

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

TYÖHYVINVOINNIN ARVIOINTIA
HALLINTORAKENNEUUDISTUSTEN
PURISTUKSESSA ETELÄ-POHJANMAAN
POLIISILAITOKSESSA

Hallintotiede,
turvallisuushallinto
Pro gradu -tutkielma
marraskuu 2013
Ohjaaja: Sirpa Virta

Pasi Vuorenmaa

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Turvallisuushallinto
Tekijä:	VUORENMAA, PASI
Tutkielman nimi:	Työhyvinvoinnin arviointia hallintorakenneuudistusten puristuksessa Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksessa
Pro gradu -tutkielma:	102 sivua
Aika:	Marraskuu 2013
Avainsanat:	Työhyvinvointi, organisaatorakenteet, johtaminen, työyhteisön vuorovaikutus, yksilön työhyvinvointi, poliisin lupapalvelu

Tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvoinnin tilaa Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksessa ja erityisesti sen lupapalveluyksikössä. Tutkielman tarkoitus on kartoittaa, missä nykyisen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallintoyksikön osatekijässä on eniten kehitettävää työhyvinvoinnin kannalta. Tutkielman punainen lanka koostuu työhyvinvoinnin tekijöistä ja näiden tekijöiden määrittelemiseksi käytetään Marja-Liisan Mankan laatimaa määritelmää, jonka mukaan työhyvinvoinnin tekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö.

Tutkimusaineistona on poliisin henkilöstöbarometri vuodelta 2012 sekä työterveyshuollon vuonna 2010 tekemä kyselytutkimus. Henkilöstöbarometri vuodelta 2012 on ensimmäinen, josta on saatavissa linjaraportit yksikkötasolla. Tämä mahdollistaa tarkemman tarkastelun pienemmästä joukosta yksikkötasolla. Tutkielma on kvalitatiivinen evaluaatiotutkimus, jossa on tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä. Kvalitatiivinen evaluaatiotutkimus on prosessi, jonka tarkoituksena on hankkia tietoa ja mahdollistaa, tässä tapauksessa tutkimuksen määritelmän mukaisesta työhyvinvoinnista ja sen kehittämistä, käytävän kriittisen keskustelun.

Tutkimus osoittaa, että lupapalvelulinjalla vallitsee hyvä ja avoin työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat työn iloa ja työyhteisössä työskennellään mielellään. Työ on sopivan haastavaa ja mielekästä. Työntekijät kokevat olevansa sitoutuneita työhönsä ja heidän mielestään osaamista arvostetaan. Terveydelliset seikat ovat kokonaisuudessa hyvällä tasolla. Esimiestasolla asijahtaminen koetaan hyväksi. Sen sijaan sekä lähiesimies- että ylimmän johdon tasolla töiden jakamiseen ja töiden organisointiin liittyvissä asioissa on parannettavaa. Esimiesten odotetaan osallistuvan enemmän työntekijän arkeen läsnäolon kautta. Työntekijät tulisi huomioida paremmin asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. Negatiivisena oman ja työyhteisön hyvinvoinnille koetaan jatkuva kiire, työkuorma ja -ruuhkat sekä vastuu juridisista päätöksistä. Työpaikkakoulutusta ja uralla etenemismahdollisuuksia kaivataan enemmän.

Tutkielmassa on pohdittu työhyvinvointia ja sen osatekijöitä sekä esitetty kehittämisehdotuksia työhyvinvoinnin parantamiseksi.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	7
2. TUTKIMUSONGELMA	9
2.1 Tutkimuksen aineisto	9
2.2 Tutkimusmenetelmä.....	10
2.3 Tutkimuksen luotettavuus	14
2.4 Aikaisemmat tutkimukset	16
2.5 Tutkimuksen tarkoitus ja eteneminen	18
2.6 Tutkimusasetelman ja -kysymysten täsmentäminen sekä tutkimuksen rajaaminen	20
2.7 Käsitteet	22
3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS	24
3.1 Organisaatio	24
3.1.1 Organisaatorakenteet	25
3.1.2 Organisaation visio	35
3.2 Johtaminen	35
3.2.1 Katsaus eräisiin johtamisen klassikoihin	36
3.2.2 Piirreteoriat	39
3.2.3 Muutosjohtaminen	40
3.2.4 Arvojohtaminen	43
3.2.5 Viestintä johtamisessa.....	44
3.3 Työyhteisö, sen toimivuus ja vuorovaikutus	47
3.4 Työ.....	49
3.4.1 Työssä oppiminen	49
3.4.2 Työn imu.....	51
3.5 Yksilö.....	51
3.5.1 Työhyvinvoinnin portaati.....	52
3.5.2 Työkyky: Fyysinen kunto	54

