



LAUREA - AMMATTIKORKEAKOULU

VANKEINHOITOESIMIESTEN NÄKÖKULMIA TYÖHÖNSÄ
HELSINGIN VANKILAN PÄIVYSTYKSESSÄ



Kokkonen Panu

2009 Vantaa

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tikkurila

VANKEINHOITOESIMIESTEN NÄKÖKULMIA TYÖHÖNSÄ
HELSINGIN VANKILAN PÄIVYSTYKSESSÄ

Panu Kokkonen
Rikosseuraamusalan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu 2009

Panu Kokkonen

Vankeinhoitoesimiesten näkökulmia työhönsä Helsingin vankilan päivystyksessä

Vuosi 2009 Sivumäärä 66

Vankeinhoidon rakenneuudistuksessa vuonna 2006 ylivartijan virat muutettiin rangaistusajan suunnitelmista vastaaviin ja turvallisuudesta vastaaviin vankeinhoitoesimiesten virkoihin. Opinnäytetyössä kuvattiin Helsingin vankilan turvallisuudesta vastaavien vankeinhoitoesimiesten kokemuksia työstään Helsingin vankilan päivystyksessä. Tarkastelun kohteina olivat kokemukset työn laadusta, ammattietiikasta ja alaistaidoista.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin teemahaastatteluilla lokakuussa 2008 ja aineisto analysoitiin laadullisella sisällön analyysillä, johon kuuluivat aineiston pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi. Haastatteluaineiston mukaan työtä vankilan päivystyksessä rasittivat ajoittainen puola henkilökunnasta, kiire ja ajoneuvokaluston kuntoon liittyvät ongelmat. Esimiehet kokivat tauoille pääsemisensä vaikeaksi ja lisääntynyt yötyön määrä vaikeutti työvuoroista palautumista ja koulutuksiin osallistumista.

Eettisinä ongelmina tuotiin esille alaisten ja etenkin miestyöntekijöiden ylikuormittuminen ja hyvistä työsuorituksista palkitseminen pelkästään kiitoksilla. Vartijoiden muutosvastarintaa oli pitänyt yllä rangaistusajan suunnitelmista vastaavien esimiesten työajat ja uudet tehtäväkuvat. Helsingin vankilassa oli monesti ollut päiviä, jolloin osastoilla ei ollut lähiesimiestä. Kyseinen asia oli haastatteluaineiston mukaan vaikuttanut vartijoiden työmotivaatioon.

Haastatteluissa tuotiin esille päivystyksen esimiesten näkemystä siitä, että heidän koulutukseensa ei ollut kiinnitetty samalla tavalla huomiota kuin rangaistusajan suunnitelmista vastaavilla esimiehillä. Päivystyksen näkökulmasta koulutusta pitäisi järjestää esimerkiksi vankilaturvallisuutta vaarantavia tilanteita varten ja yhteiset koulutustilaisuudet rakentaisivat parempaa yhteistyötä esimiesten välillä. Esimiestaidot vaikuttavat alaistaitoihin, mutta vartijoiden raportoinnilla ja havainnoilla on tärkeä merkitys esimiehille ja koko organisaatiolle.

Asiasanat: Esimies, vankila, turvallisuus

Panu Kokkonen

Senior Prison Officers' perceptions of work environment in Helsinki prison

Year	2009	Pages	66
------	------	-------	----

The prison services changed its structure in Finland in 2006. The supervisor's duties were divided into two categories, namely Senior Prison Officers in charge of safety and security, and Senior Prison Officers who implement planned imprisonment. The thesis focused on describing the experiences of Senior Prison Officers in charge of safety and security in Helsinki prison, and how these Senior Prison Officers view their work. The key questions of the thesis included experience, quality of work, ethics, and organizational citizenship.

The empirical data was collected by thematic interviews in 2008 and analyzed using qualitative content analysis. This process consisted of reducing, grouping, and abstracting data. According to this data, occasional lack of staff and multi-tasking create problems for the Senior Prison Officers. Three areas of concern were identified: problems with the condition of transport vehicles, difficulties with staff receiving their breaks, and excessive amount of night shift work, causing the staff not to participate in training for need of personal time, recuperation, and rest.

As far as the ethics in the prison was concerned, the following discrepancies were identified: an excessive work load for the whole staff and gender imbalance, insufficient methods of reward for good workers, and potential poor morale based on Senior Prison Officers' unequal scheduling compared with that of the Prison Officers'.

Data collected from the interviews indicated that Senior Prison Officers in charge of safety and security feel there is lack of emphasis on further education. According to Senior Prison Officers, there should be additional training in the event of an emergency situation. Additionally, there is a need for Senior Prison Officers to meet on a regular basis, which would facilitate co-operation among themselves. Leadership, therefore, is important to the overall organization, but information sharing and cooperation from the line officers is considered equally important.

Keywords: Supervisor, prison, security

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN KÄSITTEELLISET LÄHTÖKOHDAT JA TEORIATAUSTA	7
	2.1 Työn laatu.....	10
	2.2 Ammattietiikka	11
	2.3 Alaistaidot.....	12
	2.4 Aikaisemmat tutkimukset	14
3	VANKEINHOITOESIMIEHET VARTIJOIDEN ESIMIEHINÄ.....	15
	3.1 Turvallisuudesta vastaavien esimiesten tehtäväkenttä	18
	3.2 Yhteistyö vartijoiden kanssa.....	19
4	TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	21
5	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	21
	5.1 Tutkimuskohde.....	21
	5.2 Tutkimusjoukko	21
	5.3 Teemahaastattelut	22
6	AINEISTON ANALYYSI	24
	6.1 Tutkimuksen luotettavuus	27
	6.2 Tutkimuksen eettisyys	28
7	TULOKSET.....	29
	7.1 Työn laatu.....	29
	7.2 Ammattietiikka	37
	7.3 Alaistaidot.....	42
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	47
	8.1 Työn laatu.....	48
	8.2 Ammattietiikka	51
	8.3 Alaistaidot.....	54
9	POHDINTA.....	56
	Liite 1 Tutkimuslupa.....	64
	Liite 2 Teemahaastattelurunko	65
	Liite 3 Tutkimuskysymysten ala- ja yläluokat	66

1 JOHDANTO

Valtion tuottavuusohjelmalla on pyritty kehittämään työelämää ja samalla vähentämään henkilöstömäärää. Tämä on tuonut mukanaan työolo-ongelmia, koska työpaikoilla on koettu olevan liian vähän henkilökuntaa työmäärään nähden (Helsingin sanomat 12.1.2009). Vankeinhoiton rahapula oli esillä lehtikirjoittelussa useasti opinnäytetyön haastattelumateriaalin keräämisen aikana (Helsingin sanomat 22.8.2008, 27.8.2008 ja 28.8.2008). Rahapula tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöiden määrä ei ole riittävä suhteessa vankeuden täytäntöönpanolle asetettuihin vaatimuksiin, kuten täytäntöönpanon turvallisuus yhteiskunnalle, henkilökunnalle ja vangeille (Vankeuslaki 1 luku 3 §).

Uusi vankeuslaki astui voimaan 1.10.2006 ja samanaikaisesti toteutettiin Vankeinhoitolaitoksen rakenneuudistus (Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2006). Tarkoituksena oli luoda rakenteita, joilla uuden vankeuslain velvoitteita kyettäisiin toteuttamaan mahdollisimman hyvin (RAKE-työryhmän raportti 2005). Vankeinhoiton rakenneuudistuksessa vankeinhoitoesimiesten tehtävät jaettiin kahteen eri kategoriaan: rangaistusajan suunnitelmista vastaaviin ja turvallisuudesta vastaaviin vankeinhoitoesimiehiin. Rangaistusajan suunnitelmista vastaavat esimiehet työskentelevät valtaosan työajastaan vankilan asuinosaistoilla. Turvallisuudesta vastaavat vankeinhoitoesimiehet vastaavat osaltaan vankilan toiminnasta vankilan päivystyksestä käsin.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään Helsingin vankilan turvallisuudesta vastaavien esimiesten näkökulmaa omaan työhönsä. Turvallisuudesta vastaavia vankeinhoitoesimiehiä on sisällytetty rakenneuudistuksen jälkeisiin lomaketutkimuksiin, mutta heistä ei ole tehty omaa tutkimusta. Lomaketutkimuksiin liittyy lisäksi heikkouksia. Niitä voidaan pitää esimerkiksi pinnallisina (Hirsijärvi, Hurme & Sajavaara 2005, 184) ja vastaamatta jättäneet alentavat aineiston edustavuutta: he ovat joiltakin ominaisuuksiltaan erilaisia kuin kyselyyn vastanneet (Heikkilä 2004, 43-44). Teemahaastattelut on valittu tutkimusmenetelmäksi sen takia, että vapaamuotoisissa keskusteluissa on mahdollista saada tutkittavien ääni kuuluviin (Hirsijärvi & Hurme 2008, 48).

Kaikkia Suomen vankeinhoitoesimiehiä koskeva lomaketutkimus toteutettiin 2007 kesällä (Toikander, 2007), jolloin turvallisuudesta vastaavat esimiehet totuttelivat uudistuneisiin tehtäviinsä. On mahdollista, että tutkimukseen on osallistunut Helsingin vankilan turvallisuudesta vastaavia esimiehiä. Aikaisemmasta tutkimuksesta on nyt kulunut yli kaksi vuotta, ja tässä ajassa on uudesta järjestelystä ehtinyt muodostua paremmin jäsentynyt kuva. Uudistuneet tehtävänkuvat ovat muuttaneet perinteistä ylivartijan työtä etenkin turvallisuudesta vastaavien vankeinhoitoesimiesten osalta. Vankien kanssa tehtävän lähityön määrä on heillä vähentynyt. Tämä johtuu vankilan päivystyksessä sijaitsevan kiinteän toimipaikan lisäksi siitä, että työaika kohdentuu selkeästi enemmän ilta- ja yöaikaan.

Helsingin vankilan turvallisuudesta vastaavilla vankeinhoitoesimiehillä on kokonaisvaltaista vastuuta työn ja turvallisuuden organisoinnista. Yhteistyötä tehdään esimerkiksi turvallisuudesta vastaavan apulaisjohtajan ja vankilan asuinosaistoilla työskentelevien vartijoiden ja rangaistusajan suunnitelmista vastaavien vankeinhoitoesimiesten kanssa. Miten esimiehet kokevat työnsä? Millaisia huomioita he tekevät työtyytyväisyyteensä ja työkyvyn ylläpitoon liittyen? Kokevatko päivystyksen esimiehet joutuvansa tinkimään työskentelynsä peruseriaatteista työtaakkansa alla? Millaisia ovat mahdolliset raskaat taikka epämiellyttävät päätökset? Miten yhteistyö vartijoiden kanssa on sujunut? Millaiset alaisten työtavat tukevat esimiestyötä? Miten oma ymmärrys asioista ja ihmisistä, ja oma työskentelytapa vaikuttaa vartijoihin?

Vankeinhoitolaitoksen rakenneuudistuksen vaikutuksia perinteiseen esimiestyöhön on vaikea ennakoida ja kausaalisuhteiden arviointi on vaikeaa. Parhaiten tietoa uudistuneissa tehtävänkuvissa työskentelystä on mahdollisuus saada työtä tekevilta ihmisiltä. Opinnäytetyössä pyritään tuomaan esiin uudistuksen mukanaan tuomia asioita. Mitä hyvää tai kehittämistä kampaavaa turvallisuudesta vastaavat esimiehet kokevat työssään? Uudistuksen läpiviennin jälkeen on tärkeä kuunnella ja arvioida työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia työstään.

2 OPINNÄYTETYÖN KÄSITTEELLISET LÄHTÖKOHDAT JA TEORIATAUSTA

Yksityisen sektorin johtamisperiaatteita on alettu soveltaa julkishallintoon 1980-luvulta lähtien. Puhutaan niin sanotusta New Public Managementista, jossa korostuu muun muassa toiminnan vaikuttavuuden korostaminen. Valtion hallintokulttuuria on moitittu jäykäksi ja tehottomaksi, joten julkishallintoa on kehitetty käyttämällä seurantamittareita ja kytkemällä henkilöstöresursseja tuottavuuteen. (Koski 2003, 17, 18.) Valtiohallintoa on kehitetty muun muassa toiminnan tuloksellisuuden, palveluperiaatteen, asiantuntijuuden lisäämisen ja palveluperiaatteen arvoja sisäistämällä toimintayksiköiden työssä (Valtiohallinnon käsikirja 2005, 6 -7). Vankeinhoitolaitos on osa julkishallintoa ja Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategiassa 2008 - 2011 korostuu tuottavuusohjelma, jolla pyritään kehittämään toimintoja, mutta myös vähentämään 720 henkilötyövuotta vuoteen 2011 mennessä. (Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia 2008 - 2011, 2.)

Rikosseuraamusvirasto tulohajaa aluevankiloita ja aluevankilaan kuuluvissa eri vankiloissa ja sijoittajayksiköissä työskentelevät virkamiehet työskentelevät aluevankilan johtajan alaisuudessa (RAKE-työryhmän raportti 2005, 1-3). Vankeinhoitolaitokseen kuuluu tällä hetkellä viisi aluevankilaa ja terveydenhuollon yksikkö. Aluevankilat huolehtivat tuomioistuimien määräämien vankeusrangaistusten ja sakon muuntorangaistusten täytäntöönpanosta ja tutkintavankeuden toimeenpanosta (VL 1: 4§). Vankeuden täytäntöönpanon tavoite on vankeuslain (VL 1:

2 §) mukaan lisätä vangin valmiuksia rikoksettomaan elämäntapaan edistämällä vangin elämänhallintaa ja sijoittumista yhteiskuntaan sekä rikosten estäminen rangaistusaikana.

Vankeinhoitolaitoksen organisaatio ja henkilöstörakenne toimivaltuuksineen muutettiin nopeasti ylemmältä taholta tulleiden päätösten kautta. Aikaisempien toimintatapojen ja asenteiden muuttaminen on haasteellista. Esimiehet ovat avainasemassa uudistusten toteuttajina, koska ihmiset tekevät hallinnon tuloksen. Ihmisten johtamisen vaatimukset ovat korostuneet johtamisen uudenaikaisissa vaatimuksissa. (Kivelä 1993, 45 - 49.) Jatkuvasta muutoksesta vankeinhoiton alueella kertoo se, että vasta joitain vuosia sitten uudistettu vankeinhoitolaitoksen organisaatio on jälleen muuttamassa muotoaan ja vankeinhoitolaitos yhdistyy kriminaalihoitolaitokseen vuoden 2010 alussa (Vesterbacka 2008). Kriminaalihoitolaitoksen tehtävänä on vapaudessa suoritettavien yhdyskuntaseuraamusten (ehdollisesti rangaistujen nuorten valvonta, nuorisorangaistus, ehdonalaisesti vapautuneiden valvonta ja yhdyskuntapalvelu) täytäntöönpano (Kriminaalihoito 2009).

Edgar H. Scheinin teoria organisaatiokulttuurin kolmesta tasosta on valittu opinnäytetyön teoreettiseksi lähtökohdaksi ja opinnäytetyössä käsitellään vankeinhoitoesimiesten kokemaa ammatillista kulttuuria. Scheinin mukaan organisaatiokulttuurin tasot ovat *perusolettamukset, arvot ja normit ja näkyvä ja fyysinen kulttuuri*. Edellisessä kappaleessa mainitut vanhat totut toimintarakenteet ja asenteet ohjaavat näkyvää käyttäytymistä ja onnistunut toiminta muodostuu vähitellen *perusolettamuksiksi*. *Perusolettamus* voi olla vaikka tapa tehdä työtä tietyllä tavalla, kun niin on ollut aina tapana tehdä. *Perusolettamuksista* ei monesti keskustella eikä niitä haasteta. Niihin voi olla vaikeaa tai miltei mahdotonta päästä käsiksi haastatteleamalla, mutta haastattelutilanteessa ihminen joutuu joka tapauksessa perustelemaan toimintaansa puheella pelkän toiminnan sijasta. *Arvoista ja normeista* puhumalla voidaan ainakin päästä siihen käsiksi, mitä joku henkilö pitää tärkeänä, vaikka hän ei pystyisikään toimimaan täysin arvojensa mukaan. Helsingin vankilan päivystyksessä työskentelevät vankeinhoitoesimiehet tarkkailevat alaistaitoja päivittäin, mutta käyttäytymisen ymmärtäminen on jo haastavampaa. Schein puhuu *näkyvästä ja fyysisestä kulttuurista*. Alaistaidot ovat yhteydessä esimiestaitoihin.

Organisaation toiminnan tutkiminen eri tasoilta auttaa ymmärtämään, miksi organisaatiossa toimitaan tietyllä tavalla. Turvallisuudesta vastaavat esimiehet ovat organisaatiokulttuuria luovia ja ylläpitäviä henkilöitä. Opinnäytetyössä pyritään tutkimaan, millaisia mahdollisuuksia heillä on auttaa organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa. Scheinin esimerkki jäsentää hyvin opinnäytetyön lähtökohtaisia tutkimusongelmia, koska teorian kolme tasoa (*perusolettamukset, arvot ja normit, näkyvä ja fyysinen kulttuuri*) ovat kaikki vuoropuhelussa keskenään kaikkien tasojen välisesti kuten tutkimuskysymykset (*työn laatu, esimiehen ammattietiikka, alaistaidot*).

Helsingin vankilan vankeinhoitoesimiesten työn laatu voi vaikuttaa työpaikan tiedostettuihin arvoihin. Työn resurssit voivat esimerkiksi tukea tai vaikeuttaa työn tekemistä. Se, miten paljon työssä ehditään pohtia työn suorittamisen turvallisuuskysymyksiä taikka työn jakamisen oikeudenmukaisuutta, vaikuttaa alaisten arvoihin ja sitä kautta heidän asenteisiin eli artefakteihin. Vaikka alaisilla on oma virkavastuunsa toimia työnjohdon käskyjen mukaan, voi kentän asenteella suuri merkitys esimiehen työpäivän sujuvuuteen. Vankilan päivystyksessä työskentely on monesti tehtävien jakoa ja delegoimista. Positiivinen asenne vankeinhoito-uudistuksia kohtaan voi helpottaa siirtymistä kohti itsenäisempiä työntekomalleja. Onnistumiset toiminnassa tekevät arvoista perusoletuksia. Perusoletus siitä, että esimiehellä on tietoa, kokemusta ja ymmärtämystä asioihin ja ihmisiin, tarvitsee alaisten tukea. Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategiassa puhutaan esimiehen ja työntekijän avoimen ja säännönmukaisen vuoropuhelun merkityksestä. Hyvän ja mielekkään työnteon saavuttaminen edellyttää ideointia työn sisällöstä ja kehittämismahdollisuuksista. (Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia 2008 - 2011, 22.)

Edgar H. Schein on määritellyt organisaatiokulttuurin tasoja organisaatiossa kolmeen: näkyviin rakenteisiin ja prosesseihin (artefaktit), toiminnalle ilmaistuihin perusteisiin (arvot) ja pohjimmaisiiin perusoletuksiin. Pohjimmaisiiet perusoletukset pitävät sisällään arvojen ja toiminnan perimmäisen lähteen. Tämä taso ohjaa näkyvää käyttäytymistä. (Schein 2001, 30.) Scheinin mukaan ”syvempi taso saattaa olla yhdenmukainen organisaation ilmaisemien arvojen ja periaatteiden kanssa, tai sitten ei ole” (Schein 2001: 34). Scheinin mallin eri tasot ovat yhteydessä toisiinsa ja sama pätee tutkimusasetelmaan mallin rinnalla. Tutkimusasetelman kolmas tutkimuskysymys *alaistaidot* on Scheinin mallin mukaista näkyvää ja fyysistä kulttuuria ainakin päivystyksessä työskentelevän vankeinhoitoesimiehen omasta kokemusmaailmasta käsin. Ensimmäinen tutkimuskysymys *työn laadusta* ei palaudu välttämättä perusoletuksiin.

Perusoletus voi olla vaikka se, että esimiehet huolehtivat työntekijämäärän riittävydestä, vaikka resurssit eivät tukisikaan sitä. Taikka esimerkiksi sellainen, että esimies on aina käytettävissä ja hän huolehtii vaikeista tilanteista, taikka antaa niihin ratkaisuehdotukset. Tämä voi olla historian kautta hyväksi ja toimivaksi havaittu toimintamalli. Lisäksi tietyt vankeinhoidolliset päätökset ovat esimiehen toimivallan alla. Perusolettamuksia voitaisiin verrata niin sanottuun hiljaiseen tietoon. Juuti (2006, 247) tulkitsee Scheinin mallin piilossa olevaa kulttuuria niin, että onnistunut toiminta muodostuu vähitellen arvostetuksi ja ihanteellistetuksi ja arvot muodostuvat vähitellen perusoletuksiksi. *Esimiehen ammattietiikka* liittyy Scheinin mallin arvoihin ja normeihin, etiikka on moraalifilosofiaa ja moraalissa on kyse tiettyihin arvoihin ja periaatteisiin sitoutumisesta (Valtiohallinnon käsikirja 2005, 7).

2.1 Työn laatu

Kansainvälinen työjärjestö ILO (International Labour Organization) määrittelee työn laatua ihmisarvosta käsin eikä käsittele kriteereissään esimerkiksi palkan määrää tai työn vaatimia ponnistuksia. ILO:n ”DECENT WORK” -määritelmässä puhutaan säällisestä työstä, jonka perustekijöitä ovat esimerkiksi riittävä toimeentulo, työolot, sukupuolten välinen tasa-arvo ja äänen saaminen kuuluville työpaikalla. (International Labour Organization 2008) Joustava eläkeikä -tutkimuksen (2004, 30) mukaan tärkeimpiä työssä jatkamiseen motivoivia tekijöitä olivat työn mielekkääksi kokeminen, hyvä esimiestoiminta, työtoverit, omaan työhön liittyvät vaikutusmahdollisuudet (työn pakkotahtisuuden kontrollimahdollisuudet) ja työn sisältöön vaikuttaminen.

Francis Green jakaa Demanding Work -tutkimuksessaan (Green 2006, 15) työn laadun kuuteen komponenttiin: työn vaatimaan ammattitaitoon, työn vaatimiin ponnistuksiin, työn sallimaan harkintavaltaan, palkkaukseen, työn ja työsuhteen turvallisuuteen ja työtyytyväisyyteen. Työn vaatimia ponnistuksia voidaan jakaa henkisiin ja fyysisiin ponnistuksiin työpäivän aikana: miten paljon aikaa henkiseen ja fyysiseen lepoon on työsuoritusten välillä? Kuinka paljon joudutaan tekemään päätöksiä ja miten lyhyessä ajassa ja kuinka suureksi henkilöt kokevat työpaineensa? Milla intensiteetillä joudutaan työskentelemään, jotta työn vaatimukset saavutetaan? (Green 2006, 48, 54, 64.)

Organisaation rakenneuudistuksen yhteydessä asetettiin tavoitteeksi, että kehittämistoimenpiteiden ei pitäisi heikentää perustehtävien hoitamisen edellytyksiä. Samalla todettiin, että henkilöstömäärän vähentyminen merkitsee usein monipuolisempia toimenkuvia, mutta tämä tulee ottaa huomioon palkkauksessa. Toimiva palkkausjärjestelmä on olennainen tekijä henkilöstöstrategian toteuttamisen kannalta. (Henkilöstöstrategia 2008 - 2011, 2.) Freakonomics -kirjassaan Stephen D. Levitt ja Stephen J. Dubner kirjoittavat kannustimista, joita on tutkittu muun muassa taloustieteissä. Kannustimet voivat olla taloudellisia, sosiaalisia ja moraalisia. Kannustimet vaikuttavat siihen, mitä ihmiset tekevät tai jättävät tekemättä. (Freakonomics 2006, 20 - 21.)

Työnteon prosesseja voidaan kehittää ja sillä on vaikutus työn mielekkyyteen ja vaikuttavuuteen. Ihmisen työn hallinnan tunne riittää tiettyyn pisteeseen, mutta jossakin vaiheessa esimerkiksi liiallinen työmäärä alkaa syödä työntekijän omaa jaksamista. On olemassa niin sanottua positiivista stressiä, jossa koetaan taitojen riittävän tilanteiden hallintaan. Stressiä syntyy, kun ihmisen keinot eivät kohtaa tilanteiden vaatimuksia. (Ellonen ym. 1997, 211 - 212.) Työn kehittyminen professionaalisempaan suuntaan vaikuttaa ammatin koulutusvaatimuksiin, ammatin arvostukseen ja sitä kautta työssä jaksamiseen. Sosiaalisiin ja moraalisiin

kannustimiin voidaan vaikuttaa. Muutoksen vastustajiin voidaan yrittää vaikuttaa esimerkiksi järkipäisesti tai omalla esimerkillä.

