

Anna Nevalainen

# TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN OSAANSI ESIHENKILÖTYÖTÄ KAAK- KOIS-SUOMEN YHDYSKUNTASEU- RAAMUSTOIMISTOSSA

Opinnäytetyö

Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Hyvinvoinnin edistämisen koulutus (ylempi AMK)

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Sosionomi YAMK
Tekijä/Tekijät	Anna Nevalainen
Työn nimi	Työhyvinvoinnin johtaminen osaksi esihenkilötyötä Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa
Toimeksiantaja	Rikosseuraamuslaitos
Vuosi	2023
Sivut	52 sivua
Työn ohjaaja	Tuija Suikkanen-Malin

## TIIVISTELMÄ

Mielekäs työ sekä motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö on yksi Rikosseuraamuslaitoksen keskeisistä tavoitteista. Monien muiden alojen tavoin myös Rikosseuraamusalan rekrytoinnin haasteet ovat todellisia jo tällä hetkellä. Rikosseuraamuslaitoksessa virkaurat ovat pitkiä, joten työhyvinvointiin panostaminen korostuu entisestään. Asiakastyön erityisluonteisuus ja henkilöstön ikäännyminen ovat haastava yhtälö.

Opinnäytetyön aihe nousi Rikosseuraamuslaitoksen heikosta työhyvinvoinnin tilasta ja omasta tehtävästäni kehittää työhyvinvointia työyhteisöni esihenkilönä. Yksi Rikosseuraamuslaitoksen tulostavoitteista on henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen ja sairauspoissaolojen vähentäminen. Opinnäytetyö on kehittämistutkimus. Sen tarkoituksena oli selvittää, miten työhyvinvointi koetaan Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa, mitkä seikat vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin esihenkilötyön näkökulmasta ja miten työhyvinvoinnin johtaminen jalkautetaan esihenkilöiden työkenttään.

Aineistonkeruumenetelminä olivat vuosittainen VMbaro-työtyytyväisyyskysely, yhteiskehittämisspajat ja kehityskeskustelut. Tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa kartoitettiin purkamalla vuosittaisen VMbaro-työtyytyväisyyskyselyn tuloksia taustatiedoksi. Tutkimuksen ympärille järjestettiin kaksi työpajaa, joiden tarkoituksena oli saada tietoa työhyvinvointia tukevista tekijöistä. Työpajojen lisäksi kerättiin lisätietoa henkilöstöltä kehityskeskusteluiden kautta.

VMbaro-työtyytyväisyyskyselyn mukaan valtakunnallisesti vertailtuna tulokset Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa olivat huomattavasti keskiarvoa korkeammat, mutta ne olivat monilta osin pudonneet vuoden takaisesta. Työpajoista ja kehityskeskusteluista koostettiin 10 työhyvinvointia tukevaa tekijää esihenkilötyöhön. Näiden on tarkoituksena olla esihenkilötyössä tukena ja muistutuksena työhyvinvoinnin johtamisessa.

Työhyvinvointi vaatii johtamista ja hyvällä esihenkilötyöllä on suuri vaikutus työhyvinvointiin. Tutkimuksessa korostui esihenkilön arjessa näkyminen ja mukana oleminen työssä. Tähän sisältyy muun muassa tunne turvallisesta työympäristöstä, henkisestä tukemisesta, avoimesta keskustelukulttuurista ja työntekijöiden yksilöllisyyden huomioimisesta. Jokainen työntekijä on yksilö ja haluaa tulla huomioduksi omine vahvuuksineen ja osaamistarpeineen.

**Asiasanat:** rikosseuraamusala, työhyvinvointi, johtaminen

Degree title	Master of Social Services
Author	Anna Nevalainen
Thesis title	Managing well-being as part of supervisor work in Probation office for South-Eastern Finland
Commissioned by	Prison and probation service
Time	2023
Pages	52
Supervisor	Tuija Suikkanen-Malin

## ABSTRACT

The topic of the thesis arose from the weak state of well-being at work at the Prison and Probation Services. In addition, they wanted to increase the manager's skills in managing well-being at work. The purpose of the study was to find out the current state of well-being and find out, which factors affect the employee's well-being at work from the manager's point of view.

Data collection methods were the annual VMbaro job satisfaction survey, joint development workshops and development discussions. First, the current state of well-being at work was examined by looking at the answers to the annual job satisfaction survey. After this, two workshops were organized. The purpose of the workshops was to get information about factors that support well-being at work. In addition to the workshops, additional information was collected through development discussions.

Well-being at work requires management and good management has a significant impact on well-being at work. The research emphasized the manager's presence in everyday life and being involved in the work. The manager must remember that every employee is an individual and wants to be noticed with their strengths and skill needs.

Although, according to the results of South-Eastern Community Sanction Office, well-being at work is perceived as good, the situation is not so good in other offices. Managers' ability to manage well-being at work is certainly variable. Managers need support for that.

**Keywords:** prison and probation service, well-being at work, management

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	6
2.1	Työhyvinvoinnin määritelmä .....	6
2.2	Työhyvinvointi ja johtaminen .....	8
2.3	Rikosseuraamusalan erityisyys työhyvinvoinnin näkökulmasta .....	11
3	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA MENETELMÄT .....	13
3.1	Kehittämistyön tavoitteet .....	13
3.1.1	Rikosseuraamuslaitoksen tulossopimus työhyvinvoinnin näkökulmasta .....	16
3.1.2	Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstön työhyvinvointi toimintakertomuksen näkökulmasta .....	17
3.2	Kehittämistyön käytetyt menetelmät .....	18
3.2.1	Aineiston keruu .....	18
3.2.2	Analyysimenetelmät .....	19
4	KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS .....	20
4.1	VMbaro-työtyytyväisyysbarometrin tulokset 2022 .....	21
4.1.1	Esihenkilötyö ja johtaminen .....	22
4.1.2	Työssä kehittyminen ja uudistuminen .....	27
4.1.3	Työtyytyväisyys .....	29
4.2	Ensimmäinen työpaja .....	31
4.3	Toinen työpaja .....	35
4.4	Kehityskeskustelut .....	41
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	42
5.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	42
5.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus .....	46
5.3	Oman prosessin tarkastelu .....	48
5.4	Jatkotutkimus ja kehittämiskohteet .....	48
	LÄHTEET .....	50

## 1 JOHDANTO

Rikosseuraamuslaitoksen strategiaan sisältyy muun muassa henkilöstöön liittyviä tavoitteita, joista yksi on työhyvinvoinnin kehittäminen suunnitellusti (Rikosseuraamuslaitos 2020). Kuten monilla aloilla myös rikosseuraamusalalla rekrytoinnin vaikeudet tulevat olemaan todellisia tulevaisuudessa. Virkaurat ovat pitkiä, joten työhyvinvoinnista huolehtiminen on erittäin tärkeää. Työnantajan tehtävänä on huolehtia henkilöstön jaksamisesta jatkuvassa muutoksessa ja työmäärien lisääntyessä. Vaativuuden lisääntyminen ja henkilöstön ikääntyminen ovat kuitenkin haastava yhtälö. Lisäksi asiakaskunnan haastavuus tuo lisää emotionaalista kuormaa työntekijöille.

Opinnäytetyöni aihe nousi omassa työpaikassani. Työskentelen Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimiston Kouvolan ja Lappeenrannan toimipaikoissa rikosseuraamusesimiehenä. Toimeksiantajana toimi Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto ja työelämäohjaajana apulaisjohtaja Anne Ilonen. Opinnäytetyöni oli kehittämistutkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää tekijät, jotka tulee huomioida esihenkilötyössä edistääkseen henkilöstön työhyvinvointia. Kuten Kauhanen (2016, 12) sanoo, työhyvinvointi ei synny itsensä, vaan sitä pitää johtaa.

Manka ja Manka (2016, 13) kirjoittavat kirjassaan juuri työelämään kohdistuvista muutospaineista. Yhä useampi organisaatio joutuu miettimään toimintatapojaan, sillä kilpailuetua haetaan joustavuudesta, nopeudesta ja innovaatioiden tuottokyvystä oman arvon lisäämiseksi. Työelämään on tulossa uudet sukupolvet, joista osa on digiaikaan syntyneitä. Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan henkilöstön hyvinvointi vaikuttaa organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen (Kauhanen 2016, 17).

Opinnäytetyössäni selvitin, miten työhyvinvointi koetaan Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa ja mitä seikkoja esihenkilön pitää huomioida arjessa edistääkseen henkilöstön työhyvinvointia. Nykyisen työhyvinvoinnin taustakartoituksen aineistona käytin vuosittain laadittavan VMbaro-työtyytyväisyyskyselyn tuloksia. Tämän jälkeen järjestin kaksi työpajaa yhteiskehittämisen hengessä saadakseni tietoa esihenkilöihin kohdistuvista odotuksista

työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Lopuksi haastattelin työntekijöitä kehityskeskusteluissa. Saadusta aineistosta nousi esihenkilölle 10 työhyvinvointia tukevaa tekijää sisältävä kooste.

## **2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

### **2.1 Työhyvinvoinnin määritelmä**

Sosiaali- ja terveysministeriön (s.a.) määritelmän mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen, ja se kasvattaa työhön sitoutumista. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille.

Työturvallisuuskeskuksen (s.a) mukaan työhyvinvoinnin edistäminen on yhteistyötä. Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Mielekkääksi ja merkitykselliseksi koettu työ tukee elämän kokonaisuutta.

Työhyvinvointi on sekä yksilön että työyhteisön kokemus ja näkyy myös ulospäin, esimerkiksi asiakkaille. Työn sujuminen, osaaminen sekä työn haastavuus ovat tasapainossa. Työhyvinvointi näkyy ja tuntuu myös (Työturvallisuuskeskus s.a.)

- arjen sujumisena ja tavoitteiden toteutumisena
- tuen antamisena ja saamisena työn arjessa
- hyvänä työntekijäkokemuksena
- vetovoimaisena työyhteisönä
- joustavuutena ja uudistumiskykynä.

Työhyvinvointiin vaikuttavat työn, työpaikan, johtamisen ja työyhteisön rakenteet ja käytännöt. Vaikka jokainen meistä kokee työhyvinvoinnin yksilöllisesti, siihen liittyvien asioiden yhteinen käsittely työpaikalla on tärkeää. Avoin keskustelu lisää ymmärrystä toisten työhyvinvoinnin elementeistä. Lisäksi työhy-

vinvoinnin kehittäminen yhdessä on innostavaa ja lisää osallisuuden kokemusta. Myös lainsäädäntö ohjaa työnantajia kehittämään työpaikkaa henkilöstön kanssa. (Työturvallisuuskeskus s.a.)

Manka ja Manka (2016, 65–66) määrittelevät työhyvinvoinnin syntyvän erilaisen ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. Keskeistä on, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin (uhkiin ja haasteisiin) ja mahdollisuuksiin. Henkilökohtaista stressiä vähentäviä voimavaroja ovat terveys ja energisyys, myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot ja vuorovaikutustaidot. Sosiaalinen tuki ja aineelliset edellytykset kuten varallisuus voivat olla ympäristön myönteisiä voimavaroja.

Rauramo (2012, 10) kuvailee hyvinvoinnin olevan henkilökohtainen asia ja kokemus, jonka jokaisella on oikeus määritellä omalla tavallaan. Hyvinvoinnin saavuttaminen edellyttää käsitteen pohtimista ja konkretisointia toimenpiteiksi, joilla hyvä työ ja elämä rakentuvat. Työ on oleellinen osa ihmisen elämää, ja se on keskeinen hyvinvoinnin lähde. Paitsi että työ mahdollistaa toimeentulon, se myös rytmittää ja ryhdittää elämää. Työ tuo mukanaan sosiaalisia suhteita ja mielekästä tekemistä. Toisaalta myös yksityiselämä ihmissuhteineen, taloudellisine tilanteineen ja elämäntapoineen heijastuvat työhön. On siis vaikea erottaa työhyvinvointia muusta hyvinvoinnista.

Kauhanen (2016, 28–29) jakaa työhyvinvoinnin kahteen kategoriaan: yksilön ja hänen olosuhteisiinsa liittyviin tekijöihin ja organisaatioon liittyviin tekijöihin. Yksilön ja olosuhteiden tekijät liittyvät lähtökohtaisesti yksilön omaan henkiseen ja fyysiseen suoriutskykyyn. Tähän vaikuttaa geeniperimä, kasvu- ja työolosuhteet, arvot, asenteet, osaaminen, terveys ja motivaatio elämän eri vaiheissa. Osa tekijöistä on sellaisia, joihin yksilö ei ole voinut millään tavalla vaikuttaa mutta osaan kylläkin. Organisaatioon liittyviä tekijöitä ovat työsuhteen laatu, työn sisältö, palkitseminen, työolosuhteet ja -ympäristö, työaika ja -järjestelyt, sisäinen viestintä, päätöksentekoon osallistuminen, työyhteisön toimivuus (työtoverit, tasa-arvo), osaaminen, työn hallinta, johtaminen, uuden oppiminen ja kasvupolut.