3.5.3 Psyykinen toimintakyky.....	55
3.5.4 Asenteet.....	56
4. TYÖHYVINVOINTIA KUVAAVAT TUTKIMUSTULOKSET	57
4.1 Organisaatioon liittyvät havainnot.....	57
4.1.1 Organisaatioon liittyvät henkilöstöbarometrin tulokset.....	57
4.1.2 Organisaatorakenteet nykyisessä poliisilaitoksessa.....	60
4.2 Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät tulokset.....	61
4.2.1 Johtamiseen liittyvät henkilöstöbarometrin tulokset	61
4.2.2 Johtamista ja sen kehittämistä tukevat havainnot	66
4.3 Työyhteisöön kohdistuvat tulokset	67
4.4 Työhön liittyvät tulokset	69
4.5 Yksilöä koskevat tulokset	72
4.5.1 Yksilöä koskevat henkilöstöbarometrin tulokset	72
4.5.2 Työterveyshuollon kyselyn tulokset työhyvinvoinnin tilasta Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallintoyksikössä	81
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	85
5.1 Organisaatio ja johtaminen	85
5.2 Johtaminen ja työyhteisö.....	87
5.3 Työyhteisö ja työ.....	89
5.4 Työ ja yksilö	90
5.5 Yksilö ja työkyky	93
5.6 Työhyvinvoinnin kokonaiskuva.....	95
6. TUTKIMUSKYSYMYKSIIN PALAAMINEN JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	96
6.1 Millä työhyvinvoinnin osa-alueella on eniten kehitettävää?	96
6.2 Millaisilla toimenpiteillä työhyvinvointia voitaisiin kehittää ja parantaa tulevaisuudessa?.....	97
6.3 Lopuksi	99
LÄHTEET.....	100

Kuviot

Kuvio 1. Evaluaatiotutkimuksen neljä peruskysymystä. (Holmila 1999.)	11
Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät. (Manka 1999, 2011.)	21
Kuvio 3. Organisaation viisi perusosaa. (Mintzberg 1990.)	25
Kuvio 4. Töiden yleinen organisointi työyhteisössä. (Henkilöstöbarometri 2012.)	57
Kuvio 5. Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys. (Henkilöstöbarometri 2012.)	58
Kuvio 6. Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. (Henkilöstöbarometri 2012.)	58
Kuvio 7. Työtilat ja työvälineet. (Henkilöstöbarometri 2012.)	59
Kuvio 8. Etelä-Pohjanmaan organisaatiokaavio 1.10.2013.....	60
Kuvio 9. Lähiesimiestoiminta, työsuorituksia koskevat odotukset. (Henkilöstöbarometri 2012.)	61
Kuvio 10. Lähiesimiestoiminta, töiden organisointi. (Henkilöstöbarometri 2012.)	61
Kuvio 11. Lähiesimiestoiminta, työhyvinvointi. (Henkilöstöbarometri 2012.)	62
Kuvio 12. Lähiesimiestoiminta, vuorovaikutus ja työn konkreettinen tuki. (Henkilöstöbarometri 2012.)	62
Kuvio 13. Lähiesimiehen onnistuminen johtamisessa kokonaisuudessaan. (Henkilöstöbarometri 2012.)	63
Kuvio 14. Ylimmän johdon toiminta, strateginen johtaminen. (Henkilöstöbarometri 2012.)	63
Kuvio 15. Ylimmän johdon toiminta, kehittäminen. (Henkilöstöbarometri 2012.)	64
Kuvio 16. Ylimmän johdon toiminta, inspiroivuus. (Henkilöstöbarometri 2012.)	65
Kuvio 17. Ylimmän johdon toiminta, toimintakulttuuri. (Henkilöstöbarometri 2012.)	65
Kuvio 18. Ylimmän johdon toiminta, kokonaisuus. (Henkilöstöbarometri 2012.)	66
Kuvio 19. Työyhteisön ilmapiiri, yhteishenki. (Henkilöstöbarometri 2012.)	67
Kuvio 20. Työyhteisön ilmapiiri, keskinäinen luottamus. (Henkilöstöbarometri 2012.)	67
Kuvio 21. Työyhteisön ilmapiiri, sulkeutunut vai avoin. (Henkilöstöbarometri 2012.)	68
Kuvio 22. Esimiesten ja alaisten väliset ristiriidat. (Henkilöstöbarometri 2012.)	68
Kuvio 23. Henkilöstö- ja ammattiryhmien väliset ristiriidat. (Henkilöstöbarometri 2012.)	69
Kuvio 24. Töiden ja tehtävien jakoa koskevat ristiriidat. (Henkilöstöbarometri 2012.)	69
Kuvio 25. Työmenetelmiä ja tehtävien suorittamistapaa koskevat ristiriidat. (Henkilöstöbarometri 2012.)	70
Kuvio 26. Tavoitteita ja tehtävien tärkeyttä koskevat ristiriidat. (Henkilöstöbarometri 2012.)	70
Kuvio 27. Työn itsenäisyys ja mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön. (Henkilöstöbarometri 2012.)	71
Kuvio 28. Työn haastavuus. (Henkilöstöbarometri 2012.)	71
Kuvio 29. Työn innostavuus ja työnilo. (Henkilöstöbarometri 2012.)	72
Kuvio 30. Työskentely työyhteisössä. (Henkilöstöbarometri 2012.)	72
Kuvio 31. Henkilökohtainen sitoutuminen työhön. (Henkilöstöbarometri 2012.)	73
Kuvio 32. Työtehtävien mielekkyys. (Henkilöstöbarometri 2012.)	73
Kuvio 33. Palkkaus suhteessa työn vaativuuteen. (Henkilöstöbarometri 2012.)	74
Kuvio 34. Urakehitys. (Henkilöstöbarometri 2012.)	74
Kuvio 35. Koulutusmahdollisuudet. (Henkilöstöbarometri 2012.)	75
Kuvio 36. Sisäinen yhteistyö ja työyhteisön ilmapiiri. (Henkilöstöbarometri 2012.)	75
Kuvio 37. Osaamisen ja työpanoksen arvostus. (Henkilöstöbarometri 2012.)	76
Kuvio 38. Työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen. (Henkilöstöbarometri 2012.)	76

