

Lauri Hakkala

# TUTKINNANJOHTAJAN TYÖN ANKKURIT

Vaativaa ja pitkäkestoista tutkintaa johtavien  
tutkinnanjohtajien työtä tukevat ura-ankkurit

Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Pro gradu tutkielma  
Huhtikuu 2021

# TIIVISTELMÄ

Lauri Hakkala: Tutkinnanjohtajan työn ankkurit  
Pro gradu -tutkielma  
Tampereen yliopisto  
Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Huhtikuu 2021

---

Vaativaa ja pitkäkestoista rikostutkintaa johtavat tutkinnanjohtajat toimivat tehtävässä, jossa heidän odotetaan pystyvän johtamaan vaikeasti selvitettävien rikosten esitutkintaa tehokkaasti. Työntekijän ja työn välisen yhteensopivuuden sanotaan näkyvän tehokkuutena, työssä viihtyvyytenä ja työssä pysyvyytenä.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan ura-ankkureiden näkökulmasta vaativien rikosasioiden tutkintaa johtavien tutkinnanjohtajien työssä esiintyviä piirteitä. Tutkimus selvittää tapaustutkimuksena kuuden tutkinnanjohtajan haastatteluun perustuen heidän työtehtävässään ilmeneviä ura-ankkureiden piirteitä. Tutkimuksessa selvitetään vastaus tutkimuksen kysymyksen: Millaiset ura-ankkurit tukevat tutkinnanjohtajaa tehtävässään.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa tapauksen muodostavat Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen kuusi tutkinnanjohtajan tehtävää. Tehtävät sijoittuvat vaativaan tutkintaan, talousrikostutkintaan ja järjestäytyneen rikollisuuden tutkintaan. Tutkimuksen aineisto koostuu näiden tutkinnanjohtajien haastatteluista, joista on sisällön analyysillä etsitty ura-ankkureiden teoreettisen viitekehyksen ohjaamana heidän työssään ilmeneviä ura-ankkureiden piirteitä.

Tutkimuksessa on löydetty tapauksen tutkinnanjohtajien työssä ilmeneviä ura-ankkureiden piirteitä. Vahvimmin tapauksen tutkinnanjohtajien työssä näkyvät johtajuuden sekä asiantuntijuuden ja erityisammattitaidon piirteet. Näiden ura-ankkureiden piirteiden katsotaan parhaiten tukevan tapauksen tutkinnanjohtajia tehtävissään.

Avainsanat: Tutkinnanjohtaja, ura-ankkuri, työn ankkuri

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

# Sisällys

1 JOHDANTO .....	1
2 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS .....	6
2.1 Ura-ankkurit tutkimuksen kohteena .....	8
2.2 Työn ankkuri .....	14
2.3 Ura-ankkureiden kuvaukset .....	16
2.4 Ura-ankkurit opinnäytetöissä .....	20
2.5 Työura .....	21
3 TUTKIMUSMENETELMÄT.....	23
3.1 Laadullinen tutkimus.....	23
3.2 Tapaustutkimus .....	24
3.3 Haastattelu aineiston keruun menetelmänä .....	24
3.4 Tutkimusaineisto .....	27
3.5 Litteraatio .....	28
3.6 Sisällön analyysi.....	30
4 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO.....	31
4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos .....	31
4.2 Tutkinnanjohtajan tehtävä .....	32
4.3 Poliisin päällystötutkinnanjohtajan urapolku .....	34
5 TULOSTEN ESITTELY .....	37
5.1 Asiantuntijuus ja erityisammattitaito .....	41
5.2 Johtaminen .....	44
5.3 Autonomia ja itsenäisyys .....	46
5.4 Turvallisuus ja pysyvyys.....	48
5.5 Luovuus ja yrittäjäyys.....	50
5.6 Palvelu ja omistautuminen .....	52
5.7 Aito haasteellisuus .....	53
5.8 Elämänalueiden tasapaino .....	55
6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	56
Lähteet.....	62

## **Kuviot:**

Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen .....	5
Kuvio 2. Ura-ankkureiden kahdeksankulmainen malli .....	10
Kuvio 3. Scheinin ura-ankkurimalli.....	12
Kuvio 4. Feldmanin ja Bolinon ura-ankkurimalli.....	13
Kuvio 5. Päälystötutkinnanjohtajan urapolut .....	36
Kuvio 6. Analyysiprosessi .....	38

## **Taulukot:**

Taulukko 1. Haastateltavien kokemus ja koulutus .....	28
Taulukko 2. Tutkimuksen teemahaastattelut .....	29
Taulukko 3 Analyysin esimerkkimatriisi.....	40
Taulukko 4. Asiantuntijuus ja erityisammattitaito analyysirunko .....	43
Taulukko 5. Johtaminen analyysirunko .....	46
Taulukko 6. Autonomia ja itsenäisyys analyysirunko .....	48
Taulukko 7. Turvallisuus ja pysyvyys analyysirunko .....	50
Taulukko 8. Luovuus ja yrittäjäyys analyysirunko .....	51
Taulukko 9. Palvelu ja omistautuminen analyysirunko.....	53
Taulukko 10. Aito haasteellisuus analyysirunko .....	54
Taulukko 11. Elämänalueiden tasapaino analyysirunko.....	56

# 1 JOHDANTO

Poliisissa työpaikkana on tapahtunut viimeisten kahden vuosikymmenen aikana suuria muutoksia, ihan niin kuin muuallakin ympäröivässä yhteiskunnassa. 2000-luvulla toinen toistaan seuranneiden rakenneuudistusten seurauksen poliisilaitokset ovat kasvaneet suuriksi ja monia toimintoja on keskitetty suuriin yksiköihin paremman tehokkuuden toivossa. Samalla myös työntekijöiden määrän on koetaan vähentyneen työn määrän lisääntyessä. Entistä pienemmällä joukolla pitää saada entistä enemmän aikaan. Maailman ja toimintaympäristön muutos näkyy poliisilaitosten arjessa tekniikan kehittymisenä, entistä tarkempina taloudenpitona ja työhön kohdistuvina suurempina vaatimuksina. Ehkä myös tavallisten ihmisten odotukset poliisia kohtaan ovat kasvaneet entistä suuremmiksi.

Tässä muutoksessa jokaiselle työntekijälle hänen omaa osaamistaan ja odotuksiinsa parhaalla tavalla vastaavan työn löytäminen on työntekijän ja työnantajan yhteinen etu. Työntekijän esitetään olevan itselleen oikeassa tehtävässä tehokkaampi ja voivan paremmin. Työnantaja puolestaan saa sitoutuneen ja aikaansaavan työntekijän, joka on varmasti työnantajan tavoite ja odotus. Yhtenä keinona tähän tavoitteeseen yhteisestä edusta voisi olla mahdollista päästä tuntemalla ja tunnistamalla tehtävän vaatimukset nykyistä paremmin, jolloin tehtävään voidaan valita siihen hyvin sopiva työntekijä. Ura-ankkurit nähdään yhtenä mahdollisena tapana sovittaa työtehtävän vaatimukset ja työntekijän kyvyt ja odotukset yhteen.

Omiin tehtäviini tutkinnanjohtajana sisältyy paljon henkilöstöjohdollisia tehtäviä, uusien työntekijöiden valitseminen niiden tehtävien joukossa. Rekrytointeja tehdessä olen huomannut monen hakijan tuntevan huonosti hakemansa tehtävän vaatimukset ja puitteet, joka näkyy selkeimmin henkilöstövalintoihin liittyvien haastatteluiden yhteydessä. Joskus jo kirjallisissa hakemuksissa. Ura-ankkureiden hyödyntäminen kuvaamaan tehtävien sisältöä näyttyy minulle mielenkiintoisena ja uutena tapana arvioida hakijan ja tehtävän yhteensopivuutta ja tehdä haettavan tehtävän sisältö hakijalle paremmin näkyväksi jo hakijan pohtiessa uuteen

tehtävään hakeutumista. Näistä omakohtaisista kokemuksista on syntynyt motivaatio tutkia tutkinnanjohtajan työn sisältöä ja selvittää millaisia ura-ankkureiden piirteitä tutkinnanjohtajan työssä on. Tutkimuksellani saatavaa tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstöjohtamisessa ja työn ja työntekijän odotusten yhteensovittamisessa.

Ihmisten ja tehtävien yhteensovittaminen ei ole yksinkertaista. Puutteellisesti suunniteltu ja toteutettu rekrytointiprosessi voi johtaa tilanteeseen, jossa rekrytointi antaa itsestään virheellisen kuvan, tai tehtävä, jota ollaan täyttämässä, on kuvattu niin ylimalkaisesti, ettei sen sisältö avaudu hakijalle. Virheellisistä rekrytointeista on esitetty aiheutuvan monenlaisia vaikeuksia, huonoa johtamista ja jopa toisiin tehtäviin siirtymisen tarvetta. (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 42.) Samanlaisen havainnon ovat tehneet myös Schein ja Van Maanen (2016, 168). He kuvaavat ura-ankkureihin liittyen työn ja siihen liittyvän roolin tärkeyttä ja miten tärkeää on tuntea myös työn sisältö, ei vain sen tekijä.

*Tehokas (rekrytointi-) urajärjestelmä edellyttää yhteensovittamista yksilön ura-ankkurin ja organisaation työvaatimusten välillä. Tätä vastaavuutta ei usein ole, koska organisaatio ei ole onnistunut analysoimaan määrittämänsä työn luonnetta. Viralliset työnkuvat ovat parhaimmillaankin hyvin yleisiä, vanhentuneita ja paljastavat harvoin sitä sosiaalista verkostoa, jossa työpaikoista tulee kompleksisia.*

Poliisissa on viimeisten vuosien aikana tehty selvityksiä työtyytyväisyyteen liittyvistä kysymyksistä. Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa toteutettiin koko poliisilaitoksen henkilöstöä koskeva työtyytyväisyyskysely keväällä 2020, jossa henkilöstökysymykset olivat yksi esiinnoussut kehittämisen kohde. Koko poliisiorganisaatiossa on vuodesta 1999 lähtien, joidenkin vuosien välein tehty kyselytutkimuksena henkilöstöbarometri, jolla mitataan muun muassa työhön liittyvää tyytyväisyyttä. Vuosien 2008 ja 2010 henkilöstöbarometrien tuloksiin perustuvan

tutkimusraportin työtyytyväisyyttä koskevan osan johtopäätöksessä todetaan, että työtehtäviin pitäisi tehokkuuden, taloudellisuuden ja työssä viihtymisen näkökulmista löytää niihin parhaiden sopivat ja juuri siihen tehtävään motivoituneet ihmiset.

Seuraava aito esimerkki otteesta julkisesta tutkinnanjohtajan viran hakukuulutuksesta herättää kysymyksen siitä, voiko virkaa hakeva henkilö tehtävän taustaa tarkemmin tuntematta tietää, millainen tehtävä on kysymyksessä.

*Rikoskomisario toimii Lapin poliisilaitoksen talousrikostutkinnan tutkinnanjohtajana. Rikoskomisario vastaa johtamansa ryhmän esitutkinta-, pakkokeino- ja poliisilaissa tutkinnanjohtajalle määrättyjen tehtävien hoitamisesta sekä muista hänelle osoitettavista tehtävistä.*

*Virkapaikka on Rovaniemi*

*Valtion virkamieslain (750/1994) 10 §:n mukaan nimittämisessä on mahdollista noudattaa enintään kuuden kuukauden koeaikaa, jonka aikana virkasuhde voidaan purkaa sekä nimittävän viranomaisen että virkamiehen puolelta.*

(Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus 2021)

Edellä esittämäni selvitykset ja käytäntö siis osoittavat, että uusien lähestymistapojen testaaminen ja löytäminen rekrytoinneissa käytettäväksi ja oikeiden henkilöiden löytämiseksi oikeisiin tehtäviin poliisissa on tarpeellista.

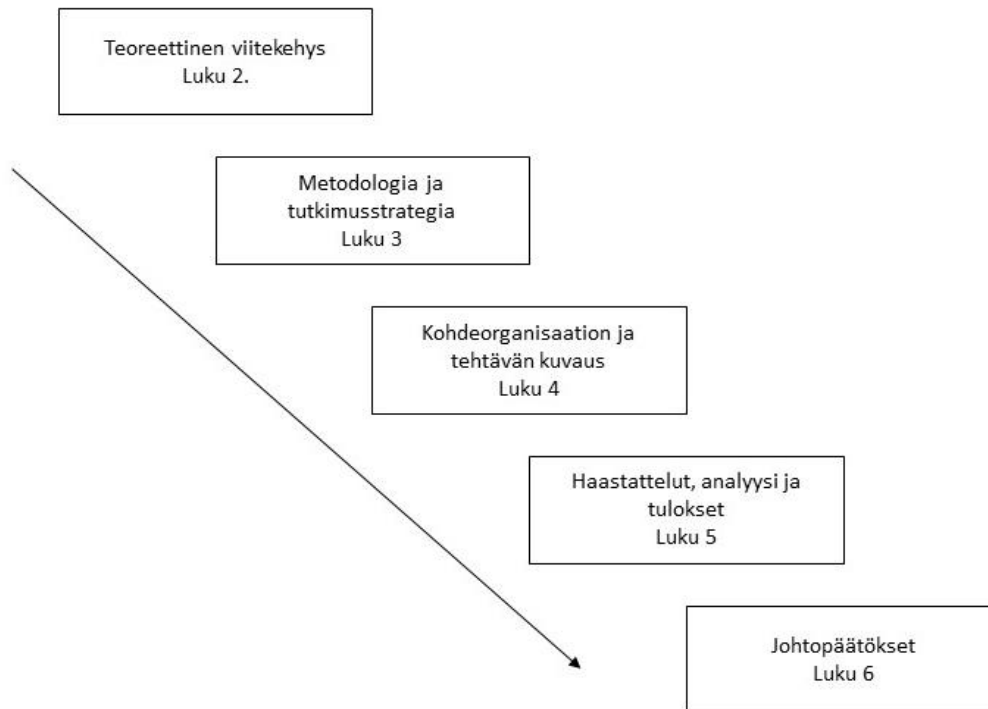
Ura-ankkureihin liittyvää tutkimusta on aikaisemmin tehty paljonkin. Aiemmassa tutkimuksessa on joitain poikkeuksia lukuun ottamatta näkökulmana yksilön ura-ankkureihin liittyvät kysymykset. Tässä tutkimuksessa näkökulma on toinen, mielenkiinnon kohteena on työ ja sen sisältöön sopivat ura-ankkurit, millaisia ura-ankkureiden piirteitä työssä ilmenee tai voi hyödyntää. Tutkimus antaa viitteitä myös siitä, voidaanko laadullista menetelmää ja haastatteluin hankittua aineistoa käyttää työn piirteiden kuvaamiseen tässä viitekehyksessä.

Tutkielmani nojaa teoreettiselta pohjaltaan yhdysvaltalaisen Edgar J. Scheinin kehittämään teoriaan ura-ankkureista. Edgar Scheinin 1970 -luvulla julkaisema teoria ura-ankkureista on yleisesti hyvin tunnettu. Sitä on käytetty laajalti esimerkiksi henkilöstöhallinnossa ja urasuunnittelussa. Tosin ura-ankkuriteorian soveltamisen on sanottu liittyvän usein henkilöön ja hänen ura-ankkureidensa selvittämiseen. Joissain tapauksissa työn ja ura-ankkurin yhteensovittamisen toteutumista on tutkittu ura-ankkureita hyödyntäen, kun henkilö on jo tehtävässä. Ura-ankkurin ja työn yhteensovittaminen jää tässä valossa uraan liittyvien valintojen aikana puutteelliseksi. Tässä tutkielmassa mielenkiinto onkin juuri tehtävässä ja sen piirteissä ura-ankkureiden näkökulmasta ja tavoitteena selvittää millaisia ura-ankkureiden mukaisia piirteitä työhön liittyy.

Tämän pro gradu työn tutkimus on laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkimus kohdistuu tutkinnanjohtajan työn sisältöön ura-ankkureiden näkökulmasta. Tutkimuksen aineiston muodostaa tutkimuksen kohdeyksikössä työskentelevien tutkinnanjohtajien haastatteluin kerätyt kokemukset. Aineisto on analysoitu sisällön analyysiä käyttäen, tarkoituksena saada näiden oman tehtävänsä asiantuntijoiden näkemyksistä ja kokemuksista tehdyksi johtopäätöksiä siitä millainen heidän työnsä sisältö ura-ankkureiden näkökulmasta on ja päätellä millaiset ura-ankkurit tukevat tutkinnanjohtajaa työssään. Hallintotieteen tieteenalaan tutkimukseni sitoo sen sijoittuminen julkiseen organisaatioon ja sen henkilöstöön. Hallintotiede on kuvattu yhteiskuntaan ja sen toimintaan liittyvänä tutkimuksena, jossa mielenkiinto kohdistuu hallintoon ja sen toimintaan, julkisiin organisaatioihin ja niiden piirteisiin. Hallintotieteen tarkoitus on kuvata, mutta myös kehittää hallintoa ja siihen liittyviä prosesseja. (Salminen 2004, 10.)



Tutkimukseni rakenne ja eteneminen on kuvattu alla kuviossa 1.



*Kuvio 1. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen*

Tutkimuksessani selvitän poliisin tutkinnanjohtajan tehtävän sisältöä ura-ankkureiden näkökulmasta. Tutkimuksen kysymys on: Millaiset ura-ankkurit tukevat vaativan rikostutkinnan tutkinnanjohtajia tehtävissään tutkintaryhmän johtajana. Vastauksen löytämiseksi tutkimuksessa käsitellään tutkimuksen kohteena olevien tutkinnanjohtajien tehtäviin liittyvät kahdeksan ura-ankkurin teemat ja selvitetään miten ne esiintyvät tutkimuksen kohderyhmän tutkinnanjohtajien työssä. Tutkimuksen tavoitteena on herättää pohtimaan, millaisia työntekijän ura-ankkureita voitaisiin hyödyntää työntekijän ja organisaation osoittaman tehtävän tarpeiden ja odotusten yhteensovittamisessa.

Tutkimuksen kohdeorganisaatioksi olen valinnut Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen Espoon pääpoliisiaseman rikostorjuntasektorin tutkinnanjohtajien tehtävät, joita on yhteensä kahdeksan. Rikostorjuntasektorin tutkinnanjohtajat johtavat

vaativaa ja pitkäkestoista rikosten esitutkintaa, joka erottaa työn luonteen operatiivisten, ts. päivittäisrikosten tutkinnanjohtajan tehtävästä tutkintojen pitkäkestoisuuden ja vaativuuden perusteella. Organisaation rakenne ja rikostutkinnan järjestely on kaikissa poliisilaitoksissa pääpiirteittäin samanlainen, joten valitsemani tutkimuskohteen voidaan sanoa edustavan vastaavia muita yksiköitä muissakin poliisilaitoksissa, tutkimukseni tulosta voidaan hyödyntää myös muissa vastaavissa tehtävissä toimivien tutkinnanjohtajien työhön.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tutkielmani teoreettinen viitekehys perustuu keskeisesti työuria ja ihmisten uraidentiteettiä tutkineen yhdysvaltalaisen Edgar Scheinin kehittämiin ja alun perin 1970-luvulla julkaisemiin ura-ankkureihin. Marshall ja Bonner (2003, 281) esittävät Scheinin tutkimusta edeltävän ajan uratutkimuksen keskeisen oletuksen olleen ihmisten halu työskennellä vakaassa ja pysyvässä työsuhteessa ja edetä siinä kokemuksen lisääntyessä ylenemällä. Marshall ja Bonner kuvaavat Scheinin päätyneen tutkimuksessaan erilaiseen käsitykseen ihmisen työuran muodostumisesta. Heidän mukaansa Schein päätteli ihmisten tekevän uraansa liittyvät valinnat omista sisäisistä lähtökohdistaan. Scheinin (1990, 12–14) mukaan ura ei siis muodostuisikaan työssä eteen tulevien tilanteiden hyödyntämisestä tai organisaation osoittamista uusista tehtävistä, vaan ihminen itse omien sisäisten ominaisuuksiensa ohjaamana tekisi uraansa liittyviä valintoja ja antaisi itse arvons omalle menestykselleen, joka voisi olla muutakin kuin hierarkkista nousua organisaation rappusissa.

