painottaminen ja resurssointi ei välttämättä tuo haluttua tulosta. Tasapainotetun mittariston näkökulmien huomioiminen auttaa myös tunnistamaan ja siten välttämään Seppänen - Järvelän väitöstyössä esiinnousseet ongelmat.

Tämän opinnäytetyön käytännön työkokemukseen ja aikaisempiin tutkimuksiin sekä opinnäytetöihin perustuva työhypoteesi oli, että määräaikaisten vartijoiden perehdyttäminen ei ole riittävällä tasolla Kylmäkosken vankilassa. Hypoteesissa mainittiin myös, että nykyinen perehdytys ei luo uudelle työntekijälle riittävää tietopohjaa Rikosseuraamuslaitoksen työtä ohjaavista arvoista. Tutkimuksen mukaan työhypoteesin oletama oli oikea. Perehdytystä ei ollut osalle vastaajista järjestetty käytännössä ollenkaan. Keskusteluja alan arvoista ja Rikosseuraamuslaitoksen yhteiskunnallisista tehtävistä ei työtä aloittaessa käyty läpi. Kyselyyn vastanneet korostivat kuitenkin useaan kertaan, että keskustelu arvoista työn perustana olisi ensiarvoisen tärkeää.

Opinnäytetyön aineiston ja tulosten pohjalta olen tehnyt ehdotuksen perehdytysjakson ohjelmasta (liite 4). Kyselyyn osallistunut henkilökunta toivoi varsinaisen perehdyttämisen kestävän keskimäärin viikon. On kuitenkin todennäköistä, että näin pitkää ohjattua perehdytystä ei vankilassa voida juurikaan järjestää. Malliohjelma on tiivistetty kolmipäiväiseksi, joka nähdäkseni olisi mahdollista toteuttaa ainakin kesäartijoiden saapuessa taloon. Suunnitelman sisältö on viitteellinen, mutta siihen on sisällytetty aihealueita, jotka nousivat esiin tätä opinnäytetyötä tehdessä. Suunnitelmaan kuuluu myös henkilökohtainen palautekeskustelu noin yksi kuukausi työn aloittamisesta. Palautekeskustelussa on tarkoitus käydä läpi työntekijälle heränneitä kysymyksiä ja käydä läpi saatua palautetta. Palautekeskustelun toisena osapuolena olisi yksi perehdytyksestä vastuussa oleva työntekijä. Näin vahvistettaisiin myös perehdytyksen menetelmien ja sisältöjen jatkuva arviointi, kehittäminen ja ajantasaistaminen.

Uusien työntekijöiden perehdytystä voitaisiin laadullisesti parantaa perustamalla perehdytyksestä vastuussa oleva tiimi. Tiimiä johtaisi nimetty rikosseuraamusesimies ja siinä toimisi hänen lisäksi kahdesta neljään vartijaa. Ryhmä nimettäisiin oman halun ja motivaation perusteella (vrt. Juuti & Vuorela 2015). Tiimi voisi vastata uusien työntekijöiden perehdyttämisen lisäksi vartijakokelaiden näyttökokeiden vastaanottamisesta. Kesästä 2019 lähtien vartijakokelaiden arviointi siirtyy näyttöperusteiseksi. Näyttöjen vastaanottaminen vaatii hyvän perehdyttämisen ja suunnittelun sekä aikaa varsinaisen näytön suorittamisen arviointiin ja palautteen antamiseen. Työnantajan on asia hyvä huomioida resursseja jaettaessa (vrt. Ketola 2010).

Hyvin valmisteltu ja toteutettu perehdyttäminen tukee yrityksen strategian toteutumisen lisäksi työnantajan mainetta työmarkkinoilla (vrt. Kupias & Peltola 2009, 21). Yrityskuvalla tarkoitetaan mielikuvaa, joka ihmisille tulee heidän kuullessaan yrityksen nimen. Kokemukseen vaikuttavat ihmisten omakohtaiset kokemukset ja heidän kuulemat uutiset koskien yritystä. Työntekijöillä on keskeinen rooli työnantajan maineen levittämisessä. Maine vaikuttaa uusien työntekijöiden haluun hakeutua työnantajalle töihin tai miten mahdolliset yhteistyökumppanit suhtautuvat organisaatioon. (Kangas & Hämäläinen 2007, 5.) Kyselyyn osallistuneista noin puolet oli työllistynyt vankilaan ystäviensä tai sukulaissuhteen kautta. On syytä pohtia, voitaisiinko vankilan tunnettavuutta parantaa työmarkkinoilla. Yksi mahdollisuus tunnettavuuden parantamiseen olisi osallistuminen omalla osastolla alan messuille ja kiertämällä oppilaitoksissa kertomassa vankilatyöstä. Rikosseuraamuslaitos on omalle Youtube-kanavalleen kerännyt runsaasti materiaalia koskien työtä rikosseuraamusalalla. Kanavan hyödyntämistä rekrytoinnissa tulisi myös pohtia. Kyselyyn vastanneet ehdottivat esittelyvideon tekemistä käytettäväksi esimerkiksi rekrytointitapahtumissa. Päätös videon tekemisestä on tehty ja se valmistuu tämän hetkisen suunnitelman mukaan vuoden 2019 aikana yhteistyössä ammattiopisto Hyrian kanssa. Tunnettavuuden parantaminen helpottaisi varsinkin määräaikaisten vartijoiden rekrytointia esimerkiksi kesäsijaisiksi.



Työnantajan tulisi pohtia, miten motivoida varsinkin pidemmän työuran tehnyttä valvontahenkilöstöä kehittämään ammattitaitoaan täydennyskoulutuksen kautta. Kehityskeskusteluissa kouluttautumisen merkitystä varmasti painotetaan, mutta onko sillä vaikutusta käytännössä? Täydennyskoulutuksissa tavataan usein vanhoja ystäviä muista vankiloista, joten ne toimivat myös mahdollisuuksina parantaa työhyvinvointia ja kerryttää omaa hiljaista tietoa, eli aineetonta pääomaa (vrt. Juuti & Vuorela 2015, Manka & Manka 2016). Yksi vaihtoehto henkilökunnan motivoinniksi voisi olla erilaisten vastualueiden antaminen vartijoille (vrt. Rauramo 2012) esimerkiksi hyödyntämällä työntekijän aikaisempaa työkokemusta tai koulutusta. Vastuualueina voisi olla esimerkiksi perehdytys, puhelinjärjestelmä tai tulo-oppaan päivitys. Vakituisella toimipisteellä toimivat vartijat voisivat tehdä omalle toimipisteelleen ohjeet uudelle työntekijälle. Kirjallisuuden mukaan pienelläkin vastuuttamisella työntekijä voisi tuntea itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä ja hänen työmotivaationsa kasvaisi (vrt. Rauramo 2012; Humphrey 2014).