Kuvio 39. Jaksaminen ja energisyys. (Henkilöstöbarometri 2012.)	77
Kuvio 40. Terveys. (Henkilöstöbarometri 2012.)	77
Kuvio 41. Työkyky ruumiillisten vaatimusten kannalta. (Henkilöstöbarometri 2012.).....	78
Kuvio 42. Työkyky henkisten vaatimusten kannalta. (Henkilöstöbarometri 2012.)	78
Kuvio 43. Jatkuvan kiireen ja töiden paine. (Henkilöstöbarometri 2012.)	79
Kuvio 44. Päätöksen juridinen vastuu. (Henkilöstöbarometri 2012.).....	79
Kuvio 45. Työruuhkat. (Henkilöstöbarometri 2012.)	80
Kuvio 46. Organisaatiomuutokset ja -uudistukset. (Henkilöstöbarometri 2012.).....	80
Kuvio 47. Työuupumus kokonaisuutena Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallinnossa. (Terveystalo 2010.)	81
Kuvio 48. Väsyminen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallinnossa. (Terveystalo 2010.)	82
Kuvio 49. Kynnystyminen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallinnossa. (Terveystalo 2010.)	82
Kuvio 50. Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallinnossa. (Terveystalo 2010.)	83
Kuvio 51. Työkykyindeksi Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallinnossa. (Terveystalo 2010.)....	84

1. JOHDANTO

Työskentelen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksella lupahallintoyksikön johtajana. Olen aloittanut tässä määräaikaisessa ylikomisarion tehtävässä 15.9.2011. Sitä ennen olen työskennellyt komisariona samaisessa yksikössä kesäkuun alusta 2010 lukien. Näiden tehtävien lisäksi olen tässä nykyisessä organisaatiossa työskennellyt rikostorjuntasektorilla tutkinnanjohtajana sekä valvonta- ja hälytystoimintasektorilla ryhmänjohtajana, joten minulla on kokemusta kaikilta muilta sektoreilta ja linjoilta paitsi esikunta- ja hallintopalvelulinjalta.