Schein perustaa Marshallin ja Bonnerin (2003, 282) mukaan teoriansa ura-ankkureista pitkittäistutkimukseen, jossa hän on tutkinut 44:n maisterivaiheen opiskelijan uraidentiteetin muodostumista ja täydentänyt tutkimustaan vielä vuosia alkuperäisen tutkimuksensa jälkeen haastattelemalla työelämään siirtyneitä opiskelijoitaan. Tämän tekemänsä tutkimuksen perusteella Scheinin kuvataan löytäneen ihmisen uraan liittyviä valintoja hänen motiiviansa, asenteidensa ja arvojensa perusteella kuvaavan ja ennustavan työkalun, joka myös ohjaa ja rajoittaa ihmistä

valinnoissaan. Scheinin mukaan (1990, 19–20) tämä sisäisen minäkuvan vaikutus uravalintoja ohjaavana on niin voimakas, että se vetää ihmistä tehtävään, joka hänelle sopii. Siitä on Scheinin mukaan peräisin tämän hänen löytämänsä uraan liittyvän minäkuvan nimi, ura-ankkuri.

Scheinin (1990, 17) mukaan ihmiselle syntyy työuran edetessä erilaisten kokemusten ja valintojen myötä uraan liittyvä minäkuva (career self-concept), joka muodostuu omien tiedostettujen kykyjen ja taitojen, motiivien ja tarpeiden sekä asenteiden ja arvojen yhdistelmästä. Nämä piirteet integoituvat hänen esittämänsä perusteella muodostamaan henkilön ura-ankkurin. Schein esittää, että tämän minäkuvan kehittyminen edellyttää sellaisen kokemuksen karttumista, joka johtaa tietoisuuden syntymiseen omasta lahjakkuudesta, siitä mikä todella motivoi ja mitkä ovat ihmiselle tärkeimmät arvot. Hän esittää, että tietoisuus ura-ankkurista voi muodostua vain aidoista työssä saaduista kokemuksista ja erilaisia tehtäviä testatessa. Schein kuvaa ura-ankkurin löytymisen psykologiseksi prosessiksi, joka voi viedä useita vuosia. Hänen mukaansa myös se millaisia kokemuksia työuralta on, vaikuttaa tietoisuuden syntymiseen. Schein esittää, että vasta tämän tietoisuuden syntymisen jälkeen ihminen todella tietää mitä hän haluaa, missä hän on hyvä ja mikä hänelle on tärkeää. Vaihtelevat kokemukset ja työstä saatu palaute mahdollistavat minäkuvan nopeamman täsmentymisen, joka hänen mukaansa siis johtaa ihmisen ura-ankkurin löytymiseen. Scheinin (1990, 18–19) esittämän mukaan ihminen voi sopeutua tehtäväänsä esimerkiksi perheensä tarpeiden johdosta ja menestyä työssään ja urallaan hyvin, kunhan työ täyttää riittäväällä tavalla henkilökohtaisia tarpeita ja odotuksia. Ura-ankkurin vaikutus ilmenee kuvauksen mukaan vasta, kun ihmisen sisäiset tarpeet eivät täyty. Ura-ankkuri on Scheinin kuvauksen mukaan se osa minäkuvasta, josta edes vaikean valinnan tilanteessa ei olla valmiita luopumaan. Hän kuvaa ihmisen tällaisessa tilanteessa pyrkivän sellaiseen tehtävään, joka vastaa hänen ura-ankkuriaan.

## 2.1 Ura-ankkurit tutkimuksen kohteena

1974 julkaistussa alkuperäisteoksessa Schein on tunnistanut aiemmin kuvatun pitkäikäistutkimuksensa yhteydessä viisi ura-ankkuria:

- 1) *asiantuntijuus/erityisammattitaito (technical/functional competence)*
- 2) *esimiespätevyys ja johtaminen (general managerial competence)*
- 3) *autonomia/itsenäisyys (autonomy/independence)*
- 4) *turvallisuus/pysyvyys (security/stability)*
- 5) *luovuus/yrittäjäisyys (entrepreneurial creativity)*

Ura-ankkureiden teemaan liittyvää tutkimusta ovat jatkaneet myöhemmin mm. Derr vuonna 1980 ja DeLong vuonna 1982 julkaistuissa tutkimuksissaan. Näiden jatkotutkimusten perusteella he esittävät ura-ankkureita olevan yhteensä kahdeksan. Kolme myöhemmin tunnistettua ura-ankkuria ovat heidän mukaansa:

- 6) *palvelu ja omistautuminen (service and dedication)*
- 7) *aito haasteellisuus (pure challenge)*
- 8) *elämänalueiden tasapaino (lifestyle)*

(Marshall & Dede 2003, 282)

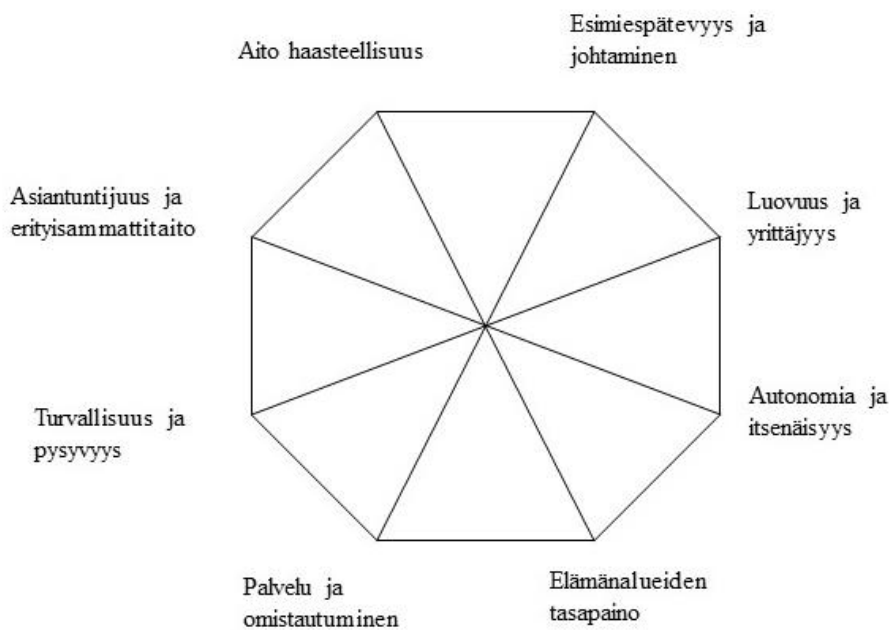
Myös Schein (1990, 20) on todennut alkuperäistä tutkimustaan myöhemmin tehtyjen tutkimusten mukaisesti ura-ankkureita olevan yhteensä yllä esitetyt kahdeksan kappaletta. Hänen mukaansa on esitetty myös näitä kahdeksaa ankkuria edelleen täydentäviksi ura-ankkureiksi esimerkiksi vaikutusvaltaa ja luovuutta. Schein itse toteaa niiden kuvaavan yleisluontoisia tarpeita, joiden hän esittää kuuluvan sisällöllisesti jo aiemmin löydettyihin ja nimettyihin ura-ankkureihin. (Schein 1990, 33.)

Schein esittää (1990, 33–34), että ihmisellä voi olla hallitsevana vain yksi ura-ankkuri, jota hän luonnehtii myös pysyväksi. Schein perustelee esittämänsä ura-

ankkurin määritelmän kautta. Ihmisen hallitseva ura-ankkuri kuvaa hänen mukaansa sitä yhtä asiaa, josta hän ei ole valmis luopumaan, edes pakotetun valinnan tilanteessa, jolloin hänen määritelmänsä mukaan ura-ankkureita voisi olla vain yksi. Schein esittää myös käsityksensä, että yhtä ja selvää ura-ankkuria ei muodostu, jos ihminen saa tehtävässään riittävässä määrin omat tarpeensa täytetyksi, tehtävä on riittävällä tavalla hänen motivaationsa mukainen eikä ole hänen arvonsa kanssa ristiriidassa (Schein 1990, 34). Scheinin esittämän perusteella hän siis katsoo, että useamman ura-ankkurin tunnistaminen johtuisi ura-ankkurin muostumisen keskeneräisyydestä.

Scheinin päätelmää vain yhdestä ihmisen hallitsevasta ura-ankkurista on kritisoitu. Scheinin teorian kritiikkiä on esitetty perustuen muun muassa Feldmanin ja Bolinon tutkimukseen. He ovat havainneet ura-ankkureiden välisiä vuorovaikutuksia, jotka voivat olla samansuuntaisia tai ristiriitaisia. Heidän tutkimuksensa mukaan ura-ankkuri voi muuttua elämäntilanteen ja valintojen mahdollisuuksien muuttuessa ja ihmisellä olla myös useampia rinnakkaisia ura-ankkureita. Feldman ja Bolino viittaavat esittämässään myös Scheinin omaan tutkimukseen, jossa lähes kolmannes tutkimushenkilöistä oli raportoinut tunnistavansa useampia kuin yhden ura-ankkurin. Feldmanin ja Bolinon mukaan osan ura-ankkureista kuvataan liittyvän selvemmin työhön, kun taas toisten ura-ankkureiden esitetään liittyvän myös yleiseen elämäntilanteeseen. He väittävätkin, että ihmisellä voisi olla yhtä aikaa asiantuntijuuden ja pätevyyden ura-ankkuri työn sisältöön liittyen ja toisaalta turvallisuuden ja pysyvyyden ura-ankkuri työpaikkansa pysyvyyteen ja esimerkiksi maantieteellisiin sijaintiin liittyen. Kaikki ura-ankkurit eivät heidän mukaansa ole määritelmältään toisiaan poissulkevia. (Feldman & Bolino 1996, 99.) Ura-ankkureiden lukumäärään ottavat tutkimuksessaan kantaa myös Coetzee ja Schreuder, jotka ovat 2009 julkaisemassaan tutkimuksessa selvittäneet eteläafrikkalaisessa kontekstissa ura-ankkureiden ilmentymistä ja mittaamista. Heidän tutkimuksensa esittää, että ura-ankkurit voivat olla toisiaan täydentäviä ja, että yhdellä ihmisellä voi esiintyä yhdestä kolmeen ura-ankkuria. (Coetzee ja Schreuder 2009, 109.)

Feldman ja Bolino ovat esittäneet ura-ankkureihin liittyen kahdeksankulmaisen mallin, joka kuvaa eri ura-ankkureiden välisiä suhteita. Tässä mallissa he esittävät osan ura-ankkureista sopivan toisen ankkurien kanssa paremmin yhteen, kun taas jotkut ankkurit ovat vastakkaisia ja ristiriitaisia. Feldmanin ja Bolinon esittämän mukaan esimerkiksi palvelun ja omistautumisen ura-ankkuri ja elämäalueiden tasapainon ura-ankkuri olisivat lähellä toisiaan, kun taas esimerkiksi turvallisuuden ja pysyvyyden sekä luovuuden ja yrittäjyyden ura-ankkurit olisivat heidän kahdeksankulmaisessa mallissaan vastakkaisia, toistensa kanssa ristiriitaisia ura-ankkureita. (Feldman & Bolino 1996, 106.) Feldmanin ja Bolinon esittämä malli on kuvattu seuraavassa kuviossa 2.



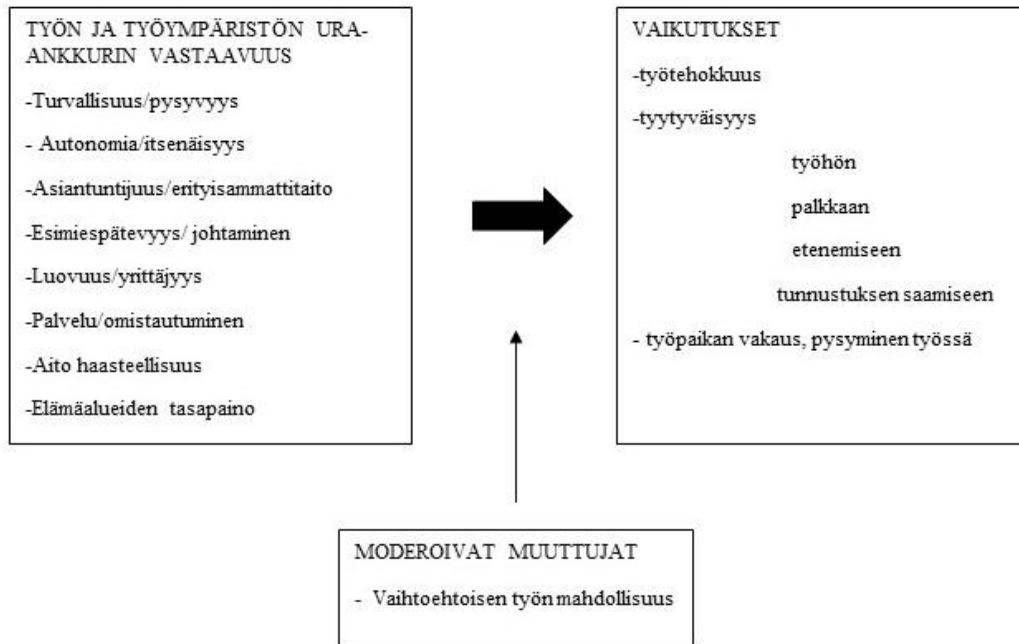
*Kuvio 2. Ura-ankkureiden kahdeksankulmainen malli (Mukaiillen Feldman & Bolino 1996, 106)*

Myös tätä Feldmanin ja Bolinon esittämää mallia on arvosteltu. Wils, Wils ja Trambly (2014, 816) toteavat, ettei malli saa tukea tutkimuksesta. Satojen insinöörien uriin kohdistuvassa tutkimuksessa tulos oli heidän mukaansa ristiriidassa Feldmanin ja Bolinon esittämän kanssa. Wils ym. esittävätkin ura-ankkureiden ja uraidentiteettien suhteiden olevan monimutkaisempia ja niiden välisten

vuorovaikutusten olevan Feldmanin ja Bolinon kuvaamaan malliin nähden erilaisia. Heidän mukaansa jo ihmisten uraan kohdistuvissa syvimmissä arvoissa on niin suuria eroja, ettei kahdeksankulmainen malli mahdollista niiden kuvaamista. (Wils ym. 2014, 818)

Tutkielmani kannalta ehkäpä tärkein ura-ankkureiden konseptiin liittyvä ominaisuus on työntekijän ura-ankkurin sopivuus hänen tehtävänsä. Ura-ankkurin ja työn yhteensopivuuden on kuvattu yhdistyvän tehokkuuteen, tyytyväisyyteen, uralla pysymiseen ja yleiseen psyykkiseen hyvinvointiin. Eri ura-ankkureiden piirteissä on niiden vaikutusten perusteella kuvattu olevan myös eroja. Feldman ja Bolino (1996, 96) ovat kuvanneet ura-ankkureihin liittyvän eri ulottuvuuksia, joiden perusteella erilaisia ura-ankkurin ja työn yhteensopivuuteen liittyviä vaikutuksia heidän väitteensä mukaan syntyy. Osa ankkureista perustuu heidän mukaansa ihmisten tiedostettuihin kykyihin ja taitoihin, toinen osa on ihmisen tarpeisiin ja kolmas osa on heidän mukaansa arvoihin perustuva. Kykyihin ja taitoihin perustuvissa ura-ankkureissa työn ja ura-ankkurin sopivuuden he kuvaavat ilmenevät parempana työtehona, tyytyväisyytenä ja uralla pysyvyytenä. Tarveperustaisissa ankkureissa taas yhteensopivuuden esitetään näkyvän työn ja työn ulkopuolisen ympäristön suhteessa. Arvoperusteissa ura-ankkureissa yhteensopivuuden kuvataan ilmenevän yleisenä tyytyväisyytenä ja psyykkisenä hyvinvointina. Ura-ankkurin ja työn sisällön ristiriidan sanotaan puolestaan näkyvän esimerkiksi huonona suoriutumisenä, tyytymättömyytenä, työroolin joustamattomuutena, kielteisenä asenteena työhön tai turhautumisenä työhön. (Feldman & Bolino 1996, 96–97.)

Feldman ja Bolino kuvaavat seuraavassa kuviossa 3. Scheinin tulkinnan siitä, miten ura-ankkurin ja työn välinen suhde vaikuttaa. Moderoivana muuttujana on tässä mallissa toinen työ. Ura-ankkurin ja työn ristiriita johtaa heidän mukaansa työn sisällä kielteisiin vaikutuksiin työtehossa, työtyytyväisyydessä ja voi johtaa myös uuden työn etsimiseen, jos sellainen vaihtoehto on.

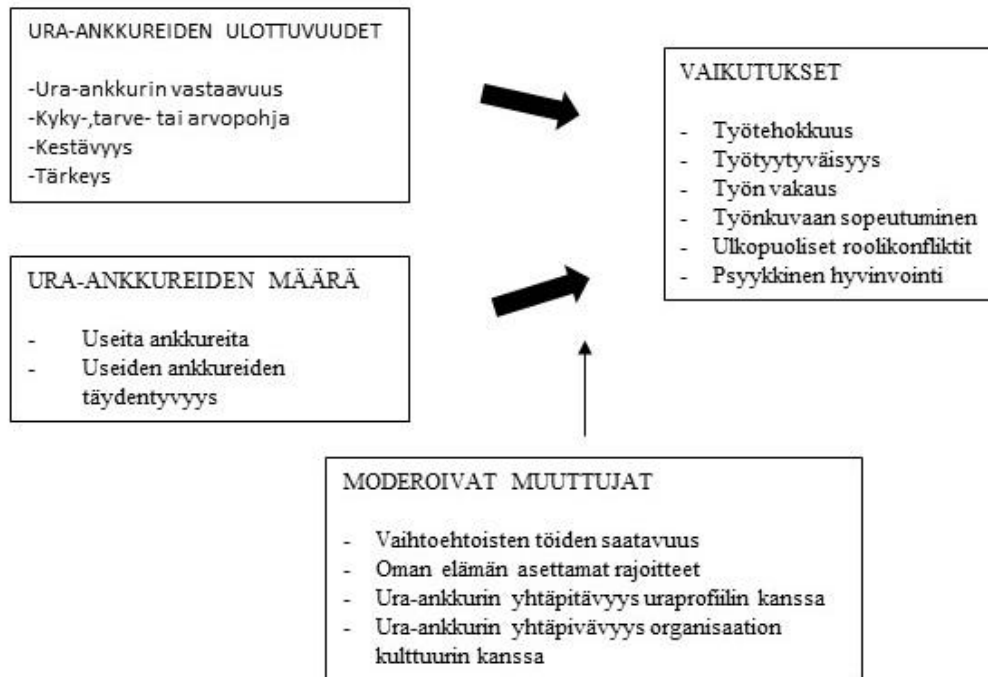


Kuvio 3. Scheinin ura-ankkurimalli (mukailten Feldman & Bolino 1996, 93).