Organisaatorakenteen muutos edellyttää hyvää henkilöstöjohtamista sekä työhyvinvoinnin turvaamista. Vankeinhoitoa ryhdyttiin parantamaan laajalla kehittämisohjelmalla 12.9.2007. Ohjelmalla on vankien kuntouttavaan toimintaan, vankiloiden toiminnan tehostamiseen, johtamiseen ja henkilöstön työskentelyyn liittyviä tavoitteita. Sairauspoissaoloja ja ylityötä pyritään vähentämään. (Oikeusministeriö 2007.) Helsingin vankilassa ollaan käynnistämässä systemaattista henkilökunnan työssä jaksamisen arviointia ja seuranta (Viikkotiedote, 40/08).

2.2 Ammattietiikka

Ihminen luo itseään eri toimintarakenteissa ja ihminen voi tulla tekojensa kaltaiseksi (Särkelä, 2008). Arvot arjessa - virkamiehen etiikka -käsikirjan (2005) mukaan johdon esimerkki luo standardeja, jotka läpäisevät ajan myötä koko organisaation. Arvo määritellään käsikirjassa tärkeänä pidetyksi asiaksi tai päämääräksi. Valtiohallinnon arvoperustan arvot ovat toiminnan tuloksellisuus, avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus, luottamus, palveluperiaate, puolueettomuus ja riippumattomuus, tasa-arvo ja vastuullisuus. (Valtiohallinnon käsikirja, 2005.) Heikki Heiskanen (1991, 255-256, 259-260) on kohdentanut esimiestyön ammattietiikkaa seuraaviin näkökohtiin: vastuu johdettavista, roolin velvoittavuus, esimerkin osoittaminen, ikäviiden asioiden tekeminen johdettavien puolesta, vastuu virheistä, valmentajuus ja omien henkilökohtaisten arvojen ristiriita johdon tavoitteisiin nähden.

Työntekijän työssä jaksamiseen vaikuttaa se, että työtä pystytään tekemään mielekkäällä tavalla (Särkelä, 2008). Vankeinhoidon valvontatehtävät eivät välttämättä aina tunnu varti-joista mielekkäiltä, mutta niillä on oma tärkeä merkityksensä. Pekka Järvinen (2001, 31) toteaa, että "monessa työssä on ikäviä ja yksitoikkoisia rutiineja, jotka kuitenkin on tärkeää tehdä hyvin". Esimiehellä on oma roolinsa vaatimattomien tehtävien arvostamisessa (Heiskanen 1991, 259-260). Esimiehellä on lojaalisuusvelvoite johtoa ja sovittuja tavoitteita kohtaan, mikä voi sotia alaisten hyvinvoinnista huolehtimista vastaan (Heiskanen 1991, 255-256, 259-260). Esimies voi kokea uusia tehtäviä jakaessaan, että työyhteisö on jo entisistä tehtävistä liikaa kuormittunut (Järvinen 2001, 61).

Näkökulma voidaan ottaa myös etujen ja rasitusten jakamisen oikeudenmukaisuudesta. Esimies saattaa joutua kuormittamaan paljon esimerkiksi taitavia ja ahkeria työntekijöitä, eli jakamaan työtehtäviä työntekijöiden kykyjen mukaan, eikä jakamalla tehtäviä kaikille tasan. (Helkama ym. 2001, 273 - 274.) Samalla esimiehen tulisi pystyä motivoimaan ja valmentamaan henkilöstöä pääsemään työnantajan asettamiin tavoitteisiin. Motivoinnissa johdettaville

lisätään työstä koituvia hyötyjä esimerkiksi kiittämällä, korottamalla palkkaa tai vaikuttamalla uran kulkuun. Johtamiseen liittyy työmoraalin käsite, ja korkean työmoraalin omaavat henkilöt tekevät työtään hyvin ilman jatkuvaa motivoinnin tarvetta. (Heiskanen 1991, 231 - 232.)

2.3 Alaistaidot

Esimiestaidoista on puhuttu runsaasti ja aiheesta on julkaistu paljon kirjallisuutta. Kirjallisuudessa puhutaan muun muassa yhteenkuuluvuuden tunteen ja kommunikoinnin tärkeydestä. Hyvän esimiehen katsotaan pystyvän vaikuttamaan alaitensa työsuoritusten tasoon, mutta onnistunut yhteistyö vaatii paljon myös alaisilta. Yhtenä onnistuneen yhteistyön tärkeänä tavoitteena pidetään vankiloissa turvallisuuden ja henkilökohtaisen suojan takaamista (Vankeuslaki 1 luku 3 §).

Työntekijöillä on paljon esimiehille ensisijaisen tärkeää tietoa. Onnistumiset ja mahdolliset epäkohdat näkyvät monesti työntekijöille, mutta epäkohtien esille tuominen ilman kehitysehdotuksia ei vie asioita eteenpäin parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehen ammattietiikka vaikuttaa alaisten ammattietiikkaan ja sitä kautta alaistaitoihin, koska johdon esimerkki on tärkeä keino vaikuttaa alaisiin. Alaisilla on oma virkavastuunsa huolehtia annetuista tehtävistä hyvin ja itsenäisesti. Eettisesti korkeatasoinen esimiestyö tarkoittaa esimerkiksi tasa-arvoa ja oikeudenmukaisuutta. Ihmisten tulisi lisätä kunnioitusta, ymmärtämystä ja kommunikointia työpaikoilla.

Vartijakoulutuksessa keskitytään turvallisuuteen ja kuntoutukseen, jotka yhdistyvät lähityöksi. Työelämän vaatimuksiin kuuluvat muun muassa kyky toimia erilaisilla areenoilla, kyky verkostoitua ja nähdä kokonaisuuksia ja itseohjautuvuus työssä. Vartijalta edellytetään työuransa aikana oppimista vastuunottoon, itsenäisyyteen ja päätöksentekoon. (Kiehelä & Tanskanen 2006, 29.) Vartijoiden ja heidän esimiestensä yhteistyö on tärkeää. Organisaation rakenneuudistus tuo yhteistyölle monenlaisia haasteita. Vankilan päivystyksen päivä- ja yöajan turvallisuudesta vastaavat esimiehet vaihtuvat jatkuvasti. Alaiset eivät tunne esimiehensä tapaa toimia, eikä esimies tunne tiimin vakiintuneita käytäntöjä. Alaisilla ei monestikaan ole kaikkea sitä tietoa käytössä, minkä perusteella esimies tekee päätöksiä. Sama pätee toisin päin ja uskomukset eivät ole välttämättä ajan tasalla. Tieto ei aina kulje ja vankeuslain tavoitteetkin voivat olla kentällä epäselviä. Esimies kantaa kuitenkin jakamattoman kokonaisvastuun ja sen myötä hänellä on valta päättää asioista.

Esimiesten johtamistyyliä voivat olla erilaisia johtuen esimerkiksi siitä, että jotkut esimiehet sietävät enemmän epävarmuutta kuin toiset (Juutti 2006, 171). Turvallisuudesta vastaavat esimiehet voivat joutua tekemään päätöksiä nopeasti, jolloin käskeminen koetaan monesti toimivaksi esimiestyyliksi. Kirjassa Johdatus sosiaalipsykologiaan todetaan, että hätätilanteen luontoisissa tehtävissä autoritääriinen johtamistyyli vie parhaisiin tuloksiin sekä tehokkuuden että tyytyväisyyden suhteen. (Helkama ym. 1998, 270.) Ilta- ja yöaikaan vartijavahvuus on pienempi kuin päivisin, ja silloin turvallisuudesta vastaavat vankeinhoitoesimiehet toimivat enemmän tiimin esimiehenä. Jos tilanteissa ei tarvitse tai pidäkään toimia välittömästi, voi esimies kerätä rauhassa tietoa ja toimia enemmän demokraattisesti. On selvää, että alaisilla on tietoa, taitoa ja kokemusta, mistä on suurta apua turvallisuudesta vastaavalle vankeinhoitoesimiehelle. On hyvä ottaa huomioon, että demokraattinen johtamistyyli ei johda aina alaisten suurempaan tyytyväisyyteen. On työntekijöitä, jotka ovat itse autoritäärisiä. He voivat olla tyytyväisiä selkeisiin toimintaohjeisiin ja pitää voimakastahtoisesta johtajasta. (Helkama ym. 1998, 270.)

Tässä opinnäytetyössä puhutaan alaistaidoista. Professori Soili Keskinen määrittelee alaistaito-termiä kirjassaan *Alaistaito - luottamus, sitoutuminen ja sopimus* (2005). Englanninkielinen ilmaisu "organizational citizenship" tarkoittaa suoraan suomennettuna organisaatiokansalaisuutta. Alaistaidoista puhuminen voi tuoda mieleen alamaisuutta ja alistaisuutta, minkä takia käsitettä voidaan kritisoida. Alaistaidoiksi voidaan määrittää esimerkiksi vastuun ottaminen työtovereista ja työtavoitteiden saavuttaminen. Korkeatasoinen alaistaito edellyttää lisäksi vahvaa ammatillista osaamista. (Keskinen 2005, 19 - 20, 33.) Alaistaitojen korostamista voidaan lähestyä myös kriittisesti: "onko tämä vain naamioitu tapa saada alaiset hyväksymään samalla palkalla yhä enemmän vastuuta..." (Kauppinen & Silvennoinen 2007a, 9). Alaistaitokäsite on sopiva vankeinhoitoalalle selkeiden toimivaltuuksien ja käskyvaltasuhteiden takia. Käsite on selkeä, ja se kuvaa hyvin tutkimusongelmaa alaisten ominaisuuksista ja piirteistä. Yhtä hyvin voitaisiin kuitenkin puhua esimerkiksi yhteistyötaidoista. Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä (Kauppinen & Silvennoinen 2007, 10) kirjassa esitellään Robert Kelley ja Ira Chaleffin ajatuksista sovellettua mallia viidestä alaisroolista.

Passiivinen alainen ei ole sitoutunut ja hän on toisista riippuvainen. Hän ei esitä omia mielipiteitään, vaan tekee välttämättömimmän eikä ole kiinnostunut muusta. Hän tarvitsee paljon ohjeita, neuvontaa ja valvontaa. (Kauppinen & Silvennoinen 2007a: 11.) Mukautuva alainen on aktiivinen, mutta ei sitoutunut. Hän on toisista riippuvainen kritiikitön ajattelija, joka on parhaimmillaan hyvä tiimipelaaja. Hän välttelee viimeiseen asti konflikteja ja on valmis toteuttamaan kaikki esimiehen ohjeet ja toimeksiannot kritiikittömästi. Hän on huonoimmillaan esimiehelleen nöyristelevä "jees-henkilö", jolla ei ole omia ideoita. (Kauppinen & Silvennoinen 2007a: 12-13.) Keskitien kulkija toimii varman päälle, jottei olisi häviäjien joukossa. Hän toimii korostetusti ohjeiden ja sääntöjen mukaan eikä "heiluta venettä". Hän ei pane itseään

kuitenkaan täysillä likoon, vaan tekee sen verran, että varmistaa työpaikkansa. Hänen koetaan sotkeutuvan organisaation politikointiin omaa etuaan maksimoidakseen. (Kauppinen & Silvennoinen 2007a: 14-15.)

Vieraantunut alainen on itsenäinen ja kriittinen ajattelija, joka ei ole sitoutunut organisaatioon. Hän on omasta mielestään terveesti kriittinen, mutta kokee, että organisaatio ei hyödynnä hänen taitojansa. Toiset työntekijät kokevat hänet itsepäiseksi ja negatiiviseksi henkilöksi. Hänen odotuksensa eivät ole täyttyneet, luottamus organisaatioon on rikkoutunut ja hän vastustaa asioita joskus jopa vihamielisyyteen asti. (Kauppinen & Silvennoinen 2007a: 16-17.) Tehokas alainen on aktiivinen ja organisaation arvoihin ja tavoitteisiin sitoutunut. Hän on itsenäinen ja yhteistyökykyinen, mutta tarvittaessa kriittinen. Tehokas alainen näkee esimiehen tasavertaisena kumppanina. Tällainen alainen on avoin uusille ideoille ja kykenee antamaan ja vastaanottamaan rakentavaa kritiikkiä. Hän osaa keskittyä oleelliseen ja reagoida organisaation muuttuviin tarpeisiin. Hän auttaa muitakin onnistumaan ja täydentää esimiehen osaamista. Tehokas alainen on tarvittaessa valmis panemaan itsensä likoon eriävän näkemyksensä puolesta. (Kauppinen & Silvennoinen 2007a: 18.)

2.4 Aikaisemmat tutkimukset

Helsingin vankilan valvontahenkilöstön kokemuksia vuorotyöstä on kartoitettu Laurea-ammattikorkeakoulun opinnäytetyössä vuodelta 2007. Kartoitukseen vastanneiden mielestä yksilöllinen vapaa-aika ei vaikeudu vuorotyön myötä, vaikka se hankaloittaa sosiaalisten suhteiden ylläpitoa (Nykänen 2007, 49). Tätä tulosta ei voida suoraan verrata turvallisuudesta vastaavien vankeinhoitoesimiesten kokemuksiin, koska heidän työvuoronsa ovat erilaiset ja esimerkiksi peräkkäisten vapaapäivien lukumäärä oli opinnäytetyön tekohetkellä pienempi kuin valvontahenkilöstöllä.

Taru Toikander teki vuonna 2007 kesällä kaikkia Suomen vankeinhoitoesimiehiä koskevan kyselylomake-tutkimuksen, jonka vastausprosentti oli 44,9 % (Toikander 2007, 4). Tutkimuksessa kartoitettiin muun muassa päivityksestä vastaavien vankeinhoitoesimiesten kokemuksia työstään ja kehittämisehdotuksia. Kyselyssä eniten mainintoja saaneet asiat liittyivät henkilökunnan vähyyteen, kiireeseen ja työmäärän suuruuteen. Seuraavia vastauksissa eniten mainittuja asioita olivat uudet työajat ja niiden uudenlainen kohdentuminen, tehtävien jakautuminen ja työssä jaksaminen. Seuraavaksi eniten mainintoja saivat omien esimiesten toiminta, koulutuksen ja perehdytyksen vajavaisuus, huonontunut vankituntemus ja omien työtilojen rauhatonmuus. Myös kahtiajako esimiesten välillä, motivaatio-ongelmat, ikääntyvän henkilöstön jaksaminen, kentällä työskentelevien työntekijöiden kuunteleminen, paatosvalta työvuorotaulu-

kon suunnitteluun ja toimintojen määrän järjeistäminen mainittiin tutkimuksessa. (Toikander 2007, 26-32.)

Työmäärän suuruutta päivystystehtävistä huolehtivat esimiehet kuvasivat tutkimuksessa muun muassa niin, että liian vähässä ajassa joudutaan suorittamaan liian paljon tehtäviä. Työtehtävien kirjo on laaja, ja johonkin keskittyminen kunnolla koettiin vaikeaksi. Systeemi koettiin haavoittuvaiseksi esimerkiksi äkillisten poissaolojen, koulutuksien tai sairaslomien sattuessa. Vartijoiden kerrottiin joutuvan tekemään esimiehen töitä koko ajan, erityisesti vankiloiden asunto-osastoilla. (Toikander 2007, 27). Työaikajärjestelyt ja lisääntynyt yötyön määrä sai Toikanderin tutkimuksessa runsaasti vastauksia. Työajan kohdentuminen yöaikaan koettiin epämieliseksi ja lisääntyneen yötyön katsottiin haittaavan jaksamista ja muuta elämää. Sairaslomien sattuessa esimiehet joutuivat tekemään ylitöitä jo lisääntyneen yötyön lisäksi. (Toikander 2007, 27-28.)

Rangaistusajan suunnitelmista ja päivystystehtävistä vastaavien vankeinhoitoesimiesten vastauksissa johtamiseen liittyen tuotiin Toikanderin tutkimuksessa esille muun muassa vastuunsiirto. Vankeinhoitoesimiehille on tullut haastatteluaineiston perusteella apulaisjohtajien tehtäviksi katsottujen tehtävien hoitamista. Päivystystehtävistä vastaavat esimiehet olivat tyytymättömiä saamaansa koulutukseen ja perehdytykseen esimerkiksi passitusten tekemiseen liittyen. Nämä esimiehet kertoivat vastauksissaan myös vankituntemuksen huonontumisesta. Päivystyksen turvallisuudesta vastaavien esimiesten nimikkeillä työskentelevät henkilöt ovat poissa vangin kanssa tehtävästä lähityöstä. Tämä tarkoittaa vankituntemuksen häviämistä ja tietouden saamisen riippuvuutta esimerkiksi vankitietojärjestelmään tehdyistä merkinnöistä. (Toikander 2007, 29-30.) Vankituntemuksen katsotaan vankeinhoidon yleisessä keskustelussa olevan yksi keskeinen turvallisuuden elementti.

Päivystyksen vankeinhoitoesimiehet toivat tutkimuksessa useammin ilmi työtilansa rauhatonmuuden: päivystyksen työtila on läpikulkupaikka, jossa vartijat käyvät jatkuvasti hoitamassa asioitaan. Päivystykseen tulee paljon myös puheluita, joten työrauha häiriintyy ja työasioihin keskittyminen on vaikeaa. (Toikander 2007, 29-30.)

3 VANKEINHOITOESIMIEHET VARTIJOIDEN ESIMIEHINÄ

Vanha ylivartijan virkanimike poistui vankeinhoidon rakenneuudistuksen myötä 1.10.2006 ja se vaihtui vankeinhoitoesimieheksi. Rikosseuraamusalan koulutuskeskuksessa lopetettiin vankeinhoitotutkintojen järjestäminen ja asetus vankeinhoitolaitoksen virkojen pätevyysvaatimuksista muuttui. Vankeinhoitotutkinnon sijasta vankeinhoitoesimiehen pätevyysvaatimus on nykyisin korkeakoulututkinto. Vankeinhoitoalan aikaisemman opistoasteisen esimiestutkinnon

lopettamisen syyksi todettiin muun muassa uudet ammattitaitovaatimukset. Yleinen koulujärjestelmä on muuttunut ja ammattikorkeakoulut korvaavat opistotasoiset tutkinnot. (Ylivartioiden saatavuuden varmistaminen siirtymäkautena 2004-2008 -työryhmämuistio 2003, 15.)

Opistoasteen alasajo on tuonut ongelmia muualla yhteiskunnassa. Esimerkiksi työmaiden työjohtoon värvätyt insinöörit joutuvat ensin opettelemaan työmaatehtävien perusteet yrityksissä. Jyväskylän yliopiston Koulutuksen tutkimuslaitoksessa 2007 tehdyssä tutkimuksessa AMK-insinöörit pitivät koulutustaan liian teoreettisena: käytäntöä ja työelämäyhteyksiä oli heidän mielestään liian vähän ja koulutus antoi heikot valmiudet työelämään (Jyväskylän yliopisto 2008). Sallila ja Vaherva (1998, 44) toteavat koulutuksen ja työelämän suhteesta yleisesti sen, että koulutus antaa työelämää varten ainoastaan perustiedot ja itse ammattiin oppiminen tapahtuu vähitellen kokemuksen karttuessa.

Aikaisemmin vankeinhoidon perustutkinto ja vankeinhoitotutkinto muodostivat opistotasaisen tutkinnon. Koulutusjärjestelmä oli suljettu ja koulutuksesta aiheutuvat kulut korvattiin virkaehtosopimuksen mukaan. Viranhaltijoiden lisäksi koulutettiin esimiehiä tarveharkinnan mukaan muun muassa vuosilomien sijaistamista varten. Koulutettavien esimiesten määrään vaikutti laitosten ilmoittama esimiestarve. Tämä vaikutti monen esimiestyöhön hakeutuvien mahdollisuuksiin päästä koulutukseen. Mikäli henkilön työskentelylaitoksessa oli riittävästi esimiehiä ja reservissä esimieskoulutuksen käyneitä, tie koulutukseen avautui hitaasti. Vaihtoehtona oli työpaikan vaihdos. Henkilökohtaiset syyt saattoivat vaikuttaa laitosten antamaan soveltuvuusarvioon, mutta samalla koulutukseen pääsyyn vaikutti työssä annetut näytöt taidoista ja kyvyistä.

Laurea ammattikorkeakoulun rikosseuraamusalan sosionomitutkinto antaa nykyisin pätevyyden vankeinhoitoesimiehen tehtäviin. Rikosseuraamusalan koulutuskeskus katsottiin liian pieneksi yksiköksi, jotta siellä olisi pystytty järjestämään itsenäisesti ammattikorkeakoulutasoista koulutusta (Rikosseuraamusalan koulutuskeskus 2001, 18). Myös muilla korkeakoulututkinnoilla kuin rikosseuraamusalan omalla tutkinnolla voi hakea vankeinhoitolaitoksen vankeinhoitoesimiesten virkoja. Tämä on poistanut vanhan koulutusjärjestelmän aluerajoja ja epäoikeudenmukaisiksi koettuja asioita. Vankeinhoitoesimiehen virkaan tähtäävän henkilön ainoa mahdollisuus ei ole opiskella Vantaalla Laurea-ammattikorkeakoulussa ja laitoksen arvio sopivuudesta ei estä koulutukseen pääsemistä.

Poliisi, palo- ja pelastustoimi, tulli ja rajavartiolaitos kouluttavat itse työntekijänsä yhteistyössä muiden oppilaitoksien kanssa. Vankeinhoitolaitoksen vartijan virkoihin edellytetään vankeinhoidon perustutkinnon suorittamista. Vankeinhoitoesimiesten suhteen on haluttu pitää portti yhteiskuntaan ja vankeinhoitoesimieheksi voi hakeutua erilaisten alojen korkeakoulututkinnoilla. Vankeinhoidon koulutusta pohtineissa työryhmissä on jo vuosikymmeniä sitten

tultu siihen johtopäätökseen, että muiden kuin vankeinhoidon oman koulutuksen saaneiden henkilöiden mukaantulo laajentaa osaamista alalla. (Kiehelä & Tanskanen 2006, 41.) Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että vankiloissa tulee työskentelemään enenevässä määrin vartijoiden esimiehiä, joilla ei ole vankilakokemusta. Rangaistusajan suunnitelmista vastaavien ja turvallisuudesta vastaavien vankeinhoitoesimiesten tehtävien luonteet poikkeavat toisistaan. Erilaiset laitokset ja erilaiset tehtäväkuvat edellyttävät erilaisten koulutus pohjien, tietojen, taitojen, kokemusten ja näkemysten arviointia.

Sallilan ja Vahervan (1998) mukaan koulutus ja kokemukseen eivät riitä alalle pätevoitymisessä, vaan kokemuksista ja niiden merkityksistä muodostuu niin sanottu hiljainen tieto (tacit knowledge). Työruutiinit perustuvat usein hiljaiseen tietoon, joka voi olla usein onnistumisien, epäonnistumisien ja käsitysten kokonaistulos. (Sallila & Vaherva 1998, 13, 44.) Hiljaisella tiedolla on suuri merkitys eksplisiittisen tiedon lisäksi. Jos tietoa ei ole vankeinhoitoesimiehellä itsellään, niin sitä löytyy mitä todennäköisimmin kokeneemmilta vartijoilta. Esimiehen on hyvä tuntea alaisiaan ja keskustella heidän näkemyksistään.

1.10.2006 voimaan astunut vankeuslaki velvoittaa laitoksia huolehtimaan muun muassa rangaistusajan suunnitelmien toteutumisesta ja dynaamisesta turvallisuudesta. Dynaamisella turvallisuudella tarkoitetaan esimerkiksi vankituntemusta ja ongelmia ennakoivaa turvallisuus suunnittelua. Vankeinhoitoesimiesten työtehtävät ja vaatiluokat jaettiin kahteen: rangaistusajan suunnitelmista ja turvallisuudesta vastaaviin esimiehiin. Rakennuudistuksessa pyrittiin varmistamaan vankeuslain velvoitteiden toteutumista kohdentamalla vetovastuuta moniammatillisten tiimien vetämisestä niille esimiehille, jotka haluavat toimia näissä tehtävissä. Kaikki esimiehet eivät suhtaudu muutokseen samalla tavalla ja jotkut kokevat perinteisemmän esimiestyön mielekkäämmäksi. Jakoon vaikutti pitkälti käytettävissä olevien esimiesten virkojen (entiset ylivartijoiden virat) määrä ja vankilan perustoiminnan ylläpitoon tarvittavat resurssit. Esimiesten jako kahteen koettiin henkilökunnan osaamisen kannalta välttämättömäksi, koska rangaistusajan suunnitelmien toteuttamiseen tarvittiin voimavaroja.