Poliisipäällystön tutkinnon olen saanut päätettyä 3.3.2011. Siihen tutkintoon liittyen olen tehnyt päättötyön, jossa tarkastelen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen organisaation rakenteita ja toimintatapoja Henry Mintzbergin organisaatiotypologian valossa. Teoriaosuudessa tutustun organisaatiotypologiaan päällystötutkinnon B-osan Matti Mälkiän luentoja ja Henry Mintzbergin kirjoittaman englanninkielisen kirjan sekä siitä suomennetun kirjan The Structure in Fives eli Organisaatiosuunnittelu kautta. Siinä pyrkimykseni oli löytää yksikköni organisaatiotypologian luokka ja tarkastella sitä organisaatiotypologian tyypin näkökulmasta. Tarkastelun yhteydessä koetin löytää kehittämiskohteet ja kehittämismahdollisuudet sekä näyttää suunnan, mihin typologian kategoriaan organisaatiota pitäisi viedä. Tarkastelin siinä työssäni nykyisen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen tilannetta, toimintatapoja ja rakennetta, pääpainon keskittyessä lupahallintoyksikköön. Gradussa aiheen on tarkoitus sivuta ja samalla laajentaa tätä poliisipäällystön tutkintoon liittyvää tutkielmani aiheetta. Tarkastelen työhyvinvoinnin tilaa Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallintoyksikössä poliisin hallintorakenneuudistusten puristuksessa.

Poliisin hallintorakenneuudistus toi uuden organisaation, joka aloitti 1.1.2009. Organisaatiota johdettiin siihen suuntaan, että valta oli keskittynyt ylimpään johtoon. Tämä näkyi myös Poliisin henkilöstöbarometrin tuloksissa vuonna 2010, jolloin mielipiteet ylimpää johtoa kohtaan olivat varsin kriittiset. Edelleen taloudellisen tilanteen kiristyessä, johtamista ja valtaa keskitetään edelleen ja enemmän poliisipäällikölle ja ylimmälle johdolle. Tämä näkyi kokousten vähentymisenä ylemmän päällystön ja koko päällystön osalta. Heinäkuussa 2012 poliisilaitokselle valittiin uusi poliisipäällikkö vanhan päällikön jäädessä eläkkeelle. Tämä muutos tuntui henkilöstön keskuudessa eräänlaisena vapautumisena. Päällikön vaihdoksen vaikutus näkyi barometrituloksissa vasta kuitenkin tulevaisuudessa, koska barometria ei ole järjestetty vaihdoksen jälkeen.

Aihevalintaani on vaikuttanut myös tarkastelun kohteena olevan lupahallinnon erityisasema poliisihallinnossa. Erityisasema on havaittavissa poliisiylijohtajan linjauksissa, joiden mukaan säästötoimet eivät koske lupahallinnon henkilökuntaa, vielä. Täytyy muistaa, että tähän on tultu, koska lupahallintoa on koskenut suuret muutokset jo ennen hallintorakennemuutosta. Nyt ollaan siis tilanteessa, jossa lupahallinnosta ei yksinkertaisesti enää pystytä vähentämään nykyisillä resursseilla ja työtavoilla. Aiheen ajankohtaisuutta kuvaa lupahallinnossa jatkuvana läsnäolijana oleva työuupumus. Väistämättä lainsäädäntö on ajanut lupahallinnon siihen tilanteeseen, että lupamäärät ovat jatkuvassa kasvussa. Henkilöstöä koettelee muuttuva maailma sähköisine palveluineen. Lainsäädännön jatkuva kehitys ja muuttuminen asettavat omat haasteensa työn hallinnalle ja esimiestyölle. Viestintä, yhteistyökyvyn ja vuorovaikutustaitojen merkitys korostuu ja asiantuntijuus asettaa painetta työn standardoinnille. Työhyvinvointi peilautuu henkilökohtaisen hyvinvoinnin kautta.

Aihevalinta on tavallaan jatkoa poliisipäällystön tutkinnon opinnäytetyöhön ja toteutuessaan antaa tuloksia lupahallinnon tilasta ja kehittämismahdollisuuksista siirryttäessä uuteen organisaatioon vuoden 2014 alusta lukien.

2. TUTKIMUSONGELMA

2.1 Tutkimuksen aineisto

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistona poliisin henkilöstöbarometriä vuodelta 2012. Poliisihallinnossa on järjestetty henkilöstöbarometri vuodesta 1999 alkaen yhteensä kuutena vuotena. Muut kerrat ovat olleet edellä mainittujen lisäksi vuosina 2002, 2005, 2008 ja 2010. Henkilöstöbarometri vuodelta 2012 on ensimmäinen, josta on saatavissa linjaraportit yksikkötasolla. Tämä mahdollistaa tarkemman tarkastelun pienemmästä joukosta yksikkötasolla. Linjaraportti mahdollistaa myös vertailun yksikköjen välillä sekä poliisilaitoksen vertailun valtakunnan tasoon nähden. Aineistona käytetään lisäksi työterveyshuollon vuonna 2010 tekemää kyselytutkimusta. Evaluoinnin kohteena ovat myös organisaatiossa tuotetut asiakirjat, hallinnossa tuotetut asiakirjat sekä saatavissa olevilta osin organisaation johtamista tukevien tilaisuuksien anti.