Pyöriän (2012, 12) mukaan työhyvinvoinnin tärkein edellytys on tasapaino työn vaatimusten ja hallinnan välillä. Pelkkä työn psykologinen kuormittavuus

ei välttämättä johda loppuunpalamiseen, vaan stressin kärjistymisen syynä on riittämättömyyden tunne. Jos työ on henkisesti vaativaa ja työn hallinta vähäistä, stressi voi kärjistyä. Jos taas työn korkea vaatimustaso yhdistyy väheään työn hallinnan tunteeseen, työntekijä kokee ympäristön motivoivaksi.

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen ovat monen toimijan yhteistyötä. Siinä ovat yleensä mukana sekä työntekijät, työnantajat, esihenkilöt, työsuojelu sekä työterveyshuolto. Tutkimusten mukaan työterveyshuollossa vaikuttavaa toimintaa on muun muassa riskiryhmien seulominen ja toimenpiteiden räätälöinti juuri heille. Tärkeää on kohdistaa toimenpiteet sekä työhön että terveyteen. Työturvallisuuden ja työkyvyn edistäminen vaatii aina johdon sitoutumista ja määrätietoista johtamista. (Sinokki 2016, 44.)

## 2.2 Työhyvinvointi ja johtaminen

Johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välisestä yhteydestä on kirjoitettu suhteellisen paljon. Työhyvinvointiin on tutkimuksissa todettu vaikuttavan johtamisen lisäksi muun muassa seuraavien tekijöiden (Juuti & Vuorela 2015, 23.):

- työn sisältö
- työolosuhteet
- työyhteisön ihmissuhteet ja ilmapiiri
- henkilön osaaminen
- henkilön omat elämäntavat.

Johtamisella on näiden työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden joukossa kuitenkin erityinen asema, sillä johtamisen avulla voidaan vaikuttaa näihin kaikkiin tekijöihin. Johtamisella on vaikutusta työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin, ja johtamisen kautta jäsentyvät myös työn sisältöön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Johtamisen avulla näiden osa-alueiden kehittäminen voi käynnistyä. (Juuti & Vuorela 2015, 23.)

Niirasen ym. (2010, 152–153) mukaan parhaimmillaan osaava johtaminen luo edellytyksiä myönteiselle työilmapiirille ja työn toimivalle organisoinnille sekä suotuisaa maaperää innostavalle ja palkitsevalle työkulttuurille. Hyvä johtami-



nen on samalla työhyvinvoinnin johtamista. Kun se kytkeytyy osaksi kokonaisjohtamista, on avainasemassa keskustelu työn tavoitteista, resursseista ja työn organisoinnista.

Työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden edistämiseksi on Suomessa laaja lainsäädäntö. Lainsäädäntö määrittelee työhyvinvointia koskevia asioita muun muassa työturvallisuuden, työsuojelun, työterveyden, työtapaturman, työajan, vuosilomien ja tasa-arvon näkökulmasta. (Työsuojelusäädöksiä s.a.)

Elinkeinoelämän keskusliitto puhuu työkykyjohtamisesta. Olennaisia asioita ovat selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, palaute ja arvostus, työn mielekkyys ja palkitsevuus, luottamus ja hyvä tiedonkulku sekä kannustava työyhteisö. Työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4.)

Elinkeinoelämän keskusliitto (2011, 5–6) listaa työkykyjohtamisen ydinprosesseiksi seuraavat asiat: ensimmäisenä on aktiivinen vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä. Tähän liittyy henkilöstön kuulluksi tuleminen, jolloin henkilöstö voi määrittää omat tarpeet ja odotukset. Muutosten aiheuttamaa epävarmuutta voidaan vähentää ylläpitämällä henkilöstön osaamista. Toisena työkykyjohtamisen ydinprosessiin liittyvät selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan. Työpaikalla tulee olla selvät ohjeet sairauspoissaolojen ilmoittamismenetelmistä, siitä miten ne käsitellään ja siitä, miten huolehditaan, että työterveys saa tiedon kaikista poissaoloista.

Kolmantena työkyvyttömyys on ehkäistävä järjestelmällisin toimin. Organisaation on tunnistettava pitkäaikaiseen tai pysyvään työkyvyttömyyteen liittyvät riskitekijät. Ne voivat liittyä fyysiseen tai psyykkiseen kuormittavuuteen, toimialaan tai sosioekonomisiin tekijöihin. Kun riskit on tunnistettu, on toimenpiteisiin ryhdyttävä ja niiden tuloksellisuutta seurattava. Tässäkin tiivis yhteistyö työterveyshuoltoon on tärkeää. Neljäntenä ydinprosessina on ongelmiin puuttuminen varhain. Tässä oleellista on avoin ja luotettava keskusteluilmapiiri. Viidentenä on työhön paluun tukeminen, johon liittyy yhteydenpito ennen paluuta, jotta suunnitelmallinen ja tarpeen mukaan räätälöity paluu onnistuu. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 7–8.)

Työturvallisuutta ja työterveyttä edistävä toiminta muodostaa perustan työkykyjohtamiselle. Työpaikkaselvitys on tehtävä 3–5 vuoden välein. Sen tarkoituksena on vaarojen tunnistaminen ja niihin liittyvien riskien arviointi. Lisäksi työtapaturmista tulee laatia raportit. Elinkeinoelämän keskusliitto mainitsee viimeiseksi työterveysyhteistyön tärkeyden. On tärkeää, että työterveyshuollon sisältö ja vuosittainen toimintasuunnitelma perustuvat työpaikalla yhdessä määriteltuihin tarpeisiin eikä rutiininomaisiin palvelukokonaisuuksiin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 9.)

Työelämän muutokset viime vuosilta heijastuvat myös johtamiseen. Jo korona-ajan tuoma tekniikan käytön lisääntyminen on vaikuttanut paljon työhön. Jokaisen työntekijän on pitänyt opetella esimerkiksi etätyöskentely kotona ja yhteydenpito asiakkaisiin kotoa käsin. Olemme onneksi palanneet lähityöhön ja asiakkaita tavataan kasvotusten, mutta itsensä johtamisen taidot ja monen asian tekeminen samaan aikaan (ns. multitaskaaminen) ovat tulleet eri tavalla osaksi arkityötä. Nykyajan työelämä vaatii oman toiminnan ohjausta ja innovatiivisuutta, mikä tuo johdolle omat haasteensa.

Juuti ja Vuorela (2015, 24–27) kuvaavat yleisperiaatteena hyvälle ja henkilöstön hyvinvointia tukevalle johtamiselle esihenkilön keskustelutaidot ja työntekijöiden mielipiteiden huomioinnin. Ihmiset ovat hyviä ongelmien ratkaisijoita, mutta huonoja tottelemaan käskyjä. Työntekijöiden osallistaminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita. Keskustelun kautta hiljainen tieto ja erilaiset näkökulmat pääsevät näkyville. Hyvä vuorovaikutus lisää luottamusta ja avoimuutta ja tätä kautta työhyvinvointia.

Hyvä ihmisten johtaminen tukee ihmisten työskentelyä ja luo edellytyksiä työssä onnistumiselle. Keskusteleva johtamistapa luo menestyksen puitteet korkeatasoiselle osaamiselle perustuvan organisoitumisen oloissa. Nykyiset organisaatiot menestyvät ihmisten innovatiivisuuden ja luovuuden varassa. Innovatiivisuuden avulla organisaatiot luovat uusia tuotteita ja palveluita sekä menestyvät alati muuttuvilla mielikuvien markkinoilla. Organisaation kyky toimia innovatiivisesti liittyy sen hyvinvoinnin asteeseen. (Juuti 2006, 84.)

Esihenkilötyön kannalta on tärkeää oppia havaitsemaan, miten huono työhyvinvointi käytännössä näkyy ja miten siihen tulee reagoida. Työhyvinvointi syntyy siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa. Ei ole erityisen kustannustehokasta jättää koneiden ennakkohuoltoa tekemättä. Samoin ei ole erityisen kustannustehokasta olla puuttumatta ongelmiin tarpeeksi varhain. Työhyvinvointi ei ole ylimääräinen palkinto hyvästä tuloksesta. Työhyvinvointia tulee seurata ja parantaa jatkuvasti. (Havunen & Lavikkala 2010, 68.)

Sinokin (2016, 186–187) mukaan johtajan ja esihenkilön pitää tukea työntekijöitä ja huomata esimerkiksi jaksamiseen liittyvät ongelmat. Esihenkilötyötä tekevillä pitää olla myös taito rakentaa työyhteisössä sellaista toimintakulttuuria, joka synnyttää ja ylläpitää aitoa innostusta ja luovuutta. Työntekijälähtöiset joustot lisäävät tuottavuutta ja pidentävät työuria. Ne antavat tunnetta työelämän ja vapaa-ajan tasapainottamisesta. Esimerkiksi etätyömahdollisuudet ja työaikajoustot liukuvan työajan ja saldokertymien muodossa lisäävät tutkimusten mukaan työhyvinvointia ja työntekijöiden sitoutumista työhönsä.

Mannermaan (2022, 348) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisessä on keskeistä oivaltaa, että kyse on sujuvan työn kehittämisestä arjessa. Siihen vaikuttavat sekä jokaisen työntekijän toiminta että työyhteisön toimivuus. Johtamisen avulla luodaan yhteistyötä perustehtävän toteuttamiseksi.

Johtajia ja johtamista arvostellaan toisinaan pikemmin tunne- kuin faktapohjalta. Vaatimukset hyväksi johtajaksi ovat muuttuneet vuosien saatossa. Uudet johtamismallit korostavat tasapainoista johtamista, jossa muistetaan huomioida henkilöstön merkitys tulosten tekijänä. Eilispäivän työnjohtaja oli kontrolloija, käskijä ja valvoja huolehtien sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. Nykypäivän esihenkilön tulee toimia innostajana ja mahdollistaa työn sujuminen. Esihenkilön rooli on muuttunut yhä enemmän toiminnan edellytysten luojaksi ja ylläpitäjäksi. (Sinokki 2016, 45–46.)

### **2.3 Rikosseuraamusalan erityisyys työhyvinvoinnin näkökulmasta**

Rikosseuraamuslaitoksen perustehtävänä on vankeusrangaistusten ja yhdyskuntaseuraamusten täytäntöönpano ja tutkintavankeuden toimeenpano. Rikosseuraamuslaitoksen visiona on olla yhtenäinen, yhdenmukainen ja osaava

organisaatio, joka valmentaa asiakkaita rikoksettomaan elämään. Tämä tapahtuu turvallisesti kohti avoimempaa täytäntöönpanoa -periaatteen mukaisesti. (Tulossopimusasiakirja 2022, 3.)

Kuuskorpi (2021) toteaa: *Ihmisen vaarallisuus on kuin sysimusta sateenvarjo, joka kerää alleen kaikki pahuuden ja julman väkivallan syyt ja selitykset.* Vaarallisuus on käsitteenä tuttu asiakastyössä rikosseuraamusalalla ja väkivallan uhka on yksi suurimmista alan kuormitustekijöistä. Väkivallan uhan lisäksi vankien ja asiakkaiden psyykkinen huonovointisuus ja päihdeongelmat sekä monenlaiset traumataustat tuovat erityishaastetta työntekijöiden jaksamiseen.

Paasosen ja Vainion (2022, 42) tutkimuksen mukaan vankiloiden ja yhdyskuntaseuraamustoimistojen henkilöstön kyselyn tulosten perusteella turvallisuusuhkat ovat lisääntyneet päivittäisessä työssä. Turvallisuusuhkien tunnistaminen koettiin myös entistä vaikeammaksi. Vankiloiden henkilöstö koki erityisesti järjestäytyneeseen rikollisuuteen kuuluvien vankien vaikutusvallan ja heidän aiheuttamien turvallisuusuhkien kasvaneen vankiloissa sekä virkamiesten siviilielämässä.

Rikosseuraamusalalla puhutaan maalittamisesta. Maalittaminen tarkoittaa, että organisaation ulkopuolinen taho kohdistaa yksittäiseen työntekijään tai viranhaltijaan systemaattista haitantekoa, painostamista tai epäasiallista käytöstä tarkoituksenaan vaikuttaa epäasiallisesti tai vahingoittavasti työntekijän, organisaation, viranhaltijan tai viranomaisen toimintaan ja päätöksentekoon. Yleensä maalittajan tavoitteena on organisaatioita tai instituutioita kohtaan tunnetun luottamuksen rapauttaminen yksittäistä työntekijää tai viranhaltijaa uhkailemalla tai painostamalla. Maalittamisella voidaan pyrkiä vaikuttamaan muun muassa viran hoitoon, rikosvastuun toteutumiseen, päätöksenteon lainmukaisuuteen ja nopeuteen, oikeusvarmuuteen sekä viranomaistoiminnan riippumattomuuteen. (Mannermaa 2022, 369.)