Yksi mahdollisuus työmotivaation parantamiselle voisi olla aineistosta esiinnoussut työkierron mahdollistaminen. Työkierto toisi työntekijöille vaihtelua ja tavallaan pakottaisi oppimaan uutta tutun ja turvallisen toimipistesijoittelun sijasta. Työkiertoa toteutettaessa tulisi huolehtia myös uudelle toimipisteelle tulevan työntekijän perehdyttämisestä, jotta välttyttäisiin yritys-erehdysoppimiselta (vrt. Engeström 1996). Työkierto parantaisi myös työntekijöiden ammattitaitoa ja ammatillinen käytettävyys laajenisi (vrt. Kupias & Peltola 2009).

Opinnäytetyön liitteenä olevaan perehdytysoppaan luonnokseen (liite 5) on kerätty tietoa vartijan työstä sekä keskeisimpiä seikkoja mitä uuden työntekijän pitää ottaa työssään huomioon. Oppaassa käydään läpi myös Rikosseuraamuslaitoksen tehtävät yhteiskunnassa sekä arvot, joiden tulee ohjata jokaisen vankilassa työskentelevän työtä. Oppaan sisältö on hyvin yleisluontoinen, eikä sen ole tarkoituskaan olla yksityiskohtainen tietopaketti ainoastaan vanginvartijan työhön. Työ vankilassa on vuorovaikutustyötä, johon vaikuttaa aina työntekijän oma persoona. Siitä syystä täysin valmiiden vastausten kirjoittaminen oppaaseen on mahdotonta. Opasta kehitetään tulevaisuudessa saadun palautteen perusteella. Opinnäytetyön tekijä sitoutuu huolehtimaan oppaan päivittämisestä. Tämän opinnäytetyön liitteenä on oppaan ensimmäinen versio, josta Kylmäkosken vankilan henkilökunta antaa oppaan tekijälle palautetta. Käyttöön tulevan oppaan muodon ja sen sisällön hyväksyy vankilan johto.

Lähteet

Painetut

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! - uuden työntekijän perehdytys. 1.painos. Helsinki: Grano

Engeström, Y. 1996. Perustietoa opetuksesta. 10.painos. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Edita

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8.painos. Jyväskylä: Gummerus

Hirsjärvi, S. 1983. Kasvatustieteen käsitteistö. Keuruu: Otava

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen - liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Porvoo; Edita Publishing

Häkkinen, R., Komulainen, E. & Satukangas, M. 2011. Harjoitteluohjauksen käsikirja - Työssäoppimisen ohjaaminen vankeinhoidon perustutkinnon työharjoittelujaksolla. Rikosseuraamusalan koulutuskeskus - oppikirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. uudistettu painos. Juva: Bookwell

Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Juva: WS Bookwell

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Helsinki: Nykypaino

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2004. Strategiakartat - aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum

Ketola, H. 2010. Tulokkaasta tuottavaksi asiantuntijaksi: Perehdyttäminen kehittämisen välineenä eräissä suomalaisissa tietualan yrityksissä. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Kjelin, E & Kuusisto, P. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Kupias, P & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere: Juvenes Print

Lehto, A-M. 1998. Laatu surveytutkimukseen. Teoksessa Paananen, S., Juntto A. & Sauli, H. (toim.) Faktajuttu: Tilastollisen sosiaalitutkimuksen käytännöt. Tampere: Vastapaino, 207-233

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2.uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus: Alfabox

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard, rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum

Manka, M - L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Bookwell

Seppänen-Järvelä, R. 1999a. Kehittämistyö ja arviointi. Teoksessa Eräsaari, R., Lindqvist, T., Mäntysaari, M. & Rajavaara, M. (toim.) Arviointi ja asiantuntijuus. Helsinki: Gaudeamus, 90-106

Seppänen-Järvelä, R. 1999b. Luottamus prosessiin: Kehittämistyön luonne sosiaali- ja terveysalalla. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä - periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: Unipress

Tynjälä, P. 2002. Oppiminen tiedon rakentamisena. 1.-3.painos. Tampere: Tammer-Paino

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima

#### Sähköiset

Finlex. Laki naisten ja miesten tasa-arvosta. 1986. Viitattu 20.2.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860609>

Finlex. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. Viitattu 20.2.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Finlex. Työsopimuslaki. 2001. Viitattu 20.2.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki>

Finlex. Työturvallisuuslaki. 2002. Viitattu 20.2.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6turvallisuuslaki>

Finlex. Yhdenvertaisuuslaki. 2014. Viitattu 20.2.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/haku/?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=yhdenvertaisuuslaki&submit=Hae+%E2%80%BA>

Humphrey, B. 2014. 7 Steps to Worker Retention: Step #5, Engagement/Participation /05-07-2014. Viitattu 4.3.2019. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1520801989/?pq-origsite=primo>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Oppimateriaalit. 2018. Viitattu 6.2.2019. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/oppimiskasitykset/oppimiskasitykset/kognitiivinen-oppimiskasitys/>

Myllykorpi, T. Laurea-ammattikorkeakoulu. YAMK-opinnäytetyö. 2011. Luettu 26.3.2019. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/37825/Perehdytysohjelma%20Riihimaen%20vankilan%20henkilostolle.pdf?sequence=1>

Raitanen, J. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. 2017. Luettu 21.2.2019. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134510/Raitanen\\_Janne.pdf;jsessionid=6B1768230C40C0198033C4C04BD9A746?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/134510/Raitanen_Janne.pdf;jsessionid=6B1768230C40C0198033C4C04BD9A746?sequence=1)

Rikosseuraamuslaitoksen koulutuskeskus. Opinto-opas. 2017. Viitattu 28.3.2019. [https://www.rskk.fi/material/attachments/rskk/rskktiedostot/Mcc2a9vo7/RSKK\\_Opinto-opas\\_2017-18\\_net.pdf](https://www.rskk.fi/material/attachments/rskk/rskktiedostot/Mcc2a9vo7/RSKK_Opinto-opas_2017-18_net.pdf)

Rikosseuraamuslaitos. Arvot. 2017a. Viitattu 26.3.2019. <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/arvot.html>

Rikosseuraamuslaitos. Organisaatio. 2017b. Viitattu 26.3.2019. <https://www rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/organisaatio.html>

Rikosseuraamuslaitos. Toimipaikat. Kylmäkosken vankila. 2017c. Viitattu 15.12.2018. <http://www rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjajhteystiedot/vankilat/kylmakoskenvankila.html>