Henkilöstöbarometri toteutettiin helmikuussa 2012. Barometrin vastausprosentti oli koko valtakunnassa 61 prosenttia. Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksella vastausprosentti oli valtakunnan keskiarvon yläpuolella ollen 68 prosenttia.

Henkilöstöbarometrin tietoturva ja anonymiteetti sekä taustamuuttajat
Henkilöstöbarometrikysely on tietoturvallinen ja säilyttää jokaisen vastaajan tietosuojan. Henkilökohtaisessa linkissä on avain, jolla varmistetaan teknisesti, että kysymyslomakkeen vastaukset eivät mene sekaisin toisten vastausten kanssa eikä vastaajan tietoja ei näe kukaan muu kuin vastaaja itse. Lomake vastauksineen jää siis vain vastaajan omaan tietoon. Häntä ei yhdistetä lomakkeen tietoihin Poliisiammattikorkeakoulussa eikä missään muuallakaan.

Jokaisen lomakkeen aineisto tallentuu suoraan Poliisiammattikorkeakoulun tietokantaan, josta kyselyn tulokset tuotetaan raportointijärjestelmän kautta takaisin poliisilaitoksille ja poliisin valtakunnallisiin yksiköihin.

Kyselyn tulokset raportoidaan poliisilaitoksiin ja poliisin valtakunnallisiin yksiköihin tavalla, josta yksittäistä vastaajaa tai hänen vastauksiaan ei voida tunnistaa (jakaumina, esimerkiksi 70 % vastauksista myönteisiä, 10 % neutraaleja ja 20 % kielteisiä, sekä keskiarvoina,

esimerkiksi kaikkien kysymykseen vastanneiden vastausten keskiarvo 4,2). Yksikölle tai ryhmälle, jossa on alle viisi vastaajaa, ei tietosuojan säilyttämisen vuoksi raportoida sen omia tuloksia lainkaan.

Henkilöstöbarometrissa vastaajilta kysytään myös muutamia taustamuuttujia (virka-asema, tehtäväalue, ikä, sukupuoli jne.). Näitä asioita kysytään tutkimustoimintaa varten, ja aineisto antaa arvokasta tilanne- ja seurantatietoa poliisihallinnon henkilöstön työhyvinvoinnista. Taustatietoja ei käytetä mihinkään muihin tarkoituksiin.

Tietoja käytetään esimerkiksi silloin, kun halutaan tutkimuksen avulla selvittää, mikä on ikääntyneen poliisihenkilöstön työkyky tällä hetkellä. Tuloksena on muun muassa jakaumia (esimerkiksi koettu työkyky on melko hyvä tai hyvä 70 %:lla ikääntyneestä poliisihenkilöstöstä) ja keskiarvoja (esimerkiksi koetun ruumiillisen työkyvyn keskiarvo on 4,2). Kyselyn avulla kyetään lisäksi seuraamaan vuodesta toiseen esimerkiksi tärkeimpiä stressitekijöitä, kuten laittomia uhkauksia, väkivallan uhkaa ja kiirettä ja työpainetta. Myös vakavan työuupumuksen riskiä voidaan arvioida.

Aineiston tutkimuskäytölle on tarkat eettiset rajoituksensa ja aineiston käyttöä valvotaan niiden mukaan. Näissä eettisissä rajoituksissa erikseen kielletään vastaajien identifioiminen/yksilöiminen aineistosta. Tuloksia ei tutkimuksissa koskaan raportoida siten, että yksittäisen vastaajan vastaukset voitaisiin tunnistaa raportoinnin perusteella.