Wooldredge (2020, 167) on tutkinut vankilakulttuuria, johtamista ja vankilassa tapahtuvaa väkivaltaa. Hänen mukaansa erityisesti johtamisella on merkitystä vankien kohteluun, mihin liittyy esimerkiksi sanktiointi, viestintä vankien suun-

taan ja tarpeellisen kuntoutuksen tarjoaminen. Johto luo toimintakulttuurin raamit ja huonon kohtelun vankeja kohtaan katsotaan lisäävän väkivaltaista käyttäytymistä henkilökuntaa kohtaan.

### **3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET JA MENETELMÄT**

#### **3.1 Kehittämistyön tavoitteet**

Työhyvinvointi on ollut pitkään ikääntyvässä työyhteisössämme puheen aiheena ja sairauspoissaolojen vähentäminen on yksi koko organisaation tulostavoitteista tulevana vuosina. Opinnäytetyöni aihe nousi Rikosseuraamuslaitoksen heikosta työhyvinvoinnin tilasta ja omasta tehtävästäni kehittää työhyvinvointia esihenkilönä. Oikeusministeriön ja Rikosseuraamuslaitoksen tulossopimuksessa (2022, 11) vuosille 2023–2026 nousee esille henkilöstöön liittyvissä tulostavoitteissa henkilöstön työhyvinvoinnin parantaminen. Työhyvinvointia tulee parantaa ja sairauspoissaoloja vähentää. Urallaan pitkäikäiset sekä ikääntyvät työntekijät ja alan haastavuus ovat sellainen yhdistelmä, että työhyvinvointiin pitää satsata.

Opinnäytetyöni on kehittämistutkimus. Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on tähdätä muutokseen, jonka aikaansaamiseksi kehitetään tuotetta, menetelmää, organisaatiota tms. (Kananen 2015, 76.) Sen tarkoituksena on tyypillisesti luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja ja etsiä parempia vaihtoehtoja käytäntöön (Ojasalo ym. 2015, 19).

Opinnäytetyöni tutkimuskysymyksinä ovat seuraavat:

- Millainen on Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimiston henkilöstön työhyvinvoinnin nykytila?
- Mitkä tekijät esihenkilötyössä vaikuttavat henkilöstön työhyvinvointiin?
- Miten työhyvinvoinnin johtaminen jalkautetaan esihenkilöiden työkenttään?



Kuva 1 Opinnäytetyötä ohjaavat menetelmät

Ojasalon ym. (2015, 36–37) mukaan kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sopii parhaiten kulloiseenkin kehittämistyöhön. Lähestymistavat ovat kuitenkin osittain päällekkäisiä, joten siinä voi olla piirteitä useasta lähestymistavasta. Toisaalta myös eri lähestymistavoissa voidaan käyttää samoja menetelmiä. Tässä opinnäytetyössä on sekä toimintatutkimuksellisia että konstruktivisia lähestymistapoja. Toimintatutkimuksessa painottuvat yhtäaikaan sekä tutkitun tiedon tuottaminen että käytännön muutoksen aikaansaaminen. Kohteena on tyypillisesti ihmisten tai organisaation toiminnan muutos. Konstruktivisessa tutkimuksessa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla jokin uusi konkreettinen tuotos.

Koko prosessia ohjasi yhteiskehittämisen ajatus. Yhteiskehittäminen on työote, jossa palvelujen käyttäjät ovat mukana palvelujen ja toimintojen suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa. Yhteiskehittämistä voidaan tarkastella myös sosiaalisen kuntoutuksen menetelmänä, joka voi tuottaa muutoksia asiakkaan identiteetissä ja toimijuudessa sekä lisätä hänen voimavarojaan. (Ter-

veyden ja hyvinvoinnin laitos 2018.) Ojasalon ym. (2015, 58) mukaan toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan ongelmia ja saamaan aikaan muutosta.

Kouvolan ja Lappeenrannan yhdyskuntaseuraamustoimistoissa on yhteensä 15 virkamiestä. He toimivat kanssakehittäjinä opinnäytetyöni prosessissa. Oma roolini tässä oli selvittää tämänhetkistä työhyvinvoinnin tilaa purkamalla vuosittaisen VMbaro-työtyytyväisyyskyselyn tuloksia taustakartoitukseksi ja selvittää tekijöitä henkilöstön työhyvinvoinnin taustalla. Lisäksi tehtävänäni oli järjestää kaksi eri työpajaa aiheen ympärille ja saada lisätietoa henkilöstön kehityskeskusteluiden kautta. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä on tärkeää raportoida osallisille etenemisestä koko prosessin ajan (Ojasalo ym. 2015, 25). Koostin kahdesta työpajasta saadut vastaukset yhteen ja lähetin ne kaikille sähköpostitse aina työpajan jälkeen.

Työterveyslaitoksen Työelämä 2030 -raportissa esiintyneistä tulevaisuuden skenaarioista nousi tulevaisuuden haasteeksi ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Vaikka työikäisten aikuisten keski-ikä ei merkittävästi muutu, nuorten osuus laskee ja iäkkäiden kasvaa. (Työterveyslaitos 2020, 56.) Jotta työuria voidaan pidentää ja näin taata työvoiman riittävyys, tulee kiinnittää huomiota yhä enemmän varhaiseen tukeen. Vaikka automaatio voi jossain tapauksissa korvata ruumiillista työtä, en usko sen olevan rikosseuraamusalalla kuitenkaan ratkaisu kaikkeen. Varsinkin vartiointityötä tekevien tulee olla josain määrin fyysisesti ja henkisesti hyvässä kunnossa pysyäksään vankilan arjessa mukana. Sairauspoissaolot Rikosseuraamuslaitoksessa ovat olleet korkeimmissa lukemissa valtion alalla, joten haasteita on jo tällä hetkellä. Myös henkilöstön ikääntyminen näkyy rekrytoinnin haasteina.

Työelämä 2030 -raportin mukaan (Työterveyslaitos 2020, 60) työnantajien tulee yhä vahvemmin pyrkiä edistämään työvoiman moninaisuutta palkkaamalla eri-ikäisiä, erilaisista taustoista tulevia ja työkyvyltään erilaisia työntekijöitä. Rikosseuraamuslaitoksella tähän on jo herätty mm. ulkomaalaistaustaisten asiakkaiden ja vankimäärien lisääntyessä. Tärkeää olisi saada samoista kulttuuri-taustoista tulleita työntekijöitä alalle, ja tulevaisuudessa tämä tulee korostumaan entisestään.

Työyhteisön monimuotoisuus vaatii esihenkilöltä erilaisten ristiriitojen käsittelyn taitoa, muutosjohtamista, vuorovaikutuksellisuuden korostamista ja luottamuksen synnyn tukemista. Työurien pidentyessä jatkuva osaamisen kehittäminen ja työkyvystä huolehtiminen henkilöstön keskuudessa korostuvat esihenkilöiden työssä. Lipponen (2020, 272–273) kirjoittaa, että organisaatio voi vahvistaa ja kehittää työntekijöidensä resilienssiä sopivalla toimintakulttuurilla. Tutkimusten mukaan työntekijät ovat resilienttejä, kun organisaation johtamistyyli on voimauttava eli optimistinen, osaamista esiin nostava ja aktiivinen. Tällöin tavoitteet ja odotukset ovat selvät ja työntekijän kasvua ja osallisuutta tuetaan. Kun haasteet ovat sopivia ja samaan aikaan odotukset realistisia, kokee työntekijä onnistumista ja kokemus omasta osaamisesta vahvistuu. Näin pysyvyysusko, resilienssin taustataito, pääsee kehittymään.

### **3.1.1 Rikosseuraamuslaitoksen tulossopimus työhyvinvoinnin näkökulmasta**

Oikeusministeriön ja Rikosseuraamuslaitoksen tulossopimus on laadittu vuosille 2023–2026. Tulossopimuksessa määriteltiin strategiset tavoitteet ja toimintaympäristön muutostekijät. Tulossopimuksen mukaan seuraavan nelivuotiskauden aikana vanki- ja asiakasmäärien oletetaan nousevan muutamilla kymmenillä vuosittain, yhteensä runsaalla sadalla vuoteen 2026 mennessä. Näkemys kasvavista asiakasmääristä perustuu arvioon viimeaikaisista ja tulevasta lakimuutoksista. Esimerkkinä vuoden 2023 alussa on voimaan tullut seksuaalirikoslain uudistus. Arvion mukaan lainmuutoksen seurauksena vankeusvuosia tulee lisää 92. (Tulossopimusasiakirja 2022, 4–6.)

Tulossopimuksen mukaan keskeisinä riskeinä työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat muun muassa koulutetun henkilöstön saatavuusongelmat ja sairauspoissaolojen korkeat luvut. Nämä seikat vaarantavat tavoitteiden mukaisen toiminnan turvallisesti. Uuden asiakastietojärjestelmän (käyttöönotto 1.5.2022) toimimattomuuden todettiin vaikuttavan henkilöstön työssäjaksamiseen, mikäli ongelmia järjestelmässä ei saada korjattua. Myös uusi organisaatiouudistus tuli voimaan 1.9.2022. Johtaminen ja toimintatavat muuttuivat matriisimaiseksi. Tämä muutos vienee aikaa ja vaatii johdon ja henkilöstön tukemista ja kouluttamista yhteiseen työskentely- ja toimintamalliin. (Tulossopimusasiakirja 2022, 7.)



Tulossopimuksessa henkilöstöön liittyvät tavoitteet on nimetty seuraavasti: *uudistamme johtamista ja tuemme henkilöstöä osaamisen kehittämisessä, parannamme henkilöstön työhyvinvointia ja Rikosseuraamuslaitoksen työnantajakuva sekä teemme tavoitteellista ja vuorovaikutuksellista lähityötä* (Tulossopimusasiakirja 2022, 11).

Näiden päätavoitteiden saavuttamiseksi on lueteltu välitavoitteita. Esihenkilötyöhön liittyen konseptoidaan esihenkilönä kehittymisen polku, mikä sisältää valmentavan johtamisen elementit. Lisäksi esihenkilöiden verkosto- ja muutostoiminnan osaamista tulee kehittää. Työhyvinvointia parannetaan ja sairauspoissaoloja vähennetään varhaisen tuen mallia lisäämällä ja puuttumalla ennistä paremmin epäasialliseen kohteluun. (Tulossopimusasiakirja 2022, 11.)

### **3.1.2 Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstön työhyvinvointi toimintakertomuksen näkökulmasta**

Työhyvinvointiin liittyvien keskeisten mittareiden arvot ovat Rikosseuraamuslaitoksessa yleensä valtion keskiarvon alapuolella. Erityisesti sairauspoissaolojen korkean määrän jatkuminen tulee huomioida. Vuonna 2021 sairauspoissaolot olivat edelleen hyvin korkealla tasolla: 15,5 työpäivää/henkilötyövuosi. Sairauspoissaolot nousivat edellisenä vuonna 2020, vaikka valtion yleinen trendi oli päinvastainen. Tämä huomioiden Rikosseuraamuslaitoksen sairauspoissaolojen taso on huomattavan korkea. Lyhyiden sairauspoissaolojen suhteellinen ja absoluuttinen määrä on viime vuosina ollut laskeva. Lyhyiden (1–3 päivää) sairauspoissaolojen %-osuus oli 28,5 vuonna 2021. (Rikosseuraamuslaitoksen tilinpäätös... 2022, 59–60.)

Toimintakertomuksessa sisäinen valvonta arvioi riskeiksi vuodelle 2022 muun muassa alalle koulutetun valvontahenkilökunnan saatavuusongelmat, mikä vaarantaa henkilöstön työhyvinvointia ja -turvallisuutta. Sairauspoissaolot aiheuttavat kuluja ja vaikeuttavat työssä olevien virkamiesten työhyvinvointia. (Rikosseuraamuslaitoksen tilinpäätös... 2022, 91.)

## 3.2 Kehittämistyön käytetyt menetelmät

### 3.2.1 Aineiston keruu

Kaikenlainen kehittämistyö on muutostyön prosessi. Aluksi selvitetään kehittämiskysymykset, niitä koskevien tavoitteiden asettaminen ja suunnitelma siitä, miten tavoitteisiin voitaisiin päästä. Tämä on suunnitteluvaihe. Toiseksi muutosprosessiin kuuluu suunnitelman toteutus, joka muodostaa toteutusvaiheen. Lopuksi arvioidaan muutostyössä onnistuminen. (Ojasalo ym. 2015, 22.)

Aluksi halusin saada ymmärryksen henkilökunnan työhyvinvoinnin tilasta peilaten heidän kokemustaan esihenkilötyötä kohtaan. Tutustuin työhyvinvoinnin käsitteeseen sekä esihenkilötyön vaikutukseen työhyvinvoinnissa. Lisäksi pyrin hahmottamaan rikosseuraamusalaan liittyvän työn erityisyyttä työssä jakamiseen. Halusin selvittää tekijät, jotka tulee huomioida arjen esihenkilötyössä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tätä kautta opinnäytetyöni tarkoituksena oli parantaa henkilöstön työhyvinvointia.