Esimiesten vaatiluokat on jaettu kahteen. Rangaistusajan suunnitelmista vastaavien esimiesten palkkaus on määritelty vaatiluustasolle 11 ja turvallisuudesta vastaavien esimiesten vaatiluustasolle 9. Rangaistusajan suunnitelmista vastaavien vankeinhoitoesimiesten peruspalkkaus on noin 300 € korkeampi kuin turvallisuudesta vastaaville vankeinhoitoesimiehillä. Palkkaukseen vaikuttavat myös henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuva palkanosa, kokemusosa ja haittatöistä maksettavat korvaukset.

3.1 Turvallisuudesta vastaavien esimiesten tehtäväkenttä

Helsingin vankilan turvallisuudesta vastaavien esimiesten tehtävä on huolehtia vankilan toiminnan sujuvuudesta vankilan päivystyksestä käsin. Tehtävä sisältää tiettyjä tarkasti määriteltyjä toimivaltuuksia, päiväjärjestyksen noudattamisen valvomista ja operatiivista esimiehisyyttä. Päivystyksessä työskentelevät esimiehet arvottavat resurssien jakoa vankilan eri toimipaikoille. Näillä vankeinhoitoesimiehillä on päiväaikaan suora esimiesasema niihin vartijoihin, joita ei ole sijoitettu vankien kanssa tehtävään lähityöhön. Kyseiset vartijat työskentelevät esimerkiksi vankilan säilytysvarmuuteen ja vankien kuljetuksiin liittyvissä tehtävissä. Vankilan asuinostojen esimiesten poissa ollessa esimiesasema korostuu myös asuinostojen vartijoihin nähden. Ilta- ja yöaikaan sekä viikonloppuisin turvallisuudesta vastaavat esimiehet toimivat koko valvontahenkilökunnan operatiivisina esimiehinä.

Edgar H. Schein (Schein 2001, 36) toteaa syvemmillä kulttuurin tasolla olevan mentaalisia malleja, joita organisaation jäsenet pitävät itsestään selvinä. Tämänkaltainen malli saattaa olla esimerkiksi vankilan asuinostojen vartijoilla se, että vartijavahvuuden riittävydestä huolehditaan vankilan päivystyksestä käsin. Henkilökunnan vähäinen määrä voi estää turvallisuudesta vastaavan esimiehen mahdollisuudet toimia tyydyttävästi näissä tilanteissa. Kaikkien vankilan työpisteiden ja toimipaikkojen viranhaltijoilla on odotuksia turvallisuudesta vastaavien esimiesten toiminnasta. Esimies joutuu eettiseen ristiriitaan joutuessaan niin sanotusti "jakamaan kurjuutta tasapuolisesti". Esimies tietää, että mitä paremmin hän suoriutuu alaisensa näkökulmasta, sitä enemmän alaiset arvostavat häntä (Heiskanen 1991, 256). Vaarana on tällöin jakaa resursseja enemmän niille tahoille, joilla on tapana kritisoida äänekkäästi esimiesten päätöksiä. Resursseja ei voi jakaa myöskään niin, että yrittää aina miellyttää työntekijöitä. Ristiriidat kuuluvat esimiehisyyteen ja johtajuuteen.

Esimiesten työntekijöiltä saama tieto on tärkeää ja tieto on myös valtaa. Tietoa ei aina kulkeudu esimiehille saakka. Argyriksen (1992) mukaan oppimista estäviä tekijöitä organisaatioissa ovat esimerkiksi ihmissuhteiden kireys, erilaiset valtaongelmat ja tiedon panttaus (Argyris 1992, 218 - 220). Esimiehen on tärkeä tiedostaa, että hiljaisuus ei ole aina hyvä merkki turvallisuuden kannalta. On mahdollista, että jotkut työntekijät eivät halua vaivata esimiehiä omilla huomioillaan, vaikka ne saattaisivat tuoda tärkeää tietoa. Jotkut työntekijät voivat ajatella, että kontakteja esimiehiin pidetään enemmän vastuun siirtona kuin merkinä aidosta yhteistyöstä.

Turvallisuudesta vastaavat esimiehet ovat osaltaan vastuussa henkilökunnan jaksamisesta. Omia päätöksentekoprosesseja tulee pystyä tarkastelemaan ja jopa kyseenalaistamaan. Uutta tietoa pitää omaksua, soveltaa sitä aikaisempaa tietämystä vasten ja uskaltaa tarvittaessa tehdä myös toisin. Rakentavat keskustelut alaisten kanssa ilman arvovaltaristiriitoja ovat tär-

keitä. Keskustelu edellyttää jalkautumista aina mahdollisuuksien mukaan eri vankilan kolkkiin päiväsaikaan. Gunnar Ekman (2003, 11) näkee epävirallisiin keskusteluihin osallistumisen tärkeänä johtamisen välineenä ja edesauttajana. Turvallisuudesta vastaavat esimiehet käyvät kehityskeskusteluja tiettyjen alaistensa kanssa vuosittain, mutta keskustelujen kytkös henkilökohtaisten suoritusasteiden arviointiin vaikeuttaa realistisen palautteen saamista ja luontevan vuorovaikutuksen toteutumista.

Eläkkeelle jäänyt vankilan johtaja Tauno Mäkelä piti vankeinhoitotutkinto 9:n eli viimeiseksi jääneen entisen mallisen ylivartijan pätevyteen tähtäävän koulutuksen esimiestyön luennoiltaan tärkeänä seuraavia esimiestyön osa-alueita: johtamisen peruskeinoja, motivaatiota, viestintää, vuorovaikutusta, päätöksentekoa, tulosjohtamista, toiminnan arviointia, luottamusta ja alaistaitoja. Johtamiseen kuuluvia peruskeinoja vankeinhoitolaitoksessa ovat esimerkiksi määrääminen, järkipäiväinen vaikuttaminen, tunteisiin vetoaminen ja oma esimerkki. (Mäkelä, 2006.)

3.2 Yhteistyö vartijoiden kanssa

Turvallisuudesta vastaavat esimiehet työskentelevät yhteistyössä koko oman laitoksensa henkilöstön kanssa. Tietyillä toimipaikoilla työskentelevien vartijoiden kanssa yhteistyö ja esimiestyö korostuvat. Tiettyinä kellonaikoina yhteistyö käsittää koko vahvuudessa olevan vartijajohdon. Yhteistyön sujuvuus ja esimiestyö vaikuttaa niin kutsuttuihin alaistaitoihin. Sanaa voidaan pitää vähemmän sopivana joissakin nykyorganisaatioissa, joissa autoritäärisyyttä pyritään monesti vieroksumaan. Esimiehillä on kuitenkin jakamaton vastuunsa, jonka rajoissa he tekevät ja toimeenpaneavat päätöksiä (Kauppinen & Silvennoinen 2007a: 89).

Johtamista on tutkittu koko liiketaloustieteen olemassaolon ajan. 1900-luvun alusta lähtien on johtamista tutkittu seuraavan kysymysten asettelun kautta: millainen on hyvä johtaja, miten pitäisi johtaa, miten tilannekohtaiset asiat vaikuttavat johtamiseen? (Viitala 2004: 74.) Johtamistyytlejä on luokiteltu muun muassa demokraattisuuden ja autoritäärisyyden mukaan (Viitala 2000, 79). Uudet johtajuusteoriat olettavat, että esimiehellä ei ole välttämättä kaikkia alaisiaan koskevaa yhtenäistä johtamistyyliä. Esimies luo kunkin alaisen kanssa esimies-alaisuuden, jossa tapahtuvaan vuorovaikutukseen molemmilla on mahdollisuus vaikuttaa. Esimiestaidot vaikuttavat alaistaitoihin: esimiehen tulisi toimia aktiivisessa vuorovaikutuksessa alaisiinsa, olla oikeudenmukainen ja kuuntelutaitoinen. Etäinen ja autoritääriäinen esimies ei luo alaisilleen riittäviä mahdollisuuksia lisätä ja toteuttaa alaistaitojaan käytännössä. (Viitala 2004, 83 - 86.)

Alaisten luottamus esimiestään kohtaan syntyy kuten ihmisten välillä yleensäkin, eli kokemuksilla toisen toimintatavoista (Keskinen & Rehnback 2008). Anneli Valpola toteaa kirjassaan *Onnistu kehityskeskustelussa* (2002), että organisaatorakenteet muuttuivat ennen hitaasti. "Samat ihmiset työskentelivät pitkään yhdessä ja oppivat tuntemaan toisensa" (Valpola 2002, 21). Kokemuksen luottamusta lisäävä vaikutus liittyy esimerkiksi työntekijöiden kokemaan turvallisuuden tunteeseen. Esimies joutuu johtamaan tilanteita, joihin ei ole aikaa valmistautua. Äkillisissä tilanteissa korostuu opittujen ja harjoiteltujen toimintamallien merkitys ja paikalla olevan henkilöstön tottuminen työskentelemään yhdessä (Henkisen hyvinvoinnin edistäminen turvallisuusaloilla 2004, 90). Jokaisella esimiehellä on omia vakiintuneita arvoja ja kokemuksia aikaisemmasta. Nämä kokemukset toimivat keinovarastona, jolla esimies tulkitsee ympäröivää maailmaa ja tekee päätöksiä. (Viitala 2004, 86.)

Mitä ovat sitten hyvät alaistaidot? Eräs määritelmä on Rinteen ja Salmen kirjassa "Oppimisen uusi järjestys" (1998, 120): "tärkeimmät työntekijöiltä vaadittavat ominaisuudet ovat luotettavuus, lojaalisuus ja kyky noudattaa ohjeita". Esimieheen kohdistetaan monesti suuria odotuksia ja vaatimuksia. Kun nämä toiveet eivät alaisen mielestä toteudu, voivat edellä mainitut työntekijän tärkeät ominaisuudet olla vaarassa olla toteutumatta. Vuorovaikutuksen merkitys tulee taas esille tärkeänä yhteistyön edellytyksenä: kun alainen tuntee esimiehen toiminnan taustoja, hän pystyy paremmin mieltämään hänen toimintaa ja päätöksiä. (Kauppinen & Silvennoinen 2007a: 89.)

Edgar H. Schein pitää alaisten ymmärtämystä organisaation kulttuurista tärkeänä, mutta vaarana on "ylisosiaalistuminen" eräänä ääritapauksena. Schein mainitsee kirjassaan "Organisaatiokulttuuri ja johtaminen" uuden tulokkaan "ylisosiaalistumisen", jossa hän oppii uuden kulttuurin sen pienimpiä piirteitä myöten ja mukautuu siihen. Täydellisessä mukautumisessa organisaatio menettää innovatiivisuuttaan ja herkkyyttä vastata ympäristön taholta tuleviin vaatimuksiin" (Schein 1991, 59). Vankilaympäristössä tämän voisi tulkita niin sanottua leipääntymistä simuloivaan käyttäytymiseen jo virkauran alkuvaiheessa.

Työtovereilla on mahdollisuus sosiaalistaa uutta tulokasta "palkinnoilla" ja "sanktioilla" sen mukaan, miten hän ajattelee asioista ja toimii työssään. Tyypillisenä esimerkkinä tästä on jatkuvan valittamisen opetteleminen sen asemesta, että tuotaisiin avoimesti, rohkeasti ja rakentavasti esille kehittämiskohtia. Tästä on esimerkkinä myös Vankeinhoitolaitoksen Konttranetin eli sisäisen tiedotusverkon keskustelupalsta. Siellä tulee esille yksittäisten virkamiesten mielipiteitä vankeinhoidon nykytilasta esimerkiksi säästöjen näkökulmasta. Esitetyt mielipiteet saattavat olla joskus jopa kärkeviä, henkilöityviä ja taistelumielialaa osoittavia, selkeiden parannusehdotusten jäädessä vähemmälle pohdinnalle. Kauppinen ja Silvennoinen tuovat kirjassaan esiin sen, että monet esimiehet haluaisivat alaistensa pelkän ongelmien esittämisen sijasta pystyvän tuomaan esille ratkaisuehdotuksia (Kauppinen & Silvennoinen 2007a: 97).

4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaiseksi turvallisuudesta vastaavat esimiehet kokevat työnsä laadun uudistuneissa tehtävissään?
- 2) Millaisia mahdollisuuksia uusissa tehtävissä on toimia hyvin ammattieettisyyden näkökulmasta?
- 3) Millaisia alaisten piirteitä ja ominaisuuksia pidetään esimiestyötä ja koko organisaation tavoitteita tukevinä?

Ensimmäinen tutkimuskysymys on millaiseksi turvallisuudesta vastaavat esimiehet kokevat työnsä laadun uudistuneissa tehtävissään? Työn laatuun liittyy esimerkiksi ammattitaitokysymyksiä, työolot ja työn kuormittavuus (Green 2006, 15). Toinen tutkimuskysymys koskee esimiesten mahdollisuuksia tehdä työtään. Millaisia mahdollisuuksia uusissa tehtävissä on toimia hyvin ammattieettisyyden näkökulmasta? Mitä ulottuvuuksia ja merkityksiä he sisällyttävät näihin käsitteisiin? Kolmas tutkimuskysymys on millaisia tulkintoja turvallisuudesta vastaavat esimiehet tekevät alaistaitojen merkityksestä? Millaisia alaisten piirteitä ja ominaisuuksia he pitävät esimiestyötä ja koko organisaation tavoitteita tukevinä?

5 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

5.1 Tutkimuskohde

Etelä-Suomen aluevankilaan kuuluva Helsingin vankila on vuonna 1881 rakennettu suljettu laitos. Vankila sijaitsee Helsingin Hermannin kaupunginosassa ja vankitilojen lukumäärä oli 1.1.2008 yhteensä 299. Vankien sijoittamisesta Helsingin vankilaan päättää Riihimäellä sijaitseva sijoittajayksikkö. Vankilaan sijoitetaan pääkaupunkiseudulla asuvia yli vuoden tuomiota suorittavia vankeja ja sakkovankeja. Helsingin vankilan henkilöstön määrä on 187, josta valvonnan työntekijöiden osuus on 125 (Vankeinhoito 2008).

5.2 Tutkimusjoukko

Opinnäytetyössä haastateltiin Helsingin vankilan turvallisuudesta vastaavat vankeinhoitoesimiehet, jotka toimivat vakituksessa virassa. Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen ja tutkimusjoukko oli rajattu tämän periaatteen mukaan. Haastatteli työskenteli itse turvallisuudesta vastaavana esimiehenä Helsingin vankilassa. Rajauksen perusteluna oli työelämälähtöisyyden

lisäksi opinnäytetyön tekijän halu selvittää sitä työtä, jota hän tekee vankilassa. Opinnäytetyön tavoitteita oli myös tekijän oma ammatillinen kehittyminen ja mukana oli myös työn kehittämisen näkökulma.

Turvallisuudesta vastaavan vankeinhoitoesimiehen työ on perinteistä esimiestyötä ja ohjaamista. Opinnäytetyössä haluttiin nimenomaan selvittää koko vankilan toimintaa organisoivien henkilöiden kokemuksia uudistuneissa tehtävänkuvissa toimimisesta. Tutkimusongelmat käsitelivät turvallisuudesta vastaavien vankeinhoitoesimiesten kokemuksia, tulkintoja ja merkityksiä uudistuneissa tehtävissään työskentelemisestä. Rangaistusajan suunnitelmista vastaavia esimiehiä ei ole sisällytetty opinnäytetyöhön, koska haastattelututkimuksen laajuusena se olisi oma tutkimuksen aiheensa. Rangaistusajan suunnitelmista vastaavien esimiesten tehtäväkenttä on erilainen kuin turvallisuudesta vastaavien. Se, mitä haluttiin tietää ja osoittaa, liittyi turvallisuudesta vastaaviin esimiehiin. Silvermanin yksi laadullisen tutkimuksen ohje on kirjoittaa ”paljon vähästä (rajoitetusta) mieluummin kuin vähän paljosta” (Silverman 1994, Hirsijärvi ym. 2005, 76 mukaan).

Helsingin vankilassa työskentelee yhteensä kuusi turvallisuudesta vastaavaa esimestä opinnäytetyön tekijä mukaan lukien. Opinnäytetyön haastateltavien määrä on siis viisi vankeinhoitoesimestä. Aikaisempi haastattelukokemus opinnäytetyön teossa tuki sitä mahdollisuutta, että puheen samankaltaisuudet saattavat alkaa toistua ennen kuin kaikki henkilöt ovat haastateltu. Kvalitatiivisen aineiston riittävyden yhteydessä käytetään saturaation käsitettä, jolloin samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Kaikki tapaukset ovat ainutlaatuisia ja tutkija ei voi olla varma, että kohde ei missään tapauksessa tuota enää uutta informaatiota. (Hirsijärvi ym. 2005, 171.) Opinnäytetyö oli siksi kokonaistutkimus ja kaikki turvallisuudesta vastaavat esimiehet haastateltiin sitä varten. Haastateltavat olivat miespuolisia ja heidän keski-ikä oli 46 vuotta. Vankeinhoitoalan kokemusta haastateltavilla oli keskimäärin 20 vuotta. Haastateltavien keskimääräinen työkokemus esimiehen virassa oli 12 vuotta, ja esimiestehtävissä oli toimittu vartijan vakanssilla jo vuosia aikaisemminkin.

5.3 Teemahaastattelut

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään esimerkiksi kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä toimintaa. Haastattelu on Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa, mutta haastattelulla voidaan kerätä myös kvantitatiivista aineistoa. (Eskola & Suoranta 1998, 61, 85.) Haastattelussa tutkijan tehtävänä on ”välittää kuvaa haastateltavan ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista” (Hirsijärvi & Hurme 2008, 41). Haastattelu on sosiaalinen vuorovaikutustilanne, jota voidaan verrata keskusteluun. Molemmissa välittyy ajatuksia, asenteita, mielipi-

teitä, tietoja ja tunteita. Haastattelulla on kuitenkin ennalta päätetty tarkoitus, mikä on informaation kerääminen. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 41, 42.)

Teemahaastattelu on yleinen kvalitatiivisen tutkimushaastattelun laji. Teemahaastattelu etenee tiettyjen etukäteen määrättyjen teemojen ja aihepiirien mukaan, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelussa tutkittavan ääntä tuo kuuluviin haastattelun avoin muoto ja vastaaja voi halutessaan puhua vapaamuotoisesti. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 48, Eskola & Suoranta 1998, 86 - 87.)

Opinnäytetyön suunnitelma esiteltiin suunnitelmaseminaarissa 6.10.2008. Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi sen vuoksi, että strukturoitu lomakekysely ei olisi tuonut haastateltavien ääntä riittävästi kuuluviin. Opinnäytetyön tarkoitus oli antaa ihmisten puhua vapaasti ja puheenaiheiden rönsyily oli suotavaakin. Etukäteen tarkasti määritetyissä kysymyksissä pitäytyminen olisi rajoittanut haastateltavien ajatuksien esille tuloa tutkimusongelmiin liittyen. Särkelän (17.9.2008) mukaan puheella tutustutaan omaan ajatteluun. Puhe houkuttelee esiin sitä minkä tietää, mutta myös sitä mitä ei tiedä tietävänsä.

Esihaastattelu tehtiin ennen varsinaisia haastatteluja. Esihaastattelussa harjoiteltiin haastattelutilannetta ja sanelimen käyttöä henkilön kanssa, jolla oli vankeinhoitoesimiehen pätevyys ja pitkä työkokemus alalta. Yksi esihaastattelu riitti opinnäytetyön teema-alueiden ja haastattelukysymysten testaamiseen. Haastattelurungon teema-alueet ja kysymykset oli johdettu tutkimuskysymyksistä. Saadun palautteen avulla kysymysrunkoa viimeisteltiin ja teema-alueiden toimivuus varmentui. Joitain kysymyksiä jätettiin esihaastattelun jälkeen pois kysymysrungosta ja paremmin opinnäytetyön tarkoitusta palvelevia kysymyksiä laitettiin tilalle.

Teemahaastattelut toteutettiin 13. - 17.10.2008 Helsingin vankilassa vankeinhoitoesimiesten työaikana. Haastattelutilat valittiin siten, että ulkopuoliset ihmiset eivät päässeet häiritsemään haastatteluja. Esitetyt kysymykset pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeinä ja niitä selitettiin tarvittaessa. Jokaista teema-aluetta selitettiin haastattelutilanteiden alussa, jotta haastateltavat tietäisivät millaisista asioista tietoa oltiin hakemassa. Tutkimuksen kysymysrunгон kysymyksiin saatiin monesti vastauksia ilman haastattelijan puuttumista haastateltavan puheeseen. Tarkoitus oli, että kaikki kysymykset tulivat jossakin kohdassa kommentoitua. Haastattelija teki omaan kysymysrunگون sisältävään paperiinsa aina merkinnän kynällä, kun kysymystä oli käsitelty. Haastattelujen kysymysrunko on liitteenä tämän opinnäytetyön lopussa.

Työn laadun teema-alueen kysymysrungossa käsiteltiin esimiestyötä Helsingin vankilassa aikaisemmin ja organisaatiouudistuksen jälkeen. Tarkoituksena ei ollut tuottaa kattavaa vertailumateriaalia tutkimustuloksiin, vaan saada avattua keskustelua ja tuottaa näkökulmia nykyisissä tehtävissä työskentelyyn. Vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja sen kehittämisen pohdittiin myös. Tarkoitus oli saada haastateltavia vertailemaan erilaisia toimintamalleja ja tuomaan esiin muutostarpeita, joista ei välttämättä ole tapana puhua. Esimiehen ammattietiikan kysymysrungossa käsiteltiin esimiestyön arvoja ja periaatteita ja mahdollisuuksia toimia niiden mukaan. Kysymysrungossa pyrittiin saamaan esimiehiä pohtimaan työnsä eettistä problematiikkaa ja hyvän esimiestyön tunnusmerkistöä. Alaistaitoihin liittyvät apukysymykset käsitelivät vartijoiden ja vankeinhoitoesimiesten yhteistyötä, yhteistyön kehittymismahdollisuuksia ja toimintaympäristön muutoksien vaikutusta jokapäiväiseen työskentelyyn vankilassa. Haastattelut nauhoitettiin sanelimella ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan tekstinkäsittelyohjelmalla lokakuussa 2008.

6 AINEISTON ANALYYSI

Alasuutarin (1994, 39) mukaan aineiston analyysi koostuu "havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta" ja nämä kaksi vaihetta nivoutuvat aina toisiinsa. Laadullisen analyysin tarkoitus on luoda selkeyttä aineistoon ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta 1998, 137). Aineiston analyysissä pyrittiin tuomaan esille tietoa, joka on merkityksellistä ja mielenkiintoista käytännön työn tekemisen kannalta. Haastattelutallenteet pyrittiin purkamaan mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen sanasta sanaan litteroiduksi tekstimassaksi. Hirsijärvi ja Hurme (2008, 135) näkevät tuoreen aineiston inspiroivan tutkijaa.

Haastatteluaineiston analyysissä edettiin aineistolähtöisesti eli induktiivisesti. Aineistosta etsittiin analyysiyksiköitä, joita olivat haastateltavien lausumat. Analyysiprosessi suoritettiin pelkistämällä, ryhmittelemällä ja abstrahoimalla. Haastatteluaineiston lausumista muodostettiin pelkistettyjä ilmaisuja, joissa oli mahdollisimman paljon käytetty alkuperäisilmausten sanoja. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin kategorioihin ja ne nimettiin sisältöä hyvin kuvaaviksi. Samaa tarkoittavista alakategorioista muodostettiin yläkategorioita, joiden nimet kuvasivat sisältämänsä materiaalia. (Hoitotiede 1991, 4-7.) Abstrahointia ei jatkettu enää tästä yhdistäviksi pääkategorioiksi, koska yläkategoriat kertoivat jo hyvin ja monipuolisesti vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Vankeinhoitoesimiesten haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan sanatarkasti. Tämä oli haastavaa siitä syystä, että muutamissa kohdissa haastateltavien puhe oli tallentunut hieman epäselvästi. Näitä kohtia käytiin läpi niin monta kertaa uudelleen kuin oli tarpeen. Sanelimes-

sa oli hidastus- ja nopeutusominaisuus, josta oli apua haastatteluaineiston sanatarkassa litteroinnissa. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi 29 sivua rivivälillä 1,5. Haastattelijan puheen kohdalle lyötiin aina puhtaaksikirjoitusvaiheessa rivinvaihto. Jokainen haastattelu käytiin kertaalleen sanelimelta läpi tarkan litteroinnin jälkeen. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, ne kuunneltiin vielä kokonaisuudessaan kerran läpi. Muutamaa tauon paikkaa, kirjainta ja sanamuotoa muutettiin viimeisessä tarkastuksessa.

