

# **ALIPÄÄLLYSTÖN ASEMA POLIISITOIMINNAN JOHTAMISESSA**

**Kyselytutkimus Itä-Suomen läänin poliisialipäällystön  
johtamiskäsityksistä**

Tampereen yliopisto  
Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta  
Johtamistieteiden laitos  
Turvallisuushallinnon linja  
Pro gradu -tutkielma  
Ari Pulliainen (81153)  
Syyskuu 2007

Ari Pulliainen

Hallintotieteen Pro gradu -tutkielma: Alipäällystön asema poliisitoiminnan johtamisessa: Kyselytutkimus Itä-Suomen läänin poliisialipäällystön johtamiskäsityksistä

Tampereen yliopisto

Kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunta, turvallisuushallinnon koulutusohjelma

Syyskuu 2007

Sivuja 92, liitteitä 3

---

## TIIVISTELMÄ

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä Itä-Suomen läänin poliisilaitoksien alipäällystöviroissa olevien poliisimiesten antamien vastausten avulla sitä, mikä on poliisin alipäällystöjohtamisen nykytila ja kehittämistarve tällä hetkellä, ja onko alipäällystöjohtamisen 2000-luvun tavoitetila ymmärrettävä ja onnistuneesti määritelty. Edellä kerrotun lisäksi tutkimuksella pyrittiin hankkimaan alipäällystökoulutuksen kehittämisessä tarvittavaa tietoa Poliisikoulun käyttöön.

Tutkielman kohdejoukkona olivat kaikki Itä-Suomen läänin 14 poliisilaitoksen alipäällystöviroissa olevat poliisimiehet, joita oli kyselyajankohtana yhteensä 193. Kyselyyn vastasi hyväksytysti 101 poliisimiestä, vastausprosentin ollessa 52,3. Vastauksia on analysoitu SPSS for Windows -ohjelmalla ristiintaulukoiden sekä manuaalisesti laskien ja luokitellen.

Tutkielma osoitti, että alipäällystöjohtamisen 2000-luvun tavoitetila on ilmeisen onnistuneesti määritelty, ainakin väittämävastausten jakauman perusteella tarkastellen. Johtaminen oli omaksuttu kenttätyötä tehneiden osalta jonkin verran tutkintatyötä tehneitä paremmin, mutta alipäällystöjohtaminen on edelleen selkeä kehittämiskohde poliisiorganisaatioissa.

Vastanneista (n=101) vain 32,7 % katsoo olevansa esimiehiä, vain 27,7 % päivittäisjohtajia ja vain 17,8 % työnjohtajia. Nämä johtamisroolit olivat omaksuttu kenttätyötä tehneiden osalta tutkintatyötä tehneitä paremmin, joka johtunee työn ja tehtävien luonteesta.

Alipäällystöviroissa lähiesimiesasemansa vuoksi osittaisessa rekrytointivastuussa olevat poliisimiehet eivät juuri tunne nykyistä alipäällystökoulutusta. Alipäällystötutkinnon tunnettavuuden edistäminen vaatii Poliisikoulun toimenpiteitä.

Alipäällystöviroissa olevien naisten vähäinen määrä (vain kaksi) kiinnittää huomiota, ja havainto on otettava huomioon rekrytointiasiana.

---

Avainsanat: alipäällystö, poliisitoiminnan johtaminen, esimies, lähiesimies, koulutus

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>JOHTAMISEN JA ESIMIESTYÖN KÄSITTEITÄ .....</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>TEOREETTISIA NÄKÖKULMIA JOHTAMISESTA JA ESIMIESTYÖSTÄ .....</b>	<b>15</b>
3.1	TIETEELLISEN LIIKKEENJOHDON KOULUKUNTA .....	15
3.2	HALLINNOLLINEN KOULUKUNTA .....	17
3.3	IHMISUHDEKOULUKUNTA .....	18
3.4	MOTIVAATIOTUTKIMUS .....	20
3.5	MUITA NÄKÖKULMIA ESIMIESTYÖSTÄ .....	25
<b>4</b>	<b>ALIPÄÄLLYSTÖÖN REKRYTOITUMINEN JA JOHTAMISTEHTÄVÄT .....</b>	<b>29</b>
4.1	HAKEUTUMINEN POLIISIN AMMATTIIN .....	29
4.2	HAKEUTUMINEN ALIPÄÄLLYSTÖKOULUTUKSEEN .....	30
4.3	ALIPÄÄLLYSTÖN KOULUTUSTAUSTA JA OPISKELIJAVALINNAT .....	30
4.4	ALIPÄÄLLYSTÖJOHTAMISEN TAVOITETILA .....	33
4.5	ALIPÄÄLLYSTÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖ JOHTAMISHAASTEENA .....	33
4.6	ALIPÄÄLLYSTÖ OSALLISTUU TULOKSELLISUUDEN JOHTAMISEEN .....	38
4.7	ALIPÄÄLLYSTÖN MERKITYKSESTÄ .....	41
4.8	AIEMMAT ALIPÄÄLLYSTÖJOHTAMISTA KÄSITTELEVÄT TUTKIMUKSET .....	42
<b>5</b>	<b>ALIPÄÄLLYSTÖJOHTAMINEN TUTKIMUSKOHTENA .....</b>	<b>44</b>
5.1	TUTKIMUSKOHDE JA -AINEISTO .....	45
5.2	TUTKIMUSONGELMA .....	46
5.3	KYSELYMENETELMÄ AINEISTON HANKINTAMUOTONA .....	46
5.4	KYSELYLOMAKKEEN SUUNNITTELU JA VALMISTAMINEN .....	48
5.5	KYSELYN TOTEUTTAMINEN .....	51
5.6	VASTAUSTEN ANALYSOINTI .....	52
5.7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	53
<b>6</b>	<b>ALIPÄÄLLYSTÖN KOKEMUKSET JA NÄKEMYKSET ESIMIESTYÖSTÄ.....</b>	<b>56</b>
6.1	VASTANNEIDEN YLEISTIEDOT .....	56
6.2	VASTANNEIDEN ESIMIESASEMA .....	64
6.2.1	<i>Alipäällystökoulutus ja ammattitaito.....</i>	<i>64</i>
6.2.2	<i>Alipäällystön asema ja rooli.....</i>	<i>67</i>
6.2.3	<i>Työssä jaksaminen .....</i>	<i>70</i>
6.2.4	<i>Delegointi.....</i>	<i>71</i>
6.2.5	<i>Esimies-alaissuhteet.....</i>	<i>73</i>
6.2.6	<i>Motivointi.....</i>	<i>74</i>
6.3	TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN.....	77
6.4	ALIPÄÄLLYSTÖN PALKKAUS JA TULEVAISUUS .....	81
<b>7</b>	<b>POHDINTA.....</b>	<b>83</b>
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>87</b>
	<b>LIITTEET.....</b>	<b>93</b>

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1	Johtajan ominaisuuksia kenttätöyssä ja eri tilanteissa .....	14
Kuvio 2	Maslowin tarvehierarkian pelkistetty versio.....	21
Kuvio 3	Motivaatioportaikko - välitavoitteiden kautta päätavoitteeseen.....	24
Kuvio 4	Poliisialipäällystötutkinto 30 ov (45 op), suoritus aika 2-3 vuotta.....	32
Kuvio 5	Esimiestyön muuttuminen organisaatiossa.....	37
Kuvio 6	Itä-Suomen läänin poliisilaitokset.....	45

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1	Vastaajien lukumääräinen jakauma alipäällystövirkaikäen mukaan.....	58
Taulukko 2	Toimen(tehtävän)kuvauksien jakautuminen.....	60
Taulukko 3	Toimen(tehtävän)kuvauksien jakautuminen kenttä- ja tutkintatyössä .....	62
Taulukko 4	Alaisten lukumäärän jakauma lukumääräisesti kenttä- ja tutkintatyössä .....	63
Taulukko 5	Viikoittaisen työajan prosentuaalinen jakautuminen; johtaminen/työtehtävät .....	64
Taulukko 6	Tehtävien delegointijakauma kenttä- ja tutkintatyössä.....	73
Taulukko 7	Työmotivaation kohottamiskeinot ilmoitetussa käyttämisjärjestyksessä .....	76

## **LIITELUETTELO**

Liite 1	Lomakekyselyn saatekirje .....	93
Liite 2	Kyselylomakkeen sisältö Microsoft Word Document -muodossa .....	94
Liite 3	Väittämävastausten jakaumataulukko .....	99

# 1 JOHDANTO

Olen pohtinut usean vuoden ajan alipäällystön roolia poliisitoiminnan johtamisessa. Mielenkiintoni heräsi lähinnä vuodenvaihteessa 1996–1997, jolloin kihlakuntien poliisilaitokset aloittivat toimintansa. Näkyvin muutos Pieksämäen poliisiasemalla oli 24-tuntisen poliisipäivystyksen päättyminen, jolloin osa päivystäjinä olleista ylikonstaapeleista siirtyi poliisin hälytyskeskukseen Mikkeliin, ja osa hakeutui muihin tehtäviin. Nimismiespiirin aikainen ja pääsääntöisesti ylikonstaapelin virassa ollut päivystäjä oli selkeästi esimiesroolissa, ja hänen kauttaan kulkivat lähes kaikki talon asiat ja asiakkaat. Päivystäjillä näytti olleen kiistaton auktoriteetti, joka perustui useimmilla hyvään ammattitaitoon. Päivystäjillä oli mahdollisuus päivittää tietämystään työn ohessa, mikä oli huomattavasti työläämpää ja vaativampaa kenttätyötä tehneiden osalta.

Päivystäjien tilalle luotu kenttäjohtajajärjestelmä vaikutti aluksi oudolta pienen poliisilaitoksen osalta, koska kenttäjohtaja oli yleensä poliisilaitoksen ainoan hälytyspartion johtajana. Kenttäjohtajilla ei aluksi ollut parhaita mahdollisia johtamisvalmiuksia uudessa roolissaan. Usean partion tai vaativan tilanteen johtamisesta sai harvoin kokemusta. Jotkut pitivät kenttäjohtajia ainoastaan parempipalkkaisina partiopoliiseina, ja taisi joku kenttäjohtajakin näin sanoa.

Rikostutkinnan puolelle muodostettiin tutkintaryhmät, joiden johtajaksi nimettiin ylikonstaapeli. Käytännössä oman ryhmän johtaminen oli nimellistä, koska ylikonstaapelit pääsääntöisesti tekivät samaa tutkintatyötä kuin muutkin. Ryhmätyötä ei juuri tehty, sillä jokaiselle tutkittavalle jutulle nimettiin oma tutkija, ja tämä menettely ohjasi työn tekemistä. Jos tutkija oli vapaalla tai lomalla, hänen juttujaan harvemmin kukaan muu tutki sillä aikaa.

Varkauden nimismiespiirissä sain olla 1990-luvun alussa jäsenenä toimivassa tutkintaryhmässä, jota veti työhön erittäin tunnollisesti paneutunut rikosylikonstaapeli. Hän johdatti meitä nuorempia päivittäin, muun muassa ohjaten, neuvoen ja juttujen tutkintaa yhdessä suunnitellen. Ryhmässä oli päivittäin aitoa keskustelua, joka ohjasi työtä tehok-

kaasti ja mukavalla tavalla. Ryhmä oli tiivis ja yhteishenki kesti myös vapaa-ajalla. Täysin vastaavaa en ole sen jälkeen kokenut.

Aloitin keväällä 2006 työni Pieksämäen poliisilaitoksen järjestysosaston määräaikaisena komisariona. Toukokuussa 2006 tutustuin poliisin alipäällystötutkintokoulutuksen haku- ja valintamenettelyyn, hakuajan 2.5.–15.6.2006 (APT 10 ja APT 11) osalta. Poliisikoulun lähettämässä kirjallisessa materiaalissa oli määritelty alipäällystön asema ja esimiehen ominaisuudet kattavilla ja vaativilla kuvauksilla. Havahduin pohtimaan tiedossani olevia alipäällystön johtamisrooliin liittyviä käytäntöjä ja eroja. Päälimmäiseksi nousi ajatus, että vallitseva tilanne ei vastannut kaikkien tuntemieni ylikonstaapelien osalta valintamenettelyssä kuvattuja vaatimuksia. Nämä ajatukset olivat mielessäni siitä lähtien, ja minua kiinnosti se, mikä on alipäällystöjohtamisen ja -johtajien tilanne Suomessa, ja lähinnä Itä-Suomen läänissä. Päädyin siihen, että kiinnostukseni kohde oli sopiva pro gradu -tutkielman aiheeksi.

Alipäällystötutkinnon haku- ja valintamenettelyä koskevissa ohjeissa ja kirjeessä kerrotaan, että alipäällystökoulutukseen ei etsitä henkilöitä, joilla kirjeessä kuvatut esimiehen ominaisuudet olisivat jo hioutuneet työtaidoiksi, vaan ”valintamenettelyllä haetaan henkilöitä, joiden arvellaan omaavan parhaat perusvalmiudet monipuolisiin esimiestehtäviin ja jotka pystyvät sitoutumaan pitkäjänteiseen ja vaativaan koulutukseen ja itsensä kehittämiseen” (Poliisikoulu 2006).

Edellä kuvattu on täydellisesti uusi ajattelutapa verraten siihen, että 1980-luvulla pidetyille noin puolen vuoden pituisille alipäällystökursseille valittiin aikoinaan jopa lähes eläkeiässä olevia. Alipäällystökurssi vaikutti palkintomatkalta niiden poliisimiesten osalta, joilla oli kurssin jälkeen työaikaa ennen eläkkeelle siirtymistä alle viisi vuotta. Vanhat nimismiehet saattoivat ajatella alaistensa eläkekertymää näissä valinnoissa, ja pitkä virkaikä oli melko vahva nimitysperuste.

Viimeisille 1990-luvun alun alipäällystökursseille hakeuduttiin pääsykokeen kautta. Kävin itse kaksi eri kertaa kokeessa, joka perustui lähes ainoastaan ulkolukutaitoihin. Vaihtoehtokysymyksiä oli suuri määrä, ja ne olisivat vaatineet erityisen huolellisen ja

laajan valmistautumisen, joka ei ollut minulle mieluista muutaman vuoden virkaiässä. Alipäällystökurssille hakeneiden osalta ei juuri tarkasteltu esimiesominaisuuksia. Esimiehet täyttivät arviointilomakkeen, mutta sekin perustui enemmän mielikuviin kuin todelliseen arviointiin, ainakin omalta osaltani.

Alipäällystökurssin jälkeen luodussa ja lähinnä opintoviikkojen keräämisen perusteessa alipäällystön virkatutkinnossa esimiestaitoja ei vielääkään arvioitu. Tutkintoon oli sisällytettävä pakolliset ammatilliset ja poliisioikeusopinnot, mutta muilta osin opintoviikot hyväksyttiin aluksi melkein mistä tahansa kurssista. Tuntui huvittavalta, että muun muassa poliisiautojen huoltokurssista sai yhden hyväksytyin opintoviikon alipäällystötutkintoon.

Esimieheni vaati minua tekemään vuonna 1993 opintosuunnitelman, josta ilmeni tutkintapainotteisesti suunniteltu alipäällystön virkatutkinnon rakenne, johon ei sisällynyt johtamisopintoja. Sain tutkintoon kuuluvat opintoviikot suoritetuksi huhtikuussa 1995. Minut nimitettiin määräaikaiseen ylikonstaapelin virkasuhteeseen kesäkuussa 1995, ja vakinaiseen virkaan loppuvuodesta. Alipäällystön kahdeksan opintoviikon laajuiset johtamistaidon opinnot suoritin vuonna 1997, noin kaksi vuotta viran saamisen jälkeen. Vasta tämän jälkeen tunsin saaneeni jonkinlaista valmiutta johtamistehtäviin.

Olen tutustunut urani aikana monenlaisiin alipäällystöpätevyyden antaviin koulutus- ja tutkintomalleihin. Minua kiinnosti esimerkiksi se, onko edellä kuvattujen alipäällystökoulutusten eroilla merkitystä suhtautumisessa johtamiseen ja onko poliisiorganisaatioiden yksikkökoolla vaikutusta alipäällystöjohtamiseen. Käsitykseni oli se, että eroja löytyy, ja niitä on ehkä eniten tutkintatyötä tekevien poliisimiesten osalta. Minulle oli joissakin yhteyksissä sanottu, että ”ylikonstaapeli on vain parempipalkkainen työkaveri eikä mikään esimies tai johtaja”. Kuitenkin viime vuosien aikaisista johtamisopinnoista on jäänyt mieleen se, että jokaisella työntekijällä on oikeus lähimpään esimieheen. Lähijohtajien tärkein tehtävä on motivoida ja kannustaa työtä tekeviä johdettaviaan, ottaen huomioon heidän yksilölliset ominaisuutensa. Kaikkia ei voi kohdata samalla tavalla.

Jos alipäällystövirkaan ja alimman tason johtamistehtävään valittu esimies ei ota johtamisvastuuta, on vaarana ajautua ohjohtamistilanteisiin, jolloin miehistö ja päällystö/päällikkö ovat suorassa yhteydessä keskenään. Ohjohtamisella tarkoitetaan esimiehen ohittamista tilanteissa, joissa alainen sivuuttaa lähimmän esimiehensä kääntyen ylemmän esimiehen puoleen. Pahimmillaan voi syntyä kaksisuuntainen ongelma eli alainen ohittaa esimiehensä ja samalla ylempi esimies väheksyy alemmaa esimiestä ottamalla asian käsittelynsä. Kyseessä voi olla väärinkäsitys, jonka voi välttää toimivan tiedonkulun ja vuorovaikutuksen avulla. (Senvall & Eränkö 2006: 25.) Ylemmän tason esimiehet kokevat ohjohtamisen ongelmana ja sitä pyritään välttämään (Hakamo & Vanhala 2007: 259 ja 264).

Alipäällystöjohtamisen 2000-luvun tavoitetilan kuvauksessa (kappale 4.4) on pohdittu tiiviisti ja kattavasti alipäällystön johtamistehtäviä ja niihin liittyviä vaatimuksia. Alipäällystöjohtamisen tavoitetilaksi 2000-luvulla on asetettu johtamis- ja yhteistyökykyisyys sekä oman roolinsa ymmärtäminen. Tavoitetilan toteutuminen vaatii panostamista johtamistehtäviin kyvykkäiden ja sopivien henkilöiden rekrytointiin. Virkaikää painotavista nimittämiskäytännöistä pitäisi päästä eroon, koska ajan kuluminen ei sinällään anna erityistä kyvykkyyttä tai pätevyyttä virkamiehelle. Muitakin ominaisuuksia on arvioitava ja punnittava koulutukseen valittaessa ja johtamistehtäviin nimitettäessä. (Hakamo 2007a: 130–135.) Nykyisin vaaditaan monipuolisuutta ja esimiehen pitää olla sekä johtaja että asiantuntija ansaitakseen oman asemansa (Koivisto 2001: 18).

Melko pitkälti näillä ajatuksilla lähdin toteuttamaan tätä sähköpostin avulla tehtyä kyselytutkimusta, jonka kohdejoukoksi valitsin Itä-Suomen läänin poliisilaitosten alipäällystöviroissa olevat poliisimiehet. Vastausinnokkuutta piti houkutella esiin kahteen eri kertaan, jotta sain yli 50 prosenttia vastaamaan. Tämän kaltaista tutkimusta tehdään nykyisin melko paljon, joten kyselyjen suuri määrä laskenee vastausinnokkuutta jatkossakin. Erityisesti minua ihmetytti se, että suurimpien poliisilaitosten (yli 100 poliisimiestä) alipäällystö osoitti huomattavan vähäistä kiinnostusta tutkimusta kohtaan, joten vastaukset kuvastavat pääasiallisesti pienempien (alle 50 tai 100 poliisimiestä) poliisilaitosten henkilöstön näkemyksiä.



Tutkimuksen teoriaosan alussa olen esitellyt johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviä käsitteitä, jonka jälkeen olen omassa luvussaan pohtinut organisaatiossa tapahtuvaan lähiesimiestyöhön liittyviä tärkeinä pitämiäni johtamisteorioita ja -näkökulmia, kuten keskusteleva ja ihmiskeskeinen johtamisote sekä motivointi ja kannustaminen päivittäisessä työssä. Lisäksi olen omassa luvussaan tarkastellut poliisiksi ja poliisin alipäällystöön rekrytoitumista sekä alipäällystön tehtäviin ja toimintaympäristöön liittyviä asioita erilaisiin johtamiseen ja esimiestyöhön liittyviin näkökulmiin peilaten. Ihmisten johtamista painottavasta teoriaosasta tuli melko pitkä, mutta toivon siitä olevan apua alipäällystön johtamiskoulutuksessa ja alipäällystöjohtamisen kehittämistyössä muutoinkin.

Tutkimus osoitti, että alipäällystöjohtamisen 2000-luvun tavoitetilä on melko onnistuneesti määritelty, koska väittämävastausten positiivinen jakauma tukee suurinta osaa asetetuista tavoitteista ja määritelmistä. Olen tarkastellut näitä asioita tarkemmin kuudennessa luvussa ja tutkimuksen liitteenä numero 3 olevassa yhteenvetotaulukossa.

Alipäällystö ei ole vielä omaksunut tavoitteena olevaa johtamisroolia, sillä vastanneista (n=101) vain 32,7 prosenttia katsoi olevansa esimiehiä, vain 27,7 prosenttia päivittäisjohtajia ja vain 17,8 prosenttia työnjohtajia. Tutkintatyötä tehneen alipäällystön osalta nämä luvut olivat pienempiä kuin kenttätyötä tehneiden eli johtaminen oli omaksuttu kenttätyössä jonkin verran tutkintaa paremmin. Ero johtunee työn luonteesta ja osin siitä, että kenttäjohtamisjärjestelmää ja -johtamista on kehitetty Itä-Suomen läänissä aktiivisesti, ja vastaavaa kehittämistyötä ei ole tehty tutkinnan osalta.

Poliisialipäällystön valintamenettely ja tutkinto eivät ole kovin tunnettuja tutkimuksen vastaajajoukon keskuudessa, joten asia vaatinee jatkotoimia Poliisikoulun taholta. Alipäällystöviroissa olevien pitäisi tuntea nykyisen alipäällystökoulutuksen rakenne, sillä lähiesimiehinä he ovat osavastuussa alipäällystökoulutukseen sopivien henkilöiden rekrytoinnista. Itä-Suomen läänin poliisilaitosten alipäällystöviroissa olevien naisten vähäinen määrä on rekrytointikysymys.

## 2 JOHTAMISEN JA ESIMIESTYÖN KÄSITTEITÄ

Tässä luvussa olen tarkastellut tutkimuskohteena olevaan alipäällystöjohtamiseen liittyviä käsitteitä käytännön johtamistehtävien kannalta ajatellen.

Poliisin henkilöstö jakautuu poliisimiesten osalta miehistöön, alipäällystöön ja päällystöön. *Alipäällystöön* kuuluvat rikosylikonstaapeli, ylikonstaapeli, ylietsivä ja poliisialipäällystön virkatutkinnon taikka poliisialipäällystön tutkinnon suorittanut opettaja. (Poliisiasetus.) Alipäällystön tehtäviin poliisiorganisaatiossa kuuluvat muun muassa henkilö-, päivittäis-, ryhmän-, ja työnjohtaminen sekä kenttä- tai operatiivisena johtajana toimiminen, ja osa näistä tehtävistä voi olla samanaikaisia. Lisäksi alipäällystövirassa olevalla voi olla asiantuntijatehtävä. (Poliisikoulu 2006.)

*Organisaatiolla* ymmärretään työskentelyä yhteisen päämäärän hyväksi, ja organisaatiolla on rakenteet, toimintaprosessit, henkilöstö ja kulttuuri (Salminen 2004: 11). Poliisi-työtä tehdään Suomessa erilaisia organisaatorakenteita hyödyntäen. Poliisin strateginen suunnittelu ja operatiivinen toiminta perustuvat erikokoisten ja erilaisten paikallisten poliisiorganisaatioiden toimintaan. Laajasti ajatellen organisaatio muodostuu sosiaalisesta rakenteesta, organisaation osallistujista eli yksilöistä, tavoitteista, teknologista ja ympäristöstä (Salminen 1995: 17). Organisaatiot ovat tavoitesuuntautuneita: ihmisten toiminnalla on tarkoitus; psykososiaalisia järjestelmiä: ihmiset tekevät työtä ryhmissä; teknologisia järjestelmiä: ihmiset käyttävät tietoa ja tekniikoita; ja strukturoitujen toimintojen integraatioita: ihmiset tekevät työtä yhdessä (Kast & Rosenzweig 1974: 5).

Organisaatiot ovat ihmisten luomia sosiaalisia järjestelmiä (Allcorn & Diamond 1997: 1). Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisten muodostamaa yhteisöä, joka on olemassa jotain tarkoitusta varten, ja organisaatiossa pyritään toteuttamaan sen olemassaolon tarkoitusta työtä jakamalla ja jäsentämällä. Organisaatio pyrkii hyödyntämään käytössään olevia voimavaroja, kuten työvoimaa, pääomaa ja teknologiaa. Organisaation toiminnan kehittämisessä hyödynnetään eri organisaatioteorioita ja -malleja, joiden avulla pyritään analysoimaan ja ymmärtämään toiminnan kokonaisuutta, ja sen osia. Teoriat ja mallit hel-

pottavat todellisuuden jäsentämisessä ja järjestyksen luomisessa, jolloin voimme toimia organisaation eri tehtävissä pyrkiessämme kehittämään omaa sekä organisaation toimintaa. (Sarala & Sarala 1996: 12.) Esimiestehtävissä olevien tulisi omaksua näitä kehittämisen välineitä ja ajatusmalleja kaikilla johtamisen tasoilla. Visiojohtaminen, strateginen johtaminen, arvojohtaminen ja suorituksen johtaminen ovat organisaation johtamisen neljä kulmakiveä (Sydänmaanlakka 2004: 192).

Suomen kielen verbi ”*johtaa*” tarkoittaa käskemistä, joukon komentamista, ryhmän toiminnan ohjaamista, ja päällikkönä, esimiehenä tai johtajana olemista. Johtajuudella viitataan johtajan asemaan eli johtajana olemiseen. (Salminen 2004: 14.) *Johtajuus* on yksilön tai ryhmän toimintaan kohdistuvaa tavoitesuuntautunutta vaikuttamisprosessia tietyssä tilanteessa. Toisin sanoen johtaminen on johtajan, johdettavien/alaisten ja muiden tilannemuuttajien funktio. Aina kun yksilö pyrkii vaikuttamaan toisen ihmisen käyttäytymiseen, hän on potentiaalinen johtaja ja vaikuttamisyrittäjän kohteena oleva on potentiaalinen johdettava riippumatta siitä, onko kohteena esimies, työtoveri, alainen, ystävä, sukulainen tai ryhmä. (Hersey & Blanchard 1990: 83.) Johtajuus on halua ja kykyä vaikuttaa ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden ajatteluun sekä toiminnan suunnitteluun, ja toimintaan eli käyttäytymiseen (Salmimies & Salmimies 2002: 13). Johtajuutta voidaan kuvata prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisten tavoitteiden tehokkaaksi saavuttamiseksi (Sydänmaanlakka 2004: 105).

*Johtaminen* on työtä, johon sisältyy muun muassa oikeaa asennoitumista, sitoutumista, kuuntelemista, motivointia, yhdessä tekemistä, huolehtimista ja jatkuvaa vuorovaikutusta. Johtajuus on vallankäyttöä, sillä johtajan tehtävänä on vaikuttaa toisiin ihmisiin siten, että nämä motivoituvat toteuttamaan asetettuja tavoitteita. (Hakala & Penttilä 2003: 28 ja 43.) Johtaminen on päämäärään auttamista. Johtajat ja esimiehet johtavat yksilötasolla rohkaisten, kannustaen, motivoiden, innostaen, ohjaten, arvioiden, kehittäen, neuvoen, tukien ja tavoitteita määritellen. (Viitala 2004: 12 ja 68.) Johtamista voidaan kuvata siten, että johtaja tietää tarkasti mitä hän haluaa työntekijöiden tekevän ja katsoo, että he tekevät työnsä parhaalla ja edullisimmalla tavalla. Johtamisessa korostuvat työntekijän ja työntekijöiden väliset suhteet, ja esimerkiksi organisaation muutostilanteen

seen parhaiten sopivan johtamistyylin valinta on tärkeä asia. (Taylor 1977a: 21–22 ja 60.)

Johtamisessa erotetaan yleensä omiksi alueiksi asia- tai prosessijohtaminen sekä henkilö- tai ihmisten johtaminen (Salminen 2004: 86). Johtaminen sisältää inhimillisten ja materiaalistien resurssien suuntaamista kohti tavoitteita, ja se on muun muassa informaation hyödyntämisen, suunnittelun, organisoinnin, jalkauttamisen, motivoinnin ja kontrolloinnin prosessia, jonka avulla organisaation toimintaa ohjataan tehokkaasti, ja pidetään yllä yhteyksiä toimintaympäristöön (Kast & Rosenzweig 1974: 5-6).

Johtaminen voidaan nähdä prosessina, joka koostuu aina tietyistä vakioelementeistä, ja johtaminen on vaikuttamisyritys yksilöön tai ryhmään yksilöitä. Vaikuttamisyritys voi kohdistua alaspäin, sivulle, ylöspäin tai itseensä. Johtamalla pyritään vaikuttamaan muihin, muun muassa muuttamalla heidän ajattelumallejaan. Johtaminen on palveluammatti ja johtajan tehtävänä on tarjota hyvää johtamispalvelua. (Sydänmaanlakka 2004: 58, 106 ja 121.)

*Henkilöstöjohtamiseen* kuuluvat henkilöstöasiat ja -toiminnot osana henkilöstöhallintoa, ja henkilöstöjohtamisessa korostuvat ihmisten käsittely ja johtamisen erityispiirteet (Salminen 2004: 86). Henkilöstöjohtamiseen on katsottu kuuluvan johtajuutta yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla, työelämän suhteiden hoitamista työnantajan ja työntekijöiden välillä, sekä henkilöstövoimavarojen johtamista. Käytännön työelämässä nämä asiat sulautuvat toisiinsa, eikä niitä voida selvärajaisesti erottaa. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista tehtäviinsä, ja tehtäväkenttään kuuluu muun muassa henkilöstön päivittäistä ohjaamista ja tukemista, sekä erilaisten päivittäisten ongelmien ratkaisua ja tarpeisiin vastaamista. (Viitala 2004: 12 ja 16.) Suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi, jonka tavoitteena on suorituksen ja osaamisen jatkuva parantaminen (Sydänmaanlakka 2004: 195).

*Päivittäisjohtamisessa* edetään asia-asialta ja askel askeleelta inkrementalistisen (*inkrementti: lisäys, kasvu*) strategian varassa. Päivittäisjohtaja on hallinnoija, suorituskeskeinen ja yksityiskohdat huomioiva. (Salminen 1995: 106.) Päivittäisjohtamisen strategiat

voivat olla harkittuja, toteutumattomia tai esiin nousevia (Santalainen, Voutilainen & Porenne 1989: 53). Päivittäisjohtaminen on yksi suoritusjohtamisen työkalu, jonka avulla varmistetaan, että kaikki henkilöt tietävät oman tehtävänsä, tavoitteensa ja osaamisvaatimuksensa, ja jolla heille taataan riittävä ohjaus ja palaute. Suorituksen johtaminen on organisaation johtamisen perustaso. (Sydänmaanlakka 2004: 40 ja 195.)

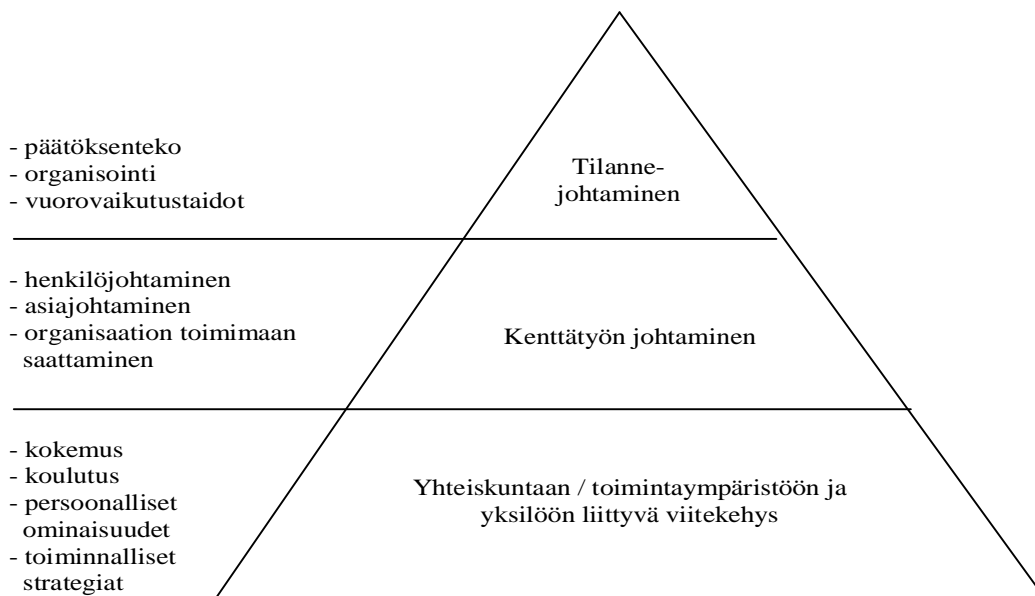
*Ryhmä* on kahden tai useamman ihmisen vuorovaikutusta asioissa, joissa kaikkien mukanaolo on välttämätöntä yksittäisen ryhmän jäsenen tarpeiden tyydyttämiseksi, ja kaikkien osallistujien on ymmärrettävä tavoitteet, jotta ryhmä voi olla tehokas. (Hersey & Blanchard 1990: 308.) Ryhmän toiminta tähtää tulostavoitteiksi asetettuihin päämääriin ja tuloksiin, ja esimiehen tehtävänä on pitää toiminta työpainotteisena. Onnistuakseen tehtävässään hyvä *ryhmänjohtaja* toimii niin, että tulostavoitteet ja ryhmässä viihtyminen ovat järkevissä tasapainossa. (Hakala & Penttilä 2003: 22–23.) Ryhmätason johtamiseen kuuluu muun muassa tiimien kokoamista ja johtamista (Viitala 2004: 14).

Esimiesvastuussa oleva *työnjohtaja* vastaa suoritettavan työn välittömästä ohjaamisesta, ja työnjohtajille kuuluu välitön vastuu toiminnan sujuvuudesta, taloudellisuudesta, tehokkuudesta, vaikuttavuudesta ja kehittämisaloitteista. Työnjohtaminen voi sisältää suunnittelua, työnjakoa, tehtävien toimeenpanoa, suoritusten valvontaa ja seurantaa, sekä tarvittaessa työtehtävien suorittamiseen liittyvää ohjausta ja koulutusta. Työnjohto on yleensä enemmän ihmissuhdejohtamista kuin strateginen johto. (Välitalo & Ellonen 1997: 288–289.)