Rikosseuraamuslaitos. Strategiakartta. 2017d. Viitattu 26.3.2019. [https://www rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/6A3hglF5q/RISE\\_strategian\\_toimeenpano\\_2018\\_2609201.pdf](https://www rikosseuraamus.fi/material/attachments/rise/risenasiakirjoja/6A3hglF5q/RISE_strategian_toimeenpano_2018_2609201.pdf)

Rikosseuraamuslaitos. 2017e. Viitattu 15.12.2018. <http://www rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos.html>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 22.3.2019. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/fi-les/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/fi-les/HTK_ohje_2012.pdf)

Työturvallisuuskeskus. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus - ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 27.4.2019. <https://www.jytyliitto.fi/fi/jyty/materiaalipankki/Documents/Ty%C3%B6suhde/Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n%20kehitt%C3%A4minen/Ty%C3%B6h%C3%B6n%20perehdytt%C3%A4minen%202009%20TTK.pdf>

Työturvallisuuskeskus. 2018. Viitattu 15.12.2018. [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyosuojelu\\_tyopaikalla/vastuut\\_ja\\_veloitteet/tyohon\\_perehdyttaminen\\_ja\\_tyonopastus](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyosuojelu_tyopaikalla/vastuut_ja_veloitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus)

## Kuviot

Kuvio 1: Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio (Rikosseuraamuslaitos 2017b) .....	7
Kuvio 2: Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta (Rikosseuraamuslaitos 2017d) .....	11
Kuvio 3: Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet (Rikosseuraamuslaitos 2017a) .....	12
Kuvio 4: Perehdytysprosessi (Ketola 2010) .....	16
Kuvio 5: Kolbin kehä (Kolb 1984; Järvinen ym. 2000) .....	24

## Liitteet

Liite 1: Tutkimuslupa.....	47
Liite 2: Sähköpostikysely valvontahenkilöstö .....	48
Liite 3: Sähköpostikysely johto .....	50
Liite 4: Ehdotus perehdytysjakson aikatauluksi .....	53
Liite 5: Luonnos perehdytysoppaasta .....	54

## Liite 1: Tutkimuslupa



Tutkimuslupahakemus

1 (1)

11.2.2019

Työn tekijä: Timo Päivärinta

Koulutusohjelma/korkeakoulu/yliopisto: Laurea Ammattikorkeakoulu

Toimipiste: Tikkurila

Ohjaaja/ohjaajat: Otso Lapinleimu

Työn nimi: Perehdyttäminen uuteen työhön osana työn kehittämistä. Case: Kylmäkosken vankila

**Tavoitteet/tutkimusongelma:** Tavoitteena on kehittää määräaikaisten vartijoiden työhön perehdyttämistä laadultaan lähemmäksi rikosseuraamusalan kokelaisten perehdyttämistä. Opinnäytetyön lisäksi on tarkoitus tehdä perehdytysopas Kylmäkosken vankilaan tuleville uusille valvontapuolen työntekijöille. Oppaan tarkoituksena on osaltaan parantaa perehdytyksen laatua sekä varmistaa jatkuva työssäoppiminen. Vanginvartijan työ on muuttunut viimeisten vuosien aikana entistä enemmän valvontatyöstä kohti huolenpito- ja kuntoutustyötä. Tämä asettaa valvontahenkilöstölle tarpeen oman ammattitaidon lisäämiselle ja työssä kehittymiselle. Määräaikaiset vartijat joutuvat työskentelemään hyvin lyhyellä perehdytyksellä. Heidän tietonsa vartijan työstä sekä Rikosseuraamuslaitoksen tehtävistä jää väistämättä hyvin heikolle tasolle. Opinnäytetyön tarkoitus on kehittää Kylmäkosken vankilassa tapahtuvaa määräaikaisten vartijoiden työhön perehdyttämistä.

**Tarvittavien tietojen / aineistojen määrittely:** Opinnäytetyötä varten tullaan suorittamaan sähköpostikysely Kylmäkosken vankilan yhdeksälle vartijalle sekä talon johdolle. Vastajien nimet ja virkanimikkeet jäävät vain tutkimuksen tekijän tietoon. Kerättyä materiaalia käytetään tutkimuksessa kehitettäessä määräaikaisten vartijoiden työhön perehdyttämistä Kylmäkosken vankilassa sekä apuna uuden perehdytysoppaan teossa.

**Aikataulu:** Kysely tullaan suorittamaan helmikuussa 2019. Aineisto analysoidaan helmi- maaliskuussa 2019. Perehdytysoppaan ensimmäinen versio sekä opinnäytetyö on tarkoitus olla valmiina toukokuussa 2019.

**Liitteet:** Tutkimussuunnitelma, kyselylomakkeet

Tutkimuslupa myönnetty anotun kaltaisena

Kylmäkosken vankilassa

Harri Rämö  
johtaja

Liite 2: Sähköpostikysely valvontahenkilöstö

Moi

Teen osana sosionomiopintojani Laureassa opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on uuden, varsinkin määräaikaisen vartijan työhön perehdyttämisen laadun parantaminen ja varmistaminen.

Olet valikoitunut vastaajaksi tähän kyselyyn, koska olet työskennellyt tai työskentelet määräaikaisena vartijana Kylmäkoskella. Kysely tehdään sähköpostitse aikataulullista haasteista johtuen. Saaduista vastauksista ei voida identifioida vastaajaa. Vastauksen antajan tiedot jäävät vain minun tietooni. Kyselylle on kysytty lupa vankilan johtajalta.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyy perehdytysopas uusille työntekijöille. Vastauksia käytetään oppaan teossa ja sisällön kehittämiseen tarvetta vastaavaksi.

Kysymyksiin voit vastata suoraan tälle lomakkeelle tai erillisellä tiedostolla. Lähetäthän vastaukset osoitteeseen

Kiitän jo etukäteen,

Timo Päivärinta  
vartija

#### TAUSTATIEDOT

1. Ikä vuosina:
2. Sukupuoli:

#### TÖIHIN VANKILAAN

3. Minä vuonna aloitit määräaikaisena vartijana Kylmäkosken vankilassa?
4. Mistä sait tiedon vankilasta mahdollisena työpaikkana?
5. Miksi hakeuduit töihin vankilaan?
6. Oliko sinulla ennakkotietoa /-käsityksiä vankilassa työskentelystä (kyllä / ei)? Jos vastasit kyllä, mistä tietoa sait?

#### TYÖN ALOITUS / PEREHDYTYS

7. Oliko sinulla nimetty perehdyttäjä aloittaessasi työt vankilassa?
8. Kuinka pitkään perehdyttäminen kesti ajallisesti aloittaessasi työt?