Feldman ja Bolino (1996, 93–94) esittävät Scheinin mallin täydentämistä. He huomioivat Scheiniä laajemmin ura-ankkurin taustalla vaikuttavan kyky, tarve tai arvoperustan ja tunnistavat mahdollisuuden sille, että yksilöllä on useampia kuin yksi ura-ankkuri. Heidän tutkimuksensa mukaan myös ulkoiset moderoivat muuttajat vaikuttavat Scheinin mallia täydentävällä tavalla ura-ankkurin ja työn yhteensopivuuden vaikutukseen. Tällaisia Feldmanin ja Bolinon tunnistamia moderoivia muuttajia ovat esimerkiksi vaihtoehtoisten töiden saatavuus, henkilökohtaisen elämän asettamat rajoitteet, ura-ankkurin ja uraprofiilin vastaavuus ja organisaation kulttuurin merkitys. Feldman ja Bolino tunnistavat ura-ankkureiden vaikutuksen olevan samansuuntainen Scheinin esittämän kanssa. He esittävät, että ura-ankkurin ja työn keskinäinen yhteensopivuus ja moderoivat muuttajat yhdessä saavat aikaan vaikutuksen, joka voi heidän mallinsa mukaan ilmetä työtehokkuutena, työtyytyväisyytenä, työn vakautena, työhön liittyvien erilaisten roolien muuttamisena, työn ja ulkopuolisen elämän roolien välisissä suhteissa ja yleisenä psyykkisenä hyvinvointina. Yhteensopimattomuudella he väittävät olevan vastavia negatiivisia vaikutuksia. (Feldman & Bolino 1996, 94–95.) Myös Feldman ja Bolino esittävät ura-ankkureiden merkitykseen ihmisen uran ohjaajina liittyvän tietoisuuden (salience) omasta ura-ankkuristaan. Heidän mukaansa siis ura-



ankkurin merkitys korostuu uraan liittyvissä valintatilanteissa tietoisesti vasta, kun ihminen on tullut tietoiseksi omasta kyky-, tarve- ja arvoperustastaan, joka muodostaa ura-ankkurin (Feldman ja Bolino 1996, 98). Feldmanin ja Bolinon ura-ankkurimalli on kuvattuna seuraavassa kuviossa 4.



Kuvio 4. Feldmanin ja Bolinon ura-ankkurimalli (mukaiillen Feldman ja Bolino 1996, 95).

Schein on kuvannut selvittäneensä pitkäikäisessä alkuperäistutkimuksessaan ihmisten työn viitekehukseen liittyvä arvoja ja asenteita kyselyillä ja haastatteluilla. Näiden tutkimusten perusteella hän esittää havaintonaan löytäneensä uran aikaisista tapahtumista riippumatta hyvin yhdensuuntaisia kuvauksia siitä, miksi ihmiset ovat tehneet urallaan joitain valintoja ja millaisina he ovat nämä valinnat kokeneet. (Schein 1990, 19.) Näiden havaintojen perusteella Scheinin kuvataan kehittäneen yhdessä DeLongin kanssa 1982 julkaisemansa työkalun ura-ankkurin selvittämiseksi. Tämän Career Orientation Inventory (COI) nimellä kutsutun työkalun kuvataan mittaavaan henkilön ura-ankkuria ura-ankkureiden

ominaispiirteisiin, ankkureiden sisäisiin rakenteisiin perustuviin väittämiin vastamalla. (Coetzee & Schreuder 2009, 3) Scheinin ja DeLongin mallin on sanottu olevan rakenteelta sellainen, että se mahdollistaa vain yhden hallitsevan ura-ankkurin nimeämisen (Feldman & Bolino 1996, 105). Feldman ja Bolino esittävät viitaten myös Nordvikin 1991 julkaistuun tutkimukseen, että Scheinin kehittämä COI työkalu pakottaa rakenteellisesti vastaajan itsearviota tehdessään valitsemaan vain yhden ankkurin. Tämän he esittävät olevan pulmallista ja ohjaavan sekä rajoittavan vastaajien valinnan mahdollisuutta. Mittarille ominaisen, sen sisäiseen rakenteeseen liittyvän piirteen he väittävät johtavan vääristymiin, joiden seurauksena mittarin käytettävyydessä olisi heidän mukaansa rakenteellista korjattavaa. (Feldman & Bolino 1996, 105.)

Myös Coetzee ja Shereuder ovat oman tutkimuksena yhteydessä tehneet COI työkaluun liittyvän havainnon, jonka perusteella he esittävät, ettei sen soveltuvuus yksilön ura-ankkureiden mittaamiseen itsenäisenä välineenä ole hyvä. Heidän havaintonsa mukaansa myös tutkimuksen kulttuurisella kontekstilla ja yksilön ominaispiirteillä on merkitystä ura-ankkurin mittaamiseen. He esittävätkin ehdotuksestaan, että COI mittaria käytettäisiin vain laajemman aineiston hankkimisessa ja yksilön tasolla käytettäessä mittarin rinnalla käytettäisiin esimerkiksi haastattelua. (Coetzee & Schreuder 2009, 11.)

## 2.2 Työn ankkuri

Ura-ankkureiden merkitys työurien suunnittelussa on useissa yhteyksissä esitetty tärkeäksi paitsi yksilöllisestä, myös organisaation näkökulmasta ja ura-ankkurin ja työn yhteensopivuutta on usein korostettu. Schein ja Van Maanen (2016, 168) esittävät urasuunnittelun tueksi käytäntöä, jossa ihminen luo ura-ankkureita hyödyntäen itselleen työtä ja työrooliaan kuvaavan kartan, jonka avulla voidaan hahmottaa mitä hän toivoo uraltaan tulevaisuudessa. Tätä karttaa he esittävät käytettäväksi henkilöstöjohtamisessa, kun uusia positioita vapautuu. Työntuoja saa esitetyn mukaan tällä tavalla tiedon siitä, miten tietty ihminen voidaan sijoittaa hänen omia odotuksiaan vastaavaan tehtävään. On kuitenkin esitetty, etteivät työnantajat

aina tiedä millaisia vapautuvat tehtävät ovat luonteeltaan vaan käsitys perustuu olettamuksiin. Schein ja Van Maanen (2016, 168) esittävätkin, että urasuunnittelun yksi sudenkuopista liittyy juuri siihen, etteivät organisaatiot tunne tehtäviensä perusluonnetta eivätkä varsinkaan sitä monimutkaista sosiaalista ympäristöä, johon työ sijoittuu.

Steele on 2009 julkaistussa väitöskirjassaan selvittänyt ura-ankkureiden käyttämistä työn piirteiden kuvaamiseksi. Steele (2009, 171) esittää tavoitteenaan olleen muun muassa tutkia juuri ura-ankkureihin liittyen työn sisältöä sen kuvaamiseksi ura-ankkureiden näkökulmasta. Hän esittää työn ankkurin mittaamisen menetelmänä Scheinin COI mittariston soveltamista siten, että ura-ankkuriin liittyvät kuvaukset on käännetty kuvaamaan tehtävän sisältöä joko suoraan Scheinin kehittämästä mittarista kääntäen kuvaukset tehtävää koskeviksi tai ura-ankkureiden kuvauksista johtamalla. Steele on kuvannut tutkimuksessaan tällä menetelmällä yhdeksää erilaista poliisissa olevaa tehtävää, joille on luotu ura-ankkuria vastaavat profiilit. Tämän selvittämänsä työn profiilin kuvauksen hän on nimennyt työn ankkuriksi. (Steele 2009, 179–180.)

Steele esittää tutkimuksessaan, että henkilön ura-ankkurin ja työn yhteensopivuutta ei ole tällä tavalla tutkittu koskaan aiemmin, vaikka esimerkiksi Schein sekä Feldman ja Bolino ovatkin esittäneet omien tutkimustensa yhteydessä työn ja ura-ankkurin välisen yhteyden tärkeyden niin positiivisten kuin negatiivisten seurausten perusteeksi. Steele väittää, että aiemmin työntekijän ja tehtävän yhteensopivuuden arvioiminen olisi perustunut tutkijoiden oletuksiin työn sisällöstä mittarin puuttuessa. Hän esittää kehittämänsä menetelmän olevan ensimmäinen työn mittaamiseen tarkoitettu ja testattu, ura-ankkureita työn näkökulmasta selvittävä menetelmä. Hän pitää itse mittaristoaan hyvin lupaavana, vaikka esittääkin tarvetta työn ankkurin mittariin kohdistuvalle jatkotutkimukselle. Steele toteaa työnsä johtopäätöksenä myös, että poliisille kuuluvien tehtävien kontekstissa työn piirteitä on mahdollista pätevästi kuvata ura-ankkureiden näkökulmasta. (Steele 2009, 240–241.)

### 2.3 Ura-ankkureiden kuvaukset

Tutkimuksessani keskeinen teoreettinen viitekehys muodostuu ura-ankkuriteoriasta. Ura-ankkureihin liittyvät piirteet muodostavat myös myöhemmin keräämäni aineiston luokittelulle rungon. Scheinin työn perusteella tunnistetut ura-ankkurit ovat kuvattuna alla.

#### *Asiantuntijuus / erityisammattitaito (Technical / Functional Competence)*

Schein kuvaa tämän ankkurin ilmenevän motivaationa ja lahjakkuutena, joka on sidoksissa johonkin tiettyyn osaamisen alueeseen. Tälle ankkurille mahdollisuus käyttää ja kehittää osaamistaan on tärkeä. Uralla menestyminen tarkoittaa tällaisille ihmisille erikoistumista. Erityinen osaaminen ja asiantuntijuus määrittää heidän identiteettiään, ja he samaistuvat osaamisensa alueeseen ja sen alueen organisaatioihin. Johtamistehtävät sopivat heille vain, jos he voivat käyttää siinäkin tehtävässä asiantuntijuuttaan. Tämän ankkurin omaavat henkilöt muodostavat usein tärkeän osan organisaation osaamispääomasta. (Schein 1990, 20-23.)

#### *Esimiespätevyys ja johtaminen (General Managerial Competence)*

Tämän ankkurin omaaville henkilöille juuri johtaminen johtamisena on Scheinin mukaan ydinasia. Heille mahdollisuus edetä vastuullisempiin ja vaativampiin johtamistehtäviin, joissa he voivat vaikuttaa organisaation menestymiseen, on tärkeä arvo. Tämän ankkurin omaaville myös korkea tulotaso on tärkeä, status ja tulotaso määrittävät näille ihmisille menestystä. Organisaation heille antama suurempi vastuu tuottaa menestymisen tunnetta. Työn kiinnostavuutta näille ihmisille luo tehtävän merkityksellisyys koko organisaation menestymistekijänä. Onnistumisen mittari on organisaation menestyminen, johon he samaistuvatkin vahvasti. Tälle ankkurille tyypillistä on Scheinin kuvauksen mukaan myös analyttinen, päätöksentekokykyyn ja ongelmanratkaisuun liittyvä kyvykkyys, sosiaalinen lahjakkuus, joka ilmenee ryhmien ja ihmisten välisten suhteiden ymmärtämisenä ja tunneälykkyytenä. Heillä on kyky saada kaikki organisaatiossa toimimaan yhteisen tavoitteen

eteen. He kykenevät hallitsemaan henkisesti kriisitilanteita ja johtaminen on heille luonnollista. Tälle ankkurille tyypillisenä esitetään odotus korkeasta palkasta. Palkkaan liittyvä odotus on organisaation sisäinen, eli he ovat tyytyväisiä ansaitessaan enemmän kuin hierarkkisesti alemmassa positiossa oleva kollega omassa organisaatiossa. (Schein 1990, 23-26.)

### ***Autonomia / itsenäisyys (Autonomy / Independence)***

Tälle ura-ankkurille on Scheinin kuvauksen mukaan tyypillistä tarve saada itse määrittellä oma työn tekemisen tapansa ja sen aikataulut. Tämä ura-ankkuri ohjaa hakeutumaan sellaisiin tehtäviin, joissa organisaation säännöt tai rajat eivät rajoita. Näille ihmisille luottamus ja annetut vapaudet ovat tärkeitä. Saadessaan ura-ankkurille sopivan tehtävän, he motivoituvat, ovat aikaansaavia ja joustavia. Tyypillistä on myös halu saada oman työn aikataulut rakennetuiksi siten, että oman elämäntyylin muut päämäärät voidaan saavuttaa. Näille ihmisille menestys ja onnistumisen tunne syntyy itse asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta, heille sopivat hyvin sellaiset tehtävät, joissa työlle asetetaan päämäärä, mutta tapa, jolla se saavutetaan, on valittavissa. Tästä syystä esimerkiksi projektinomaiset tehtävät sopivat heille yleensä hyvin. (Schein 1990, 26–27).

### ***Turvallisuus / pysyvyys (Security / Stability)***

Tämän ura-ankkurin kuvataan yhdistyvän uraan liittyvään turvallisuuteen ja vakauteen. Näille ihmisille organisaation osoittamaan tai tarjoamaan uraan tyytyminen on ongelmaton, ja he sopeutuvat hyvin organisaatioon ja sen arvoihin, kunhan he kokevat työhönsä liittyvää turvallisuutta ja pysyvyyttä. Tuttu ympäristö, rehellisyys, luottamus ja turvallisuus ovat arvoja, jotka yhdistyvät tähän ankkuriin. Työtehtävien sisällön suhteen he ovat joustavia. Tälle ankkurille tyypillistä on hakeutua julkishallinnon organisaatioihin, joissa työsuhteet ovat pysyviä, tulevaisuus on ennakoitavissa eikä pelkoa irtisanotuksi tulemisesta ole. He arvostavat

myös avointa palkkausjärjestelmää ja traditionaalista mallia uralla etenemisestä, jossa senioriteetillä on merkitystä. (Schein 1990, 28–29.)

### ***Luovuus / yrittäjäisyys (Entrepreneurial Creativity)***

Tälle ura-ankkurille tyypilliseksi kuvataan luova ideointikyky ja halu luoda itse jotakin uutta, esimerkiksi tuotteita, palveluita tai toimintatapoja. Menestyminen heille tarkoittaa sellaista innovointia tai jonkin kehittämistä, joka liitetään häneen itseensä. Luovuus, kyky kehittää uutta ja innovoida liittyy heidän persoonaansa ja on osa heidän identiteettiään. Tämä ura-ankkuri sopii hyvin yrittäjille tai luovaa työtä tekeville. Itse tekeminen on tärkeää. Autonomia / itsenäisyysankkurista poiketen tässä ankkurissa ollaan valmiita uhraamaan itsenäinen vapaus varsinkin yrittäjänä uran alkupuolella, jolloin menestymisen eteen ja todistaakseen kykynsä ollaan valmiita työskentelemään erittäin tiiviisti. Tässä ankkurissa työhön liittyvä omistajuus on tärkeää, nämä ihmiset työskentelevät itselleen ja haluavat innovaatioiden olevan omiaan. (Schein 1990, 29–30.)

### ***Palvelu ja omistautuminen (Sense of Service, Dedication to a Cause)***

Palvelu ja omistautuminen on ura-ankkurina arvopohjainen. Tälle ankkurille tyypillistä on halu työskennellä yhteiskunnan hyväksi työssä, jolla on merkitystä ja joka vaikuttaa muihin ihmisiin. He haluavat muuttaa maailmaan omien arvojensa mukaan paremmaksi paikaksi. Ihmiset, joilla on tämä ura-ankkuri, haluavat, että heidän omat ja oman yhteisönsä arvot ovat samansuuntaisia, kuin sen organisaation arvot, jossa he työskentelevät. Tässä ankkurissa työn sisältö ei ole suoranaisesti tärkeä, vaan työhön liittyvä arvojen mukainen vaikuttamisen mahdollisuus. (Schein 1990, 30–31).

### *Aito haasteellisuus (Pure Challenge)*

Schein esittää, että aito haasteellisuus ura-ankkurille tyypillistä on halu voittaa kaikki haasteet. Menestystä tässä ankkurissa koetaan voittamalla voittamattoman tuntuksia esteitä tai ratkaisemalla erittäin vaikeita ongelmia. Näille ihmisille sillä ei ole merkitystä, millä alalla kohdattu vaikeus on. Tyydytys syntyy nimenomaan vaikeuden voittamisesta. Tälle ankkurille tyypillistä on, että itseltä vaaditaan paljon. Haasteettomuus ja rutiinit ovat tämän ankkurin mukaisille ihmisille vaikeita ja sellaisessa tilanteessa he saattavat vaihtaa tehtävää tai työpaikkaa. Tässä ankkurissa esimiestehtävään siirtyminen voidaan kokea uutena ja motivoivana haasteena, jolloin he ovat tehtävään valmiiksi hyvin motivoituneita. Heille tyypillistä on kapeakatseisuus, josta syystä he voivat olla esimiehinä vaikeita suhtautumiseensa ihmisiin, joilla on erilainen mielipide. (Schein 1990, 31.)

### *Elämänalueiden tasapaino (Lifestyle)*

Elämänalueiden tasapaino ura-ankkurina yhdistyy Scheinin mukaan työelämän ja muun elämän tasapainoon. Tälle ankkurille tyypillistä on etsiä sellaista työtä, joka joustaa omien muiden tarpeiden, harrastusten, sosiaalisen elämän tai perheen tarpeiden mukaisesti. He odottavat työnantajansa ymmärtävän heidän henkilökohtaisia tarpeitaan jo olevan joustava. Vastineeksi näiden odotustensa mukaisesta työstä, he ovat lojaaleja ja tehokkaita työssään. Tälle ankkurille tärkeää on työ, jossa on mahdollisuus vaikuttaa itse esimerkiksi työn ja vapaa-ajan suhteeseen, hyödyntää erilaisia vapaita, työskennellä etätöinä. Palkka merkitsee tässä ankkurissa vain keinoa mahdollistaa muu elämä, joten palkkaodotus on sidoksissa elämäntyylin tarpeisiin. (Schein 1990, 32.)

## 2.4 Ura-ankkurit opinnäytetöissä

Poliisin tehtävissä olevien ihmisten ura-ankkureihin liittyvää tutkimusta on tehty Suomessa aikaisemmin vähän. Tätä tutkielmaa tehdessäni löysin vain yhden poliisiammattikorkeakouluun poliisipäällystön tutkinnon yhteydessä laadullisella tutkimusotteella tehdyn opinnäytetyön. Helsingin poliisilaitoksen nykyinen henkilöstöpäällikkö Heidi Toivio on tutkimuksessaan vuodelta 2008 tutkinut uransa loppupuolella olevien 43 Helsingin poliisilaitoksessa palvelevan poliisimiehen urakerptomuksia ikäjohtamisen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa hän on ura-ankkureita hyödyntäen selvittänyt kokeneiden poliisimiesten urapolkuja ja uran aikana tehdyjä valintoja. Tutkimuksen tarkoitus on ollut tuottaa tutkittua tietoa hyödynnettäväksi uraohjauksessa siten, että yksilölle löydetään hänelle hyvin sopiva työ.

Hanna Haapakosken Pro gradu -tutkielmassa *Asiantuntija vai esimies? Ura-ankkureiden ja -roolien vaikutus uratyytyväisyyteen suomalaisessa asiantuntijaorganisaatiossa* tutkitaan ura-ankkureiden ja uraroolien vaikutusta esimiestehtävissä olevien henkilöiden tyytyväisyyteen. Haapakosken tutkielman asetelma on osittain samankaltainen kuin tässä tutkielmassa. Haapakosken tutkielma perustuu teoreettiselta viitekehykseltään ura-ankkureita koskevaan Scheinin ja hänen tutkimustaan täydentäviin tutkimuksiin, urarooli ja uraidentiteettiteorioihin. Haapakoski esittää tutkimuksessaan, että uraroolin ja ura-ankkurin yhteensopivuudella on merkitystä ja näiden sopiessa yhteen yksilöt ovat keskimääräistä tyytyväisempiä työhönsä. Haapakoski esittää löytäneensä asiantuntijuuden ja erityisammattitaidon sekä aidon haasteellisuuden ankkurit parhaiten esimiesten uraa kuvaaviksi.