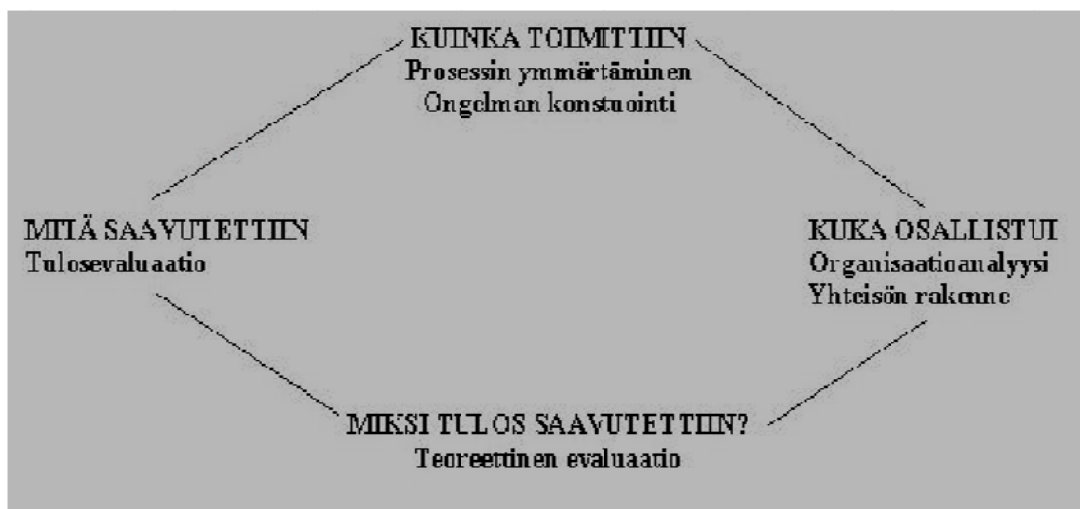
2.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkielmani on kvalitatiivinen evaluaatiotutkimus, jossa on tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä. Kvalitatiivinen evaluaatiotutkimus on prosessi, jonka tarkoituksena on hankkia tietoa, joka mahdollistaa ilmiöstä, tässä tapauksessa organisaation työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä, käytävän kriittisen keskustelun. Tiedonhankintaan on käytetty saatavana olevan teorian lisäksi työterveyslaitoksen keväällä 2010 tekemää kyselyä ja vuonna 2012 toteutettua henkilöstöbarometriä. Lisäksi aineisto perustuu hallintomme ja poliisilaitoksen dokumentteihin, lakeihin, määräyksiin ja ohjeisiin.

Anniina Tanskasen ja Ari Tanskasen artikkelissa kuvataan evaluaatiotutkimusta Marja Holmilaa (Holmila, Marja 1999: Evaluaatiotutkimuksesta sosiaalitieteissä. Teoksessa: Paakkunainen, Kari [toim.] 1999: Arviointitutkimus ja nuorisotoiminta. Tulosvastuusta dynaamiseen nuorisotoimintaan. Helsinki, Hakapaino, 46 - 60) mukailleen seuraavasti: ”Evaluaatiotutkimus on metodologisesti monipuolinen tutkimussuuntaus, jonka määrittäminen ei siksi ole helppoa. Evaluaatiotutkimuksen avulla pyritään arvioimaan erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia ja tuloksia, jotta jatkossa voidaan tehdä mahdollisesti parempia päätöksiä tai käyttää tehokkaampia menetelmiä.” (Tanskanen & Tanskanen 2003, 14.)

Samaisen artikkelin mukaan evaluaatiotutkimuksen kehitys ja sen laajentuminen on ollut nopeaa, josta on seurauksena myös sen määrittelyn kehittyminen. Nopean kehityksen johdosta siitä on tullut metodisesti yhä moninaisempaa. Evaluointi on lähtenyt liikkeelle kvantitatiivisista menetelmistä ja kokeellisista asetelmista, mutta nykyisin myös laadulliset menetelmät ovat tulleet evaluoinnin välineiksi. Monimenetelmällinen lähestymistapa on useiden mielestä evaluaation edellytys. (Tanskanen & Tanskanen 2003, 14.)

Anniina Tanskasen ja Ari Tanskasen artikkelissa kerrotaan evaluaatiotutkimuksesta Hannu Uusitalon (Uusitalo, Hannu 2001: Tiede, tutkimus ja tutkielma. Juva, WSOY) kirjoitukseen pohjautuen seuraavasti: ”Evaluaatiotutkimus pyrkii arvioimaan aikaisempien päätösten, toimenpiteiden tai politiikan tuloksia tai jonkin toiminnan tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Tutkimustapa tähtää siihen, että päätöksiä ja toimenpiteitä voidaan korjata. Evaluaatiotutkimus on painotukseltaan vahvasti soveltavaa tutkimusta, jota arvioidaan hieman eri tavoin kuin perustutkimusta.” (Tanskanen & Tanskanen 2003, 14.)