Olin tutkijana kehittämistutkimuksessa keskeisessä roolissa muutoksen organisoinnissa. Kanasen (2015, 68, 76) mukaan tutkijan mukanaoloa ei vaadita eikä muutoksen aikaansaaminen ole ehdoton edellytys. Kehittämistutkimus ei ole oma tutkimusotteensa, vaan se voi olla yhdistelmä sekä kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta, kuten oma tutkimukseni oli.

Menetelmää valittaessa oli syytä pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen se aiotaan käyttää. Eri menetelmillä saadaan kehittämistyön tueksi erilaista tietoa ja erilaisia näkökulmia. Useiden menetelmien käyttö rinnakkain täydentää toisiaan ja tutkimuskysymyksiin saadaan tietoa varmemmin. (Ojasalo ym. 2015, 40.)

Aineistonkeruumenetelminä käytin sekä määrälliselle että laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä menetelmiä kuten dokumentteja (VMbaro-työtyytyväisyyskysely) ja avoimia haastatteluja (kehityskeskustelut). Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysytään samoja asioita samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Vastaajat muodostavat otoksen tietystä kohteena olevasta perusjoukosta. Kehittämistyössä kysely sopii hyvin esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen. (Ojasalo ym.

2015, 40, 104.) VMbaro-työtyytyväisyyskyselyyn vastasi 1481 henkilöä valtakunnallisesti, ja vertasin oman toimistoni vastauksia valtakunnallisiin tuloksiin.

Laadullinen tutkimus kuvaa todellista elämää ja tutkimuksen kohde on harkitusti valittu. Kohteesta halutaan lisää tietoa. Laadullisissa menetelmissä on tyypillistä, että tutkija on hyvin lähellä tutkittavia ja usein jopa osallistuu heidän toimintaansa. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Tämä kuvaa hyvin omaa rooliani sekä tutkijana että esihenkilönä tutkimuskohteeseeni nähden.

Ojasalon ym. (2015, 25) mukaan käytännönläheinen kehittäminen sisältää menetelmällisiä ratkaisuja ja niiden tulisi edesauttaa kohdeorganisaation perinpohjaisen tuntemuksen lisäksi työyhteisön tietämyksen jakamista ja yhteisiä tiedontuottamistapoja. Kahden työpajan ja kehityskeskusteluissa käytyjen yksilökeskusteluiden kautta keräsin tietoa niistä tekijöistä, jotka henkilökunta koki työhyvinvointia lisääviksi asioiksi esihenkilötyössä. Työpajat toimivat yhteiskehittämisen hengessä ja niitä toteutettiin aivoriihityöskentelynä. Tarkoituksena on työstää yhdessä jotain teemaa niin, että kaikkia rohkaistaan ilmaistamaan ajatuksiaan ilman minkäänlaista kritiikkiä (Ojasalo ym. 2015, 44).

Työpajojen jälkeen pidin henkilöstölle kehityskeskustelut, joissa haastattelin työntekijöitä mahdollisen uuden tiedon saamiseksi. Haastattelut olivat avoimia haastatteluita, eli joustavampia verrattuna strukturoituun haastatteluun. Avoin haastattelu sopii tilanteisiin, joissa halutaan syvällisesti selvittää esimerkiksi, mitä ihmiset todella ajattelevat ja miksi he käyttäytyvät tietyllä tavalla (Ojasalo ym. 2015, 41).

### **3.2.2 Analyysimenetelmät**

Analyysimenetelmiksi kutsutaan tapoja ja menettelyitä, joiden avulla tutkija jäsentää suurta määrää aineistoa rakenteisempaan ja helpommin tulkittavaan muotoon. Tutkija tulkitsee tietoa tarkoituksenmukaisella tavalla. Määrällinen tutkimusaineisto on valmiiksi numeromuodossa. Kun halutaan tutkia pelkästään ilmiön luonnetta, analyysimenetelmäksi kuvailuun riittävät aineiston rakennetta kuvaavat tunnusluvut, ristiintaulukointi ja riippuvuusanalyysit (Bister 2019, 51–52). VMbaro-työtyytyväisyyskysely oli valmiiksi numeromuodossa, ja

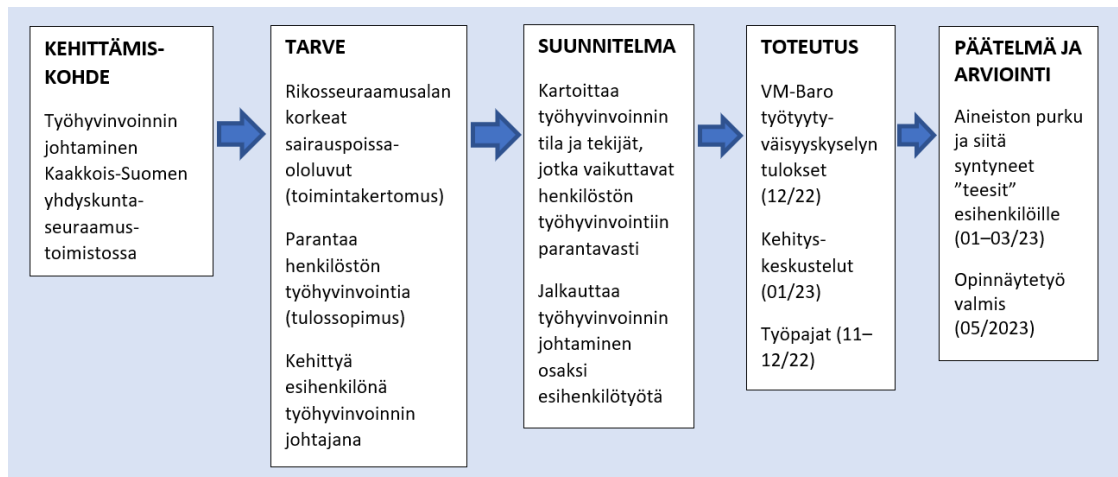
tein vertailua omien yksiköideni ja koko Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstön vastaaviin lukuihin.

Sisältöanalyysi liittyy laadullisen tutkimusaineiston jäsentämiseen. Aineisto voi alun perin olla kuultua, nähtyä tai kirjoitettua sisältöä, joka käsittelyn helpottamiseksi on muunnettu kirjalliseen muotoon. (Bister 2019, 51.) Aluksi aineisto koodattiin eli etsittiin samoja toistuvia tekijöitä, jotka vastaajien mukaan vaikuttavat työhyvinvointiin esihenkilötyössä. Tämän jälkeen aineisto klusteroitiin eli ryhmiteltiin. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään eri luokiksi, joista muodostuvat alaluokat (Tuomi & Sarajärvi 2002, 124). Luokittelussa aineisto tiivistettiin ja lopuksi käsitteellistettiin eli abstrahoitettiin. Abstrahointia voidaan kuvata prosessiksi, jossa tutkija rakentaa muodostamiensa käsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 125–127.) Analyysi jatkuu tarkastelemalla tulkintaa teoreettisen viitekehyksen avulla ja vertailemalla sitä aiempaan tutkimus- ja teorian tietoon (Vilkkä 2021, 114).

Pelkistin, ryhmittelin ja käsitteellistin kummastakin työpajasta saadut vastaukset. Tuomi ja Sarajärvi (2017, 70) kuvaavat aineiston riittävyttä ja sen varmistamista. Kyseessä on saturaatio eli kylläntyminen. Aineisto alkaa toistaa itseään eli tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa. Työpajojen aiheet elivät sen mukaan, mitä tietoa olin saanut ensimmäisestä työpajasta. Lisäksi haastattelin jokaisen työntekijän kehityskeskusteluiden ohessa erikseen. Näin pyrin löytämään saturaatiopisteen.

#### **4 KEHITTÄMISPROSESSIN KUVAUS**

Kehittämishanke kohdentui työelämän kehittämiseen. Lähtökohtana oli kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden tunnistaminen. Tähän liittyi Rikosseuraamuslaitoksen korkeat sairauspoissaololuvut ja työhyvinvoinnin merkitys alan erityisyyden näkökulmasta. Hain tietoa työhyvinvoinnista sekä yleisesti että Rikosseuraamusalalla. Käytännöstä saadut tiedot kokosin työpajoista ja kehityskeskusteluista. Ojasalon ym. (2015, 23–24) mukaan kootulle tiedolle tulee antaa merkitys suhteessa kehittämishankkeeseen.



Kuva 1. Kehittämisprosessin vaiheet

Kuvassa 1 näkyy kehittämisprosessini eteneminen.

#### 4.1 VMbaro-työtyytyväisyysbarometrin tulokset 2022

Rikosseuraamuslaitoksen työtyytyväisyysbarometri laaditaan vuosittain henkilöstölle. Tulokset valmistuvat usein loppuvuonna, ja ne käsitellään henkilöstön kanssa jokaisessa yksikössä. Kyselyssä arvioidaan seuraavia osa-alueita:

- esimies ja johtaminen
- työn sisältö ja vaikuttamismahdollisuudet
- palkkaus
- osaaminen, oppiminen ja uudistuminen
- työyhteisön toimintakulttuuri
- työ- ja toimintaympäristö
- vuorovaikutus ja viestintä
- työnantajakuva ja arvot.

Tässä opinnäytetyössäni kokoan vastaukset esihenkilötyön, johtamisen sekä työhyvinvoinnin osa-alueista. Jokaisen osa-alueen aiheet vaikuttavat työhyvinvointiin, mutta haen vastauksia esihenkilötyön ja työhyvinvoinnin väliselle yhteydelle. Teen vertailun kaikkien Rikosseuraamuslaitoksen yksiköiden keskiarvoon. Kysymykset oli aseteltu numeerisesti yhdestä viiteen niin, että isompi luku osoitti tyytyväisempää vastausta.

#### 4.1.1 Esihenkilötyö ja johtaminen

Esihenkilötyö ja johtaminen on tulosten mukaan pudonnut hiukan sekä kaikkien että Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimiston osalta (ks. taulukko 1). Keskiarvo Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa on kuitenkin selkeästi korkeampi (3,98) verrattuna valtakunnalliseen lukuun (2,99) ja pudotus on ollut hiukan maltillisempi edelliseen vuoteen verrattuna.

Taulukko 1. Esihenkilötyö ja johtaminen

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1481	<b>2,99</b>	<b>-0,17</b>	3,16	1481	1473
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>3,98</b>	<b>-0,11</b>	4,09	20	24

Seuraavaksi erittelen vastauksia, joita yllä mainittu tulos piti konkreettisesti sisällään. Esihenkilötyö ja johtaminen olivat yhteenveto usealle kysymykselle liittyen esihenkilötyöhön. Esihenkilötyössä arvioitiin tuloksellisen työn tekemisen mahdollisuutta (lähiesihenkilön taholta).

Taulukko 2. Tuloksellisen työn tekemisen mahdollistaminen

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1478	<b>3,52</b>	<b>-0,03</b>	3,55	1478	1470
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>4,40</b>	<b>0,19</b>	4,21	20	24

Tuloksellisen työn tekemisen mahdollistaminen (ks. taulukko 2) on yksi korkeimmista luvuista kyselyssä (4,40), ja se oli noussut edellisestä vuodesta (4,21). Tähän sisältyvät muun muassa kouluttautumismahdollisuudet, verkostotyön mahdollisuus ja asiakastyön sisältöihin liittyvä itsenäisyys. Korona-ajan jääminen taakse (lähityön palautuminen ennalleen) on voinut nostaa tyytyväisyyttä tällä osa-alueella.

Seuraava kysymys liittyi työssä onnistumista tukevan palautteen saamiseen lähiesihenkilön taholta (ks. taulukko 3).

Taulukko 3. Työssä onnistumista tukeva palaute (lähiesihenkilön taholta)

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1478	<b>3,39</b>	<b>-0,04</b>	3,42	1478	1471
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>4,15</b>	<b>-0,02</b>	4,17	20	24

Palautteen antoon liittyvä tyytyväisyys esihenkilön taholta on pysynyt lähes samana (4,15). Ero on varsin pieni sekä Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa että valtakunnallisesti edelliseen vuoteen verrattuna. Palautteen antoon oltiin selkeästi tyytyväisempiä yksikön tasolla verrattuna valtakunnalliseen keskiarvoon.

Seuraava kysymys liittyi oikeudenmukaiseen kohteluun lähiesihenkilön taholta.

Taulukko 4. Oikeudenmukainen kohtelu (lähiesihenkilön taholta)

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1479	<b>3,90</b>	<b>-0,04</b>	3,94	1479	1469
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>4,40</b>	<b>-0,06</b>	4,46	20	24

Oikeudenmukainen kohtelu (ks. taulukko 4) oli toinen korkeimmista keskiarvoista (tuloksellisen työn tekemisen mahdollistamisen lisäksi) vastauksissa eli 4,40. Pudotus edelliseen vuoteen oli melko pieni (-0,06), joten tilastollisesti lasku ei ole merkittävä.

Seuraava esihenkilötyöhön sisältynyt kysymys liittyi esihenkilöiden onnistumiseen työyhteisön töiden organisoinnissa (ks. taulukko 5).