*Poliisin kenttäjohtaja* toimii kihlakunnan poliisilaitoksen päivittäisen työn kenttäjohtajana. Hän on kihlakunnan alueella toimivan ja työvuorossa olevan muun kuin päällystön kuuluvan paikallispoliisin poliisimiehen sekä samaa tehtävää suorittavan valtakunnallisen poliisiyksikön poliisimiehen esimies. Vaativissa ja erityistilanteissa voidaan johtosuhteista määrätä erikseen. Kenttäjohtaja työnjohtajana ja partionjohtaja partionsa johtajana vastaavat siitä, että hätäkeskuksen välittämät poliisille kuuluvat tehtävät tulevat suoritetuiksi. Kenttäjohtajan velvollisuutena on toimia tilannejohtajana silloin, kun useita partioita osallistuu saman tehtävän hoitamiseen vaativassa poliisitoiminnallisessa tehtävässä. (Sisäasiainministeriö 2006b.) Kenttätööhön käytettävää työaikaa voidaan

luokitella tehtäviin sidottuun työaikaan ja vapaasti ohjattavaan työaikaan. Sidottuun työaikaan kuuluvat turvallisuustasoa ylläpitävä valvonta, hälytysvalmiuden ylläpito ja hälytystehtävien hoitaminen. Vapaasti ohjattavaa työaikaa voidaan käyttää muun muassa tutkintaa tukevaan toimintaan, sidosryhmäyhteistyöhön, koulutukseen ja viikkoliikuntaan. (Hakala & Penttilä 2003: 12–13.)

*Operatiivinen johtaminen* on työn välitöntä koordinointia ja kontrollointia (Santalainen ym. 1989: 21). Poliisin operatiivinen toiminta on osa kenttätoimintaa, ja sillä tarkoitetaan järjestys- ja rikospoliisitoiminnan, poliisin yhteistoiminnan, poliisin ja sen sidosryhmien välisen yhteistoiminnan ja kaikkia näitä toimintoja tukevien toimintojen, kuten hälytysvalmiuden, viestinnän, huollon, materiaalivarausten ja muiden poliisin toiminta- valmiuteen välittömästi vaikuttavien toimenpiteiden suunnittelua ja johtamista tiettyjen määrättyjen tehtävien suorittamiseksi. Operatiivisen johtamisen taito on muun muassa kykyä ennakoida, suunnitella ja johtaa operaatioita siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan mahdollisimman hyvin. (Hakala & Penttilä 2003: 12 ja 18–19.) Kuviossa 1 on tiivistetty edellä kerrottuja asioita.



**Kuvio 1 Johtajan ominaisuuksia kenttätyössä ja eri tilanteissa**

(Hakala & Penttilä 2003.)

### **3 TEOREETTISIA NÄKÖKULMIA JOHTAMISESTA JA ESIMIESTYÖSTÄ**

Tässä luvussa tarkastelen tutkimusaiheeni kannalta keskeisiksi katsomiani johtamiskoulukuntia ja niiden vaikutusta nykyjohtamiseen, sekä joitakin näkökulmia johtamisesta ja esimiestyöstä. En ole pyrkinyt tyhjentävään esitykseen, koska se on mahdotonta tässä yhteydessä.

Johtamista on tutkittu kauan, ja johtamisen tutkimus on jaettu perinteisesti kolmeen pääalueeseen, joita ovat piirreteoriat (millainen on hyvä johtaja), johtamistyyplejä selittävät teoriat (miten pitäisi johtaa) ja kontingenssiteoriat (mitkä tilannekohtaiset asiat vaikuttavat johtamiseen). Johtamista on tarkasteltu usein jaotuksella asioiden tai ihmisten johtaminen, vaikka kaikkia asioita johdetaan ihmisten avulla. Jako kuvaa lähinnä sitä, mihin asioihin johtaja kiinnittää huomiota eri tilanteissa. (Viitala 2004: 69 ja 74.)

#### **3.1 Tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta**

Insinööri Frederick Taylor kehitti 1900-luvun alussa niin sanotun tieteellisen liikkeenjohdon mallin, joka oli suunnattu erityisesti teollisiin yrityksiin. Taylor käsitti ihmiset lähtökohtaisesti laiskoiksi ja vastuuttomiksi, joita on johdettava ja valvottava määrätietoisesti. Taylor korosti tieteellisen tutkimuksen merkitystä tehokkaimpien työtapojen etsimisessä työsuorituksia osiin pilkkomalla, ja tavoitteena oli työntekijän rasituksen minimointi ja työnantajan voittojen maksimointi. Tuottavuuden kasvattamisen taustajajatuksena oli työntekijöiden työpaikkojen säilyminen. (Viitala 2004: 24.)

Koska Taylor keskittyi työntekijöiden käyttämien menetelmien ja tekniikoiden parantamiseen, hänen on tulkittu pitäneen ihmisiä välineinä tai koneina, joita johtajat manipuloivat, mutta on myös katsottu, että mahdollisimman rationaalisesti suunniteltu ja johdettu organisaatio luo lisätehokkuutta hallintoon, lisäten sitä kautta tuotantoa. Tällöin johtajien tehtävänä on lähinnä suoritustavoitteiden asettaminen ja vahvistaminen organisaation tavoitteisiin pääsemiseksi, jolloin johtajien pääasiallinen mielenkiinto kohdis-

tuu organisaation eikä yksilöiden tarpeisiin. (Hersey & Blanchard 1990: 84.) Tieteellisen liikkeenjohdon koulukunnan piirissä tehtiin alustavia esityksiä suoritustapojen yhtenäistämiseksi teollisessa organisaatiossa, ja johtamisessa korostettiin tehokkuuden ja tuottavuuden merkitystä (Salminen 2004: 24).

Taylor eritteli johtamista määritellessään johtamistyön ja suorittavan työn, jolloin johtajan tehtävänä on suunnitella alaisten työtä ja kehittää keinoja työn koordinoimiseksi ja valvomiseksi. Johtamistehtäviin kuuluvat suoritusvaatimusten asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta. (Vesterinen 2005: 31.) Taylor suositteli funktionaalisen organisaation muodostamista, jossa erilaisia töitä varten olisivat eri esimiehet. Tämä järjestely tarkoittaa käytännössä johdon ykseydestä luopumista. (Mälkiä 2001c.)

Taylor määritteli vuonna 1911 klassisen johtajuustavan periaatteet, joiden mukaan johtajat määräävät organisaatorakenteet ja saattavat työtehtävät kirjalliseen muotoon. Ihmisten tekeminen oli määrätty rakenteiden välityksellä yksityiskohtaisesti ja siihen oli ollut hyvät edellytykset, koska johdettava työ oli yksinkertaista mekaanista tuotantoa ja fyysisesti näkyvät tuotteet oli helppo tarkastaa. Rakenteen avulla johtaminen on nykyisin vaikeaa, koska organisaatiot ovat kasvaneet ja työn tekeminen on muuttunut monimutkaisemmaksi. Silloin kun johtajat perustavat johtamisen ainoastaan rakenteisiin, ohjeisiin ja valvontaan, nousee usein epävirallisia johtajia esiin. (Ekman 2004: 21.)

Taylor oli ensimmäinen mies, joka teki ja myöhemmin tutki ruumiillista työtä. Hänen periaatteidensa mukaan työntekijän tuottavuutta parannettaessa tutkitaan ensin hänen tehtävänsä ja siinä tarvittavia liikkeitä, jonka jälkeen tarpeettomat liikkeet voidaan poistaa. Sitten työliikkeet suunnitellaan uudelleen loogisessa järjestyksessä tehtäväksi työksi, ja lopuksi suunnitellaan tarvittavat uudet työkalut. Vaikka Taylor kehitti periaatteensa teollisuustyötä varten, niiden käyttöalue on edelleen huomattavasti laajempi. Esimerkiksi työkierto ja työn rikastaminen pohjautuvat Taylorin menetelmiin, joiden avulla pyritään vähentämään työntekijän uupumusta. Monissa syvällisiäkin teoreettisia tietoja vaativissa tehtävissä on edelleen manuaalista tai ruumiillista työtä vaativia toimintoja, joiden kehittämistä voidaan tarkastella Taylorin oppien avulla. (Drucker 2000: 156–157, 159–160 ja 162.)



Taylorin (1977b: 7, 9-12 ja 36–39) itsensä mukaan paras johtaminen on todellista tiedettä, joka perustuu selkeästi kuvattuihin lakeihin, sääntöihin ja periaatteisiin. Tieteellisen liikkeenjohdon peruseriaatteet ovat käyttökelpoisia kaikissa ihmisten toiminnoissa, aina yksilötasolta suurten organisaatioiden toimintaan saakka. Johtamisen ensisijaisena tavoitteena on sekä työnantajan että työntekijän maksimaalisen menestyksen varmistaminen. Harjoittelu ja kehittyminen ovat tärkeitä johtajille ja työntekijöille, jotta jokainen pystyisi tekemään työnsä mahdollisimman korkealuokkaisesti kykyjensä mukaan. Työtä pitää suunnitella ja ohjata, työntekijöiden kykyjä pitää kehittää ja heille pitää antaa vastuuta, ja hyvästä työstä voidaan palkita.

### **3.2 Hallinnollinen koulukunta**

Administratiivinen eli hallinnollinen koulukunta vaikutti 1920-luvulta lähtien, ja koulukunnan edustajia ovat olleet muun muassa Henri Fayol, Luther Gulik ja Lyndall Urwick. Koulukunta on kuvannut universaalien organisaation piirteitä ja yleisiä johtamisperiaatteita. (Salminen 2004: 24.) Klassinen hallintoteoria oli edellä kuvatun tieteellisen liikkeenjohdon tapaan lähinnä työvirran järjestämisen teoriaa (Mälkiä 2001b).

Fayol esitti johtamisprosesseihin kuuluviksi universaaleiksi funktioiksi suunnittelun, organisoinnin, koordinoinnin, ohjauksen ja valvonnan, ja hänen mielestään johtaminen on määrätietoista toimintaa käytettävissä olevilla resursseilla. (Salminen 2004: 26.) Fayol tarkasteli johtamista organisaation perustoimintojen kautta ja hänen mallistaan on esitetty useita erilaisia johdannaismalleja (Vesterinen 2005: 31). Fayol korosti muun muassa ihmistuntemuksen sekä työprosessien ja päämäärien tuntemuksen tarvetta. Suunnittelu on keskeistä ja sillä turvataan resurssien optimaalinen käyttö. Organisoinnilla tavoitellaan johdon ja valvonnan ykseyden periaatetta sekä selväpiirteistä työnjakoa. Organisaation eri osastojen välinen koordinointi poikittaisyhteyksien ja säännöllisten tapaamisten avulla on tärkeää. Johtamisella haetaan henkilöstöstä parasta työtulosta ja valvonnalla varmistetaan se, että annetut työt suoritetaan ohjeiden ja määräysten mukaisesti. (Mälkiä 2001b.)

Gulik ja Urwick jatkoivat Fayolin luomalta pohjalta keskustelua johtajan tehtävistä muun muassa toimittamalla vuonna 1937 julkaistun teoksen ”Papers on the Science of Administration”. He jäsentelivät hallinnollisia tehtäviä pohtien niiden sisältöä kysymyksin, mitä hallinto on ja mitä hallinto tekee. (Mälkiä 2001b.)

Gulik esitti organisaatioteoreettisen jaon toimeenpanevan johtajan työstä POSDCoRB -elementtien avulla. Suunnittelussa (Planning) johtaja työstää ne asiat, jotka on tehtävä, sekä ne keinot, joilla saavutetaan organisaation päämäärät. Organisointi (Organizing) vakiinnuttaa organisaation rakenteita, kuten työjakoa ja koordinoitua. Henkilöstöhallinnon (Staffing) avulla koulutetaan henkilöstöä ja kehitetään työoloja. Johtaminen ja ohjaaminen (Directing) on niiden päätöksien tekemistä, joilla annetaan ohjausta organisaation johtamistyöhön. Koordinoimalla (Co-ordinating) avulla yhtenäistetään ja kytkeetään toisiinsa organisaation työn eri osa-alueet. Raportoimalla (Reporting) informoidaan johtoa käynnissä olevista projekteista ja säilytetään samalla oma ja alaisten tietous asioista käyttämällä hyväksi valvontaa ja seuranta. Budjetointi (Budgeting) on taloussuunnittelun ja -laskennan sekä valvonnan hyödyntämistä. (Salminen 2004: 27–28.) Siten johtamistoimintoja on jaettu vain neljään osa-alueeseen eli suunnitteluun, organisointiin, motivointiin ja valvontaan (Vesterinen 2005: 31).

Urwick painotti vahvasti johtamisen henkilöstölähtöisyyttä, koska johtamisen tarkoituksena on saada asiat tehdyiksi ihmisten avulla. Johtajan tulee kehittää pätevyyttään ja taitojaan siten, että hän ymmärtää paremmin ihmisten johtamista, koska johtamistyön alueeseen kuuluvat henkilöstön hyvinvointi, kurinpito ja valvonta. Lisäksi Urwick kiinnitti huomiota delegointiin, vastuuseen ja vuorovaikutukseen. (Salminen 2004: 26–27.)

### **3.3 Ihmissuhdekoulukunta**

Taylorin aloittaman suuntauksen (edellä 3.1) sijalle 1920-luvulla ja 1930-luvun alussa keskeiseen asemaan nousi ihmissuhdekoulukunta. Suuntauksen teoretikot väittivät, että tuotannon parantamiseen liittyvien parhaiden menetelmien etsimisen lisäksi johtajien olisi kiinnitettävä huomiota inhimillisiin kysymyksiin. (Hersey & Blanchard 1990: 84.) Työntekijöiden havaitut tarpeet tulisi ottaa huomioon, ja työtehtävien suunnittelussa oli-

si pohdittava työn psykologisia ja sosiaalisia аспекteja (Bratton 2003b: 120). Koulukunta tarkasteli organisaation inhimillisiä suhteita ja organisaatioiden informaalaisia piirteitä sekä työviihtyvyyttä ja yhteisvastuuta. Ihmisten johtamista tarkasteltiin motivoinnin kautta, ja työntekijöiden asemassa korostui persoonallisuus. Koulukunnan edustajiin lukeutuivat muun muassa Mary Parker Follet ja Elton Mayo. (Salminen 2004: 25.)

Follet vastusti autoritaarista ja mielivaltaista johtajuutta, ja follettilaisen johtajuuden idea on sidottu itse työhön ja toimintaan. Periaatteessa yksilöllä itsellään on vastuu työstään ja sen valvonnasta, jolloin johtamistapa nojautuu korostetusti koordinointiin, ja valtaa tulee delegoida huipulta alaspäin. Käskyjohtaminen voi pahimmillaan vähentää esimiesalaissuhteiden vuorovaikutusta ja myönteisinä koettavia tunnelatauksia, jolloin yksilön arvostus omaa työtään kohtaan voi heikentyä ja hänen vastuuntuntonsa voi vähentyä. (Salminen 2004: 28.)

Mayo on tunnettu vuosina 1924–1932 tehdyistä Hawthorne -tutkimuksista Western Electric -yhtiössä Chicagossa. Tutkimussarja paljasti aikanaan uusina pidettyjä selityksiä tuottavuuden nousulle tuotanto-organisaatioissa, ja uusia tekijöitä olivat ryhmän koko, johtamistapa ja työntekijöiden huomioon ottaminen. Koesarjat tuottivat uutta tietoa ryhmäkäyttäytymisestä ja ryhmien asenteissa tapahtuneista muutoksista, ja Mayon johtopäätökset ovat olleet merkittäviä ihmishdekoulukunnalle. Palkkioilla ja rangaistuksilla oli ollut odotettua vähäisempi merkitys yksilöiden käyttäytymiseen organisaatiossa, ja tuottavuuteen olivat vaikuttaneet enemmän sosiaaliset normit kuin pelkät fyysiset olosuhteet. Johtajuudessa tulee tiedostaa virallisen ja epävirallisen johtajuuden ero, joka liittyy yleensä organisaation viralliseen ja epäviralliseen puoleen. Johtajan on saatava esille alaistensa sisäinen motivaatio, joka edistää muun muassa alaisten luovuutta, ja näin ollen ihmisten johtamisessa ja motivoinnissa korostuvat johtajan ihmishdetaidot. (Salminen 2004: 29–30.)

Hawthorne -tutkimuksien raporteissa kuvataan epävirallisten johtajien esiin astumista ja heidän luomiaan normeja siitä, kuinka esimiehiin ja heidän antamiinsa ohjeisiin tulee suhtautua, ja kuinka paljon saa tehdä töitä. Jos muodollinen esimies ei saa alaisinaan olevien työntekijöiden luottamusta johtajana, johtajuus siirtyy jollekin muulle. (Ekman

2004: 22.) Yhteiskunnan ehkä keskeisin ongelma on epävirallisten ryhmien muodostamisen tukeminen ja ryhmänormien jonkinlainen vapaaehtoinen sitominen organisaatioiden johdon asettamiin tavoitteisiin. Ihannetilanteessa johdon ja epävirallisten ryhmien tavoitteet ovat samansuuntaisia. Ihmisten välinen yhteistyö on erityisen keskeistä poliisihallinnon ja -organisaatioiden eri tehtävissä. (Mälkiä 2001a.)

Hawthorne -tutkimuksien perusteella alettiin kiinnittää entistä suurempaa huomiota erilaisiin johtamistyyliin ja niiden merkitykseen organisaation tuottavuudelle. Huomion kohteena olivat erityisesti ryhmäperusteiseen, demokraattiseen ja osallistuvaan johtamiseen liittyvät kysymykset. Yksi keskustelujen alkuvaiheen merkittävimmistä teoreetikoista oli Kurt Lewin, ja keskustelujen taustalla olivat vaikuttaneet erilaiset motivaatio-teoriat. (Mälkiä 2001a.)

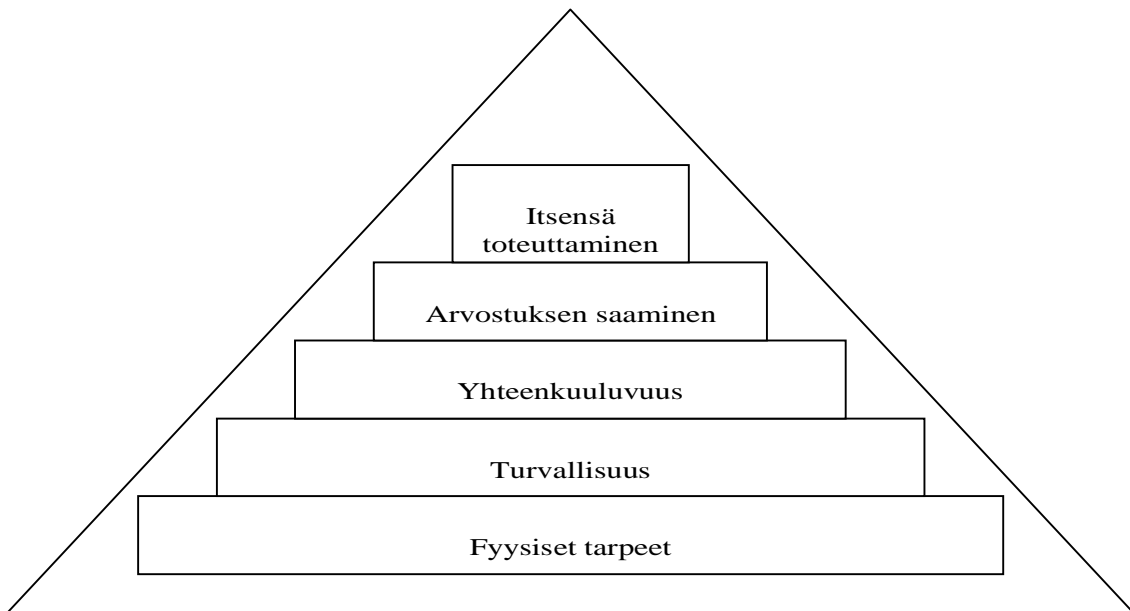
### **3.4 Motivaatiotutkimus**

Kurt Lewin seurasi Mayon koulukunnan jalanjälkiä keskittäen huomionsa johtamisen merkitykseen ihmisten motivaatiolle, mutta hänen tutkimuksensa tuotti ristiriitaisia tuloksia työtyytyväisyyden ja tehokkuuden välisestä suhteesta. Huono työtyytyväisyys aiheutti poissaoloja, mutta hyvä työtyytyväisyys ei vähentänyt niitä samassa suhteessa. Havaittu ristiriitaisuus johti työmotivaation tarkempaan tutkimukseen. Tunnetuimpia motivaatiotutkimuksen perustan luoja olivat Maslow ja Herzberg, jotka loivat teoriansa 1950-luvuilla. (Viitala 2004: 26–27.)

Abraham Maslow on tunnettu kehittämästään tarvehierarkiasta, jonka mukaan inhimilliset tarpeet näyttävät järjestäytyvän tiettyyn hierarkiaan. Ihmisen fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi ravinto, vaatetus ja suoja. Nämä ovat tarvehierarkian yläpäässä, kunnes ne ovat ainakin osittain tyydytetty, jolloin turvallisuuden tarpeet tulevat hallitseviksi. Niihin kuuluvat tarpeet olla vapaana fyysisestä vaarasta ja fysiologisten tarpeiden vajaa-tilasta, jotka liittyvät yksilön selviytymiseen nyt ja tulevaisuudessa. Kahden edellä mainitun tarpeen tullessa tyydytetyksi, nousee yleensä esille liittymistarve, joka kuvastaa ihmisen halua tulla sosiaalisesti hyväksytyksi. Tämän tarpeen tullessa tyydytetyksi, ihminen haluaa usein olla useamman kuin yhden ryhmän jäsen, jolloin tulee esille arvos-

tuksen tarve, johon liittyvät itsearvostus ja muiden osoittaman hyväksynnän tarve. Arvostuksen tarpeiden tullessa tyydytetyksi voivat nousta esille itsensä toteuttamisen tarpeet, jolloin yksilö haluaa toteuttaa omat mahdollisuutensa mahdollisimman hyvin esimerkiksi harrastuksissa tai työssä. Tarvehierarkia ei ole universaalisti sovellettava, vaan se on pikemminkin väline ennustettaessa käyttäytymistä pienellä tai suurella todennäköisyydellä. Ihmisten yksilöllisten tarpeiden esille tulemiseen vaikuttavat muun muassa fyysinen ja sosiaalinen ympäristö, ja useita tarpeita voi olla samanaikaisesti vajaan tyydytetyssä tai tyydytetyssä tilassa. (Hersey & Blanchard 1990: 30–34.)

Erityisesti Maslowin tarvehierarkian ylimmän osan sisällön myöhemmässä tulkinnassa on esitetty tarkempia versioita. Arvostuksen saamisen yläpuolella olevan osalta on puhuttu tiedosta ja ymmärryksestä, esteettisyydestä ja estetiikasta, transsendenssin eli tuonpuoleisen kokemuksesta, ajattelun ja ilmaisun vapaudesta, itsensä toteuttamisesta ja muista henkisistä tarpeista. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005: 43.) Kuviossa 2 on pelkistetty esitys Maslowin tarvehierarkiasta.



**Kuvio 2** Maslowin tarvehierarkian pelkistetty versio  
(Aaltonen ym. 2005.)

Frederik Herzbergin johtamista työasenteisiin liittyvistä tutkimuksista kehittyi motivaatio-hygienia -teoria, jolla on ollut huomattava merkitys esimiehille pyrkimyksissä inhimillisten resurssien tehokkaaseen hyödyntämiseen. Tutkimusalue keskittyi arvostuksen ja itsensä kehittämisen tarpeisiin, joiden on todettu tulevan yhä tärkeämmiksi ihmisten kypsyessä ja kehittyessä. Ihmisillä on kaksi toisistaan riippumatonta tarveryhmää, jotka vaikuttavat käyttäytymiseen eri tavoin. Tyytymättömyyttä työssään kokevat ihmiset kiinnittävät huomiota työympäristöönsä (hygienia-/olosuhdetekijät), ja työssään tyytyväisyyttä tuntevat kiinnittävät huomiota itse työhön (motivaatiotekijät). Hygientatekijöitä voivat olla muun muassa organisaation yleinen toimitapa ja hallinto, työnjohto, työolosuhteet, henkilösuhteet, raha tai status, jotka liittyvät työn tekemisen olosuhteisiin. Motivaatiotekijöitä voivat olla aikaansaamisen tunne, ammatillinen kehittyminen, tunnustuksen saaminen tai haasteellisena ja kehittävänä koettu työ. Herzberg korosti työn rikastuttamista eli työvastuun, liikkumavapauden ja haasteellisuuden tarkoituksellista lisäämistä. (Hersey & Blanchard 1990: 61–62 ja 65.)

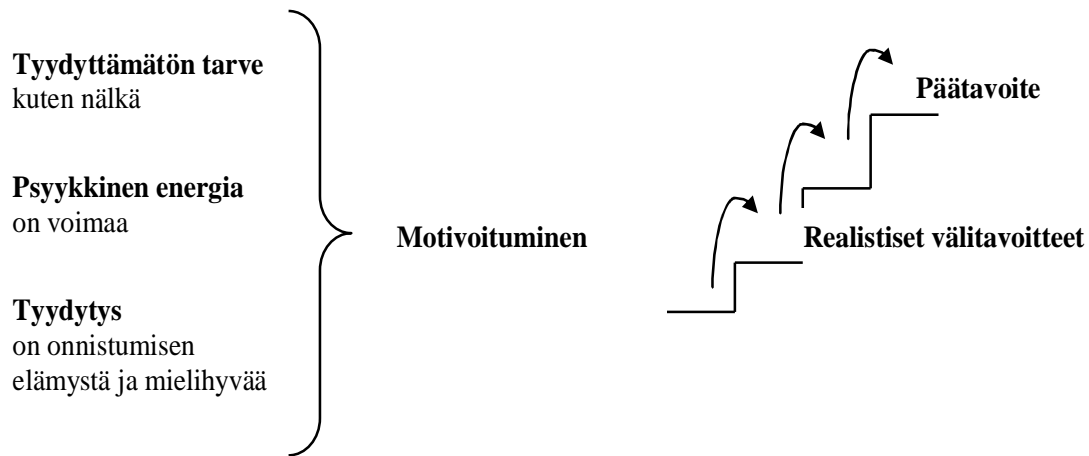
Risto Nakari (1987) on tutkinut henkilöstön motivointia ja motivointikeinoja kunnallisessa työyhteisössä. Työntekijät voivat tehdä työtään motivoituneesti joko työn itsensä vuoksi tai siksi, että työ on heille mieluisten palkkioiden saamisen väline. Toiminnan sisällöllä on keskeinen merkitys henkilöstön työmotivaation suuntaamisessa. Työmotivaatio voidaan jakaa kolmeen kannustetyyppiin, joita ovat tehtäväkannusteet, vuorovaikutuskannusteet sekä taloudelliset ja fyysisen ympäristön kannusteet. Nämä kannusteet voivat palkita joko sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäisen ja ulkoisen motivaation raja ei ole kovin selkeä, koska eri henkilöt voivat kokea saman kannusteen joko sisäisesti tai ulkoisesti palkitsevaksi. Esimiehen johtamistapa vaikuttaa voimakkaasti henkilöstön motivaatioon, ja korkean työtyytyväisyyden ja työmotivaation ylläpito kuuluvat keskeisiin johtamisen osa-alueisiin. Esimies voi vaikuttaa muun muassa palautteen antamiseen, omaan johtamistyyliinsä, organisaation ilmapiiriin tai työturvallisuuteen, vaikka valtuudet taloudellisten palkkioiden myöntämiseen olisivat rajalliset.

Nakaran (1987) mukaan henkilöstön motivointikeinoja ovat muun muassa suullinen tunnustus, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, koulutus- ja opiskelumahdollisuuksien parantaminen, tutustumismatkat muihin työyhteisöihin, työn sisältö-

jen kehittäminen, asioiden läpi käynti ryhmässä, henkilöstön työuralla etenemisen mahdollisuuksien parantaminen, informaatio, aloitteiden ja ideoiden palkitseminen, hyvin menestyvien työntekijöiden vastuun lisääminen, järjestelmällinen palaute, työturvallisuuden parantaminen, työyhteisön yhteiskunnallisen merkityksen korostaminen ja palkkahaarukan hyväksikäyttö. Luetellut keinot ovat Nakarin tutkimuksen henkilöstöaineiston mukaisessa tärkeysjärjestyksessä. Esimiesten ja alaisten välinen sosiaalinen etäisyys on omiaan vähentämään työmotivaatiota ja motivointikeinojen käyttömahdollisuuksia.

Esimiehen kannalta katsoen työntekijöiden työsuoritukset muodostuvat pääsääntöisesti heidän työmoraalistaan ja esimiehen tekemästä suorasta ja kunkin työntekijän työmoraalin mukaan vaihtelevasta motivointityöstä. Esimiehet tekevät motivointia eri tavoin ja he voivat korostaa alaisten omatoimista motivoitumista, tunnepalkintoja, resurssipalkintoja tai rankaisemista, ja johtajana onnistuminen perustuu pitkälti työntekijöiden motivoinnin onnistumiseen. (Vesterinen 2005: 58.)

Ihmisten motivoiminen on ulkoista, kun taas motivoituminen on peräisin ihmisestä itsestään. Johtamistehtävissä olevan henkilön on alaisten motivoinnin sijasta keskityttävä luomaan puitteet organisaatiossa olevien ihmisten omalle motivoitumiselle. Ihmisen aikaansaannokset perustuvat tyydyttämättömään tarpeeseen, ja vain tyydyttymätön tarve saa ponnistelemaan. Tyydytetyt ihmiset lähinnä ylläpitävät ja säilyttävät hyvää tai huonoa, eivätkä he juuri saa mitään aikaan. Esimies voi asettaa realistisia ja onnistumisen mahdollistavia välitavoitteita päätavoitteen saavuttamiseksi. (Salmimies & Salmimies 2002: 22–24.) Työmotivaation kannalta keskeisiä ovat tavoitteet, niiden saavuttaminen ja niihin liittyvä palkitseminen (Vesterinen 2005: 58). Näitä ajatuksia on hahmoteltu kuviossa 3.



**Kuvio 3** Motivaatioportaikko - välitavoitteiden kautta päätavoitteeseen

(Muokattu versio, Salmimies & Salmimies 2002.)

Motivointi on erotettava manipulaatiosta, koska sillä ei ole mitään tekemistä motivoinnin kanssa. Motivointi on vaikuttamisen muoto, jota voidaan käyttää vastuullisesti tai vastuuttomasti, ja sen on oltava aina totuudellista ja moraalisesti perusteltua. Motivoinnin on kuunneltava tarkasti motivoitavan antamia viestejä, koska vaikuttaminen ja motivointi perustuvat suurelta osin motivoitujan sisäistämiin tarpeisiin ja päämääriin. Erityisesti pitkän aikavälin motivointi vaatii selkeää yhteyttä motivoitavan henkilön tarpeiden ja hänelle annetun tehtävän välillä. Tämä tavoite ei aina toteudu, sillä joissakin tilanteissa on käytettävä motivoinnin sijasta selkeitä käskyjä toiminnan aikaansaamiseksi. (Aaltonen ym. 2005: 56.)

Yksioikoinen käskeminen on varmin tapa epäonnistua esimiehen tehtävässä, koska yhteiskunta ja organisaatiot eivät ole enää tiukan hierarkkisia. Olemme menossa enemmän ja enemmän kohti verkostomaista toimintamallia, jolloin johtaminen alkaa muistuttaa vapaaehtoisjoukon ohjaamista. Tässä tarvitaan vahvaa johtajuutta, jossa esimies hankkii arvovaltansa hyvillä perusteluilla, tunnistamalla johdettavien motivaatiotekijöitä, olemalla itse innostunut ja kehittämällä asiantuntijuuttaan. (Aaltonen ym. 2005: 301.)



### 3.5 Muita näkökulmia esimiestyöstä

Asiantuntijuutta ja pätevyyttä pidettiin aikaisemmin johtamisen keskeisenä lähtökohtana. Nykyisin merkittäväksi osaksi johtajuutta nähdään yksilön aktiivinen halu johtaa ja synnyttää toisissa haluamaansa toimintaa. Johtajuuteen ja johtajaksi on haluttava ja pyrittävä, eikä ketään tule houkutella tähän tehtävään vastoin yksilön omia tarpeita. Johtamisvalmiuksiin vaikuttavat elämäkokemus ja sen antama viisaus, ja johtajuutta voi oppia vain sitä tekemällä ja harjoittelemalla. Johtajuus on sattumanvaraista ja omien hetkittäisten tarpeiden tyydyttämistä, mikäli johtamistehtävissä oleva ihminen ei ole tietoinen omasta persoonallisuudestaan ja hän ei ole selvittänyt omia päämääriään ja tarkoitusperiään. Johtajalla tulee olla riittävän hyvä ammatillinen ja yksityinen itsetunto, jotta hän voi käyttää persoonallisuuttaan luontevasti johtamisen työvälineenä. Itsetunto-ongelmat sitovat henkisiä voimavaroja. (Salmimies & Salmimies 2002: 13, 15 ja 68.)

Esimiehen tärkeimmäksi valmiudeksi oli nähty 1980-luvulle saakka kyky neuvoa alaisiaan osaamisessa ja ratkoa erilaisia käytännön ongelmia heidän puolestaan. Tällä tavalla esimies oli lähinnä vastannut alaistensa työhön liittyviin kysymyksiin, ollen heidän tukenaan. Nykyisin kaikilla johtamistasoilla olevien esimiesten tulee kyetä näkemään koko organisaation intressit. Esimiehen on välitettävä kokonaisuuden kannalta oleellisia odotuksia ja vaatimuksia työtovereilleen, jolloin hänen on osattava ottaa huomioon johtamansa toiminnan taloudellisia lainalaisuuksia. Eräs esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on organisaation perustehtävän jatkuva konkretisointi johdettavina oleville ihmisille. Tällä tavalla huolehditaan, että oikeita asioita tehdään oikein, ja samalla organisaatiota ohjataan kohti itseohjautuvuutta. Ihmisten pitää tietää missä mennään, mihin ollaan menossa, mitä työntekijöiltä odotetaan ja mitä voidaan odottaa johdolta. Perustehtävän toistuva kirkastaminen on hyvä väline henkilöstön tietouden ylläpitämisessä. (Salmimies & Salmimies 2002: 18 ja 150.) Nykyaikaisiin johtamisjärjestelmiin kuuluu ihmisten oikeus ja velvollisuus osallistua oman työnsä kehittämiseen (Vesterinen 2005: 55). Esimerkiksi työtapo vaikuttaa lopputuloksen onnistuneisuuteen.