Kun kaikki haastattelut oli kirjoitettu tekstinkäsittelyohjelmalla, valittiin jokaisen haastateltavan tekstille oma väri. Tämän tarkoitus oli helpottaa aineiston käsittelyä. Tekstien väreiksi valittiin haastattelu järjestyksessä sininen, vihreä, punainen, tummanpunainen ja musta. Haastatteluja luettiin läpi useita kertoja, jotta aineistosta pystyttiin muodostamaan jonkunlainen alustava kokonaiskuva. Hirsijärvi & Hurmeen (2008, 143) mukaan aineiston lukemisella saadaan ymmärrystä analyysin tekoon ja aineisto alkaa tuoda lukijassa esiin ajatuksia ja mielenkiintoisia kysymyksiä.

Aineiston useamman lukemiskerran jälkeen eriväriset haastattelutekstit tulostettiin valkoiselle paperille ja haastattelut käytiin läpi korostekynällä. Keltainen väri kertoi työn laatuun liittyvistä asioista, vihreä väri ammattietiikasta ja oranssi korostekynä alustaidoista. Marginaaliin tehtiin ensin pitkiä pystysuoria korosteviivoja sen mukaan, mistä aiheesta oli puhe tutkimuskysymysten mukaan. Tämän jälkeen teksteistä korostettiin tutkimuskysymyksiin liittyviä oleellisia asioita. Tässä vaiheessa tehtiin myös alustavia merkintöjä marginaaliin kuulakärkikynällä.

Seuraavassa vaiheessa aloitettiin leikkaa ja liitä -toiminnoilla keräämään kuhunkin haastatteluteemaan liittyvää puhetta saman otsikon alle. Tässä vaiheessa tehtiin joitain korjauksia eli siirrettiin teksti yhden tutkimuskysymyksen otsikon alta toiseen. Alkuperäisiin haastatteluteksteihin palattiin jatkuvasti sen varmistamiseksi, että teksti löytäisi oikean paikkansa. Kun haastattelumateriaali oli jaettu eri tutkimuskysymysten alle, alettiin tekstistä etsiä pelkistettyjä ilmaisuja. Pelkistettyjä ilmaisuja saadaan kysymällä aineistolta esimerkiksi tutkimusongelman mukaista kysymystä. Ilmaisut kirjataan mahdollisuuksien mukaan samoilla termeillä kuin teksti on aineistossa. (Hoitotiede 1991, 4 - 7.) Aineiston pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoimisen esimerkit ovat tarkoitettu selvittämään analyysiprosessin kulkua.

Taulukko 1. Esimerkki aineiston pelkistämisestä. Tutkimuskysymys on ammattietiikka.

ALKUPERÄISILMAISUJA HAASTATTELUSTA	PELKISTETTYJÄ ILMAISUJA
<i>" ... sanotaan että tasapuolisuutta nyt haetaan enemmän ... että kaikki tekee kaikkea tarvittaessa." (H1)</i>	Tasapuolisuutta haetaan
<i>" ... Jos sä kohtelet kaikkia tasapuolisesti ... etkä suosi ketään etkä ketään syrji, ni minusta se on hyvä tyyli." (H2)</i>	Kohtelet kaikkia tasapuolisesti
<i>" ... olla tasapuolinen kaikille vartijoille, että ketään en suosi. " (H3)</i>	Tasapuolinen kaikille alaisille
<i>" jokainen tekee varmaan omalla tavallaan ja eri tavalla sitä työtänsä." (H1)</i>	Työtä tehdään omalla tavalla
<i>" sama linja pitäis olla ... kaikissa niissä asioissa... et jokainen johtaa persoonallaan asioita, mutta kuitenkin että toimintatavat ois samanlaiset." (H2)</i>	Samanlaiset toimintatavat
<i>" jos joku haluaa tehdä ylitöitä ni sil on samat mahdollisuudet kun jollakin toisellakin, että siinä ei oo mitään sivutietä vaan se menee sillä yhdellä vakaalla järjestelmällä, jossa punnitaan oikeudenmukaisesti se asia." (H5)</i>	Yksi vakaa järjestelmä
<i>" ... esimiehen täytyy itse, itse näyttää sitä, että tänne nyt on kuitenkin tultu tekemään töitä." (H5)</i>	Esimiehen täytyy itse näyttää
<i>" Jos alaiset arvostaa minun työpanosta niin se on hieno asia. Ne luottaa silloin ja se on hyvä juttu. Niinku mäkin tein aikanaan, tiettyihin asioihin luotin ja tiettyihin esimiehiin." (H1)</i>	Alaiset luottaa ja arvostaa
<i>" ... esimiehellä pitää olla se tietty esimiehisyyt kuitenkin siis semmonen, pieni hajurako, tarkoittaa sitä, että sä et oo samoissa geimeissä samoissa pippaloissa, sä et kuuntele useempia mielipiteitä ja tee sen mukaan ... ihmissuhteet tehään työajan ulkopuolella." (H4)</i>	Tietty esimiehisyyt

Analyysin seuraava vaihe oli ryhmittely. Pelkistetyistä ilmaisuista etsittiin eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia. Pelkistettyjä ilmaisuja yhdistettiin samoihin alakategorioihin ja niille annettiin sisältöä kuvaavia nimiä. Kategorioita muodostettiin induktiivisesti ja kyseessä on jo aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen.

Taulukko 2. Esimerkki aineiston ryhmittelystä.

PELKISTETTU ILMAISU	ALALUOKKA
Tasapuolisuutta haetaan Kohteet kaikkia tasapuolisesti Tasapuolinen kaikille alaisille	Tasapuolisuus
Työtä tehdään omalla tavalla Samanlaiset toimintatavat Yksi vakaa järjestelmä	Yhdenmukainen linja
Esimiehen täytyy itse näyttää Alaiset luottaa ja arvostaa Tietty esimiehisyytä	Esimiehisyyttä

Kun kaikki pelkistetyt ilmaisut oli ryhmitelty alakategorioihin, kaikkien teemojen alakategorioita alettiin tarkastella samanaikaisesti. Jokaisen teema-alueen alakategorioista tuli viisi paperiprinttiä. Nämä printit laitettiin teipillä 15 paperia käsittäväksi kokonaisuudeksi. Samansisältöisistä alakategorioista muodostettiin yläkategorioita. Yläkategorioille annettiin sisältöä eli alakategorioita kuvaavia nimiä. Tässäkin vaiheessa opinnäytetyöstä luettiin tutkimusongelmiin liittyviä teoria-osioita ja tutkimusteemoihin liittyvät haastattelukysymykset. Pelkistettyjen ilmaisujen liittämisessä alakategorioihin ja yläkategorioiden muodostamisessa korvaamatonta apua saatiin lukemalla esimiesten alkuperäisiä haastattelutekstejä. Tämä helpotti oleellisesti opinnäytetyön tekijän tulkintoja ja asioiden yhdistämistä niille kuuluviin kategorioihin. Tasapuolisuus, yhdenmukainen linja ja esimiehisyyttä nimettiin yläkategoriaan hyvä esimiestyö.

Taulukko 3. Esimerkki kategorioiden abstrahoinnista.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Tasapuolisuus	
Yhdenmukainen linja	Hyvä esimiestyö
Esimiehisyyttä	

6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön tekijän oma työkokemus ja yhteinen kieli auttavat ymmärtämään haastateltavia. Vankilan organisaatiokulttuurin tunteva henkilö pääsee parhaiten sisälle tutkimuksen kohteiden maailmaan. Virkavapaa antaa henkistä välimatkaa tutkittavaan ilmiöön. On tärkeä tiedostaa, että haastattelujen tulkintojen painotukset riippuvat opinnäytetyön tekijästä. Ulko-

puolinen tekijä voisi vaikuttaa tutkimuksen tulokseen, koska työhön liittyvistä asioista voi olla tapana puhua eri tavalla ulkopuolisten kuin alan ihmisten kanssa. Tämän asian positiivinen tai negatiivinen vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen on vaikea asia pohdittavaksi.

Opinnäytetyössä on kyse organisaation tietyn ammattiryhmän jäsenten ainutkertaisista näkemysistä koko ajan muuttuvasta todellisuudesta. Tutkimuksen lopputulemasta ei voi esittää suoria yleistyksiä muihin laitoksiin, koska yksiköt ja niissä työskentelevät ihmiset ovat erilaisia. Tutkimuksen luotettavuutta voi arvioida tutkimuksen suorittamista ja toteuttamistapaa arvioimalla. Tutkimuskysymysten operationalisointi on tärkeää, koska puhe ohjautuu teema-haastattelun kysymysrungon perusteella. Tutkimuskysymykset eivät saa olla liian strukturoituja (Alasuutari 1993, 83) vaan varmistamassa sitä, että kaikkia tutkimuksen teema-alueita käsitellään haastattelun aikana. Teemoihin liittyvissä kysymyksissä on pyritty selkeyteen ja epäselvissä tapauksissa niitä selvennetään haastateltaville. On mahdollista, että useat teema-alueiden kiinnostuksen kohteet tulevat esille luontaisessa puheessa ilman haastattelijan esittämiä apukysymyksiä.

6.2 Tutkimuksen eettisyys

Haastatteluaineistoa esitellään autenttisuuden vuoksi myös aineistositaateilla, joista voidaan poistaa täytesanoja. Pienestä ja tiedetystä haastateltavien joukosta johtuen tästä voi seurata eettisiä ongelmia. Lisäksi haastateltavien koodausta tavalla H1, H2, H3 on pohdittu opinnäytetyön tekovaiheessa, koska sitaatteja yhdistämällä persoonallisuudet voivat ilmetä helpommin. Julkaistavassa versiossa koodaus olisi jätetty pois, mikäli joku haastateltava olisi niin halunnut. Sitaattien esittämisen yhteydessä pohdittiin myös mahdollisuutta muuttaa niiden kieliasua niin, ettei vastaajien puhetyyli olisi erottunut liikaa henkilöllisyyksiä paljastavaksi. Vastaajien taustatietoihin ei viitata suorien aineistositaattien yhteydessä.

Kun haastatteluaineistoa esitellään autenttisilla sitaateilla, voi niistä siis olla havaittavissa tunnistettavia persoonallisuuksia. Opinnäytetyön tekijä on keskustellut asiasta haastateltavien kanssa ennen haastatteluja ja niiden jälkeen. Tutkimuskysymykset ovat yleisellä tasolla ja eivät varsinaisesti henkilökohtaisia. Esimiehen rooli työyhteisössä on tiedonkulkua tukeva ja positiivinen työn tutkimisen ja kehittämisen näkökulmasta. Esimiestyössä toimivat henkilöt joutuvat tottumaan asioiden ja mielipiteidensä julkiseenkin käsittelyyn. Vaikka kyseessä on omien sanojen takana seisominen, voi siitä olla joissakin tapauksissa haittaa asianosaisille. Jos joku haastateltavista olisi vaatinut joidenkin aineistositaattien poisottamista, olisi siinä tapauksessa jouduttu tinkimään aineiston autenttisuudesta. Asia olisi ilmaistu valmiissa opinnäytetyössä. Haastateltaville ilmoitettiin ennen haastatteluja, että he saavat tarkastella tutkimustuloksia ennen opinnäytetyön julkaisua. Opinnäytetyön tulokset esitettiin tutkittaville henki-

lökohtaisesti, jotta he pystyivät arvioimaan tutkimustuloksia, aineistositaatteja ja niiden tulkintaa. Kyse on face-validiteetista. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 139.)

7 TULOKSET

Tutkimusongelmia olivat päivystyksen vankeinhoitoesimiesten kokema työnsä laatu, heidän kokemuksensa ammattietiikasta ja alaidot. Tutkimustulokset esitetään tutkimusongelmitain ja tuloksia havainnollistetaan taulukoilla ja aineistositaateilla. Yläkategorioiden nimet ovat vahvistettu ja alakategorioiden nimet on kirjoitettu kursiivilla luettavuuden helpottamiseksi. Aineistosta esiin nostetut tulokset esitellään opinnäytetyössä haastatteluaineiston, teoreettisen viitekehyksen (aikaisemmat teorit ja tutkimukset) ja opinnäytetyön tekijän oman argumentaation vuoropuheluna. Sisällön analyysin tarkoitus on kuvata tutkittavaa ilmiötä yleisessä ja tiivistetyssä muodossa. (Hoitotiede 1991, 4-7.) Haastatteluaineiston lainauksissa käytetyt hakasulut [] ovat opinnäytetyön tekijän lisäämiä sanoja puheenvuoron ymmärtämiseksi. Kolme pistettä ... välilyöntien välissä tarkoittaa sitä, että opinnäytetyön tekijä on poistanut kohdasta tekstiä. Mahdollisia kirjoitus- ja kielioppivirheitä on korjattu, ja puhekielelle ominaisia toistoja ja täytesanoja on poistettu. Nämä korjaukset eivät ole muuttaneet lauseiden merkitystä.

7.1 Työn laatu

Vankeinhoitoesimiesten työn laadulle antamat merkitykset luokiteltiin yläkatekategorioihin kriittiset menestystekijät, työ itsessään ja yhteistyö. Kriittisiä menestystekijöitä kuvasivat alakategoriat *vartijahenkilöstön määrä, toiminnan kehittäminen ja koulutus*. Työhön itsessään sisältyi *kiire, yötyö ja tehtävänkuva*. Yhteistyö liittyi *esimiesten väliseen yhteistyöhön ja esimiesten ja vartijoiden väliseen yhteistyöhön*.

Taulukko 1. Työn laatua kuvaavat ala- ja yläluokat.

TEEMA-ALUE	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
TYÖN LAATU	Vartijahenkilöstön määrä Toiminnan kehittäminen Koulutus	Kriittiset menestystekijät
	Kiire Yötyö Tehtäväkuva	Työ itsessään
	Esimiesten välinen yhteistyö Esimiesten ja vartijoiden välinen yhteistyö	Yhteistyö

Kriittisiä menestystekijöitä kuvasivat alakategoriat *vartijahenkilöstön määrä*, *toiminnan kehittäminen* ja *koulutus*. Kategorian nimi on jo aikaisemmin tuttu käsite liikemaailman Balanced Scorecardista. Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi tietoja, taitoja, resursseja, ominaisuuksia ja ydinprosesseja, joiden perusteella yritys menestyy. Näitä tekijöitä analysoidaan usein vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kautta. (Toivanen 2001, 124 - 125.) Neljä viidestä haastateltavasta vankeinhoitoesimiehestä mainitsi henkilöstön vähäisen määrän päivystyksen ongelmaksi. Opinnäytetyön tekijä tulkitsi asian selkeäksi heikkoudeksi tai jopa uhaksi vankilan menestyksekkäälle toiminnalle. Käsiteltävä teema-alue on kuitenkin tässä yhteydessä työn laatu ja siihen vaikuttavat tekijät. *Vartijahenkilöstön määrä* on ilmeinen vaikuttamaan työn laatuun. Päivystyksen vankeinhoitoesimiehet vastaavat muun muassa henkilöstöressurssien jaosta.

" ... nykyisessä järjestelmässä ei oo reserviä et reservit on käytetty jo. Se ei kestä useempia sairauslomia sitten. " (H2)

" ... liian pienellä henkilöstömäärällä pyöritetään näitä hommia. " (H3)

Toiminnan kehittämisen alakategorian muodostettiin haastatteluaineistosta, jossa puhuttiin jonkun asian taikka asioidentilan parantamisen tarpeesta. Perustavaa laatua olevana ongelmana nähtiin eräässä haastattelussa rahan puute. Kehittämistä löytyisi esimerkiksi perusasioissa kuten työtiloissa ja ajoneuvokalustossa, minkä puutteet olivat aiheuttaneet harmia vankeinhoitoesimiehille.

" ... Kyllä mä nyt toivoisin että esimerkiks meidän ajoneuvot olis turvallisia ja ei kävis semmosta että vanginkuljetuksen aikana tai jälkeen ovi putoo maahan autosta. " (H2)

" ... ois vähän uudempia kulkuneuvoja mitkä ois kunnossakin ettei ne oo aina hajalla." (H3)

Päivystyksen esimiesten keskinäisessä tiedonkulussa löytyi kehitettävää, koska päivystyksen työntekijä vaihtuu koko ajan. Tiedonkulkua helpottavana ratkaisuna voisi alempana siteeratun vankeinhoitoesimiehen mielestä olla esimerkiksi jonkunlainen koottua tietoa sisältävä tietopankki, johon kaikki esimiehet voisivat kirjata huomion arvoisia asioita.

" ... kun ollaan isossa organisaatiossa niin tyypillistä on, että tiedonkulku on liian usein tökkivää. Eliikkä joku kokee jonkun vangin kanssa jotain, ja jos ei oo itse hirveen aktiivinen ja Vatista tutki niitä ilmoituksia, niin voi olla että jää tärkeitäkin tietoa saamatta." (H5)

Organisaation kehittäminen henkilöstöhallinnon avulla tuli tähän teema-alueeseen liittyen esille yhdessä haastattelussa. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen tulisi kiinnittää huomiota, eikä jakaa henkilöstöhallinnon tehtäviä eri virkanimikkeille. Henkilöstöasioihin kaitaan apulaisjohtajan tasoista virkamiestä, joka työnantajan edustajan ominaisuudesta huolimatta hoitaisi työtehtäviään luottamuksellisesti ja henkilökunnan hyvinvointia edesauttaen.

" ... pitäis olla semmonen ammatti, henkilöstöpäällikkö joka on siihen saanu riittävät koulutusohjat ja joka hoitaa esimerkiks koko henkilöstön henkilöstöasiat ja vois siihen keskittyä." (H3)

Koulutukseen liittyvistä ongelmista mainitsi yli puolet haastateltavista. Päivystystä hoitavien ihmisten työvuorot eivät tue haastateltavien mielestä koulutuksiin osallistumista. Vankeinhoidossa ammattitaitovaatimuksia ovat lisänneet muun muassa entistä normisidonnaisempi toiminta ja vankitietojärjestelmään käyttöön liittyvä osaaminen. Koulutuksiin osallistuminen nähtiin ongelmana muun muassa sen takia, että päivystyksen esimiehen osallistuessa koulutukseen joku toinen esimies joutuu paikkaamaan hänen poissaoloaan. Koulutukseen voisi joutua osallistumaan vapaapäiviltä, joita tarvitaan lisääntyneestä yötyöstä palautumiseen.

Tässä opinnäytetyössä tulee esimiesten välisen yhteistyön kategoriassa esille sijaistamisen ongelmia. Päivystyksen esimiehet ovat kokeneet tauoille pääsemisensä vaikeaksi, koska rangaistusajan suunnitelmista vastaavat esimiehet eivät esimerkiksi halua tai ehdi tekemään ylimääräistä työtä. Jos päivystyksen esimies osallistuu koulutukseen, joutuu usein joku rangaistusajan suunnitelmista vastaava esimies jättämään toimipaikkansa vankilan asuinastolla ja työskentelemään päivystyksessä. Työvuorojensa erilaisen pituuden takia hän saattaa joutua tekemään ylitöitä kunnes yövuoroon saapuva vuorotyötä tekevä esimies saapuu töihin. Toinen

vaihtoehto on, että yövuoroon tuleva esimies tinkii levostaan ennen vuoroaan ja tulee töihin useita tunteja aikaisemmin.

" ... näillä työvuoroilla mitkä meillä on, niin meillä ei oikeestaan voi koulutautua juuri mitenkään." (H1)

" siis ei periaatteessa oo mahdollisuus lähteä koulutukseenkaan, koska pelataan niin pienillä resursseilla. Mä oon solidaarinen mä oon lojaali ... jos mä lähdän kolmen päivän koulutukseen, se tarkoittaa, että joku paikkaa mun poissaoloa siellä." (H4)

Ammattitaidon kehittämisen lisäksi koulutustilaisuudet olisivat yhden haastateltavan mielestä tärkeitä yhteistyön rakentamisessa.

" ... varmaan tällöiset koulutustilaisuudet on paikkoja, missä voidaan tuoda esille epäkohtia ja omia mielipiteitä." (H3)

Yläkategoriaan työ itsessään sisältyi alakategoriat *kiire*, *yötyö* ja *tehtäväkuva*. Erityisen huomattavaa haastatteluaineistossa oli se, että *kiireestä* ei puhuttu pelkästään stressin ja väsymyksen tuojana, vaan myös normaalina kuormittavana tekijänä. Vankeinhoitoesimiesten työtä päiväsaikaan määrittää haastatteluaineiston mukaan kiire. Kiirettä pitää yllä esimerkiksi se, että monet toiminnot on toteutettava täsmällisesti tiettyihin kellonaikoihin. Esimerkkinä kellon mukaan menevistä työtehtävistä ovat vanginkuljetukset vankivaunuille, oikeusistuntoihin ja ulkopuoliseen sairaanhoitoon. Eräs haastateltavista toi esille jatkuvan puhelinsoittoihin vastaamisen muiden tehtävien ohella. Päätös sakkovankien ottamisesta Helsingin vankilaan toi erään haastateltavan mukaan merkittävästi lisää työtä vankeinhoitoesimiehille, vankilan poliklinikalle ja vartijahenkilökunnalle.

" ... siinä pitää nopeasti asioita päättää ja siinä ei paljon tunteilla, ja sit siinä pitäis olla aika tehokas." (H1)

" ... minä taas tykkään et on kiire välillä päivällä et se ei minua haittaa aika kuluu vaan paremmin... joku voi sen kokea taas stressinä." (H2)

" ... ku on arkipäivä ja sattuu ole oikein kiireinen päivä ... ni voi olla aika naatti." (H3)

" ... sakkovangit on tullu nyt lisänä tähän hommaan, se on lisänny meidän työtehtävää valtavasti." (H4)

" ... kyl siinä on selvä tehostaminen tapahtunu työnantajan kannalta ja työntekijälle kuormitusta lisää, mut se on tietysti yks just että kuka sen kokee mitenkin kuormittavana." (H5)

Yötyön alakategoriassa miltei kaikkien haastateltavien puheessa kuvattiin väsymystä ja valvomisesta palautumisen hitautta. Organisaatiomuutoksen jälkeen Helsingin vankilan turvallisuudesta vastaavat vankeinhoitoesimiehet ovat tehneet puolikkaan yön sijasta koko yön. Eräs haastateltava totesi turvallisuudesta vastaavan vankeinhoitoesimiehen yötyön määrän yli kaksinkertaiseksi verrattuna entisiin ylivartijan virkanimikkeen työvuoroihin. Yötyöstä palautuminen vie aikaa ja työvuoroja pitäisi pystyä rukkamaan niin, että niissä olisi useampia vapaapäiviä peräkkäin. Yhdessä haastattelussa todettiin Ilta- ja yöaikaan olevan vähemmän kuormitusta kuin päiväsaikaan. Toinen haastateltava kertoi, että yöaikaankin sattuu kaikenlaista.

" ... kaikki valvokset on läpiöitä, ni se kuormittaa ja väsyttää, siinä tarvitaan lepoa ja niitä lepopäiviä. " (H3)

" ... mieluummin tekis vaikka kerralla pikkasen enemmän töitä, ja sitte pitäis vähän enemmän vapaata. " (H4)

" ... ku on tämmönen isompi vankila missä on paljon vankeja, ni tuntuu välillä että joka yö sattuu jotain. " (H3)

Rikosseuraamusviraston johto päätti turvallisuudesta vastaavien vankeinhoitoesimiesten työvuoroista vankeuslain vaatimuksiin vedoten. Haastatelteluaineistosta käy ilmi, että työvuoroihin oltiin tyytymättömiä. Työvuorot koettiin kohtuuttoman yötyöpainotteisiksi ja raskaiksi. Vankilavirkailijain liitto oli ottanut asian esille ennen työvuoroihin siirtymistä, mutta asialla ei ollut vaikutusta. Sen lisäksi, että työvuorot itsessään koetaan raskaiksi, tuli yötyön alakategoriassa esille myös toinen työvuorojen negatiivinen vaikutus. Jatkuva työvuorojen teko virka-ajan ulkopuolella vaikuttaa sosiaaliseen elämään ja erilaisissa harrastepiireissä käyntiin rajoittavasti. Työvuoroon valmistautuminen ja siitä palautuminen vaativat myös oman aikansa. Mitä enemmän vankeinhoitoesimies huolehtii riittävästä levon saamisesta, sitä enemmän hän joutuu tinkimään sosiaalisista kontakteista.