Taulukko 5. Esihenkilöiden onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1476	<b>2,96</b>	<b>-0,14</b>	3,10	1476	1469
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>4,15</b>	<b>0,11</b>	4,04	20	24

Tässä kysymyksessä esihenkilöillä tarkoitettiin omaa lähiesihenkilöä, joka käytännössä jakaa työt ja vastaa työntekijän kuormituksesta. Yksikötasolla hienoista nousua oli tapahtunut poiketen valtakunnallisesta linjasta.

Seuraava kysymys liittyi myös töiden organisointiin mutta laajeni tarkoittamaan laajemmin johtoa (ks. taulukko 6).

Taulukko 6. Johdon onnistuminen työyhteisön töiden organisoinnissa

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1478	<b>2,64</b>	<b>-0,20</b>	2,84	1478	1469
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>3,90</b>	<b>-0,14</b>	4,04	20	24

Tässä johdolla tarkoitetaan laajemmin yksiköissä olevaa johtoa, joka koostuu mm. rikosseuraamusesimiehistä, apulaisjohtajista ja yksikönpäälliköistä. Keskiarvo oli pudonnut edellisestä vuodesta (3,90), mutta on Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa selkeästi korkeampi verrattuna valtakunnalliseen lukuun (2,64).

Seuraava kysymys liittyi Rikosseuraamuslaitoksen ylimmän johdon toimimiseen esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä henkilöstölle (ks. taulukko 7).



Taulukko 7. Ylimmän johdon toimiminen esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1478	<b>2,48</b>	<b>-0,27</b>	2,75	1478	1472
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>3,58</b>	<b>-0,34</b>	3,92	19	24

Ylin johto tarkoitti oman yksikön ulkopuolista johtoa Rikosseuraamuslaitoksella. Tähän kuuluu esimerkiksi Kaakkois-Suomen rikosseuraamuskeskus. Rikosseuraamuslaitos jakaantuu 11 rikosseuraamuskeskukseen. Rikosseuraamuskeskusten alueille kuuluu vankiloita ja yhdyskuntaseuraamustoimistoja. Kaakkois-Suomen rikosseuraamuskeskukseen kuuluvat Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimiston lisäksi Mikkelin, Naarajärven ja Sulkavan vankilat. (Rikosseuraamus 2021.)

Seuraava kysymys liittyi henkilöstön kokemukseen mahdollisuudesta kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Mahdollisuus kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1480	<b>3,01</b>	<b>-0,16</b>	3,17	1480	1473
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>3,90</b>	<b>-0,10</b>	4,00	20	24

Vastaajat kokivat sekä valtakunnallisesti että Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistoissa mahdollisuuden kokeilla ja tehdä asioita uudella tavalla laskeneen. Lasku on kuitenkin melko pieni. Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimiston henkilöstö oli selkeästi tyytyväisempiä kuin valtakunnallisesti henkilöstö oli.

Seuraava kysymys liittyi henkilöstön kokemukseen siitä, tekeekö johto hyviä ja oikeita päätöksiä (ks. taulukko 9).

Taulukko 9. Johto tekee hyviä ja oikeita päätöksiä

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1477	<b>2,70</b>	<b>-0,22</b>	2,92	1477	1463
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>3,60</b>	<b>-0,39</b>	3,96	20	24

Tässä johdolla tarkoitettiin oman yksikön johtoa. Tässä tyytyväisyys oli laskenut jonkin verran. Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimiston tyytyväisyys (3,60) oli kuitenkin selkeästi korkeampi kuin valtakunnallinen vastaus (2,70).

Seuraava kysymys liittyi henkilöstön kokemukseen johdon strategisista linjauksista ja niiden tuesta tavoitteiden saavuttamiseksi (ks. taulukko 10).

Taulukko 10. Johdon strategiset linjaukset tukevat tavoitteiden saavuttamisessa

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1481	<b>2,39</b>	<b>-0,38</b>	2,77	1481	1471
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>3,45</b>	<b>-0,51</b>	3,96	20	24

Myös johdon strategisten linjausten tukeminen tavoitteiden saavuttamisessa koettiin laskeneen (-0,51). Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimiston tyytyväisyys (3,45) oli edelleen selkeästi korkeampi valtakunnalliseen lukuun verrattuna (2,39).

Seuraava kysymys liittyi henkilöstön luottamukseen koskien oman työyhteisön johtoa (ks. taulukko 11).

Taulukko 11. Voin luottaa työyhteisömme johtoon

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1476	<b>2,95</b>	<b>-0,19</b>	3,14	1476	1471
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>4,25</b>	<b>0,08</b>	4,17	20	24

Luotto työyhteisön johtoon sai yhden suurimmista luvuista (4,25) ja valtakunnalliseen vertailuun (2,95) nähden ero oli suuri. Kun valtakunnallinen tyytyväisyys oli laskenut, Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa tyytyväisyys nousi hiukan.

#### 4.1.2 Työssä kehittyminen ja uudistuminen

Seuraavassa on koottuna työssä kehittymiseen ja uudistumiseen liittyviä vastauksia. Seuraava kysymys liittyi henkilöstön kokemukseen ylläpitää osaamistaan ja saada siihen tukea työnantajan taholta (ks. taulukko 12).

Taulukko 12. Osaamisen ylläpidon ja parantamisen tuki (työnantajan taholta)

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1480	<b>3,27</b>	<b>-0,13</b>	3,40	1480	1471
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>4,10</b>	<b>-0,03</b>	4,13	20	24

Osaamisen ylläpitämiseen ja parantamiseen liittyy koulutusmahdollisuudet sekä uusien koulutusten että täydennyskoulutusten osalta. Vastaukset liittyvät työnantajan tukeen kouluttautumista kohtaan. Valtakunnallisesti tyytyväisyys oli 3,27 ja Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa 4,10. Molemmissa oli pientä laskua edelliseen vuoteen verrattuna.

Seuraava kysymys liittyi henkilöstön kokemukseen kehityskeskusteluista. Koettiinko kehityskeskustelut työn tekemisen ja osaamisen kehittämisen tukena (ks. taulukko 13)?

Taulukko 13. Kehityskeskustelut työn tekemisen ja osaamisen kehittämisen tukena

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1476	<b>2,63</b>	<b>-0,07</b>	2,70	1476	1467
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>3,65</b>	<b>0,23</b>	3,42	20	24

Rikosseuraamuslaitoksella kehityskeskustelut käydään vähintään kerran vuodessa sekä yksilö- että ryhmämuotoisena. Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimiston henkilöstön tyytyväisyys oli 3,65, mikä oli selkeästi parempi verrattuna valtakunnalliseen lukuun (2,63).

Seuraava kysymys liittyi henkilöstön kokemukseen tiedon saannista liittyen asioiden valmisteluun ja päätöksiin (ks. taulukko 14).

Taulukko 14. Tiedon saanti asioiden valmistelusta ja päätöksistä

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1480	<b>2,83</b>	<b>-0,18</b>	3,00	1480	1471
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>3,95</b>	<b>-0,01</b>	3,96	20	24

Rikosseuraamuslaitoksella monet päätökset asiakastyössä liittyvät lakiin, asetuksiin ja menettelytapoihin. Ne tulevat yksiköihin ylemmältä tasolta ja vaativat esihenkilöiltä niiden jalkauttamista arkeen. Tiedon saantiin liittyvä tyytyväisyys oli valtakunnallisesti 2,83 ja Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa 3,95. Näiden lukujen mukaan esihenkilöt osasivat tiedottaa avoimemmin asioista Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa valtakunnallisesti verrattuna.

Seuraava kysymys liittyi henkilöstön sitoutumiseen työnantajan tavoitteisiin (ks. taulukko 15).

Taulukko 15. Sitoutuminen työnantajan tavoitteisiin

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1481	<b>3,86</b>	<b>-0,16</b>	4,01	1481	1470
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>4,50</b>	<b>-0,08</b>	4,58	20	24

Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa on sitouduttu työnantajan tavoitteisiin kiitettävällä tasolla. Tässäkin luku oli valtakunnallista lukua (3,86) korkeampi. Edelliseen vuoteen verrattuna pientä laskua oli tapahtunut.

#### 4.1.3 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyteen liittyviin kysymyksiin sisältyi yleinen työtyytyväisyys ja arvio omasta työhyvinvoinnista. Henkilöstöltä kysyttiin, miten he kokevat työtyytyväisyytensä tällä hetkellä (ks. taulukko 16).

Taulukko 16. Työtyytyväisyys koettiin yleisesti

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1481	<b>3,22</b>	<b>-0,13</b>	3,35	1481	1473
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimisto	20	<b>3,92</b>	<b>-0,02</b>	3,94	20	24

Työtyytyväisyys on laskenut hiukan edellisestä vuodesta sekä valtakunnallisesti että Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa. Tilastollisesti lasku ei ole merkittävä (-0,02). Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa keskiarvo oli 3,92.

Henkilöstöltä kysyttiin omaa arviota työhyvinvoinnista (ks. taulukko 17).

Taulukko 17. Oma arvio työhyvinvoinnista kouluasteikolla 4–10

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1481	<b>7,26</b>	<b>-0,13</b>	7,57	1481	1474
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustomisto	20	<b>8,40</b>	<b>0,40</b>	8,00	20	24

Oma arvio työhyvinvoinnista arvioitiin kouluasteikolla 4–10 eli se erosi aiemmista laajemmalla numeraalisella arviolla. Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa työhyvinvointi oli noussut 0,40 edelliseen vuoteen verrattuna. Keskiarvo oli 8,40, kun valtakunnallinen keskiarvo oli 7,26.

Henkilöstöltä kysyttiin, kokevatko he oman virastonsa hyväksi työpaikaksi (ks. taulukko 18).

Taulukko 18. Oma virastoni on hyvä työpaikka

<b>yksikkö</b>	<b>vastauksia</b>	<b>keskiarvo</b>	<b>ero</b>	<b>edellinen 2021</b>	<b>vastaajia nyt</b>	<b>vastaajia 2021</b>
Kaikki yksiköt	1481	<b>3,30</b>			1481	
Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustomisto	20	<b>4,30</b>			20	

Ensimmäistä kertaa kyselyssä oli pyydetty arvioimaan omaa virastoa ja tässäkin Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimiston vastaukset (4,30) olivat huomattavasti valtakunnallista lukua korkeampia (3,30).

VMbaro-työtyytyväisyyskyselyn vastauksien perusteella esihenkilötyö ja johtaminen arvioitiin lähes neloseksi (3,98). Tähän kategoriaan liittyi esimerkiksi tuloksellisen työn tekemisen mahdollisuus, oikeudenmukainen kohtelu ja töiden organisointi. Yksikkömme vastaukset olivat huomattavasti korkeammat valtakunnallisesti vertailtuna. Monissa kysymyksissä oli kuitenkin tapahtunut hienoista laskua edelliseen vuoteen verrattuna. Oma arvio työhyvinvoinnista oli kuitenkin noussut edellisestä vuodesta 8,4:ään, kun se oli valtakunnallisesti 7,26 (arviointiasteikolla 4–10).



Sisällönanalyysissa tulee määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus, joka sisältää useita lauseita. Aineisto oli helppo pelkistää, koska post-it -lappujen tekstit olivat lähtökohtaisesti muutaman sanan pituisia. Niinpä tiivistin vastauksia, jotta niiden ryhmittely helpottuu. Seuraavassa on esimerkki muutamasta pelkistämisestä:

**Kysymys: mitä odotat esihenkilöltä työhyvinvointiisi liittyen?**

<b>Vastaus:</b>	<b>Pelkistetty ilmaus:</b>
Mitä kuuluu?	Kuulumisten kysely
Saanko näyttää tunteeni? Ilo, suru, ”potutus”	Saa näyttää tunteet
Olkapää, jota vasten itkeä	Kuuntelutaito
Ajantasainen tieto kulkee	Tiedonkulku
Tilanteeni seuraamista muuttuvissa olosuhteissa	Työkyvyn muutosten seuraaminen
Työtilat ja työvälineet kunnossa	Toimiva työympäristö

Kuva 4. Vastausten pelkistäminen

Suurin osa vastauksista oli helppo pelkistää, koska ne olivat valmiiksi pelkistettyjä, kuten luottamus, avoin ilmapiiri, turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja kannustus.

Pelkistämisen jälkeen ryhmittelin aineiston alaluokkiin eli ryhmittelin aineiston. Aineistosta koodatut alkuperäisilmaukset käydään läpi, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Alaluokat muodostetaan ryhmittelemällä samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet, ja ne nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Luokitteluyksikkönä voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelun tarkoituksena on tiivistää aineisto, koska yksittäiset tekijät sisällytetään yleisimpiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 124.)