Työntekijöillä on usein runsaasti kehittämisideoita, halua keskustella ja tietää, sekä innokkuutta ja kykyä suunnitella omaa työtään ja laajempia kokonaisuuksia. Työntekijöitä on eniten ja he ovat lähimpänä asiakkaita, ja heidän toimintansa on organisaation tulok-

senteon viimeinen ja tärkein vaihe. Henkilöstön osaamisen hyödyntäminen vaatii jaettua johtajuutta, johon sisältyy ylhäältä johtaminen, vaikuttaminen alhaalta ylöspäin, ja samanaikainen horisontaalinen yhteisvastuu. Organisaation tuottavuuden kannalta on oleellista se, että esimiehet saavat johdettavat ajattelemaan ja puhumaan, kuuntelevat ja ymmärtävät kuuntelemisen merkityksen, välttävät liiallista puhumista antaen muille tilaa, ja käyttävät kysyvää lähestymistapaa. Kysyvä ihminen antaa tilaa, jolloin keskustelukumppani yleensä aktivoituu, koska hän tuntee olevansa arvostettu ja kiinnostuksen kohteena. (Ukkonen 1994: 9-10, 13 ja 70.)

Organisaatioiden ongelmana on usein se, että johtajat hallitsevat enemmän ja johtavat vähemmän vaikka asian pitäisi olla toisinpäin, koska johtajuus edellyttää esimiehen ja työntekijän välistä läheisyyttä. Esimiesten pitää varata aikaa johtamiseen, luottamuksen hankkimiseen ja yhteydenpitoon alustensa kanssa. Jos esimiehen kollegat ja alaiset luottavat häneen, hänellä on hyvät edellytykset johtaa. Epävirallisilla keskusteluilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten ihmiset ajattelevat ja käyttäytyvät sekä käsittävät tärkeät päätökset. Käytäväkeskusteluissa muodostuu ja kehittyy organisaatiota koossa pitäviä sosiaalisia suhteita ja arvoja. Näissä keskusteluissa usein päätetään, millaista johtajuutta organisaatiossa pitää harjoittaa ja annetaanko johtajille johtamisvaltuudet vai ei. Esimiehet kuitenkin määräävät toiminnan rajat, kuten tavoitteet, rakenteet ja resurssit. Työntekijät tekevät päivittäin annettujen rajojen sisällä lukemattoman määrän yksittäisiä päätöksiä, joita ohjaa epävirallisissa keskusteluissa syntynyt kollektiivinen tulkinta siitä, mitä organisaatiossa on meneillään, mikä on tärkeää ja mitkä asiat liittyvät toisiinsa. (Ekman 2004: 11–14, 23 ja 28.) Ihmiset kehittyvät tehtävissään ja tehtäviensä myötä (Malik 2002: 213). Tosin tämä vaatii työntekijän omaa halua ja motivaatiota.

Palvelujen tuottaminen on ihmisten välistä kohtaamista ympäristöissä, joita esimiesten on lähes mahdotonta valvoa. Esimerkiksi koulun rehtori ei helposti pysty kontrolloimaan sitä, mitä luokkahuoneessa opettajan ja oppilaiden välillä tosiasiallisesti tapahtuu, eikä myyjän esimies voi valvoa ja ohjata häntä jatkuvasti. Näissä tilanteissa valtaa siirtyy organisaatiossa esimiehiltä ulos- ja alaspäin. Työntekijällä on hänen työssään tarvittava tieto ja asiantuntemus. Palveluyhteiskunnan tuotteet ovat usein monimutkaisia ja niiden tuotantoa on vaikeampi valvoa kuin tavaroiden valmistamista. Palvelutyötä ei

yleensä tehdä esimiehen silmien alla, vaan itsenäiset työntekijät voivat olla melko etäällä esimiehestään, ja heillä on työssä tarvittava tieto ja valta tehdä sitä. Esimiehillä ja työntekijöillä on entistä enemmän lähinnä vain omassa työssä tarvittavaa tietoa, jolloin organisaation toiminnan kokonaiskuvan muodostamiseksi tarvitaan näiden tietojen yhteensovittamista keskustelujen ja muun yhteydenpidon avulla. (Ekman 2004: 41, 43 ja 118.) Kokonaiskuva ei muodostune oikeaksi pelkästään kirjallisten viestien avulla.

Nykyisin fyysisen työn tuottavuutta keskeisemmässä asemassa on useilla aloilla tietotyöntekijän tuottavuus. Tämä vaatii uusia ja erilaisia oletuksia organisaatioon kuuluvista ihmisistä ja heidän työstään. Ihmisiä pikemminkin luotsataan kuin johdetaan, koska tavoitteena on saada yksilöillä olevat vahvuudet ja tiedot tuottavaan käyttöön. Ihmisten työteon johtamisen sijasta olisi kenties parempi ottaa lähtökohdaksi työsuorituksiin tähtäävä johtaminen. (Drucker 2000: 35.)

Sveiby (1997) on todennut, että johtajien velvollisuutena on organisaation voimavarojen kehittäminen. Tämä on haastavaa ja vaikeaa, jos organisaation voimavarat ovat jotain muuta kuin konkreettisesti havaittavaa materiaalia, kuten kiinteää omaisuutta, koneita tai laitteita. Johtajien olisi kyettävä näkemään ja luokittelemaan organisaation sisältämät ja sen toimintaan liittyvät ei-materiaaliset voimavarat. Organisaatiossa olevat ihmiset suuntaavat ponnistuksensa kahteen suuntaan; ulospäin työskennellessään asiakkaiden kanssa ja sisäänpäin rakentaessaan ja ylläpitäessään organisaatiota. Organisaation tietopohjaisiin näkymättömiin rakenteisiin kuuluvat työntekijöiden kompetenssi, sekä organisaation sisäinen ja ulkoinen rakenne. Organisaatiokulttuuri ja yhteishenki ovat esimerkkejä sisäisestä rakenteesta. Ulkoisiin rakenteisiin voidaan lukea esimerkiksi asiakassuhteet ja yhtiön tai sen tuottamien tavaramerkkien imago ja maine. Näiden lisäksi organisaation näkyvät rakenteet ovat konkreettisesti havaittavia.

Poliisiorganisaatioissa pitäisi pohtia entistä enemmän sitä, ketkä ovat avainhenkilöitä päivittäistoiminnassa ja organisaation toiminnassa. Toimintaa erityisesti ylläpitävien henkilöiden koulutusta ja osaamista pitäisi tukea. Joskus voi muodostua ongelmaksi se, että johtajana oleva tuntee avainhenkilöt uhkaksi omalle toiminnalleen. Tästä huolimatta on tärkeää, että näiden keskeisten henkilöiden toimintaa suunnataan organisaatiolle

hyödylliseen suuntaan. Turhautuneesta ammattilaisesta tai asiantuntijasta voi tulla organisaatiolle ja sen muille jäsenille pitkäaikainen rasite ja painolasti.

Tavalliset johtajat tyytyvät siihen, että työ tuottaa työntekijöille iloa, mutta hyvät johtajat pyrkivät siihen, että työn tulokset ja työn suorittamisen tehokkuus tuottavat iloa ja ylpeyden aihetta. Hyvät johtajat auttavat työntekijöitä ja itseään kohti parempaa ja vakaampaa motivaatiota ja toteutusta. Mielekkyys sisältyy työn tuloksiin silloinkin, kun itse työ ei ole kenestäkään mielekästä. (Malik 2002: 84–85.) Poliisin työ ei ole aina kaikilta osin mielekästä ja työssä on joitakin elementtejä, kuten ennalta ehkäisevä toiminta, joiden osalta työntekijän on vaikea havaita työnsä konkreettisia tuloksia. Toisaalta konkreettisemmän tekemisen osalta seurannan kohteeksi nostetut toiminnan osa-alueet korostuvat helposti muiden tehtävien kustannuksella.

Työelämä on muuttunut entistä vaativammaksi ja kiireisemmäksi. Tämä tilanne on tuttu myös poliisihallinnossa. Työuupumuksen torjunnan kannalta on oleellista, että kaikki eri tahot organisaatiossa ovat mukana tässä työssä. Työuupumuksen torjuntatyö on monipuolista ja ennakoivaa toimintaa, joka perustuu tiedon hankintaan ja välittämiseen, sekä torjuntaorganisaation ylläpitoon. Eri asiantuntijatahojen, kuten ylimmän johdon, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja työsuojelun on tehtävä yhteistyötä. Uupumuksen torjuntatyössä keskeisellä sijalla ovat esimiehet ja työtoverit, joilla on suurin kontaktipinta työssään uupuviin. Esimiesten tulee varmistaa, että organisaation käytössä olevat voimavarat ovat tasapainossa asetettujen tavoitteiden kanssa. Kaikista muista tehtävistä huolimatta on muistettava tarkistaa, että alaiset ovat tietoisia tavoitteista ja omasta roolistaan niiden saavuttamisessa. Tämä korostuu erityisesti muutostilanteissa. Kehityskeskusteluissa on otettava esille työntekijöiden jaksamiseen ja kehittymiseen liittyvät asiat. (Koivisto 2001: 98, 118 ja 121.) Työsuhde on enemmän kuin pelkkä taloudellinen vaihtokauppa (Bratton 2003a: 289).

## **4 ALIPÄÄLLYSTÖÖN REKRYTOITUMINEN JA JOHTAMISTEHTÄVÄT**

Tässä luvussa tarkastelen poliisin ammattiin hakeutumista ja alipäällystövirkaan koulutautumista, sekä alipäällystöjohtajien asemaa ja monipuolista tehtäväkenttää johtamiseen ja työyhteisön kehittämiseen liittyen. Nykyinen kehitys viittaa siihen, että alipäällystöjohtajien toiminnalla tulee olemaan erityinen merkitys poliisiorganisaatiomuutosten käytännön toteuttamisessa.

### **4.1 Hakeutuminen poliisin ammattiin**

Käsitykseni mukaan poliisiksi on kautta aikain pyritty rekrytoimaan pääasiallisesti niin sanottuja keskivertokansalaisia. Poliisin valintakoejärjestelyjä ja valintakokeiden sisältöä on kehitetty jatkuvasti uusia haasteita vastaaviksi. Samalla on pyritty hyödyntämään valintamenettelyn kehittymisen antamia mahdollisuuksia valintojen tehostamiseksi ja vaikuttavuuden parantamiseksi. Valintojen toimivuutta on seurattu aina ja valinnoista on tehty selvityksiä yhteistyössä yliopistojen kanssa. (Raivola 1997: 332–333.) Poliisiksi sopivien hakijoiden valintaan on panostettava, vaikka kaikista ei voi tulla johtajia.

Poliisiksi hakeudutaan eri motiivein ja ajattelutavoin. Poliisin ammattiin hakeutuvia on tyypitelty neljään eri ryhmään: patriootit, praktiset, sosiaaliset ja suuntautumistaan hakevat. Patrioottisesti suuntautuneet ovat päättäneet ammatistaan jo elämänsä varhaisessa vaiheessa, ja heille kyseessä on kutsumus isänmaan palvelemiseksi. Sotilasala on ollut heille toinen vaihtoehto, ja ammatinvalintaa ohjaavat kovat arvot. Praktisesti eli käytännöllisesti suuntautuneet suhtautuvat poliisin työhön ammattina muiden joukossa. He harkitsevat koulutusaikaa, työn vaativuutta ja palkan suhdetta sekä omia mahdollisuuksiaan menestyä ammatissa. Sosiaalisesti suuntautuneiden uravalintaan vaikuttaa poliisin mahdollisuus työskennellä ihmisten kanssa ja auttaa vaikeuksissa olevia. Näille ihmisille sopisivat myös yhteiskunnalliset tai terveydenhoitoalan ammatit. Osa poliisikoulutukseen hakeutuvista on vielä suuntautumistaan hakevia. (Raivola 1997: 328–329.)

## **4.2 Hakeutuminen alipäällystökoulutukseen**

Uraodotusten reaalisuus on yleensä hakijoille tärkeää, koska poliisimiehistä alle kymmenen prosenttia kuuluu kerrallaan päällystöön, ja 20 prosenttia alipäällystöön. Poliisiorganisaation toimivuudelle ja työntekijöiden hyvinvoinnille on eduksi se, että työntekijät hakevat vertikaalisen virkahierarkiassa liikkumisen lisäksi mahdollisuuksia liikkua horisontaalisesti tehtävästä toiseen kehittääkseen ammattitaitoaan. Uraportaita kohoavat todennäköisimmin sekä yleissivistävässä että poliisikoulutuksessa hyvin menestyneet poliisimiehet. (Raivola 1997: 328–329.)

Poliisin alipäällystöön rekrytoituminen on tapahtunut pääasiallisesti oma-aloitteisen kouluttautumisen kautta. Periaatteessa jokaisella poliisimiehellä on, ja on ollut, mahdollisuus esimiehensä myötävaikutuksella hakeutua poliisin sisäiseen koulutukseen tai sellaiseen ulkopuoliseen koulutukseen, jonka on voitu katsoa lisäävän poliisimiehen valmiuksia työnjohtotehtäviin. Jokaisella alipäällystötutkinnon tai muun vastaavan koulutuksen suorittaneella on ollut mahdollisuus hakea ylikonstaapelin tai vastaavaa työnjohtovirkaa. (Raivola 1997: 332–333.)

## **4.3 Alipäällystön koulutustausta ja opiskelijavalinnat**

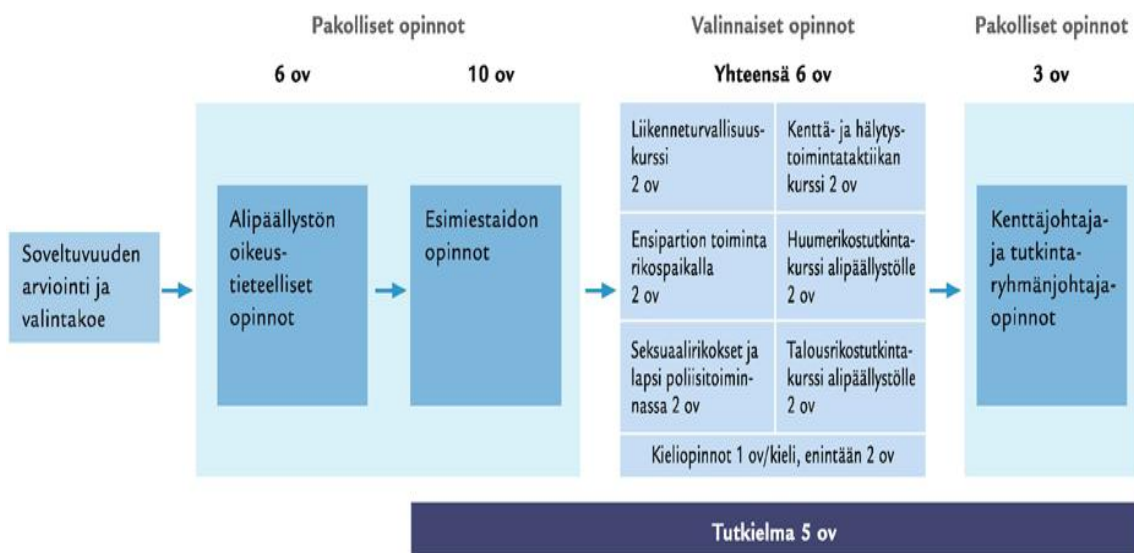
Tällä hetkellä alipäällystöviroissa olevilla poliisimiehillä voi olla jopa viittä erilaista koulutustaustaa. Kokenein kaarti on suorittanut entisessä Poliisiopistossa noin puoli vuotta kestäneen alipäällystökurssin, joista viimeisin oli vuonna 1992. Alipäällystön viiden kuukauden mittaiselle kurssille pääsy perustui 1990-luvun alkuun saakka valintakokeeseen, strukturoituun esimiesarviointiin ja aikaisempaan koulutukseen, ja kurssin suorittaminen oli ehtona alipäällystöviran saamiselle. Vuodesta 1993 alkaen alipäällystön virkatutkinnon suorittaminen edellytti yhteensä 20 opintoviikon opintoja. Alipäällystökoulutukseen valinnan teki poliisiyksikön päällikkö, eikä valinnassa ollut mitään järjestelmällistä soveltuvuusarviointia käytössä. (Raivola 1997: 333.)

Poliisikoulussa oli vuonna 2003 opiskelijoita suorittamassa kolmea erilaista poliisialipäällystöntutkintoa. Kahden vanhan tutkintorakenteen mukaan opiskelevia poliisimiehiä oli noin 500. Vuonna 1993 käynnistyneessä 20 opintoviikon laajuisessa tutkinnossa opiskeli 400–500 opiskelijaa, ja vuonna 1999 aloitettua 25 opintoviikon laajuista tutkintoa suoritti alle 100 opiskelijaa. Näiden tutkintojen suorittamisaika päättyi vuoden 2003 lopussa. Vuonna 2003 poliisialipäällystön tutkintoja suoritettiin 398 kappaletta, joista uusimuotoisia tutkintoja oli 24 kappaletta. Tutkintojen suuri määrä oli ollut ennakoitavissa, koska koulutusta oli tutkinnon suorittamisajan päättymisen vuoksi lisätty. Vanhamuotoisen poliisialipäällystön tutkinnon suoritti vuosien 1998–2003 aikana yhteensä 1 245 vanhempaa konstaapelia, kun vastaava poistumaluku oli 579. Osa aloitetuista kursseista jatkui vuoden 2004 puolelle, jolloin oli ollut odotettavissa noin 60 vanhamuotoisen alipäällystötutkinnon suoritusta. Vuonna 2001 vahvistetun tutkintorakenteen mukaisen uudenmuotoisen poliisialipäällystötutkinnon tavoitteena oli se, että sen suorittanut poliisimies pystyy toimimaan esimiestehtävissä sekä kenttäjohtajana että tutkintaryhmän johtajana. Poliisialipäällystön tutkinnossa painotettiin johtamisprosessin, ennalta estävän työn, tutkintaprosessin ja hälytysprosessin osaamista niin, että opiskelijat osaavat niitä esimiestehtävissään. (Poliisikoulu 2004a ja 2004b.)

Kesäkuussa 2001 24 opiskelijaa aloitti uuden poliisialipäällystön 25 opintoviikon laajuisen tutkinnon suorittamisen. Opiskelijamäärien kiintiöinti, valintakokeet, määrätty opintojen suorittamisjärjestys ja enintään kolmen vuoden opiskeluaika muuttivat opiskelutahdin aiempaan verraten. Aiemmin alipäällystökoulutuksen suoritus aika oli ollut viidestä kymmeneen vuoteen. Tutkintouudistuksella tavoiteltiin ratkaisua, josta hyötyvät sekä opiskelija että työnantaja. Vuonna 2001 käynnistetyllä alipäällystökoulutuksella pyrittiin sisällöllisen kehittämisen lisäksi oikaisemaan aikaisempien tutkintomallien ongelmia. Uusi tutkinto määriteltiin esimiestaidolliseksi tutkinnoksi, koska siihen sisältyi johtamistaidon opintoja. Ennen uudistusta, jossa kurssipaikan saamisen ratkaisevat soveltuvuus ja pääsykoe, oli poliisimiesten virkaikä määritellyt pitkälti sen, kuka oli haikautunut ja päässyt alipäällystökoulutukseen. (Salmi-Hiltunen 2001: 43.)

Nykyinen alipäällystötutkinnon opiskelijavalinta tapahtuu edelleen soveltuvuuden arvioinnin ja valintakokeen perusteella, ja koulutukseen voidaan hyväksyä vanhempi kons-

taapeli, jolla on vähintään kahden vuoden työkokemus. Tutkinto suoritetaan kahdessa kolmessa vuodessa. Laajuudeltaan tutkinto on 30 opintoviikkoa (45 op), ja se antaa kelpoisuuden kaikkiin alipäällystön virkoihin. Uuden alipäällystön tutkinnon koulutettavien määrä mitoitetaan siten, että se vastaa kentän todellisia poistumamääriä. Alipäällystötutkinnon pakollisina opintoina suoritetaan alipäällystön kuuden opintoviikon laajuiset oikeustieteelliset opinnot, kymmenen opintoviikon laajuiset esimiestaidon opinnot sekä kolmen opintoviikon laajuiset kenttäjohtaja- ja tutkintaryhmänjohtajaopinnot. Valinnaisia opintoja suoritetaan yhteensä kuusi opintoviikkoa. (Poliisikoulu 2007.)



**Kuvio 4 Poliisialipäällystötutkinto 30 ov (45 op), suoritus aika 2-3 vuotta**

(Poliisikoulu 2007.)

Poliisialipäällystöviran on voinut saada poliisipäällystön virkatutkinnon, kolmivuotisen poliisipäällystön tutkinnon (AMK), poliisipäällystön tutkinnon A-osan tai poliisihallinnon ulkopuolisen korkeakoulututkinnon suorittamalla. Poliisin hallinnosta annetun asetuksen (158/1996) 16 §:n 1 momentin 23 kohdan mukaan alipäällystöviran kelpoisuusvaatimuksena on poliisialipäällystötutkinto tai korkeakoulututkinto ja perehtyneisyys tehtäväalueeseen. Säännöksen tulkinta oli tullut esille tilanteissa, joissa alipäällystövirkaa oli hakenut henkilö, jolla ei ollut alipäällystötutkintoa, mutta henkilö oli uudenmuotoisessa päällystökoulutuksessa, josta hän oli suorittanut sen A-osan. Säännöksen sanamuodon mukaan A-osan suorittaneella hakijalla ei olisi kelpoisuutta alipäällystövirkkaan.



ilman alipäällystötutkinnon suorittamista. Säännöstä voidaan kuitenkin tulkita ja soveltaa siten, että poliisipäällystötutkinnon A-osan suorittaminen tuo kelpoisuuden alipäällystövirkoihin, koska A-osan suorittaminen on korkeampi tutkinto kuin alipäällystötutkinto. (Sisäasiainministeriö 2006a.)

#### 4.4 Alipäällystöjohtamisen tavoitetila

Alipäällystöjohtamisen tavoitetilaksi 2000-luvulla on asetettu johtamis- ja yhteistyökykyisyys sekä oman roolinsa ymmärtäminen. Kyselyssä on testattu tavoitetilan sisältöä väittämiksi purettuna ja palaan niihin tuloksissa. Uusin määritelmä alipäällystön asemasta (Poliisikoulu 2006) sisältää seuraavaa:

*”Poliisialipäällystö toimii pääsääntöisesti ryhmänjohtajina, päivittäisjohtajina, työnjohtajina, kenttäjohtajina ja operatiivisina johtajina - kaikissa näissä tehtävissä joko erikseen tai samanaikaisesti. Ylikonstaapeli on suoritettavan portaan esimies ja työnjohtaja, mutta samanaikaisesti myös osa tätä suoritettavaa joukkoa. Alipäällystö vastaa, valvoo ja ohjaa käytännön poliisityötä. Häätäkeskusuudistus korostaa alipäällystön esimiesasemaa. Poikkeuksellisesti ylikonstaapelin virka voidaan antaa myös joihinkin enemmän koulutusta, erityisosaamista tai -tietämystä vaativiin asiantuntijatehtäviin.”*

*”Poliisialipäällystöllä on entistä suurempi rooli ja vastuu päivittäisen työn johtamisessa, ryhmänsä johtamisessa ja motivoinnissa sekä alaistensa jakamisen auttamisessa. Kenttä- ja ryhmänjohtajan keskeisenä tehtävänä on tulos- ja kehityskeskustelujen käyminen alaistensa kanssa. Esimiehenä toimiva ylikonstaapeli suorittaa myös alaistensa henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin. Alipäällystön edustajien tulee olla ammattitaidoltaan sillä tasolla, että jo se on omiaan luomaan esimiesauktoriteettia. Lisäksi alipäällystöllä on vastuullinen rooli toimia linkkinä päällystön ja miehistön välillä poliisityön kaikkinaisen tuloksellisuuden takaamiseksi.”*

#### 4.5 Alipäällystön toimintaympäristö johtamishaasteena

Poliisityötä tehdään organisoidusti ja organisaatorakenteiden avulla, vaikka eri yksiköiden välillä on muun muassa kokoon, johtamiseen tai rakenteisiin liittyviä eroja. Organisaation toiminta pyrkii aina johonkin asetettuun tavoitteeseen, josta osaltaan muodostuu organisaation tehtävä. Poliisiorganisaation tavoitteena on tuottaa yhteiskunnan

vaatimia ja tarvitsemia turvallisuuspalveluja mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja tehokkaasti. Organisaation tavoitteita ei voida saavuttaa ilman alan asiantuntijoiden ja työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä. Organisaation toiminnan perustana on johdettu joukko ihmisiä, jotka toimivat yhteistyössä. Organisaatiolle on luonteenomaista, että osan jäsenistä on esimiehiä ja toiset alaisia. Tämä tarkoittaa sitä, että toisilla on enemmän vastuuta päätöksenteossa, ja samalla enemmän valtaa kuin toisilla. (Välitalo & Ellonen 1997: 288.) Johtajien tehtävänä on määrittää se, mitkä ovat organisaation sisä- ja ulkopuolella saavutettavia tuloksia ja suorituksia, ja johtamisessa on keskityttävä niihin (Drucker 2000: 54–55).

Poliisihallinnolla on edessään organisaatiouudistus, ja siksi on tarpeen tarkastella johtamista. Johtajien on hahmotettava tulevaisuuden vaihtoehtoja, heidän on hallittava muutoksia ja saatava johdettavana olevat voimavarat parhaaseen käyttöön. Johtajuuden peruslähtökohtana on saavuttaa asetetut tavoitteet ihmisten ja organisaation avulla, ja johtajuuden haaste piilee vaatimuksessa ja mahdollisuudessa kehittyä esimiehenä. Hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi on mahdollisuus kasvaa kokemuksen ja henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Tieto ja taito eivät yksin riitä, sillä hyvään johtajuuteen vaaditaan aito halu toimia esimiehenä. (Lähdesmäki 2006: 11.)

Muuttuvan organisaation johtamisessa punnitaan johtajan itsetuntemus, joka merkitsee lisääntyvää epävarmuuden sietämistä, joustavuutta ja avomielisyyttä sekä oman itsensä entistä parempaa hyväksymistä. Itsetuntemus on parhaimmillaan oman ajattelutavan ja omien tunteiden tutkimista ja hyväksymistä siinä mielessä, että pystyisi paremmin ja selvemmin havaitsemaan ja tunnistamaan eri tapahtumien vaikutuksia itsessään ja muissa. Hyvästä alaisesta tulee usein hyvä esimies. Jos henkilö työntekijänä ymmärtää oman tehtävänsä ja mahdollisuutensa, hän pystyy johtajana ymmärtämään tehtävänsä merkityksen laajemmin. Esimiehensä mustamaalaava alainen tekee saman itselleen. (Välitalo & Ellonen 1997: 321–322.)

Esimiesten voima on alaisten tuessa, koska esimies on riippuvainen alaistensa tuesta samalla, kun alainen on riippuvainen esimiehestään. Molemmipuolinen tuki on tarpeellista, koska johtamiseen liittyy usein enemmän vaatimuksia kuin mihin esimies pystyy

vastaamaan. Johtajat ovat organisaationsa tasapainon säätelijöitä, ja johtajiin projisoidaan organisaatiossa erilaisia toiveita ja odotuksia ja kaikkea sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. Yksi johtajuuden erityinen haaste on pysyä sivussa silloin, kun kaikki sujuu hyvin, ja olla esillä jouduttaessa vaikeisiin tilanteisiin. Muutosten yhteydessä ilmenee usein epävarmuuden ja pelkojen aiheuttamia kielteisiä projisointeja, kuten epäily tietojen salaamisesta ja muutoksen todellisesta tarkoituksesta tai tarpeellisuudesta. (Välitalo & Ellonen 1997: 297 ja 321–323.)

Organisaatiossa vaikuttavat sekä sosiaalinen että tekninen järjestelmä, jotka ovat keskenään kiinteässä vuorovaikutuksessa. Sosiaalinen järjestelmä koostuu organisaation työnjaosta, työrooleista, työntekijöiden tarpeista ja tunteista sekä eri yksilöiden välisistä yhteistyösuhteista. Tekniseen järjestelmään kuuluvat koneet, laitteet ja tuotantoprosessit. Organisaation suorituskyky ja tehokkuus ovat riippuvaisia molempien järjestelmien vuorovaikutuksesta. (Salminen 1995: 119.)

Esimiehen on varmistettava, että henkilöstöllä on tehtäviensä vaatimuksia vastaavat toimintaedellytykset, ja hänen on huolehdittava siitä, että alaiset saavat tarvittavaa henkistä tukea työssä jaksamiseen. Välittömiin alaisiin on säilytettävä jatkuva ja riittävä kontakti, eikä ketään saa unohtaa yksin. Johtajana oleminen on haastavaa työtä, ja johtajuuteen kohdistuu useita ristikkäisiä paineita. Johtaja on samalla esimies, ja johtajilla on esimiehet. Esimies on asemansa perusteella aina vaikuttaja, jota seurataan ja kuunnellaan tarkemmin kuin aina arvaakaan. (Välitalo & Ellonen 1997: 295–296.)

Johtajan on saatava esille alaistensa sisäinen motivaatio, mutta esimerkiksi luovuuteen ei ketään voida pakottaa. Inhimilliset voimavarat vapauttava johtamisasenne ja -tapa saavat aikaan luovuutta, jonka kautta organisaation tuloksellisuus lisääntyy. Tuloksellinen johtaminen on ennen muuta henkilöstön johtamista. (Salminen 1995: 113 ja 119.) Johtajan on muistettava, että ihminen on kokonaisuus, joka ei ole jaettavissa kahtia työminään ja muuhun minään, ja näin ollen oman ja johdettavien ihmisten elämäntilanteiden riittävä tuntemus on tarpeen. Työyhteisön toimivuuden ja henkilöstön vireyden kannalta aineelliset kiihokkeet eivät yksin riitä. Tarvitaan henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa välittyvää kiinnostusta, hyväksyntää, tunnustusta, pettymystä, arvostusta,

luottamusta tai muuta tilanteisiin aidosti sopivaa emotionaalista kannustusta. (Santalainen ym. 1989: 146 ja 159.)

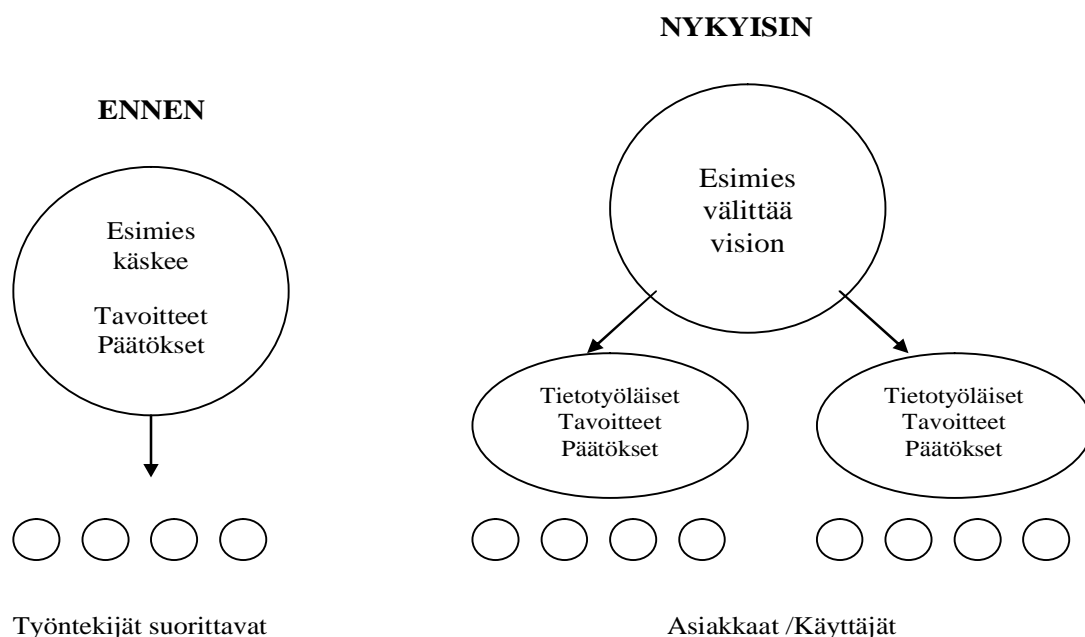
Päivittäisjohtaminen ja päivittäisten tilanteiden hallinta edellyttävät esimieheltä tilanneälyä ja -silmää, koska päivittäinen toiminta sisältää nopeaa itsenäistä päätöksentekoa vaativia tilanteita sekä tilanteita, joissa omat kyvyt eivät aina yksin riitä. Tällöin on haettava tietoa itsensä ulkopuolelta. Sujuvan ja luontevan päivittäisjohtamisen avulla asioiden valmistelu tapahtuu mahdollisimman vapaassa ja avoimessa ilmapiirissä, ja ratkaisut on pyrittävä tekemään yksiselitteisesti ja pätevin perustein. (Välitalo & Ellonen 1997: 295.) Päivittäisten palvelujen organisoinnin kannalta palvelujärjestelmän dynaamisuus ja joustavuus on tärkeää, koska palvelutyön luonne muuttuu jatkuvasti. Palveluhallinnossa tulee keskustella siitä, miten palvelutyötä kehitetään, kuka mitäkin tekee, mikä on työn määrä ja miten toteutetaan työn uudelleenarviointia. (Salminen 1995: 144.) Asioista voidaan sopia muun muassa tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä.

Organisaatiossa olevien ihmisten on tiedettävä tilanteensa ja heidän on tunnettava ne ihmiset, joiden kanssa he tekevät työtä. Ihmisten pitää tuntea organisaation arvot ja säännöt, jotta he voivat tietää, mitä voi odottaa ja miten tulee toimia. Ihmiset voivat toimia tehokkaasti vain silloin, kun ympäristö on ennakoitava, ymmärrettävä ja tuttu. Näiden asioiden tärkeys voi unohtua perinteisissä, jatkuviksi suunnitelluissa organisaatioissa ja instituutioissa, kuten kirkot, sairaalat ja yliopistot, joita ei ole alun perin suunniteltu muuttumaan. Tiedon merkitys korostuu muutostarpeiden ja -tilanteiden yhteydessä. (Drucker 2000: 108–109.) Poliisialipäällystön eli lähiesimiesten on välitettävä tietoa omille alaisilleen jatkuvasti ja aktiivisesti, ja erityisesti muutostilanteissa.

Uuden muotoinen poliisitoiminta (Brodeur 1998) tähtää enemmän pitkäkestoiseen ongelmien ratkaisuun muun muassa ennalta ehkäisevän työn kautta. Uuden toiminnan kehittämiseen liittyy usein erilaisia virheitä ja erehdyksiä, jotka eivät ole välttämättä kansalaisille ja poliitikoille mieluisia. Tämä lisää poliisitoiminnan uudentamisen haasteellisuutta. Mikäli uudistajat tavoittelevat teknisesti kehittyneitä poliisitoimintaa, heidän on ohjattava poliisin toimintaympäristöä kokeiluille, riskien ottamiselle ja objektiiviselle

arvioinnille myönteiseen suuntaan. Poliisiorganisaatioille on saatava lupa kokeilla, erehtyä, oppia ja kehittyä. Tässä työssä tarvitaan käytännönläheisiä ja inspiroivia johtajia.