" ... kyllä meillä on elämää tuolla muurin ulkopuolellakin ja pitää olla ... Tämä ei mahdollista tämä [työvuorot]. " (H4)

" ... mä meen silloin nukkumaan ja mä paan verhot kiinni ja puhelimet kiinni ja mä en oo tavattavissa ku mä oon kerran menossa omaan yövuoroon. " (H5)

" ... on hiljaista ei puhelin soi ei viitsi omaa puhelinta pitää päällä. Mä oon luopunu television katselemisesta, koska mulle tää on yhtä farssia. " (H4)

Tehtäväkuvan alakategoriaan liittyvät pelkistetyt ilmaisut liittyivät miltei kokonaan organisaation uudistukseen. Kuten jo aikaisemmin on tässä opinnäytetyössä todettu, vankeinhoitoesimiehen virkanimikkeen myötä entiset ylivartijat jaettiin turvallisuudesta ja rangaistus-

ajan suunnitelmista vastaaviin esimiehiin. Vankeuslaki ja työjärjestys määrittävät työtehtäviä, jotka Rikosseuraamusviraston toimesta muutettiin organisaation uudistuksessa. Haastatellut turvallisuudesta vastaavat esimiehet kokivat, että aikaisempi järjestelmä oli selkeästi parempi, ei vaan heidän itsensä, vaan myös vankien kannalta. Omassa työssään he kokivat vieraantumista vangeista ja heidän asioistaan. Työn sisältö ja selkeä työrytmi oli saatu uudistuksella rikki. Rangaistusajan suunnitelmista vastaavien vankeinhoitoesimiesten uusitun tehtävänkuvan ei katsottu palvelevan henkilökuntaa eikä vankeja. Esimiesten ei katsottu olevan koko ajan toimipaikoillaan osastoilla henkilökunnan ja vankien käytössä johtuen esimerkiksi työajoista. Aikaisemmin esimiehet työskentelivät päivärutiinien alusta loppuun osastoilla ja tämä ei toteudu uusien työvuorojen tultua käyttöön.

Tehtävänkuvasta löytyi erään haastateltavan mielestä hyvä puoli sekä vastuun kantamisen että itsenäisen päätöksenteon näkökulmista. Tehtävänkuvassa sai itse päättää monista asioista ja vastuun siirtämistä muualle koettiin turhaksi. Vastuullista työtä on mukava tehdä ja vastuuta kannetaan tavallaan niistäkin asioista, joihin turvallisuudesta vastaavalla esimiehellä ei ole suoranaista päätäntävaltaa. Laitoksen johtajan sijaisena toimiva aluevankilan päivystävä virkamies on pitkälti turvallisuudesta vastaavan vankeinhoitoesimiehen tilanneselvityksen ja asiantuntemuksen varassa tehdessään etätöinä erilaisia vankiloita koskevia päätöksiä.

" ... kun on vielä näin iso laitos, missä on paljon toimintaa ja erilaisia osastoja yli 20 ja pitäis huolehtia sitten kaikesta ... on siviilityöntekijöitä, työtoimintaa, kaikki pitäis tietää mitä tapahtuu missäkin ja milloinkin." (H1)

" ... tuntuu turhalta kysyä jotain tiettyä asiaa joltain... sanotaan nyt vaikka päivystävältä virkamieheltä, joka kysyy multa että mitä tehdään." (H1)

Yläkategoriaan yhteistyö nostettiin haastatteluaineistosta esiin *esimiesten välinen yhteistyö* ja *esimiesten ja vartijoiden välinen yhteistyö*. Yhden haastattelun lopussa tuotiin esille hyvien sosiaalisten suhteiden merkitystä, ei pelkästään työn laadun, vaan myös koko toiminnan sujuvuuden kannalta.

" ... semmoiset hyvät puhevälit lähiesimiesten omien esimiesten ja sitten muiden saman tason esimiesten kanssa ni, sehän edesauttaa suurestikin sitä että homma pelaa, silloin voi kysyä ihmisiltä ja saa vastauksia." (H5)

Vankeinhoitoesimiesten jako kahteen eri ryhmään on tuonut esimiesten välille selvän kastijan. Asian yksi lähtökohta on palkkauksen erilaiset vaatavuustasot ja tämä asia mainittiin kahdessa haastattelussa.

" ... tässä on tullu kahta, kahden kerroksen väkee." (H4)

" ... meidät on jaettu kahteen porukkaan et on vuoro esimiehet ja päiväesimiehet ... vuoro esimiehet on etääntynyt päiväesimiehistä ja toistepäin." (H3)

" ... Nyt on jaettu vankeinhoitoesimiehet kahteen eri kastiin ja kahteen eri palkkausjärjestelmään [vaativuusluokkaan]." (H2)

Kahteen eri ryhmään jakoa korosti haastatteluaineiston perusteella esimerkiksi koulutukseen liittyvät asiat. Rangaistusajan suunnitelmista vastaavia esimiehiä koulutettiin aktiivisesti, kun taas päivystyksen esimiehien kouluttautuminen oli jäänyt enemmän esimiesten oman viitseiäisyyden varaan. Eräs haastateltava näki asiassa selkeän arvottamisen. Rangaistusajan suunnitelmia arvostetaan enemmän kuin vankilan perinteistä esimiestyötä.

" ... päiväesimiehet on käynyt niihin näitä koulutus päiviä, ne on saanu siihen opetuksen mutta me vuoro esimiehet ei olla saatu siihen mitään opetusta." (H3)

" ... niillä on velvoite että pitää osallistua neljään viiteen koulutukseen vuodessa, mutta ei meillä oo mitään tällaisia velvoitteita." (H4)

" ... vartijat kokee sen, et heillä ei ole enää esimiehiä, rangaistusajan suunnitelmat ajo tärkeysjärjestyksessä ohi." (H2)

Kehittämisen aihetta esimiesten välisessä yhteistyössä nähtiin eniten taukojen toteutumisen vaikeudessa. Esimiestyön uudet järjestelyt ovat aiheuttaneet ongelmia muun muassa päivystyksen esimiesten tauoille pääsemiseen.

" ... huonoja puolia on esimerkiksi ruokatuntijärjestelyt hankala saaha, ruokatuntilöysääjää tai kahvitauoille." (H2)

" ... päiväesimiehistä jos puhutaan ni, niillä on taas semmonen asenne toisilla että ne ei halua sitte tulla ... tuuraa meitä ... eikä niitä hirveesti kiinnosta se päivystyspuoli ... meidät on jaettu kahteen eri leiriin ... sen takia se tökkii sitte se homma, välillä ku pitää tuurata toisia." (H3)

" ... hyvä että pääsee vessassa käymään ja on päiviä että, no mä oon koittanu pitää ruokatunnin mutta on sellasia päiviä ollu, että ei oo päässy ruokatunnille ei pääse mihinkään." (H4)

Kahdessa haastattelussa muisteltiin, että aikaisempina aikoina päivystyksessä oli ollut usein kaksi työntekijää töissä. Tauoille pääseminen on oletuksena toteutunut näissä tilanteissa paremmin.

" ... silloin joskus kun oli ... välillä kaksikin, että siinä oli välillä niin kova kiire ja nyt se ihan sama kiire pitää hoitaa kuitenkin vaan yksin." (H5)

Esimiesten ja vartijoiden välistä yhteistyötä käsitellään myös kolmannen teema-alueen eli alaistaitojen yhteydessä. Työn laadun yhteydessä mainitut yhteistyöhön liittyvät asiat perustuivat, samoin kuin *esimiesten välisessä yhteistyössä*, organisaatiomuutokseen. Muutosta nähtiin sekä myönteisenä että kielteisenä yhteistyön näkökulmasta.

Hyvää muutos oli tuonut sen suhteen, että samat tiimit purkaantuivat työvuorojen ja työtehtävien toteuttamisen muutoksen yhteydessä. Esimerkiksi yövalvouksia tekevät edelleen tietyn kierron mukaan samat vartijat, mutta esimies vaihtuu jatkuvasti. Esimies tunsu aikaisemmin ryhmänsä vartijoiden tavan työskennellä ja vartijoiden vahvuudet. Ryhmissä oli tietty tapa kommunikoida ja tapa tehdä töitä. Kun siirryttiin uusiin työvuoroihin, niin esimiesten ja vartijoiden oli totuttava puolin ja toisin siihen, että yhteisiä käytäntöjä joudutaan hakemaan. Esimiestyön merkitys ryhmän ohjaamisessa korostui.

Jo aikaisemmin tässä opinnäytetyössä tuotiin esille, että etenkin äkillisissä tilanteissa henkilöstön johtamista helpottaa henkilöstön tottuminen toimimaan yhdessä. Haastatellut vankeinhoitoesimiehet kokivat uuden systeemin ennen pitkään parantavan käytäntöjä ja alaisten tuntemusta. Ryhmien vakituiset vartijat ovat joka tapauksessa välillä poissa esimerkiksi vuosi- tai sairaslomien takia. Uudessa systeemissä kaikki työntekijät tulevat tasapuolisesti tutuiksi.

" Ennen vanhaan ku oltiin ylivartijoita ni oli aina sama valvousporukka ni, toki oppi tuntee sen oman porukkansa hyvin mutta ei sitte taas toisia." (H3)

" ... jokainen porukka toimii vähän omalla tavallaan, jossain mielessä oman tyylistä ni nyt se ehkä nivoutuu vähän samanlaiseksi." (H3)

" ... Nyt kun tossa päivystyspisteessä on joka yö, eri porukan kanssa mennään, niin mun silmät on avautunu aivan eri tavalla työkavereitten suhteen." (H4)

Organisaation muutoksen vaikutusta esimiesten ja vartijoiden väliseen yhteistyöhön koettiin kahdessa haastattelussa myös työpaikan ilmapiiriin negatiivisesti vaikuttavana.

" ... sitä kysyy mieltii näin, että onko siinä syntynyt ainakin osin jotain railoa juopaa vankeinhoitoesimiesten ja vartijoiden välillä. Koska joskus kuuluu semmosta että, no ei niitä täällä näy ja ei ne oo koskaan töissä ja... Ennenhän oli ehkä, se oli tiiviimpi se ryhmä." (H5)

" ... Sanotaan että entinen vanha ylivartijajärjestelmä, sehän pyöri samojen alaisten kanssa muun muassa ilta- ja aamuvuorot ... nykyään mullahan ei oo enää niitä samoja alaisia vaan kaikki on sit illassa ja yössä... ei ole sitä tiettyä niin sanottua yhtä ryhmää... niin se ei ehkä oo niin tuttavallinen se ilmapiiri tehdä työtä mitä aikaisemmin." (H1)

7.2 Ammattietiikka

Vankeinhoitoesimiesten ammattietiikalle antamat merkitykset luokiteltiin yläkatekategorioihin hyvä esimiestyö, arvot ja eettiset ongelmat. Hyvää esimiestystä kuvasivat alakategoriat *tasapuolisuus, yhdenmukainen linja ja esimiehisyys*. Arvoihin sisältyi *kollegoiden auttaminen, toiminnan laatu ja arvokeskustelujen käyminen*. Eettiset ongelmat liittyivät *alaisten kuormittamiseen, sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja palkitsemiseen*.

Taulukko 2. Ammattietiikkaa kuvaavat ala- ja yläluokat.

TEEMA-ALUE	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
AMMATTIETIIKKA	Tasapuolisuus Yhdenmukainen linja Esimiehisyys	Hyvä esimiestyö
	Kollegoiden auttaminen Toiminnan laatu Arvokeskusteluiden käyminen	Arvot
	Alaisten kuormittaminen Sukupuolten välinen tasa-arvo Palkitseminen	Eettiset ongelmat

Hyvää esimiestystä kuvasivat alakategoriat *tasapuolisuus, yhdenmukainen linja ja esimiehisyys*. Teemahaastattelujen apukysymyksissä kysyttiin muun muassa oman esimiestyön arvoja ja periaatteita ja sitä miten ne näyttäytyvät työssä. Myös esimiestyössä vältettäviä asioita kysyttiin.

Tasapuolisuus tuli kaikkien haastateltavien puheessa esille. Yhdessä haastattelussa mainittiin tuttavallisuuden vähentyminen tasa-arvoa lisäävänä tekijänä. Kaveruussuhteilla tai muilla seikoilla ei ole merkitystä työtehtävien jakoon. Jos jollekin toimipaikalle kuuluu tiettyjä tehtäviä, niin kyseinen virkamies hoitaa tehtävät. Toisen vankeinhoitoesimiehen haastattelussa jatkettiin samoilla linjoilla mahdollisten kaveruussuhteiden kanssa. Ne eivät saa vaikuttaa vartijoiden tasapuoliseen kohteluun. Samanlaiset kommentit toistuivat muissakin haastatelussa.

" ... sanotaan että tasapuolisuutta nyt haetaan enemmän ... että kaikki tekee kaikkea tarvittaessa." (H1)

" ... Jos sä kohtelet kaikkia tasapuolisesti ... etkä suosi ketään etkä ketään syrji, ni minusta se on hyvä tyyli." (H2)

" ... olla tasapuolinen kaikille vartijoille, että ketään en suosi." (H3)

Yhdenmukainen linja nostettiin omaksi alakategoriakseen, koska siihen liitetyissä pelkistetyissä ilmauksissa otettiin kantaa esimiesten erilaisiin persoonallisuuksiin ja esimiesten jatkuvaan vaihtumiseen päivystyksessä. Jokaisella esimiehellä on omat vahvuutensa ja jokainen esimies on omanlaisensa persoona. Useat ihmiset tekevät helposti useanlaisia päätöksiä. Tietyistä peruseriaa-asteista tulisi kuitenkin pitää kiinni, jotta vartijoiden tasa-arvo säilyy. Kaksi haastateltavista mainitsi esimerkkinä ylitöiden tasaisen jakamisen halukkaille tekijöille esimerkkinä yhdenmukaisen linjan toteutumisessa. Ylimääräisten työvuorojen jakaminen pitäisi toteuttaa läpinäkyvän systeemin periaatteiden mukaan eivätkä käytännöt saisi riippua esimiesten erilaisista linjoista.

" jokainen tekee varmaan omalla tavallaan ja eri tavalla sitä työtänsä." (H1)

" sama linja pitäis olla ... kaikissa niissä asioissa... et jokainen johtaa persoonallaan asioita, mutta kuitenkin että toimintatavat ois samanlaiset." (H2)

" jos joku haluaa tehdä ylitöitä ni sil on samat mahdollisuudet kun jollakin toisellakin, että siinä ei oo mitään sivutietä vaan se menee sillä yhdellä vaakaalla järjestelmällä, jossa punnitaan oikeudenmukaisesti se asia." (H5)

Esimiehissyyden alakategoriaan kerättiin pelkistettyjä ilmaisuja, joissa puhuttiin esimiehen omasta esimerkistä, toisten huomioon ottamisesta ja esimiehen roolista. Kahden vankeinhoitoesimiehen haastattelussa tuli esille esimerkin tärkeys esimiestyössä. Esimiehen tulisi näyttää esimerkkiä muun muassa työmoraalin suhteen. Luottamuksen rakentaminen on tärkeää. Kun alaiset voivat arvostaa esimiehen työpanosta ja luottaa häneen, on tärkeä lähtökohta saavutettu. Mikäli esimies tietää nauttivansa luottamusta, se antaa hänelle motivaatiota ja kannustusta tekemään työtään hyvin.

" ... esimiehen täytyy itse, itse näyttää sitä, että tänne nyt on kuitenkin tultu tekemään töitä." (H5)

" Jos alaiset arvostaa minun työpanosta niin se on hieno asia. Ne luottaa silloin ja se on hyvä juttu. Niinku mäkin tein aikanaan, tiettyihin asioihin luotin ja tiettyihin esimiehiin." (H1)

Toisten huomioon ottaminen lisää luottamusta esimieheen. Toisten huomioon ottaminen läh-tee liikkeelle kaikkien ihmisten kunnioittamisesta ja heidän kuuntelemisesta.

" ... tulis olla tietenkin työtovereita ja alaisia ja ylempiä joka suuntaan kunnioittava asenne, asiallinen, ei väheksyvä, kuunteleva, kuuntelee loppuun saakka ku joku sanoo valittaa jotain ... eikä heti tyrmää vaan antaa sen sanoa sen asian, tekee jopa täydentäviä kysymyksiä että varmasti ymmärtää oikein mitä se valittaa, jos ei ole aivan varma siitä." (H5)

" ... kuuntelen mitä vartijoilla on asiaa, kyllä mä kaikki vastaanotan ne, mitä on sanomista, ja pyrin niitä huomioittee mahdollisuuksien mukaan." (H3)

Esimiehen tulisi ymmärtää oma roolinsa ja käyttäytyä sen mukaan niin työssä kuin siviilielämässä. Vankeinhoitoesimies on monesti entisten vartijatovereidensakin lähiesimies. Yksi haastateltavista nosti aiheen esille ja puhui esimiesmäisestä käytöksestä.

" ... esimiesmäinen käytös ... sä et voi lähteä jokaiseen hörhötykseen mukaan, mitä tossa nyt on." (H4)

" ... esimiehellä pitää olla se tietty esimiehisuus kuitenkin siis semmonen, pieni hajurako, tarkoittaa sitä, että sä et oo samoissa geimeissä samoissa pip-paloissa, sä et kuuntele useempia mielipiteitä ja tee sen mukaan ... ihmissuhteet tehään työajan ulkopuolella." (H4)

Arvojen yläkategoriaan luokiteltiin *kollegoiden auttaminen, toiminnan laatu ja arvokeskustelujen käyminen*. Jo hyvän esimiestyön yhteydessä mainittiin yhdenmukaisen linjan tärkeys, mutta lähinnä vartijoiden tasapuoliseen kohteluun liittyen. Kun vankeinhoitoesimies on työkennellyt johdonmukaisesti ja samoilla toiminnan peruseriaatteilla, se helpottaa seuraavaksi työvuoroon tulevan esimiehen suoriutumista. Vankeinhoitoesimiehillä on aina tehtäviä, mitkä pitäisi saada hoidettua oman työvuoron aikana. Seuraavaksi työvuoroon tulevan esimiehen työtehtävien valmistelu on myös tärkeää. Esimerkkinä henkilöstöressurssien ohjaaminen tarvittaviin toimintoihin kun henkilökuntaa on vähän ja vanginkuljetuksiin liittyvät valmistelut. Kyse on tulevien töiden valmistelusta, mutta alakategoria haluttiin nimetä haastatteluaineiston perusteella *kollegoiden auttamiseksi*. Tämä kuvaa hyvin toimintaa ja sen tärkeyttä.

" ... sun täytyis oikeesti funtsia sitä huomistakin päivää. Että millä tavalla se kaveri joka tulee huomenna ni selviää. Mukavampi se on jättää työtehtävät jos ne on hyvin tehty, ni silloin on seuraavalla aina helpompi aloittaa se työ ... jos se laistaa niitä työtehtäviä ja tekee ne huonosti, sehän heijastuu sit siihen seuraavaan päivään ja tulee turhia ongelmia, mitkä vois välttää." (H1)

" ... tulevat työt valmisteltas niin pitkälle ku ne pystyy valmistelee, nyrkkisääntö on semmonen, että pöytä on puhdas ku toinen tulee vuoroon." (H3)

Toiminnan laadun alakategoriassa puhuttiin lainmukaisuudesta, työn arvostamisesta, vastuun ottamisesta, työtehtävien tekemisestä mahdollisimman hyvin ja toiminnan vakuuttavuudesta. Tähän alakategoriaan liitetyt pelkistetyt ilmaisut ovat peräisin kahdelta haastateltavalta. Toiminnan laatu lähtee siitä, että toiminta on linjassa sen mukaan mitä laki sanoo. Oman työn arvostaminen on myös yksi hyvän työn lähtökohta. Laadukkaassa esimiestyössä uskalletaan ottaa vastuuta ja tehdä päätöksiä. Työtehtävät tehdään niin hyvin kuin mahdollista, on kyse

millaisista tehtävistä tahansa. Hyvin tehtyä arvostetaan itse ja sitä arvostaa myös muut työntekijät ja yhteiskunta.

" ... Mä arvostan tätä työtä aika paljon. Mun mielestä tää on yksi tärkeimpiä työtehtäviä mitä tässä on ja se on ainakin vastuullinen jos mikä. Jos työssä on vastuuta, niin sitä on mukava tehdäkin." (H1)

" ... tärkein on se, että haluaa tehdä työnsä aina hyvin, tein mä mitä tehtävää tahansa. Se on varmaan semmonen luonnekysymys. Palvelen sitä mun työtehtävää, vangit ei karkaile ja homma sujuu." (H1)

" ... tavoite on itsellä hoitaa ne omat hommat niin hyvin ku pystyy." (H3)

" ... Jos se toiminta on semmosta, että se näyttää ulkopuoliselta, että se on tehokasta ja jämääkkää ja asiantuntevaa se toiminta ... siinä on semmosia ihmisiä liikkeellä, että ne on tekee hommansa hyvin ... se vakuuttaa yhteiskunnan ... sehän on semmonen kova juttu mun mielestä ... että siihen tulee ammattilylpeyskin." (H1)

Arvokeskustelujen käyminen tuli esille yhdessä haastattelussa. Laissa on selvät pykälät, mutta lisäksi on olemassa laitoskohtaisia ja osastokohtaisia arvoja. Näitä asioita olisi hyvä tuoda esille ja käydä niistä keskustelua. Tulos- ja kehityskeskusteluissa olisi tärkeätä puhua arvoilla ja käsitteillä. Kyse on esimerkiksi siitä, miten ihminen näkee oman roolinsa ja osansa työpaikalla. Olisi tärkeä käydä keskustelua siitä, miten ihminen voisi kehittyä työssään, mutta tätä keskustelua ei juuri käydä.

" ... Me luetaan vaan kylmiä lakipykäliä ... mut ei millään tapaa käydä tätä arvokeskustelua läpi. Ja se olis minun mielestä tulos- ja kehityskeskustelussa ensiarvosen tärkeätä, puhua arvoilla, käsitteillä." (H4)

Vankeinhoitoesimiesten mainitsemat eettiset ongelmat liittyivät vartijahenkilöstön *kuormittamiseen, sukupuolten väliseen tasa-arvoon ja palkitsemiseen*. Haastatteluissa eniten mainittu eettinen ongelma oli vartijoiden *kuormittaminen*. Vartijahenkilökunnan liian vähäinen määrä työtehtäviin nähden tuotiin jo aikaisemmin tässä opinnäytetyössä esille. Henkilökuntaa ei ole riittävästi ja joudutaan jakamaan niukkuutta. Ongelman eettinen luonne on juuri siinä, että vankeinhoitoesimiehet olivat huolissaan henkilökunnan jaksamisesta. Päivystyksen esimiehillä on selkeä ristiriita sen suhteen, mitä he haluavat tehdä ja mitä he pystyvät tekemään vartijoiden hyväksi. Vartijoilla ei monesti ole työrauhaa, vaan he saattavat saman päivän aikana tulla siirretyksi omista työtehtävistään toisaalle. Vartijat joutuvat monesti tekemään usean vartijan tehtäviä ja tämä vaikeuttaa heidän taukojensa toteutumista. Mikäli vartijat eivät ehdi pitämään ruokataukojaan, joutuu esimies merkitsemään toteutumattomat tauot tehtyinä tunteina työaikakirjanpitoon. Vankeinhoitoesimiehet kokevat tämän asian suureksi

ongelmaksi, henkilökunta väsy ja sairauslomat lisääntyvät. Tämä aiheuttaa kierteen, koska poissaoloja paikataan ylitöinä ja vapaapäivinä työskentelevät ihmiset uupuvat.