Kuvio 1. Evaluaatiotutkimuksen neljä peruskysymystä. (Holmila 1999.)

Anniina Tanskasen ja Ari Tanskasen artikkelissa selitetään kuvassa 1 esitettyä tietoa Marja Holmilaa (Holmila, Marja 1999: Evaluaatiotutkimuksesta sosiaalitieteissä. Teoksessa: Paakkunainen, Kari [toim.] 1999: Arviointitutkimus ja nuoriso. Tulosvastuusta dynaamiseen nuorisotoimintaan. Helsinki, Hakapaino, 46 - 60) mukailleen seuraavasti: ”Kuvassa 1 on esitelty Marja Holmilan (1999, 58.) käsitys evaluaatiotutkimuksesta kiteytettynä neljään kysymykseen: kuinka toimittiin, mitä saavutettiin, kuka osallistui ja miksi tulos saavutettiin? Kysymyksellä ’kuinka’ pyritään ymmärtämään tapahtunutta ja sitä kautta hahmottamaan koko tutkittavan projektin luonnetta ja toimintatapoja. ’Mitä saavutettiin’ viittaa saatuihin tuloksiin ja niiden evaluointiin kysymyksen ’kuka osallistui’ puretuessa tutkittavan prosessin organisaatioon. Kysymys ’miksi’ vaatii kaikkien edeltävien kysymyksiä vastausten ymmärtämistä ja onkin siis varsin hankala vastattava. Evaluaatiotutkimuksen ei ole pakko keskittyä kaikkiin kuvan kysymyksiin, mutta niiden keskeisyyden vuoksi kokonaan käsittelemättä jättäminenkin on vaikeaa.” (Tanskanen & Tanskanen 2003, 14 - 15.)

Kyseinen tutkimusmenetelmä sopii tutkielmaani, koska siinä käsitellään nykyisin käytössä olevaa organisaatiota, haetaan tietoa tehdyistä tutkimuksista ja tehdään päätelmiä, jotka toivottavasti auttavat organisaatiota tekemään parempia päätöksiä kehittyäkseen ja kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin.

Poliisihallinnossa suoritettujen henkilöstöbarometrien ja osaksi aiheeseen liittyvän kirjallisuuden avulla selvitetään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin poliisihallinnossa. Poliisin henkilöstöbarometrin aineisto on kerätty sähköisen kyselytutkimuksen avulla. Voidaankin siis todeta, että tämä tutkimus edustaa aineiston keruun suhteen survey-tutkimusta. Survey on tyypillinen kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa haastattelemalla tai postikyselyllä kerätään tietoja ihmisten käsityksistä. (Alasuutari 1993, 14).

Kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisen edellytys on tutkittavan ilmiön peruseräiteiden systemaattinen mitattavuus. Tietojen kerääminen keskittyy niihin asioihin, jotka on mielletty tärkeiksi tutkimuksen kannalta. Tavoite on tutkia todellisuutta tietystä näkökulmasta. (Raunio 1999, 215.) Osaksi tästä johtuen tutkimus ei voi koskaan antaa täydellistä kuvaa tutkittavasta kohteesta. (Alkula 1994, 28).

Etenkin kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä, jota käytettiin henkilöstöbarometrin tuottamisessa, tietojen kerääminen perustuu tärkeinä pidettyihin asioihin.

Teknisen toteuttamisen osalta, barometriin liittyvät ajot suoritetaan Poliisiammattikorkeakoululla ja tulokset toimitetaan taulukkomuotoisina yksiköihin. Tuloksissa näkyy sekä yksikön tulokset kuin vertailtavuus aikaisempaan vuoteen sekä vertailtavuus koko maan keskiarvoon. Menetelmässä on siten mahdollisuus toteuttaa myös vertailevaa tutkimusta.

Koska evaluaatiotutkimus on monimenetelmällinen tutkimusmuoto, haluan vertailuna nostaa esiin myös paljon samankaltaisuutta omaavan tutkimusmuodon esiin eli positivismiin. Heikki Eronen on väitöskirjassaan todennut, että henkilöstöbarometrin metodologiset lähtökohdat ovat positivismissa, jonka empiristinen painottaminen on vahvaa. Positivismi tarkoittaa laaja-alaista tieteenfilosofista suuntausta, jossa korostetaan tarkkoja kyseisessä suuntauksessa tieteellisinä pidettyjä menetelmiä tiedon tuottamisessa. Positivismissa tieteellisiksi menetelmiksi katsotaan usein ilmiöiden välitön ja mahdollisimman objektiivisena pidetty havainnointi ja mittaus erilaisten määrällisten muuttujien avulla.