Kuviossa 5 on hahmoteltu esimiehen muuttumista käskijästä nykyaikaisen organisaation vision välittäjäksi. Perinteisesti esimies on antanut käskyjä ylhäältä alaspäin, valvoen niiden toteuttamista lähietäisyydeltä. Nykyisin työ perustuu enemmän asiantuntemukseen omasta työstä, jolloin esimies ei ole aina samalla tavalla läsnä. (Ekman 2002: 43.)



**Kuvio 5** Esimiestyön muuttuminen organisaatiossa  
(Ekman 2002.)

Esimehen johtamistapa ilmenee siitä käyttäytymisestä, joka on nähtävissä silloin, kun esimies kohtaa alaisiaan tai on vuorovaikutuksessa kollegoidensa kanssa. Ihminen toteuttaa toimintansa kautta omaa arvomaailmaansa eli käsityksiään oikeasta ja tärkeästä. Johtamistyöhön vaikuttavat esimiehenä olevan henkilön omat ja työyhteisössä korostuvat arvostukset. Esimiesten toiminta osoittaa sitä, mitä työpaikalla ajatellaan. Inhimillisistä rajoitteista huolimatta lähimmän esimiehen rooli on merkittävä. Hänen on luotava alaisilleen toiminnan edellytyksiä kannustaen heitä. Työyhteisön toiminnan kannalta on merkityksellistä, että esimies huomaa alaisensa ja tukee heiltä haasteiden ja vastuiden kannalta sopivan ja tasapainoisen työn löytämisessä ja tekemisessä. (Aaltonen, Luoma

& Rautiainen 2004: 103, 163 ja 237.) Johtajan on hallittava ja osattava erilaisia ja eri tilanteisiin sopivia johtamistyyplejä (Sydänmaanlakka 2004: 33 ja 35).

Kaiken johtamisen perustana on itsensä johtaminen, joka koostuu hyvin konkreettisista asioista, joita ovat ammatillinen, fyysinen, psyykinen, sosiaalinen ja henkinen kunto. Ammatillinen kunto muodostuu työn selkeästä päämäärästä, riittävästä osaamisesta, palautteen saamisesta ja jatkuvasta kehittämisestä. Fyysinen kunto edellyttää riittävää ravintoa, liikuntaa, unta ja lepoa. Psyykinen kunto ilmenee energisyytenä, uteliaisuutena sekä nopeana päätöksenteko- ja oppimiskykynä. Sosiaaliseen kuntoon kuuluvat ihmissuhteista huolehtiminen ja puolisoista, lapsista, ystäväistä ja harrastuksista välittäminen. Henkistä kuntoa ilmentää oman elämäntarkoituksen ja arvojen tasapaino, päämäärien selkeys ja elämäntarkoituksen ohjautuminen syvemmän merkityksen avulla. Kokonaiskuntoisuus sisältää edellä mainitut osa-alueet. Hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa antaen esimiehille uusia sisäisiä voimavaroja. (Sydänmaanlakka 2004: 61 ja 65–66.)

#### **4.6 Alipäälylystö osallistuu tuloksellisuuden johtamiseen**

Organisaation tuloksellisuuden johtaminen on jatkuvuuteen perustuva prosessi. Siinä pyritään vaikuttamaan organisaation ja siinä toimivien yksilöiden käyttäytymiseen pitkäkestoisten strategioiden avulla, jolloin johtajien ja alaisten välisten keskustelujen merkitys korostuu. Keskusteluissa käsitellään muun muassa työn tavoitteita, tuloksia ja tuloksien arviointia. Keskustelun on oltava huolellisesti valmisteltu ja ennalta sovittu tilaisuus, joka toteutetaan järjestelmällisesti. Parhaimmillaan tuloskeskustelut lisäävät ymmärrystä esimiesten ja alaisten välillä, jolloin toimintaa ja yhteistyötä rasittavat väärin ymmärtämiset voivat vähentyä. Keskustelujen onnistumisen esteinä voivat olla keskustelijan rajoittunut kritiikinsietokyky, henkilökohtaisten mielipiteiden kätkeminen, kohtuuton myötäilevyys tai jyrkkyys, keskustelun pinnallisuus tai esimiehen yksinpuheilu. (Salminen 1995: 134–136.) Omasta kokemuksesta voin sanoa, että aina ei ole helppoa saada keskustelun sisältöön konkreettisia tekemisiä, joiden perusteella voisi arvioida esimerkiksi tuloksellisuutta ja työntekijän aikaansaavuutta. Osa poliisin työstä on niin sanottuun ennalta estävään toimintaan kuuluvaa, ja sitä toimintaa on vaikea käsitellä konkreettisella ja yksiselitteisellä tavalla tai selkeisiin tuloksiin perustuen.

Alipäällystöjohtajat ovat merkittävässä asemassa onnistuneiden tuloskeskustelujen toteuttamisessa. Ihannetilanteessa saadaan aikaan aitoja keskustelutilaisuuksia, joissa syntyy sekä organisaation että yksilöiden toimintaa kehittäviä ja uudistavia ideoita ja aloitteita. Henkilöstön kannustamiseen, työmotivaation parantamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen omaan organisaatioonsa tulee kiinnittää huomiota (Salminen 1995: 165). Mitä suurempi määrä alipäällystöjohtajilla on johdettavana olevia alaisia, sitä suurempi merkitys on heidän osaamisellaan tulos- ja kehityskeskusteluissa. Huonosti valmistelluissa keskusteluissa ajaututaan helposti vain työntekijän palkkaukseen tai työn joihinkin osa-alueisiin keskittyvään tarkastelumalliin, jolloin jää tarkastelematta henkilön tulevaisuus kokonaisuutena ja mahdollisimman pitkälle eteenpäin.

Esimiehen on otettava keskusteluissa huomioon se, että organisaation osaaminen saadaan aikaan kehittämällä sen palveluksessa olevien ihmisten osaamista, ja organisaation kehittämistarpeet ohjaavat henkilökohtaisten suunnitelmien tekemistä. Jokaisella yksilöllä on oltava henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa yhdistyvät organisaation ja yksilön tavoitteet. Suunnitelma koskee sekä nykyisessä tehtävässä vaadittavaa osaamista että tuleviin tehtäviin valmistautumista, ja osaamisen kehittämisen tulee koskea ihmisen kaikkea kyvykkyyttä, eikä ainoastaan hänen tietojaan ja taitojaan. (Kauhanen 2003: 147.) Henkilökohtainen kehittyminen sisältää työn lisäksi muitakin elämän alueita, kuten ihmissuhteet ja harrastukset, oman elämän laatu, perhe-elämä, peruskunto ja talous (Santalainen ym. 1989: 273). Johtajan on kiinnitettävä huomiota ihmisen vahvuuksiin, jotta esimies-alaissuhde olisi kestävä ja jatkuva (Malik 2002: 301).

Keskustelujen läpi käyminen on helpompaa, jos esimies tuntee ja hyväksyy itsensä. Itsensä hyvin tunteva johtaja tuntee elämäntilanteensa ja -filosofiansa, ja hän on selvittänyt itselleen tavoitteitaan pyrkien toimimaan niiden saavuttamiseksi. Terve itsetunto syntyy omien vahvuuksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä sekä heikkouksien kompensoimisesta. Taitoja on kehitettävä systemaattisesti heikkouksien alueella. Myönteinen itsetunto saa aikaan muiden kunnioituksen, ja se on tarttuvaa. Käytännön johtamistilanteista selviytymisessä auttavat muun muassa ihmisten tuntemus ja hyväksyntä sellaisina kuin he ovat, kyky käsitellä ja ratkaista ongelmia nykyisen ja tulevan toiminnan

kautta, kyky ainakin hetkelliseen empaattisuuteen eli toisen asemaan asettumiseen ja kyky tulla toimeen ilman muiden jatkuvaa hyväksyntää ja arvostusta. (Santalainen ym. 1989: 171–172.)

Esimiehet eivät ole organisaatiokaavion titteleitä tai funktioita, vaan he ovat yksilöitä, joilla on oikeus tehdä työtä heille parhaiten luontuvalla tavalla. Organisaatiossa työskentelevien ihmisten velvollisuuksiin kuuluu omien esimiesten ja heidän työtapojensa seuraaminen ja tarkkailu, jotta he voivat sopeuttaa omaa työskentelyään siten, että esimiesten työ tehostuu. Esimerkiksi lukemaan tottuneille esimiehille on parempi esittää asiat kirjallisesti ja kuuntelutaitoisille tai keskusteleville suullisesti. Alaisen on annettava esimiehelle mahdollisuus tehdä työnsä, koska työn tekeminen ja tulosten aikaansaaminen perustuu yhteistyöhön. (Drucker 2000: 208–209.)

Yhteistyöstä huolimatta johtaja ei ole kaveri. Muodollisen johtajan on hankittava alaisensa luottamus johtajana eikä kaveruuden logiikan mukaisesti. Esimiesten on elettävä niin kuin he opettavat ja heidän on asetettava rajat niin epävirallisille kuin virallisille keskusteluille. Jos rajojen asettaminen jää tekemättä ja luottamus hankitaan kaveruuden kautta, alaiset todennäköisesti kyseenalaistavat tai sanovat irti tällä tavalla menettelevän esimiehen johtajuuden. (Ekman 2004: 111.) Siirtyminen työnantajan edustajaksi on ollut monille yllättävän vaikeaa sen vuoksi, että esimies ei aina pysty olemaan mukava ihminen, koska monissa tilanteissa hänen on pystyttävä olemaan tiukka ja vaativa (Koivisto 2001: 127). Erityisesti tulos- ja kehityskeskusteluissa voi esimiehen ja yksittäisen alaisen välinen kaveruussuhde tai esimiehen liiallinen miellyttämisen halu vaikuttaa lopputuloksen objektiivisuuteen ja tasapuolisuuteen muihin johdettaviin verraten. Kaverin tekemiset nähdään helposti positiivisempina kuin muiden.

Esimiehen on pidettävä yksikkönsä tai tiiminsä perustehtävä itselleen selkeänä ja hänen on nähtävä vaivaa, jotta kykenee ymmärtämään koko organisaation toimintastrategian ja sovittamaan oman toimintansa siihen. Esimiehen on tehtävä omat strategiset valintansa ymmärrettäviksi, jotta työtoverit pystyvät ymmärtämään, mihin heidän työnsä kytkeytyy. Esimiehen on osallistuttava omaa yksikköään laajempien kokonaisuuksien kehittämistyöhön. (Aaltonen ym. 2004: 241–242.) Esimiesten on sitouduttava koko organisa-



tion strategisiin tavoitteisiin ja niiden jalkauttamiseen käytännön tasolla. Suunnitelmien konkretisoituminen suorittavassa portaassa on johtamisketjun kannalta oleellisin kohta, jossa alipäällystön merkitys korostuu. Lähijohtamisen on oltava suunnitelmallista, muutoin toiminta ajelehtii itseohjautuvasti. (Jonkka 2004: 32.) Johtamistehtävissä olevien tulisi ymmärtää ja tuntea organisaatiokulttuurin merkitys ja vaikutus organisaatiossa, sekä eri tilanteissa (Schein 1985).

Poliisiorganisaatioihin liittyy voimakkaita sosiaalisia arvoja, jonka vuoksi niitä ei voi ajatella vain järkiperaisina byrokratioina. Poliisikulttuuri sisältää sekalaisia käyttäytymismääräyksiä, joista ei sallita poikkeavuuksia, ja poliisityön kaikilla osa-alueilla on jonkinlainen tunteiden ja arvojen värittävä merkitys poliiseille. Kulttuurisiin sääntöihin kuuluu muun muassa se, ettei saa tehdä pomojen töitä, herättää huomiota tai olla liian aktiivinen. Lisäksi poliisikulttuurin yksi voimakkaimmista ilmiöistä on organisaation jäsenten keskeinen sosiaalinen solidaarisuus. (Crank 1997.) Tämä osaltaan vaikeuttanee alipäällystövirkaan valittujen poliisimiesten nousua vertaisryhmästä todelliseksi ja esimiesasemansa mieltäviksi lähiesimieheksi.

#### 4.7 Alipäällystön merkityksestä

Tutkielman taustatietoja ja sisältöä pohtiessani nousi esille se kysymys, että onko alipäällystön asema ja merkitys kasvamassa päivittäisen sekä pidemmällä aikavälillä suunnitellun poliisitoiminnan johtamisessa. Jos ja kun poliisilaitosten yksikkökokoja suurennetaan, lisääntynee epävarmuus henkilöstön keskuudessa ainakin muutosten alkuvaiheessa. Vaikuttaa siltä, että lähiesimiesten ammattitaito ja osaaminen, heidän alaisilleen antama tuki ja siten aikaansaatu turvallisuuden tunne muuttuvassa toimintaympäristössä on tulevaisuudessa tärkeää ja tarpeellista.

*”Kun käsittää johtamisen ammattina, tämä merkitsee sitä, että sen voi oppia ja sitä voi jossakin määrin myös opettaa eli sen työpuolen, ammattimaisuuden. Useimmat johtajat tyytyvät kuitenkin vain pieneen osaan siitä, minkä voi oppia, ja he työskentelevätkin selvästi alle sen suoritustason, joka olisi mahdollista saavuttaa. Johtamista voidaan oppia, ja sitä on myös opeteltava.” (Malik 2002, 52.)*

Rekrytoinnit ja valinnat ovat aina olleet kriittisiä prosesseja organisaatioille, ja niihin liittyy muun muassa sen selvittäminen, että keitä ovat ”oikeat” ihmiset ja mitä organisaatio heiltä odottaa (Gold 2003: 222 ja 227). Alipäällystön johtamistyön onnistumisen takeena on omalta osaltaan sopivien henkilöiden rekrytointi, ja se, että alipäällystökoulutus antaa todellisia valmiuksia johtamistyöhön. Erityisesti tulevilla johtajilla täytyy olla elämässään erilaisia vaiheita, kuten työkierto, jolloin on mahdollista oppia tuntemaan muita toiminta- ja tehtäväalueita, jotta niitä voi ymmärtää (Malik 2002: 215). Poliisi-toiminnan monipuolinen tuntemus antaa yhteistyövalmiuksia alipäällystöesimiehen tehtävään valittavalle.

#### 4.8 Aiemmat alipäällystöjohtamista käsittelevät tutkimukset

Holopainen (2005) on tutkinut poliisin alipäällystöjohtamista tutkielmassaan ”*Pisteitä jakamassa: Kyselytutkimus Helsingin poliisilaitoksen alipäällystön kokemuksista HTS arvioinnista*”. Tutkielmassa käsitellään Helsingin poliisilaitoksen alipäällystön (ryhmäjohtajien) kokemuksia poliisin uuteen palkkausjärjestelmään kuuluvasta henkilökohtaisen työsuorituksen (HTS) arvioinnista. Työssä on esitelty miten tavoitteiden asettelu sekä työn tulosten ja työsuoritusten mittaaminen/arviointi sijoittuu osaksi johtamista, ja mitä merkitystä tulostavoitteiden asettelulle sekä toteutuneiden tulosten ja suoritteiden arvioinnille on henkilötasolla annettu. Tutkielman keskeisimmät tulokset ovat seuraavia:

*”Tulostavoitteet tunnetaan alipäällystötasolla hyvin. Tavoitteiden määrittelyssä ja palautteen antamisessa koetaan myös onnistutun hyvin. Vastaavasti esimiehiltä saatu palaute, erityisesti kehityskeskustelujen välillä, ilmoitetaan vähäiseksi. Hieman yli puolet vastaajista kokee vastuunsa lisääntyneen HTS arvioinnin käyttöönoton myötä. Työyhteisön muiden jäsenten mielipiteillä koetaan olevan melko vähän vaikutusta suoritettavaan arviointiin eikä arvioinnin läheisyydessä ole havaittu merkittävässä määrin muutoksia työkäytätymisessä. Eri osa-alueet on keskimäärin koettu hyvin soveltuviksi HTS arviointiin. Arvioinnin vapautta merkittävimmin rajoittavana tekijänä pidetään työnantajan taholta tehtyjä rajauksia keskiarvosta, joissa arviointien on pysyttävä.”*

Olen Holopaisen ohella ensimmäisten joukossa, jotka tutkivat alipääallystöviroissa olevien poliisimiesten käsityksiä omasta osaamisesta ja johtamisroolista. Vastaavia asioita on tarkasteltu poliisin henkilöstöbarometrin johtamiseen liittyvien kysymysten kautta.

Mälkiän (2006: 11–22) mukaan poliisin henkilöstöbarometrin tuottamista tiedoista ilmenee se, että työn organisointi ja johtaminen ovat kehittyneet viime vuosien aikana selvästi parempaan suuntaan. Vaikka lähiesimiesten toiminta on yleensä parantunut, toiminnan heikoimmiksi osa-alueiksi ja tulevien vuosien keskeisiksi kehittämiskohteiksi paljastuvat tulostavoitteiden jalkautus ja suorituksen johtaminen:

- ”• vain 41 % vastaajista katsoo, että hänen lähiesimiehensä osaa auttaa vastaajaa ymmärtämään mikä on vastaajan työssä keskeistä*
- vain 42 % vastaajista katsoo, että hänen lähiesimiehensä käyttää riittävästi aikaa alaisilleen*
- vain 45 % vastaajista katsoo, että hänen lähiesimiehensä kertoo vastaajalle selkeästi mitä hän vastaajalta kulloinkin odottaa*
- vain 45 % vastaajista katsoo, että hänen lähiesimiehensä varmistaa, että henkilöstön työllä on selkeät toimintalinjat ja tavoitteet ja että henkilöstö toimii niiden mukaisesti*
- vain 45 % vastaajista katsoo, että hänen lähiesimiehensä osaa suunnitella ja organisoida hyvin työyhteisön työt*
- vain 46 % vastaajista katsoo, että hänen lähiesimiehensä innostaa ja rohkaisee vastaajaa toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti.”*

Katson näiden tulosten korostuvan erityisesti alipääallystön osalta, koska poliisiorganisaatioissa heillä on eniten alaisia, joille he ovat organisaation tavoitteista kertovia ja suoritusta ohjaavia lähiesimiehiä. Thibaultin, Lynchin ja McBriden (1998) mukaan vykkäät ja ennakoivat poliisijohtajat omaavat suuren määrän työssä tarvittavaa älykkyyttä. Heidän on pystyttävä ymmärtämään teoreettisia työhön liittyviä kokonaisuuksia ja kyettävä luomaan abstrakteja suunnitelmia ja jalkauttamaan niitä käytännön työksi. Poliisijohtajien on hallittava monipuolinen ja monensuuntainen viestintä organisaation sisällä ja ulkopuolella, ja viestintätaidottomuus voi olla kohtalokasta.

## 5 ALIPÄÄLLYSTÖJOHTAMINEN TUTKIMUSKOHTENA

Johdannossa käsittelemiini ja osin omakohtaisesti kokemiini asioihin sekä käytännön toimintaan ja tilanteisiin verraten ovat uudenmuotoisen alipäällystötutkinnon valintamenettelyssä kuvatut alipäällystön asema ja esimiehen ominaisuudet mielenkiintoisia. Onko esimerkiksi kaikkien alipäällystöviroissa olevien poliisimiesten ammattitaito sellainen, että se jo sinällään luo esimiesauktoriteettia? Kiinnostaako alipäällystöviroissa olevia henkilöitä johtaminen ja siihen liittyvä vastuu vai onko joidenkin motiivina ainoastaan palkka? Onko viroissa olevilla poliisimiehillä esimiehen työssä tarvittavia ominaisuuksia? Poliisin alipäällystötutkintokoulutuksen haku- ja valintamenettelyssä (Poliisikoulu 2006) on kuvattu esimiehen ominaisuuksia seuraavasti:

*Monipuoliset tehtävät asettavat esimiestehtävälle monia haasteita. Esimiehen tulee omata muun muassa:*

- *henkilöjohtamiseen tarvittavia vuorovaikutustaitoja: sosiaalisen tilanteen arviointikykyä, kuuntelu-, ilmaisu- ja neuvottelutaitoa*
- *kykyä nähdä työ tavoitteellisena, kehittyvänä kokonaisuutena*
- *kykyä erottaa oleelliset tavoitteet ja menetelmät vähemmän oleellisista*
- *rohkeutta ja taitoa nopeaan päätöksentekoon*
- *riittävästi sekä rauhallisuutta ja pitkäjänteisyyttä että nopeaa reagointikykyä*
- *vastuunottokykyä ja sitoutumista työn julkisiin tavoitteisiin*
- *tiedonhankinta- ja -käsittelytaitoja*
- *kykyä suulliseen ja kirjalliseen esittämiseen*
- *kykyä osallistua erityistehtävien suunnitteluun ja johtamiseen ja niiden raportointiin*
- *työn vaatimaa sosiaalista ja ammattieettistä näkemystä ja vastuuta*

Luettelossa kuvataan nykyaikaisen työnjohtajan taitoja, joita tulisi hyödyntää sekä asia-että henkilöstöjohtamisessa. Asioiden johtaminen on yleensä helpompaa, koska silloin voi helpommin pidättäytyä tunteista. Henkilökohtainen kontakti voi tehdä tavallisestakin asiasta haastavamman, jos esimerkiksi esimiehen ja alaisen välinen viestintä on puolin tai toisin väärin ymmärrettyä. Jokaisella esimiehellä on omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Erityisen haastavaksi johtamisen tekee se, että omat heikkoudet pitäisi pystyä tunnistamaan, ja niiltä osin itsensä kehittäminen on vaikeinta.

## 5.1 Tutkimuskohde ja -aineisto

Tutkimuksen kohteena olivat kaikki Itä-Suomen läänin 14 poliisilaitoksen vakinaisissa alipäällystövirroissa kyselyhetkellä olleet 193 poliisimiestä. Päädyin tekemään kyselyn kokonaisotantana, koska toiveeni oli saada yli 100 vastausta, jolloin tutkimustulokset olisivat yleistettävissä laajemmin. Aineiston hankkimista helpotti se, että Poliisikoulun valintayksikkö oli mukana tutkimusprojektissa sähköisen kyselylomakkeen tekemisen ja saatujen vastausten taulukoinnin osalta.

Itä-Suomen läänin asukasmäärä vuonna 2006 oli 577 849. Lääni jakautuu kolmeen maakuntaan, joita ovat Etelä-Savo, Pohjois-Savo ja Pohjois-Karjala. Etelä-Savossa ovat Juvan (25), Mikkelin (80), Pieksämäen (29) ja Savonlinnan (51) kihlakuntien poliisilaitokset. Pohjois-Savossa ovat Koillis-Savon (25), Kuopion seudun (113), Sisä-Savon (22), Varkauden seudun (47) ja Ylä-Savon (65) kihlakuntien poliisilaitokset. Pohjois-Karjalassa ovat Ilomantsin (13), Joensuun (131), Kiteen (23), Lieksan (19) ja Nurmeksen (21) kihlakuntien poliisilaitokset. (SPJL 2006.) Poliisimiesten määrät ovat ilmoitettu kunkin poliisilaitoksen nimen perässä suluissa. Poliisilaitosalueet ovat kuviossa 6.



**Kuvio 6** Itä-Suomen läänin poliisilaitokset  
(Itä-Suomen Poliisi 2007a.)

## 5.2 Tutkimusongelma

Tämän kyselytutkimuksen tavoitteena oli alipäälystöjohtamisen nykytilan selvittäminen ja alipäälystöjohtamisen 2000-luvun tavoitetilan kuvauksen testaaminen alipäälystöviroissa olevien henkilöiden vastausten avulla. Tutkimusongelmaksi muotoutui se, että mikä on poliisin alipäälystöjohtamisen nykytila ja kehittämistarve tällä hetkellä. Ongelman selvittämisessä olen käyttänyt seuraavia tutkimuskysymyksiä:

- Millaista henkilöstöä on Itä-Suomen läänin poliisilaitoksien alipäälystöviroissa?
- Mikä on näiden poliisimiesten käsitys alipäälystöjohtamisesta ja siihen liittyvästä esimiesasemasta ja -työstä, ja mitä johtamistehtäviä heillä on?
- Onko kenttä- tai tutkintatyötä tekevien poliisimiesten välillä näkemyseroja?
- Osallistuuko alipäälystö työyhteisönsä kehittämiseen?
- Mikä on alipäälystöviroissa olevien näkemys omasta ja nykyisestä alipäälystökoulutuksesta ja alipäälystöjohtamiselle asetetusta tavoitetilasta?

Edellä kuvattuja asioita olen pyrkinyt mittamaan ja selvittämään pääasiallisesti alipäälystön 2000-luvun tavoitetilan kuvauksesta irrotettujen ja muokattujen väittämien sekä suljettujen että avoimien kysymyksien avulla. Tutkimuksessa olen yrittänyt selvittää nykyisen alipäälystön omia käsityksiä tutkimusaiheesta. Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ajattelin, että mahtaako tutkimuksessa löytyä uusia näkökulmia ja ilmiöitä alipäälystöjohtamisesta ja kuinka pystyn ymmärrettävästi dokumentoimaan ilmiöistä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002: 128).

## 5.3 Kyselymenetelmä aineiston hankintamuotona

Tutkimusaiheen valintavaiheessa pohdin tutkimustehtävään sopivaa menetelmää vertailemalla haastattelu- ja kyselytutkimuksen käyttömahdollisuuksia. Haastattelumenetelmällä olisi oletettavasti saanut syvällisempää tietoa, mutta haastateltavien valintaperusteet olisivat muodostuneet ongelmallisiksi. Päädyin kyselytutkimukseen, koska halusin saada mahdollisimman kattavan aineiston Itä-Suomen alipäälystöviroissa olevien poliis-

simiesten näkemyksistä ja mielipiteistä. Sähköpostitse tehty kysely oli helppo lähettää kaikille kohderyhmään valituille, ja lähetyksen lukijamääriä pystyi seuraamaan.

Otantametodin käytössä on huomioitava vaatimus tilastollisesta yleistettävyydestä. Kyselytutkimuksessa tähän pyritään määrittelemällä perusjoukko eli se ihmisjoukko johon tulosten tulee päteä (Alasuutari 2001: 56). ”Perusjoukolla tarkoitetaan sitä havaintoyksikköjen muodostamaa joukkoa, josta halutaan tehdä johtopäätöksiä” (Uusitalo 1991: 71). Survey -tutkimuksella voidaan tuottaa määrällinen tai numeerinen kuvaus esimerkiksi tietyn väestön tai ihmisryhmän kehityssuunnista, asenteista tai mielipiteistä, joita tutkitaan tutkimuskohteesta näytteeksi valitun otannan perusteella. Tutkija tekee koko väestöä tai ihmisryhmää koskevia yleistyksiä tai yksittäisiä väittämiä otannasta saamiensa tutkimustulosten perusteella. (Creswell 2003: 153.) Tämän tutkimuksen perusjoukkona olivat Itä-Suomen läänin poliisilaitosten alipäällystään kuuluvat poliisimiehet, mutta toisaalta heitä voidaan pitää otantana koko Suomen poliisialipäällystöstä.

Survey on hyvä menetelmä kerättäessä täsmällisiä tosiasiatietoja, kuten ikää, sukupuolta ja koulutusta, ja se toimii hyvin hankittaessa arvionvaraisia tosiasiatietoja, kuten kuinka monta kertaa vastaaja on tehnyt jotakin viimeisen vuoden aikana (Uusitalo 1991: 92). Kysely on usein kohtuullisen taloudellinen ja nopea tapa kerätä suurta populaatiota koskevia tietoja heitä edustamaan valitun otannan avulla (Creswell 2003: 154).

Survey on tyypiltään empiirinen, lähinnä kuvaileva ja vertaileva. Kuvailevan tutkimuksen päätarkoitus on kuvata sitä, miten jokin asia todella on: kuka, missä, milloin ja niin edelleen. Vertailevilla tutkimuksilla on tarkoitus selittää ilmiöiden välisiä syyseuraussuhteita. (Kiehelä & Raivola 1996: 23 ja 56.) Esimerkiksi lääkkeitä testaavia tutkijoita kiinnostaa, onko uutta lääkettä käyttäneen koeryhmän ja lumelääkettä saaneen vertailuryhmän paranemisessa eroja. Toinen yleinen tutkijoita kiinnostava kysymys on, esiintyykö eri ryhmien välillä luokittelevasta muuttujasta aiheutuneita eroja. (Erätuuli & Leino & Yliluoma 1996: 73.)

Survey-tutkimuksella on vaikea päästä pintaa syvemmälle, sillä mitä arkaluontoisemmista asioista on kysymys, sitä epäluotettavampia ovat tutkimuksen tulokset. Näkyvän

ja todellisen käyttäytymisen sijasta vastauksissa ilmenee yleensä vastaajan käsitys ihanteellisesta tilanteesta tai toivotusta käyttäytymisestä. (Grönfors 1985: 11–12.) Kyselytutkimuksella saatua aineistoa pidetään usein pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Muiksi haitoiksi on todettu muun muassa epävarmuus siitä, kuinka vakavasti vastaajat ottavat tutkimuksen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien kannalta ja ovatko vastaajat perehtyneet kysytyyn aiheeseen. (Hirsjärvi ym. 2002: 182.)

Kvantitatiiviset menetelmät perustuvat mittaamiseen, ja mittayksikkö voi olla ihmistä kuvaava ominaisuus, sana, vaikutuksen aste tai muu soveltuva yksikkö, jolla tarkasteltava ilmiö saadaan numeeriseen hallintaan. On tärkeää ottaa huomioon se, että mittaaminen ihmistieteissä on epäsuoraa, numeerista ja vertailevaa, sisältäen erilaisia virhelähteitä. (Erätuuli ym. 1996: 10–11.) Tutkimusteoria, tutkijan hypoteesit, tutkimuskohde ja tutkimuksen määramuotoisuus vaikuttavat mittaamiseen ja tuloksiin (Newman & Benz 1998).

#### **5.4 Kyselylomakkeen suunnittelu ja valmistaminen**

Opinnäytetöiden yhteydessä pidetään virheenä tietojen keruuta liian varhaisessa vaiheessa tutkimusta, jolloin ei vielä ole selkeää tietoa siitä, mitä mitataan. Mittayksiköiden suunnittelu tulee esille viimeistään laadittaessa kyselylomaketta, johon sisällytetään eri ongelmia mittaavia osioita. Sitä ennen on oltava käsitys, mitä halutaan mitata. (Erätuuli ym. 1996: 14–15.) Kyselylomakkeen rungon muodostivat alipäälystöjohtamisen 2000 -luvun tavoitetilan kuvauksessa esitetyt väitteet, joita halusin testata.

Kyselytutkimuksessa tutkija kirjoittaa tutkimusideansa lomakekysymyksien sisällöksi eikä hyvä otantamenetelmä tai jälkikäteen tapahtuva huolellinen analysointi voi paikata huonon kyselylomakkeen puutteita (Kiehelä & Raivola 1996: 64). Kysymykset eivät saa olla esimerkiksi johdattelevia. Ne muotoillaan neutraalisti yleiskieltä käyttäen, ja jokaiseen kysymykseen tulee sisällyttää vain yksi ajatus, eli kaksi- tai moniselitteisiä kysymyksiä tulee välttää. Vastatessaan kysymyksiin ihmiset tulkitsevat niiden sisältöä ja merkitystä jollakin tavalla. (Alasuutari 2001: 142 ja 145.) Usein lomake ja sen saatekir-



jelmä ovat ainoa kosketus tutkijan ja tutkittavien välillä (Grönfors 1985: 13). Tutkimuksen pätevyyttä (validius) arvioitaessa kyselylomakkeen kysymyksillä on huomattava merkitys. Vastaajat ovat saattaneet käsittää kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ajatellut. Jos tutkija käsittelee vastauksia ainoastaan oman alkuperäisen ajatusmallinsa mukaisesti, tuloksia ei voi pitää tosina ja pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2002: 213–214.) Tutkijan käyttämät menetelmät, menettelytavat ja kyky tehdä oikeita johtopäätöksiä vastaajien näkemyksistä ja kokemuksista vaikuttavat tutkimuksen sisäiseen luotettavuuteen (Creswell 2003: 171).

Kysymyksiä voidaan muotoilla useilla tavoilla, mutta yleensä käytetään kolmea muotoa: avoimet kysymykset, joissa on kysymyksen jälkeinen tyhjä tila vastausta varten; tutkijan laatimat monivalintakysymykset, joista vastaaja merkitsee oikean vaihtoehdon; ja asteikkoihin perustuva kyselytyyppi, jossa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä voimakkuusasteeltaan omaa mielipidettään lähinnä olevan vaihtoehdon. (Hirsjärvi ym. 2002: 185–187.)

Kun mitta-asteikoilla, kuten tähän tutkimukseen valitsemani Likert -asteikko, kerätään tietoja lomakekyselyssä, on huomioitava asteikkojen käänteisyys. Jos kaikissa kysymyksissä käytetään asteikkoa esimerkiksi siten, että positiiviset väittämät (1-2) ovat aina vasemmalla ja negatiiviset (4-5) oikealla puolella, voivat vastaukset suuntautua muutamien kysymysten jälkeen jo pelkästään tästä syystä positiivisiin ominaisuuksiin. Ihmisillä on usein tiedostamaton halu kertoa todellisuutta positiivisempia asioita itsestään. Lomakkeen rakenteen mahdollisesti aiheuttama ohjaus vältetään sillä, että joka toisen kysymyksen tai satunnaisten kysymysten asteikko käännetään toiseen järjestykseen. Väittämiä täydentävien avointen kysymysten etuna on se, että vastausten joukossa voi olla hyviä ajatuksia tai ideoita, ja kysymysmuoto antaa mahdollisuuden saada vastaajan mielipiteet perusteellisemmin selville. Avointen kysymysten varjopuolena on se, että niihin jätetään helposti vastaamatta ja vastaukset voivat olla ylimalkaisia tai epätarkkoja, ja vastaaja voi vastata kysymyksen vierestä. Lisäksi avoimet kysymykset ovat työläitä analysoida. (Valli 2001: 107–108 ja 111.) Päädyin lopulta siihen, että kyselylomakkeen väittämien asteikko on seuraava: 1 = täysin eri mieltä, 2 = melko eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = melko samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Asteikon pienet luvut

kuvaavat kielteistä ja suuret luvut positiivista kantaa, vastaajan ollessa eri voimakkuusasteella samaa tai eri mieltä asiasta.