9. Mikä olisi näkemyksesi mukaan hyvä ajallinen perehdytyksen kesto ennen itsenäisen työn aloittamista uudelle, ensimmäistä kertaa vankilassa työskentelevälle työntekijälle?
10. Saitko työurasi alussa perehdytystä erikseen eri toimipisteille?
11. Käytiinkö perehdytyksen aikana läpi Rikosseuraamusalan arvoja ja toimintaperiaatteita?
12. Onko mielestäsi arvojen ja toimintaperiaatteiden läpikäymisellä mielestäsi merkitystä työn oppimiseen työsuhteen alussa? Jos kyllä, perustelusi ovat?
13. Mitä vartijan työhön liittyviä osa-alueita itse toivoisit perehdytysoppaan sisältävän?
14. Millaisia perehdytysmenetelmiä ja -tapoja mielestäsi voitaisiin ottaa käyttöön? (esim. internetin hyödyntäminen, ennakkomateriaalin jakaminen, tms.)
15. Millainen merkitys saamallasi perehdytyksellä on osana ammatillista osaamista työuran alussa?
16. Mitkä vartijan työn osa-alueet tulevat nähdäksesi painottumaan tulevaisuuden valvontatyössä?
17. Miten mielestäsi työhön oppimista pitäisi jatkaa perehdyttämisen jälkeen työsuhteen kestäessä?
18. Muita ajatuksia liittyen perehdyttämisen ja työssä oppimisen kehittämiseen?

Liite 3: Sähköpostikysely johto

**Tervehdys,**

Teen opinnäytetyötä osana sosionomiopiskelijani Laureassa. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ja laadullisesti parantaa uusien, varsinkin määräaikaisten vartijoiden työhön perehdyttämistä sekä kehittää uusia sisältöjä ja menetelmiä. Opinnäytetyössä vankilan johdon vastauksista koostetaan erillinen aineisto. Virka-asemia tai nimiä ei käytetä opinnäytetyössä. Vastauksen antajien nimet ja virka-asema jää vain minun tietooni. Kyselylle on lupa vankilan johtajalta.

Vastauksia käytetään myös vankilan käyttöön tulevan perehdytysoppaan koostamiseen.

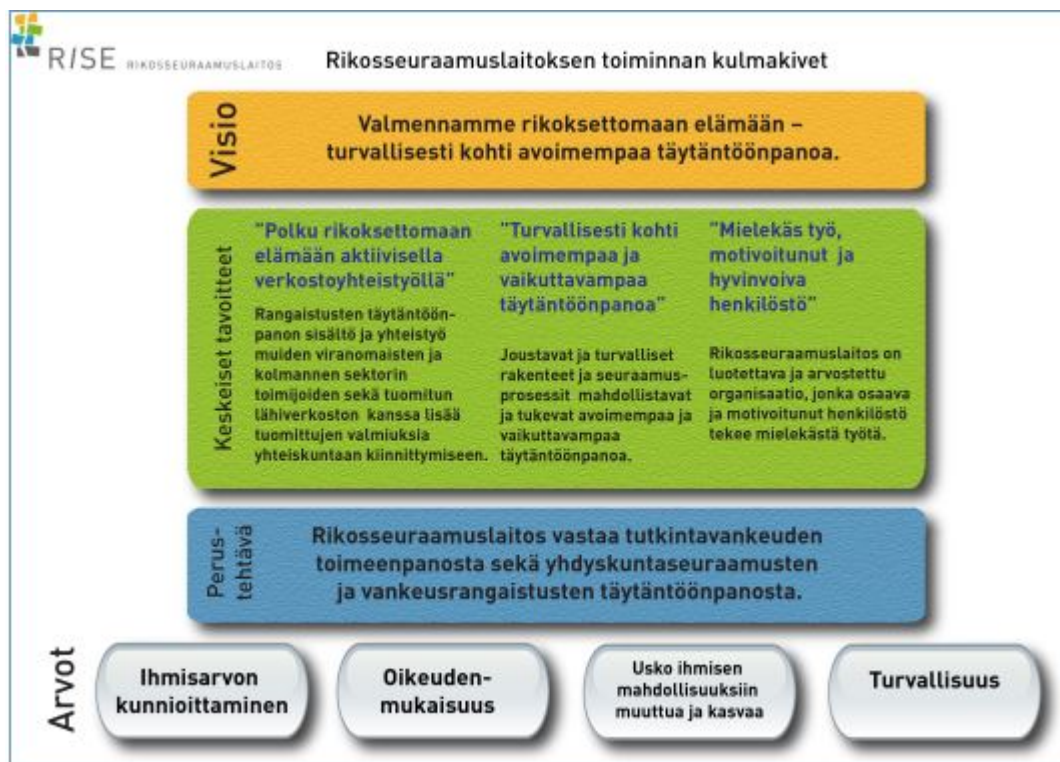
Toivottavasti Sinulla on aikaa vastata haastattelukysymyksiin, joko suoraan tähän lomakkeelle tai erilliselle tiedostolle. Vastaukset pyydän lähettämään osoitteeseen:

**Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat:**

Mikä merkitys uuden määräaikaisen työntekijän perehdytyksellä on valvontatyön kehittämisessä Kylmäkosken vankilassa?

Miten kehitetään valvontahenkilöstön mahdollisuuksia jatkuvaan työssäoppimiseen Kylmäkosken vankilassa?

Petri Virtanen on kirjassaan Houkutteleva työyhteisö määritellyt hyvän työyhteisön sellaiseksi, joka vetää puoleensa motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä sekä sidosryhmäkumppaneita. Henkilöstön näkökulmasta kaikki työhyvinvointiin liittyvät tekijät ovat tärkeitä esim. sairauspoissaolojen näkökulmasta. Henkilökunnan motivaatio kehittää omaa työtään on myös merkittävässä asemassa työhyvinvoinnissa. Virtasen mukaan organisaatorakenteella on merkittävä vaikutus hyvän työyhteisön hyvän hengen syntymiseen (Virtanen 2005, 207-208.)



### Haastattelukysymykset:

1. Mikä merkitys ja lisäarvo strategian tuntemisella on perehdytystyötä kehitettäessä?
2. Millaisen merkityksen näet Rikosseuraamuslaitoksen arvojen tuntemisella käytännön valvontatyössä?
3. Rikosseuraamuslaitoksen yksi keskeinen tavoite on motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät. Mikä on mielestäsi perehdyttämisprosessin merkitys tavoitteen saavuttamisessa?
4. Millainen olisi mielestäsi hyvä perehdytysprosessin rakenne uusille määräaikaisille työntekijöille?
5. Voidaanko mielestäsi hyvällä perehdyttämisellä saavuttaa konkreettista vaikutusta vankilan toiminnassa? Jos kyllä, millaisia?