" ... jaetaan niukkuutta, ei oo henkilökuntaa. Toimintaa pidetään yllä, mun mielestä pitäis nostaa kädet pystyyn ... Ei voi pitää näin montaa toimintaa au-ki." (H4)

" ... on vajaalla porukalla pyöritetty näitä hommia ni siinä nekin vähät jotka on töissä ni väsy ... joudutaan tekee liian pienellä porukalla näitä hommia ... on vaikeuksia pitää ruokatunteja ... ei oo mitään löysäreitä saatavilla." (H2)

Toiseksi eniten mainittu ongelma oli vartijahenkilöstön *sukupuolten välinen tasa-arvo*. Yli puolet haastatelluista esimiehestä mainitsi asiasta. Tasa-arvoista kohtelua säätelevät muun muassa laki miesten ja naisten tasa-arvosta (609/1986), yhdenvertaisuuslaki (21/2004), työturvallisuuslaki (738/2003) ja vankeuslaki (767/2006). Lakitekstien sisällöstä huolimatta miespuolinen vartijahenkilökunta kokee syrjintää silloin, kun vankeinhoitoesimies joutuu lakeihin perustuen siirtämään monia haastavia ja vaarallisiakin tehtäviä miespuolisille vartijoille. Sukupuolikysymys nousee esille esimerkiksi saattovartioinnissa, eristysosastolla tai vastaanotto-osastolla toimimisessa, vankien tarkastuksissa, väkivaltatilanteissa ja vangin antaessa virtsanäytettä. Työnantajan on edellä mainittujen lakien pohjalta otettava huomioon vartijoiden henkilökohtaiset ominaisuudet työtehtäviä jakaessaan. Vankeuslain perusteella monet tehtävät pitää teetättää miespuolisilla vartijoilla. Asian ongelmallisuus korostuu, jos työvuorossa on paljon naispuolisia vartijoita.

" ... naisvartijat voi oikeen olla ratsaamassa vankeja... eikä käytännössä narikallakaan hommissa koska siel riisutetaan vankeja... ni se ei oikeen mee tasa-puolisesti ... ei riitä se, että puuttuu väkee rivistä vaan joutuu viel huomioitteen sukupuolen mukaankin väen, että ketä voi keikoille laittaa ja ketä voi pistää rundivartijaks tai narikalle töihin." (H3)

" ... on ihan hyvä että meillä on naisia, mutta meillä on tällä hetkellä liian paljon naisvartijoita tekemässä miesvankilassa töitä, elikkä ne useimmat työt jää sitten ... vangin tarkastamisia on turha edes mainita. Niillä ei ole lain mukaan oikeutta olla mukana siinä toiminnassa." (H4)

" ... Tää on yks semmonen tekijä, että tää ei oo tasa-arvonen, ne saa kuitenkin samaa palkkaa ne naisvartijat kun miehet ... omissa kehityskeskusteluissa tää on ollu yks semmonen keskeinen, että miks naisvartija saa samaa palkkaa ku mies." (H4)

" ... me puhutaan tulospalkkauksesta tänä päivänä ... varsinki ku sakkovangit on tullu nyt lisänä tähän hommaan, se on lisänny meidän työtehtävää valtavas-ti ... se edellyttää aina, että pitää riisuttaa se sakkovanki. Ni aina tarvitaan miestä siihen ja tommonen joku väkivaltanen tilanne, ni kyllä siellä pitää riisuttaa ... mä otan nyt vaan nää ääriesimerkit." (H4)

Palkitseminen eettisenä ongelmana tuli esille yhdessä haastattelussa. Kiitos ja työntekijän panoksen arvostamisen osoittaminen ovat ainoita vartijoiden palkitsemiskeinoja. Vaikka esimies haluaisi palkita vartijoita, niin hänellä ei ole siihen kuin vähäisiä tai epävirallisia mahdollisuuksia.

" ... koska resursseja on vähän, niin kuormitetaan sitte joitakin henkilöitä."
(H4)

" ... varsinkin vielä kun tuli tää tulos- kehityskeskustelu, millä ei oo mitään merkitystä ku on etukäteen annettu raamit, se on semmosta monopolipeliä, raha liikkuu mut se vaihtaa vaan omistajaa, mutta rahan määrä ei kasva." (H4)

7.3 Alaistaidot

Alaistaitojen tutkimusongelman apukysymyksissä käsiteltiin muun muassa vartijoiden halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavasti, vankilan perustehtävää tukevan työskentelyn tunnusmerkistöä ja itsensä kehittämistä. Haastatteluissa pohdittiin myös esimiestaitojen suhdetta alaistaitoihin. Alaistaidot luokiteltiin yläkategorioihin vartijoiden perustaidot, muutosvastarinta ja rekrytointi. Vartijoiden perustaitoja kuvasivat alakategoriat *luotettavuus, koulutus* ja *yhteistyökyky*. Muutosvastarinnan yläkategoriaan liitettiin *osastoesimiesten työajat, vartijoiden motivaation* ja *esimiestaidot suhteessa alaistaitoihin*. Rekrytoinnin yläkategoriaa selittivät alakategoriat *pätevä henkilökunta* ja *palkkataso*.

Taulukko 3. Alaistaitojen tutkimuskysymyksen ala- ja yläluokat.

TEEMA-ALUE	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
ALAISTAIDOT	Luotettavuus Koulutus Yhteistyökyky	Vartijoiden perustaidot
	Osastoesimiesten työajat Vartijoiden motivaatio Esimiestaidot suhteessa alaistaitoihin	Muutosvastarinta
	Pätevä henkilökunta Palkkataso	Rekrytointi

Vartijoiden perustaidoista *luotettavuus* tuli esille kaikkien vankeinhoitoesimiesten puheessa. Luotettavuuden perusasioita ovat muun muassa työaikojen noudattaminen ja hyvä työkuunto. On tärkeää, että pyydetyt asiat tehdään täsmällisesti ja niin kuin ne pitää tehdä. Esimiehen taitoihin kuuluu tietää tehtävien vaatimukset ja suhteuttaa ne vartijoiden valmiuksiin. Vartijoiden työtehtävien suorittamista voi seurata ja valvoa vankilan päivystyksestä vain välillisesti, joten luottamus vartijaan on ensiarvoisen tärkeää. Tämä asia korostuu erityisesti vaativissa tai normaalista poikkeavissa tilanteissa. Yksi haastateltu esimies toi esille ammatillisen luotettavuuden fyysisenäkin ominaisuutena.

" ... henkilökohtaisesti haluan, että organisaatio toimii täsmällisesti ja se mitä mä pyydän tai sanon et pitää tehdä, niin ne tehdään just sillä tapaa niinku se pitää tehdä." (H1)

" ... työaikojen noudattamista ainakin tossa päivystyksessä arvostaa ... ja työkuunto on semmonen, et pystyy tekee töitä." (H2)

" ... ammatillinen osaaminen, sehän voi olla myös fyysinen ominaisuus. Sanotaan se, että jos joku työntekijä, jota voi oikeesti käyttää joka paikassa, joka on riski kaveri ja siihen voi luottaa, se on semmonen kullannarvoinen asia." (H1)

Kolme vankeinhoitoesimiestä mainitsi *koulutuksen* tärkeydestä. On tärkeää, että vartijat osallistuvat koulutuksiin ja pitävät huolta esimerkiksi voimankäyttövälineiden käyttötaidoista ja ensiaputaidoista. Esille tuli vankilaturvallisuutta vaarantavien tilanteiden harjoitusten puute. Vankilassa olisi hyvä kiinnittää huomiota esimerkiksi mahdollisten mellakka-, eristämis- ja väkivaltatilanteiden harjoituksiin ja paloharjoituksiin.

" ... jos lähetään turvallisuudesta ni, pitäis olla pienimuotoisia harjotuksia valvontahenkilöstön keskuudessa elikkä paloharjoituksia, mellakkaharjoituksia, eristämisharjoituksia ... mitä ei oikeestaan ollenkaan oo." (H3)

" ... jokaisen valvontahenkilöstöön kuuluvan pitäis tietää, mitä sammutuskalustoa on missäkin ja miten niitä käytetään koko talon alueella, et kaikki pitäis tietää." (H3)

Vankilaturvallisuuden kantava voima on vartijoiden kyky pitää esimies ajan tasalla tapahtumista. Luotettavuuteen liittyy siis *yhteistyökyky*. Kaksi haastateltua vankeinhoitoesimiestä toi esiin sen, että esimiehen on tärkeä saada tilannetietoa vartijoilta. Vartijoiden havainnot tukevat esimiesten työskentelyä ja tiedon kulku on ensiarvoisen tärkeää.

" ... Sun pitää vaan luottaa delegoida ... se on niin mahdoton tehtävä et sä yhdestä pisteestä pystyisit hallitsemaan sitä laitosta. Sehän perustuu raportointiin, ilmoituksiin, ja sinun tehtävä on seuloa siitä materiaalista se olennainen." (H4)

" ... tällähän on paljon semmosia vartijoita, tosi hienoja tyyppejä että ne, soittaa taikka sanoo, et hei ootsä huomannu tän ... jos on oikeen tyly alainen, niin se ei sano mitään ja se aiheuttaa ongelmia sitte tietysti koko organisaatiolle lopuks." (H5)

Esimies voi myös päätöksiä tehdessään konsultoida vartijoita ja saada heiltä tärkeää tietoa. Kuilu esimiesten ja vartijoiden välillä kapenee ja lisätään tunnetta, että tehdään samaa työtä.

" ... joskus voi olla asia mistä ei ittekkään kaikista vaiheista välttämättä tiää tarkasti, ni se kannattaa alaisille kertoa ja kysyä, että mitäs mieltä ne on. Että jos tulee siihen erinäisiä mielipiteitä lisää, mitkä valaisee sitä kokonaisuutta, ni kannattaahan se kuunnella toistenkin mielipiteitä." (H3)

" ... todelliseen johtamiseen kuuluu ... hyvien alaisten kuuntelu ja todellinen johtaja tietenkin etsiikin hyviä alaisia ja sitten se kuuntelee niitä. Se tajuaa, että ei se kaikki viisaus minun päässä asu, vaikka minut on pantu tähän päättämään." (H5)

Yksi tärkeä ammattitaidon ja hyvän yhteistyön tunnusmerkki on myös se, että vartijat kysyvät vankeinhoitoesimiehiltä neuvoa tarvittaessa ja keskustelevat työtehtävien hoitamisesta.

" ... Jos ne [vartijat] on ammattitaitoisia ... puhutaan nyt ihan mistä tahansa työtehtävästä ... ne tulee kysymään, että minkälainen tyyppi se [vanki] on ... me katotaan läpi se tai joku muu juttu ... mikä tahansa juttu ... ne hakee sitä tietoa jos he ei itse tiedä." (H1)

Muutosvastarinnan yläkategoriaan löydettiin kolme ulottuvuutta, joista ensimmäisenä käsitellään *osastoesimiesten työaikoja*. Vankeinhoitoesimiesten haastatteluissa tuli esille, että vartijat kokevat voimakkaasti osastoesimiesten muuttuneet työajat ja työnkuvan. Voi olla useita peräkkäisiä päiviä, ettei selliosastolla ole esimiestä.

"Kyllähän osastoilla monet vartijat sanoo, että nyt ei oo käytännössä enää esimiehiä" (H2)

" ... viikko menee ni ei oo yhtään esimiestä osastolla. Millä tapaa se palvelee sitä vankia millä tapaa se palvelee sitä henkilökuntaa siellä. Se kääntyy itteensä vastaan." (H4)

Seuraavaksi eniten alaistaitojen yhteydessä puhuttiin *vartijoiden motivaatiosta*. Vankeinhoitoesimiesten haastatteluissa tuotiin selkeästi esille vartijoiden tyytymättömyyttä. Tyytymättömyys ilmenee esimerkiksi puheessa ja yleisen välinpitämättömyyden lisääntymisenä. Henkilökuntaa ei ole riittävästi ja esimiehiä ei ole aina osastoilla. Yhdessä haastattelussa tuotiin kuitenkin esille se, että puhe ei välttämättä kuvaa työntekijän valmiuksia huolehtia tarvittaessa vaativistakin tehtävistä. Ilmeisestä tyytymättömyydestä huolimatta jonkun työntekijän työsuoritukset voivat olla parhaasta päästä. Organisaatiouudistuksen myötä on joka tapauksessa tullut esille vartijoiden negatiivista asennetta organisaation nykytilasta.

" ... alaiset on lähinnä vaan valittanu, et melkein kaikki on negatiivista mikä on tullu." (H2)

" ... Työmotivaatio kärsii niinku on havaittu, semmonen yleinen välinpitämättömyys hällä väliä mentaliteetti lisääntyy." (H4)

" ... Toinen voi olla välinpitämätön ja flegmaattinen, mut sitte ku tarvitaan johonkin miestä tai naista ni sieltä se löytyy sitte." (H4)

Yhdessä haastattelussa tuotiin esille se, että samalla toimipaikalla vuosikausia toimiminen ei välttämättä ole aina hyvä asia, ei organisaation eikä työntekijän kannalta.

" ... Tiettyjä ihmisiä tekee työtä tietyssä paikassa vuosikausia, sanotaan nyt näin. Ihmiset rutinoituu siihen työtehtäväänsä ja ku se ihminen on tarpeeksi kauan tehnyt sitä työtä, se ei anna enää mitään sille ihmiselle. Sitä ei enää huvita tehdä mahdollisimman hyvin sitä tehtävää, se vaan tekee sen, tavallaan hyvin mutta ei kehity siinä enää." (H1)

Esimiestaidot suhteessa alaistaitoihin -alakategoriassa esitellään haastatteluaineistoa, jossa puhuttiin päivystyksen esimiesten vaikutusmahdollisuuksista vartijoiden työhön. Työolosuhteista huolimatta esimiehen persoonalla ja roolilla on vaikutusta vartijoiden työhön. Helsingin vankilan päivystyksen vankeinhoitoesimiehet työskentelevät monesti kiireessä. He joutuvat tekemään nopeita päätöksiä ja jakamaan käytettävissä olevia resursseja. Esimiehet joutuvat hallitsemaan kokonaisuutta, jossa ilmenee jatkuvasti ennakoimattomia tehtäviä. Haastatteluissa puhuttiin persoonallisuustekijöistä ja oman tyylin löytämisestä. Vaikutusta on muun muassa sillä, miten pitkältä ajalta esimiehen toimintaa tunnetaan. Esimiehet ovat erilaisia ihmisinä, eivätkä täysin yhdenmukaiset toimintatavat ole mahdollisia, kun puhutaan erilaisista ihmisistä. Voi olla olemassa monenlaista johtamisen tapaa, mikä johtaa tehtävien hyvään hallintaan. Esimiehisyyden tarkoituksellinen korostaminen ei ole hyvä asia, vaan esimiehisyyttä löytyy johdonmukaisuudesta ja eettisesti korkeatasoisesta työskentelystä. Yhdessä haastattelussa tuotiin esille, että autoritäärisyyden väheneminen ei ole välttämättä pelkästään hyviä tuloksia tuova. Joskus esimiehen on reagoitava nopeasti ja asioista ei pystytä silloin neuvotte-

lemaan. Neuvovaakin palautetta täytyy pystyä antamaan, mutta tämän tulisi tapahtua hyvässä hengessä. Alaisia on syytä kiittää hyvistä työsuorituksista ja esimiehen tulisi muutenkin pyrkiä hyvän yhteishengen luomiseen.

" ... ne luottaa silloin ja se on hyvä juttu." (H1)

" ... siihen vaikuttaa persoonallisuustekijät ja myös se, että miten pitkä kokemus on alalta ja ... tunnetaanko sinut aikasemmin miten pitkältä ajalta." (H2)

" ... Kyllä varmaan se vaikuttaa tietysti, että minkälainen persoona on esimiehenä" (H3)

" ... sellaset alaset ku on esimiehetki." (H4)

" ... jos on taitavia esimiehiä, niin ne osaa antaa palautetta semmosella hyvällä tavalla, joka innostaa alaista toimimaan entistä paremmin." (H5)

Rekrytoinnin yläkategoriaa selittivät alakategoriat *pätevä henkilökunta* ja *palkkataso* ja kaksi vankeinhoitoesimiestä otti nämä asiat esille. Kovan luokan vankilassa on haastetta jo vakituisen henkilökunnan esimiestyössä. Esimiestyön vaatimuksia lisäävät epäpätevät tilapäistyöntekijät. Olisi tärkeää saada *pätevää henkilökuntaa* töihin. Haastateltavilla oli kokemuksia alalle sopimattomista henkilöistä.

" ... on kyllä havainnu sen, että on myös sellasia henkilöitä töissä, jotka ei oo sopivia vankeinhoitolaitoksen palvelukseen. Ihan puhtaasti." (H4)

Rekrytoinnin ongelmallisuus nähtiin pitkälti alhaisen *palkkatason* aiheuttamana. Pääkaupunkiseudulla on korkeat elinkustannukset ja vankilan palkkataso on alhainen.

" ... mistä me saadaan jatkossa henkilökuntaa, jos palkkataso pidetään tällä pohjalla ... työvoimaa ei saa tai ne on sitten ihan muista piireistä jatkossa ... tällä systeemillä on 80 % naisvartijoita näissä hommissa ... Tää alkaa olla niin sanottu heikkopalkka-ala, jos peruspalkalla mennään, niin miesteollisuudessa tienaa enemmän." (H4)

Vasta alalle tulleet henkilöt ja sijaisvartijat edellyttävät päivystyksessä työskenteleviltä vankeinhoitoesimiehiltä perusteellisempaa perehdytystä työtehtäviin. Uusissa taikka alan koulutusta ilman olevissa työntekijöissä nähtiin myös hyviä ominaisuuksia. Monet henkilöt ovat kiinnostuneita vankitietojärjestelmästä, ja osaavat ja haluavat hankkia tietoa vangeista sitä kautta. Yksi haastateltava mainitsi yleisen turvallisuusasenteen olevan nykyään parempi uusilla työntekijöillä kuin kymmenen vuotta aikaisemmin. Ihmiset ovat kiinnostuneita hankkimaan tietoa ja sitä on tosin helpommin saatavillakin. Tämän päivän vartijan työ todettiin yhdessä haastattelussa toimenkuvaltaan laajaksi ja monialaiseksi. Henkilökunnan pitää olla valmis tekemään kaikkea omien valmiuksien ja kykyjen rajoissa.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyössä käsiteltiin Helsingin vankilan päivystyksessä työskentelevien vankeinhoitoesimiesten kokemuksia omasta työstään työn laadun, ammattietiikan ja alaistaitojen näkökulmasta. Taulukossa esitetään opinnäytetyön tutkimuskysymysten ala- ja yläluokat kootusti.

TEEMA-ALUE	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
TYÖN LAATU	Vartijahenkilöstön määrä Toiminnan kehittäminen Koulutus	Kriittiset menestystekijät
	Kiire Yötyö Tehtäväkuva	Työ itsessään
	Esimiesten välinen yhteistyö Esimiesten ja vartijoiden välinen yhteistyö	Yhteistyö
AMMATTIETIIKKA	Tasapuolisuus Yhdenmukainen linja Esimiehisyys	Hyvä esimiestyö
	Kollegoiden auttaminen Toiminnan laatu Arvokeskusteluiden käyminen	Arvot
	Alaisten kuormittaminen Sukupuolten välinen tasa-arvo Palkitseminen	Eettiset ongelmat
ALAISTAIDOT	Luotettavuus Koulutus Yhteistyökyky	Vartijoiden perustaidot
	Osastoesimiesten työajat Vartijoiden motivaatio Esimiestaidot suhteessa alaistaitoihin	Muutosvastarinta
	Pätevä henkilökunta Palkkataso	Rekrytointi

8.1 Työn laatu

Greenin (2006, 48) mukaan työn laatuun vaikuttavia keskeisiä elementtejä ovat työn vaatima ammattitaito, työn vaatimat ponnistukset, työn sallima harkintavalta, palkkaus, työn ja työsuhteen turvallisuus ja työtyytyväisyys. Helsingin vankilan vankeinhoitoesimiehet puhuivat työnsä laadun yhteydessä omista toimintaedellytyksistään. Henkilökunnan määrä koettiin liian vähäiseksi ja sairaslomat vaikeuttivat tilannetta entisestään. Taru Toikanderin kartoitus vankeinhoitoesimiehistä vuodelta 2007 esitti samankaltaisia tuloksia. Kyselyssä kartoitettiin vankeinhoitoesimiesten kokemuksia työstään. Eniten mainintoja saaneet asiat liittyivät henkilökunnan vähyyteen, kiireeseen ja työmäärän suuruuteen. (Toikander 2007, 27.) Tässä yhteydessä huomion arvoista on se, että tämän opinnäytetyön työn laadun teema-alueen kysymysrunon kysymyksissä käsiteltiin myös kehittämistarpeita. Vapaan kerronnan ohessa kysyttiin siis asioista, jotka voisivat olla paremmin.

Scheinin kulttuurien tasojen teoriassa (Schein 2001, 32) *perusoletuksia* pidetään tiedostamattomana tapana toimia kuten ennenkin ja perusoletuksia ei lähtökohtaisesti kyseenalaisteta. Vankilan kaikkia toimintoja saatetaan perusolettamusten mukaan pitää yllä, vaikka toimintoja pitäisi suhteuttaa henkilökunnan resursseihin ja taata täytäntöönpanon turvallisuus yhteiskunnalle, henkilökunnalle ja vangeille (VL 1 luku 3 § 2 mom.). Toimintojen suhteuttaminen voi tarkoittaa tässä yhteydessä esimerkiksi sitä, että turvallisuutta ja henkilökohtaista suojaa pidetään yllä vähentämällä joitakin toimintoja ja laittamalla asioita tärkeysjärjestykseen.

Toikanderin koko Suomen kattavassa tutkimuksessa päivystyksessä työskentelevät vankeinhoitoesimiehet toivat työtilansa rauhattomuutta enemmän esille kuin rangaistusajan suunnitelmista vastaavat esimiehet (Toikander 2007, 29 - 30). Vaikka Helsingin vankilankin päivystyksessä työskentelevät esimiehet kokivat työtilassaan kehittämisen varaa, tuli haastatteluissa enemmän esille ajoneuvokaluston ongelmat. Suomen eri vankiloissa työtilat ovat erilaisia ja rauhattomuuden katsottiin ehkä kuuluvan työpaikan luonteeseen suuremmassa vankilassa kuten Helsingin vankila. Helsingin vankilan päivystyksestä käsin koordinoidaan esimerkiksi vankikuljetuksia. Parempikuntoisia kulkuneuvoja ei ollut aina tarjolla useiden kuljetusten takia ja vanhempien kulkuneuvojen kanssa oli ollut ongelmia. Esimiehet kokivat riittävän henkilökunnan ja toimivan ajoneuvokaluston olevan tärkeitä tekijöitä oman työnsä mahdollistajina.

Päivystyksen esimiesten keskinäisen yhteistyön taso ja laatu koettiin yhdeksi kehityskohteeksi. Kun tieto kulkee hyvin, niin se luo toimintaedellytyksiä tyydyttävään työskentelyyn. Yhteiset koulutustilaisuudet mainittiin yhdessä haastattelussa tärkeinä, jotta omat mielipiteet ja kehitysehdotukset tulisivat kuuluviin. Scheinin mukaan artefaktit eli organisaation näkyvät rakenteet ja prosessit eivät välttämättä tue ilmaistuja arvoja. Esimiesten avoin viestintä voi olla arvo, mutta ainoastaan positiivista viestintää arvostetaan. Toiminnan kehittämistä esittävä esimies saattaa joutua itse ottamaan vastuun epäkohdan ratkaisusta. Tämä lisätyö oman

työn ohessa voi tuntua rangaistukselta "huonoja uutisia" tuovasta työntekijästä. Tämä saattaa luoda perusolettamuksen, että työntekijöiden ei kannata mainita ongelmista. (Schein 2001, 83.) Työntekijä ei välttämättä ehdi ajattelemaan pitkän aikavälin etuja työn laadun kehittämisen näkökulmasta, jos varsinaisen työn hallinta ja päivän tehtävien hoitaminen vie paljon energiaa.

Koulutukseen pääsemisen vaikeus koettiin yhdeksi ongelmaksi. Uuden toimenkuvan työvuorotaulukko ei usean haastateltavan mukaan tukenut koulutuksiin osallistumista, vaan teki sen vaikeaksi. Toikanderin tutkimuksessa koulutuksen ja perehdytyksen puutteet oli koettu vaikeammiksi rangaistusajan suunnitelmista vastaavien vankeinhoitoesimiesten keskuudessa, mutta myös päivystyksen esimiehet olivat tyytymättömiä saamaansa koulutukseen ja perehdytykseen (Toikander 2007, 29 - 30).