Kadetti Markus Sipilän Pro Gradu -tutkielmassa *Lentoupseerien ura-ankkurit* on tutkittu ilmavoimissa palvelevien lentoupseerien ura-ankkureita tapaustutkimuksena tarkoituksena nimetä lentoupseerin tehtävässä palvelevalle sotilaille sopivin ura-ankkuri. Sipilä esittää lentoupseereilla esiintyvän neljää eri ura-ankkuria, joiden esiintymistiheys vaihtelee. Sipilän työssä havaittiin ura-ankkurin voivan muuttua uran edetessä ja tehtävien muuttuessa. Sipilän tutkimukseen osallistuneet



lentoupseerit itse arvioivat asiantuntijuuden ja erityisammattitaidon ura-ankkurin sopivimmaksi lentoupseerin ura-ankkuriksi.

## 2.5 Työura

Ura-ankkureiden merkitys liittyy olennaisesti uraan. Tästä syystä haluan lyhyesti kuvailla myös lyhyesti mitä uralla tarkoitetaan. Arnold esittää ”*uran olevan henkilön kohtaamien työhön liittyvien tehtävien, roolien, toimintojen ja kokemusten järjestys.*” Baruch (2009, 59) puolestaan kuvaa uran olevan yksilön kokemuksista seuraava kehittymisen prosessi erilaisissa tehtävissä yhdessä tai useammassa organisaatiossa. Nämä määrittelyt laajentavat käsitystä urasta koskemaan siis paljon muutakin, kuin ulkoisesti havaittavissa olevan sijoittuminen johonkin tehtävään tai eteneminen tehtävästä toiseen. Arnold esittääkin uran kokonaisvaltaisena, ihmiseen monin tavoin vaikuttavana. Hänen kuvauksensa mukaan ura koskee koko ihmisen toimintaa ja on luonteeltaan subjektiivinen kokonaisuus. Hänen mukaansa ura ja sen kokemus on jokaiselle omanlaisensa, vaikka ulkoisesti tehtävät olisivat toisiinsa nähden samanlaisia. (Arnold 1997, 16). Baruch (2009, 59) kuvaakin uraa myös keskeisenä elämän perustana, joka tarjoaa haasteita, täyttymyksen ja tarpeellisuuden tunnetta ja tuloa. Hän sanoo uran vaikuttavan myös ihmisen identiteetin rakentumiseen.

Ulkoisesti tarkasteltuna työurien esitetään aiemmin olleen pitkiä ja traditionaalisia työsuhteita, joissa tavoitteena oli organisaatiossa korkeamman aseman saavuttaminen. Etenemistä uralla tässä suhteessa pidettiin arvostettavana ja tavoiteltavana. Yksilön on kuvattu nousseen organisaation rapuissa kykyjensä kehittyessä ja saadessaan sellaisia muutoksia tehtäväänsä, joita pidettiin ylennyksenä, omien kykyjensä rajoissa. Tässä asetelmassa tyypillisiksi on esitetty pitkät palvelussuhteet saman organisaation palveluksessa, tosin liikehdintää esimerkiksi saman organisaation eri osastojen välillä tapahtui silloinkin. (Baruch 2004, 62–63.)

Baruch (2004, 65) kuvaa yleisen työmarkkinan muuttuneen edellyttäen luopumista aiemmasta vakaasta ja selkeästä mahdollisuudesta luoda pitkä ura saman organisaation palveluksessa. Tämän kehityksen esitetään luovan paljon enemmän

erilaisia vaihtoehtoja niin organisaatioille kuin työntekijöille. Hän esittää yritysten voivan esimerkiksi kilpailla kumppanuuksilla, ulkoistamalla toimia tai ostamalla palveluita. Tämän kuvataan tarjoavan puolestaan työntekijälle paljon uusia mahdollisuuksia luoda urastaan haluamansa. Hall (1996) luonnehtii tällaista työntekijän monitahoista yksilön uraa termillä ”Protean Career”. Hän kuvaakin uran monitahoisena ja monimuotoisena, eri elämäntilanteisiin sopeutuvana ja muuttuvana kokonaisuutena, jossa yksilö itse omine valintoineen muovaa urasta haluamansa. Tavoitteena on yksilön tasolla tehdä ura, joka tuottaa henkistä tyydytystä, ei ainoastaan uralla etenemisen mukana seuraavia suurempia ansioita. (Hall 1996, 8)

Uraa on mahdollista tarkastella ulkoisesti tai ihmisen sisäisestä lähtökohdasta. Arnoldin määritelmässään kuvaamat työhön liittyvät tehtävät kuvataan sinä osana urasta, joka näkyy ulospäin. Scheinin (1990, 9) mukaan tätä koulutusta ja pätevyyttä hankkimalla saavutettua positiota jossakin tehtävässä ja siinä etenemistä kutsutaan ulkoiseksi uraksi. Urassa on hänen mukaansa kysymys myös siitä, miten yksilön tasolla työ ja suhde työhön kehittyy. Tätä puolta urasta Schein kuvaa sisäisenä urana. Sisäinen ura on kuvauksen perusteella juuri sitä osaa ihmiselämän kokonaisuudesta, jossa jo koetun perusteella on muodostunut perusteltu näkemys siitä mikä on itsen ja työn välisessä suhteessa tärkeää ja joka vaikuttaa psykologisena prosessina ura-ankkurin syntymiseen.

Menestystä uralla on puolestaan kuvattu psykologisena onnistumisena, joka ilmenee esimerkiksi tunteena onnistumisesta tai henkisenä tyytyväisyytenä. Siis tärkeiden tavoitteiden saavuttamisen tunteena. Uralla menestymisen mittariksi on kuvattu tämän ajatuksen mukaan onnellisuus, joka ei siis vastaa aiempaa käsitystä siitä, että menestymisen mittari on hierarkkinen kiipeäminen uralla ylöspäin. Sanoaankin että urallaan voi siis menestyä saavuttamatta organisaationsa johtajan asemaa. (Hall 1996, 8). Scheinin (1990, 12–13) mukaan se miten ihminen kokee itse menestymisensä heijastaa hänen ura-ankkuriaan ja sisäistä käsitystään urastaan. Menestymisen kokemuksen esitetään siis olevan henkilökohtainen kokemus, eikä se välttämättä ole sama kuin jollaiseksi ympäristö tai joku toinen menestyksen uralla mieltää.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimukseni on siis metodisesti arvioiden Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen rikostorjuntasektorilla tutkinnanjohtajan tehtävässä toimivien henkilöiden autenttiossa ympäristössä tapahtuvaan toimintaan ja kokemukseen kohdistuva tapaustutkimus, jonka kohteena ja esimerkkitapauksena on rikostorjunnassa Espoon pääpoliisiasemalla toimivien tutkinnanjohtajien tehtävät. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää vaativaa rikostutkintaa johtavan tutkinnanjohtajan tehtävän sisällön ja vaatimusten näkökulmasta, mitkä Scheinin ura-ankkuriteorian mukaiset ura-ankkurit tukevat tutkinnanjohtajaa tehtävässään tässä tutkimusympäristössä.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus

Laadullisen tutkimuksen kuvataan olevan lähtökohdaltaan aitojen kokemusten ja todellisen elämän kuvaamista, jota leimaa kokonaisvaltaisuus. Laadulliseen tutkimukseen liittyy aina jonkinlainen subjektiivisuus, koska ihmisten kuvataan asettavan omista lähtökohdistaan asioille omien arvojensa vaikuttamina erilaisia merkityksiä. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2003, 152.) Laadullinen tutkimus esitetään yläkäsitteenä, joka pitää sisällään kymmeniä erilaisia tutkimuslajeja ja monia erilaisia lähestymistapoja. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat Hirsjärvi ym. (2003,155) mukaan 1) Tiedonhankinnan kokonaisvaltaisuus todellisissa tilanteissa 2) ihmisen rooli tiedon hankkijana 3) induktiivinen analyysi, jossa aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti 4) Aineisto hankitaan laadullisin metodein korostaen tutkittavien näkökulmia 5) Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti 6) Tutkimussuunnitelma joustaa tutkimuksen edetessä 7) Tapausten ainutlaatuinen luonne määrittää tulkin-

taa

Laadullisen tutkimuksen yleisimpiin aineiston keräämisen tapoihin esitetään kuuluvaksi tutkimushenkilöiden haastattelu. Haastattelun lisäksi muita yleisiä laadulliseen tutkimukseen liitettyjä aineistonkeruun tapoja esitetään olevan esimerkiksi

kysely ja havainnointi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.) Haastattelun ja kyselyn tavoitteet laadullisessa tutkimuksessa ovat samankaltaiset. Saada vastaus siihen esimerkiksi siihen mitä ihminen ajattelee. Kysely tarjoaa valmiin alustan, jolla vastaaja kirjaa vastauksensa esitettyihin kysymyksiin. Haastattelussa puolestaan voidaan joustavasti kerätä tietoa mutta haastattelun luonteen vuoksi myös varmistaa oikeinymmärrys ja tarvittaessa tarkentaa. Haastattelussa on myös mahdollista valita haastateltavat ennalta tiedetyn asiantuntijuuden perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74)

### 3.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus kuvataan sellaiseksi tutkimukseksi, jossa mielenkiinnon kohteena on jotakin sellaista, joka voidaan määritellä tapaukseksi. Tapaus voi olla esimerkiksi ryhmä tai organisaatio. Olennaista on kuitenkin, että aineistoa yhdistää jokin siten, että se muodostaa kokonaisuuden, jota tarkastellaan tapauksena. Tässä tutkimuksessa tapausta edustaa organisaation osassa olevat tehtävät, hallinnollisesti ajateltuna yksi kokonaisuus, jota tapauksena tutkimalla siitä hankitaan tietoa. Tapaustutkimukseen liitetään usein huono yleistettävyyys, toisaalta etuna nähdään sen kokonaisvaltaisuus. Tapaustutkimus jättää myös tutkijalle paljon vapautta, koska niin tiedonhankinnan strategiat kuin aineiston analyysin keinot ovat moninaiset. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 189–191.)

### 3.3 Haastattelu aineiston keruun menetelmänä

Tämän tutkielman tutkimuskysymys liittyy keskeisesti poliisin päällystötutkinnanjohtajina toimivien ihmisten työn sisältöön ja omakohtaisiin kokemuksiin työstään. Jo hyvin varhaisessa vaiheessa siis tuli pohdittavaksi kysymys siitä, miten tutkimustehtävän mukaista tietoa voi saada tutkimuksessa aineistona käytettäväksi. Mielenkiinto tutkimuksessa ei siis kohdistunut tutkinnanjohtajina toimivien henkilöiden persoonaan vaan heidän tehtäväänsä ja subjektiiviseen kokemukseen tehtävästään. Tutkimus kohdistuu siis tutkinnanjohtajan tehtävään, josta tutkinnanjohtajat itse pystyvät kertomaan. Tästä näkökulmasta ja tutkimuksen tapaustutkimuksellisesta luonteesta johtuen haastattelu yhtenä tiedon keruun menetelmänä

nousi käytännölliseksi menetelmäksi. Aineiston kerääminen haastattelemalla tutkimuksen kohteena olevassa tehtävässä toimivia tutkinnanjohtajia valikoitui tarkoituksenmukaisimmaksi ja käytettävissä olleiden resurssien kannalta taloudellisimmaksi vaihtoehdoksi. Haastattelut oli mahdollista sopia ja toteuttaa verrattain lyhyen ajan sisällä, eikä haastatteluiden saamiseksi vaadittu erityisiä järjestelyjä tai esimerkiksi matkustamista. Myös kustannukset jäivät hyvin vähäisiksi, koska haastattelut tallennettiin suoraan sähköiseen muotoon ja käsiteltiin tiedostoina myös tutkimuksen seuraavassa vaiheessa. Haastattelua pidetään monipuolisena ja joustavana menetelmänä. Haastattelussa tapahtuu kielellistä vuorovaikutusta, jossa haastattelijalla on mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä ja varmistaa ymmärtäneensä haastateltavan kertoman oikein. Haastateltava kuvataan tässä asetelmassa asiantuntijana ja tiedon lähteenä subjektin asemassa, joka tuo omakohtaisen kokemuksensa ja havaintonsa haastattelijan tietoon. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 34–35.)

Toteutin haastattelut pääosin haastateltavien omissa työpisteissä, siis haastateltaville tutussa ja tunnetussa ympäristössä. Yksi haastatteluista tehtiin videon välityksellä siten, että haastateltava oli kotonaan etätyössä. Yksi haastatteluista tehtiin puolestaan minun käytössäni olevassa työhuoneessa. Kaikki haastattelut tehtiin kahden kesken ja mahdollisimman häiriöttömissä tiloissa. Suunnittelin haastattelutilanteet etukäteen mahdollisimman epämuodollisiksi, jotta haastateltavat voisivat tuntea olonsa ulkoisten tekijöiden osalta jännitteettömiksi ja näin vastata kysymyksiin avoimesti. Sekä haastattelijan että haastattelijoiden muodollinen virka-asema oli kaikilla sama, joten siltä osin asetelma haastatteluissa oli tasavertainen. Haastatteluasetelma noudattikin pääpiirteittäin Eskolan ja Vastamäen (2010, 29–30) kuvamaa asetelmaa, jossa haastattelutilanne tehdään haastateltavalle miellyttäväksi. Haastatteluista sopimisen yhteydessä pyysin haastateltavia varamaan haastattelulle aikaa noin tunnin, jonka arvioin yhden haastattelun vievän. Ennen haastatteluja lähetin jokaiselle haastateltavalle kirjallisen yhteenvedon ura-ankkureista, jotta niiden läpikäyminen ei olisi haastattelussa tarpeen ja haastateltavilla olisi mahdollisuus jäsentää ajatuksiaan haastattelun aihepiiristä jo ennakolta. Tällä tavoitteena oli säästää haastatteluun kuluva aikaa sekä helpottaa haastattelusta tehdyn tallenteen käsittelyä. Aihealueeseen ennalta tutustuminen mahdollisti

haastattelun toteuttamisen siten, että varsinaiset haastattelut voitiin tallentaa keskeytyksettä ja käsitellä teemat sujuvasti yksi kerrallaan. Haastattelussa käytössä oli apukysymyksiä ja teemat käsiteltiin jokaisen haastateltavan kanssa samassa järjestyksessä.

Haastattelulle on aineiston keräämisen menetelmänä kuvattu etuja ja haittoja. Haastattelun on sanottu sisältävän mahdollisuuksia useisiin tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaviin virheisiin. Tällaiset virheet voivat olla esimerkiksi haastattelijan osaamattomuudesta johtuvia tai aiheutua haastateltavan taipumuksesta muokata kertomaansa kokemiensa odotusten mukaiseksi. Haastattelu on kuvattu menetelmänä myös työlääksi ja aikaa vieväksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.)

Haastatteluun, kuten koko tutkimukseen liittyy myös tutkimuseettisiä kysymyksiä. Tällaiset tutkimuseettiset kysymykset on kuvattu esimerkiksi luottamukseen tai salassa pidettävän tiedon esiin tulemiseen liittyviksi. Tutkimukseen haastateltavana osallistuminen kuvataan haastateltavalle mahdollisesti vaikeaksi ja stressaavaksi kokemukseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 20.) Haastattelussa nämä tutkimuksen eettisyyteen liittyvät kysymykset huomioitiin siten, että sovin haastattelut kahden kesken, olen sitoutunut käsittelemään saamani aineiston siten, että se ei tule ulkopuolisten tietoon. Samoin olen sitoutunut käsittelemään raportissa haastatteluilla ja taustatietolomakkeella kerättyä aineistoa siten, ettei kukaan yksittäin vastaaja yksilöidy eikä vastauksia ole mahdollista liittää toisiinsa. Tutkimushenkilöiden pienen lukumäärän johdosta raportoinnin eettisyys on ollut vaikuttamassa läpi kaikkien aineistoon liittyvien valintatilanteiden.

Tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on tutkinnanjohtajan tehtävän sisältö uranankkureiden näkökulmasta. Haastattelujen tarkoituksena oli hankkia haastateltavien näkökulmasta ja heidän kokemukseensa perustuen tietoa tutkimuksen kohteena olevasta tutkinnanjohtajan tehtävästä, siitä autenttisesta ympäristöstä, jossa he työskentelevät ja jonka tuntijoina heitä voi perustellusti pitää. Haastatteluilla kerätty aineisto muodostaa tämän tutkielman keskeisen aineiston.

### 3.4 Tutkimusaineisto

Tutkimukseni aineisto on kerätty haastattelemalla maaliskuussa 2021 kuutta Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen rikostorjunnassa työskentelevää tutkinnanjohtajaa. Yksi tutkimukseen haastateltavaksi kutsuttu tutkinnanjohtaja kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen. Rikostorjunta on se poliisilaitoksen organisaation osa, jossa tehdään vaativien ja pitkäkestoisten rikosasioiden esitutkinta vaativan tutkinnan ryhmissä, järjestäytyneen rikollisuuden ja huumerikosten tutkintaryhmissä sekä talousrikostutkinnassa. Näiden ryhmien tutkinnanjohtajien tehtävästä tekee tutkimukseni tapauksen se, että näihin ryhmiin tutkittavaksi osoitettavat rikosasiat ovat vaativia ja vaikeasti selvitettäviä ja siksi vaativat myös tutkinnanjohtajilta syvempää osaamista ja asiantuntijuutta edellyttävien alaistehtävien johtamista. Tapauksen tehtävät kuuluvat myös samaan hallinnolliseen organisaation osaan. Tämä rakenne on muissa poliisilaitoksissa samankaltainen, joten nämä tehtävät toimivat siinä mielessä esimerkkitapauksena.

Kirjallinen osa tutkimusaineistosta muodostuu Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen toimintaa ohjaavista ohjesäännöistä (2021) ja työjärjestyksestä (2021). Näissä asiakirjoissa on kuvattu tutkimuksen kohdeorganisaatio, sen tehtävät ja perusteet eri tehtäväalueiden osoittamiselle tiettyjen tutkintaryhmien tutkittaviksi. Haastattelut tekemällä hankittu tutkimusaineisto koostuu asiakirjojen lisäksi lopulta siis pieneltä, kuuden tutkinnanjohtajan joukolta kerätystä haastatteluaineistosta. Haastateltavat muodostavat heterogeenisen joukon, jossa on edustettuna eri sukupuolet, eri ikäiset, vaihtelevalla työ – ja koulutustaustalla olevat tutkinnanjohtajat. Haastateltavien ikähaarukka on 35 vuodesta hieman yli 50:een, keskiarvon ollessa 44 vuotta. Haastateltujen kokemus ja koulutus on esitetty seuraavassa taulukossa 1.

*Taulukko 1. Haastateltavien kokemus ja koulutus*

Kokemus tutkinnanjohtajan tehtävästä	Työkokemus esitutkinta viranomaisessa yhteensä	Koulutus tutkinnanjohtajan tehtävään
0–4 vuotta 3 kpl	yli 10 vuotta 3 kpl	3 kpl poliisin päällystötutkinto
10–14 vuotta 1 kpl	yli 20 vuotta 3 kpl	3 kpl muu korkeakoulututkinto
yli 14 vuotta 2 kpl		

Haastateltujen kokemus ja koulutustaustojen perusteella voidaan arvioida, että tutkimushenkilöiden joukko muodostaa kokonaisuuden, jossa he tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. Heidän valintansa tutkimushenkilöiksi, subjekteiksi, jotka toimivat tiedon lähteinä, on tässä suhteessa perusteltu ja harkittu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86.)