6. Mitä aihealueita mielestäsi pitäisi korostaa määräaikaiselle työntekijälle tehtävän uuden perehdytysoppaan rakenteessa ja sisällössä?
7. Millaisin menetelmin mielestäsi voidaan mahdollistaa ja vahvistaa henkilöstön jatkuvaa työssäoppimista?
8. Mitkä vartijan työn työskentelyalueet korostuvat tulevaisuudessa mielestäsi? Miten tulevaisuuteen pitäisi varautua?
9. Muita ajatuksia liittyen perehdyttämisen ja työssä oppimisen kehittämiseen sekä mahdollistamiseen?

## Liite 4: Ehdotus perehdytysjakson aikatauluksi

## Ehdotus perehdytysjakson rakenteeksi

## Päivä 1

Tervetuloa Kylmäkosken vankilaan /vankilan johto  
Rikosseuraamuslaitoksen esittely, toimintaa ohjaavat arvot / perehdyttäjät  
Vankilan esittely / perehdyttäjät  
Vartijan työ esimiehen näkökulmasta / perehdytyksestä vastaava rikosseuraamusesimies  
Voimankäytön teoria / voimankäytön kouluttajat  
Hoitohenkilökunnan esittäytyminen + hätäensiapu /sairaanhoitajat  
Tutustuminen turvatekniikkaan ja viestintävälineisiin / perehdyttäjät  
Tutustuminen vankilaan / perehdyttäjät

## Päivä 2

Voimankäytön käytännön harjoittelu (välineetön, välineellinen) / voimankäytön kouluttajat  
Virkavaatteiden nouto / talousmestari  
Turvallisuuskävely / perehdyttäjät  
Alkusammutuskalustoon tutustuminen / vastuhenkilö  
Ohjattu työskentely eri toimipisteillä / perehdyttäjät + muu henkilökunta

## Päivä 3

Ohjattu työskentely eri toimipisteillä / perehdyttäjät + muu henkilökunta

Liite 5: Luonnos perehdytysoppaasta

## Kylmäkosken vankilan perehdytysopas

## Sisällys

1	Johdanto .....	56
2	Vankilan yhteystiedot.....	56
3	Rikosseuraamuslaitos .....	57
4	Kylmäkosken vankila .....	58
	4.1.1 Osasto 1.1 .....	59
	4.1.2 Osastot 1.2, 2.1, 3.2.....	59
	4.1.3 Osasto 2.2 .....	59
	4.1.4 Osasto 4.0 .....	60
	4.1.5 Osasto 3.1 .....	60
5	Rikosseuraamuslaitoksen strategia, visio ja arvot .....	60
6	Työtä ohjaava keskeinen lainsäädäntö .....	62
7	Työajanhallinta ja palkkaus .....	63
8	Keskeiset käsitteet ja sanastoa .....	63

## Johdanto

Tervetuloa työskentelemään rikosseuraamusalalle ja Kylmäkosken vankilaan. Tämä opas on tarkoitettu sinulle työhön perehdytyksen tueksi uutta työtä opetellessasi. Se ei korvaa henkilökohtaisesti saamaasi perehdytystä työhösi. Oppaaseen on pyritty keräämään keskeistä tietoa työskentelystä vankilassa. Oppaan tueksi vankilan verkkoasemalla on tietoa esimerkiksi uhkatilanteista ja paloturvallisuudesta. Niihin tutustuminen kuuluu uuden työntekijän velvollisuuksiin.

Oppaan aluksi on kerätty vankilan tärkeimmät puhelinnumerot ja esitellään Rikosseuraamuslaitosta ja Kylmäkosken vankilaa työympäristönä. Rikosseuraamusalan työtä ohjaavat arvot, strategia ja visio esitellään myös oppaassa. Työhön liittyvää lainsäädäntöä ja virkamiehen oikeuksia ja velvollisuuksia on käsitelty oppaassa vain työhön keskeisesti vaikuttavilta osin. Ajantasaisen lainsäädännön löytää helpoimmin verkosta. Työtä ohjaavaa lainsäädäntöä ei tarvitse opetella ulkoa, mutta siihen tutustuminen ja lain ”hengen” ymmärtäminen on tärkeää. Tietoa rikosseuraamusalasta voit hankkia myös esimerkiksi Rikosseuraamuslaitoksen videokanavalta Youtube-palvelusta.

Oppaan ensimmäinen luonnos on syntynyt osana Laurea-ammattikorkeakouluun tehtyä opinnäytetyötä. Sisältö on kerätty hyödyntämällä opinnäytetyöstä saatua aineistoa. Opasta kehitetään henkilökunnalta saadun palautteen perusteella. Palautetta voit antaa perehdytyksestä vastaaville henkilöille, jotka ovat sitoutuneet oppaan päivittämiseen.

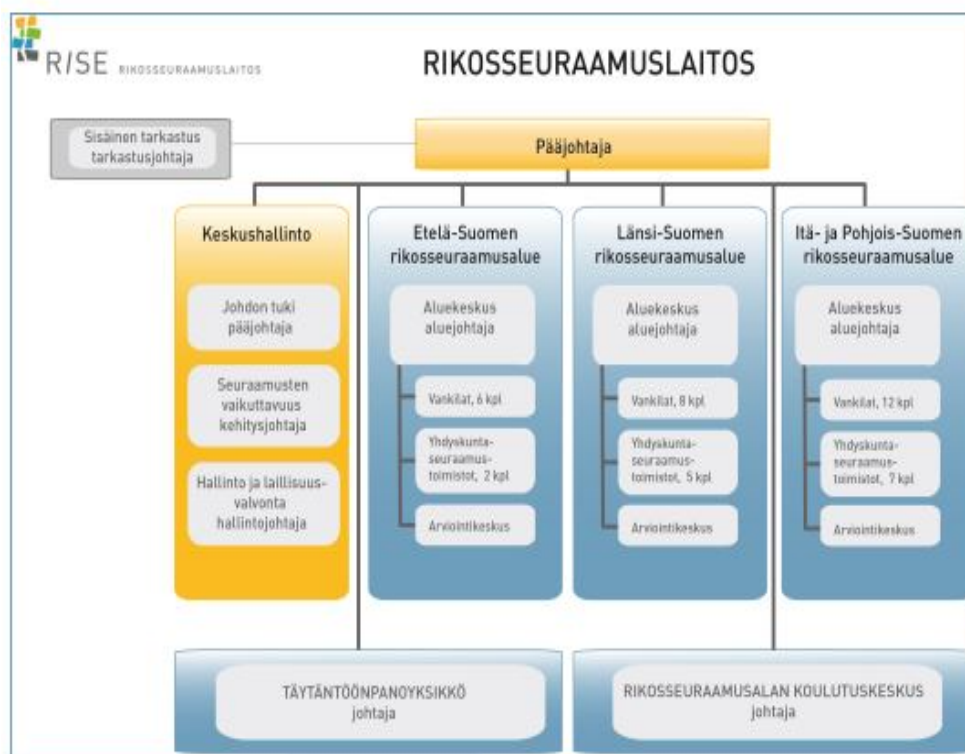


## Vankilan yhteystiedot

Päivystys 24 / 7	puh.nro
Keskusvalvomo	puh.nro
Perehdytyksestä vastaava rse:	<a href="mailto:etunimi.sukunimi@om.fi">etunimi.sukunimi@om.fi</a>
Perehdyttävä 1:	etunimi.sukunimi@om.fi
Perehdyttävä 2:	etunimi.sukunimi@om.fi
Perehdyttävä 3:	etunimi.sukunimi@om.fi
Perehdyttävä 4:	etunimi.sukunimi@om.fi
Rikosseuraamuslaitos	