Käytin kyselylomakkeessa pääasiallisesti valmiita vastausvaihtoehtoja ja väittämiä, sekä joitakin avoimia kysymyksiä. Lomakkeen rakentaminen oli mielenkiintoista ja haastavaa, ja se oli yllättävän pitkäkestoinen työvaihe. Halusin saada mahdollisimman kattavan aineiston alipäällystön johtamistehtäviin ja esimiesasemaan liittyvistä ajatuksista ja näkemyksistä, mutta joitakin kysymyksiä piti jättää pois, koska lomakkeen liika pituus voi aiheuttaa vastaamattomuutta tai huolimattomuutta vastaamista. Lomaketta rakentaessani pyrin siihen, että se on tarpeeksi selkeä, kysymykset ovat mahdollisimman loogisia ja kysymykset ovat muokattu vastaajalle henkilökohtaisiksi. (Valli 2001: 100.) Tämä ei silti takaa sitä, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymyksien ja väittämien sisällön samalla tavalla.

Lomakkeessa kysytään ensin vastaajaan ja hänen työyhteisöönsä liittyviä taustatietoja. Esimiesosiossa esitetään alipäällystön esimiesasemaa, esimiehisyyttä, työssä jaksamista ja alipäällystökoulusta koskevia väittämiä, sekä delegointia ja motivointia käsitteleviä monivalintakysymyksiä. Työyhteisön kehittämisosiossa on tulos- ja kehityskeskusteluihin liittyviä väittämiä ja vastaajan vaikuttamismahdollisuuksiin liittyviä avoimia kysymyksiä. Lomakkeen lopussa on mahdollisuus kommentoida vapaamuotoisesti alipäällystön asemaa ja toimenkuvaa Itä-Suomen läänissä. Microsoft Word Document -muodossa oleva kyselylomake on tutkimuksen liitteenä (liite 2). Siitä ilmenee kyselyn rakenne ja sisältö, vaikka se on ulkoasultaan erilainen kuin sähköinen kyselylomake.

Kyselylomakkeen testaaminen ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista on tärkeää, koska sen avulla saadaan tietoa lomakkeen toimivuudesta ja mahdollisista yksittäisten kysymysten ja asteikoiden tarkentamis- ja uudelleenmuotoilutarpeista (Creswell 2003: 158). Testasin koko prosessin ajan aluksi keskeneräistä ja lopuksi valmiina pitämäni kyselylomaketta antamalla sen kaiken kaikkiaan kahden miehistöön ja viiden alipäällystöön kuuluvan poliisimiehen luettavaksi, ja hyödynsin heiltä saamaani palautetta. Pyysin lomakkeen sisällön ymmärrettävyydestä kommentteja myös muutamilta poliisihallinnon ulkopuolisilta henkilöiltä. Tästä menettelystä huolimatta kolmannessa kysymyk-

sessä oleva virhe jäi havaitsematta. Kysymyksen ikäjakaumassa on aukko 30-vuotiaiden osalta, (alle 30 vuotta, 31–40 vuotta, jne.). Jokaiselle vastaajalle (n=101) näytti kuitenkin löytyneen sopiva ikähaarukka.

Sain Poliisikoulun valintayksikön henkilöstöltä apua kyselylomakkeen suunnitteluun, koska tutkimustuloksia aiotaan käyttää alipäällystötutkimnon kehittämiseen. Kyselylomakkeessa on joitakin tätä tarkoitusta palvelevia kysymyksiä. Lopullinen ja vastaajille avautuva kyselylomake tehtiin Poliisikoulun palvelimelle sähköisesti. Kun tällainen kysely tehdään sähköpostitse, voidaan saatekirjeen tekstin loppuun laittaa suora osoite-linkki kyselylomakkeeseen. Vastaajat klikkaavat annettua linkkiä, jolloin lomake avautuu ja he pääsevät heti vastaamaan. Vastaukset ohjautuvat ja tallentuvat tallenna -komennon jälkeen kyselytiedostoon, josta ne voidaan noutaa matriisiksi Excel -taulukkoon vastausajan umpeutumisen jälkeen. Matriisiin tallennettuja tietoja voi tutkia esimerkiksi SPSS for Windows -ohjelman avulla.

## **5.5 Kyselyn toteuttaminen**

Jouduin anomaan tutkimuslupaa poliisin ylijohdolta, koska kyselyn toteuttamisessa käytettiin poliisin tietojärjestelmiä. Tutkimusluvan myöntämisen jälkeen Itä-Suomen poliisin lääninjohto antoi käyttöäni henkilöstöluettelon vakinaisissa alipäällystöviroissa olevista poliisimiehistä, jotta pystyin osoittamaan kyselyn suoraan tutkimuksen kohteena oleville henkilöille. Jouduin päivittämään listaa kyselyhetken tilannetta vastaavaksi joitakin osin. Kyselyn saatekirjelmässä (liite 1) korostin tutkimuksen antamaa mahdollisuutta vaikuttaa omaa henkilöllisyyttä paljastamatta alipäällystöjohtamisen ja -koulutuksen kehittämiseen. Tutkimuksen kyselyosuuden ajankohta oli mielenkiintoinen tulossa olevia ja muutosjohtamistarpeita aiheuttavia organisaatiomuutoksia ajatellen. Alipäällystöllä tulee olemaan merkittävä asema uusien organisaatiomuutosten aiheuttamien operatiivisten ja osin strategisten toimintojen johtamisessa ja yhteensovittamisessa. Toivoin edellä kuvatun tilanteen edistävän vastaushalukkuutta.

Keräsin tutkimuksen empiirisen aineiston sähköisen vastauslomakkeen avulla. Lähetin kyselyn ensimmäisen kerran 20.4.2007 ja asetin vastaamiselle määräajaksi 4.5.2007.

Poliisikoululle sähköiseen taulukkoon oli kertynyt 2.5.2007 mennessä 50 vastausta. Koska havaitsin, että noin 150 tutkimusjoukkoon kuuluvaa oli lukenut lähetetyn postin ja vain kolmasosa heistä oli vastannut kyselyyn, lähetin samana päivänä kaikille muistutuskirjeen määräajalla 14.5.2007. Vastauksia oli kertynyt 9.5.2007 mennessä 69 kappaletta ja 14.5.2007 niitä oli 79. Päätin tehdä vielä kolmannen yrityksen ja jatkoin vastausta 15.5.2007 lähettämälläni motivointikirjeellä 21.5.2007 saakka. Otin tavoitteeksi saada yli puolet tutkimuksen kohderyhmästä vastaamaan ja se onnistui, koska lopullinen hyväksytty vastaajamäärä on 101/193 (vastausprosentti 52,3). Viimeisen vastausajan päättymisen jälkeen pahoitteli muutama alipäällystöviraassa oleva poliisimies minulle sitä, ettei ehtinyt vastamaan kyselyyn työkiireidensä vuoksi. Ilmeisesti tällainen kysely unohtuu helposti muun sähköpostin sekaan, ellei kyselyyn heti vastata.

## 5.6 Vastausten analysointi

Siirsin sähköisestä muodossa toteutetun tutkimuksen Excel -taulukon talletetun aineiston SPSS for Windows-ohjelmaan, jolla analyysit tehtiin. Menettely pienentää syötövirheiden riskiä. Vastausten jakaumien tarkastelussa olen käyttänyt analyysiohjelman ristiintaulukointia sekä manuaalista laskentaa ja ryhmittelyä. Analyysi on lähinnä deskriptiivistä, koska tuloksia on tarkasteltu prosenttijakaumien ja ristiintaulukoinnin kautta. Koska hyväksytysti vastanneita oli vain 101, ovat joidenkin tulosten jakaumat pieniä, ja tästä syystä olen käyttänyt joissakin taulukoissa lukumääräistä jakaumaa prosenttilukujen sijasta. Tämä on otettava huomioon tuloksia tulkittaessa, koska osaa niistä on pidettävä ainoastaan suuntaa antavia. (Hakamo 2007b: 215.)

Kyselyn saatekirjelmän osalta ilmeni heti analyysin tekemisen alkuvaiheessa vastaajille annetun ohjauksen puutteellisuus. Kirjeessä olisi pitänyt mainita, että vastaaminen ei edellytä esimiesasemaa, vaan kyse on näkemysten kartoittamisesta. Yksi alipäällystöviraassa oleva vastaaja oli jättänyt pääsääntöisesti vastaamatta vastaajan esimiesasemaa ja työyhteisön kehittämistä koskeviin kysymyksiin ja väittämiin, perustellen ratkaisuaan sillä, ettei hän ollut johtamistehtävässä ylikonstaapelin virasta huolimatta. Kyseinen henkilö oli kuitenkin vastannut yleistieto-osaan ja joihinkin avoimiin kysymyksiin, joten hänen lomakettaan ei hylätty. Näin jälkikäteen askarruttaa se, että jättivätkö jotkut

muutkin vastaamatta koko kyselyyn kuvatun syyn vuoksi. Tämän pohtimisen olisi voinut välttää sillä, että kysely olisi osoitettu palkkatietojen perusteella ainoastaan johtamistehtävissä oleville.

Avoimiin kysymyksiin annettuja vastauksia voidaan analysoida tilastollisin menetelmin luokittelemalla vastaukset ryhmiin. Luokittelua tehtäessä täytyy miettiä ja tarkastella saatuja vastauksia, jotta saadaan selville niissä esiintyvät luokat. Aluksi kannattaa käyttää melko runsastakin luokkamäärää, koska niitä pystyy myöhemmin yhdistämään ja tiivistämään. (Valli 2001: 110.) Tarkastelin avoimia kysymyksiä niiden sisältöä manuaalisesti ryhmitellen ja luokitellen. Tarkentavat avoimet kysymykset auttoivat muun muassa varmistamaan vastaajien lukumääräisen jakautumisen kenttä- ja tutkintatyöhön. Ristiintaulukoinnin mahdollistamiseksi tältä osin jouduin tekemään matriisiin manuaalisesti uuden muuttujan. Kyselylomakkeen vastaajien taustatieto-osuudessa olisi pitänyt olla erillinen valintakysymys kenttä- ja tutkintatyön osalta.

## 5.7 Tutkimuksen luotettavuus

Ihanteellisessa tapauksessa kyselytutkimuksessa saadaan kaikista havainnoista mittaus-tulos kaikille muuttujille. Käytännössä ei yleensä päästä näin hyvään tulokseen, jolloin joudutaan lähtemään oletuksesta, että aineistossa esiintyy puuttuvia tietoja. Vastaaja voi jättää epähuomiossa vastaamatta johonkin kysymykseen tai hän tekee sen tarkoituksella eli kieltäytyy vastaamasta. Väittämien ”en osaa sanoa” -tieto voi olla puuttuva tieto, koska on vaikea päätellä, onko vastaaja valinnut tämän vaihtoehdon siksi, että hänellä ei ole asiasta mielipidettä, hänellä ei ole asiasta tietoa tai hän ei ole jaksanut pohtia asiaa valiten neutraalin vastausvaihtoehdon. Mitään yleistä sääntöä ei kuitenkaan ole siitä, pitäisikö puuttuva vastaus ja ”en osaa sanoa” -vastaus erottaa toisistaan. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 2002: 87–88.) Tässä tutkimuksessa olen analysoinut väittämävastausten jakaumia sillä oletuksella, että ”en osaa sanoa” -vastaukset tarkoittavat sitä, että vastaajalla ei ole mielipidettä asiasta tai hän ei tiedä asiaa. Puuttuvat vastaukset olen huomionnut ilmoittamalla jokaisen analysoidun kysymyksen osalta vastanneiden määrän (n), johon muuttujien prosentuaalinen tarkastelu perustuu. Kaikkien väittämien prosentuaalinen vastausjakauma on nähtävissä liitteessä numero 3.

Validius tarkoittaa yleensä mittarin kykyä mitata tarkalleen sitä, mitä se on tarkoitettu mittaamaan. Mittarin rakennevalidiutta voidaan yleensä pitää hyvänä, jos tutkimuksen tulokset ovat sopusoinnussa odotusten kanssa. Muuttujien validiuden kannalta on tärkeää niiden muotoilu sekä huolellinen ja oikea tulkinta, koska niillä pyritään mittaamaan sitä, mitä vastaaja aidosti tuntee. Validius on pidettävä mielessä mittarin suunnitteluvaiheen ja mittaamisen ajan, ja selkeissäkin asioissa on syytä olettaa, että tuloksiin voi sisältyä systemaattisia virheitä. Yksi mahdollinen tilastoaineiston virhelähde on vastaajan valehtelevä, joka aiheuttaa yleensä satunnaisvirheen, mutta pahimmillaan voi ilmetä systemaattista poikkeamaa totuudesta. Mittauksen eri vaiheissa tapahtuvat satunnaisvirheet alentavat tuloksen reliabeliutta. Virheen voi aiheuttaa mittajan huolimattomuus, puutteellinen vastaus tai aineiston tallennusvaiheen väärä merkintä. Huono reliabelius alentaa mittarin kokonaisvalidiutta, mutta se ei ole riippuvainen validiudesta. Esimerkiksi, jos vaaka näyttää jokaisessa punnituksessa tasan kilon verran liian alhaista painomäärää, se on erittäin reliabeli, mutta silti epävalidi. Reliabelius ja validius muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. (Alkula ym. 2002: 89–92.)

Koska tutkimustulokset eivät ole ristiriitaisia odotuksiin nähden, oletan, että käyttämäni kyselylomake on käyttökelpoinen siinä olevien pienten virheiden korjaamisen jälkeen, ja mittaus on toistettavissa esimerkiksi jonkun toisen läänin poliisilaitoksissa.

Kyselyn tulosten luotettavuutta arvioitaessa korostuu se, että kyselyssä esitetyillä väitämällä kartoitetaan vastaajien näkemyksiä ja mielipiteitä niissä esitetyistä asioista. Tällaiset asennemittaukset sisältävät yleensä enemmän satunnaisuutta kuin selkeästi määritellyt mittaukset, kuten vastaajan ikä, sukupuoli tai virkanimike. Valmiiden vaihtoehtojen valinta voi tapahtua satunnaisesti, jos vastaajalla ei ole käsitystä tai kokemusta kysytystä asiasta. Tällöin vastaaja voi valita jonkin vaihtoehdon vain siksi, ettei halua jättää vastaamatta. Myös vastaajien mielialan vaihtelut voivat tuoda mittaukseen satunnaisvirheitä. Luotettavaa tietoa on helpompi kerätä vastaajia kiinnostavista asioista, jotka liittyvät heidän tavanomaiseen toimintaansa ja kokemuksiinsa. (Alkula ym. 2002: 94–95 ja 121.)

Osa väittämistä oli tarkoitettu mittaamaan alipäällystöjohtamisen 2000-luvun tavoitetilan määrittelyn onnistumista eli väittämiksi oli otettu määritelmässä olevia lauseita. Lisäksi väittämillä mitattiin alaisten motivointiin käytettyjen keinojen jakautumista Nakarin (1987) aiemmin käyttämien väittämien avulla, ja osa väittämistä käsitteli työssä jaksamista ja alipäällystökoulutusta. Avoimilla kysymyksillä hankin lisäselvitystä ja tarkennuksia joihinkin suljettuihin kysymyksiin ja väittämiin. Vastausten analysoinnin aikana ei löytynyt selkeitä ristiriitaisuuksia näitä vastauksia keskenään vertailemalla, joten vaikuttaa siltä, että vastaajat ovat kertoneet todellisia mielipiteitään.

Väittämiin oli vastattu pääsääntöisesti, mutta pieni osa vastanneista oli jättänyt vastamatta joihinkin kohtiin. Heidän osaltaan päädyin siihen tulkintaan, että heillä ei ilmeisesti ollut kokemusta kaikista kysytyistä asioista. Tämä käsitys vahvistui avoimia vastauksia lukiessa, koska niissä oli joitakin mainintoja eri asioista, kuten nykyinen alipäällystökoulutus, joista kaikilla vastaajilla ei ollut ilmoituksensa mukaan ajantasaista tietoa. Vastanneiden keskimääräinen alipäällystövirkaikä oli noin yhdeksän vuotta, josta päätellen heidän pitäisi tuntea tutkimuksen kohteena oleva aihealue. Tarkastelin vastajakohdaisesti avoimia vastauksia, ja niiden sisällön perusteella useat vastanneista olivat pohtineet väittämissä esitettyjä asioita. Olen sijoittanut näitä kannanottoja lukuun kuusi varsinaisten tulosten sekaan, ja luvun viimeiseen kappaleeseen. Kyselylomakkeen taustatieto-osuuden tekeminen onnistui kohtuullisen hyvin, ja taustatietojen osalta pidän vastauksia luotettavina.

Tutkimustulosten tulkinta ja yleistettävyyys kärsii siitä, että isoista poliisilaitoksista oli selkeä vähemmistö vastanneita (vain 12,9 %). Suurin vastausaktiivisuus oli alle 50 poliisimiehen poliisilaitoksissa (48,5 %), joten tulokset painottuvat pienten poliisilaitosten toimintaympäristössä työtä tekevien poliisimiesten mielipiteisiin. Lähes kaikilla vastanneilla oli poliisihallinnon antama alipäällystökoulutus, joten mahdolliset näkemuserojen ei pitäisi aiheutua koulutuksesta, vaan ehkä lähinnä työympäristöstä ja -tehtävistä. Suurissa poliisilaitoksissa on oletettavasti enemmän johtamistehtäviä alipäällystötasolla, ja alipäällystön esimiesaseman pitäisi olla sen vuoksi selkeämmin havaittavissa.

## **6 ALIPÄÄLLYSTÖN KOKEMUKSET JA NÄKEMYKSET ESIMIESTYÖSTÄ**

Tässä luvussa tarkastelen kyselyyn vastanneiden poliisimiesten taustatietoja ja näkemyksiä esimiestyöhön ja johtamiseen liittyvistä asioista. Käsittelen tuloksia osittain kyselylomakkeen ohjaamassa järjestyksessä ja joitakin asioita olen ryhmitellyt uudelleen sisällön perusteella. Käytän jatkossa ilmaisuja kenttätyö (k) ja tutkinta (t) kuvatessani eroavaisuuksia turvallisuuden ja rikostorjunnan vastuualueiden työtä tekevien poliisimiesten välillä. Joissakin kohdissa olen merkinnyt näkyviin prosentuaalisten kokonaisjakaumien lisäksi kenttätyössä ja tutkinnassa olevien osalta vastaavat luvut.

### **6.1 Vastanneiden yleistiedot**

Lähetin kyselyn henkilöstöluettelon perusteella Itä-Suomen läänin poliisilaitoksien alipäällystöviroissa oleville poliisimiehille, joita oli kyselyajankohtana yhteensä 193. Tästä joukosta vain kaksi oli naisia. Kyselyyn vastasi hyväksytysti yhteensä 101 henkilöä, joka tekee vastausprosentiksi 52,3. Kaikki vastanneet olivat miehiä, joista kenttätyötä teki 44 ja tutkintatyötä 57.

Naisten vähäinen määrä Itä-Suomen läänin poliisilaitosten alipäällystössä herättää mielenkiintoa ja se aiheuttanee rekrytointipohdintoja jatkossa. Kyselyajankohtana naisia oli alipäällystöviroissa kaksi eli 1,04 prosenttia. Naisten osuus miehistöviroissa oli vajaat 10,5 prosenttia ja yksi nainen (2,2 %) oli päällystövirassa. Poliisikoulun opiskelijat eivät sisälly lukuihin. (Itä-Suomen Poliisi 2007b.)

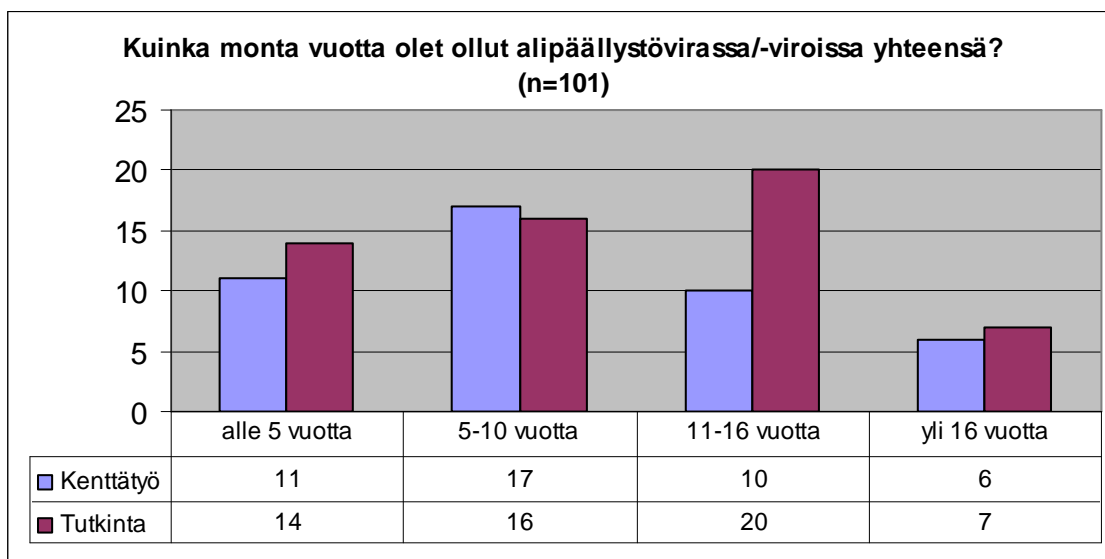
Tutkimuksissa naisjohtajien vähäistä määrää on selitetty muun muassa sukupuolirooliin liittyvillä asioilla, kuten stereotyyppioilla, ennakkoluuloilla ja asenteilla, naisten ja miesten persoonallisuuden välisillä piirre-eroilla, organisatorisilla ja rekrytointiin sekä syrjintään liittyvillä tekijöillä. Organisaation ylimmän johdon on oltava tietoinen naisten uralla etenemisen esteistä eli niin kutsutusta lasikatosta. (Ks. esim. Burke & Mattis 2005; Burke & Nelson 2002; Ragins, Townsend & Mattis 1998 ja Ragins & Sundström 1989.)



Vastanneista 12,9 (kenttätöissä 13,6 ja tutkinnassa 12,3) prosenttia (n=101) kuului ikäryhmään 31–40 vuotta, 37,6 (k 40,9 ja t 35,1) prosenttia ikäryhmään 41–50 vuotta ja 49,5 (k 45,5 ja t 52,6) prosenttia ikäryhmään yli 50 vuotta. Ikääntyminen johtanee haakeutumiseen kenttätöistä tutkintatyöhön, mikä on luonnollinen ilmiö muun muassa vuorotyötä ajatellen. Vastanneista 63,4 prosenttia oli ylikonstaapelin virassa, ja ylikonstaapeleista 32,8 prosenttia oli tutkintatehtävissä. Vastanneista 35,6 prosenttia oli rikosylikonstaapelin virassa ja tutkintatehtävissä, ja yksi vastannut oli muussa virassa (komisarion määräaikainen virkasuhde).

Vastanneista 48,5 prosenttia (n=101) oli alle 50 poliisimiehen poliisilaitoksessa, 38,6 prosenttia 50–100 poliisimiehen poliisilaitoksessa ja 12,9 prosenttia yli 100 poliisimiehen poliisilaitoksessa. Suurten poliisilaitosten edustus jäi huomattavasti odotettua vähäisemmäksi. Voisiko ilmiön taustalla olla pieniä poliisilaitoksia kiireisempi työrytmi vai se, että suurissa poliisilaitoksissa yksittäisen työntekijän vaikuttamismahdollisuudet voivat olla vähäisemmät kuin pienissä?

Kenttä- ja tutkintatyötä tehneiden vastanneiden virkaikä alipäällystötehtävissä jakautui taulukossa 1 kuvatulla tavalla. Kenttätöissä alipäällystövirkaikä keskiarvo oli 9,2 ja tutkinnan puolella 9,8 vuotta. Ero ei ole suuri, mutta tulos sopii yhteen kenttä- ja tutkintatyötä tekevien ikärakenteen kanssa. Raskaasta vuorotyöstä siirrytään vanhemmiten päivätyöhön, joka tarkoittaa lähinnä tutkintatehtäviin siirtymistä. Tutkimuksen luotettavuuden viitaten vastaajien alipäällystövirkaikä perusteella ei ole syytä epäillä, ettei heillä ole kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta aihealueesta.

**Taulukko 1** Vastanneiden lukumääräinen jakauma alipäällystövirkaiän mukaan

### Koulutustausta

Vastanneista 32,7 prosenttia (n=101) oli suorittanut Poliisiopiston järjestämän alipäällystökurssin ennen vuotta 1993. Alipäällystön virkatutkinnon (opintoviikot) vuonna 1993 tai sen jälkeen oli suorittanut 66,3 prosenttia ja yksi poliisimies oli suorittanut poliisipäällystön virkatutkinnon (mutta ei alipäällystötutkintoa).

Yli 50-vuotiaiden ikäluokasta (n=50) oli Poliisiopiston alipäällystökurssin suorittaneita 52 prosenttia ja ikäluokasta 41–50 vuotta (n=38) 18,4 prosenttia. Opintoviikkoja oli kerännyt yli 50-vuotiaista 48 prosenttia, 41–50-vuotiaista 81,6 prosenttia ja 31–40-vuotiaista (n=13) 92,3 prosenttia.

Kenttätyötä tehneistä alipäällystökurssin oli suorittanut 29,5 prosenttia ja opintoviikkoja oli kerännyt 68,2 prosenttia. Tutkintatyötä tehneiden vastaavat lukemat olivat 35,1 ja 64,9 prosenttia.

Opintoviikkotutkinto korostuu kaikkien vastanneiden osalta (66,3 % kaikista). Opintoviikot suorittaneita on edelleen reservissä ja todennäköisesti osa heistä ei tule saamaan

nimitystä alipäällystövirkaan. Näiden henkilöiden uralla etenemistä olisi suunnattava horisontaalisesti, esimerkiksi erityistehtäviin kouluttamalla, jotta työmotivaatio säilyy.

Vastanneista (n=100) alipäällystön johtamistaidon kurssin oli suorittanut 39 prosenttia, joista yli 50-vuotiaita oli 51,3 prosenttia, 41–50-vuotiaita 35,9 prosenttia ja 31–40-vuotiaita 12,8 prosenttia. Muuta johtamiskoulutusta oli hankkinut seitsemän prosenttia kaikista vastanneista, ja muuksi johtamiskoulutukseksi oli ilmoitettu tutkintaryhmänjohtajakurssi (n=1), kenttäjohtamiskoulutus (n=4), päällystötutkintoon liittyvä johtamiskoulutus (n=1) ja tradenomin opintoihin liittyvät esimiestyön ja projektijohtamisen opintoviikot (n=1). Kenttätöitä tekevistä alipäällystön johtamistaidon kurssin oli suorittanut 53,5 prosenttia ja muuta johtamiskoulutusta oli hankkinut 9,3 prosenttia. Tutkintatyötä tekevien vastaavat luvut olivat 28,1 ja 5,3 prosenttia. Tutkinnan puolella oli hankittu vähemmän johtamiskoulutusta. Kenttätöiden luonne motivoinee kyseistä työtä tekeviä hakeutumaan johtamiskoulutukseen tutkintatyössä olevia aktiivisemmin. Asiaan voi vaikuttaa sekin, että Itä-Suomen poliisin lääninjohto on panostanut aktiivisesti kenttätoiminnan johtamiskoulutuksen kehittämiseen.

Alipäällystötutkinnon jälkeen hankittavaa tai saatua johtamiskoulutusta oli kommentoitu seuraavasti:

*”Alipäällystön johtamistaidon kurssille haku on ihmeellisesti eri aikaan, kuin muut haut ja sinne on mahdoton päästä.”*

*”Mielestäni Itä-Suomi on ollut edelläkävijä alipäällystön kouluttamisessa. Käytännössä päivittäinen poliisitoimi nojaa kenttäjohtajärjestelmään ja tätä kautta poliisitoimesta välittyy kuva muulle yhteiskunnalle. Koulutus ja alipäällystön asema organisaatiossa on jotakuinkin balanssissa!”*

*”Itä-Suomen lääni on hoitanut kiitettävästi alipäällystön kouluttamista ja organisaation kehittämistä kohti selkeämpää ja yhdenmukaisempaa johtamista. Kiitos.”*

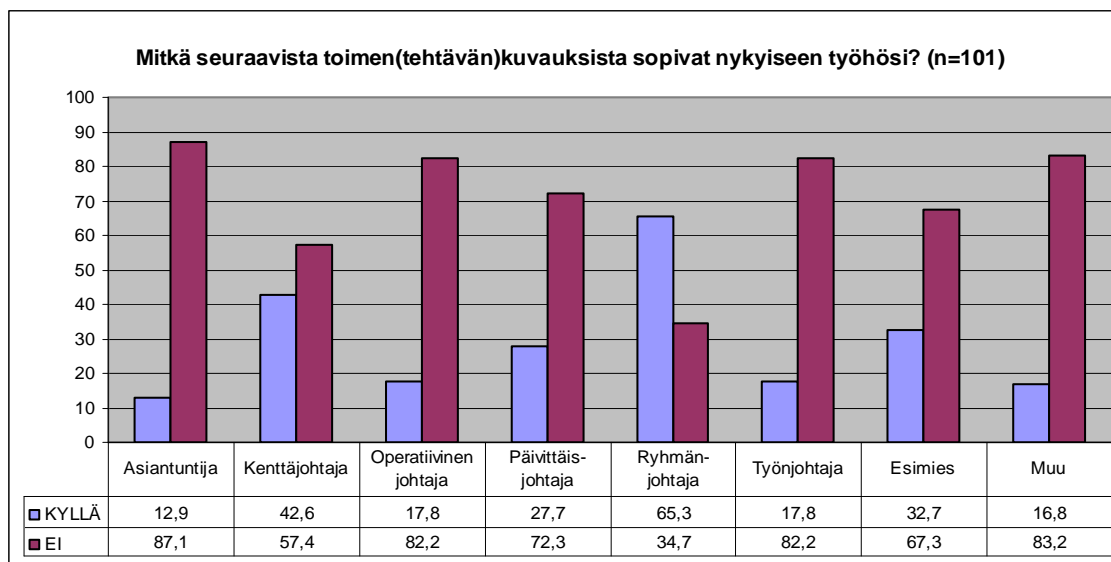
*”Koulutus ja muu vuorovaikutus lisää tulostavoitteiden saavuttamista. Kehityksen turvaamiseksi on toiminta oltava läänissä jatkuvaa. Toivottavasti läänin oma koulutus lähensi päällystön ja alipäällystön yhteistä työnäkyä yms. Työtä on kuitenkin jatkettava ja kehitettävä!”*

## Toimen-/tehtävänkuvat

Vastanneiden (n=101) toimen(tehtävän)kuvaukset jakautuivat taulukossa 2 kuvatulla tavalla. Huomiota kiinnittää se, että vastaajista vain 32,7 prosenttia katsoo olevansa esimiehiä, vain 27,7 prosenttia päivittäisjohtajia ja vain 17,8 prosenttia työnjohtajia, vaikka ryhmänjohtajiksi ilmoittautuu 65,3 prosenttia ja kenttäjohtajiksi 42,6 prosenttia. Vaikuttaa siltä, että esimiehisyyttä ja päivittäisten töiden ja suoritusten johtamista ei mielletä osaksi alipäällystön johtamistehtäviä (vrt. Jonkka 2004 ja Mälkiä 2006). Muiksi toimen- ja tehtävän kuvauksiksi ilmoitettiin ryhmän varajohtaja (n=7), rikostutkija (n=4), kenttäkomisario (n=1), varakenttäjohtaja (n=1), tutkinnanjohtaja (n=1), kouluttaja (n=1), lähipoliisivastaava (n=1) ja muu erityistehtävä (n=1).

*”Kaikilla alipäällystökoulutuksen saaneilla ei ole koulutuksen mukaista esimiesasemaa ja ylipäätään esimiesaseman saaminen ei mahdollista. Vaikuttaa motivoitumiseen ja jaksamiseen. Osa alipäällystöviroissa olevista tekee esimerkiksi tutkinnassa samaa arkipäiväistä työtä mitä tutkijat tekevät.”*

**Taulukko 2** Toimen(tehtävän)kuvauksien jakautuminen



Vaikka vain noin kolmasosa ilmoitti olevansa esimiehiä, niin kaikista vastanneista (n=100) 87 prosenttia (k 100 % ja t 76,8) ilmoitti, että heidän esimiesasemansa on määritelty poliisilaitoksen johtosäännössä ja työjärjestyksessä, ja tiedot ovat ajan tasalla.

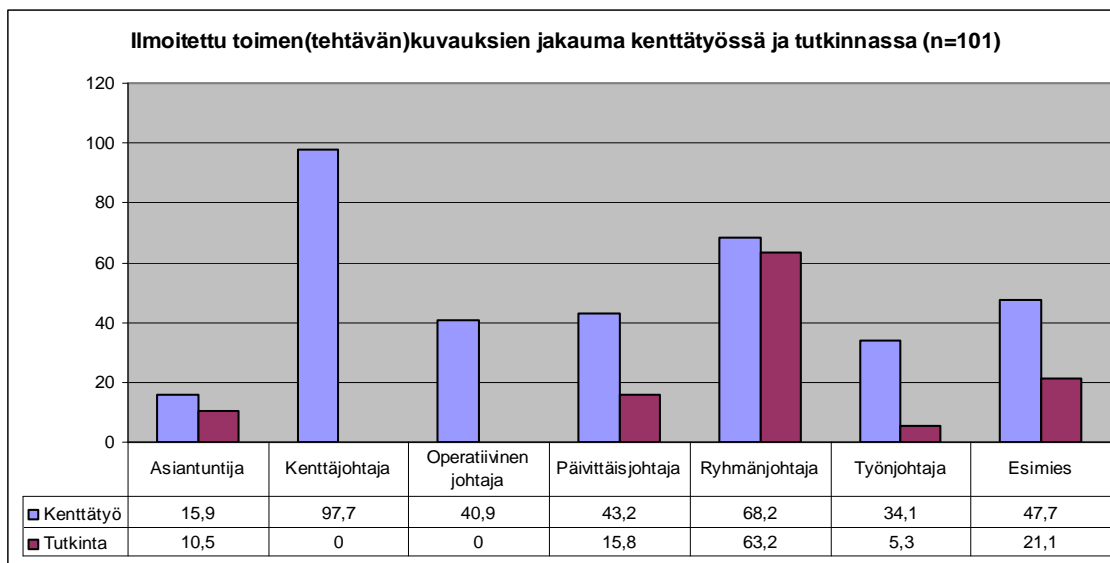
Kolme tutkintatyötä tekevää ilmoitti esimiesasemansa määrittelyksi, mutta tiedot eivät ole ajan tasalla. Seitsemän tutkintatyötä tekevää ilmoitti, että heidän esimiesasemaansa ei ole määriteltä ja neljä ei tiennyt asian tilaa. Kenttätutyötä tekevien esimiesaseman määrittely näyttäisi olevan tutkintatyötä tekeviä paremmin ajan tasalla.