<b>Pelkistetyt ilmaukset:</b>	<b>Alaluokat:</b>
Kuulumisten kysely Kuuntelutaito Keskusteleva vuorovaikutus Ystävällisyys  Kannustus Tuki ja ymmärrys vaikeissa tilanteissa	Kommunikointi  Toivon ylläpitäminen
Saa näyttää tunteet Aito kiinnostus voinnista Saa olla eri mieltä  Huumorintaju Avoin ilmapiiri Läsnäolo	Empatia  Avoin ilmapiiri
Työtehtävien selkeys  Työmäärien seuraaminen ja tasapuolinen jakaminen Oikeudenmukaisuus	Työtehtävien selkeys  Oikeudenmukaisuus
Minut otetaan tosissaan Työtehtävät sopivan haastavia  Ikäjohtaminen Työkyvyn muutosten seuraaminen  Toimiva työympäristö Turvallisuus Luottamus	Arvostus  Yksilöllisyys  Turvallisuus
Verkostotyö Ajantasainen tieto kentältä	Verkostoituminen
Koulutusmahdollisuudet  Ajantasainen tieto kulkee	Koulutusmyönteisyys  Tiedonkulku

Uuden tiedon ja kehittymisen mahdollistaja	
Lomien myöntäminen Työhyvinvointia tukevat tapahtumat	Työhyvinvoinnin mahdollistaja

Kuva 5. Aineiston ryhmittely

Ryhmittelyn jälkeen aineisto käsitteellistettiin eli abstrahoitui. Käsitteellistämisen tarkoituksena on erottaa tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostaa niistä teoreettisia käsitteitä. Kaiken tuloksena päädytään johtopäätöksiin. Abstrahointia jatkettiin yhdistelemällä luokituksia niin kauan, kuin se aineiston sisällön näkökulmasta oli mahdollista. Aineiston tuli kuitenkin säilyttää yhteys alkuperäiseen dataan. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 125–126.)

<b>Alaluokka:</b>	<b>Yläluokka:</b>	<b>Päälouokka:</b>
Kommunikointi  Toivon ylläpitäminen	Muutoksissa rohkaise- minen	<b>Henkinen tukeminen</b>
Empatia  Avoin ilmapiiri	Arjessa mukana elämi- nen	<b>Yhdessä arjen elämi- nen</b>
Työtehtävien selkeys  Oikeudenmukaisuus	Oikeudenmukainen kohtelu	<b>Oikeudenmukainen kohtelu</b>
Arvostus  Yksilöllisyys  Turvallisuus	Näkee jokaisen työnte- kijän yksilönä	<b>Yksilöllisyyden huo- miointi</b>
Verkostoituminen	Verkostotyön koordi- naattori	<b>Verkostotyön koordi- nointi</b>
Koulutusmyönteisyys  Tiedonkulku	Uuden tiedon välittämi- nen ja mahdollistaja	<b>Kouluttautumisen mahdollistaminen ja tiedon jakaminen</b>

Työhyvinvoinnin mahdollistaja	Työhyvinvoinnin mahdollistaja	<b>Panostaminen työhyvointiin</b>
-------------------------------	-------------------------------	-----------------------------------

Kuva 6. Aineiston käsitteellistäminen

Koostin ensimmäisen työpajan perusteella koosteen pääluokista, mistä sain jatkotyöstettävää toiseen työpajaan (ks. kuva 7). Toisen työpajan tarkoituksena oli antaa lisää näkökulmia aiheeseen tai vastavuoroisesti saavuttaa satu-raatiopistettä.



Kuva 7. Ensimmäisen työpajan kooste pääluokittain

Koostin jokaiselle työntekijälle heidän vastauksensa ja jaoin sähköpostitse ne. Ojasalon ym. (2015, 25) mukaan raportoinnin tarkoituksena ei ole vain kuvata kehittämistyötä vaan myös viedä sitä koko ajan eteenpäin. Kirjallinen raportti auttaa jäsentämään ajatuksia ja synnyttää keskustelua. Tutkijalla on lisäksi mahdollisuus saada palautetta kehittämiseen liittyen jatkotyöskentelyä varten.

### 4.3 Toinen työpaja

Ojasalon ym. (2015, 44) mukaan erilaisia yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on lukuisia ja niiden käyttö on levinnyt organisaatioiden kehittämistyöhön. Yhteisölliselle ideoinnille on tyypillistä, että ihmiset luovat yhdessä uusia näkökulmia luovuutta tukevalla menetelmällä. Tällainen on esimerkiksi aivoriihityöskentely (brainstorming), josta on olemassa useita erilaisia toteutusmalleja.

Toinen työpaja toteutettiin 14.12.2022 Kouvolan toimipaikassa. Tämä työpaja toteutettiin 2–3 henkilön pienryhmissä ”brainstorming” -hengessä. Jokainen ryhmä sai käsiteltäväksi kolme teemaa, joiden tuotokset esiteltiin lopuksi kaikille. Teemat olivat samat kaikille ryhmille, ja aiheet nousivat ensimmäisestä työpajasta. Ideoimme kysymykset yksikkömme apulaisjohtajan kanssa. Halusimme syventyä lisää luottamukseen, ikäjohtamiseen ja työkyvyn muutosten huomiointiin liittyviin tekijöihin. Tarkoituksena oli saada tietoa siitä, mitä luottamuksella tarkoitetaan ja miten työkyvyn muutokset tulee huomioida työntekijän näkökulmasta. Ikäjohtamisen käsitettä laajensimme työurajohtamiseen, jotta kaikenikäiset työntekijät tulivat huomioiduiksi.

Oletuksena oli, että saan hiukan eri vastauksia kuin ensimmäisessä työpajassa, eli saan lisää materiaalia. Lopulta pyrin saavuttamaan kylläntymispisteen eli saturaation. Saturaation saavuttaminen tutkimusaineistossa tarkoittaa, että tutkimusaineiston peruslogiikka toistaa itseään eikä lisääaineisto tuo tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa (Vilkkä 2021, 101). Pelkistin vastaukset kuten ensimmäisen työpajan vastausten osalta.

Halusimme saada lisää tietoa, millä tavalla luottamus esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä tulee näyttäytyä arjessa. Jotta sain jaettua aineiston ala-, ylä- ja pääluokkiin, pelkistin vastaukset aluksi.

<b>Vastaus:</b>	<b>Pelkistetty ilmaus:</b>
Esihenkilölle voi luottamuksellisesti puhua	Luottamus
Esihenkilöt huolehtii, että tieto tavoitetaan kaikki työntekijät	Yhdenaikainen tiedonkulku
Kenelle esihenkilölle puhutaan mitään?	Esihenkilöt eivät puhu keskenään työntekijöiden yksityisistä asioista
Avoimuus -} rohkea puuttuminen siihen mihin pitää	Puuttuminen tarvittaviin asioihin
Erilaisten näkemysten jakamista	Näkökulmien antaminen
Yhdessä ajattelemista ja pohtimista ja ymmärryksen kehittämistä	Reflektointi

Tunne siitä, ettei kukaan petä toiveita	Toiveikkuuden ylläpitäminen
Annetaan vastuuta	Vastuun anto
Luotetaan osaamiseen	Luotto osaamiseen
Työntekijä pystyy luottamaan siihen, että esihenkilö on tukena/apuna	Tuen ja avun anto
Lupausten pitäminen puolin ja toisin	Lupausten pitäminen
Tasa-arvoinen kohtelu	Tasa-arvoinen kohtelu
Turvallisuus	Turvallisuus

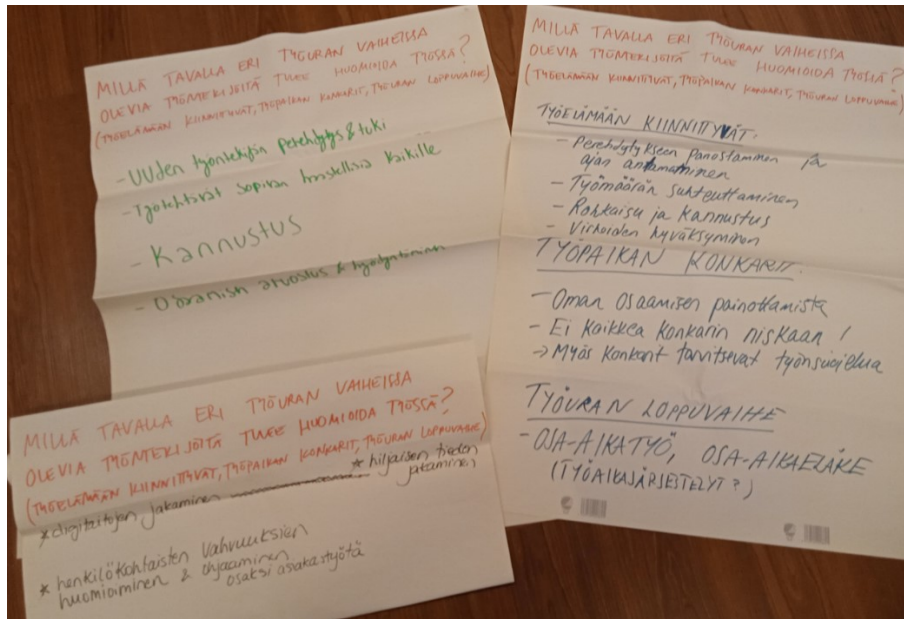
Kuva 8. Aineiston pelkistäminen

Ryhmittelin pelkistetyistä vastauksista alaluokkia. Alaluokkiin kuuluu luottamus, kommunikointi, tuki, turvallisuus ja oikeudenmukaisuus. Näin jatkoin aineiston luokittelua ylä- ja pääluokkiin (ks. kuva 9).

<b>Alaluokka:</b>	<b>Yläluokka:</b>	<b>Pääluokka:</b>
Luottamus Kommunikointi	Avoin ilmapiiri	<b>Avoin keskustelukulttuuri</b>
Tuki Turvallisuus	Turvallinen työympäristö	<b>Turvallisen työympäristön luominen</b>
Oikeudenmukaisuus	Oikeudenmukainen kohtelu	<b>Oikeudenmukainen kohtelu</b>

Kuva 9. Aineiston luokittelu

Halusimme saada tietoa siitä, millä tavalla eri työuran vaiheissa olevia työntekijöitä tulee huomioida työssä. Ensimmäisessä työpajassa oli noussut esille ikäjohtaminen, mutta halusimme laajentaa kysymystä koskemaan kaikenikäisiä työntekijöitä. Lisäksi kysymys huomioi eri työuran vaiheissa olevia.



Kuva 10. Työpajan tuotoksia

Jotta aineistoa oli helpompi luokitella, pelkistin vastaukset (ks. kuva 11).

Vastaus:	Pelkistetty ilmaus:
Uuden työntekijän perehdytys ja tuki	Perehdytykseen panostaminen
Työtehtävät sopivan haasteellisia kaikille	Työtehtävien sopiva haastavuus
Kannustus	Kannustaminen
Osaamisen arvostus ja hyödyntäminen	Osaamisen arvostus ja hyödyntäminen
Työmäärän suhteuttaminen	Kuormituksen oikea jakaminen
Rohkaisu ja kannustus	Rohkaiseminen
Virheiden hyväksyminen	Virheiden hyväksyminen
Oman osaamisen painottamista	Työntekijöiden kuuntelu painotushaluista
Ei kaikkea konkarin niskaan! -} myös konkarit tarvitsevat työsuojelua	Työn oikeudenmukainen jakaminen
Osa-aikatyö, osa-aikaeläke	Työaikajärjestelyt
Digitietojen jakaminen ---- hiljaisen tiedon jakaminen	Huomioi jokaisen yksilölliset tiedot
Henkilökohtaisten vahvuuksien huomioiminen ja ohjaaminen osaksi asiakastyötä	Työntekijöiden vahvuuksien huomiointi asiakastyössä

Ajan antaminen	Aikaa uuden opetteluun
----------------	------------------------

Kuva 11. Aineiston pelkistäminen

Ryhmittelin aineiston alaluokkiin. Alaluokkiin kuului arvostus, toivon ylläpitäminen, oikeudenmukaisuus ja yksilöllisyys. Aineiston ryhmittelyn jälkeen luokittelin vatsaukset ala-, ylä- ja pääluokkiin (ks. kuva 12).

<b>Alaluokka:</b>	<b>Yläluokka:</b>	<b>Pääluokka:</b>
Arvostus Toivon ylläpitäminen	Oppimiseen kannustaminen	<b>Kannustus kehittymiseen</b>
Oikeudenmukaisuus Yksilöllisyys	Ymmärrys työyhteisön jäsenten tiedoista ja taidoista	<b>Työntekijöiden osaamisalueiden huomiointi</b>

Kuva 12. Aineiston luokittelu

Viimeisessä kysymyksessä halusimme herätellä työntekijöiden omaa vastuuta työhyvinvointia kohtaan. Kysyimme, miten työntekijä itse voi vaikuttaa työkykynsä muutokseen. Helpotin lopullista luokittelua pelkistämällä vastaukset (ks. kuva 13).