Rikosseuraamuslaitoksen keskeisimpinä tehtävinä ovat vankeusrangaistusten ja yhdyskuntaseuraamusten turvallinen täytäntöönpano sekä tutkintavankeuden toimeenpano. Täytäntöönpanon tulee olla turvallista sekä yhteiskunnalle, tuomitulle kuin henkilökunnallekin. Rikosseuraamuslaitoksen tulevaisuuden visiona on tuomitun valmentaminen rikoksettomaan elämään ja siirtyä asteittain kohti avoimempaa täytäntöönpanoa. Tämä tarkoittaa, että yhä useampi vanki pyritään vapauttamaan porrastetusti, eli vangin vapauttamista suoraan suljetusta vankilasta vältettäisiin. (Rikosseuraamus 2017.)

Rikosseuraamuslaitosta johtaa pääjohtaja Esa Vesterbacka. Rikosseuraamuslaitos koostuu keskushallintoyksiköstä (KEHA) sekä kolmesta rikosseuraamusalueesta. Alueet ovat: ESRA (Etelä-Suomen rikosseuraamusalue), LSRA (Länsi-Suomen rikosseuraamusalue) sekä IPRA (Itä- ja Pohjois - Suomen rikosseuraamusalue). Lisäksi organisaatioon kuuluu sisäisen tarkastuksen yksikkö, täytäntöönpanoyksikkö ja Rikosseuraamusalan koulutuskeskus Vantaan Tikkurilassa. Rikosseuraamusalueiden alaisuudessa toimivat yhdyskuntaseuraamustoimistot sekä vankilat. Vankiloita Suomessa on yhteensä 26, joista 15 on suljettuja vankiloita ja 11 avovankiloita. Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio on kuvattu alla. (Kuvio 1) (Rikosseuraamus 2017.)



Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio (Rikosseuraamuslaitos 2017)

### Kylmäkosken vankila

Kylmäkosken vankila (entinen Hämeen lääninvankila) avattiin 1.3.1993. Sen edeltäjä, Hämeen linnan kupeessa toiminut lääninvankila suljettiin ja tiloihin perustettiin edelleen toiminnassa oleva Vankilamuseo. Uuden vankilan tarkoituksena oli toimia tutkintavankilana Hämeen alueen tutkintavangeille. Vuoden 2000 jälkeen vankilaan sijoitettiin myös enenevässä määrin Pirkanmaan alueen vankeusvankeja. Tällä hetkellä vangeista noin kaksi kolmasosaa on vankeusvankeja ja yksi kolmasosa tutkintavankeja. Vankilan alaisuudessa ovat aiemmin toimineet myös nyt jo lakkautetut Pirkkalan työsiirtola ja Toijalan yövankila. (Rikosseuraamuslaitos 2017.)

Kylmäkosken vankilassa työskentelee n. 90 henkilöä. Suurin osa henkilöstöstä on vartijoita. Muuta henkilökuntaa ovat: johtaja, apulaisjohtajat, rikosseuraamusesimiehet, aikuissosiaalityöntekijät, psykologi, pastori, talousmestari, laitosapulainen, työnjohtajat sekä ohjaajat.

Suomen vankilaverkostossa Kylmäkosken vankila on suhteellisen uusi laitos. Sen rakenteesta ja suunnittelusta huomaa, että se on tarkoitettu nimenomaan vankilakäyttöön. Osastointi on suunniteltu siten, että vankiosastojen vahvuus jää alle 30 vangin. Vartijoiden valvontatilat ovat sijoitettu siten, että osastolle on hyvä näkyvyys, eikä katvealueita juurikaan jää. Valvon-

taa parannettiin asentamalla vankiosastoille kameravalvonta. Jokainen vartija pystyy työpisteeltään valitsemaan haluamansa kamerat näytölle. Myös tallennushistoriaa on jokaisen mahdollista selata omalta työpisteeltä. Kameravalvonta on valvonnan apuväline, se ei korvaa vartijan vankituntemuksella ja läsnäololla tekemää turvallisuustyötä.

Kylmäkosken vankilassa on seitsemän erilaista vankilaosastoa. Jokaisella vankiosastolla on oma, vankilan johtajan vahvistama päiväjärjestys. Lisäksi osana vastaanotto-osastoa on matkasellit sekä eristysosasto, joita ei kuitenkaan lasketa varsinaisiksi asunto-osastoiksi. Kuitenkin matkasellissä joudutaan asuttamaan vankeja välillä pitkiäkin aikoja, jos hän ei esimerkiksi henkilökohtaisista syistä voi mennä asumaan ns. "normaalille" asunto-osastolle.

### Osasto 1.1

Vankilan avo-osasto, jossa pyritään asuttamaan vain työ- tai ohjelmatoiminnoissa mukana olevia vankeja. Osastolla sellien ovet ovat auki arkipäivisin klo 7-20 ja viikonloppuisin 8-20. Osastolla on oma ulkoilupiha, joka mahdollistaa osaston vangeille pidemmät ulkoilut lakisääteisen tunnin sijasta. Vangit ovat pääsääntöisesti pitkäaikaisvankeja, joilla vapautuminen tai siirtyminen avoimenpiin oloihin on lähellä.

### Osastot 1.2, 2.1, 3.2

Vankilan vankeusvangeille tarkoitetut asunto - osastot. Aasukkaat yleensä tuomion alkutaipaleella olevia vankeusvankeja tai pitkäaikaisvankeja, jotka eivät halua avoimenpiin oloihin osastolle 1.1. Suurin osa vangeista mukana eri toiminnoissa, mutta osa vangeista myös ns. "makaajia", joille ei syystä tai toisesta ole tarjota toimintoja. Osaston sellien ovet auki pääsääntöisesti koko päivän. Ruokailun jälkeen ns. "hiljainen tunti" ja vahvuustarkastus, jolloin ovet suljetaan.