Greenin (2006, 162, 172, 173) mukaan koulutus vaikuttaa työn laatuun esimerkiksi niin, että työntekijä pystyy toteuttamaan paremmin haluamia asioita. Enemmän ammattitaitoa vaativat työtehtävät ovat myös vaativampia. Mikäli työntekijällä ei ole riittävästi työkaluja ammatinhallintaan, hän voi stressaantua ja tuotteliaisuus voi kärsiä tästä. Green (emt. 172) toteaa työn vaatiman ammattitaidon lisääntyneen viime vuosikymmeninä. Työtehtävät ovat tulleet monitahoisemmiksi ja yleistaidot kuten ongelmanratkaisu, kommunikaatio, ilmaisutaidot ja tietokoneen käyttötaidot ovat saaneet enemmän merkitystä etenkin viime vuosien aikana.

Haastatellut vankeinhoitoesimiehet puhuivat siis henkilökunnan määrän vaikutuksista päivittäisten tehtävien menestyksellisen hoidon edellyttäjinä. Kiire kuului monesti vankilan toiminnan ohjaamisen toimenkuvaan ja tiettyihin kellonaikoihin sidotut rutiinit eivät antaneet joustamisen mahdollisuuksia. Koko ajan saattoi ilmetä ennakoimattomia tehtäviä. Se, että sakkovankeja oli alettu asuttamaan Helsingin vankilaan, koettiin kiirettä ja kuormitusta lisänneenä tekijänä. Vankien terveydentila on jo lähtökohtaisesti muuta väestöä huonompi ja erillisryhmistä sairaimpia ovat naisten lisäksi sakkovangit (Haaste 4/2008). Sakkovankeja joudutaan passittamaan monesti vankilan ulkopuoliseen hoitoon. Eräs tapa mitata työn vaatimia ponnistuksia on Greenin mukaan yksittäisten työtehtävien suorittamisen väliset ajanjaksot, milloin ihminen voi levätä. Green puhuu työn vaatimien ponnistusten yhteydessä fyysisestä ja/tai henkisestä työhön panostuksesta. (Green 2006, 48.)

Työn laadun yhteydessä yötyö mainittiin hyvin selkeästi. Työvuoroihin oltiin tyytymättömiä. Yötyön määrä oli lisääntynyt ja työvuoroista ei ehditty palautumaan riittävästi ennen seuraavia työvuoroja. Uudet työajat ja niiden uudenlainen kohdentuminen saivat Toikanderin tutkimuksessa henkilökunnan vähäisen määrän, kiireen ja työmäärän suuruuden jälkeen eniten mainintoja yhdessä tehtävien jakautumisen ja työssä jaksamisen kanssa (Toikander 2007, 26 - 32). Helsingin vankilan päivystyksen vankeinhoitoesimiehistä miltei kaikki ilmaisivat haastat-

teluissa tyytymättömyytensä työvuoroihin. Työvuorot määrättiin vastentahtoiselle henkilökunnalle työnantajan työnjohto-oikeuden perusteella (VVL tiedote 13/24.8.2006).

Haastatteluissa päivityksen vankeinhoitoesimiehet puhuivat uudistuneeseen tehtävänkuvansa liittyen vangeista vieraantumisesta, mitä asiaa käsitellään myös alaistaitojen teema-alueen yhteydessä. Toikanderin tutkimuksessa tuotiin asiaa esille myös muiden vankiloiden vankeinhoitoesimiesten vastauksissa. Toimipaikka vankilan asuinosa-alueen ulkopuolella ja lisääntynyt yötyön määrä huonontaa vankituntemusta. (Toikander 2007, 27, 28, 30.) Eräissä Helsingin vankilan päivityksen esimiehen haastattelussa tuotiin esille myös vastuukysymys. Työ vankilan päivityksessä pitää sisällään kokonaisvaltaista vastuuta koko vankilan toiminnasta. Yöaikaan vastuu korostuu, vaikka olemassa on päivistävän virkamiehen järjestelmä. Aikaisemmassa järjestelmässä vankilan asuinosa-alueen esimiehet (entinen ylivartijan virkanimike, nykyisin rangaistusajan suunnitelmista vastaavat esimiehet) hoitivat yöajan vankilan esimiestehtäviä kukin vuorollaan. Vankilan päivitystä hoitivat tietyt henkilöt päivittäin. Uudessa järjestelmässä rangaistusajan suunnitelmista vastaavat esimiehet ovat vastuussa osastoistaan päiväaikaan. Vastuu vankilan toiminnasta päiväajan lisäksi yöaikaan on turvallisuudesta vastaavilla eli päivityksessä työskentelevillä esimiehillä.

Työn laadun yhteydessä haastatteluissa tuotiin esille yhteistyön merkitys. Henkilöstön hyvät keskinäiset välit edesauttavat ilmapiiriä, missä työntekijät tukevat toisiaan ja informaation kulku helpottaa työtehtävissä onnistumista. Clark (1998) jakaa työn laadun kaikkein arvostetuimmat puolet kahteen: työn sisältöön ja hyviin sosiaalisiin suhteisiin työpaikalla (Green 2006, 19). Organisaatiomuutosten yhteydessä työhyvinvointinäkökulma on yksi kaikkein tärkeimmistä. Avoin kommunikaatio on yksi työhyvinvoinnin edellytyksiä. (Stenvall & Virtanen 2007, 13.)

Uuden palkkausjärjestelmän koettiin tehneen kastijakoa rangaistusajan suunnitelmista ja päivityksestä vastaavien esimiesten välille Helsingin vankilassa. Rangaistusajan suunnitelmista vastaavilla esimiehillä on kaksi tasoa korkeampi palkkaluokka kuin päivityksen esimiehillä. Yhteenkuuluvuuden tunnetta vaikeutti myös se, että päivityksessä työskentelevien esimiesten kouluttamiseen ei ollut haastatteluaineiston perusteella kiinnitetty samanlaista huomiota kuin rangaistusajan suunnitelmista vastaavilla esimiehillä. Päivätyötä tekevillä vankeinhoitoesimiehillä on ollut tulostavoitteena tietty määrä täydennyskoulutuksia (Helsingin vankilan tulossopimus vuodelle 2008, 2). Päivityksen vankeinhoitoesimiesten ammatilliseen kehittämiseen ei ole kiinnitetty samalla tavalla huomiota, mikä oli tuonut mukanaan eriarvoisuuden tunnetta.

Yhteenkuuluvuuden tunnetta esimiesten välillä oli vähentänyt se, että päivityksen esimiehet olivat kokeneet rangaistusajan suunnitelmista vastaavien esimiesten olevan haluttomia aut-

tamaan heitä tauoille pääsemisessä. Monet työmotivaation sisältöteoriat selittävät motivaation perustaksi ihmisen tarpeet. Amerikkalaisen sosiaalipsykologi Abraham Maslow'n (1954) tarvehierarkian mukaan ihmisen fysiologiset tarpeet, kuten nälkä, jano ja muut kehon tarpeet ovat tarvehierarkian tärkeysjärjestyksessä ensimmäisellä sijalla. Työpaikoille siirrettyinä näitä tarpeita ovat esimerkiksi ruokailu, liikunta ja lepotauot. Vaikka Maslow'n teoriaa on kritisoitu paljon, teorialla on ollut huomattava vaikutus käsitykseen työmotivaatiosta ja sen sisällyöstä. (Lämsä & Hautala 2004, 82 - 83.) Helsingin vankilan päivästyksessä työskentelevät esimiehet kokivat tauoille pääsemisen vaikeaksi. Päivystyksen vankeinhoitoesimiesten joukossa koettiin, että rangaistusajan suunnitelmista vastaavat esimiehet eivät halua tai ehdi auttaamaan päivästyksessä työskenteleviä esimiehiä.

Organisaation muutos ja esimiestyön uudistus oli vaikuttanut Helsingin vankilan yöajan vartiointiin ohjaamiseen. Aikaisemmin esimiehillä oli ollut yöaikaan tietty pysyvä valvontahenkilökunta ohjattavanaan. Uudistus oli purkanut tämän systeemin. Schein (1987) tekee eron kulttuurin pintatason ilmiöiden ja syvemmällä tasolla sijaitsevan yhteisen näkemyksen kanssa. Kulttuuri on myös ryhmäkokemusten opittua tulosta. Yhteiset kokemukset ovat muovanneet ryhmälle yhteisen näkemyksen ryhmästä ja sen toiminnasta. (Schein 1987, 25.) Tämänkaltaiset organisaation pienet ryhmät ovat saattaneet olla aikaisemmin vahvojakin osakulttuureja, joissa on ollut tapana tehdä asioita tietyllä tavalla. Vahvassa osakulttuurissa on saattanut vallita tietynlainen autonomia, jolloin ryhmän tavoitteet ovat saattaneet olla erilaisia organisaation keskeisiin toimintaperiaatteisiin nähden. (Salo & Kuittinen 1998, 214 - 223.)

Valvouryhmien esimiesten vaihtuminen ja rangaistusajan suunnitelmista vastaavien esimiesten uudenlaiset työnkuvat olivat joidenkin tutkielman haastateltavien mielestä vähentäneet yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilökunnan välillä. Tähän oli vaikuttanut rangaistusajan suunnitelmista vastaavien esimiesten ajoittainen poissaolo osastojen vartijoiden ohjaamisesta ja esimerkin näyttämisestä. Entisen ylivartijajärjestelmän mukaisten yöajan valvontaryhmien purkautuminen oli myös vaikuttanut ilmapiiriin tehden sitä vähemmän tuttavalliseksi. Tuttavallisuuden väheneminen mainitaan ammattietiikan teema-alueessa myös tasapuolista kohtelua edesauttavana tekijänä.

8.2 Ammattietiikka

Ammattietiikasta puhuttaessa Helsingin vankilan päivästyksessä työskentelevien esimiesten haastatteluissa ilmeni selkeästi mielipide tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden tärkeydestä. Tasapuolisuuden vaatimus löytyy valtion virkamieslain säännöksistä. Esimies ei saa asettaa ketään perusteettomasti eriarvoiseen asemaan. Tasapuolisen kohtelun periaatteen tulee näkyä kaikessa toiminnassa, esimerkiksi työnjaon oikeudenmukaisuutena ja yhteisten pelisään-

töjen soveltamisena jokaiseen. Esimiehen tulee huolehtia siitä, että ”jokainen saa palvelusuhteesta johtuvat edut ja oikeudet sellaisina kuin ne hänelle kuuluvat”. (Valtiovarainministeriö 2005, 20 - 21.)

Hyvää johtajuutta on määritelty erilaisilla teorioilla. Oikeudenmukaisuutta pidetään yleisesti eräänä tärkeimmistä hyvän johtajuuden tunnusmerkeinä. Toisiin ihmisiin vaikuttamisessa ollaan tekemisissä vallankäytön ja arvovalintojen kanssa. Johtajuutta voidaan arvioida hyvän ja pahan, oikean ja väärän, oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden valossa. (Lämsä & Hautala 2004, 237 - 238.) Helsingin vankilan päivystysten esimiehet pitivät tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden toteutumisessa tärkeänä esimiesten yhdenmukaista linjaa. Oma työtään voi lähestyä monella tavalla olemalla tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Esimiesten tulisi kuitenkin sopia tietyistä peruseriaa-asteista, jotka toteutuvat riippumatta siitä, kuka esimiehistä on työvuorossa.

Esimiehisydestä puhuttiin haastatteluissa hyvän esimiestyön yhteydessä. Esimiehen tulisi näyttää esimerkkiä ja osoittaa noudattavansa tiettyjä peruseriaa-asteita. Oma esimerkki ja esimiesmäinen käytös välittyvät eteenpäin ja lisäävät luottamusta esimieheen. Työntekijöiden kunnioitus ja heidän ongelmiansa kuunteleminen tuotiin monessa haastattelussa esille tärkeinä esimiehen ominaisuuksina. ”Johtajat luovat omalla käyttäytymisellään standardit, jotka ajan myötä läpäisevät koko organisaation” (Valtiovarainministeriö 2005, 20). Kirjoitettu eettinen toimintapolitiikka ja ohjeistus ovat tärkeitä, mutta vähintään yhtä tärkeää on luotettavuuden ja arvostuksen säilyttäminen työntekijöiden silmissä. Yhdenmukaisuus sanojen ja tekojen välillä on yksi luotettavuuden indikaattoreista. (Menzel 2006, 51.) Luotettavuus ja rehellisyys paljastuvat käyttäytymisestä, ja korkean luottamuksen ilmapiirissä ihmiset ovat sitoutuneita. Sitoutuneet työntekijät ovat valmiita työskentelemään organisaation päämäärin mukaisesti. (Popejoy & Delaney 2004, 12.) Eettisesti toimivan esimiehen oletetaan kohtelevan työntekijöitään kunnioittavasti eikä vain välineinä tavoitteiden saavuttamiseksi (Zhu & Avolio 2004, 16 - 26).

Esimiesmäisestä käytöksestä puhuttaessa tuli yhdessä haastattelussa esille myös se, että esimiehen tulisi hyväksyä roolinsa ja luoda ihmissuhteita työpaikkansa ulkopuolella. Järvisen (2001, 63 - 67) mukaan esimies voi läheisillä suhteilla tiettyihin työntekijöihin vaarantaa puolueettomuuttaan henkilöstön silmissä ja työntekijät voivat kokea esimiehen suosivan läheisiä alaisiaan. Jos esimies tuntee itsensä epävarmaksi, hän saattaa yrittää miellyttää kaikkia. Korostuneen itsenäisen toiminta voi viestiä epävarmuudesta. Paineita uuden esimiehen rooliin voivat tuoda uuden esimiehen entiset työtoverit, mutta myös muut alaiset. Entiset työtoverit voivat toivoa suhteen jatkuvan muuttumattomana. He voivat kokea esimiehen muuttuneen virkansa myötä. Ei niin läheisessä kontaktissa olevat saattavat olla jopa kateellisia esimiehen valinnasta ja yrittää jopa estää esimiehen onnistumista tehtävässään. Esimiehen tulee sietää

erilaisia työyhteisöstä tulevia paineita ja otettava oma roolinsa esimiehenä. Roolimuutosta edesauttaa se, että työyhteisö ymmärtää esimiehen roolin erilaisuutta ja tukee uutta esimiestä siinä. (Järvinen 2001, 63 - 67; 2005, 38 - 40.)

Tässä opinnäytetyössä mainittiin aikaisemmin se, että päivystyksessä työskentelevät esimiehet toivoisivat rangaistusajan suunnitelmista vastaavien esimiesten auttavan heitä tauoille pääsemisessä. Odotuksia kohdistuu myös työtovereihin. Sen lisäksi, että esimiehet odottavat keskuudessaan yhteisten pelisääntöjen luomista ja noudattamista, he odottavat toisiltaan tulevien työtehtävien valmistelua. Mikäli tulevia työtehtäviä on valmisteltu etukäteen, on työvuoroon tulevan esimiehen helpompi suoriutua työvuoronsa tehtävistä. Kahdessa haastattelussa puhuttiin työn tekemisestä mahdollisimman hyvin, vastuun ottamisesta ja toiminnan vakuuttavuudesta. Haastateltavien puhe peilaa valtiovallan arvoperustan arvoja, joita ovat toiminnan tuloksellisuus, avoimuus, laatu ja vahva asiantuntemus, luottamus, palveluperiaate, puolueettomuus ja riippumattomuus, tasa-arvo ja vastuullisuus (Valtiovallan käsikirja, 2005). Eräissä haastattelussa toivottiin, että lainmukaisen toiminnan varmistamisen lisäksi käytäisiin enemmän keskustelua arvoista. Mentzelin (2006, 363) mukaan onnistuneissa arvokeskusteluissa ja koulutustilaisuuksissa työntekijät tulevat tietoisiksi eettisistä periaatteista. Tämän tietouden ja voimavaran myötä työntekijät pystyvät tekemään oikeita valintoja ja päätöksiä.

Helsingin vankilan päivystyksen esimiehet mainitsivat eettisinä ongelmina vartijahenkilöstön liian kuormittamisen, sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumisen ja hyvistä työsuorituksista palkitsemisen vaikeuden. Esimies joutuu pohtimaan toimintansa oikeudenmukaisuutta muun muassa työtehtäviä jakaessaan, palkitsemisessa, ristiriitojen ratkaisemisessa sekä kehittäjänä (Lämsä & Hautala 2004, 237 - 243). Organisaatiomuutoksissa joudutaan monesti kyseenalaistamaan tiettyjä perusolettamuksia ja miettimään uudelleen työprosesseja, työn tekemisen malleja, työn mitoittamista, resursseja ja tarvittavaa osaamista (Honkanen 2008, 9). Schein näkee, että vanhojen oletusten poisjättäminen on epämukavaa ja tuottaa ahdistusta (Schein 2001, 133).

Haastatteluissa tuli esille huoli henkilökunnan jaksamisesta ja siitä, että henkilökunta joutuu monesti tekemään usean työntekijän töitä ja tinkimään tauoistaan. Miespuoliset työntekijät joutuvat joko vankeuslain vaatimusten tai tehtävien vaarallisuuden takia tekemään vielä enemmän tehtäviä. Haastavimmat tehtävät edellyttävät usein miespuolisia työntekijöitä. Haastavampien ja vaarallisempien tehtävien suorittaminen ei näy kuitenkaan palkkauksessa, mistä asiasta päivystyksen esimiehet joutuvat kuulemaan työtehtäviä jakaessaan. Kun resursseja on vähän, joutuvat pystyvimmät henkilöt monesti enemmän kuormitetuiksi. Palkkausjärjestelmä ei kuitenkaan pysty joustamaan tarvittavalla tavalla ja rikosseuraamusalalla joudu-

taan sisäisillä suullisilla ja kirjallisilla ohjeilla rajaamaan jaettavia suorituspisteitä henkilökohtaisesta suoriutumisesta.

8.3 Alaistaidot

Helsingin vankilan päivystyksen kaikki vankeinhoitoesimiehet puhuivat alaistaitojen yhteydessä luotettavuuden tärkeydestä. Erityisen huomionarvoista on se, että esimiehet eivät kaivaneet poikkeuksellisia taitoja tai kykyjä alaisiltaan. Kunnostaan huolehtivat, työaikoja ja käskyjä noudattavat vartijat ovat luotettavia. Alaistaitojen teema-alueen toiseksi eniten mainintoja saanut asia oli koulutuksen tärkeys. Keskinen (2005, 32 - 33) toteaa ammatillisen osaamisen ja sen myötä laadukkaan työn tarvitsevan myös aktiivista oman työn kehittämiseen tähtäävää työtettä. Pelkkä aikaisempi koulutus ja kertynyt työkokemus ei ole välttämättä riittävä ammatillisen osaamisen edellytys. Esimiehet kaipasivat enemmän vankilaturvallisuutta vaarantavien tilanteiden koulutuksia. Kerkon (2001, 212) mukaan pelastustoimintaan varautumisen resursseja ja voimavaroja pitää vahvistaa ja ylläpitää koko ajan.

Yleisessä keskustelussa tuodaan usein esiin esimiestyön merkitys siihen, miten organisaatiossa suoriudutaan erilaisista tehtävistä. Haastatteluaineistossa tulee esille myös vartijoiden yhteistyökyvyn merkitys esimiestyötä tukevana ja hyvää suoriutumista edesauttavana tekijänä. Luotettavimmat vartijat eivät pelkästään toimi ohjeiden mukaan, vaan ovat aktiivisia ja ilmaisevat tietouttaan esimiehelle. Organisaatiossa on pystyttävä analysoimaan tietoa ja välittämään sitä niille, joiden työtä se koskee. Tämä edellyttää tiedon merkityksellisyyden oivaltamista. (Rikosseuraamusvirasto 2001, 42.) "Työntekijällä saattaa olla enemmän tietoa työsuoritusta rajoittavista tai edistävästä seikoista kuin hänen esimiehellään" (Keskinen 2005, 44). Yhdessä haastattelussa mainittiin työtehtävistä keskustelemisen tärkeys. Esimiehellä on vastuuta alaistaitojen kehittymisestä ja hän voi auttaa alaistensa vastuullisen asenteen muodostumisessa antamalla heille riittävästi tietoa työtehtävistä (Keskinen 2005, 43).

Vartijoiden luotettavuuden jälkeen seuraavaksi eniten alaistaitojen yhteydessä puhuttiin muutosvastarinnasta ja vartijoiden työmotivaatiosta. Vartijat eivät olleet tottuneet siihen, että osastoilla ei ollut aina esimiestä paikalla. Puohiniemen mukaan (2003, 22) muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää yhteiset päämäärät. Jos ne puuttuvat, saattavat esimerkiksi yksilöiden omat intressit ohjata toimintaa. Kun toimitaan normien mukaan, tulisi jonkun olla aina askeleen edellä luomassa yhteisiä pelisääntöjä. Schein (2001, 27) toteaa, että organisaatioiden kulttuuri voi olla rajoite muutokselle. Ympäristön muutokset vaatisivat työntekijöiltä uusia reaktioita, mutta he voivat pitää kiinni vanhasta kulttuurista.

Vartijoiden koettiin olevan tyytymättömiä muutoksiin esimiestyössä ja organisaatiossa. Esimiesten puuttumisen lisäksi henkilökuntapula oli vaikuttanut joidenkin vartijoiden työmotivaatioon negatiivisesti. Keskinen (2005, 32) mukaan motivoituneisuus voi ilmetä niin, että työntekijä sietää ja sallii työhönsä liittyviä muutoksia. Motivaatioon voi vaikuttaa esimerkiksi uuden oppimisen pelko. Vartijoiden kohdalla tässä yhteydessä voidaan mainita esimerkkinä, että esimiesten poissa ollessa vartijat joutuvat opettelemaan uutta ja ottamaan enemmän vastuuta työssään. Vankitietojärjestelmän käyttäminen päivittäisenä työvälineenä on merkinnyt uuden teknologian opettelemisen pakkoa.

Schein (2001, 137 - 138) jakaa oppimisahdistusta väliaikaisen osaamattomuuden pelkoon, osaamattomuuden rankaisemisen pelkoon, henkilökohtaisen identiteetin menettämisen pelkoon ja ryhmän jäsenyyden menettämisen pelkoon. Keskinen (2005, 25) mukaan työhön sitoutuneisuus on merkittävä monien työhön liittyvien toimintojen kannalta. Sitoutuminen edellyttää motivoituneisuutta ja sitä myöten halua kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Oman itsensä identifioiminen organisaatioon, omaan työpaikkaan ja osastoon voi olla vaikeaa, mikäli esimiehiä ei ole työpaikoilla samalla tavalla läsnä kuin aikaisemmin.

Keskinen (2005, 30) mukaan esimieheltä saatu tuki ja kannustus vaikuttaa työhön sitoutumiseen jopa enemmän kuin työtovereilta saatu tuki. Esimiestyössä luottamus on tärkeää. Esimies pystyy herättämään luottamusta muun muassa käyttäytymisen pysyvyydellä eri aikoina ja eri tilanteissa. Henkilökunnan hyvinvoinnista huolehtiminen herättää luottamusta, samoin päätösten perustelemisen ja oikea aikainen ja asiallinen palaute. (Keskinen 2005, 80 - 82.) Helsingin vankilan päivystyksessä työskentelevien esimiesten mielestä se, miten pitkältä ajalta esimies tunnetaan, vaikuttaa alaisten luottamukseen. Auktoriteetin omaaminen ei tarkoita sitä, että esimiehen tulisi ottaa autoritääriinen rooli työssään.

Yhdessä haastattelussa puhuttiin myös siitä, että vankilassa samalla toimipaikalla työskentely ei ole välttämättä aina paras ratkaisu. Keskinen (2005, 84 - 85) näkee tarpeellisena työntekijöiden vaihdot toisille osastoille, mikäli työntekijöille on kehittynyt kollektiivinen sopimus tehdä työtään periaatteella "vähempikin riittää". Keskinen puhuu kollektiivisen työntekijöiden keskinäisen sopimuksen lopettamisesta. Pätevän henkilökunnan puute ja alhaiseksi koetun palkkatason ongelmat tulivat opinnäytetyössä esille. Asia tuotiin esille myös Toikanderin tutkimuksessa (Toikander 2007, 38). Vankilavirkailijain liiton puheenjohtaja Jari Tuomela toteaa "Vartijan ammatin kilpailukyky ei ole kovin hyvä, jos miettii palkkaa tai kehittymismahdollisuuksia ammatissa. Eivätkä vangit ole kaikkein helpoimpia asiakkaita - monessa ammatissa pääsee varmasti vähemmällä". (Ylioppilaslehti 13/2007.)