<b>Vastaus:</b>	<b>Pelkistetty ilmaus:</b>
Keskustella ja peilata tilannetta henkilön kanssa	Puheeksi otto
Työterveyshuollon hyödyntäminen monipuolisesti -} osaa vaatia palvelua	Työterveyshuollon hyödyntäminen
Töiden suunnittelu (esim. puhelut "tauolle")	Työkuorman vähentäminen hetkellisesti
Onko muutos väliaikainen vai pysyvä	Tilanteen arviointi
Muutoksen hyväksyminen	Muutoksen hyväksyminen
Avun pyytäminen	Avun pyytäminen
Vaihtoehtoisten työtapojen etsiminen	Työkykyä helpottavien asioiden selvittäminen
Liukumien käyttö	Hetkellisesti lyhyemmät työpäivät
Työaikajärjestelyt	Osa-aikaisuus

Kuva 13. Aineiston pelkistäminen

Ryhmittelin aineiston alaluokkiin. Alaluokiksi tulivat kommunikointi, toivon ylläpitäminen, yksilöllisyys ja työaikajärjestelyt. Tämän jälkeen luokittelin vastaukset ala-, ylä- ja pääluokkiin (ks. kuva 14).

<b>Alaluokka:</b>	<b>Yläluokka:</b>	<b>Pääluokka:</b>
Kommunikointi Toivon ylläpitäminen	Puheeksi otto esihenkilölle	<b>Avoin keskustelukulttuuri</b>
Yksilöllisyys Työaikajärjestelyt	Työaikajärjestelyjen käyttäminen	<b>Työaikajärjestelyjen käytön mahdollisuus</b>

Kuva 14. Aineiston luokittelu

Lopuksi yhdistin kaikista toisen työpajan vastauksista luokitellut pääluokat yhdistäviksi luokiksi (ks. kuva 15).

<b>Pääluokka:</b>	<b>Yhdistävä luokka:</b>
Avoin keskustelukulttuuri  Avoin keskustelukulttuuri	<b>Avoin keskustelukulttuuri</b>
Turvallisen työympäristön luominen  Henkinen tukeminen Yhdessä arjen eläminen Panostaminen työhyvinvointiin	<b>Turvallisen arjen luominen</b>
Oikeudenmukainen kohtelu  Oikeudenmukainen kohtelu	<b>Oikeudenmukaisuus</b>
Kannustus kehittymiseen  Verkostotyön koordinointi Kouluttautumisen mahdollistaminen ja tiedon jakaminen	<b>Mahdollisuus kehittymiseen</b>
Työntekijöiden osaamisalueiden huomiointi	<b>Työn rasittavuuden kohtuullisuus</b>



Työaikajärjestelyjen käytön mahdollisuus	
Yksilöllisyyden huomiointi	

Kuva 15. Pääluokkien yhdistäminen yhdistäviksi luokiksi

Lopuksi koostin toisesta työpajasta työhyvinvoinnin edellytykset yhteenvetona (ks. kuva 16).



Kuva 16. Toisen työpajan kooste pääluokittain

Yhdistäviä luokkia olivat avoin keskustelukulttuuri, turvallisen arjen luominen, oikeudenmukaisuus, mahdollisuus kehittymiseen ja työn rasittavuuden kohtuullisuus.

#### 4.4 Kehityskeskustelut

Onnistuessaan kehityskeskustelu edesauttaa erinomaisen työsuorituksen syntymistä, lisää työntekijän sitoutumista työhön ja edistää työhyvinvoinnin kasvua. Onnistuneessa kehityskeskustelussa työntekijä tuottaa kehittämisideoita ja sitoutuu organisaation tavoitteisiin ja kehittämistyöhön. (Aarnikoivu 2010, 19) Rikosseuraamuslaitoksella yksilökehityskeskustelut toteutuvat vähintään kerran vuodessa.

Aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun syntymistä edistää, jos esihenkilö pohtii omaa kyselytekniikkaansa. Tärkeää olisi havainnoida oman kyselytekniikan

vahvuuksia ja kehityskohteita. Esihenkilön on hyvä perehtyä erilaisiin kysymystyyppeihin, joita voi hyödyntää kehityskeskustelutilanteissa. (Aarnikoivu 2010, 138) Aarnikoivu kuvailee yhdeksi kysymystyypiksi toivetilaa kartoittavat kysymykset. Kehityskeskusteluissa kysyin kaikilta työntekijöiltä mitä he toivoivat esihenkilöltä työhyvinvoinnin lisäämiseksi arjessa.

Tarkoitukseni oli saada mahdollisesti uutta aineistoa jo aiemmin saamani lisäksi. Toteutin kehityskeskustelut kahdeksan rikosseuraamustyöntekijän kanssa tammikuussa 2023. Toimin lähiesihenkilönä heille. Vastauksissa nousi toiveet liittyen toimiviin työtiloihin ja selkeisiin ohjeisiin. Eniten toivottiin tilaa ja aikaa kokemusten vaihtoon, haastavien asiakastilanteiden aukipuhumiseen (mm. työnohjaus) ja aikaa myös epäviralliselle keskustelulle esimerkiksi kahvikupin äärellä. Lisäksi toivottiin aikaa verkostotyölle ja sen kehittämiseksi.

Työntekijät toivat esille matalan kynnyksen tärkeyden keskustelulle. Tärkeää on saada tukea asiakastyölle yhteisten keskusteluiden kautta (esihenkilövartit). Lisäksi työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koetaan tärkeäksi eli tarvittaessa työajan joustamiset ja vapaapäivät ovat sovittavissa lyhyelläkin varoitusajalla. Varsinkin esihenkilön ja työntekijän väliset säännölliset sovitut tuokiot koettiin tärkeäksi työntekijän jaksamiseen liittyvien asioiden esiintuomisessa. Arki on hektistä, joten yhteisesti sovitut keskusteluhetket täytyy sopia ennalta säännöllisesti.

Suurin muutos alkoi toukokuussa 2022 uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönotosta ja se jatkui organisaatiouudistuksen astuessa voimaan 1.9.2022. Esihenkilönä olen arjessa huomannut, kuinka kuormittava on ollut varsinkin uuden asiakastietojärjestelmän käyttöönotto ja sen tuoma muutos asiakastyölle. Tietojärjestelmän toimimattomuus on hidastanut asiakastyötä ja pahimmillaan tuonut pelkoa työntekijöille tiedon katoamisesta kokonaan, mikä vaikuttaa lainmukaiseen työskentelyyn.

## **5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA**

### **5.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli aluksi selvittää, miten työhyvinvointi koetaan Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa. Lisäksi selvitin, mitkä

seikat vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin edistävästi esihenkilöiden arjen työssä.

VMbaro-työtyytyväisyyskyselyn mukaan valtakunnallisesti vertailtuna tulokset Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa olivat huomattavasti keskiarvoa korkeammat, mutta ne olivat monilta osin pudonneet vuoden takaisesta. Vastauksissa voi näkyä vuoden 2022 aikana tapahtuneet suuret muutokset mm. organisaatiouudistuksen ja uuden asiakastietojärjestelmän osalta. Huomioiden nämä muutokset, oli työtyytyväisyys todella hyvällä tasolla Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa. Työpajojen ja kehityskeskusteluiden kautta pyrin saamaan lisää tietoa henkilöstöltä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Työpajoista nousi seuraavia tekijöitä (pääluokkia), jotka vaikuttavat esihenkilötyössä työntekijöiden työhyvinvointiin:

Henkinen tukeminen	Yhdessä arjen eläminen	Oikeudenmukainen kohtelu
Yksilöllisyyden huomiointi	Verkostojen koordinointi	Kouluttautumisen mahdollistaminen ja tiedon jakaminen
Panostaminen työhyvinvointiin	Avoin keskustelukulttuuri	Turvallisen työympäristön luominen
Kannustus kehittymiseen	Työntekijöiden osaamisalueiden huomiointi	Työaikajärjestelyjen käytön mahdollisuus

Kuva 17. Työpajoista nousseet pääluokat

Lämsän ja Päivikkeen (2013, 29) mukaan muutoksissa organisaation kriittisiä menestystekijöitä ovat ihmisten joustavuus, luovuus ja nopeus. Kun työn sisältö on muuttunut entistä tietointensiivisemmäksi, on vuorovaikutus- sekä tunnetaitojen merkitys kasvanut. Ihmisten johtamisen taidot ovat tärkeitä hyvin koulutetun ja osaavan henkilöstön motivoinnissa: tällaista henkilöstöä ei johdeta käskevällä johtamistyyllillä. Tieteellisen ja teknisen tiedon on arvioitu moninkertaistuvan lyhyessä ajassa, joten tieto on entistä monimutkaisempaa. Tällainen kehitys tarkoittaa, että ihmisten on tietojen ja taitojen oppimisen

ohella opittava oppimaan, sillä oppimisen menetelmien ja strategioiden osaaminen korostuu. Tämä Lämsän ja Päivikkeen kuvaus sopii myös Rikosseuraamuslaitoksen viimeaikaisiin muutoksiin.

VMbaro-työtyytyväisyyskyselyn mukaan Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimistossa merkittävää laskua työhyvinvointiin liittyen ei mielestäni ollut verrattuna valtakunnallisiin lukuihin. Henkilöstö oli monissa kysymyksissä keskiarvolta selkeästi tyytyväisempiä valtakunnallisiin lukuihin verrattuna. Koska laskua oli valtakunnallisesti lähes kaikissa työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä, pidän laskua edellä mainittujen muutosten tuloksena. Huolestuttavaa tietysti on, että laskua on tapahtunut. Opinnäytetyöhöni liittyvien työpajojen kautta tärkeää aihetta on nostettu keskusteluun työyhteisössä ja olemme yhdessä pohtineet miten työhyvinvointiin voi vaikuttaa sekä yksilö- että työyhteisön tasolla.

Työpajoissa nousi esille eri kysymysten kautta seikkoja, mitkä vaikuttavat työhyvinvointiin esihenkilötyön näkökulmasta. Kehityskeskusteluista saatu aineisto ei tuonut työpajojen jälkeen uusia näkökulmia, joten päättelin saavuttaneeni kylläntymispisteen eli saturaation. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eli tiedonantajat eivät tuota tutkimustehtävän kannalta enää mitään uutta tietoa (Pitkäranta 2014, 98).

Niirasen ym. (2010, 150–151) mukaan suomalaisessa johtamisessa ja henkilöstötyössä on perinteisesti korostunut yksilö, hänen suoriutumisensa ja osaamisensa. Pitkään ajateltiin, että hyvä työkyky saavutetaan yksilön hyvällä terveydellä ja toimintakyvyllä. Nykyään katsotaan, että työhyvinvoinnin edellytykset kytkeytyvät työn mielekkyyteen ja hyvään organisointiin sekä organisatioon ja lähityöyhteisön toimivuuteen ja ilmapiiriin. Kun työyhteisön toimintakäytäntöjä uudistetaan ja vahvistetaan työn yhteisöllistä hallintaa, työhyvinvointi lisääntyy. Selkeä johtaminen ja töiden järjestely, oikeudenmukaiset ja yhteiset pelisäännöt, luotettava ja avoin vuorovaikutus sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön saattavat olla yksilön työkyvyn kannalta jopa merkittävimpiä asioita kuin terveys sinänsä. Työkyvyn perusta onkin työyhteisön toimivuudessa.

Henkilöstön vastauksissa nousi sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä seikkoja työhyvinvoinnin tukemiseksi esihenkilötyön näkökulmasta. Työntekijät arvostavat työntekijän yksilöllisyyden huomiointia henkilökohtaiseen elämään, osaamisalueiden huomiointiin ja työkyvyn muutoksiin liittyen. Koko yhteisöön liittyviin toimenpiteisiin sisältyivät oikeudenmukainen kohtelu, työhyvinvointiin panostaminen esihenkilöiden taholta ja turvallisen työympäristön luominen.

Työn tekeminen ja vahva työmotivaatio ovat tulevaisuudenkin Suomessa tärkeitä asioita. Hyvinvointiyhteiskuntamme säilyminen edellyttää, että työikäiset kansalaisemme ovat sekä työkykyisiä että motivoituneita ja halukkaita tekemään työtä. (Sinokki 2016, 286.) Salminen (2014, 328) kiteyttää työmotivaation liittyvän erilaisiin mahdollisuuksiin, joihin sisältyvät muun muassa oma työ, työyhteisö, kuulluksi tuleminen, työyhteisön kehittäminen, työssä onnistuminen, kehittyminen ja huomion ja palautteen saaminen. Nämä samat tekijät nousivat omassa opinnäytetyössäni esille.

Kokosin lopuksi kaikista saaduista tuloksista yhteenvedon (kts. kuva 18.) niistä tekijöistä, joita esihenkilön tulee huomioida arjessa edistääkseen henkilöstön työhyvinvointia. Tämä toimii sekä esihenkilön lunttilappuna, että myös pohjana yhteiselle keskustelulle, kuinka nämä asiat todella toteutuvat meillä työyhteisössä. Aiheeseen on syytä palata säännöllisesti ja muistuttaa, mitä aiheet pitävät sisällään.



Kuva 18. Yhteenvedo saaduista tuloksista

Salonen (2017, 238–239) korostaa organisaation psykologisen pääoman vaikutusta työhyvinvointiin. Psykologisella pääomalla tarkoitetaan organisatiossa vallalla olevaa toivon ja toimijuuden kokemuksen, optimismin, resilienssin, itseluottamuksen ja minäpystyvyyden määrää. Se näyttäytyy henkilöstön sitoutuneisuutena ja vaikuttaa toivottuun työntekijöiden käyttäytymiseen sekä työssä suoriutumiseen.