### Osasto 2.2

Kylmäkosken vankilan tutkintavankiosasto, jonne asutetaan pääsääntöisesti Pirkanmaan käräjäoikeuden ja Kanta-Hämeen käräjäoikeuden vangitsemat tutkintavangit. Tutkintavangeille on tarjolla todella vähän toimintoja. Vain muutamat vangit työllistyvät osaston pajalla. Alioikeuden tuomiota odottavat vangit eivät käy töissä vankilan työliikkeellä. Tuomion alioikeudesta saaneet, mutta muutoksenhakutuomioistuimen päätöstä odottavat vangit voidaan asuttaa vankeusvankien kanssa samalle osastolle toimintoihin osallistumista varten. Asuttamiseen tarvitaan aina asuttamisen kohteena olevan tutkintavangin suostumus.

#### Osasto 4.0

Päiväjärjestykseltään vankilan suljetuin osasto. Osastolla tilaa 21 vangille, joista suurin osa ns. "pelkääjä vankeja", joko rikostaustansa tai velkasuhteiden vuoksi. Toimintoja osaston vangeille on hyvin vähän, koska em. syystä he eivät voi olla tekemisissä muiden osaston vankien kanssa. Mahdolliset toiminnot ja ulkoilut suoritetaan pienryhmissä osaston omalla ulkoilupihalla ja muissa tiloissa. Osastolle asutetaan myös ns. "kieltomiehet", eli vangit, joille kärajaoikeus on määrännyt tiukemmat yhteydenpitörajoitukset esitutinnan turvaamiseksi.

#### Osasto 3.1

Vankilan neljätoista paikkainen sitoumusosasto, jossa kaikki vangit sijoitettu joko työ- tai ohjelmatoimintaan. Osastolla oma päihdetyöntekijä, jonka kanssa korostuu yksilöllinen päihdetyö. Osastolla asuu sekä vankeus- että tutkintavankeja. Moniammatillinen työryhmä valitsee osastolle asutettavat vangit haastattelujen perusteella.

Rikosseuraamuslaitoksen strategia, visio ja arvot

### Risen strategiakartta kaudelle 2018-2021



Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta (Rikosseuraamuslaitos 2017)

Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartassa (Kuvio 2) vuosille 2018 - 2021 laitoksen visiona on valmentaa vankeja/asiakkaita kohti rikoksetonta elämää sekä pyrkiä lisäämään avoimempia täytäntöönpanomuotoja turvallisuutta unohtamatta. Vision saavuttamiseksi luotu strategia on

jaettu neljään eri näkökulmaan. Yhteiskunnallinen vaikuttavuustavoite - näkökulma sisältää keinoja, joilla Rikosseuraamuslaitos toteuttaa yhteiskunnallista tehtäväänsä. Rikosseuraamuslaitos on yhteiskunnallisesta tehtävästään tilivelvollinen (vrt. visio) niin vangeille, työntekijöille kuin muillekin yhteiskunnan kansalaisille. Toiminnallinen tuloksellisuus - näkökulma sisältää työskentelytapoja, jotka edistävät vision toteutumista. Resurssi - näkökulma sisältää taloudellisia keinojen lisäksi myös aineettomia resursseja strategian toteuttamiseksi. Henkilöstö - näkökulmassa on kerrottu keinoista, jolla tuetaan henkilöstön työmotivaatiota ja jatkuvaa työssäoppimista. (Rikosseuraamuslaitos 2017.)



Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet (Rikosseuraamuslaitos 2017)

Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet on kuvattu yllä olevassa kuviossa (Kuvio 3). Rikosseuraamuslaitoksen toiminta perustuu sen arvoihin, jotka luovat perustan koko toiminnalle. Arvot kuvaavat organisaation toiminnan periaatteita ja toimivat perustana henkilöstön johtamiselle. Arvoihin sitoutuminen tarkoittaa Rikosseuraamuslaitoksessa: ihmis- ja perusoikeuksien turvaamista, tuomitujen tasa-arvoista kohtelua, lainmukaisuutta kaikessa laitoksen toiminnassa sekä rangaistuksen täytäntöönpanon toteuttamista siten, että se tukee tuomitun yksilöllistä kasvua kohti rikoksetonta elämää (Rikosseuraamuslaitos 2018).

Työtä ohjaava keskeinen lainsäädäntö

Työskentelyä rikosseuraamusalalla määrittää useat eri lait. Keskeisimpiä niistä ovat: Perustuslaki ([11.6.1999/731](#)), hallintolaki ([6.6.2003/434](#)) vankeus ([23.9.2005/767](#))- ja tutkintavankeuslaki ([23.9.2005/768](#)), valtion virkamieslaki ([19.8.1994/750](#)) sekä rikoslaki ([19.12.1889/39](#)). Rikosseuraamustyössä joudutaan päivittäin rajaamaan ihmisten perusoikeuksia, mm. henkilökohtaista vapautta ja ruumiillista koskemattomuutta. Tästä syystä jokaisen vankilassa työskentelevän on tunnettava pääpiirteittäin työtä ohjaava lainsäädäntö. Vankilan virkamiesten on Suomen perustuslain mukaisesti vastattava virkatoimiensa lainmukaisuudesta. Virkavastuun rikkomisesta virkamies voi joutua kurinpidolliseen-, rikosoikeudelliseen- tai vahingonkorvausvastuuseen. (Myhrberg 2012, 15,21)

Virkamieslain mukaan jokaisen virkamiehen on suoritettava virkatehtävänsä asianmukaisesti sekä ilman tarpeetonta viivytystä (virantoimitusvelvollisuus). Velvollisuus sisältää niin laillisuusvaatimuksen (lakien ja sitä alempien säädösten sekä ohjeiden noudattaminen) kuin huolellisuusvaatimuksenkin (virkamies ei laiminlyö tai perusteettomasti lykkää tehtäviään). Virkamiehen on virkamieslain mukaan käyttäydyttävä asemansa ja tehtäviensä edellyttämällä tavalla. Velvoite koskee vankien ohjaus- ja valvontatehtävissä työskentelevien kohdalla myös vapaa-aikaa. Virkamiehen on työssään noudatettava hallinnollisia yleismääräyksiä (esim. työjärjestys) sekä työnjohto- ja valvontamääräyksiä (esim. virkakäskyjä). Oikeudellisesti sitovan virkakäskyn on aina täytettävä tietyt muodolliset ja aineelliset vaatimukset:

käskyn antajalla toimivalta käskyn antamiseen

käskyn tulee kohdistua käskyn saajan virkatehtäviin

käsky on annettu noudattaen lainmukaisuutta

Ilmeisen lainvastaista käskyä virkamiehen ei tule noudattaa. Lainvastaisuudesta on ilmoitettava aina käskyn antajalle. (Myhrbeg 2012, 15-16.)