9 POHDINTA

Opinnäytetyön haastattelujen perusteella Helsingin vankilan organisaatiokulttuurissa oli havaittavissa muutosvastarintaa organisaatiouudistusta kohtaan. Kaikki vartijat eivät olleet hyväksyneet esimiesten poissaoloa osastoilta ja he olivat tuoneet asiaa avoimesti esille Helsingin vankilan päivystyksessä työskenteleville esimiehille. Haastatellut esimiehet eivät itsekään pitäneet tätä asiaa positiivisena. Esimiesten omia ongelmia organisaatiomuutoksen jälkeen olivat esimerkiksi koulutusten priorisoituminen rangaistusajan suunnitelmiin ja omien taukojen toteutumisen hankaluudet. Suurimpana ongelmana tuli esille tyytymättömyys kasvaneeseen yötyön määrään.

Scheiniä (2001) mukaillen työntekijöillä on tiettyjä perusoletuksia ja tapoja toimia, jotka voivat esimerkiksi joko tukea organisaation toiminnan tavoitteita, taikka sitten ei (Schein 2001, 34). Yleinen kysymys tutkimus- ja kehittämismenetelmien yhteydessä on se, miten paljon asioiden tilaa ja organisaation toimintaa voidaan arvioida puhetta analysoimalla. Tässä opinnäytetyössä tuotiin esille se, että muutosta vastustettiin vartijoiden puheessa, mutta tämä ei välttämättä aiheuttanut työtehtävien suorittamisen laadun huonontumista. Muutosvastarintainen puhe on normaalia isoissa uudistuksissa. Työntekijöiden parissa koko ajan työskentelevät esimiehet toisivat esiin erilaisia näkökulmia organisaatiouudistuksesta. Tämä voisi vaikuttaa asenneilmapiirin paranemiseen ja vanhojen, aikoinaan hyväksi havaittujen toimintatapojen nopeampaan muutokseen. Vartijoiden raporteille ja havainnoille annettiin haastatteluissa tärkeä merkitys esimiehille ja koko organisaatiolle. Alaisten halu toimia aktiivisesti ja aloitteellisesti helpottaa esimiesten onnistumista.

Toikanderin tutkimuksessa koskien Suomen kaikkia vankeinhoitoesimiehiä vankiaineksen huonontuminen nähtiin toiseksi suurimmaksi ongelmaksi. Vangit ovat moniongelmaisia ja heidän joukossaan tapahtuu jengiytymistä (Toikander 2007, 37). Tämä asia ei voi olla vaikuttamatta työnjohdollisiin tarpeisiin osastoilla. Uusi vankeuslaki edellyttää sen tuntemusta ja tietoa siitä, miten lakia on tulkittu esimerkiksi Eduskunnan oikeusasiamiehen taholla. Oikeusasiamies valvoo esimerkiksi virkamiesten lakien noudattamista, velvollisuuksien täyttämistä ja hyvän hallinnon ja perus- ja ihmisoikeuksien toteutumista (Eduskunnan oikeusasiamies 2009). Rangaistusajan suunnitelmista vastaavien esimiesten koulutuksia on saattanut olla uudistuksen alkutaipaleella enemmän, koska heillä on alussa ollut paljon uuden oppimista. Onko tilanne tasaantunut, käytännöt vakiintuneet ja näkykö esimiehiä taas enemmän vankilan asuinosaistoilla? Oliko esimiesten puuttumiseen varauduttu suunnitelmissa ja oliko asia tiedostettu etukäteen? Onko tärkeää vai ei, että esimies olisi aina vankilan asuinosaistoilla henkilökunnan ja vankien käytettävissä? Tämän opinnäytetyön haastatteluaineiston perusteella vankiloiden esimiestyön jakaminen päivystystä hoitaviin ja vankilan osastoista vastaaviin esimiehiin on tuonut mukanaan ongelmia Helsingin vankilassa. Vankilan osastoilla ei ole aina ollut esimie-

hiä, mikä on vaikuttanut vartijahenkilökunnan työmotivaatioon. Lisäksi esimiesten keskinäinen yhteistyö on kärsinyt eriytyneiden työnkuvien johdosta.

Vankeinhoito on muuttunut entistä enemmän vangituista henkilöistä huolehtimiseksi ja heidän kuntouttamiseksi kohti rikoksetonta ja päihteetöntä elämäntapaa. Nämä päämäärät ovat tärkeitä, mutta suljetut vankilat eivät pysty saavuttamaan niitä, mikäli ne eivät pysty pitämään vankeja laitosten sisäpuolella. Mikä on tärkeää ja mikä on vähemmän tärkeää? Säilytysvarmuuteen liittyy esimerkiksi työntekijöiden henkilökohtainen suoja ja mahdollisten ongelmien ennakointia. Tässä yhteydessä voidaan puhua siitä, millä lailla rangaistusajan suunnitelmista vastaavien ja turvallisuudesta vastaavien esimiesten koulutustarpeita ja mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin priorisoidaan laitoksissa ja virastotasolla.

Rangaistusajan suunnitelmiin ja riski- ja tarvearviointeihin perustuva rangaistusten täytäntöönpano ja esimiestyö vankilan osastoilla on lisännyt tietoisuutta, ei pelkästään rikosten uusimisriskien kartoittamiseksi, vaan myös vankila-aikaisen rikollisuuden vähentämiseksi. Asialla on vaikutuksensa vankilaturvallisuuteen ja sitä kautta henkilökunnan työskentelyn olosuhteisiin. Ongelmien ennakointia voisi opinnäytetyön tekijän mielestä edesauttaa myös vankilan päivystyksessä työskentelevien turvallisuudesta vastaavien esimiesten kouluttaminen. Ei pelkästään vankilaturvallisuutta haastavia tilanteita varten vaan esimerkiksi riskien analysointiin ja hallintaan.

Helsingin vankilan päivystyksen vankeinhoitoesimiehet puhuivat haastatteluissa siitä, että he kokivat tauoille pääsytään hankalaksi. Opinnäytetyössä ei mainittu siitä, miten hyvin tai huonosti esimiehet pääsevät vankilan palaveriin, jos heitä tauottavat esimiehet osallistuvat itse niihin. Tutkimustulosten mukaan päivystyksen esimiesten työn laatuun liittyi lisääntynyt yötyö. Opinnäytetyön tekemisen aikana esimiesten palautumista lisääntyneestä yötyöstä on pyritty helpottamaan uudella työvuorojärjestelmällä, jossa peräkkäisten vapaapäivien määrää on lisätty. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että varsinaisen yötyön määrä olisi vähentynyt. Työajan kohdentuminen yöaikaan tuo ongelmia vankituntemukseen, kuten aikaisemmin on todettu tässä opinnäytetyössä. Lisääntynyt yötyö tuo esiin kysymyksen siitä, miten ikääntyvä henkilökunta jaksaa näissä tehtävissään.

Vähäiseksi koettu henkilökunnan määrä koettiin opinnäytetyön haastatteluissa ongelmaksi. Voi olla eettisesti ongelmallista kuormittaa henkilökuntaa. Joudutaan jopa rikkomaan työaikalain mukaisten taukojen toteutumista. Ongelmia voi tuoda mukanaan myös henkilökunnan tottuminen tietynlaiseen päiväjärjestykseen ja rytmiin. Valtionhallinnon säästöohjelma ei voi olla vaikuttamatta aikaisemmin hyväksi koettuihin toimintamalleihin. Kun puhutaan toiminnan tehostamisesta, sitä pitää toteuttaa ottamalla huomioon esimerkiksi työturvallisuus. Honkasen (2008) mukaan muutoksiin on reagoitava organisaatioissa muun muassa miettimällä uudel-

leen mitä voidaan tehdä olemassa olevilla resursseilla. Vakiintuneita käytäntöjä ja perusoletamuksia joudutaan kyseenalaistamaan (Honkanen 2008, 9). Miten resursseja voidaan ohjata paremmin, mitä toimintoja tehostetaan ja mihin panostetaan vähemmän? Jos perusoletuksena on ollut se, että toimintoja pidetään yllä vaikka henkilökuntaa on tiettyinä päivinä todella vähän, voidaanko luoda uusia käytänteitä ja suhteuttaa vankilan toimintoja henkilökunnan määrään?

Tässä opinnäytetyössä tuotiin esimiesten kokemusten lisäksi esille haastatteluaineistoa siitä, miten esimiehet kokevat vartijoiden mieltävän työtään ja työskentelyn edellytyksiä Helsingin vankilassa. Nämä näkyvät artefaktit eivät välttämättä kuitenkaan edusta yleistä mielipidettä laajemmin. Ammatillisen kulttuurin syvärakenteisiin pääseminen edellyttäisi ammatillisen kulttuurin tutkimisen laajentamista vartijoiden kokemuksiin. Sekä vankeinhoitoesimiesten että vartijoiden näkökulmaa olisi hyvä saada esille laajentamalla ja syventämällä aiheen käsittelyä uusissa tutkimuksissa. Organisaatioissa on omia osakulttuurejaan, joissa esiintyviä mielipiteitä ja kokemuksia voitaisiin tutkia. Vankilan johdon, esimerkiksi turvallisuudesta vastaavien apulaisjohtajien näkemykset toisivat kokonaisvaltaisempaa näkemystä ja asioidentilojen perusteluja hyvin esille. Työntekijöillä ei ole kaikkea sitä tietoutta käsillä, minkä perusteella turvallisuus- ja kuntoutustyötä johdetaan vankiloissa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskohde oli Helsingin vankila ja sen päivystyksessä työskentelevät vankeinhoitoesimiehet. Vankilat, niiden toimintaympäristöt ja toimenkuvat ovat erilaisia. Opinnäytetyön tulokset koskettavat Helsingin vankilaa, mutta monissa kohdin esimiesten kertomissa on nähtävissä yhtäläisyyksiä Taru Toikanderin (2007) koko Suomen vankeinhoitoesimiehiä koskevaan kartoitukseen verrattuna. Helsingin vankilan päivystyksen vankeinhoitoesimiesten haastatteluissa tuotiin esille heidän ammatillisia arvojaan ja perusoletuksia. Tässä yhteydessä on hyvä tuoda esiin, että ihmisillä on taipumus viitata sellaisiin arvoihin ja olettamuksiin, joita pidetään yleisesti hyväksyttävänä. Tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin toisessa tilanteessa. Siksi haastattelijan kyky tulkita vastauksia on ratkaisevaa tulosten tulkinnassa. (Hirsijärvi ym. 2005, 195.)

Opinnäytetyön tekijä on sidottu havaintojen teoriapitoisuuteen. Opinnäytetyön tekijän oma käsitys ilmiöistä, mitä merkityksiä hän antaa sille ja tutkimuksen tekotapa on vaikuttanut tutkimuksen tuloksiin. Opinnäytetyön tekijä päättää tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä varassa, joten kaikki tieto on siinä mielessä subjektiivista. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 19.) Tuomen ja Sarajärven (2006, 138) mukaan aineiston kokoamisen selittäminen yksityiskohtaisesti luo uskottavuutta tutkimukselle. Tässä opinnäytetyössä on pyritty kuvaamaan opinnäytetyön prosessia ja perustelemaan valintoja ja opinnäytetyön tulkintoja aineistosta. Opinnäytetyö on ollut kokonaistutkimus, jossa haastateltiin kaikki Helsingin vankilan turvallisuudesta vastaavat vankeinhoitoesimiehet ja tulokset olivat samansuuntaisia vuonna 2009 julkaistun

Tilastokeskuksen julkaiseman raportin kanssa: vaikka valtion palkansaajien osaamistaso on kohonnut ja työtehtävät ovat muuttuneet itsenäisemmiksi, ovat kiire ja epävarmuus lisääntyneet ja sosiaaliset suhteet ja yhteistyö kärsineet. (Lehto & Sutela 2009, 218 - 219).

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus.
- Argyris, C. 1992. On Organizational learning. Cambridge. Massachusetts. Blackwell Publishers.
- Dubner, S. & Levitt, S. 2006. Freakonomics. Outoustalous. Jyväskylä. Gummerus.
- Eduskunnan oikeusasiamies. [WWW-dokumentti]
<http://www.oikeusasiamies.fi/Resource.phx/ea/index.htx> (Viitattu 8.10.2009).
- Ekman, G. 2003. Johda enemmän, hallitse vähemmän. Juva. WSOY.
- Ellonen, E. & Nurmi, L. & Raivola, P. & Välitalo, T. & Välitalo, U. 1997. Poliisityön psykologiaa. Poliisin oppikirjasarja 7/1997.
- Eskola, J. & Suoranta, J. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Green, F. 2006. Demanding work. Princeton. University press.
- Haaste-lehti 4/2008. Porvoo. Kirjapaino Uusimaa.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita.
- Heiskanen, H. 1991. Johtamisen ammattietiikasta. Kirjassa Ammattien ja ansaitsemisen etiikka (toim. Airaksinen, T.)
- Helkama, K. & Liebkind, K. & Myllyniemi, R. 1998. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki. Edita.
- Helsingin vankila. Viikkotiedote 40/08. Sisäinen virastoposti. Word-dokumentti (Viitattu 30.09.2008).
- Helsingin vankila. Tulossopimus 2008.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä. Gummerus.
- Honkanen, H. 2008. Poliisi muutoksen silmässä. Poliisilehti 2/2008.
- ILO. Decent Work -kampanja. [WWW-dokumentti]
<http://www.ilo.org/public/english/decent.htm> (Viitattu 29.10.2008).
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu. Otava.
- Jyväskylän yliopisto. Koulutuksen tutkimuslaitos. Kaupan ja tekniikan alan korkeakoulutetut vakaissa työsuhteissa. Näin vastattiin: koulutusten hyvät ja huonot puolet tiivistetysti. [Word-dokumentti]
<http://ktl.jyu.fi/ktl/ajankohtaista/9-10-2007> (Viitattu 2.10.2008).
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOY pro. Helsinki.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WSOY. Juva.

Kauppinen, R. & Silvennoinen, M. 2007a. Onnistu alaisena - näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä. Gummerus.

Kauppinen, R. & Silvennoinen, M. 2007b. Kehity alaisena - onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä. Gummerus.

Kerko, P. 2001. Turvallisuusjohtaminen. Aavaranta-sarja no. 49. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito - luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämistäitiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammalan kirjapaino. Vammala.

Keskinen, S. & Rehnback, K. 2008. Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Kuntatyö kunnossa. [PDF-dokumentti].
http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4235/Atte9105_05s.pdf (Viitattu 7.9.2008).

Kiehelä, H. & Tanskanen, M. 2006. Suomen vankeinhoitoalan koulutus muutoksen tiellä. Teoksessa Vartijakoulutus Pohjoismaissa, Venäjällä ja Virossa. Vankeinhoidon koulutuskeskuksen tutkielmat ja selvitykset 2/2006. Tampere. Juvenes.

Kivelä, J. 2003. Esimiehen vastuun ulottuvuudet. Teoksessa julkisen toiminnan eettisiä kysymyksiä (toim.). Helsinki. Valtiohallinnon kehittämiskeskus.

Koski, A. 2003. Tuloksellisuusarvioinnin ja kehittämistyön haasteet. Tuloksellisuuden Takuut -hankkeen tutkimuskuntien nykytilan analyysi. Lapin yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu 62.

Kriminaalihuolto. Toiminnan esittely. 2009. [WWW-dokumentti]
<http://www.kriminaalihuolto.fi/> (Viitattu 1.10.2008)

Kuittinen, M. & Salo, P. 1998. Kasvatus-lehti. [WWW-dokumentti]
http://www.joensuu.fi/psykologia/laitos/henkilokunta/kuittinen/salo_kuittinen.html (Viitattu 29.1.2009)

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2009. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki. Edita.

Menzel, D. 2006. Ethics Management in Public Organizations. M.E. Sharpe, Inc. [eBrary-dokumentti].
<http://nelli.laurea.fi:2053/lib/laurea/search.action?p00=Menzel%2C+D.+2001.+Ethics+Management+in+Public+Organizations&search=Search+ebrary> (Viitattu 29.1.2009)

Mäkelä, T. 2006. Vierailtava luonnoitsija. Luentomuistiinpanot. Esimiestyö. Vankeinhoidotutkinto 9. Rikosseuraamusalan koulutuskeskus. Vantaa.

Nykänen, K. 2007. Helsingin vankilan valvontahenkilöstön kokemuksia vuorotyöstä. Laurea ammattikorkeakoulu. Tikkurila

Oikeusministeriö. 2008. Vankeinhoidon kehittämisohjelma. [PDF-tiedosto].
<http://www.om.fi/1181802229530> (Viitattu 2.10.2008).

Oikeusministeriön hallinnonalan henkilöstöstrategia 2008 - 2011.

Pelkonen, J. & Tuominen, E. 2004. Joustava eläkeikä -tutkimus. Esiraportti joustavien ikärajojen valintatilanteeseen vuosina 2005-2007 tulevasta yksityisalojen palkansaajista. Eläketurvakeskuksen monisteita 45. Helsinki. [PDF-dokumentti].
<http://www.etk.fi/Binary.aspx?Section=42845&Item=17873> (Viitattu 7.9.2008).

- Popejoy, B. 2004. A question of leadership. Leadership in Action. Toukokuu/Kesäkuu 2004, Numero 24, sivu 12. [WWW-dokumentti].
<http://www3.interscience.wiley.com/journal/109565265/issue> (Viitattu 17.1.2009).
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Limor Kustannus. Vantaa.
- Rikosseuraamusalan vuosikertomus 2006. [PDF-dokumentti].
<http://www.rikosseuraamus.fi/uploads/3g98yn9lv.pdf> (Viitattu 25.9.2008).
- Rikosseuraamusalan koulutuskeskus. Vankeinhoidon ammattikorkeakoulutasoisen koulutuksen järjestäminen. Työryhmän loppuraportti 31.5.2001.
- Rikosseuraamusvirasto. 2005. RAKE-työryhmän raportti.
- Rikosseuraamusvirasto. 2001. Toimintapolitiikat väkivallan ja sen uhan vähentämiseksi vankeinhoitolaitoksessa. Työryhmän raportti 23.8.2001. Rikosseuraamusviraston julkaisu 1/2001. [PDF-dokumentti].
<http://www.rikosseuraamus.fi/uploads/hyfiurdo99.pdf> (Viitattu 7.2.2009).
- Sallila, P. & Vaherva, T. (toim.) Arkipäivän oppiminen. Saarijärvi. Gummerus.
- Schein, E. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Jyväskylä. Gummerus.
- Schein, E. 2001. Yrityskulttuuri- selviytymisopas. Tampere. Tammer-Paino.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki. Edita.
- Särkelä, A. 17.9.2008. Kuntouttavan sosiaalityön asiakastyön prosessi. Luentomuistiinpanot. Laurea ammattikorkeakoulu iso auditorio B101. Tikkurila.
- Toikander, T. 2007. Vankeinhoitoesimiehet uudistuneissa tehtävissään. Tutkimusraportti. Rikosseuraamusvirasto.
- Toivanen, J. 2001. Balanced scorecardin implementointi ja käytön nykytila Suomessa. Väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 108.
- Tuomela, J. 2007. Haastattelu. Ylioppilaslehti 13/2007. [WWW-dokumentti].
<http://www.ylioppilaslehti.fi/2007/10/05/linnan-rengit/> (Viitattu 7.2.2009)
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Gummerus.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. Juva. WSOY.
- Valtiovarainministeriö. 2005. Arvot arjessa - Virkamiehen etiikka: Valtiohallinnon käsikirja. Helsinki. Edita.
- Vankeinhoito 2008. Helsingin vankilan esittely ja Helsingin vankilan henkilöstö. [WWW-dokumentit]
<http://www.vankeinhoito.fi/6403.htm> (Viitattu 29.9.2008).
<http://www.vankeinhoito.fi/24928.htm> (Viitattu 29.9.2008)
- Vankeuslaki. 2005. N:o 767. Suomen säädöskokoelma.
- Vankilavirkailijaliiton tiedote 13/24.8.2006.
- Vesterbacka, E. 2008. Rikosseuraamusviraston pääjohtajan Esa Vesterbackan puheenvuoro rikosseuraamusalan aluejakoselvityksen tiimoilta järjestetyssä lehdistötilaisuudessa Helsingissä 19.11.2008. [WORD-dokumentti].
http://www.rikosseuraamus.fi/uploads/m54kjb_1.doc (Viitattu 11.10.2009).

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita.

Von Gruenewaldt, V. (toim.) 2004. Henkisen hyvinvoinnin edistäminen turvallisuusaloilla. Vammalan kirjapaino.

Ylivartijoiden saatavuuden varmistaminen siirtymäkautena 2004-2008. 2003. Työryhmämuisio. Oikeusministeriö. Kriminalipoliittinen osasto.

Zhu, W. & May, D. & Avolio, B. 2004. The Impact of Ethical Leadership Behavior on Employee Outcomes: The Roles of Psychological Empowerment and Authenticity. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Numero 11/1 sivut 16 - 26.

LIITTEET

Liite 1

Tutkimuslupahakemus teemahaastatteluista

Haen tutkimuslupaa suorittaa teemahaastattelun Helsingin vankilan vakituisessa virassa toimiville vankeinhoitoesimiehille aikavälillä 1.10 - 31.10.2008 Helsingin vankilassa. Käytän haastattelumateriaalia Laurea-ammattikorkeakoulun sosionomiopintojeni opinnäytetyön tutkimusaineistona. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa tietoa turvallisuudesta vastaavien vankeinhoitoesimiesten työstä ja tuoda esiin mahdollisia kehittämissuhteita.

Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan eli kirjoitetaan auki sanasta sanaan. Tämän jälkeen niistä tehdään sisällön analyysi ja johtopäätökset.

Helsingissä 18.10.2008

Panu Kokkonen

Teemahaastattelun teemat ja apukysymykset

Taustakysymyksiä: Ikä, kokemus vankeinhoitoalalta, milloin esimiestutkinto on suoritettu, monta vuotta toiminut esimiestehtävissä

1. TYÖN LAATU

- Mitkä ovat nykyisen työskentelytavan hyvät puolet päivä- ja valvoursaikaan?
- Mitkä ovat nykyisen työskentelytavan huonot puolet päivä- ja valvoursaikaan?
- Mitkä ovat entisen työskentelytavan hyvät puolet?
- Mitkä ovat entisen työskentelytavan huonot puolet?
- Miten esimiestyön ikäviin asioihin voi vaikuttaa?
- Kuinka kehittäisit työtäsi?

2. ESIMIEHEN AMMATTIETIIKKA

- Millaisia arvoja ja periaatteita pidät tärkeimpinä omassa työssäsi?
- Miten ne näyttäytyvät työssäsi?
- Miten hyvin pystyt toimimaan työssäsi ammattieettisyyden näkökulmasta?
- Mitkä asiat ohjaavat sitä, miten pystyt tekemään työtäsi hyvin?
- Mitkä asiat tuntuvat ammattieettisesti vaikeilta?
- Mitä turvallisuudesta vastaavan esimiehen tulisi mielestäsi välttää toiminnassaan?
- Millaisiin seikkoihin toivoisit työnantajasi tai keskusviraston kiinnittävän huomiota?

3. ALAISTAIDOT

- Kuvaa omaa esimiestyyliäsi
- Millaisia vaikutuksia erilaisilla esimiestyyleillä on alaisten työskentelyyn?
- Millaiset alaisten piirteet ja ominaisuudet tukevat omaa työtäsi?
- Millaiset alaisten piirteet ja ominaisuudet haittaavat omaa työtäsi?
- Miten organisaation uudistus on näkynyt alaisten työskentelyssä?
- Millä tavoin alaisesi voisivat kehittyä työntekijöinä esimiestyön näkökulmasta?

Tutkimuskysymysten ala- ja yläluokat.

TEEMA-ALUE	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
TYÖN LAATU	Vartijahenkilöstön määrä Toiminnan kehittäminen Koulutus	Kriittiset menestystekijät
	Kiire Yötyö Tehtäväkuva	Työ itsessään
	Esimiesten välinen yhteistyö Esimiesten ja vartijoiden välinen yhteistyö	Yhteistyö
AMMATTIETIIKKA	Tasapuolisuus Yhdenmukainen linja Esimiehisyys	Hyvä esimiestyö
	Kollegoiden auttaminen Toiminnan laatu Arvokeskusteluiden käyminen	Arvot
	Alaisten kuormittaminen Sukupuolten välinen tasa-arvo Palkitseminen	Eettiset ongelmat
ALAISTAIDOT	Luotettavuus Koulutus Yhteistyökyky	Vartijoiden perustaidot
	Osastoesimiesten työajat Vartijoiden motivaatio Esimiestaidot suhteessa alaistaitoihin	Muutosvastarinta
	Pätevä henkilökunta Palkkataso	Rekrytointi