Teemoitetut haastattelut tallennettiin haastattelun yhteydessä ja purettiin myöhemmin äänitiedostoiksi tietokoneelle. Haastattelun yhteydessä haastateltavista jokainen vastasi kirjallisesti lomakkeella kysytyihin taustatietokysymyksiin, joiden avulla kerättiin perustietoa vastaajista ja heidän tehtävistään, koulutuksestaan ja urastaan. Kyselyllä saatua tietoa on käytetty vastausten ryhmittelyn yhteydessä ja selvittämään tutkinnanjohtajien mahdollisia urapolkuja ja haastateltavien omia urapolkuja nykyiseen tehtäväänsä.

### 3.5 Litteraatio

Tutkimuksen keskeinen aineisto koostuu yhteensä kuudesta haastattelutalenteesta, jotka on pian haastatteluiden jälkeen litteroitu kirjalliseen muotoon.



*Taulukko 2. Tutkimuksen teemahaastattelut*

Haastateltava	Paikka ja aika	Haastattelun kesto
Haastateltava 1	Espoo 17.3.2021	1 tunti 13 minuuttia
Haastateltava 2	Espoo 17.3.2021	57 minuuttia
Haastateltava 3	Espoo 19.2.2021 videolla	59 minuuttia
Haastateltava 4	Espoo 22.3.2021	57 minuuttia
Haastateltava 5	Espoo 23.3.2021	1 tunti 6 minuuttia
Haastateltava 6	Espoo 23.3.2021	56 minuuttia

Litteraation tarkkuudeksi on tutkimuksen tavoitteen perusteella valittu vähemmän tarkka litteraatio, jossa käytännössä koko tallenne on litteroitu. Ensimmäisen litteroinnin tein sanasta sanaan, murteet huomioiden siten, kuin haastateltava puhui. Tällainen litterointitapa osoittautui hyvin työlääksi ja raskaaksi niin litterointivaiheessa kuin litteraatiota lukiessa ja tulkitessa. Seuraavissa litteraatioissa kirjoitettu muoto on lähempänä yleiskieltä, koska aineiston tarkoitus on esittää tutkittavasta asiasta tietoa, saada tutkijalle asia ymmärretyksi. Tavoite on siis ymmärtää mitä tutkinnanjohtajan tehtävä sisältää, jolloin kysymyksen kuvataan olevan rajatusta tilanteesta tiedon hankkimista. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 356.) Tämän tutkimuksen mielenkiinnon kohteesta tiedon saaminen ei edellytä kielen analyysiä, siis diskurssin analyysiä ei tässä tarkoituksessa tehdä, samoin merkityksettömiä ovat ilmeet ja eleet. Kiinnostus kohdistuu siihen tietosisältöön, jota haastateltavilta voitiin saada. Litteroinnissa on kirjattu ylös kaikki haastateltavien kertoma, jolla on vältetty tutkijalähtöinen aineistoon vaikuttaminen litteroitaessa. Tehdyt litteraatiot sisältävät haastattelijan asettamat temakohtaiset apukysymykset ja haastateltavien niihin antamat vastaukset. Litteroinnin ulkopuolelle on jätetty tutkimuksen kannalta vailla merkitystä olevat haastateltavien puheen takeltele, puheen murteeseen liittyvät yksityiskohdat ja täytesanojen toistot. (Kallio 2021)

### 3.6 Sisällön analyysi

Analyysin menetelmäksi tässä tutkielmassa valitsin tutkimusasetelmaan perustuen sisällön analyysin. Sisällön analyysi esitetään laadullisen tutkimuksen yhteydessä usein käytettynä aineiston analyysimenetelmänä ja sen kuvataan sopivan hyvin kirjallisessa muodossa olevan aineiston analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 91.) Myös aineisto on kerätty huomioiden se tapa, jolla se tutkimuksen myöhäisemässä vaiheessa analysoidaan. Tein jo aineiston keräämisen vaiheessa päätöksen siitä, että haastatellen kerätty aineisto muutetaan analyysin tekemistä ajatellen kirjalliseen muotoon.

Sisällön analyysiksi kuvataan sellaista prosessia, erilaisten toimintojen sarjaa, jossa aineiston sisältöä analysoidaan, jotta siitä voitaisiin tehdä tutkimuksessa johdtopäätöksiä. Tässä tutkielmassa analyysin kohteena oleva aineisto on kirjallisessa muodossa olevaa haastatteluaineistoa, jossa kiinnostuksen kohteena ovat tehtävää sisällöllisesti kuvaavat ilmaisut ja ajatukset. Tätä kirjallista dokumentaatiota käsitellään analyysin prosessissa systemaattisesti ja objektiivisuuteen pyrkien, jolloin saadaan kuvaus haastateltavien käsityksestä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 103)

Ura-ankkureiden kuvausten mukaan teemoitetuilla haastatteluilla keräämäni aineisto muodostuu tutkimushenkilöiden subjektiivisista käsityksistä ja heidän omiin kokemuksiinsa perustuvista havainnoista oman tehtävänsä sisällöllisistä vaatimuksista. Kirjalliseen muotoon saatetut haastattelut muodostavat yksittäisiä kuvauksia, joista etsin analyysin yhteydessä ura-ankkuriteorian perusteella muodostamaani analyysirunkoon sopivia käsitteitä. Tarkoitukseni oli löytää aineistosta jo valmiiksi teorian perusteella muodostuneisiin luokkiin sopivia kuvauksia ja ajatuksia ja näin pystyä toteamaan millaisia ura-ankkureita tutkimukseni tapaukseen liittyy ja myöhemmässä vaiheessa tehdä päätelmiä siitä millaiset ura-ankkurit tukevat tapaukseni tutkinnanjohtajien tai jopa vastaavissa ryhmissä muissa poliisilaitoksissa tukevien tutkinnanjohtajien työtä. Tällaista sisällön analyysin tapaa on

kuvattu teorialähtöiseksi ja deduktiiviseksi sisällön analyysiksi (Tuomi & Sara-järvi 113–114).

## 4 TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO

### 4.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on rikostorjunta Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa. Länsi-Uudenmaan poliisilaitos on yksi Manner-Suomen 10 poliisilaitoksesta. Poliisilaitosten lisäksi Sisäministeriön alaiseen poliisiin organisaationa kuuluvat poliisin operatiivista toimintaa johtava keskusvirasto poliisihallitus, valtakunnallinen erillisyksikkö keskusrikospoliisi, suojelupoliisi ja paikallispoliisiyksiköihin, eli poliisilaitoksiin rinnastuva Ahvenanmaan poliisiviranomainen. Länsi-Uudenmaan poliisin toiminta-alue muodostuu seuraavista kaupungeista ja kunnista: Espoo, Kauniainen, Kirkkonummi, Vihti, Karkkila, Lohja, Karjaa, Siuntio, Raasepori ja Hanko. Poliisiasemia poliisilaitoksessa on yhteensä neljä, pääpoliisiasema Espoossa ja poliisiasemat Kirkkonummella, Lohjalla ja Raaseporissa. (Poliisi, 2020.) Henkilöstöä Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa on vuoden 2018 poliisilaitoksen toimintakertomuksen mukaan yhteensä 535, joista poliisivirassa olevien osuus on noin 415. (Poliisi, 2020b). Länsi-Uudenmaan poliisilaitosta johtaa poliisipäällikkö. Hänen alaisuudessaan toimivat esikunta- ja hallintolinjat sekä poliisitoimintalinjat.

*Poliisitoimintalinja vastaa Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen operatiivisesta toiminnasta, sen ohjauksesta, kehittämisestä ja valvonnasta. Poliisitoimintalinjan tehtäviin kuuluu -- vaativa rikostutkinta, talousrikosten ja järjestäytyneen rikollisuuden tutkinta ja torjunta.*

(Länsi-Uudenmaan poliisilaitos 2021).

Tutkimukseni kohteena olevat tutkinnanjohtajan tehtävät kuuluvat organisaatiossa rikostorjuntaan ja toimivat päällystötutkinnanjohtajina rikostorjunnan eri yksiköissä.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitos on antanut ohjesäännön (2021), jonka § 25:ssä on kuvattu rikostorjunnan tehtävät

*Rikostorjuntasektori vastaa työjärjestyksessä tarkemmin määrätyllä tavalla:*

1. rikostorjuntapalveluiden tuottamisesta ja kehittämisestä;
  2. ennalta estävästä toiminnasta ja sen kehittämisestä;
  3. vaativasta rikostutkinnasta ja järjestäytyneen rikollisuuden tutkinnasta ja torjunnasta sekä niiden kehittämisestä;
  4. poliisitutkinnasta ja sen kehittämisestä;
  5. alueellisesta talousrikosten esikäsittelytoiminnasta ja tutkinnasta sekä niiden kehittämisestä;
  6. valvontapalveluista;
  7. muista sektorille määrätyistä tehtävistä
- (Länsi-Uudenmaan poliisilaitos 2021.)

Päällystötutkinnanjohtajan tehtäviä on Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen organisaatiossa sijoitettuna myös valvonta- ja hälytyssektorille. Valvonta- ja hälytyssektorilla toimivat tutkinnanjohtajat ovat joko rikosasioiden esikäsittelyn johtotehtävissä, lyhytkestoisten rikosasioiden tutkinnanjohtajia tai vakavimpien liikenne-rikosten tutkinnanjohtajia. Rikostorjunnan tutkinnanjohtajat on sijoitettu joko vaativaan rikostutkintaan, vakavan ja järjestäytyneen rikollisuuden tutkintaan tai talousrikostutkintaan. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitos 2021, 3–5.)

#### 4.2 Tutkinnanjohtajan tehtävä

Tutkinnanjohtajan tehtävät on normitasolla määritelty pakkokeinolaissa (2011/806) ja esitutkintalaissa (2011/805).

*Esitutkintaa johtaa tutkinnanjohtaja, jona toimii pakkokeinolain (2011/806) 2:9§:ssä tarkoitettu pidättämiseen oikeutettu virkamies -*

*- Samaan rikoskokonaisuuteen kuuluvien rikosten tutkinnanjohtajien esimieheksi voidaan määrätä tutkinnan yleisjohtaja, joka päättää esitutkinnan yhteensovittamisesta ja joka voi tuossa tarkoituksessa antaa alaisenaan toimivia tutkinnanjohtajia koskevia määräyksiä.*

(Esitutkintalaki 2011/805 § 2:1.)

Tutkinnanjohtajana toimii yleensä pidättämiseen oikeutettu virkamies. Tutkinnanjohtajan tehtävää ei ole normitasolla kovin tarkasti määritelty. Määrittelyt perustuvat lähinnä kuvaamaan ja yksilöimään ne päätökset, joiden tekeminen kuuluu tutkinnanjohtajan tehtäväksi. Esitutkintalain (2011/805) valmistelutöissä tutkinnanjohtaja on määritelty virkamieheksi, jonka johtamana ja valvomana esitutkinta toimitetaan. Vastuu esitutkinnassa tehtävistä toimenpiteistä ja päätöksistä kuuluu siis tutkinnanjohtajalle. Vähäisemmissä asioissa, joissa pidättämiseen oikeutetulle virkamiehelle lain perusteella annettuja toimivaltuuksien käyttöä ei tarvita, voi tutkinnanjohtajan toimia myös muu virkamies, esitutkintaviranomaisen antamien sisäisten määräysten perusteella. (Helminen, Lehtola & Virolainen 2005, 99–101.)

Pakkokeinolaissa (2011/806 § 2:9) määritellään pidättämiseen oikeutetut virkamiehet. Sellaisia ovat pääasiassa poliisin tai muun esitutkintaviranomaisen palveluksessa olevat päällystötutkinnanjohtajat ja heitä ylemmät virkamiehet sekä joissain erityistapauksissa, lähinnä poliisin tekemiksi epäiltyjen rikosten osalta syyttäjät. Pidättämiseen oikeutetun virkamiehen virkanimike voi olla esimerkiksi komisario tai tutkinnanjohtajalle tyypillinen rikoskomisario. Pidättämiseen oikeutetulle virkamiehelle on annettu esimerkiksi esitutkinta- ja pakkokeinolaissa tiettyjä virka-asemaan sidottuja toimivaltuuksia. Tällaisia toimivaltuuksia ovat esimerkiksi oikeus määrätä rikoksesta epäilty menettämään vapautensa esitutkintaan noudettuna (esitutkintalaki 2011/805), pakkokeinolaissa (2011/806) säädetyllä tavalla kiinniotettuna tai pidätettynä. Myös esimerkiksi esineen tai asiakirjan takavarikonnista ja jäljentämisestä määrääminen, erilaisista etsinnöistä päättäminen tai sellaisten määrääminen sekä eräistä salaisista pakkokeinoista päättäminen on säädetty pidättämiseen oikeutetun virkamiehen tehtäväksi. (Pakkokeinolaki 2011/806.) Tutkinnanjohtaja käyttää siis sellaista julkista valtaa johtaessaan ja

valvoessaan esitutkintaa ja tehdessään toimivaltuuksiinsa perustuvia päätöksiä, jolla on merkittäviä vaikutuksia esitutkinnassa asianosaisina olevien ihmisten oikeuksiin. (Helminen ym. 2005, 99.)

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen rikostorjunnan päällystötutkinnanjohtajien pääsääntöiset tehtävät ovat kuvattuna poliisilaitoksen rikostorjuntasektorin työjärjestyksessä:

*Tutkintaryhmän päällystötason johtajan tehtävänä on:*

1. toimia tutkinnanjohtajana;
2. vastata sektorijohtajalle ryhmän tuloksellisuudesta ja tulostavoitteiden toteutumisesta;
3. johtaa, valvoa ja kehittää ryhmän toimintaa;
4. huolehtia ryhmän henkilöstöhallinnollisista päätöksistä;
5. sijoittaa henkilöstönsä ryhmiin ja toimintoihin;
6. edistää yhteistoimintaa viranomaisten, yhteisöjen sekä luonnollisten henkilöiden kanssa;
7. vastata osaltaan ryhmän työvuorosunnittelun valmistelusta;
8. vastata esitutkintatehtävien jakamisesta eri tutkintaryhmien kesken;
9. vastata siitä, että hänen ryhmälleen määrätyt tehtävät tulevat asianmukaisesti hoidetuiksi;
10. käydä tuloskeskustelut ryhmänjohtajien kanssa;
11. sijoittaa henkilöstö ryhmän tehtäviin;
12. hyväksyä henkilöstön yksittäiset vuosilomat;
13. hyväksyä alle 14 vuorokautta kestävät henkilöstön lakisääteiset virkavapaudet;
14. huolehtia takavarikkoasioihin kuuluvista tehtävistä;
15. Vastata asiakirjahallintoon ja viranomaistoiminnan julkisuuteen liittyvien säädösten täytäntöönpanosta, noudattamisesta ja valvonnasta;
16. huolehtia tiedottamiseen liittyvistä asioista yhteistyössä poliisilaitoksen tiedottajan kanssa

--

(Länsi-Uudenmaan poliisilaitos, 2021b.)

### 4.3 Poliisin päällystötutkinnanjohtajan urapolku

Poliisin päällystötutkinnanjohtajalle tyypillinen virkanimike on komisario tai rikoskomisario. Tutkinnanjohtajina voi toimia myös esimerkiksi rikostarkastajan, ylikomisarion tai rikosylikomisarion virkanimikkeeseen omaava virkamies. Näihin

virkoihin nimittäminen edellyttää säädetyn muodollisen kelpoisuusvaatimuksen täyttämisen. Komisarion ja rikoskomisarion virkaan voidaan nimittää henkilö, joka on valtion virkamieslain (1994/750 § 3:7) mukaisesti Suomen kansalainen ja hänen koulutuksensa on jokin seuraavista valtioneuvoston asetuksessa poliisin hallinnosta (1996/158) määritellyistä:

- a) *poliisipäällystön tutkinto, poliisipäällystön virkatutkinto, poliisipäällystön tutkinnon A-osan suorittaminen, poliisin ylempi ammattikorkeakoulututkinto; taikka*
- b) *poliisin perustutkinnon tai poliisimiehistön virkatutkinnon lisäksi suoritettu korkeakoulututkinto; taikka*
- c) *korkeakoulututkinto ja tehtävän edellyttämä perehtyneisyys*

Korkeakoulututkinnolla tarkoitetaan niitä yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen myöntämiä korkeakoulututkintoja, joista on säädetty asetuksella korkeakoulututkintojen järjestelmästä (1998/464).

Poliisin ylemmällä ammattikorkeakoulututkinnolla tarkoitetaan poliisiammattikorkeakoulussa suoritettavaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa. Poliisipäällystön tutkinnolla, joka koostui erillisistä A- ja B-osista ja poliisipäällystön virkatutkinnolla tarkoitetaan aiempia poliisiammattikorkeakoulun tai sen edeltäjän poliisikoulun tai -opiston järjestämiä opintokokonaisuuksia, joita ei ole nykyisin enää mahdollista suorittaa.

Poliisin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa on mahdollisuus päästä suorittamaan, vaikka ei olisikaan suorittanut poliisin perustutkintoa tai työskennellyt poliisissa ennen koulutukseen valintaa. Valituksi tuleminen edellyttää kuitenkin soveltuvaa muuta aiempaa korkeakoulututkintoa ja työkokemusta sisäisen turvallisuuden alalta, siis esimerkiksi hätäkeskuslaitoksesta, rajavartiolaitoksesta tai tullilaitoksesta. (Poliisiammattikorkeakoulu, 2021.) Päällystötutkinnanjohtajaksi voi hakeutua myös sellainen henkilö, jolla ei ole lainkaan turvallisuusalan aiempaa koulutusta, mutta jolla on korkeakoulututkinto ja riittäväksi arvioitu tehtävän edellyttämä perehtyneisyys. Käytännössä riittävä perehtyneisyys tarkoittaa vuosissa mitattavaa aikaisempaa kokemusta tutkinnanjohtajan tehtävästä jossain toisessa esitutkintaviranomaisessa.

Mahdollisia tutkinnanjohtajan urapolkuja on kuvattu seuraavassa kuviossa 5.



Kuvio 5. Päälystötutkinnanjohtajan urapolut

Tutkimuksen aineiston keräämisen yhteydessä haastatelluilta päälystötutkinnanjohtajilta kerättiin lomakkeella perustietoja, muun muassa koulutus- ja työhistoriasta. Näiden kerättyjen tietojen perusteella tutkimushenkilöiden pääpiirteittäinen urapolku selvitettiin. Haastateltujen pienen lukumäärän johdosta tästä aineistosta ei ole kuitenkaan mahdollista tehdä yleistävää johtopäätöstä tutkinnanjohtajan tyypillisestä urapolusta. Aineistosta ilmenee, että lähes kaikki haastatellut ovat suorittaneet poliisin perustutkinnon ja toimineet aiemmin, siis ennen tuloaan nimitetyksi tutkinnanjohtajan tehtävään miehistötasoisissa poliisin tehtävissä. Muodollisen pätevyyden komisarion tai rikoskomisarion tehtävään on hankkinut poliisi-ammattikorkeakoulussa suoritettavalla tutkinnolla puolet haastatelluista. Toisen puolen muodollinen, koulutuksellinen pätevyys on hankittu muu soveltuva korkeakoulututkinto tai ylempi korkeakoulututkinto suorittamalla.



## 5 TULOSTEN ESITTELY

Tässä tutkimuksessa on selvitetty tutkinnanjohtajan työn sisältöä laadullisella menetelmällä tapaustutkimuksena, jonka kohteena on ollut tutkinnanjohtajan työn sisältö ura-ankkureiden näkökulmasta. Haastatteluilla kerätyn aineiston sisällön analyysillä on selvitetty työn sisältöä ja voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, mikä tai mitkä ura-ankkuriteorian mukaiset ura-ankkurit ilmenevät työn sisältöön liittyen ja voisivat tukea tutkinnanjohtajan menestymistä työssään.