Uuden ajan johtaja osaa rakentaa organisaationsa psykologista pääomaa. Esihenkilön tulee valtuuttaa, auttaa ja rohkaista ihmisiä ajattelemaan, ratkaisemaan ongelmia ja tekemään päätöksiä ja antaa näihin myös tilaa, mahdollisuudet ja resursseja. Hyvä esihenkilö tuntee työntekijänsä ja heidän kykynsä ja tarpeensa. Esihenkilön tulee olla arvostava ja hänen tulee kunnioittaa erilaisuutta. Taito on osata tunnistaa kunkin erinomaisuudet hyödyntäen niitä organisaation parhaaksi. Hyvä esihenkilö haluaa nähdä työntekijöidensä kasvavan ja loistavan ja hän seisoo ylpeänä työntekijöiden rinnalla, vaikka asiantuntijana jäisikin heidän varjoonsa. (Salonen 2017, 238–239.)

Roth ja Saarenpää (2020, 115) kirjoittavat palvelevasta johtajuudesta. Heidän mukaansa edelläkävijäorganisaatiot ovat ottaneet käyttöön johtamiskulttuurin, jossa esihenkilön rooli on toimia mahdollistajana. Nykyään tätä kutsutaan palvelevaksi johtajuudeksi. Se ei tarkoita, etteikö esihenkilö asettaisi tavoitteita ja näyttäisi suuntaa tai tekisi viime kädessä päätökset. Se tarkoittaa, että esihenkilön on tehtävä kaikkensa, että työntekijä voi tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla.

Vuorovaikutteisessa, kuuntelevassa ja vaikuttamisen mahdollistavassa organisaatiossa johtajuus ja esihenkilötyö kunnioittaa työntekijöitä. Palvelevan johtajuuden lähtökohta on se, että jokainen kokee olevansa tarvittu. On vain erilaisia rooleja. Palveleva johtajuus ei siis ole nöyristelyä, vaan se on oikeanlaista nöyryyttä, joka tuo hyvää hedelmää työyhteisöön. (Roth & Saarenpää 2020, 115.)

## **5.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus**

Tutkimusprosessi on aina altis erilaisille virheille. Virheet voivat johtua tutkijasta tai tutkittavista/aineistosta. Ne voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia.

Tutkimuksen luotettavuustarkastelulla (validiteetti ja reliabiliteetti) pyritään poistamaan osa virheistä. (Kananen 2015, 338.) Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimuksessa käytetty mittaus- ja tutkimusmenetelmä juuri sitä ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoitus mitata. Reliabiliteetti (luotettavuus) liittyy tutkimuksen toistettavuuteen. Jos kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen tai samaa henkilöä tutkittaessa päädytään kahdella eri kerralla samoihin tuloksiin, luotettavuutta voidaan pitää hyvänä. (Bister 2019, 62.)

Etiikan peruskysymykset liittyvät oikeaan ja väärään, eli minkä periaatteiden mukaan tulisi toimia ja mitä säännöstöä noudattaa. Eettisen koodiston tarkoituksena on suojella yhteisön tärkeinä pitämiä arvoja sekä edistää yksilön ja yhteisön hyvinvointia ja turvallisuutta. Tutkimuksen etiikka liittyy myös empiirisen tiedon tuottamiseen ja sen luotettavuuden takaamiseen. (Bister 2019, 62–63.)

Työhyvinvointiin liittyvä katsaus VMbaro-työtyytyväisyyskyselyn osalta on vuosittain laadittava anonymi kysely koko Rikosseuraamuslaitoksen henkilöstölle. Anonymiteetti lisää kyselyn luotettavuutta, mutta vastauksiin voi vaikuttaa vastaushetken mieliala. Vastausten skaalaus on laajuudeltaan 1–5, eivätkä tulokset sisällä avoimia vastauksia. Tämä heikentää luotettavuutta. Tulosten vertailussa edelliseen vuoteen nähden pitää ottaa huomioon henkilöstön mahdollinen vaihtuvuus ja vastaajien määrän muuttuminen, mikä heikentää myös vastausten luotettavuutta.

Työpajoista saatu materiaali laadittiin sekä yksilö- että ryhmätyönä. Koska toimin suurimmalle osalle lähiesihenkilönä, koin post-it lappujen käyttämisen tuovan lisää rohkeutta vastauksiin. Tällä tavoin pyrin lisäämään sekä validiteettia että reliabiliteettia. Kysymykset olivat aseteltu niin, että näissä vastauksissa ei tarvinnut ottaa kantaa nykytilaan vaan tarkoitus oli kehittää työhyvinvointia yhdessä. Lähestymiskulma oli siis positiivinen.

Kuten aiemmin totesin, kehityskeskustelut eivät tuoneet varsinaisesti uusia vastauksia esihenkilölle vaadittaviin ominaisuuksiin työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Sattumaa vai ei, sillä nämä keskustelut olivat kahdenkeskeisiä, mikä voisi olla heikentävä tekijä vastauksen luotettavuuden näkökulmasta. Tässä viitataan esihenkilön ja työntekijän välisen suhteen asymmetriaan. Aarnikoivu

(2010, 19) kuvailee asymmetrian olevan vallan epätasaista jakautumista, mikä vaikuttaa luottamukseen. Tyypillisesti ne, joilla on vähemmän valtaa, luottavat vähemmän kuin ne, joilla on enemmän valtaa. Valta siis vaikuttaa luottamukseen.

### **5.3 Oman prosessin tarkastelu**

Aloitin opinnäytetyön prosessin syksyllä 2022 ja melko alusta saakka työhyvinvointi oli mielessäni aiheena. Työhyvinvointi on asia, mihin meidän tulee panostaa Rikosseuraamuslaitoksella monista syistä. Kuten olen todennut aiemmin, meillä sairauspoissaololuvut ovat valtion alalla korkeimmat ja paikallisesti työyhteisömme henkilöstö ikääntyy koko ajan. Lisäksi itse esihenkilönä toimiessani työhyvinvointi oli minulle tärkeä opin aihe. Tästä syystä oli luonnollista, että opinnäytetyöni suuntautui omalle työpaikalleni Kaakkois-Suomen yhdyskuntaseuraamustoimiston Kouvolan ja Lappeenrannan toimipaikkoihin.

Opinnäytetyöprosessi on ennen kaikkea avannut työhyvinvointiin liittyvää keskustelua työpaikalla ja avannut minulle näkökulmia esihenkilötyöhön liittyvistä työhyvinvointia lisäävistä tekijöistä. Opiskelin opinnoissani lisäksi työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä opintoja, mitkä vahvistivat omaa ammatillista kasvua syksyn 2022 ja kevään 2023 aikana. Koen, että opinnäytetyöstäni on siis ainakin paikallinen hyöty yksiköissämme. Koska korkeat sairauspoissaololuvut ovat haasteena koko alalla, toivon opinnäytetyöni herättävän ajatuksia tarvittaessa myös yksikkömme ulkopuolella.

### **5.4 Jatkotutkimus ja kehittämiskohteet**

Kuten opinnäytetyössäni on tullut esille, työhyvinvointi vaatii johtamista. Salminen (2014, 333) kirjoittaa, että mikäli voi johtaa muita ihmisiä, tarvitsee johtamisvoimaa. Salminen tarkoittaa johtamisvoimalla vaikutusta, joka esihenkilöillä on johtamiinsa henkilöihin. Esihenkilönä työskentely ei ole enää pelkkää määräämistä ja kontrollia. Esihenkilön tulee kyetä motivoimaan ja kannustamaan johdettavia. Johtamistaitoja voi oppia, kuten mitä tahansa muitakin taitoja.

Ottaen huomioon työhyvinvoinnin tärkeyden myös tulevaisuudessa, tulisi esihenkilöille saada lisää työkaluja henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseen. Yksi



jatkotutkimuksen aiheista voisi olla esihenkilöiden kokemus omasta osaamisesta työhyvinvoinnin johtamista kohtaan. Salminen (2014, 335) kirjoittaa ihmisten johtamiseen liittyvien taitojen sisältävän esimerkiksi vuorovaikutustaidot, motivointitaidot ja palautteen antamisen taidot. Nämä luovat ison osan työhyvinvoinnin johtamisen pohjaksi.

Salonen nostaa esille (2017, 239) että tunneälyä pidetään yhtenä keskeisimpänä nykyaikaisen johtajuuden elementeistä. Ihmisten johtaminen on ennen kaikkea vuorovaikutusta toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutuksen taustalla olevien tunteiden toimintamekanismien ja niiden vaikutuksen ymmärtäminen auttaa esihenkilöitä johtamaan itseä ja muita kohti itseohjautuvuutta, motivoitumista ja kukoistusta. Myös Roth ja Saarenpää (2020, 12–13) tuovat esille johtajan tunneälyn tärkeyden. Tunneäly on kykyä tunnistaa, säädellä ja ottaa toiminnassa huomioon erilaisia tunteita niin itsellä kuin muilla, hallita omia tunteitaan ja yhdistää emotionaaliset tunteet kognitiiviseen päätöksentekokykyyn. Tiedolla johtamisen yhdistäminen empaattiseen, tunneälykkääseen johtamiseen on ainoa keino saavuttaa optimaalisia tuloksia niin työhyvinvoinnin kuin taloudellisen tuloksen osalta.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bister, T. 2019. Tietojenkäsittelyn opinnäytetyö. Viittoja ja karttoja tutkimisen ja kehittämisen tielle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä uria. EK:n työkykyjohtamisen malli. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf> [viitattu 30.12.2022].

Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WSOY, 84.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Tampere: Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä – kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kuuskorpi, T. 2021. Pahat mielessä. Tieteen näkökulmia pahuuteen. Helsinki: Siltala. E-kirja. Saatavissa: <https://www.bookbeat.fi> [viitattu 23.3.2023].

Lipponen, K. 2020. Resilienssi arjessa. Helsinki: Duodecim.

Lämsä, A.-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 6. painos. Helsinki: Edita.

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

Mannermaa, K. 2022. Työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden käsikirja. Helsinki: Alma Talent.

Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paasonen, J. & Vainio J. 2022. Vankilaturvallisuus ja -väkivalta – vankilan henkilöstön kokema fyysinen ja henkinen väkivalta. *Kriminologia* 1:2022, 42. PDF-dokumentti. Saatavissa: <file:///C:/Users/03087912/Downloads/110816-Artikkelin%20teksti-258423-1-10-20221128.pdf> [viitattu 14.4.2023].

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Työkirja ammatti-korkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.

Pyöriä, P. 2012. Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 7–22.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Porvoo: Edita.

Rikosseuraamuslaitos. 2020. Arvot ja strategia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/rikosseuraamuslaitos/arvot.html> [viitattu 26.8.2022].

Rikosseuraamuslaitos. 2022. Rikosseuraamuskeskukset. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.rikosseuraamus.fi/fi/index/yhteystiedot/rikosseuraamuskeskukset.html> [viitattu 20.2.2023].

Rikosseuraamuslaitoksen tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2021. 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.rikosseuraamus.fi/material/collections/20220228151442/7XPhj0GkD/Rikosseuraamuslaitoksen\\_tilinpaaotos\\_ja\\_toimintakertomus\\_vuodelta\\_2021.pdf](https://www.rikosseuraamus.fi/material/collections/20220228151442/7XPhj0GkD/Rikosseuraamuslaitoksen_tilinpaaotos_ja_toimintakertomus_vuodelta_2021.pdf) [viitattu 2.1.2023].

Roth, P.-C. & Saarenpää, J. 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books Oy.

Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen käsikirja - Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. s.a. Tarja Kantolahti. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi> [viitattu 27.12.2022].

Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos. 2018. Yhteiskehittäminen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/sosku/sosiaalisen-kuntoutuksen-opas/yhteiskehittaminen> [viitattu: 11.3.2023].

Tulossopimusasiakirja. Oikeusministeriön ja Rikosseuraamuslaitoksen tulossopimus 2023–2026. 2022. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://rikosseuraamus.fi/material/collections/20221123095034/Hn9Bazq7f/Rise\\_OM\\_Tulossopimus\\_2023\\_liitteineen.pdf](https://rikosseuraamus.fi/material/collections/20221123095034/Hn9Bazq7f/Rise_OM_Tulossopimus_2023_liitteineen.pdf) [viitattu 11.3.2023].

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2017. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Saatavissa: <https://www.elibrary.fi/book/9789520400118> [viitattu 15.3.2023].

Työsuojelusäädöksiä. Sosiaali- ja terveysministeriö. s.a. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyosuojelu/saadokset> [viitattu 30.12.2022].

Työterveyslaitos. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%c3%b6st%c3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [viitattu 25.2.2023].

Työturvallisuuskeskus. s.a. Työhyvinvointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://perehdyta.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/> [viitattu 1.4.2023].

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Wooldredge, J. 2020. Prison culture, Management, and In-Prison Violence. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-criminol-011419-041359> [viitattu: 14.4.2023].