*”Kentällä on toimenkuvattomia ylikonstaapeleita liikaa.”*

Taulukossa 3 on tarkasteltu toimen(tehtävän)kuvauksien ilmoitettua jakaumaa kenttä- ja tutkintatyössä. Huomattavaa on, että kenttätutyössä olevista 43,2 prosenttia ilmoitti olevansa päivittäisjohtajia, kun tutkinnassa olevista vastaavasti vain 15,8 prosenttia. Työnjohtajia katsoi olevansa kenttätutyötä tekevistä 34,1 ja tutkinnassa olevista vain 5,3 prosenttia. Esimieheksi ilmoittautui 47,7 prosenttia kenttätutyötä tekevistä ja tutkinnan vastaava luku on 21,1 prosenttia.

Johtaminen oli omaksuttu kenttätutyössä tutkintaa paremmin. Tämä voisi johtua tutkintatyön luonteesta tai liian pienistä tutkintaryhmistä, jolloin alipäällystö on sidottu hyvin pitkälti käytännön tutkintatyöhön, esimieheisyyden, päivittäis- ja työnjohtamisen jäädessä taka-alalle. Tutkintatyöhön liittyy eritasoista operatiivista toimintaa, jota alipäällystön ja päällystön on johdettava onnistumisen ja työturvallisuuden takaamiseksi. Tässä tutkimuksessa kukaan tutkintatyössä olevista ei ilmoittanut tehtäviinsä/toimenkuvaansa kuuluvan operatiivista johtamista. Tutkinnan osalta kyseessä on ilmeinen kehittämiskohde.

*”Tehtäväkierto pakolliseksi myös alipäällystössä. Tälläkin hetkellä on ryhmänjohtajia, joilla ei ole juuri kokemusta kuin yhdestä osa-alueesta.”*

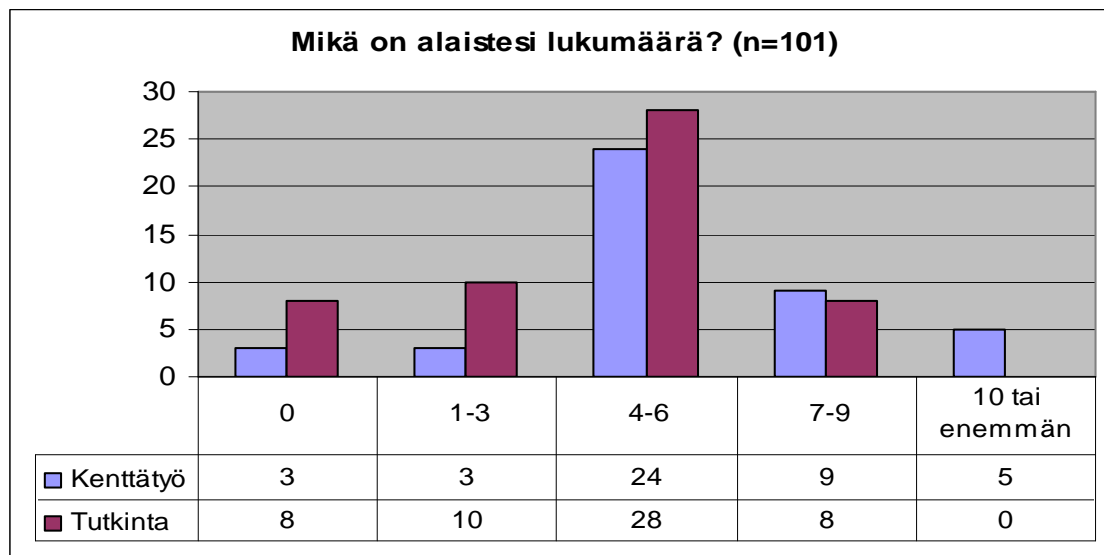
**Taulukko 3** Toimen(tehtävän)kuvauksien jakautuminen kenttä- ja tutkintatyössä

### Alaisten määrä ja johtamisen osuus työajasta

Vastanneista (n=101) 11 ilmoitti, että heillä ei ole alaisia. Vastanneista 21 ilmoitti alaisensa määräksi neljä, 19 viisi ja 12 kuusi, ja viisi ilmoitti alaisensa lukumääräksi kymmenen tai sitä enemmän. Tätä jakaumaa on hyvä verrata vastaajien edellä kerrottuun käsitykseen esimiehisiyydestä. Koska alaisia oli suurimmalla osalla vastanneista, oma esimiehisyys ja johtajuus ovat ilmeisesti kateissa lähinnä asennetasolla.

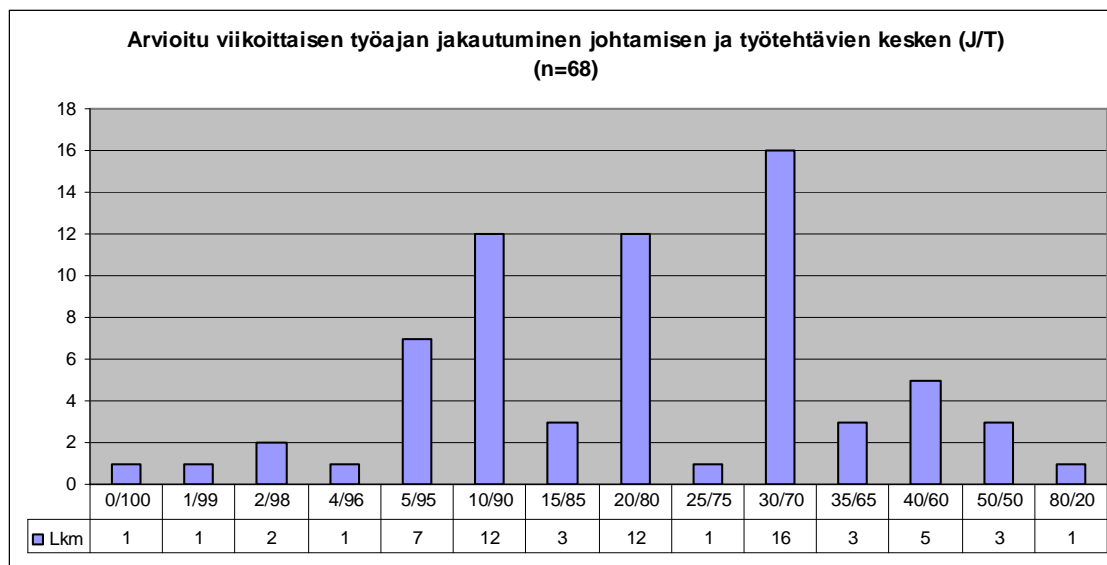
Taulukossa 4 on tarkasteltu vastaajilla olevien alaisten lukumäärää kentällä ja tutkinnassa. Jakauman mukaan Itä-Suomen poliisilaitoksissa käytetty yleisin ryhmäkoko näyttää olevan 1+4, 1+5 tai 1+6 henkilöä. Ryhmäkoot 1+1, 1+2 ja 1+3 vaikuttavat melko pieniltä, ja tällä rakenteella todelliseen johtajuuteen ei ole välttämättä mahdollisuutta tai tarvetta. Näissä tapauksissa on usein vaarana ohijohtaminen eli lähiesimiehen ohittaminen päivittäisissä ja muissa asioissa ylempää esimiestä lähestymällä, ja päinvastoin.

*”En tunne muiden yksiköiden tilannetta, joten lausun vain oman yksikön puolesta. Meillä ryhmäjohtajat ovat liian kiinteä osa suoritettavaa porrasta eli ryhmän johtaminen kärsii joka osa-alueelta.”*

**Taulukko 4** Alaisten lukumäärän jakauma lukumääräisesti kenttä- ja tutkintatyössä

Vastaajilta kysyttiin kahdella avoimella kysymyksellä arviota viikoittaisen työajan prosentuaalista jakautumisesta johtamiseen ja työtehtäviin. Oletuksena oli, että vastaaja jakaa viikoittaisen työaikansa siten, että arvioista tulee yhteensä 100 prosenttinen työaika. Vastanneista 68 oli laskenut yhteen nämä kahteen kysymykseen ilmoittamansa arviot. Vastanneista 33 oli ilmoittanut joko alle tai yli 100 prosenttisen työajan yhteislukemat. He olivat ehkä ymmärtäneet kysymykset väärin tai he eivät olleet laskeneet ilmoittamiinsa prosenttilukuja yhteen.

Taulukossa 5 kuvataan 100 -prosenttisesta viikoittaisesta työajasta johtamiseen ja työtehtäviin käytettyjä osuuksia. Yleisin jakauma oli 30/70 prosenttia johtamiseen/työtehtäviin viikossa. Alipäällystön työajasta suurin osa näyttää kuluvan työprosessiin johtamisen jäädessä vähemmälle. Vain yhdeksän vastaajaa ilmoitti käyttävänsä viikoittaisesta työajastaan johtamiseen 40 prosenttia tai enemmän.

**Taulukko 5** Viikoittaisen työajan prosentuaalinen jakautuminen; johtaminen/työtehtävät

## 6.2 Vastanneiden esimiesasema

Olen jakanut kyselylomakkeessa tämän otsikon alla kysytyjen asioiden tulokset kuuden eri alaotsikon alle. Näissä kuudessa kohdassa olen tarkastellut vastanneiden näkemyksiä saadusta alipäällystökoulutuksesta ja ammattitaidosta, alipäällystön asemasta ja roolista, työssä jaksamisesta, delegoinnista, esimies-alaisuudesta ja motivoinnista.

### 6.2.1 Alipäällystökoulutus ja ammattitaito

Vastanneista 60,2 prosenttia (n=98) oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että *heidän suorittamansa alipäällystötutkinto on antanut hyvät valmiudet nykyisen toimenkuvan hoitamiseen*. Heistä 19,4 prosenttia oli melko eri mieltä asiasta ja 20,4 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Vastauksista päätellen noin 19 ja pahimmillaan jopa noin 40 prosenttia vastanneista ei ole kokenut alipäällystökoulutusta riittäväksi alipäällystötehtävän hoitamisessa.



Alipäällystökurssin ennen vuotta 1993 suorittaneiden vastanneiden (n=33) näkemykset tutkinnon antamista valmiuksista jakautuivat seuraavasti:

- 27,3 % oli melko eri mieltä asiasta,
- 24,2 % ei osannut sanoa mielipidettään,
- 36,4 % oli melko samaa mieltä ja
- 12,1 % oli täysin samaa mieltä (myönteiset yhteensä 48,5 %),

ja alipäällystön virkatutkinnon (opintoviikot) 1993 alkaen suorittaneiden vastanneiden (n=65) mielipiteet jakautuivat näin:

- 15,4 % oli melko eri mieltä,
- 18,5 % ei osannut sanoa mielipidettään,
- 55,4 % oli melko samaa mieltä ja
- 10,7 % oli täysin samaa mieltä (myönteiset yhteensä 66,1 %).

Tulos vaikuttaa siinä mielessä loogiselta, että ennen vuotta 1993 suoritettua alipäällystökurssin sisältö ei varmaankaan antanut parhaita mahdollisia valmiuksia kyselyajankohdan (vuoden 2007) toimintaympäristön haasteisiin.

Kenttätöitä tehneiden (n=43) näkemykset tutkinnon antamista valmiuksista jakautuivat seuraavasti:

- 18,6 % oli melko eri mieltä,
- 18,6 % ei osannut sanoa mielipidettään,
- 53,5 % oli melko samaa mieltä ja
- 9,3 % oli täysin samaa mieltä (myönteiset yhteensä 62,8 %),

ja tutkintatyötä tehneiden (n=55) mielipiteet jakautuivat vastaavasti tällä tavalla:

- 20 % oli melko eri mieltä,
- 21,8 % ei osannut sanoa mielipidettään,
- 45,5 % oli melko samaa mieltä ja
- 12,7 % oli täysin samaa mieltä (myönteiset yhteensä 58,2 %).

Kenttätöitä tehneet näyttivät olleen hieman tutkintatyötä tehneitä tyytyväisempiä tutkinnon antamiin valmiuksiin.

*”Alipäällystön ammatillista osaamista henkilöstö- ja operatiivisen johtamisen osalta tulisi kehittää ja yhdenmukaistaa edelleen koulutuksen avulla.”*

Vastanneista 63,5 prosenttia (n=96) oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että *alipäällystötutkintoa tulisi kehittää*. Heistä 5,2 prosenttia oli asiasta täysin tai melko eri mieltä ja 31,3 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Vastanneiden lähinnä johtamiseen liittyvät alipäällystötutkinnon kehittämisehdotukset on ryhmitelty kuuteen eri luokkaan, jotka ovat esitelty seuraavaksi.

Vastanneiden mukaan alipäällystötutkintoa tulisi kehittää seuraavilla osa-alueilla:

- Johtaminen ja esimiehisuus (n=15)
- Henkilöstöjohtaminen ja -hallinto (n=14)
- Ihmissuhdetaidot (n=6)
- Operatiivinen ja tilannejohtaminen (n=6)
- Tutkinnanjohtaminen (n=6)
- Päivittäisjohtaminen (n=5)

Vastanneista 71,7 prosenttia (n=92) ei osannut sanoa sitä, että *mitataanko alipäällystötutkinnon valintakokeessa ominaisuuksia, jotka ovat olennaisia alipäällystötöimenkuvan hoitamisessa*. Melko tai täysin samaa mieltä siitä, että valintakokeessa mitataan kyseisiä ominaisuuksia, oli 23,9 prosenttia, ja neljä vastaajaa oli asiasta täysin tai melko eri mieltä. Alipäällystötutkinnon valintakokeen tunnettavuutta tulisi edistää ja lisätä, koska valintakokeen tunnettavuus helpottaisi omalta osaltaan tutkinnon suorittajiksi valittavien ja tutkinnon suorittaneiden esimieheksi soveltuvuuden arviointia rekrytointitilanteissa.

Vastanneista 76,7 prosenttia (n=90) ei osannut sanoa sitä, että *tulisiko alipäällystön valintakoetta kehittää*. Melko tai täysin samaa mieltä valintakokeen kehittämistarpeesta oli 18,9 prosenttia ja neljä vastaajaa ei ottanut kantaa asiaan. Kehittämiskohteeksi ilmoitettiin koulutukseen hakeutuvan henkilön soveltuvuuden arviointi esimies- ja johtamistehäviin (n=5). Alipäällystökoulutuksen nykyisen valintamenettelyn ilmeisen heikko tunnettavuus vaatinee Poliisikoulun toimenpiteitä, jotta omalta osaltaan rekrytointivastuussa oleva alipäällystö kykenee osallistumaan rekrytointiin tehokkaasti.

Väitteestä ”*alipäällystön edustajien tulee olla ammattitaidoltaan sillä tasolla, että jo se on omiaan luomaan esimiesauktoriteettia*” oli melko tai täysin samaa mieltä 94,9 pro-

senttia vastanneista (n=99). Yksi vastaaja oli melko eri mieltä ja neljä ei ottanut kantaa asiaan.

*”Esimiesasemassa toimiva rikosylikonstaapeli tai ylikonstaapeli on käytännön työn junailija itse työhön vahvasti osallistuvana. Esimiehellä pitää olla vankka ammattitaito ja kyky toimia esimerkkinä alaisille ja kollegoille. Näin saadulla luontaisella auktoriteetilla päivittäistyöskentely sujuu ongelmitta. Onko aina näin, en tiedä!”*

Väitteestä ”hyvästä alaisesta tulee usein hyvä esimies” oli melko tai täysin samaa mieltä 49 prosenttia vastanneista (n=100). Täysin tai melko eri mieltä oli 30 prosenttia ja 21 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Näitä väitteitä voi tarkastella ajatuksella, että organisaation ja työyhteisön kannalta hyvä alainen kehittää omaa ammattitaitoaan sopeutuen työyhteisöön, jota kautta hänen mahdollisesti myöhemmin hankkimansa esimiesasema olisi vakaammalla pohjalla.

## 6.2.2 Alipäällystön asema ja rooli

Vastanneet (n=100) olivat melko (42 %) tai täysin samaa mieltä (56 %) siitä, että *alipäällystön asema poliisiorganisaatiossa on tärkeä*. Yksi vastaaja oli melko eri mieltä ja yksi ei ottanut kantaa asiaan. Tämä enemmistön näkemys on saatava käytännön toiminnassa näkyväksi, ja erityisesti tutkinnan puolella (vrt. Jonkan 2004 raportti).

*”Alipäällystön asema on erityisen merkittävä varsinkin isossa poliisilaitoksessa, missä on todellista johtamistoimintaa, päivittäisjohtamista ja tilannejohtamista sekä useita alaisia. Alipäällystöllä on käsitys poliisitoiminnasta ja heidän mielipidettään pitäisi kuunnella.”*

*”Alipäällystön asema on tärkeä alueesta / läänistä riippumatta. Suurimpana ongelmana ainakin yksikössäni lienee se, että alipäällystöön kuuluva henkilöstö ei ole sisäistänyt omaa asemaansa ja sen mukanaan tuomia tehtäviä ja vastuita oikein.”*

Organisaation toimintasuunnitelmien jalkauttamiseen ja tuloksellisuuteen liittyvistä asioista oltiin pääsääntöisesti samaa mieltä. Väitteestä ”*alipäällystöllä on merkittävä rooli organisaatiomuutosten aiheuttamien operatiivisten toimintojen johtamisessa ja yhteensovittamisessa*” oli melko tai täysin samaa mieltä 80 prosenttia vastanneista (n=100).

Seitsemän prosenttia oli melko eri mieltä ja 13 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Väitteestä *”alipäällystöllä on merkittävä rooli strategisten linjausten jalkauttamisessa käytännön toiminnaksi”* oli melko tai täysin samaa mieltä 80,8 prosenttia vastanneista (n=99). Täysin tai melko eri mieltä oli 10,1 prosenttia ja 9,1 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Tulevia organisaatiomuutoksia ajatellen nämä vastausjakaumat herättävät myönteisiä odotuksia. Valmiutta vastuun ottamiseen tuntuu olevan, jos väittämiin on vastattu rehellisesti.

Väitteestä *”alipäällystöllä on vastuullinen rooli toimia linkkinä päällystön ja miehistön välillä poliisityön kaikkinaisen tuloksellisuuden takaamiseksi”* oli melko tai täysin samaa mieltä 92 prosenttia vastanneista (n=100). Melko eri mieltä oli kaksi vastaajaa ja kuusi ei ottanut kantaa asiaan. Tämän jakauman mukaan ohjohtaminen ei olisi ongelma Itä-Suomen läänissä, mikäli vastuullisen roolin ymmärtäminen toteutuu lähiesimiesten käytännön johtamistoiminnassa.

Väitteestä *”miehistön ja päällystön välisen linkin toimimiseen tarvitaan lisäresursseja”* oli melko tai täysin samaa mieltä 31,3 prosenttia vastanneista (n=99). Heistä 44,5 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä ja 24,2 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Joka tapauksessa noin kolmasosa katsoi miehistön ja päällystön välisen linkin eli alipäällystön toiminnan kehittämiskohteeksi. Tässä tulee mieleen ajatus edellä mainitusta ohjohtamisesta eli lähimmän esimiehen ohittamisesta suuntaan tai toiseen.

Alipäällystön moninaisesta roolista *”alipäällystö toimii pääsääntöisesti ryhmänjohtajina, päivittäisjohtajina, työnjohtajina, kenttäjohtajina ja operatiivisina johtajina, ja kaikissa näissä tehtävissä joko erikseen tai samanaikaisesti”* oli melko tai täysin samaa mieltä 89 prosenttia vastanneista (n=100). Melko tai täysin eri mieltä oli kahdeksan prosenttia ja kolme prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Tätä tulosta voi verrata vastaajien ilmoittamiin toimen- ja tehtäväkuvauksiin.

*”Alipäällystön toimi on selkeä työjohtotoimi. Ryhmänjohtaja toimii edunvalvojana ja ryhmän työhyvinvoinnin tärkeimpänä toimijana. Ryhmä on ryhmänjohtajan näköinen.”*

Vastanneet (n=100) olivat melko (21 %) tai täysin samaa mieltä (79 %) siitä, että *ylikonstaapeli on suorittavan portaan esimies ja työnjohtaja, ja samanaikaisesti myös osatätä suorittavaa joukkoa*. Ylikonstaapelia ei katsottu ainoastaan parempipalkkaiseksi työntekijäksi, sillä väitteestä *”ylikonstaapeli on vain parempipalkkainen työntekijä eikä niinkään esimies tai työnjohtaja”* oli täysin tai melko eri mieltä 92,1 prosenttia vastanneista (n=100). Ainoastaan seitsemän prosenttia oli melko samaa mieltä väitteen suhteen ja yksi vastaaja ei ottanut kantaa asiaan. Nämä vastaukset ovat esimiehisyyden korostumisen osalta jonkin verran ristiriidassa vastaajien ilmoittamiin toimen- ja tehtävänkuvauksiin verraten. Avoimista vastauksista ilmeni, että joissakin poliisilaitoksissa ylikonstaapelin virkanimikkeellä on henkilöitä asiantuntijana tai tutkintatyössä ilman varsinaista esimiesasemaa.

*”Tutinnan ryhmänjohtajien asemaa pitäisi parantaa enemmän esimies-suuntaan.”*

Alipäällystön käytännön työtä koskevista vastuista, valvonta- ja ohjausvelvollisuudesta oltiin pääsääntöisesti melko tai täysin samaa mieltä. Väitteestä *”alipäällystö vastaa käytännön poliisityöstä”* oli melko tai täysin samaa mieltä 85,9 prosenttia vastanneista (n=99). Heistä 10,1 prosenttia oli melko tai täysin eri mieltä ja neljä prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Väitteestä *”alipäällystö valvoo käytännön poliisityötä”* oli melko tai täysin samaa mieltä 94 prosenttia vastanneista (n=100). Melko eri mieltä oli kolme vastaaja ja samoin kolme ei ottanut kantaa asiaan. Väitteestä *”alipäällystö ohjaa käytännön poliisityötä”* oli melko tai täysin samaa mieltä 93 prosenttia vastanneista (n=100). Melko eri mieltä oli kaksi vastaajaa ja viisi ei ottanut kantaa asiaan.

*”Alipäällystön asema ja rooli on viime vuosina terävöitynyt.”*

*”Ainakin kenttäjohtajien asema on selkeä ja porukka varsin ammattitaitoista kautta linjan.”*

Väitteestä *”alipäällystöllä on entistä suurempi rooli ja vastuu päivittäisen työn johtamisesta”* oli melko tai täysin samaa mieltä 96 prosenttia vastanneista (n=100). Väitteestä *”häätäkeskusuudistus korostaa alipäällystön esimiesasemaa”* oli melko tai täysin samaa mieltä 73 prosenttia vastanneista (n=100). Heistä kahdeksan prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä ja 19 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Käytännössä poliisin kenttä-

johtajat ja tutkinnan päivittäisjohtamisesta vastaavat joutuvat johtamaan hätäkeskuksen välittämien tehtävien suorittamista (vrt. Jonkan 2004 raportti).

*”Alipäällystön asema niin kenttäjohtajina kuin myös päivittäisjohtajina on korostunut viimeisen kymmenen vuoden aikana huomattavasti hätäkeskusuudistuksen myötä. Käytännön poliisitehtävät tulevat hoidettua juuri näiden henkilöiden tietämyksen ja kokemuksen pohjalta.”*

*”Alipäällystön vastuu ja työtaakka on lisääntynyt viime vuosina. Siihen on vaikuttanut useat viimeaikojen muutokset muun muassa 1. Hälytyskeskus (kaikki työnnetään kentälle ja kenttäjohtajan vastuulle.) 2. Vastuu ryhmän tuloksesta ja ryhmän työhyvinvoinnista.”*

Vastanneista 68,7 prosenttia (n=99) oli melko ja 25,3 prosenttia täysin samaa mieltä siitä, että *alipäällystön toimenkuvan mukaisten tehtävien hoitaminen on mahdollista heidän yksikössään*. Kaksi vastaajaa oli asiasta melko eri mieltä ja neljä ei ottanut kantaa asiaan. Alipäällystön toimenkuvan hoitamisen esteiksi ilmoitettiin perus- ja muiden tehtävien ja vastuiden aiheuttama ajanpuute esimiestehtäviin, johtamiseen ja suunnitteluun, sekä vähäinen johtamistarve. Toimenkuvan hoitaminen nähtiin myös motivaatioasiaksi.

*”Vaikuttaa siltä, että alipäällystön asema, tehtävät ja toimenkuvat vaihtelevat varsin laajasti. Käsitykseni mukaan kenttätoiminnassa kenttäjohtajan rooli on selkeästi operatiivinen, eivätkä valtuudet ja vastuut aina kohtaa.”*

### **6.2.3 Työssä jaksaminen**

Väitteestä *”alipäällystöllä on entistä suurempi rooli ja vastuu alaistensa työssä jaksamisesta”* oli melko tai täysin samaa mieltä 85,9 prosenttia vastanneista (n=99).

Vastanneista 67 prosenttia (n=100) oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että *esimiestyössä tarvitaan lisää välineitä alaisten työssä jaksamisen ylläpitoon*. Heistä 16 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä ja 17 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Noin kaksi kolmasosaa vastanneista ilmoittaa alaisten työssä jaksamisen kehittämiskohteeksi, joten asia vaatii esimiestaholta jatkuvaa seurantaa ja aktiivisuutta.

Väitteestä ”*työpaikallani on ongelmia työssä jaksamisessa*” oli melko tai täysin samaa mieltä 50 prosenttia vastanneista (n=100). Heistä 33 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä ja 17 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Merkittävää ja huolestuttavaa on, että puolet vastanneista ilmoitti työssä jaksamisen ongelmista työpaikallaan, ja vain kolmasosa oli eri mieltä asiasta, joten jaksaminen olisi otettava tarkemman tarkastelun alle. Tarkentavaan kysymykseen oli ilmoitettu erilaisia työssä jaksamisen ongelmia, joita on ryhmitelty seuraavaksi. Resurssiasiat ja työkiireet korostuivat vastauksissa.

Työssä jaksamisen ongelmat johtuivat pääasiallisesti seuraavista asioista:

- Vähäiset resurssit (n=20)
- Liikaa töitä tai liiallinen työpaine (n=16)
- Ikääntyminen (n=9)
- Henkilökohtaiset ongelmat, kuten perhe tai alkoholi (n=8)
- Henkilöstösuhdeongelmat (n=7)
- Työtilat ja -olot (n=6)
- Johtamisongelmat: päällystö, päällikkö ja ylin johto (n=5)
- Epätasainen työn jakautuminen (n=5)
- Kiire (n=4)
- Jatkuva muutos (n=3)

#### 6.2.4 Delegointi

Väitteestä ”*luotan alaisiini ja voin jakaa heille hoidettavaksi osan tehtävistäni*” oli melko samaa mieltä 34,7 (k 31,8 ja t 37) prosenttia vastanneista (n=98). Täysin tai melko eri mieltä oli 7,1 (k 9 ja t 5,6) prosenttia ja 58,2 ei ottanut asiaan kantaa. Vain noin kolmasosa vastanneista ilmoitti luottavansa alaisiinsa delegointiasioissa, mikä herättää mielenkiintoa. Kantaa ottamattomien määrä oli huomattavan suuri, varsinkin, kun lähiesimiesten luulisi tuntevan alaisensa hyvin.

Väitteestä ”*teen mielelläni kaikki minulle kuuluvat tehtävät itse*” oli melko tai täysin samaa mieltä 52 (k 56,8 ja t 48,2) prosenttia vastanneista (n=100). Heistä täysin tai mel-

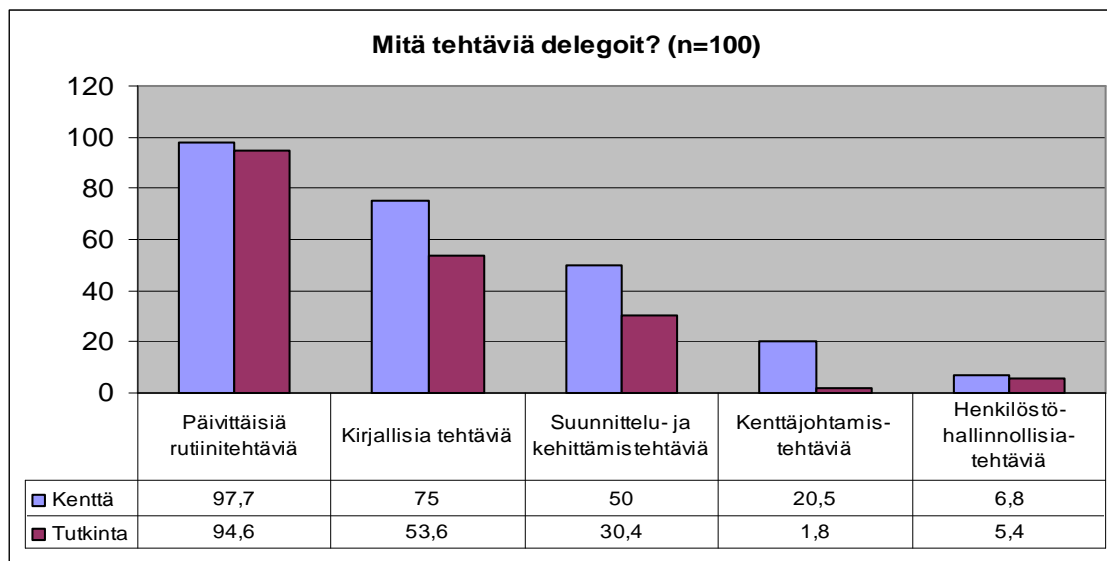
ko eri mieltä oli 37 (k 34,1 ja t 39,3) prosenttia ja 11 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Noin puolet halusi tehdä kaikki omat tehtävänsä itse. Näiden lähiesimiesten olisi tarkasteltava tehtäviään siten, että he oppisivat delegoimaan osan vastuusta alaisilleen. Tutkinnan puolella näyttäisi olevan hieman enemmän delegointivalmiutta, mikä voi johtua tehtävien luonteesta.

Väitteestä ”*minulla on paljon tehtäviä, jotka voin delegoida alaisilleni*” oli melko tai täysin samaa mieltä 54,1 (k 47,7 ja t 59,3) prosenttia vastanneista (n=98). Heistä 30,6 (k 38,7 ja t 24,1) prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä ja 15,3 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Delegoitavia tehtäviä näyttää olevan yli puolella vastanneista, ja tutkinnassa hieman enemmän kuin kenttätyössä.

Väitteestä ”*jaan mielelläni tehtäviä alaisilleni*” oli melko tai täysin samaa mieltä 80,6 (k 88,6 ja t 74,1) prosenttia vastanneista (n=98). Heistä 6,1 (k 4,5 ja t 7,4) prosenttia oli melko eri mieltä ja 13,3 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Asennepuoli tehtävien delegoimiseen näyttäisi olevan kunnossa, mutta käytännön toteutus ei liene vielä samalla tasolla.

Vastanneet (n=100) ilmoittivat delegoivansa eniten päivittäisiä rutiinitehtäviä, kirjallisia tehtäviä sekä suunnittelu- ja kehittämistehtäviä. Kenttätehtävissä olevat delegoivat enemmän kuin tutkinnassa olevat. Ilmoitettu tehtävien delegointijakauma kenttä- (n=44) ja tutkintatyössä (n=56) on esitetty taulukossa 6. Taulukossa mainittujen tehtävien lisäksi vastanneet ilmoittivat delegoivansa erilaisia tutkintaan tulleita juttuja (n=2), koulutus-tehtäviä (n=2), tiedotustehtäviä (n=1), sidosryhmätehtäviä (n=1), vastuuta erilaisista valvontatehtävistä (n=1) ja erilaisten projektien tehtäviä vastuualuejaon mukaisesti (n=1).



**Taulukko 6** Tehtävien delegointijakauma kenttä- ja tutkintatyössä

### 6.2.5 Esimies-alaissuhteet

Vastanneilla oli seuraavia näkemyksiä esimies-alaissuhteeseen liittyvistä asioista. Väitteestä ”*esimies-alaissuhteeni oman esimieheni kanssa on toimiva*” oli melko tai täysin samaa mieltä 87 (k 97,7 ja t 78,6) prosenttia vastanneista (n=100). Heistä seitsemän (k 0 ja t 12,5) prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä ja kuusi (k 2,3 ja t 8,9) prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Suhde omaan esimieheen näyttää olevan pääsääntöisesti kunnossa, mutta kuitenkin on maininnan arvoista, että yli kymmenellä prosentilla asia ei ole näin. Kenttätöitä tekevien osalta positiivisia vastauksia oli lähes 100 prosenttia, sillä ainostaan yksi vastaaja ei osannut sanoa kantaansa ja muut pitivät suhdetta oman esimiehensä kanssa toimivana.

Väitteestä *esimies-alaissuhteessani oman esimieheni kanssa on parannettavaa*” oli melko tai täysin samaa mieltä 30,3 (k 18,2 ja t 40) prosenttia vastanneista (n=99). Heistä 54,5 (k 65,9 ja t 45,5) prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä ja 15,2 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Kaikista vastanneista noin kolmasosa (k 18,2 % ja t 40 %) katsoi, että suhteessa oman esimiehen kanssa oli parannettavaa, joka on nähtävä henkilöstöjohtami-

seen liittyvänä kehittämiskohteena. Tutkintatyössä olevien osalta tarve näyttää olevan selkeästi suurempi. Tämä saattaa johtua tutkintatyön ja työtehtävien luonteesta.

Väitteestä ”*esimies-alaissuhteeni alaisten kanssa on toimiva*” oli melko tai täysin samaa mieltä 89,9 prosenttia vastanneista (n=99) ja 10,1 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Kenttätyössä olevista 93,2 prosenttia koki suhteensa alaisiinsa toimivaksi ja tutkinnan vastaava luku oli 87,3 prosenttia. Huomattavaa on se, että negatiivisia vastauksia ei ollut yhtään, sillä kenttätyössä olleista 6,8 ja tutkinnassa 12,7 prosenttia ei osannut sanoa mielipidettään.

*”Miehistön suhtautuminen usein negatiivista. Kaikki eivät ole vielääkään omaksuneet sitä, että joku johtaa.”*

Väitteestä ”*esimies-alaissuhteessani omien alaisten kanssa on parannettavaa*” oli melko tai täysin samaa mieltä 35,4 prosenttia vastanneista (n=99). Heistä 42,4 (k 56,8 ja t 30,9) prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä ja 22,2 (k 15,9 ja t 27,3) prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Vaikka 89,9 prosenttia vastanneista ilmoitti esimies-alaissuhteensa alaistensa kanssa toimivaksi, heistä 35,4 prosenttia oli sitä mieltä, että suhteessa on parannettavaa. Kenttätyössä olleista tämän tarpeen ilmoitti 27,3 ja tutkintatyössä 41,8 prosenttia. Edellä käsiteltyihin esimies-alaissuhteisiin liittyen on todettavissa, että tutkimustulosten perusteella tutkinnan puolella on tässä asiassa enemmän kehittämistarvetta kuin kenttätyössä olevien osalta, mutta asiaa ei saa unohtaa kentänkään osalta.