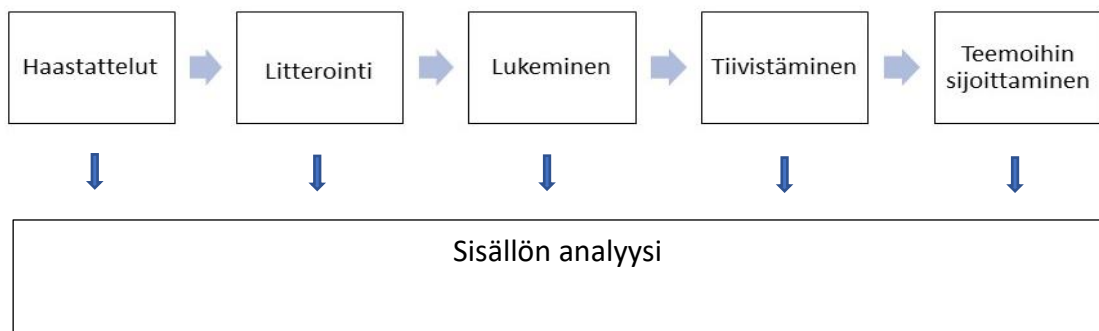
Kirjalliseen muotoon litteroimalla puretut haastattelut on analyysin ensivaiheessa luettu kokonaisuudessaan lävitse, tarkoituksena saada luoduksi aineistosta kokonaiskäsitelmä. Kokonaiskäsitelmän muodostamisen yhteydessä havaitsin, että joidenkin haastateltavien oli vaikeaa kuvata tehtäväänsä ikään kuin ulkopuolisena. Varsinkin niissä teemoissa, joissa ura-ankkuri on arvoihin liittyvä, kuvattiin useissa tapauksissa kysymystä omien henkilökohtaisten arvojen näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitus ei ollut selvittää haastateltavien omia ura-ankkureita tai heidän arvojaan tai asenteitaan, joten aineiston kriittinen tarkastelu ja niiden osien rajaaminen pois analysoitavasta aineistosta tuli tarpeelliseksi hyvin varhaisessa aineiston käsittelyn vaiheessa.

Tämän jälkeen analyysiin liittyvä työ on aloitettu ryhmittelemällä aineisto noudattaen haastatteluiden teemoitusta. Teemoitus on tehty seuraten Scheinin (1990) esittämien kahdeksan ura-ankkureiden teemoitusta. Teemoitetusta aineistosta on seuraavassa vaiheessa poimittu yksittäisiä ajatusta kuvaavia ilmaisuja matriisin muotoiseen taulukkoon. Tämä matriisi on tutkimuksen analyysiä tehdessäni toiminut sisällysluettelona aineistoon ja ajatuspaperina hyödynnettäväksi sisällön analyysin jatkuessa ja palatessa koko aineistoon esimerkiksi tarkennettaessa joitain asioita.

Sisällön analyysin seuraavassa vaiheessa matriisista on teemakohtaisesti etsitty tiivistetyistä kuvauksista yhteneväisyyksiä, jotka on korostettu. Tällä on päästy arvioimaan teemakohtaisesti jokaisen yksittäisen ura-ankkurin sisäisiin ominaispiirteisiin liittyviä aineistosta nousevia havaintoja.

Haastattelut ovat noudattaneet jo puolistrukturoituna Scheinin ura-ankkureiden rakennetta, joten aineiston luokittelulle on ollut valmiit puitteet. Aineistosta tosin ilmenee, että haastateltavien vastauksista voi tulkita myös teemojen rajoja ylittäviä vastauksia. Samoin analyysin yhteydessä tein vastauksista sellaisen tulkinnan, etteivät rikostorjunnan tutkinnanjohtajan tehtävät muodosta täysin yhteneväistä kokonaisuutta. Tästä syystä tarkastelin aineistoa myös haastateltavien yksilöllisten tehtävien näkökulmasta. Tässä yhteydessä loin aineistolle vielä yhden luokittelutavan, jossa erittelin toisistaan kaksi ryhmää. Pitkäkestoisia, mutta monialaisia rikosasioita käsittelevien tutkinnanjohtajien ryhmän, jonka merkitsin kirjaimella Y sekä eriteltyjen rikoslajityyppien perusteella valittuja rikosasioita käsittelevän tutkinnanjohtajien ryhmän E.

Aineiston analyysi eteni pääpiirteittäin alla kuviossa 6 kuvatulla tavalla:



*Kuvio 6. Analyysiprosessi*

Haastatteluin kerätty aineisto liittyy teoriapohjaltaan Scheinin teoriaan ja tutkimuksessa aineistosta tehdään päätelmiä juuri teoriaan liittyen, haastateltavien ilmaisuista on verrattu ura-ankkureiden ominaispiirteisiin. Tällöin analyysin muoto

on teorialähtöinen. Tässä tutkimuksessa aineisto on kerätty teorialähtöisesti, aineiston analyysi on teoriaan liittyvä ura-ankkureiden teoriapohjan luodessa analyysille kehyksen ja raportointi perustuu myös teorialähtöisyyteen. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95–99.) Teoreettinen lähtökohta liittyy ajatukseen siitä, että jokaisella ihmisellä on hänen kykyjään, taitojaan ja arvojaan vastaava ja niihin sopiva ura-ankkuri, joka kuvaa häntä. Vastaavasti organisaatioon ja organisaatiossa olevaan tehtävään liittyy sisällöllisiä piirteitä, jotka sopivat yhteen jonkin tai joidenkin ura-ankkureiden kanssa. (Schein 1990; Feldman & Bolino 1996.) Tämän yhteensopivuuden havaitsemiseksi tutkimus kohdistuu siihen, minkälainen tutkimuksen kohteena oleva tutkinnanjohtajan tehtävä ura-ankkuriteorian näkökulmasta on ja näin päätellä millaiset ura-ankkurit sopivat tämän tehtävän kanssa yhteen tehtävässä toimivaa tukevalla tavalla.

Analyysin prosessin loppuvaiheessa aineistosta on siis tulkinnallisesti nostettu esiin tutkimusongelmaan liittyviä ajatuksia ja ilmaisuja, jotka on tiivistetyssä muodossa sijoitettu matriisitaulukkoon, ryhmiteltynä toisaalta ura-ankkureiden piirteiden ja toisaalta vastaajien ryhmittelyn mukaisesti. Tutkimukseni kannalta aineistosta nousseet irralliset teoriaan sovitettavat ilmaisut tai ajatukset sinällään eivät vielä muodosta tutkimuksen tulosta. Sisällön analyysissä vaihetta, jossa aineistosta tulkinnan perusteella nousseet käsitteet nivotaan yhteen, kutsutaan synteesin luomiseksi. Synteesi kokoaa yhteen havainnot ja osoittaa selkeästi vastauksen tutkimuskysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2003, 214.)

Seuraavassa taulukossa 3. on esimerkinomaisesti esitetty sisällön analyysin yhteydessä synteesin muodostamiseksi käytetty aineiston ryhmittelyn tapa yhden ura-ankkurin tapauksessa.

Taulukko 3 Analyysin esimerkkimatriisi

ASiantuntijuus/ ERITYISAMMATTITAITO	Ajatukset Y	Ajatukset E
Mahdollisuus erikoistua	Ei yleisessä, suppeasti voi suppea mahdollisuus ei, jokapaikan höylä	On mahdollista, omistaumista vaaditaan on, erikoistuneissa ryhmissä erikoistuneissa ryhmissä, talous, huume
Erikoisosaamisen hyödyntäminen	Osaamista voi hyödyntää laaja-alaista asiantuntijuutta vaativaa erikoisosaaminen jopa haitallista	erikoisosaaminen hyödynnettävissä erikostunutta osaamista voi hyödyntää tehtävässä asiantuntijuus hyödynnettävissä, moniosaaminen paras
Osaamisen kehittäminen	Kehittymistä tapahtuu työssä, pitää kehittää	mahdollista, myös omalla ajalla kokoajan kehittyä, pitää pysyä mukana tehtävä edellyttää, sekä työssä, että omalla ajalla
Asiantuntijuus- palkka	ei tehtävän tasalla hyvä palkka	tehtävän sisältö tärkeämpi Tutkinnanjohtajalla korkeampi palkka kuin tutkijalla, asiantuntijuus palkitaan

Aineiston sisällön analyysin yhteydessä ilmeni tutkimuksellisesti tärkeitä ratkaisuvia kysymyksiä, joista ensimmäinen liittyy erilaisten kuvaavien ajatusten ja lausumien painoarvolle. Onko tässä tutkimuksessa mahdollista kvantifioida esimerkiksi ura-ankkureiden osatekijöihin liittyviä vastauksia ja tehdä niistä johtopäätöksiä jonkin teeman tärkeydestä? Tämän kysymyksen ratkaisin siten, että aineistoa tulkitsemalla annoin esitetyille ajatuksille painoarvoa, sekä vahvistavaan että ankkurin merkitystä heikentävään suuntaan soveltaen kvantifioimalla aineistoa ja laskeamalla ura-ankkureihin liittyviä ajatuksia ja ilmaisuja antamatta esiin tulleiden frekvenssien olla kuitenkin yksin määrääviä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 120–121.) Aineistosta kävi tulkittaessa ilmi myös, ettei kaikkiin kohtiin, siis jokaiseen ura-ankkurin kuvaukseen saatu lainkaan vastausta tai, että annettu vastaus kuvasi tutkinnanjohtajan omaa henkilökohtaista ominaisuutta tai arvoa eikä ankkurin piirrettä. Tällaiset tilanteet olen käsitellyt tutkimuksen tuloksen kannalta arvottomina, eli ne eivät painota johtopäätöstä kumpaankaan suuntaan.

Toinen olennainen kysymys liittyy omaan tutkijanpositioon, tutkimuksen kohdistuessa asiaan, josta minulla itselläni on omaan kokemukseeni perustuva käsitys. Pyrin koko aineiston käsittelyn ja analyysin prosessin läpi tarkastelemaan aineistoa ja tekemään siitä analyysin perusteella tulkintaa niin objektiivisesti kuin mahdollista. Tällä kuvataan olevan tutkimuksen yleisen luotettavuuden kannalta keskeinen merkitys, tulosten on kuvattava tutkittavien käsityksiä eikä tutkijan käsityksiä. Tämä kysymys liittyy olennaisesti tutkimuksen validiuteen ja reliabeliuteen (Hirsjärvi ym. 2003, 216–217.)

### 5.1 Asiantuntijuus ja erityisammattitaito

Asiantuntijuus / erityisammattitaito on osaamiseen ja kyvykkyyteen perustuva ura-ankkuri, jota kuvaavat seuraavat piirteet:

- 1) Identiteetti rakentuu työhön ja siinä syvän osaamisen varaan
- 2) Haasteellinen työ, jossa voi hyödyntää pätevyyttään
- 3) Palkkaus taidollisen tason mukaan
- 4) Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet

Haastateltavien vastauksista asiantuntijuutta ja erityisammattitaitoa koskeviin kysymyksiin oli nähtävissä tutkimushenkilöiden joukon heterogeenisyys. E ryhmään kuuluvat ovat erikoistuneet joko talousrikosten tai vakavan omaisuusrikollisuuden tai järjestäytyneen rikollisuuden esitutkintojen johtamiseen. Toiset kolme haastateltua tutkinnanjohtajaa työskentelevät vaativassa tutkinnassa, jossa tutkittavien asioiden kirjo on poliisilaitoksen ohjesäännön ja työjärjestyksen perusteella määriteltä laaja-alaiseksi sisältäen väkivaltarikoksia, seksuaalirikoksia, omaisuuteen kohdistuvia rikoksia ja lapsiin kohdistuvia rikoksia eräinä asiaryhminä. He muodostavat ryhmän Y.

Aineistosta on tulkittavissa ryhmien tehtävien ura-ankkurivastaavuuksiin liitettäviä eroavaisuuksia. Y ryhmän tehtävissä osaaminen liittyy vastausten perusteella

selkeästi laajaan ja monipuoliseen alueeseen, eikä täsmällisen asiantuntijuuden kehittämistä jollekin suppeammalle alueelle nähty tehtävän kannalta tärkeänä.

Jokainen haastatelluista tutkinnanjohtajista toi esiin työtehtävien sisältöön liittyen havaintonsa siitä, että osaamisen kehittäminen asiantuntijuuden tasolle mahdollistuu parhaiten hakeutumalla jollakin tavalla erikoistuneeseen tehtävään. Y ryhmässä toimivat kuvasivat monialaisen osaamisen tarvetta erikoistumista tärkeämpänä.

*Olen hoitanut kahta –tutkinnanjohtajan tehtävää. Ne on hyvin monialaisia ja sinänsä vaatii niiku laajaa asiantuntijuutta.*

E ryhmässä kaikki kuvasivat työtään siten, että erikoistuminen kapeammalle alalle mahdollistaa osaamisen kasvattamisen asiantuntijuuden tasolle tällä suppeammalla alueella. Esimerkkeinä sellaisista tutkinnanjohtajan tehtävistä jokaisessa haastattelussa mainittiin esimerkkinä talousrikostutkinta.

*No esimerkiksi – talousrikostutkinnan tutkinnanjohtajan tehtävät.*

*Mä näkisin, että sehän [erityisammattitaito] hyvin pitkälti perustuu siihen talousosaamiseenkin.*

Samoin tässä ryhmässä kaksi kolmesta haastatellusta toi esiin omaehtoisen osaamisen kehittämisen tehtävään liittyvän syvemmän osaamisen hankkimisen keinoja. Työnantajan tarjoamat kouluttautumismahdollisuudet eivät heidän mukaansa riitä osaamisen syventämisessä asiantuntijuudeksi asti, vaikka kehittymisen mahdollisuuksia on myös työnantajaorganisaation järjestämänä. Kummatkin näistä kahdesta henkilöstä kertoivat asiantuntijuuden kehittämisen vaativan myös työn ulkopuolella tapahtuvaa opiskelua.

*No erilaiset koulutukset, mitä organisaatiokin tarjoaa ja sitten ihan kouluttautuminen itsenäisesti.*

*[Erityisammattitaidon kehittyminen tehtävässä] vaatii mun mielestä sellaista – itsensä kehittämistä myös työn ulkopuolella. -- myös hyödyntää muutakin koulutustarjontaa, kuin mitä Poliisiammattikorkeakoulu tarjoaa.*

Vastauksista tuli ilmi eroja myös asiantuntijuuden hyödynnettävyyttä koskevassa kysymyksessä. Kolme Y ryhmän tutkinnanjohtajaa toivat kaikki esille omaan tehtäväänsä liittyvän erityiseen johonkin alaan pätevöitymisen riskin. He kaikki näkivät omien tehtäviensä kannalta suppealle alalle erikoistumisen johtavan kokonaisuuden, eli laajan alan asioiden hallinnan vaatimuksen vahingoksi. Tämä erikoistumiseen liittyvä piirre tunnistettiin myös E ryhmän tutkinnanjohtajien ryhmässä.

*Jos sä jäät sille yhdelle polulle -- niin sittenhän voi olla niin, että putoot muiden osa-alueiden kelkasta--, jolloin sun ura jää tallaan sitä yhtä polkua*

E ryhmän tutkinnanjohtajat puolestaan näkivät asiantuntijuuden kehittämisen positiiviseksi ja hyvinkin omassa tehtävässään hyödynnettäväksi.

*Kyllä mä olen kokenut, että [tehtävässä] on pystynyt ulosmittaamaan [osaamisen kasvun] ihan hyvin.*

*Taulukko 4. Asiantuntijuus ja erityisammattitaito analyysirunko*

<i>Asiantuntijuus ja erityisammattitaito</i>	Ankkurin mukaiset lausumat	Ankkurin vastaiset lausumat	Yhteensä
E-tutkinnanjohtajat	+9	-1	+8
Y-tutkinnanjohtajat	+3	-6	-3

## 5.2 Johtaminen

Johtaminen on kykyperusteinen ura-ankkuri, jolle ominaista on:

- 1) Korkea vastuun tavoittelu
- 2) Haastava, vaihteleva ja asioita yhdistävä työ
- 3) Johtamismahdollisuudet, jotka mahdollistavat organisaation menestyksen
- 4) Arvottaa tehtävän palkan perusteella
- 5) Kyky analyyttiseen päätöksentekoon

Kaikki haastateltavista kuvasivat johtamisen ryhmän menestymisen ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta hyvin merkittäväksi ja tärkeäksi osa-alueeksi omista tehtävissään. Johtaminen on kuvausten perusteella eri tutkinnanjohtajien tehtävissä osin erilaista. E ryhmän tutkinnanjohtajan tehtävissä johtaminen liittyy johdettavan ryhmän toiminnan yleisjohtamiseen ja asiantuntijuutta edellyttävien asioiden johtamiseen. Tulkitsemani johtamisen merkityksen perusteella, johtamisen merkitys suuntautuu E ryhmän tehtävissä asiantuntijuutta edellyttävään johtamiseen. Y ryhmän tutkinnanjohtajien mukaan heidän tehtävissään johtamisella on ryhmän menestyksen kannalta suuri merkitys ja johtaminen kohdistuu ryhmän toiminnan yhdensuuntaistamiseen. E ryhmässä johtamisen fokus ja kohde on ryhmän yleisjohtaminen, asiantuntijuutta vaativa tai asiantuntijuuden johtaminen on merkitykseltään vähäisempi.

*Ylikonstaapeli -- hoitaa periaatteessa sen päivittäisjohtamisen, mutta [tutkinnanjohtaja] on se, joka vetää tätä orkesteria mihin suuntaan katsoo, että sen pitää mennä.*

Y ryhmän tehtävässä oleva tutkinnanjohtaja kuvasi tehtävänsä myös siten, että siinä on huolehdittava siitä, että ihmiset saadaan toimimaan tiiminä tuloksen eteen. Tämä kuvaa tehtävässä tarvittavaa kykyä saada ihmiset ja heidän muodostamat tiimit, verkostot toimimaan johtamisen kannalta tavoitteellisesti tuloksen



suuntaan. Tätä sosiaalista kyvykkyyttä, joka liittyy myös vaikeiden tilanteiden ratkaisemiseen, tuotiin esiin jokaisessa haastattelussa.

Jokainen haastateltava toi päätöksentekoa selvittävässä osassa esiin tehtävän vaatiman kyvyn tehdä päätöksiä käytössä olevilla tiedoilla. Siis tutkinnanjohtajan tehtävä edellyttää kykyä lähestyä päätöksentekotilannetta analyttisesti ja tehdä päätös, vaikka asiasta ei kaikkea tietäisikään.

*päätöksiä -- täytyy tehdä jonkinlaises epävarmuudes ja sietää sitä.  
Et tavallaan -- se on myös riskien hallintaa. -- kuinka todennäköistä on, et se menee vikaan ja et mikä se on se vahinko jos menee vikaan.  
Mitä on tehty, mitä voidaan tehdä, mitä korjataan, että saadaan se takaisin raiteille.*

Uralla etenemistä koskevassa teeman osassa tutkinnanjohtajan tehtävää kuvattiin ponnahduslautana korkeampiin tehtäviin. Poliisi on hierarkkinen organisaatio, jossa virka-asemaa osoittaa virkanimike ja siihen liittyvä arvomerkki. Eteneminen kuvattiin useissa haastatteluissa seuraavalle, eli ylikomisarion tai rikosyliomisarion tasolle siirtymisenä. Ylenemiseen kuvattiin liittyvän luopuminen tutkinnanjohtajan tehtävästä ja siirtyminen hallinnollisempaan tehtävään, jollaisena ylikomisarion tehtävää kuvattiin. Tutkinnanjohtajan tehtävän arvioitiin kuitenkin kahdessa haastattelussa olevan myös mahdollinen ponnahduslauta korkea-arvoisempiin tehtäviin.