Julkisuuslaki ja virkamieslaki määrittelevät virkamiehen salassapitovelvollisuudesta. Julkisuuslaissa määritellään salassa pidettäväksi vangin henkilöön liittyvät tiedot sekä vankilan järjestykseen ja turvallisuuteen liittyvät tiedot. (Myhrberg 2012, 17.) Salassapitovelvoite sitoo virkamiestä myös työsuhteen päätyttyä. Työsuhteen alussa jokainen virkamies allekirjoittaa salassapito- ja hyväksikäyttökieltosopimuksen. Salassapitovelvollisuus on pidettävä mielessä myös sosiaalisessa mediassa.

Vankeuslaki on ehkä tärkein työtä ohjaava laki valvonta- ja ohjaustehtävissä työskenteleville. Vankeuslaissa määritellään vankeuden täytäntöönpanosta ja sen tavoitteista (lisätä vangin

valmiuksia rikoksettomaan elämään, edistää vangin elämänhallintaa ja estää rikosten tekeminen vankeusaikana). Lisäksi laissa määritellään virkamiesten toimivallasta ja vankien kohtelusta. Jokaisen virkamiehen on hyvä opetella täytäntöönpanoon ja toimivaltaan liittyvä lainsäädäntö.

#### Työajanhallinta ja palkkaus

Rikosseuraamuslaitoksessa on käytössä Kieku-työajanhallintajärjestelmä. Järjestelmään kirjaututaan henkilökohtaisilla tunnuksilla, jotka virkamies saa ensimmäisinä työpäivinä. Jokainen virkamies leimaa itsensä töihin tulleeeksi/töistä lähteneeksi leimauslaitteella, joka löytyy vankilan päivystyksestä. Kieku-järjestelmästä löytyy myös palkkalaskelmat, tulevat työvuorot sekä työaikaleimat. Järjestelmässä anotaan/ilmoitetaan poissaolot ja vuosilomat. Virasto- ja jaksotyötä tekevillä palkkapäivä on joka kuukauden 15. päivä tai ko. päivän osuessa viikonlopulle/arkipyhälle, sitä edeltävä arkipäivä. Jaksotyötä tekevillä haittakorvaukset saatetaan maksaa myös kuun viimeinen arkipäivä. Lista maksupäivistä löytyy vankilan päivystyksestä.

Palkka määräytyy alan virkaehtosopimuksen mukaisesti. Siihen sisältyy henkilökohtainen palkanosa sekä mahdolliset kokemusosat. Jaksotyötä tekeville maksetaan lisäksi haittalisiä iltaisin, öisin, arkipyhisin ja viikonloppuisin tehdystä työstä.

#### Keskeiset käsitteet ja sanastoa

Vankilamaailma on täynnä erilaisia lyhenteitä ja niistä johdettuja lempinimiä kyseessä oleville asioille. Alla on listattuna joitakin esimerkkejä käytössä olevista käsitteistä ja sanastosta.

AOA	Apulaisoikeusasiamies (viranomaistoimintaa ja sen laillisuutta valvova taho)
ALKE	Aluekeskus (Aluehallintoyksikkö)
ARKE	Arviointikeskus (Vankien sijoittelu)
Asiointilomake	Lomake, jolla vanki asioi vankilan sisällä. Saatetaan joskus kutsua myös nimellä "rutinalappu" .
HO	Hovioikeus
EK	Elinkautisvanki

EOA	Oikeusasiamies (viranomaistoimintaa ja sen laillisuutta valvova taho)
Kieltomies	Vangilla käräjäoikeuden määräämät yhteydenpitorajoitukset.
KO	Käräjäoikeus
KKO	Korkein oikeus
KKS	Koulutus- kuntoutus- ja sosiaalityö
Kongi	Vankiosasto
OC	Voimankäyttöväline
Poli	Vankilan poliklinikka
Matkaselli	Lyhytaikaiseen asuttamiseen tarkoitettu vankiosasto
Moke	Motivoiva keskustelu
Pamppu	Voimankäyttöväline / vankien kutsumanimi vartijoille
Plussavanki / +-mies	Toisen vankilan kirjoilla oleva vanki, joka esim. kärjämatkalla.
Pössi	Matkaselliosastolla sijaitseva kahvihuone
Rita	Riski- ja tarvearvio
Ransu	Rangaistusajan suunnitelma
RISE	Rikosseuraamuslaitos
Roti	Korvaa aikanaan vankitietojärjestelmän
RSE	Rikosseuraamusesimies
RSKK / Kouke	Rikosseuraamusalan koulutuskeskus Vantaalla
Rundi / Eristys	Eristysselli
SV	Sakkovanki
Taser	Etälamautin
Teräväpää	Vankilan hallintola



TKP	Voimankäyttöväline
TV / Tutkari / Tutka	Tutkintavanki
Vankipassi	Vangin mukana kulkeva asiakirja hänen liikkua vankilan ulkopuolella.
Vati	Vankitietojärjestelmä
Virve	Viranomaisverkko / käytettävä "radiopuhelin"
VV	Vankeusvanki
YKS-toimisto	Vastaa vapaudessa suoritettavien rangaistusten valvonnasta / suunnittelusta.

Lähteet

Painetut

Myhrberg, P. Vankeuden täytäntöönpano. 2012. Tampere: Juvenes Print

Sähköiset

Finlex. Rikoslaki. 1889. Viitattu 5.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=rikoslaki>

Finlex. Perustuslaki. 1999. Viitattu 5.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=perustuslaki>

Finlex. Hallintolaki. 2003. Viitattu 5.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=hallintolaki>

Finlex. Vankeuslaki. 2005. Viitattu 5.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050767?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=vankeuslaki>

Finlex. Tutkintavankeuslaki. 2005. Viitattu 5.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050768?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=tutkintavankeuslaki>

Rikosseuraamuslaitos. Toimipaikat. Kylmäkosken vankila. 2017. Viitattu 18.3.2019. <http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/toimipaikatjayhteystiedot/vankilat/kylmakoskenvankila.html>

Rikosseuraamuslaitos. 2017. Viitattu 18.3.2019. <http://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos.html>

## Kuviot

Kuvio 1: Rikosseuraamuslaitoksen organisaatio (Rikosseuraamuslaitos 2017) .....	58
Kuvio 2: Rikosseuraamuslaitoksen strategiakartta (Rikosseuraamuslaitos 2017) .....	60
Kuvio 3: Rikosseuraamuslaitoksen toiminnan kulmakivet (Rikosseuraamuslaitos 2017).....	61