*”Monta kirjaa on kirjoitettu aiheesta, minkälainen on hyvä esimies, mutta montako kirjaa on kirjoitettu aiheesta, miten olet hyvä alainen?”*

## 6.2.6 Motivointi

Väitteestä ”*alipäällystöllä on entistä suurempi rooli ja vastuu ryhmän johtamisesta ja motivoinnista*” oli melko tai täysin samaa mieltä 98 prosenttia vastanneista (n=100).

Vastaajilta kysyttiin, mitä seuraavista työmotivaation kohottamiskeinoista he ovat käyttäneet. Eniten käytetyksi (n=100) ilmoitettiin suullisen tai kirjallisen tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista (92 %: kenttätyössä 97,7 % ja tutkinnassa 87,5 %).

Seuraavina olivat työturvallisuuden parantaminen (69 %: k 88,6 % ja t 53,6 %), työyhteisön toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti ryhmässä (66 %: k 75 % ja t 58,9 %), työntekijöiden omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen (66 %: k 75 % ja t 58,9 %), henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin tarkistaminen (UPJ) (65 %: k 79,5 % ja t 53,6 %) ja työntekijöiden tekemien aloitteiden huomioon ottaminen ja palkitseminen (62 %: k 68,2 % ja t 57,1 %). Motivointikeinoja oli käytetty enemmän kenttätyössä kuin tutkinnassa.

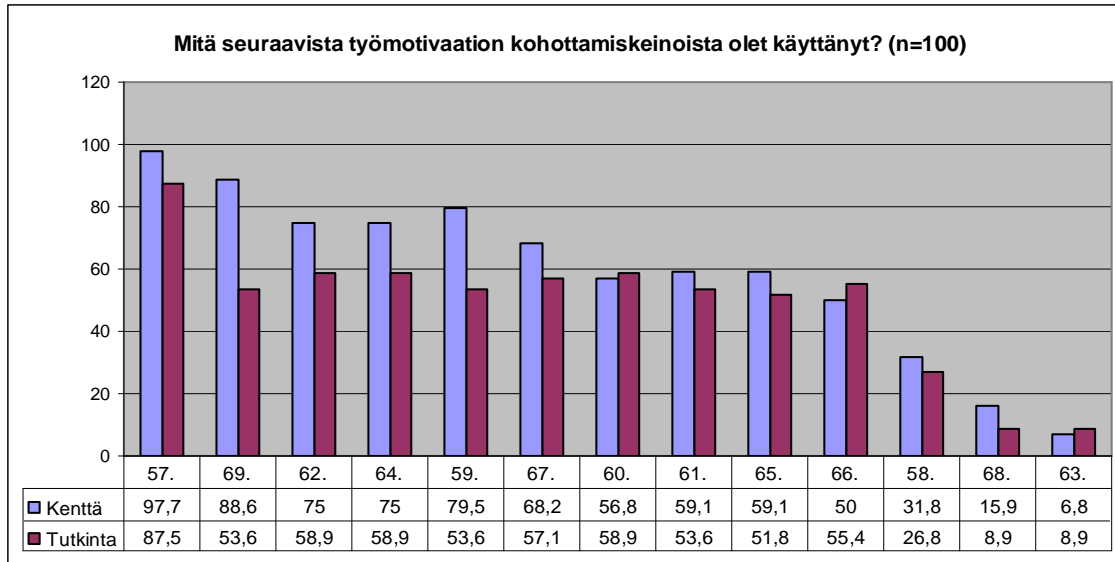
Selvästi vähiten käytettyjä motivointikeinoja olivat työntekijöiden toimintaan liittyvän valvonnan vähentäminen (8 %: k 6,8 % ja t 8,9 %), työyhteisön toiminnan yhteiskunnallisen merkityksen korostaminen (12 %: k 15,9 % ja t 8,9 %) ja jatkuvan palautteen antaminen alaiselle riippumatta työsuorituksen laadusta (29 %: k 31,8 % ja t 26,8 %). Muuksi työmotivaation kohottamiskeinoksi ilmoitettiin työhyvinvoinnin kehittäminen koko henkilökunnalle (n=1).

Hyvien työsuoritusten palkitseminen palautteella oli tavanomaisin motivointikeino. Poliisin ammattiin liittyvien riski- ja vaaratekijöiden vuoksi ei ole yllätys, että työturvallisuuden parantaminen oli toisella sijalla, ja kenttätyössä (88,6 %) huomattavasti tutkintaa (53,6 %) enemmän korostettu. Ryhmäkeskustelut ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen olivat jaetulla kolmannella sijalla. Uusi palkkausjärjestelmä oli nähty motivointikeinona henkilökohtaisen arvioinnin osalta.

Nakaran (1987) kuntasektorin tutkimuksessa tärkeimmäksi motivointikeinoksi oli ilmoitettu suullisen tunnustuksen antaminen, joka on myös tässä tutkimuksessa ensimmäisellä sijalla. Nakarin tuloksissa toisena oli työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, joka oli tässä tutkimuksessa neljännellä sijalla. Työyhteisön toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti oli tässä tutkimuksessa kolmannella sijalla ja Nakarin tutkimuksessa kuudentena. Tässä tutkimuksessa toisena ollut työturvallisuuden parantaminen oli Nakarin tutkimuksessa vasta 12. sijalla. Tämä kuvanee osaltaan työn luonteen vaikutusta tutkimustuloksiin. Tässä tutkimuksessa käytetyksi ilmoitettujen motivointikeinojen jakaumaa on tarkasteltu taulukossa 7 kenttätyön ja tutkinnan osalta erikseen. Keinovali-

koima taulukossa on esitetty ilmoitetussa käyttäjärjestyksessä ja kyselyn mukaisella numeroinnilla.

**Taulukko 7** Työmotivaation kohottamiskeinot ilmoitetussa käyttäjärjestyksessä



- 57. Suullisen tai kirjallisen tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista (92 % vastanneista)
- 69. Työturvallisuuden parantaminen (69 %)
- 62. Työyhteisön toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti ryhmässä (66 %)
- 64. Työntekijöiden omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen (66 %)
- 59. Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin tarkistaminen (UPJ) (65 %)
- 67. Työntekijöiden tekemien aloitteiden huomioon ottaminen ja palkitseminen (62 %)
- 60. Hyvin työtään tekevien työntekijöiden vastuullisuuden lisääminen (58 %)
- 61. Työntekijöiden informoiminen siitä, miten heidän työnsä liittyy koko työyhteisön toimintaan (56 %)
- 65. Työntekijöiden koko työyhteisöä koskevien vaikutusmahdollisuuksien tukeminen (55 %)
- 66. Työntekijöiden työn sisällön kehittäminen yksilöllisesti (53 %)
- 58. Jatkuvan palautteen antaminen alaiselle riippumatta työsuorituksen laadusta (29 %)
- 68. Työyhteisön toiminnan yhteiskunnallisen merkityksen korostaminen (12 %)
- 63. Työntekijöiden toimintaan liittyvän valvonnan vähentäminen (8 %)

### 6.3 Työyhteisön kehittäminen

Vastanneista 56 prosenttia (n=100) oli osallistunut yksikkönsä tulossopimuksen tekemiseen konkreettisesti ja 77 prosenttia (n=100) ilmoitti käyneensä tulos- ja kehityskeskusteluja alaistensa kanssa. *Vuosittaisten tulos- ja kehityskeskustelujen tärkeydestä* oli melko tai täysin samaa mieltä 75 prosenttia vastanneista (n=100). Heistä 16 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä ja yhdeksän prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Neljäsosa vastanneista ei pitänyt tulos- ja kehityskeskusteluja tärkeinä tai ei ottanut kantaa niiden tärkeyteen. Kuitenkin näissä keskusteluissa pitäisi aloittaa vuosittaisten tulossopimusten sisältämien tavoitteiden jalkauttaminen käytännön toiminnaksi.

Väitteestä ”*ryhmänjohtajan keskeisenä tehtävänä on tulos- ja kehityskeskustelujen käyminen alaistensa kanssa*” oli melko tai täysin samaa mieltä 69 prosenttia vastanneista (n=100). Heistä 21 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä asiasta ja kymmenen prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Noin kolmasosa ei pitänyt keskustelujen käymistä ryhmänjohtajan keskeisenä tehtävänä tai ei ottanut kantaa asiaan. Kuitenkin lähiesimiesten yksi keskeinen tehtävä on varmistaa, että jokainen heidän alaisistaan saa riittävät ja samat tiedot organisaation toiminnan tavoitteista ja niihin liittyvistä henkilökohtaisista tehtävistä ja tavoitteista.

Vastanneista 91,9 prosenttia (n=99) oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että *esimiehenä toimiva ylikonstaapeli pystyy suorittamaan alaistensa henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin*. Neljä vastaajaa oli asiasta melko eri mieltä ja neljä ei ottanut kantaa asiaan. Edelliseen verraten vain 55,2 prosenttia vastanneista (n=96) oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että *heidän alaistensa henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi on vaivatonta*. Asiasta täysin tai melko eri mieltä oli 30,2 prosenttia ja 14,6 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Lähiesimiehet pystyvät arvioimaan alaistensa työsuorituksia, mutta se ei ole kaikkien osalta helppo tehtävä. Arvioinnin helppous ei liene ollutkaan järjestelmän tavoitteena, koska alaisten työsuoritusten seuranta on ihannetilanteessa jatkuvaa työpanosta vaativaa eikä vain ajoittaista ja satunnaista toimintaa. Käytännössä arviointia vaikeuttanee jo se, että esimiehet eivät välttämättä ole kaikissa poliisilaitoksissa kaikkien alaistensa kanssa yhtä paljon tekemisissä tai samoissa työvuoroissa.

Väitteestä ”*vuosittaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa läpikäydyt asiat vaikuttavat työyhteisön kehittämiseen*” oli melko tai täysin samaa mieltä 75 prosenttia vastanneista (n=100). Heistä 14 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä ja 11 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Neljäsosa vastanneista oli eri mieltä tai ei ottanut kantaa siihen, että keskusteluilla olisi vaikutusta työyhteisön toimintaan. Näiden vastaajien työyhteisöissä keskustelut ovat ilmeisesti epäonnistuneet tältä osin. Mikäli keskustelut painottuvat lähinnä vain palkka-asioihin, jäävät työyhteisön ja työntekijän kehittämiseen liittyvät asiat helposti taka-alalle.

*”Esimiesasemassa toimivan alipäällikön asema tulos- ja kehityskeskustelujen osalta vaikuttaa tukalalta - heidät on asetettu puun ja kuoren väliin, sillä heidän odotetaan arvioivan ryhmänsä jäsenten suorituksia, mutta muun muassa tosiasialliset palkkavaltuudet näyttävät puuttuvan.”*

*”Tulos- ja kehityskeskustelut ovat turhauttavia siinä mielessä, kun esimiehet määräävät rajat joissa on pysyttävä työsuorituksen arvioinnissa.”*

Vastanneista 62,6 prosenttia (n=99) oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että *tulos- ja kehityskeskustelu ei ole riittävä väline työyhteisön kehittämiseen*. Asiasta täysin tai melko eri mieltä oli 22,2 prosenttia ja 15,2 prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Edelliseen kohtaan verraten näyttäisi siltä, että keskustelut vaikuttavat työyhteisön kehittämiseen, mutta ne eivät yksin ole riittävä väline siihen. Työyhteisön kehittäminen on jatkuva prosessi, ja vuosittainen keskustelu tapahtuu liian harvoin tästä näkökulmasta tarkastellen. Työyhteisöissä tarvitaan monipuolista ja jatkuvaa keskustelua sekä vuorovaikutusta. (ks. tarkemmin kappaleesta 3.5: mm. Ekman 2004; Salmimies & Salmimies 2002 ja Ukkonen 1994.)

Vastanneista 86 prosenttia (n=100) oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että *tulos- ja kehityskeskusteluja tulisi kehittää*. Neljä prosenttia oli asiasta täysin tai melko eri mieltä ja kymmenen prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Ilmoitettu näkemys tukee sitä, että keskustelujen sisältö ei ole vielä löytänyt lopullista ja ihanteellista muotoaan kaikissa tutkituissa työyhteisöissä. Yksi vaihtoehto on Juvosen (2007) esittämä mahdollisuus käyttää ryhmäkehityskeskustelua tulossopimuksen organisaation tavoitteita ja toimintaa koskevien yleisten osien käsittelyssä, jonka jälkeen esimiehille jäisi enemmän aikaa henkilökohtaisiin ja yksilötason asioihin painottuviin keskusteluihin alaistensa kanssa.

Olen samaa mieltä Mälkiän (2006: 19) kanssa siitä, että tulos- ja kehityskeskustelujen kehittämiseksi tarvitaan lisää systemaattista tietoa siitä, miksi eri poliisiyksiköiden kokemukset ja käytännöt ovat erilaisia. Toisissa poliisiyksiköissä keskustelut tuottavat hyvää tulosta samaan aikaan, kun ne toisissa koetaan hyödyttömiksi.

Väitteestä ”*vaikuttamismahdollisuuteni toimessani eivät ole olleet niin hyvät kuin itse toivoisin*” oli melko tai täysin samaa mieltä 29 prosenttia vastanneista (n=100) ja kymmenen prosenttia ei ottanut kantaa asiaan. Vastanneista 61 prosenttia oli asiasta täysin tai melko eri mieltä. Noin kolmasosa vastanneista ei siis tuntenut päässeensä vaikuttamaan asioihin toivomallaan tavalla. Tilanne ei vaikuta parhaalta mahdollisesta, mutta toisaalta mitään täysin uutta ei tullut esille ongelmiksi koettujen asioiden osalta. Seuraavaan luetteloon on koottu tiivistäen ne asiat, jotka olivat koettu vaikuttamismahdollisuuksia rajoittaneiksi tekijöiksi.

Vaikuttamismahdollisuuksia rajoittaneiksi seikoiksi ilmoitettiin seuraavia asioita:

- Esimiesten toiminta: *ylemmät esimiehet eivät tunne käytännön työtä; muutoksissa hitautta; näkemyserot eri johtamistasojen välillä; ylin johtotaso eristäytyy; päällikkökeskeisyys päätöksenteossa; päätöksenteossa ohittaminen tai kuulematta jättäminen; alipäällystölle ei anneta vastuuta (n=20)*
- Uusi palkkausjärjestelmä: *hts-pisteytys liian jäykkä henkilöstön motivointia ajatellen; ennalta määrätyn hts-keskiarvon noudattaminen; rahaa ei ole tarpeeksi todelliseen arviointiin; lähiesimiehen arviointi rajoitettua; lähiesimiehen arviointia ei hyväksytä (8)*
- Vähäiset resurssit: *liian vähän rahaa muun muassa uudistuksiin; henkilöstöpula; huono kalusto; kiire, ei jää aikaa johtamiseen tai toiminnan kehittämiseen (6)*
- Hajautettu rakenne: *palvelutoimisto on sivussa (n=1)*

Alipäällystön vaikuttamismahdollisuuksia eniten rajoittaneeksi tekijäksi ilmoitettiin ylempien esimiesten toiminta (n=20). Joka viides kyselyyn vastannut kritisoi esimiestensä toimintaa tältä osin. On kuitenkin muistettava, että alaisilla on vastuu muun muassa oman aktiivisuuden osalta. Joidenkin vastaajien kommentteissa oli korostettu oman aktiivisuuden merkitystä silloin, kun asioihin halutaan vaikuttaa. Lisäksi on hyvä muis-

taa, että poliisilaitosten ylin esimiestaso ei juuri voi vaikuttaa käytettäviksi annettuihin taloudellisiin resursseihin. Yksiköiden käytössä olevalla määrärahalla on omat ja useimmiten rajoittavat vaikutuksensa uuden palkkausjärjestelmän soveltamisessa.

Seuraavissa asioissa toivottiin enemmän vaikuttamisen mahdollisuuksia:

- Uuden palkkausjärjestelmän soveltaminen: *arviointi- ja palkkavaltuudet todelliseksi; tasapuolisuuden edistäminen ja arvioinnin kehittäminen; lisää rahaa käytettäväksi henkilökohtaiseen palkanosaan eli palkitsemiseen (n=17)*
- Henkilöstöasiat: *työhyvinvointi; rekrytointi; resurssit kysyntää vastaavaksi, jotta ehtii tehdä työt kunnolla; yhteishengen luominen (n=11)*
- Toiminnan ja talouden suunnittelu ja johtaminen: *hankinnat; aloitteet; työvuorot; päivittäistoiminta; kenttätoiminta; tutkintatoiminta; käytännön työhön liittyvän asiantuntemuksen hyödyntäminen (n=11)*

Vaikuttamismahdollisuuksia haluttiin parantaa eniten (n=17) uuden palkkausjärjestelmän osalta. Joissakin kommentteissa korostui se, että eniten tulos- ja kehityskeskusteluja tekevä alipäällystö tekee ”likaisen työn” arviointien soveltamisessa rahatilanteen mukaisesti. Poliisipäälliköiden tekemiä linjauksia muun muassa palkkakulujen osalta pidettiin palkkavaltuuksien rajoittamisena. Vaikuttaa siltä, että joillakin alipäällystötason esimiehillä oli ollut paineita suurempien alaisten henkilökohtaiseen työsuoritukseen perustuviin korotusten tekemiseen kuin mitä kyseisten poliisilaitoksien yleinen linjaus oli mahdollistanut. Kommenteista ilmeni myös, että ylemmän esimiehen uuteen arviointiin palauttamat palkkaesitykset koettiin epämiellyttäväksi.

*”Ryhmänjohtaja on kaikkein vaikeimmassa tilanteessa UPJ -keskusteluissa (=puun ja kuoren välissä). Pisteytyksen mahdollisuus on olematon ja siitä huolimatta alipäällystö suorittaa suurimman osan poliisilaitoksen tulos- ja palkkakeskusteluista. = Paska kaadetaan alipäällystön niskaan.”*



## 6.4 Alipäällystön palkkaus ja tulevaisuus

Sisällöltään otsikon mukaiset kannanotot ovat otettu tähän kokonaisina tai osittaisina siteerauksina sillä poikkeuksella, että selkeät sanojen kirjoitusvirheet ovat korjattu.

### Palkkaus

*”Alipäällystön vastuu päivittäisjohtamisessa on lisääntynyt viime vuosina mutta palkkaus jäänyt eniten jälkeen (esimerkiksi tutkintaryhmän rikosylikonstaapelin vakanssilla olevat vararyhmänjohtajat).”*

*”Vastuu ja tehtävät lisääntyvät, palkka ei. Asema, toimenkuva ja palkkaus eivät ole yhdenvertaisia koko läänin alueella.”*

*”Yhtenäinen linja puuttuu poliisilaitosten välillä muun muassa alipäällystön vaatavuustasojen suhteen. Ohjeita tulkitaan eri poliisilaitoksissa eri tavalla. Kannustavaksikin keuhuttu palkkauudistus on ikävä kyllä muodostunut monien kohdalla lannistavaksi!”*

*”Uuden palkkausjärjestelmän tuoma lisäarvo on vain ryhmänjohtajilla, muut eivät ole oikein hyvässä asemassa.”*

*”Vanhat ylikonstaapelit, jotka ovat tukiosalla, ovat turhautuneita. Toimenkuvissa suuria eroavuuksia isojen ja pienten laitosten välillä, asia tasaantuu vuonna 2009.”*

*”Uuden palkkausjärjestelmän myötä ei ole riittävästi huomioitu niitä kenttä-/ryhmäjohtajia jotka ovat ottaneet perustehtävänsä lisäksi runsaasti muuta vastuuta. Eli 04.06. \”kakkosta\” tulisi käyttää paremmin. Muutoin lisävastuiden ottamista on vaikea kannustaa.”*

### Tulevaisuus

*”Asema korostuu entisestään, kun siirrytään suurempiin vastuu alueisiin.”*

*”Kenttäjohtamisen merkitys tulee kasvamaan jatkossa ja näin ollen vastuu-kin kasvaa!”*

*”Tulevaisuuden näkymät hiukan huolestuttaa. Poliisipiirijakoja kun uudistetaan, niin alipäällystön merkitys korostuu entisestään riippuen siitä, mitenkä laajoja alueita muodostetaan. Kenttäjohtoalueiden muodostamisessa on käytettävä hyväksi alipäällystön kokemuksia.”*

*”Kenttäjohtajuuden määrittely uusien poliisialueiden/yksiköiden muodostumisvaiheessa (poliisipiirien yhdistymisessä) keskittyykö kenttäjohtajuus vain suurten kaupunkien ympärille jatkossa?”*

*”Kenttäjohtajajärjestelmä tulee säilyttää tulevaisuudessakin pienissä laitoksissa, vaikka poliisilaitoksia yhdistellään isommiksi kokonaisuuksiksi.”*

*”Alipäällystönkin on omissa toimissaan otettava johtajuus. Meidät on mielestäni asetettu paljon vartijoiksi, esim. kenttäjohtajan roolissa. Kenttäjohtajat tarvitaan myös pienempien kihlakuntien alueilla. Jos kenttäjohtaja on fyysisesti kaukana toiminta-alueesta, ei tehtävää voi kunnolla hoitaa. On tunnettava alue ja toimijat. Jos/kun kihlakuntien määrä vähenee ja alueet suurenevat korostuu entisestään paikallinen töiden johtaminen ja siinä ylikonstaapeli on tärkeässä roolissa.”*

*”Suunnitelmissa on myös lähitulevaisuudessa suurentaa toimialuetta ja keskittää johtaminen vain yhteen keskuspaikkaan. Kansalaiset eivät millään tule olemaan tasavertaisessa asemassa poliisin palvelujen saatavuuden suhteen huomioiden keskuspaikasta kauempana olevat taajamat, siellä käydään vain hoitamassa pakolliset tehtävät ja palataan keskuspaikkaan. Aina vain näissä yhdistymisissä annetaan ymmärtää, että palvelut paranevat, karu todellisuus iskee vasten kasvoja kenttäjohtajana toimiessa ja miettiessä mitä tehtäviä hoidetaan ja mitkä annetaan vain ajan hoitaa. Tämä ei ole oikein vaan päättäjiltä vaadittaisiin entistä järeämpiä keinoja ja määrärahoja poliisille kansalaisten turvallisuuden ylläpitämisessä.”*

*”Tulevaisuuden kihlakuntauudistus aiheuttaa varmuudella monenlaisia muutoksia alipäällystön roolissa ja toimenkuvissa. Miten jaetaan kenttäjohtoalueet? Esimerkiksi Pohjois-Savo, jossa on kenties kolme kenttäjohtoaluetta (pohjoinen, keskinen ja eteläinen). Miten työnjohtajajärjestelyt toteutetaan kyseisessä mallissa? Muuttuvatko uuden aluejaon myötä kenttäjohtajien/ryhmänjohtajien toimenkuvat? Tulisiko keskuspaikkojen kenttäjohtajille/ryhmänjohtajille joitain erityisvastuita? Kenttäjohtaja joutuu suorittavan poliisimiehen roolista entistä enemmän siirtymään enemmän työjohtajan rooliin - ehkä mallia tulisi ottaa pelastuslaitoksen P3:sta! Mikä on kenttäkomisarioiden ja kenttäjohtajien välinen työnjako tulevaisuudessa. Ottaako päällystö entistä suuremman osan kenttätoiminnan päivittäisestä johtamisesta? Miten järjestetään isolla alueella kenttäjohtajien yhteinen työnäky? Pelkät Itä-Suomen yhteiset kenttätoiminnan johtamistaidon yms. kurssit eivät siihen varmuudella riitä. Tulevaisuudessa mielestäni korostuu alipäällystön ammattimainen ote päivittäisen kenttätoiminnan johtamiseen. Tarvitaan vuorovaikutustaitoisia, sosiaalisia, jämäköitä, yhteistyökykyisiä henkilöitä, jotka ovat valmiita laittamaan itsensä likoon yhteisen hyvinvoinnin ja jaksamisen eteen. Tarvitaan epäitsekkäitä johtajia, joilla katse on tässä ja nyt, mutta toisaalta tuntevat menneisyyden ja osaavat katsoa tulevaisuuteenkin.”*

## 7 POHDINTA

Tutkimuksessani halusin tutkia poliisin alipäällystöjohtamisen nykytilaa ja kehittämistarvetta. Lähestyin tutkimusongelmaa tarkempien tutkimuskysymysten avulla. Selvitin tarkemmin muun muassa sitä, millaista henkilöstöä oli Itä-Suomen läänin poliisilaitosten alipäällystöviroissa; mikä oli kyseisten poliisimiesten käsitys alipäällystöjohtamisesta, esimiesasemasta ja -työstä; mitä johtamistehtäviä heillä oli; oliko hankittu alipäällystökoulutus ollut riittävä työtehtävien hoitamiseksi; oliko tutkinta- tai kenttätyötä tekevien poliisimiesten välillä näkemuseroja tutkimusaiheesta; ja oliko alipäällystö osallistunut työyhteisönsä kehittämiseen. Testasin näitä asioita alipäällystöjohtamisen tavoitetilan kuvauksesta irrotettujen väittämien, sekä suljettujen ja avoimien kysymysten avulla. Kyselyn ja vastausten analysoinnin tavoitteena oli saada esille vastanneiden mielipiteet omasta johtamisesta, esimiestyöstä ja johtamistehtävistä.

Tutkimusaineiston hankintamenetelmänä käytin sähköistä kyselylomaketta. Rakensin kyselylomaketta ja tutkimuksen teoriaosuuden perusrunkoa samanaikaisesti. Tutustuin lomakkeen suunnittelun aikana kvantitatiiviseen metodikirjallisuuteen ja joihinkin tutkimuksiin, joiden avulla pyrin tekemään lomakkeesta mahdollisimman toimivan, kattavan ja sisällöllisesti virheettömän. Tämä ei kuitenkaan onnistunut täydellisesti, kuten olen jo aiemmin kertonut. Jossakin vaiheessa kyselyn rakentamista pohdin sitä, että olisiko sittenkin pitänyt tehdä asiasta laadullinen tutkimus, ja tutustuin sitä käsittelevään kirjallisuuteen. Tämä vaihtoehto olisi vaatinut sen, että jokaisesta poliisilaitoksesta olisi valittu satunnaisesti esimerkiksi arpomalla yksi alipäällystövirassa oleva poliisimies haastateltavaksi. Luovuin tästä ajatuksesta, koska katsoin saavani aikaan paremman lopputuloksen kyselymenetelmää käyttäen.

Teoriaosuuden peruslähtökohtana oli lähiesimiestyöhön ja ihmisten johtamiseen liittyvien koulukuntien ja näkemysten mahdollisimman monipuolinen tarkastelu. Tämän lisäksi laitoin teoriaosaan poliisin alipäällystöjohtamista tarkastelevan osuuden. Tulosten analysoinnin aikana minulle syntyi se käsitys, että tutkimuksen teoriaosa ja tutkimustu-

lokset kohtasivat toisensa monessa kohdassa. Näiltä osin laitoin raportointiosuuteen joitakin teoriaviittauksia, mutta niitä olisi ehkä saanut olla enemmän.

Tutkimus onnistui kyselyvastausten lukumäärän valossa tarkasteltuna kohtuullisesti, sillä tavoitteeksi asetettu vastausmäärä 100 saavutettiin. Kyselyyn vastanneiden osalta herättää mielenkiintoa se, että suurimpien poliisilaitosten alipäällystöltä saatiin vastauksia huomattavasti odotettua vähemmän. Olisi ollut mielenkiintoista selvittää, mikä aiheutti vastauskatoa näiltä osin, mutta tämä olisi vaatinut uutta kyselyä. Yksi syy katoon voi olla se, että suurissa poliisilaitoksissa on todennäköisesti enemmän työvuoro kohtaisia tehtäviä kuin pienissä. Joka tapauksessa tuloksia tulkittaessa ja yleistettäessä on muistettava se, että suuri osa vastanneista oli töissä pienissä poliisilaitoksissa.

Eräs alle 50 poliisimiehen poliisilaitoksen kenttäjohtajana toimiva ylikonstaapeli kertoi, että kyselylomakkeen täyttäminen työvuoron aikana ei onnistunut täysin toivotulla tavalla. Lomakkeessa olevia kysymyksiä olisi pitänyt saada pohtia rauhassa ja jonkin verran tarkemmin. Tätä mahdollisuutta oli heikentänyt se, että kesken vastaamisen oli alkanut tulla suoritettavia tehtäviä, joiden vuoksi lomakkeen loppuosa oli pitänyt täyttää hieman kiireisellä aikataululla. Vastaustilanteen häiriöttömyyttä ei voinut millään tavalla taata, ainakaan kenttätöitä tehneiden osalta. Tämä on voinut vaikuttaa tuloksiin.

Kyselyyn vastanneiden taustatietoja analysoidessa nousi esille naisten vähäinen määrä alipäällystössä. Tähän vaikuttaa omalta osaltaan tietenkin se, että poliisissa on naisia muutoinkin vähemmän kuin miehiä. Mielenkiintoista on se, että miksi naisia ei ole kahdenta enempää Itä-Suomen läänin alipäällystöviroissa. Virkoja on kaikkiaan lähes 200, johon verraten naisten määrä on todella pieni. Pienimuotoinen tutkimus tästä aiheesta olisi ilmeisen tarpeellinen. Naisten lisääntynyt rekrytoituminen poliisihallintoon aiheuttanee joillekin, ja ehkä lähinnä vanhemmille poliisimiehille päänvaivaa, koska monet ovat pitäneet poliisin työtä miehisyteen liittyvänä asiana. Muutamat heistä ovat sanoneet, että he eivät haluaisi olla samassa partiossa naisen kanssa. Naisiin liittyy joitakin uskomuksia ja tarinoita heidän fyysisestä huonommuudestaan miesten rinnalla, mikä nähdään muun muassa työturvallisuuskysymyksenä. Tämä on melko yksioikoista ja vanhakan-taista ajattelua nykyaikaisessa yhteiskunnassa.

Kyselyn väittämävastausten jakaumia tarkastellessa näyttää ilmeiseltä, että alipäällystöjohtamisen 2000-luvun tavoitetilä on hyvin onnistuneesti ja ymmärrettävästi määritelty. Alipäällystöjohtaminen kentällä ei kuitenkaan kaikilta osin vastaa määriteltyä tilannetta. Vastanneista ainoastaan noin kolmasosa katsoi olevansa esimiehiä, vajaa kolmannes päivittäisjohtajia ja vain alle viidesosa työnjohtajia. Tulos voi osaltaan aiheutua alipäällystölle kuuluvasta työprosessiin osallistuvan lähiesimiehen roolista, jolloin johtaminen voi unohtua päivittäisiä rutiinitehtäviä hoidettaessa. Johtamisroolien vähäistä mieltämistä pohdittaessa on hyvä tarkastella sitä, että voisiko eräs syy siihen olla poliisipäällikkötutkimuksessa mainittu perinteinen virkaikäperusteinen nimittämismenettely, jossa ei niinkään mitata nimitettävien esimiehisyyttä ja johtamistaitoja. Tiukasti poliisiorganisaatioissa istunut tapa nimittää virkaikäperusteisesti on eräs organisaatiokulttuurin ilmentymä. Poliisikulttuuri on korostanut kokemusta ja virkaikää, jonka yksi ilmenemismuoto on ollut nuorempiin esimiehiin ja jopa poliisipäällikköihin kohdistettu ”pojittelu”. Pelkkä virkaiän karttuminen ei sinällään anna johtamisvalmiuksia, jos itsensä kehittäminen tältä osin on unohtunut. Opintoviikkomuotoinen alipäällystötutkimus ei liene ollut paras mahdollinen, koska johtajuusominaisuuksia ja sopivuutta johtamistehtäviin ei testattu millään tavalla.

Tehtävän työn luonteella ja sisällöllä näyttäisi olevan omat vaikutuksensa johtamisroolien omaksumiseen. Tutkimustulosten perusteella on selkeästi havaittavissa, että kenttätöissä olleet olivat omaksuneet johtamisrooleja tutkintatehtävissä olleita paremmin, ja kenttätöitä tehneet olivat hankkineet tutkintatyötä tehneitä enemmän alipäällystötutkimuksen suorittamisen jälkeistä johtamiskoulutusta. Tulokset vahvistavat sitä empiiristä näkemystä, että alipäällystöjohtaminen on ollut enemmän kateissa juuri tutkinnan puolella. Tähän vaikuttanee omalta osaltaan kenttäjohtamisjärjestelmien ja -koulutuksen kehittyminen, jota vastaavaa toimintaa ei tutkinnan puolella vielä juuri ole. Tutkintatyössä olleiden ryhmärakenteita tarkasteltaessa tulee mieleen, että liian pienet (1+2 tai 1+3) ryhmät aiheuttanevat omalta osaltaan sen, että ryhmänjohtajana toimivasta ylikonstaapelista tulee käytännössä aktiivinen tutkintatyön suorittaja, johtamisroolin unohtuessa tai jäädessä sivuun. Ryhmäkoon merkitys on otettava huomioon myös kenttätöiden puolella. Suuremmat ryhmäkoot lisäävät tarvetta johtamiseen ja ne edistävivät johtamisroolin

omaksumista. Liian pienet ryhmäkoot saattavat aiheuttaa ohjohtamista, jolloin yksittäiset, miehistöön kuuluvat työntekijät ottavat yhteyttä suoraan päällystöön tai päinvastoin.

Tutkimuksessa ilmeni, että alipäällystö ei juuri tunne nykyistä alipäällystökoulutusta ja siihen liittyvää valintamenettelyä. Kertooko tämä havainto siitä, että asia ei herätä nykyisen alipäällystön mielenkiintoa vai siitä, että Poliisikoulu olisi epäonnistunut tiedottamisessa tältä osin? Joka tapauksessa nykyinen alipäällystö on lähiesimiesasemansa perusteella juuri se taho, jonka pitäisi kannustaa ja tuoda esille tulevaan alipäällystökoulutukseen valittavia henkilöitä. Lähiesimiehillä tulisi olla parhaat tiedot alaistensa osaamisesta ja soveltuvuudesta eri tehtäviin, mikäli he ovat hoitaneet oman johtamistehtävänsä huolella.

Poliisin organisaatiouudistuksen lähestyessä olisi hyvä tarkastella kriittisesti nyt käytössä olevia organisaatorakenteita, kuten ryhmäjakoja ja -kokoja, jotta johtaminen kaikilla tasoilla jäməköttyisi ja selkiytyisi. Alipäällystoesimiesten monipuolisen osaamisen takaamiseksi olisi syytä korostaa työkierron merkitystä, joka ei tällä hetkellä liene tarpeeksi arvostettua kaikissa poliisilaitoksissa. Olen kuullut tunnepitoisia kannanottoja siitä, että siirtyminen määrääjäksi esimerkiksi kenttätehtävistä tutkintaan aiheuttaisi ylipääsemättömiä vaikeuksia yksityiselämässä tai uusiin työaikoihin sopeutumisessa. Kuitenkin pitkässä juoksussa kyseessä on selkeä työkierrossa olevan etu ammattitaidon monipuolistumisen ja kokemuksen karttumisen muodossa, mutta ilmeisesti poliisissa arvostetaan vielä liian paljon sektoriosaamista ja sen mukanaan tuomia yksipuolisia näkemyksiä poliisityöstä ja sen johtamisesta. Poliisityötä ja sen johtamista pitäisi tarkastella kokonaisuutena, eikä esimerkiksi vain organisatoristen osasto- tai tehtäväjakojen perusteella.