*Kyl mä uskon, et aika iso osa mitä on -- korkeammissa asemissa poliisiorganisaatiossa ni on ne jossain vaiheessa ollu tutkinnanjohtajan tehtävässä.*

Tutkinnanjohtajan tehtävän palkkausta yksi haastatelluista Y ryhmän jäsenistä luonnehti tehtävän vastuullisuus ja vaatimustaso nähden suhteessa lähimpään alaiseen ristiriitaiseksi.

*Meillä on liian lähellä tutkinnanjohtajan ja esimerkiksi ylikonstaapelin palkkatasot toisiaan, kun taas verrataan sitä [tehtävän] vaatimustasoa*

*Taulukko 5. Johtaminen analyysirunko*

<i>Johtaminen</i>	Ankkurin mukaiset lausumat	Ankkurin vastaiset lausumat	Yhteensä
E-tutkinnanjohtajat	+8	-3	+5
Y-tutkinnanjohtajat	+9	0	+9

### 5.3 Autonomia ja itsenäisyys

Autonomia ja itsenäisyys on tarveperusteinen ura-ankkuri, jolle tyypillisiä piirteitä ovat:

- 1) selkeästi osoitettu tehtävä ja aikarajat osaamisen alueen työssä
- 2) selkeät tavoitteet ja vapaus tehdä omalla tavalla
- 3) ei työn valvontaa tai ohjausta
- 4) palkkiot suorituksen mukaan

Kaikki kuusi haastateltavaa kuvasivat omat tehtävänsä normien ja sääntöjen rajoittamaksi. Vapautta ja autonomiaa työhön sisältyy heidän kuvauksiensa mukaan vähän. Vapautta päättää itse omasta tekemisestään näiden raamien sisällä on jonkin verran, ryhmässä ei siis toimita samalla tavalla, mutta samankaltainen sääntöviitekehys ohjaa työtä.

*Poliisin toimintaa säätelee niin tarkasti lainsäädäntö ja ohjeistus, että ei me voida ajatella, että mennään johonkin tavoitteeseen hinnalla millä hyvänsä. Se olisi varmasti joskus järkevää, että pystyttäis joitain tilanteita vähän oikomaankin -- se ei ole mahdollista*

*Kyl tää niinku on aika tavalla strukturoitua, et miten näitä juttuja viedään eteenpäin?*

Kahdessa haastattelussa tuotiin esiin työhön sisältyvää luottamusta ja vapautta tehdä asioita omalla tavallaan. Tosin näissäkin yhteyksissä tuli esiin liikkumavaran vähäisyys normiston rajoittamana. Tehtävään liittyy kuitenkin myös rajallinen itseohjautuvuuden hyödyntämisen mahdollisuus.

*Meidän esimies on sektorijohtaja, se on aika kaukana päivittäisestä tekemisestä – ni meillä on loppujen lopuksi aika vapaa kädet tehdä täällä. Pitää [vanhenemisajat] huomioida ja sitten lainsäädäntö*

Työn kontrollointiin ja valvontaan liittyen jokainen haastateltava toi esiin rakenteellisen valvonnan kuulumisen tutkinnanjohtajan työhön. Valvonta ilmenee esimerkiksi laadunvalvontana, jota jälkikäteisesti edustaa esimerkiksi laillisuusvalvonta. Myös esitutkinnan toimittaminen ja yksittäisten asioiden esitutkintaprosessiin liittyy mittaamista ja esimiesvalvontaa, joka ilmenee esimerkiksi tutkinta-aikeisiin tai tutkittavien asioiden lukumääriin.

*No mehän mitataan juttumääriä, avoimien juttujen määrää, vankeja*

Kokonaisuutena aineiston perusteella kaikkien tutkinnanjohtajien työhön liittyy kiinteästi sääntöjä, työn- ja tuloksen seurantaa ja valvontaa, mutta tämän viitekehyksen sisällä myös mahdollisuus kehittää paikallisesti toimivia työn tekemisen tapaan liittyviä ratkaisuja. Tavoitteiden asettelussa on ryhmäkohtaisia eroja. E

ryhmän tehtävissä asetetaan numeerisessa muodossa tavoitteita vuositasolle, esimerkiksi selvitettyjen juttumäärien muodossa. Y ryhmällä työ on aikavastuuperiaatteella tapahtuvaa, eli sisään tulevien esitutkintojen määrään ei voi vaikuttaa, mutta asioita mitataan ja seurataan erilaisilla mittareilla.

*Taulukko 6. Autonomia ja itsenäisyys analyysirunko*

<i>Autonomia ja itsenäisyys</i>	Ankkurin mukaiset lausumat	Ankkurin vastaiset lausumat	Yhteensä
E-tutkinnanjohtajat	+2	-5	-3
Y-tutkinnanjohtajat	+2	-5	-3

#### 5.4 Turvallisuus ja pysyvyys

Turvallisuus ja pysyvyys on myös tarveperustainen ura-ankkuri, jolle tyypillisiä piirteitä ovat:

- 1) Vakaa, pysyvä ja ennustettava työ
- 2) Työn luonne ja sen konteksti kiinnostuksen kohteena
- 3) Läpinäkyvä ja ennustettava palkkaus, jossa korotukset kokemuksen mukaan
- 4) Työsuhteen edut, eläke
- 5) Ylennykset rakenteellisesti kokemuksen mukaan
- 6) Arvostus tasaisesta ja vakaasta suorituksesta

Scheinin kuvauksessa turvallisuus ja pysyvyys ura-ankkurista (1990, 28) julkishallinnon tehtävien kuvataan olevan tälle ankkurille houkuttelevia. Jokainen haastateltavista luonnehtikin omaa tehtäväänsä työsuhteen pysyvyyden näkökulmasta pysyväksi. Myös työtehtävään liittyvä ennakoitavuus kuvattiin vakaaksi, työtehtävät eivät juurikaan muutu. Tehtävien sisällöllinen muutos on mahdollinen työntekijän omasta aloitteesta.

*Eli käytännössähän kun sä saat vakituisen viran, niin se on hyvinkin pysyvää. Jos sä itse haluat siinä virassa pysyä.*

Pysyvyyden näkökulmasta haastateltavilta tiedusteltiin työkiertojen merkitystä tehtävälle. Haastateltavat kuvasivat kierrot mahdollisiksi omasta aloitteesta, organisaation osoittamana muihin tehtäviin ei määrätä. Yksi haastateltavista toi työkiertoihin tehtävänsä kannalta esiin myös toisen näkökulman. Hän luonnehti omaa tehtäväänsä asiantuntijuutta vaativaksi ja esitti tehtävässä menestymisen edellyttävän vuosienkin perehtymistä, jolloin työn sisällön muutoksilla ei saavutettaisi tehtävän sisäisen näkökulman valossa hyötyä. Samalla hän kuvaa tehtävänsä olevan erikoistumisen ja erityisosaamiseen liitoksissa.

*Mut talousrikosyksikössä, kun nimenomaan mietitään tätä tehtävää, niin tää on kuitenkin vaativaa rikostutkintaa, täs on erityisosaamista aika paljon. – jos tulee uutena tällaiseen tehtävään, ni kyllä menee pari vuotta, että sä pääset sisään siihen työnkuvaan ja sitten vasta alat tuottaa.*

Turvallisuuden ura-ankkurin näkökulmasta tutkinnanjohtajien palkkaus nähtiin viidessä haastattelussa kuudesta vastaajien kokemuksen perusteella valtiosektorilla yleisesti hyväksi. Vastauksissa korostui kuitenkin lähes kaikissa tapauksissa henkilökohtainen näkökulma. Palkkaa kommentoitiin myös ammattipätevyyden ja erityisammattitaidon ura-ankkurin näkökulmaan sopivammin suhteessa työtehtävien vaativuuteen

Tutkinnanjohtajalta odotettavaa työsuoritusta haastatteluissa kuvattiin luonnehtimalla esimerkiksi joitain asetettuja tavoitetasoja esimerkiksi läpimenoaikoihin tai selvitettyihin juttumääriin liittyen. Selvimmin tämän ilmaisee erikoistuneiden tutkinnanjohtajien ryhmästä yksi haastatelluista

*220 pöytäkirjaa pitää vuodessa valmistua*

*Taulukko 7. Turvallisuus ja pysyvyys analyysirunko*

<i>Turvallisuus ja pysyvyys</i>	<i>Ankkurin mukaiset lausumat</i>	<i>Ankkurin vastaiset lausumat</i>	<i>Yhteensä</i>
<i>E-tutkinnanjohtajat</i>	<i>+9</i>	<i>0</i>	<i>+9</i>
<i>Y-tutkinnanjohtajat</i>	<i>+8</i>	<i>0</i>	<i>+8</i>

### 5.5 Luovuus ja yrittäjyys

Luovuus ja yrittäjyys on kykyperusteinen ura-ankkuri ja sille tyypillisiä piirteitä ovat:

- 1) Uusien menetelmien, tuotteiden, palveluiden luominen omina innovaatioina
- 2) Pakottava tarve luoda, uudet haasteet palkitsevat
- 3) Varallisuuden tavoittelu
- 4) Omistajuus
- 5) Vapaus ja valta

Luovuus ja yrittäjyys teemana osoittautui jokaisen haastattelun yhteydessä vaikeaksi käsitteellistää. Jokainen haastateltavista kuvasi kyllä tehtävänsä liittyvän uuden innovoimista ja toiminnan kehittämistä. Kysymys ei vastausten perusteella ole kuitenkaan yrittäjämäisestä kokonaan uuden toimialan, palvelun tai vastaavan innovaation aikaan saamisesta. Aineiston perusteella kyse on ura-ankkureiden näkökulmasta enemmän johtamiseen liittyvästä päivittäisen toiminnan tehostamisesta ja tehokkuuden tavoittelemisesta koordinoimalla olemassa olevia toimintoja. Yksi haastateltavista kuvasi juuri tätä asetelmaa

*Kyl se [innovointi] jollain tavalla liittyy tohon johtamiseenkin, se jatkuva kehittäminen, paremman tuloksen etsiminen*

Kehittämistä tutkinnanjohtajan työssä rajoittaa viiden haastateltavan kertoman mukaan työn luonne, johon ei liity yrittäjämäistä vapautta tai innovoinnin vapautta. Uuden kehittämistä rajoittaa sääntöviitekehys ja työn prosessinomaisuus, jonka puitteissa työ tehdään. Myös työtavat ja menetelmät ovat yhden haastatellun erikseen mainitsemalla tavalla innovatiivista liikkumavaraa rajoittavia.

*Meillä laki, ohjeet ja tämmöset normit kyllä jossain määrin asettaa puitteita. Monet asiat, työvälineet tulee niin kuin paljon kyllä annettuina ja tavallaan me joudutaan käyttämään hallinnon hyväksymiä työvälineitä ja työmenetelmiä*

Tutkinnanjohtajan työhön ja siinä uuden kehittämiseen liittyvää riskien ottamisen mahdollisuutta kuvattiin myös hyvin rajoitetuksi. Joissain tapauksissa riskin ottamiseksi kuvattiin tilannetta, jossa päätetään jonkin yksittäisen asian yhteydessä tehtävästä toimenpiteestä. Tämän tyyppinen riski ei ole kuitenkaan ura-ankkurin sisällöllisesti tarkoittama riski.

*et mul on täs idea, mul ois tässä suunnitelma, et tää saattaa onnistua, -- ni katotaan puolen vuoden päästä. Sit puolen vuoden päästä katotaan ja sit ei ole rokotetta. Et kyl tää hyvin kaukana tommosta on tää työ.*

*Taulukko 8. Luovuus ja yrittäjyys analyysirunko*

<i>Luovuus ja yrittäjyys</i>	Ankkurin mukaiset lausumat	Ankkurin vastaiset lausumat	Yhteensä
E-tutkinnanjohtajat	+1	-5	-4
Y-tutkinnanjohtajat	+1	-3	-2

## 5.6 Palvelu ja omistautuminen

Palvelu ja omistautuminen on arvoperusteinen ankkuri, jolle tyypillisiä piirteitä ovat:

- 1) Arvoperusteinen työ, jossa mahdollisuus muuttaa maailmaa paremmaksi
- 2) Suosii työtä, jossa voi auttaa
- 3) Tyytyy reiluun, hyväksyttävään palkkaan
- 4) Odottaa tunnustusta panostuksestaan
- 5) Uralla etenemisen tavoite saada vapautta ja parempaa vaikuttamisen mahdollisuutta

Jokainen kuudesta haastatellusta kuvasi organisaatiolla olevan palvelullinen funktio, yksi haastatelluista kuvasi sen olennaiseksi osaksi organisaation perustehtävää. Palvelun ja omistautumisen ankkurilla nähdään näiden vastausten perusteella olevan laajasti ajateltuna koko organisaatiolle merkityksellinen arvo, joka näkyy jo koko organisaation perustehtävässä. Auttamisen funktiota kuvattiin vakavien rikosten selvittämistehtävällä, joka liittyy yhteiskunnan tarpeen, turvallisuuden tuottamiseen. Yksi vastaajista tosin arvioi, että yksittäisen tutkinnanjohtajan työn merkitys yhteiskunnallisesti arvioiden on vähäinen. Hänen vastauksensa perusteella näkemys voi olla myös henkilökohtaiseen asennoitumiseen ja kyynistymiseen liittyvä.

Kaikissa haastatteluissa nähtiin olevan keinoja arvoperustan hyödyntämiseen työssä. Tämä edellyttää tietysti organisaation kulttuuriin liittyvien ja julkilausuttujen arvojen yhdensuuntaisuutta henkilökohtaisten arvojen kanssa. Vastauksista voitiin yleisestikin tulkita sellaisia ajatuksia tutkinnanjohtajan työstä, joiden perusteella heikomman auttaminen ja oikeudenmukaisuuden varmistaminen kuuluu olennaisesti tutkinnanjohtajan tehtävään.



*Joka ikinen toimenpide tai pakkokeino tai ylipäättään toi toimi mitä me tehdään, sitä arvioidaan jatkuvasti niinku suhteessa ihmisten perusoikeuksiin ja lainmukaisuuteen. Et kyl tää niinku, tää työhän on olemassa sen takia, että tää mahdollistas ihmisten perusoikeuksien olemassaolon.*

Yllä oleva sitaatti kuvaa esimerkinomaisesti sitä, miten tärkeitä oikeudenmukaisuuden vaatimien oikeuksien toteutumisen varmistaminen tutkinnanjohtajan työssä ovat. Siis työssä on tämän perusteella hyvin hyödynnettävissä palvelu ja omistautuminen ankkuriin liitetty piirre halusta palvella ja tuottaa oikeudenmukaisuutta.

*Taulukko 9. Palvelu ja omistautuminen analyysirunko*

<i>Palvelu ja omistautuminen</i>	Ankkurin mukaiset lausumat	Ankkurin vastaiset lausumat	Yhteensä
E-tutkinnanjohtajat	+5	0	+5
Y-tutkinnanjohtajat	+5	-1	+4

## 5.7 Aito haasteellisuus

Myös aito haasteellisuus on arvoperusteinen ura-ankkuri. Sille tyypillisiä piirteitä ovat:

- 1) Tavoittelee aina vaativampia haasteita haasteiden vuoksi
- 2) Työn sisältö ei merkityksellinen, kunhan ratkaistavaksi tulee aina vaikeampia haasteita
- 3) Mahdollisuudet testata kykyjään

Jokaisessa haastattelussa ilmeni korostetusti työn vaatimusten haasteellisuus. Tämä haasteellisuus syntyy vastausten tulkinnan perusteella kuitenkin kokonaisuuden hallintaan ja yksittäisiin haastaviin asioihin liittyvänä. Näissä tilanteissa osaamisen ja kyvykkyyden testaaminen on mahdollista. Suuri osa tutkinnanjohtajan työstä on kuvausten perusteella rutiininomaisten tehtävien värittämää, joka on aito haasteellisuus ankkurin näkökulmasta negatiivinen piirre.

*No semmonen tutkinnanjohtaja, joka olisi siis tämmönen, että hän kaipaa näitä [jatkuvia haasteita], niin on aika haastava. Löytää siis hänelle sopiva tehtävä varmasti. Koska tota ei tässä nyt ihan koko aikaa oo mitään järkyttäviä haasteita ja tapahtumia*

*rutiineista tuskin pääsee ikinä eroon*

Yllä olevat sitaattit haastatteluista kuvaavat oleellisesti sellaisia tutkinnanjohtajan työn piirteitä, jotka ovat ristiriitaisia aito haasteellisuus ura-ankkurin piirteisiin. Rutiininomaiset ja toistuvat tehtävät sopivat huonosti sellaiselle ihmiselle, jolla aito haasteellisuus on hallitseva ankkuri. Tällainen ihminen on myös johtavassa asemassa, jollainen tutkinnanjohtaja on, mahdollisesti hyvin haastava, koska hänelle tyypillistä on kapeakatseisuus ja muunlaisten mielipiteiden ja omasta asennoitumisestaan poikkeavien asenteiden huono sietokyky. (Schein 1990, 31.)

Vaihtelevuutta ja uudenlaisia voitettavia haasteita on mahdollista saada viiden tutkinnanjohtajan näkemysten mukaan vain vaihtamalla säännöllisesti tehtävää. Yleisesti tutkinnanjohtajan tehtävää kuvattiin samansuuntaisesti. Haastavia tehtäviä on ja tehtävä on kokonaisuutena haastava, tehtävän sisällä on mahdollisuus hakea haasteellisia yksittäisiä tehtäviä. Tutkinnanjohtajan tehtävään sisältyy kuitenkin paljon rutiineja ja aidosti kykyä haastavien tehtävien jatkuvan saamisen mahdollisuus on vähäinen.

*Taulukko 10. Aito haasteellisuus analyysirunko*

<i>Aito haasteellisuus</i>	Ankkurin mukaiset lausumat	Ankkurin vastaiset lausumat	Yhteensä
E-tutkinnanjohtajat	+2	-6	-4
Y-tutkinnanjohtajat	+3	-6	-3

## 5.8 Elämänalueiden tasapaino

Elämänalueiden tasapaino on tarveperusteinen ura-ankkuri, jolle tyypillisiä piirteitä ovat:

- 1) Työn, henkilökohtaisten tarpeiden, perheen ja muiden elämän osa-alueiden yhteensovittaminen
- 2) Joustavuus
- 3) Arvostaa organisaatiota, jonka toiminnassa näkyvät henkilökohtaisten ja perheen tarpeiden arvostus

Tutkinnanjohtajan tehtävää kuvattiin jokaisen haastateltavan vastauksissa joustavaksi. Joustavuutta esiintyy niin mahdollisuudessa suunnitella itse työtään, työaikojaan ja jopa etätyötä. Monet tällaiset asiat, jotka ovat olleet työkuultuurissa ehkä ura-ankkureiden kehittämisen aikaan 1970-luvulla vieraita, ovat nykyisin esimerkiksi julkishallinnossa sopimuksin varmistettuja etuuksia. Esimerkkeinä omia tarpeita ja elämän eri alueita palvelevista mahdollisuuksista ovat vaikka perhevapaat, vuorotteluvapaa, hyvät lomaedut, hyvä eläkekertymä. Nämä kaikki piirteet liittyvät elämänalueiden tasapainon ankkuriin. Näiden merkitys tutkinnanjohtajan tehtävälle nähtiin tärkeänä. Yksi tutkinnanjohtajista kuvasti tätä ytimekkäästi:

*pääsääntöisesti saan omia tarpeitani ajatellen suunnitella niitä vapaapäiviä, työaikoja.*

Tutkinnanjohtajan tehtävää kuvattiin myös toisaalta sitovaksi ja joissain tapauksissa jopa sitten, että elämän eri tarpeiden yhteensovittamisesta seuraa kasvavaa työkuormaa töiden kasaantuessa myös poissa ollessa. Tämän voi tulkita kuvaavan sitä, että vaikka keinoja elämänalueiden välisen harmonian löytämiseen on, ei organisaatio aivan kaikilta osin kuitenkaan sitä vielä tue ja joissain tilanteissa vapaa-aikanakin on työkuormitusta.

*Ite näis poliisitöissä missä mä oon ollu, ni kyl tää nykyinen tutkinnanjohtajan työ eniten kuormittaa myös vapaa-ajalla*

*Taulukko 11. Elämäntilanteiden tasapaino analyysirunko*

<i>Elämäntilanteiden tasapaino</i>	Ankkurin mukaiset lausumat	Ankkurin vastaiset lausumat	Yhteensä
E-tutkinnanjohtajat	+6	0	+6
Y-tutkinnanjohtajat	+6	-1	+5

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä turvallisuushallinnon maisteriohjelman Pro gradu -tutkielmassa keskiössä on ollut tutkinnanjohtajan työ. Kuuden Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa työskentelevän tutkinnanjohtajan tehtävästä on hankittu syvempää tietämystä haastatteleamalla näitä oman työnsä asiantuntijoita. Haastatteluiden ja muun aineiston perusteella on etsitty vastausta kysymykseen:

Millaiset ura-ankkurit tukevat vaativan rikostutkinnan tutkinnanjohtajia tehtävissään tutkintaryhmän johtajana?

Edgar Scheinin ura-ankkureihin liittyvää tutkimusta on tehty niiden kehittämisen jälkeen 1970 luvun lopulta lähtien huomattavan paljon. Ura-ankkuritutkimus on kohdistunut esimerkiksi itse teorian testaamiseen tai monissa tapauksissa ura-ankkurin tai ankkureiden ja erilaisten työhön liittyvien tekijöiden, kuten työssä viihtyvyyden tai työssä pysyvyyden välisiä korrelaatioita. Ura-ankkurin ja työn tai työuran yhteensopivuudesta on mainintoja useissa tutkimuksissa, esimerkiksi Schein & Van Maanen (1996).

Ura-ankkurit ovat työurien ja henkilöstöjohtamisen käytössä laajalti ja internetistä on löydettävissä lukuisia sivustoja, jotka ohjaavat selvittämään oman ura-ankkurinsa. Mutta mitä sitten? Vaikka tietäisi ja tunnistaisi hyvinkin oman ura-ankkurinsa, niin miten voi tietää millainen on jonkin avoimena olevan tehtävän sisältö suhteessa ura-ankkuriin. Erityisesti julkishallinnossa tehtäviä ilmoitetaan haettavaksi niiden nimikkeillä, mutta varsinaista sisältöä, hyödynnettävissä olevia taitoja tai tehtävän sisältöä harvoin kuvataan niin tarkoin, että hakija voisi arvioida tehtävän sopivuutta suhteessa omaan ura-ankkureihinsa.

Tämän työn tarkoitus on yhtä rajallista tehtävänimikettä tutkimalla selvittää, millaiset ura-ankkurit voisivat sopia tehokuutta ja hyvinvointia edistävällä tavalla yhteen tehtävän kanssa. Tutkimuskysymykseen on etsitty vastauksia laadullisella tutkimusmenetelmällä haastatteluilla kerätystä aineistosta, josta tehty päätelmiä sisällön analyysin keinoin. Tutkimuksen tapauksesta kerätyn aineiston ja sen analyysin tulosten perusteella vaativaa ja pitkäkestoista rikosten esitutkintaa johtavan tutkinnanjohtajan tehtävästä voidaan tehdä tutkimuksen kuvaus ja arvioida tehtävän piirteitä ura-ankkureiden näkökulmasta.

Turvallisuuden ja pysyvyyden näkökulmasta tutkinnanjohtajan tehtävä täyttää tässä ankkurissa kuvatut tarpeet kaikkien osa-alueiden osalta. Työsuhde valtiotyönantajan palveluksessa on pysyvä ja vain epäonnistumalla vakavasti työsuhde voidaan päättää. Työtehtävissä ei tapahdu niiden sisältöön liittyviä merkittäviä muutoksia, ellei työntekijä sitä itse halua. Jos samaistuminen kohdistuu organisaatioon, tehtävien vaihtaminen saman työnantajan palveluksessa on mahdollista. Tehtävän palkkaus mahdollistaa hyvän elintason, vaikka vaurastumiseen se ei riitäkään. Sellaiselle ihmiselle, jonka hallitseva ura-ankkuri on turvallisuus ja pysyvyys tehtävä sopii hyvin. Aineistossa tämän ankkurin mukaisia piirteitä tutkinnanjohtajan tehtävästä kuvattiin eniten.

Tutkinnanjohtajan tehtävässä johtaminen on jokapäiväistä ja voimakkaasti yhteydessä organisaation menestykseen. Johtamisen laatu voi vaihdella, joissain tilanteissa johtaminen on yleisjohtamista, mutta se voi olla myös vaikeiden asioiden johtamista. Ihmissuhdetaitojen merkitys korostuu, tehtävässä ihmisten ja tiimien johtaminen on tehtävän ydintä. Sosiaalinen kyvykkyys on hyödynnettävissä myös

moninaisten ristiriitatilanteiden ratkaisemisessa, jolla on koko johdettavan ryhmän kannalta oleellinen ja tärkeä merkitys. Tutkinnanjohtajan tehtävä tarjoaa myös oivan askeleen urapolulla vaativampiin ja vastuullisempiin tehtäviin etenemiseen. Johtajuuden ura-ankkurin kuvaamia piirteitä on tehtävässä mahdollista hyödyntää monipuolisesti.

Elämäntilanteiden tasapainon tarve on tutkinnanjohtajan tehtävissä hyvin saavutettavissa. Työhön liittyy paljon vapautta sovittaa omia ja esimerkiksi perheen tarpeita yhteen. Se ilmenee joustavuutena työajoissa ja mahdollisuutena hyödyntää sopimuksinkin turvattuja perhevapaita ja siihen rinnastettavia muita vapaita. Jonkin verran rajoittavana on työn sitovuus, tehtäviä on joskus hoidettava myös työajan ulkopuolella. Sen vastineeksi puolestaan voi omien tarpeidensa mukaan sopia joustoja. Etätyö on yksi sellainen mahdollisuus, joka tukee muun elämän ja työn yhteensovittamista. Etätyössä työn tekemisen voi tarvittaessa ajoittaa muun elämän vaatimusten mukaan. Myös tutkinnanjohtajan tehtävästä maksettava palkka mahdollistaa kohtalaisesti muun elämän tarpeet.

Asiantuntijuus ja erityisammattitaito on parhaiten hyödynnettävissä sellaisissa tutkinnanjohtajan tehtävissä, joihin liittyy jonkinlainen erikoistuminen. Esimerkiksi talousrikostutkinnassa talousosaaminen on työssä erittäin hyvin hyödynnettävissä ja asiantuntijuutta on mahdollista myös kehittää. Asiantuntijuuden kehittämisen mahdollisuuksia on organisaation järjestämänä, tosin kehittyminen voi edellyttää myös itsenäistä ja oma-aloitteista perehtymistä. Osa tutkinnanjohtajan tehtävistä on kuitenkin luonteeltaan niin monipuolisia, ettei erikoistuminen suppeammalle alueelle ole tehtävälle hyödyksi. Tehtävästä maksettava palkka riippuu virka- asemasta, joten aina erityistä asiantuntijuutta ei huomioida. Talousrikostutkinnassa tosin palkan lisänä maksetaan erillinen korvaus, joka perustuu tehtävään ja sen vaativuuteen.

Tutkinnanjohtajan tehtävässä vapautta ja itsenäisyyttä rajoittaa paljolti tehtävään liittyvä normi- ja sääntöviitekehys. Työn sisällä vapautta tehdä asioita omalla tavallaan on jonkin verran ja tehtävät ovat suurelta osin itseohjautuvia. Kontrolli on rakenteellista ja työhön kohdistuu monipuolisesti mittaamista ja valvontaa. Työ on virkatyötä, johon liittyy vaatimuksia työn tekemisen paikasta ja työajoista, joissa

on kuitenkin myös jonkin verran joustavuutta. Voimakasta tarvetta itsenäisyyteen ja muiden asettamista odotuksista tai säännöistä riippumattomuuteen ei tutkinnanjohtajan tehtävässä ole mahdollista saavuttaa.

Tutkinnanjohtajan tehtävään ominaisena piirteenä liittyy tarkasti erilaisin säännöin rajoitettu liikkumavara. Tehtävät ovat säädeltyjä, eikä niitä voi jättää tekemättä kehittääkseen jotain uutta. Kehittämisen ja uuden innovoinnin kyky on hyödynnettävissä pienissä määrin toimintatapojen kehittämiseen, mutta tämä kehittäminen tulee myös lähelle johtamisen ankkuria. Yrity maailmassa hyödynnettävä mahdollisuus kokeilla entistä parempaa ottaen riski ei ole tutkinnanjohtajan työssä mahdollista. Yleisestikin riskien ottaminen on tehtävässä hyvin vaikeaa ja liittyy joissain harvoissa tilanteissa harkittuihin ratkaisuihin erimerkiksi jättää jotain tekemättä. Työn luonteeseen kuuluu myös se, että työ tehdään tavoitteet asettavalle organisaatiolle, työn tekijä ei omista oman työnsä tuotetta. Luovuuden ja yrittäjyyden ankkurin sisältämä luova kyky ei ole tutkinnanjohtajan tehtävässä merkittävästi hyödynnettävissä.

Tutkinnanjohtajan työ on haastavaa. Haastavuus syntyy vaadittavasta monipuolisesta osaamisesta tai vaihtoehtoisesti johonkin rajatumpaan asiaan liittyvästä asiantuntijuudesta. Myös työn ja asioiden määrä tekee työstä haastavaa. Tehtäviin kuuluu yksittäisiä hyvin haastavia tehtäviä, joissa voi mitata osaamistaan ja voittaa esteitä. Tällaisia tehtäviä on kuitenkin vähän, suuren osan tehtävistä ollessa rutiinimaisia ja samankaltaisina toistuvia. Vaihtelua tehtäviin on mahdollista hakea organisaation sisällä, mutta sellaista tutkinnanjohtajan tehtävää ei ole, jossa rutiineja ei olisi. Jatkuvasti osaamista ja kykyjä haastavaa piirrettä tutkituissa tehtävissä ei ole.

Organisaatiolla kokonaisuutena on palvelun funktio turvallisuuden tuottajana. Yksittäisen tutkinnanjohtajan mahdollisuus muuttaa maailmaa on vähäinen, vaikka organisaation arvoperusteinen tehtävä se onkin. Tutkinnanjohtajan tehtävän yhteiskunnallinen merkitys liittyy näissä tehtävissä vakavien rikosten tutkimiseen, joka on myös tutkitun organisaation osan määrätty tehtävä. Oikeudenmukaisuus on tehtävään ja sitä ohjaaviin periaatteisiin ja lainsäädäntöön sisäänrakennettuna ja se näkyy niin tekemisessä kuin organisaation arvoissa. Vaikka

tutkinnanjohtajan tehtävällä yksin ei olekaan suurta yhteiskunnallista merkitystä, se ei kuitenkaan ole sellaisen arvon vastainen.

Kykyperusteisista ura-ankkureista tutkimuksen tulosten perusteella parhaiten tutkinnanjohtajan tehtävän sisältöä vastaa johtajuus ura-ankkurina. Myös asiantuntijuus ja erityisammattitaidon ankkuriin liittyvät kyvyt ovat hyvin hyödynnettävissä, mutta tutkimuksen perusteella sellaisessa tehtävässä, johon liittyy erikoistumista. Erikoistuneissa ryhmissä asiantuntijuuden ja erityisammattitaidon kyvyt ovat johtamisen rinnalla tärkeitä, monialaisesti vaativia ryhmiä johtavissa tutkinnanjohtajan tehtävissä puolestaan johtamisen kyvyt korostuvat tärkeämmiksi, eikä asiantuntijuus tai erityisammattitaito ole samalla tavalla hyödynnettävissä.

Tarveperusteisista ura-ankkureista selvimmin tehtävä vastaa turvallisuuden ja pysyvyyden ura-ankkuriin, jonka sisältämät turvallisuuden ja vakauden tarpeet ovat koko tutkimuksessa vahvimmit tulkitut. Myös elämänalueiden tasapaino on tutkinnanjohtajan tehtävässä saavutettavissa ja tehtävä tukee sitä.

Tutkinnanjohtajan tehtävään liittyen selvimmin ristiriidassa ovat autonomian ja itsenäisyyden, luovuuden ja yrittäjyyden sekä aidon haasteellisuuden ankkurit. Näiden ankkureiden piirteitä tutkinnanjohtajan tehtävissä on rajallisesti. Negatiivisesti vaikuttaviksi tulkittuja havaintoja aineistossa oli näiden kolmen ankkurin osalta selvästi eniten, aidon haasteellisuuden ollessa ankkureista huonoiten tutkinnanjohtajan tehtävään sopiva työhön liittyvän merkittävän rutiininomaisuuden johdosta.

Tutkimuskysymykseen vastauksena siis parhaiten tutkinnanjohtajan tehtävään ja sitä tukeviksi ankkureiksi tämän tutkimuksen perusteella sopivat johtajuuden ja asiantuntijuuden/erikoisammattitaidon ankkurit.

Yksilön näkökulmasta turvallisuuden ja vakauden tarpeita tehtävä ja siihen liittyvä työsuhte täyttävät parhaiten, joten henkilölle jolle työn vakaus ja pysyvyys on kriittinen kysymys, tutkinnanjohtajan tehtävä sopii hyvin.

Tutkimuksen luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa, jossa aineisto on hankittu haastattelemalla, voidaan arvioida useasta eri näkökulmasta. Yksi näkökulmista



liitetään siihen, miten tarkasti tutkimuksen eteneminen on kuvattu. Tässä tutkielmassa olen pyrkinyt sellaiseen rakenteeseen, jossa raportti etenee loogisesti tutkimusongelman kuvaamisesta teoreettisen viitekehyksen ja metodologisten ratkaisuiden kautta tutkimuksen tulosten tulkintaan ja johtopäätöksiin.

Tutkimuskysymykseen on läpi koko tutkimuksen liittynyt tiettyä epämääräisyyttä, joka näkyy oman arvioni mukaan fokusoitumisen ongelmana. Peruskysymys, siis tutkimusjoukon tehtävien sisältöjen selvittäminen ja kuvaaminen ura-ankkureiden näkökulmasta ja niistä johtopäätösten tekeminen on tapahtunut kuitenkin prosessinomaisen työn tuloksena noudattaen laadullisen tutkimuksen ja raportissa kuvattun aineiston hankinnan ja analyysin menetelmiä. Oma tutkijanpositioni on tässä työssä ollut vaikea, johtuen tutkimuksen sijoittumista niin lähelle henkilökohtaista tehtävääni, jolloin ennakoasenteiden huomioiminen on ollut tarpeen.

Laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tämä tutkimus ei mahdollista yleistämistä. Havaintoni on, että tämä tällä tutkimusmenetelmällä voidaan selvittää tutkimushenkilöiden käsitysten perusteella työhön liittyviä ankkureita. Löydetyt ankurit liittyvät oman tulkintani perusteella kuitenkin vain yhdenlaiseen tehtävään. Alkuperäinen ajatukseni siitä, että tutkimuksen kohdotehtävät muodostaisivat yhden tapauksen, on suhteessa tutkimusongelmaan mahdollisesti virheellinen. Pelkkä tehtävän jaettu nimike ei tee toisistaan joiltain osin poikkeavista tehtävistä tapausta siinä mielessä, jossa työhön olen ryhtynyt. Analyysin yhteydessä olenkin jakanut tehtävät vastauksista ilmenneiden tehtävien sisältöerojen vuoksi kahteen ryhmään.

## Lähteet

- Airo, J-P., Rantanen, J., Salmela, T. (2008). *Oma ura, paras ura*. Helsinki: Talentum
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*: Paul Chapman Publishing.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. *Career Development International* 9 (1), 58–73.
- Coetzee, M., & Schreuder, D. (2009). Using the career orientations inventory (COI) for measuring internal career orientations in the South African organisational context. *SA Journal of Industrial Psychology/ SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 35(1)
- Esitutkintalaki 2011/805. Annettu Helsingissä 22.7.2011
- Eskola, J., Vastamäki, J. (2010) *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset*. Teoksessa Aaltola, J., Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: P-S Kustannus
- Feldman, D & Bolino, M. (1996). Careers within careers: Reconceptualization the nature of career anchors and their consequences. *Human resource management review*. Vol. 3, No. 2: 89-112
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Helminen, K., Lehtola, K., Virolainen, P. (2005). *Esitutkinta ja pakkokeinot*. Helsinki: Talentum
- Hirsjärvi, S, Hurme, H (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press
- Hirsjärvi, S, Remes, P., Sajavaara, P. (2003). *Tutki ja kirjoita*. 10. painos. Helsinki: Tammi
- Kallio, A. Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/> 01.04.2021.
- Länsi-Uudenmaan poliisilaitos (2021). Ohjesääntö POL-2021-34992021-3499, ID-2132076. Espoo
- Länsi-Uudenmaan poliisilaitos (2021b). Työjärjestys POL-2021-34992021-3499, ID-2132439. Espoo
- Marshall, V., Bonner, D. (2003). Career anchors and the effects of downsizing: implication for generations and cultures at work. A preliminary investigation. *Journal of European Industrial Training* 27/6, 2003: 281-291
- Pakkokeinolaki 2011/806. Annettu Helsingissä 22.7.2011

- Poliisi (2020). Länsi-Uudenmaan poliisilaitos. Haettu osoitteesta <https://poliisi.fi/lansi-uudenmaan-poliisilaitos>, viitattu 16.3.2021
- Poliisi (2020b). Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen toimintakertomus 2018. Haettu osoitteesta <https://poliisi.fi/documents/25235045/27076143/L%C3%A4nsi-Uudenmaan-poliisilaitoksen-toimintakertomus-2018.pdf/e6b00b4e-1ea8-15c1-a8f5-96f1f4fee2ee/L%C3%A4nsi-Uudenmaan-poliisilaitoksen-toimintakertomus-2018.pdf?t=1594279148156>, 16.3.2021
- Poliisiammattikorkeakoulu (2021). Päälystötehtäviin Yamk, haku ja valinta. Haettu osoitteesta <https://polamk.fi/haku-ja-valinta-yamk>, 5.4.2021
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) (2010). Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino
- Saarela-Kinnunen, M, Eskola, J. (2010). Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus. Teoksessa Aaltola, J., Valli, R. toim. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: Bookwell
- Salminen, A. 2004: Julkisen toiminnan johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Schein, E. (1990). Career Anchors, Discovering Your Real Values. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer
- Schein, E., Van Maanen, J. (2016). Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. *Organizational Dynamics*, Volume 45, Issue 3, 165-173
- Steele, C. (2009). Measuring Career Anchors and Investigating the Role of Career Anchor Congruence. Väitöskirja. Coventry university.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi
- Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (2021). Rikoskomisarion viran hakukuulutus. Haettu osoitteesta <https://www.valtiolle.fi/fi-FI/ilmoitus?id=26-568-2021>, 7.4.2021
- Wils, T., Wils, L., & Tremblay, M. (2014). Revisiting the career anchor model: A proposition and an empirical investigation of a new model of career value structure. *Relations Industrielles*, 69(4), 813–838.