Tutkimuksessa esille tulleet naisten vähäinen määrä johtamistehtävissä ja alipäällystöviroissa olevien heikosti omaksumat johtamis- ja esimiesroolit olisivat mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita, ja ne voisi toteuttaa ehkä parhaiten laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen.

## LÄHTEET

- Aaltola, Juhani & Raine Valli (Toim.) (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltonen, Tapio, Heikki Pajunen & Kallu Tuominen (2005). Syty ja sytytä: Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Aaltonen, Tapio, Mikko Luoma & Raija Rautiainen (2004). Vastuullinen johtaminen: Inhimillistä tuloksentekeä. Helsinki: WSOY.
- Alasuutari, Pertti (2001). Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Hanki ja jää. Helsinki: Gaudeamus.
- Alkula, Tapani, Seppo Pöntinen & Pekka Ylöstalo (2002). Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1.-4. painos. Helsinki: WSOY
- Allcorn, Seth & Michael A. Diamond (1997). Managing people during stressful times: The Psychologically Defensive Workplace. Westport, Connecticut: Quorum Books
- Bratton, John (2003a). Reward management. Teoksessa Bratton, John & Jeffrey Gold (2003). Human Resource Management: Theory and Practice. 3<sup>rd</sup> edition. New York: Palgrave MacMillan.
- Bratton, John (2003b). Work and work organization. Teoksessa Bratton, John & Jeffrey Gold (2003). Human Resource Management: Theory and Practice. 3<sup>rd</sup> edition. New York: Palgrave MacMillan.
- Bratton, John & Jeffrey Gold (2003). Human Resource Management: Theory and Practice. 3<sup>rd</sup> edition. New York: Palgrave MacMillan.
- Brodeur, Jean-Paul (Edit.) (1998). How to Recognize Good Policing? California: SAGE Publications, Inc.
- Burke, Ronald J. & Debra L. Nelson (2001). Advancing Women in Management: Progress and Prospects. Teoksessa Burke Ronald J. & Debra L. Nelson (Edit.) (2001). Advancing Women's Careers. Oxford: Blackwell.  
[http://www.amazon.ca/gp/reader/0631223894/ref=sib\\_fs\\_bod/702-2715597-5660807?ie=UTF8&p=S00G&checksum=XHFfyGRzsiqRFTk%2BxT8z567dAx6tVL9FwcTQLWKZGbc%3D#reader-page](http://www.amazon.ca/gp/reader/0631223894/ref=sib_fs_bod/702-2715597-5660807?ie=UTF8&p=S00G&checksum=XHFfyGRzsiqRFTk%2BxT8z567dAx6tVL9FwcTQLWKZGbc%3D#reader-page) [Luettu 24.8.2007.]
- Burke Ronald J. & Debra L. Nelson (Edit.) (2001). Advancing Women's Careers. Oxford: Blackwell.  
[http://www.amazon.ca/gp/reader/0631223894/ref=sib\\_fs\\_bod/702-2715597-](http://www.amazon.ca/gp/reader/0631223894/ref=sib_fs_bod/702-2715597-)

5660807?ie=UTF8&p=S00G&checkSum=XHFfyGRzsiqRFTk%2BxT8z567dAx6tVL9FwcTQLWKZGbc%3D#reader-page [Luettu 24.8.2007.]

- Burke, Ronald J. & Mary C. Mattis (Edit.) (2005). Supporting Women's career Advancement: Challenges and opportunities. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Crank, John P. (1997). Understanding Police Culture. Cincinnati: Anderson Publishing Co.
- Creswell, John W. (2003). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Drucker, Peter F. (2000). Johtamisen haasteet. Helsinki: WSOY.
- Ekman, Gunnar (2004). Johda enemmän, hallitse vähemmän: Epäviralliset keskustelut esimiehen työvälteenä. Helsinki: WSOY.
- Ellonen, Erkki, Lasse Nurmi, Petri Raivola, Tarmo Välitälo & Unto Välitälo (1997). Poliisityön psykologiaa. Poliisin oppikirjasarja 7/97. Helsinki: Sisäasiainministeriön Poliisiosasto.
- Erätuuli, Matti, Jarkko Leino & Pertti Yli-Luoma (1996). Kvantitatiiviset analyysimenetelmät ihmistieteissä. 1.- 2. painos. Rauma: Kirjayhtymä Oy.
- Gold, Jeffrey (2003). Recruitment and selection. Teoksessa Bratton, John & Jeffrey Gold (2003). Human Resource Management: Theory and Practice. 3<sup>rd</sup> edition. New York: Palgrave MacMillan.
- Grönfors, Martti (1985). Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät. 2. painos. Juva: WSOY.
- Hakala, Kauko & Pekka Penttilä (2003). Kenttätöiminnan yleisjohtaminen. Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 22. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Hakamo, Terhi (2007a). Hierarkian haasteita: Poliisipäällikköön kohdistuvat odotukset ja johtamisen vuorovaikutus. Teoksessa Hakamo, Terhi & Anna Vanhala (2007). Poliisipäälliköt: Tutkimus paikallispoliisin johtamisesta. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 27/2007. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Hakamo, Terhi (2007b). Strategiatasolta kentälle: Esimerkitapauksena paikallispoliisin talousrikostutkinta. Teoksessa Hakamo, Terhi & Anna Vanhala (2007). Poliisipäälliköt: Tutkimus paikallispoliisin johtamisesta. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 27/2007. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Hakamo, Terhi & Anna Vanhala (2007). Poliisipäälliköt: Tutkimus paikallispoliisin johtamisesta. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 27/2007. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.



- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990). Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Yritysvalmennus-kirjat.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2002). Tutki ja kirjoita. 6.- 8. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holopainen, Juha (2005). Pisteitä jakamassa: Kyselytutkimus Helsingin poliisilaitoksen alipäällystön kokemuksista HTS arvioinnista. Poliisiammattikorkeakoulun päälystötutkinnon tutkielmat 1/2005. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.  
[http://www.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/119FE07506D5EF90C22570A40042037E/\\$file/HolopainenJuha.pdf](http://www.poliisi.fi/intermin/biblio.nsf/119FE07506D5EF90C22570A40042037E/$file/HolopainenJuha.pdf) [Luettu 19.1.2007.]
- Itä-Suomen Poliisi (2007a). Olette Euroopan Unionin mantereen itäisimmän poliisin sivuilla. <http://www.poliisi.fi/islh> [luettu 27.6.2007]
- Itä-Suomen Poliisi (2007b). Ote henkilötiedoista: Alipäällystöviroissa olevat poliisimiehet ja naisten määrä poliisissa.
- Jonkka, Jaakko (2004). Poliisin johtamisjärjestelmä ja sisäinen laillisuusvalvonta. Sisäasiainministeriön julkaisuja 48/2004. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Juvonen, Urpo (2007). Tulos- ja kehityskeskustelut tulosohjauksen jalkauttamisen välineenä. Luentomateriaali. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Kast, Fremont E. & James E. Rosenzweig (1974). Organization and management: A system approach. Second edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Kauhanen, Juhani (2003). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Kiehelä, Hannu & Petri Raivola (1996). Rikokset – tilastot ja tutkimus: Johdatus kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin ja rikosanalyysiin. Poliisin oppikirjasarja 4/96. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Poliisiosasto.
- Koivisto, Kari (2001). Tunnista ja torju työuupumus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Lähdesmäki, Kirsi (2006). Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä: Haasteita johtamisen ja esimiestyön eettisyydelle. Esitys Hallinnon tutkimuksen Päivillä. Tampere 30.11.–1.12.2006.
- Malik, Fredmund (2002). Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multikustannus.
- Mälkiä, Matti (2001a). Ihmissuhdekoulukunta. Luentomoniste. Syksy 2001. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Mälkiä, Matti (2001b). Klassinen hallintoteoria. Luentomoniste. Syksy 2001. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.

- Mälkiä, Matti (2001c). Tieteellinen liikkeenjohto (Scientific Management). Luentomoniste. Syksy 2001. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Mälkiä, Matti (2006). Strateginen johtaminen ja tulosohtaus. Teoksessa Poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnalliset kehittämislinjaukset 2006–2010. Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 50 2006. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Nakari, Risto (1987). Henkilöstö ja esimiehet kunnallisessa yhteistyössä. Työelämän suhteiden neuvottelukunta 15/1987. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Newman, Isadore & Carolyn R. Benz (1998). *Qualitative-Quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum*. Garbondale and Edwarsville: Southern Illinois University Press.
- Poliisiammattikorkeakoulu (2006). Poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnalliset kehittämislinjaukset 2006–2010. Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 50 2006. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Poliisiasetus 8.9.1995/1112: poliisimiehet 1.3.2001/181
- Poliisikoulu (2004a). Poliisikoulun vuosikertomus 2003. Tampere: Poliisikoulu.  
[http://www.poliisikoulu.fi/poliisi/poliisikoulu/home.nsf/files/vuosikertomus2003\\_netti/\\$file/vuosikertomus2003\\_netti.pdf](http://www.poliisikoulu.fi/poliisi/poliisikoulu/home.nsf/files/vuosikertomus2003_netti/$file/vuosikertomus2003_netti.pdf) [Luettu 19.1.2007.]
- Poliisikoulu (2004b). Tilinpäätösasiakirja 2003. Tampere: Poliisikoulu.  
[http://www.poliisikoulu.fi/poliisi/poliisikoulu/home.nsf/files/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sasiakirja%202003/\\$file/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sasiakirja%202003.pdf](http://www.poliisikoulu.fi/poliisi/poliisikoulu/home.nsf/files/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sasiakirja%202003/$file/Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6sasiakirja%202003.pdf) [Luettu 19.1.2007.]
- Poliisikoulu (2006). Poliisin alipäällystötutkintokoulutuksen (APT 10 ja ATP 11) hakija valintamenettely. Tampere: Poliisikoulu.
- Poliisikoulu (2007). Poliisin alipäällystökoulutus. Tampere: Poliisikoulu.  
<http://www.poliisikoulu.fi/poliisi/poliisikoulu/home.nsf/pages/B1E9EC6A4A2331ADC2256BAD0038E546> [Luettu 19.1.2007.]
- Ragins, Belle R., Bickley Townsend & Mary Mattis (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the class ceiling. *Academy of Management Executive*, Vol. 12 (1), 28-42.  
<http://helios.uta.fi:2302/ehost/detail?vid=1&hid=106&sid=05fc65d9-5e60-4938-9c7c-3537107a35c1%40sessionmgr106> [Luettu 1.9.2007.]
- Ragins, Belle R. & Eric Sundström (1989). Gender and Power in Organizations: A Longitudinal Perspective. *Psychological Bulletin*, Vol. 105(1), 51-88.  
<http://helios.uta.fi:2302/ehost/detail?vid=1&hid=107&sid=ff12382f-8922-4aa9-b168-2b7f7c238d17%40sessionmgr107> [Luettu 1.9.2007.]

- Raivola, Petri (1997). Valikoituminen poliisin ammattiin. Teoksessa Ellonen, Erkki, Lasse Nurmi, Petri Raivola, Tarmo Välitälo, & Unto Välitälo. (1997). Poliisi-työn psykologiaa. Poliisin oppikirjasarja 7/97. Helsinki: Sisäasiainministeriön Poliisiosasto.
- Salmi-Hiltunen, Tuire (2001). Alipäällystötutkinto muutti muotoaan. Poliisilehti 4, 43. <http://www.poliisi.fi/poliisi/periodic.nsf/vwArchivedNumbers/Poliisilehti%2020014?OpenDocument> [Luettu 19.1.2007.]
- Salmimies, Pekka & Raija Salmimies 2002. Esimiehen arkipsykologiaa. Helsinki: WSOY.
- Salminen, Ari (1995). Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Salminen, Ari (2004). Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita.
- Santalainen, Timo, Eero Voutilainen & Pertti Porene (1989). Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistaa. 1.- 3. painos. Espoo: Weilin+Göös.
- Sarala, Anita & Urpo Sarala (1996). Oppiva organisaatio: Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 3. painos. Tampere: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.
- Schein, Edgar H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Senvall, Nora & Tiina Eränkö (2006). Henkilöjohtaminen. Teoksessa Poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnalliset kehittämissuunnitelmat 2006–2010. Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 50 2006. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Sisäasiainministeriö (2006a). Lausunto poliisialipäällystön kelpoisuusvaatimuksista. 21.12.2006. SM-2006-03694/Ty-22. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- Sisäasiainministeriö (2006b). Tehtävien käsittely poliisin hälytys- ja kenttätoiminnassa. Ohje 22.11.2006. SM-2006-3177/Tu-37. Sisäasiainministeriön määräyskokoelma. Helsinki: Sisäasiainministeriö.
- SPJL (2006). Poliisijärjestöjen kalenteri 2007. 64. vuosikerta. Vantaa: Suomen poliisijärjestöjen liitto.
- Sveiby, Karl E. (1997). The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Sydänmaanlakka, Pentti (2004). Älykäs johtajuus: Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.

- Taylor, Frederick W. (1977). Scientific management. Fifth Greenwood reprinting. Westport, Connecticut: Greenwood Press, Inc.
- Taylor, Frederick W. (1977a). Shop management. Teoksessa Taylor, Frederick W. (1977). Scientific management. Fifth Greenwood reprinting. Westport, Connecticut: Greenwood Press, Inc.
- Taylor, Frederick W. (1977b). The Principles of Scientific Management. Teoksessa Taylor, Frederick W. (1977). Scientific management. Fifth Greenwood reprinting. Westport, Connecticut: Greenwood Press, Inc.
- Thibault, Edward A., Lawrence Lynch & Bruce R. McBride (1998). Proactive Police Management. New Jersey: Prentice Hall.
- Ukkonen, Otto (1994). Jaettu johtajuus. Helsinki: Konsultointi Otto Ukkonen Oy.
- Uusitalo, Hannu (1991). Tiede, tutkimus ja tutkielma: Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY.
- Valli, Raine (2001). Kyselylomaketutkimus. Teoksessa Aaltola, Juhani & Raine Valli (Toim.) (2001). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I: Metodien valinta ja aineiston keruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Vanhala, Anna & Terhi Hakamo (2007). Johdatus tutkimukseen. Teoksessa Poliisipäälliköt: Tutkimus paikallispoliisin johtamisesta. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 27/2007. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Vesterinen, Leila (2005). Johtamisjärjestelmien kehittäminen paikallispoliisissa: Kehittämistyön heijastuminen johtamisperusteisiin, arvoihin ja eettiseen toimintaan. Turvallisuushallinto 11/2005. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Viitala, Riitta (2004). Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.
- Välitalo, Tarmo & Erkki Ellonen (1997). Organisaatio- ja johtamispsykologiaa. Teoksessa Ellonen, Erkki, Lasse Nurmi, Petri Raivola, Tarmo Välitalo, & Unto Välitalo. (1997). Poliisityön psykologiaa. Poliisin oppikirjasarja 7/97. Helsinki: Sisäasiainministeriön Poliisiosasto.

## LIITTEET

Liite 1 Lomakekyselyn saatekirje

### ALIPÄÄLLYSTÖN JOHTAMISROOLI ITÄ-SUOMEN LÄÄNISSÄ -tutkimus

#### Arvoisa vastaanottaja

Opiskelen Tampereen yliopiston Johtamistieteen laitoksella turvallisuushallinnon linjalla. Pro gradu - tutkimuksessani tutkin paikallispoliisin alipäällystön johtamisroolia, ja tutkimuskohteeksi olen valinnut Itä-Suomen läänin. Tutkimuksessa on yhteistyökumppanina Poliisikoulun valintayksikkö. Tarkoitukseni on tämän lomakekyselyn avulla kartoittaa alipäällystön johtamisroolia ja alipäällystöviroissa olevien käsityksiä heidän omasta roolistaan. Tämä kysely on osoitettu kaikille Itä-Suomen läänin paikallispoliisin alipäällystöviroissa oleville poliisimiehille.

Tästä syystä lähestyn Sinua näin sähköpostin välityksellä pyytäen, että vastaisit sähköisessä kyselylomakkeessa oleviin kysymyksiin 4.5.2007 mennessä. Vastaamalla voit vaikuttaa ja olla mukana alipäällystöjohtamisen ja -koulutuksen kehittämistyössä.

Lomakkeessa on vaihtoehtovastauksia, väittämiä ja avoimia kysymyksiä. Kun olet vastannut kaikkiin kysymyksiin, klikkaa lopuksi ”tallenna” -kuvaketta, jolloin lomake taltioituu automaattisesti Poliisikoulun palvelimella olevaan taulukkoon. Kyselyyn vastaaminen vie 15 - 30 minuuttia, riippuen siitä, kuinka perusteellisesti vastaat avoimiin kysymyksiin.

Kaikki vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimusraportista ei tule ilmenemään yksittäisten vastaajien henkilötietoja eikä vastaajia voida tunnistaa vastausten perusteella. Alle viiden henkilön ryhmiä ei luokitella tästä syystä erikseen tutkimustuloksia raportoitaessa.

Kyselylomake avautuu klikkaamalla osoitetta:

<http://esppakwww1.poliisi.fi/kyselypk/APT2007.html>

Yhteistyöterveisin ja kiittäen

Ari Hynönen (nykyisin Pulliainen)

## Liite 2 Kyselylomakkeen sisältö Microsoft Word Document -muodossa

**VASTAAJAN YLEISTIEDOT**

1. Päiväys
2. Sukupuoli?
  - 1. nainen
  - 2. mies
3. Ikä?
  - 1. alle 30 vuotta
  - 2. 31–40 vuotta
  - 3. 41–50 vuotta
  - 4. yli 50 vuotta
4. Mikä on suorittamasi alipäällystökoulutuksen / -tutkinnon muoto?
  - 1. alipäällystökurssi ennen vuotta 1993
  - 2. alipäällystön virkatutkinto (opintoviikot) 1993-
  - 3. alipäällystötutkinto (uusi) 2001-
  - 4. muu
5. Jos vastasit muu koulutus / tutkinto, mikä se oli: \_\_\_\_\_
6. Oletko suorittanut alipäällystön johtamistaidon kurssin?
  - 1. kyllä
  - 2. ei
  - 3. muu johtamiskoulutus
7. Jos vastasit muu johtamiskoulutus, mikä se oli: \_\_\_\_\_
8. Mikä on virkanimikkeesi tällä hetkellä?
  - 1. ylikonstaapeli
  - 2. rikosylikonstaapeli
  - 3. muu
9. Jos vastasit muu virkanimike, mikä se oli: \_\_\_\_\_
10. Kuinka monta vuotta olet ollut alipäällystövirassa / -viroissa yhteensä?
  - \_\_\_\_\_ vuotta
11. Onko esimiesasemasi määritelty poliisilaitoksen johtosäännössä ja työjärjestyksessä?
  - 1. kyllä, ja tiedot ovat ajan tasalla
  - 2. kyllä, mutta tiedot eivät ole ajan tasalla
  - 3. ei
  - 4. en tiedä

**Mitkä seuraavista toimen(tehtävän)kuvauksista sopivat nykyiseen työhösi (monivalintakysymys)?**

12. Asiantuntija
13. Kenttäjohtaja
14. Operatiivinen johtaja
15. Päivittäisjohtaja
16. Ryhmänjohtaja
17. Työnjohtaja

18. Esimies

19. Muu toimenkuvaus, mikä? \_\_\_\_\_

20. Kuvaile lyhyesti työtehtäviäsi: \_\_\_\_\_

21. Mikä on poliisilaitoksen (työpaikkasi) poliisimiesten lukumäärä?

- 1. alle 50
- 2. 50–100
- 3. yli 100

22. Mikä on alaistesi lukumäärä?

- \_\_\_\_\_

23. Arvioi kuinka paljon keskimäärin viikoittaisesta työajastasi menee johtamiseen (henkilöstö-, päivittäis-, operatiivinen)? Prosentteina: \_\_\_\_\_

24. Arvioi kuinka paljon keskimäärin viikoittaisesta työajastasi menee työtehtäviin (kenttätoiminta, tutkintatyö tai muu tehtävä)? Prosentteina: \_\_\_\_\_

## VASTAAJAN ESIMIESASEMA

### Seuraavat väittämät asteikolla 1-5

**1 = täysin eri mieltä**

**2 = melko eri mieltä**

**3 = en osaa sanoa**

**4 = melko samaa mieltä**

**5 = täysin samaa mieltä**

25. Ylikonstaapeli on suorittavan portaan esimies ja työnjohtaja, ja samanaikaisesti myös osa tätä suorittavaa joukkoa.

26. Ylikonstaapeli on vain parempipalkkainen työntekijä eikä niinkään esimies tai johtaja.

27. Alipäällystö toimii pääsääntöisesti ryhmänjohtajina, päivittäisjohtajina, työnjohtajina, kenttäjohtajina ja operatiivisina johtajina, ja kaikissa näissä tehtävissä joko erikseen tai samanaikaisesti.

28. Alipäällystö vastaa käytännön poliisityöstä.

29. Alipäällystö valvoo käytännön poliisityötä.

30. Alipäällystö ohjaa käytännön poliisityötä.

31. Alipäällystöllä on entistä suurempi rooli ja vastuu päivittäisen työn johtamisessa.

32. Alipäällystöllä on entistä suurempi rooli ja vastuu ryhmän johtamisesta ja motivoinnista.

33. Alipäällystöllä on entistä suurempi rooli ja vastuu alaisten työssä jaksamisesta.

34. Alipäällystön edustajien tulee olla ammattitaidoltaan sillä tasolla, että jo se on omiaan luomaan esimiesauktoriteettia.

35. Alipäällystöllä on merkittävä rooli organisaatiomuutosten aiheuttamien operatiivisten toimintojen johtamisessa ja yhteensovittamisessa.

36. Alipäällystöllä on merkittävä rooli strategisten linjausten jalkauttamisessa käytännön toiminnaksi.
37. Alipäällystöllä on vastuullinen rooli toimia linkkinä päällystön ja miehistön välillä poliisityön tulokellisuuden takaamiseksi.
38. Ryhmänjohtajan keskeisenä tehtävänä on tulos- ja kehityskeskustelujen käyminen alaiensa kanssa.
39. Häätäkeskusuudistus korostaa alipäällystön esimiesasemaa.
40. Hyvästä alaisesta tulee usein hyvä esimies.
41. Jaan mielelläni tehtäviä alaisilleni.
42. Minulla on paljon tehtäviä, jotka voin delegoida alaisilleni.
43. Teen mielelläni kaikki minulle kuuluvat tehtäväni itse.
44. Luotan alaisiini ja voin jakaa heille hoidettavaksi osan tehtävistäni.
45. Esimiehenä toimiva ylikonstaapeli pystyy suorittamaan alaiensa henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin.
46. Esimies-alaisuusheeni oman esimieheni kanssa on toimiva.
47. Esimies-alaisuusheeni alaisten kanssa on toimiva.
48. Esimies-alaisuusheessani oman esimiehen kanssa on parannettavaa.
49. Esimies-alaisuusheessani omien alaisten kanssa on parannettavaa.

**Mitä tehtäviä delegoit (monivalintakysymys)?**

50. Henkilöstöhallinnollisia tehtäviä
51. Suunnittelu- ja kehittämistehtäviä
52. Tulos- ja kehityskeskusteluja
53. Päivittäisiä rutiinitehtäviä
54. Kirjallisia tehtäviä
55. Kenttäjohtamistehtäviä
56. Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

**Mitä seuraavista työmotivaation kohottamiskeinoista olet käyttänyt (monivalintakysymys)?**

57. Suullisen tai kirjallisen tunnustuksen antaminen hyvistä työsuorituksista
58. Jatkuvan palautteen antaminen alaiselle riippumatta työsuorituksen laadusta
59. Henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin tarkistaminen (UPJ)
60. Hyvin työtään tekevien työntekijöiden vastuullisuuden lisääminen
61. Työntekijöiden informoiminen siitä, miten heidän työnsä liittyy koko työyhteisön toimintaan
62. Työyhteisön toimintaan liittyvien asioiden läpikäynti ryhmässä
63. Työntekijöiden toimintaan liittyvän valvonnan vähentäminen
64. Työntekijöiden omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien lisääminen
65. Työntekijöiden koko työyhteisöä koskevien vaikutusmahdollisuuksien tukeminen
66. Työntekijöiden työn sisällön kehittäminen yksilöllisesti
67. Työntekijöiden tekemien aloitteiden huomioon ottaminen ja palkitseminen
68. Työyhteisön toiminnan yhteiskunnallisen merkityksen korostaminen
69. Työturvallisuuden parantaminen
70. Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_



**Seuraavat väittämät asteikolla 1-5****1 = täysin eri mieltä****2 = melko eri mieltä****3 = en osaa sanoa****4 = melko samaa mieltä****5 = täysin samaa mieltä**

71. Esimiestyössä tarvitaan lisää välineitä alaisten työssä jaksamisen ylläpitoon.
72. Työpaikallani on ongelmia työssä jaksamisessa.
73. Jos on ongelmia, niin mistä ne johtuvat?
74. Alipäällystön toimenkuvan mukaisten tehtävien hoitaminen on mahdollista yksikössäni.
75. Jos ei ole, niin miksi ei?
76. Suorittamani alipäällystötutkinto on antanut minulle hyvät valmiudet nykyisen toimenkuvani hoitamiseen.
77. Alipäällystötutkintoa tulisi mielestäni kehittää edelleen.
78. Jos vastasit, että tulisi kehittää, niin mitä osa-aluetta?
79. Alipäällystön asema poliisiorganisaatiossa on mielestäni tärkeä.
80. Alipäällystötutkinnon valintakokeessa mitataan ominaisuuksia, jotka ovat olennaisia alipäällystötoimenkuvan hoitamisessa.
81. Alipäällystön valintakoetta tulisi kehittää.
82. Jos vastasit, että tulisi kehittää, niin mitä osa-aluetta?

**TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMINEN**

83. Oletko osallistunut yksikkösi tulossopimuksen tekemiseen konkreettisesti?
- 1. kyllä
  - 2. en
84. Oletko käynyt alaistesi kanssa tulos- ja kehityskeskusteluja?
- 1. kyllä
  - 2. en

**Seuraavat väittämät asteikolla 1-5****1 = täysin eri mieltä****2 = melko eri mieltä****3 = en osaa sanoa****4 = melko samaa mieltä****5 = täysin samaa mieltä**

85. Vuosittaiset tulos- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä.
86. Vuosittaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa läpikäytyt asiat vaikuttavat työyhteisön kehittämiseen.

87. Tulos- ja kehityskeskusteluja tulisi kehittää.
88. Tulos- ja kehityskeskustelu ei ole riittävä väline työyhteisön kehittämiseen.
89. Alaisten henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi on vaivatonta.
90. Miehistön ja päällystön välisen linkin toimimiseen tarvitaan lisäresursseja.
91. Vaikuttamismahdollisuuteni toimekseni eivät ole olleet niin hyvät kuin itse toivoisin.

**Avoimet kysymykset:**

92. Mikä tai mitkä seikat ovat estäneet vaikuttamismahdollisuuksiesi toimivuutta?
93. Missä asioissa toivoisit enemmän vaikuttamisen mahdollisuutta?
94. Vapaa kommenttisi aiheesta alipäällystön asema ja toimenkuva Itä-Suomen läänissä:
-

## Liite 3 Väittämävastausten jakaumataulukko

<b>Vastaajan esimiesasema</b>							
	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei vastausta	Lkm
25. Ylikonstaapeli on suorittavan portaan esimies ja työnjohtaja, ja samanaikaisesti myös osa tätä suorittavaa joukkoa	0 %	0 %	0 %	20,8 %	78,2 %	1 %	101
26. Ylikonstaapeli on vain parempipalkkainen työntekijä eikä niinkään esimies tai johtaja	57,4 %	33,7 %	1 %	6,9 %	0 %	1 %	101
27. Alipäällystö toimii pääsääntöisesti ryhmänjohtajina, päivittäisjohtajina, työnjohtajina, kenttäjohtajina ja operatiivisina johtajina, ja kaikissa näissä tehtävissä joko erikseen tai samanaikaisesti.	1 %	6,9 %	2,9 %	43,6 %	45,6 %	1 %	101
28. Alipäällystö vastaa käytännön poliisi-työstä.	2 %	7,9 %	4 %	54,5 %	29,7 %	2 %	101
29. Alipäällystö valvoo käytännön poliisi-työtä.	0 %	3 %	3 %	66,3 %	26,7 %	1 %	101
30. Alipäällystö ohjaa käytännön poliisityötä.	0 %	2 %	5 %	65,3 %	26,7 %	1 %	101
31. Alipäällystöllä on entistä suurempi rooli ja vastuu päivittäisen työn johtamisesta.	0 %	2 %	2 %	41,6 %	53,5 %	1 %	101
32. Alipäällystöllä on entistä suurempi rooli ja vastuu ryhmän johtamisesta ja motivoinnista.	0 %	1 %	1 %	46,5 %	50,5 %	1 %	101
33. Alipäällystöllä on entistä suurempi rooli ja vastuu alaisten työssä jaksamisesta.	0 %	5,9 %	7,9 %	48,5 %	35,6 %	2 %	101
34. Alipäällystön edustajien tulee olla ammattitaidoltaan sillä tasolla, että jo se on omiaan luomaan esimiesauktoriteettia.	0 %	1 %	4 %	37,6 %	55,4 %	2 %	101
35. Alipäällystöllä on merkittävä rooli organisaatiomuutosten aiheuttamien operatiivisten toimintojen johtamisessa ja yhteensovittamisessa.	0 %	6,9 %	12,9 %	56,4 %	22,8 %	1 %	101
36. Alipäällystöllä on merkittävä rooli strategisten linjausten jalkauttamisessa käytännön toiminnaksi.	1 %	8,9 %	8,9 %	61,4 %	17,8 %	2 %	101
37. Alipäällystöllä on vastuullinen rooli toimia linkkinä päällystön ja miehistön välillä poliisityön tuloksellisuuden takaamiseksi.	0 %	2 %	5,9 %	50,5 %	40,6 %	1 %	101
38. Ryhmänjohtajan keskeisenä tehtävänä on tulos- ja kehityskeskustelujen käyminen alaitensa kanssa.	1 %	19,8 %	9,9 %	43,6 %	24,8 %	1 %	101
39. Häätäkeskusuudistus korostaa alipäällystön esimiesasemaa.	1 %	6,9 %	18,8 %	45,5 %	26,7 %	1 %	101
40. Hyvästä alaisesta tulee usein hyvä esimies.	4 %	25,7 %	20,8 %	38,6 %	9,9 %	1 %	101
41. Jaan mielelläni tehtäviä alaisilleni.	0 %	5,9 %	12,9 %	64,4 %	13,9 %	3 %	101
42. Minulla on paljon tehtäviä, jotka voin delegoida alaisilleni.	2 %	27,7 %	14,9 %	47,5 %	5 %	3 %	101
43. Teen mielelläni kaikki minulle kuuluvat tehtäväni itse.	5 %	31,7 %	10,9 %	42,6 %	8,9 %	1 %	101

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	En osaa sanoa	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Ei vastausta	Lkm
44. Luotan alaisiini ja voin jakaa heille hoidettavaksi osan tehtävistäni.	3 %	4 %	56,4 %	33,7 %	0 %	3 %	101
45. Esimiehenä toimiva ylikonstaapeli pystyy suorittamaan alaistensa henkilökohtaisen työsuorituksen arvioinnin.	0 %	4 %	4 %	47,5 %	42,6 %	2 %	101
46. Esimies-alaissuhteeni oman esimieheni kanssa on toimiva.	1 %	5,9 %	5,9 %	46,5 %	39,6 %	1 %	101
47. Esimies-alaissuhteeni alaisteni kanssa on toimiva.	0 %	0 %	9,9 %	53,5 %	34,7 %	2 %	101
48. Esimies-alaissuhteessani oman esimiehen kanssa on parannettavaa.	8,9 %	44,6 %	14,9 %	22,8 %	6,9 %	2 %	101
49. Esimies-alaissuhteessa omien alaisteni kanssa on parannettavaa.	4 %	37,6 %	21,8 %	29,7 %	5 %	2 %	101
71. Esimiestyössä tarvitaan lisää välineitä alaisten työssä jaksamisen ylläpitoon.	1 %	14,9 %	16,8 %	47,5 %	18,8 %	1 %	101
72. Työpaikallani on ongelmia työssä jaksamisessa.	5 %	27,7 %	16,8 %	42,6 %	6,9 %	1 %	101
74. Alipäällystön toimenkuvan mukaisten tehtävien hoitaminen on mahdollista yksikössäni.	0 %	2 %	4 %	67,3 %	24,8 %	2 %	101
76. Suorittamani alipäällystötutkinto on antanut minulle hyvät valmiudet nykyisen toimenkuvani hoitamiseen.	0 %	18,8 %	19,8 %	47,5 %	10,9 %	3 %	101
77. Alipäällystötutkintoa tulisi mielestäni kehittää edelleen.	1 %	4 %	29,7 %	40,6 %	19,8 %	5 %	101
79. Alipäällystön asema poliisiorganisaatiossa on mielestäni tärkeä.	0 %	1 %	1 %	41,6 %	55,4 %	1 %	101
80. Alipäällystötutkinnon valintakokeessa mitataan ominaisuuksia, jotka ovat olennaisia alipäällystötoimenkuvan hoitamisessa.	1 %	3 %	65,3 %	17,8 %	4 %	8,9 %	101
81. Alipäällystön valintakoetta tulisi kehittää.	2 %	2 %	68,3 %	13,9 %	3 %	10,9 %	101
<b>Työyhteisön kehittäminen</b>							
85. Vuosittaiset tulos- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä.	1 %	14,9 %	8,9 %	38,6 %	35,6 %	1 %	101
86. Vuosittaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa läpikäytyt asiat vaikuttavat työyhteisön kehittämiseen.	3 %	10,9 %	10,9 %	49,5 %	24,8 %	1 %	101
87. Tulos- ja kehityskeskusteluja tulisi kehittää.	2 %	2 %	8,9 %	41,6 %	43,6 %	1 %	101
88. Tulos- ja kehityskeskustelu ei ole riittävä väline työyhteisön kehittämiseen.	4 %	17,8 %	14,9 %	46,5 %	14,9 %	2 %	101
89. Alaisteni henkilökohtaisen työsuorituksen arviointi on vaivatonta.	7,9 %	20,8 %	13,9 %	46,5 %	5,9 %	5 %	101
90. Miehistön ja päällystön välisen linkin toimimiseen tarvitaan lisää resursseja.	5,9 %	37,6 %	23,8 %	21,8 %	8,9 %	2 %	101
91. Vaikuttamismahdollisuuteni toimessani eivät ole olleet niin hyvät kuin itse toivoisin.	6,9 %	53,5 %	9,9 %	21,8 %	6,9 %	1 %	101