Teoreettinen lause voidaan palauttaa havainnoksi, ja empiirinen tutkimus on avain todellisuuden objektivointiin. Lähtökohta ongelmien ratkaisemisessa on syiden löytäminen. Varman tutkimustiedon edellytyksenä on siihen liittyvien asioiden täsmällinen määrittely, luotettavien havaintojen tekeminen ja täsmälliset mittaukset sekä kausaalinen selittäminen. Ihmisten toiminta ei noudata kausaalisia lakeja ja siksi sitä on vaikea ennustaa. Tämän vuoksi positivistista yhteiskuntatieteellistä tutkimusta on paljon kritisoitu. Nykyisin hallinnon tutkimuksen keskeinen tieteellinen lähestymistapa on kuitenkin positivismi. (Vartola 2004, 213.)

Täytyy muistaa, että nyt käytettävässä menetelmässä aineisto on jo kerätty. Sen analysoiminen, käyttäminen ja tutkiminen pitävät sisällään viitteitä monista metodeista. Olen kuitenkin valinnut menetelmäksi evaluaatiotutkimuksen.

Tutkimusmenetelmä sopii tutkielmaani, koska siinä käsitellään nykyisin käytössä olevaa organisaatiota, sen ja henkilöstön tilaa, haetaan tietoa tehdyistä tutkimuksista ja tehdään päätelmiä, jotka toivottavasti auttavat organisaatiota ja johtajia tekemään parempia päätöksiä kehittyäkseen ja kiinnittämään huomiota oikeisiin asioihin. Toivon, että tutkielmani tarjoaa myös ajatuksia työhyvinvoinnin huomioimiseen tämän tutkielman määritelmien mukaisesti suunniteltaessa uutta Pohjanmaan poliisilaitoksen organisaatiota, jonka on tarkoitus aloittaa 1.1.2014.

Kyseessä on kvalitatiivinen evaluaatiotutkielma, jossa on konstruktivisen tutkimuksen aineksia. Arvioin poliisilaitoksen strategiatyötä ja sen yhteydessä tehtyjä päätöksiä. Lisäksi haen uusia ajatuksellisia ratkaisuja johtamiseen sekä poliisin toimintatapaan (Uusitalo 1999, 68-69). Tutkielman aineiston keräämisessä olen käyttänyt osallistuvaa havainnointia osallistamalla strategiaprosessiin. Muuten aineisto perustuu teoreettiseen kirjallisuuteen sekä hallintomme ja poliisilaitoksen dokumentteihin.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä ei varsinaisesti voida puhua tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista, jotka liittyvät Uusitalon (1999,82) mukaan lähinnä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Tutkielmani analyysin arvioitavuudessa tärkeää on, että lukijan on mahdollista seurata päättelyä. Edellytyksenä on, että tutkielmassani käytettävien luokittelu- ja tulkintasääntöjen tulee olla yksiselitteisiä. Lisäksi vaatimuksena on, että niitä käytetään johdonmukaisesti. Tutkielman luotettavuuden tavoitteena on se, että kuka tahansa toinen tutkija saisi samansuuntaiset tutkimustulokset samalla metodilla. Sen edellytyksenä on tutkimusprosessin tarkka dokumentointi. Evaluointi tarkoittaa toiminnan tulosten ja ideoiden arviointia.

2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Poliisin henkilöstöbarometri on poliisihallinnon henkilöstöön kohdistuva työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämishanke. Kyselyn luotettavuuden edellytyksenä on hyvä vastausprosentti ja kyselyyn vastanneiden yhteinen näkemys kyselyn tarkoituksesta. Aineisto henkilöstöbarometriin kerätään sähköisellä kyselytutkimuksella ja vuonna 2012 koko valtakunnan vastausprosentti oli 61 %. Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen vastausprosentti ylitti valtakunnallisen keskiarvon vastausprosentin ollessa 68 prosenttia. Tulokset raportoidaan suhteellisina vaakapylväsdiagrammeina, jolloin jokainen pylväs kuvaa vastausten prosenttijakaumaa eli sitä kuinka moni vastaajista on ollut kyseessä olevaan työhyvinvoinnin tekijään nähden erittäin tyytymätön tai tyytymätön, neutraali taikka tyytyväinen tai erittäin tyytyväinen.

Kerätyt tiedot eivät kuvaa tutkittua kohdetta objektiivisesti vaan tiedot kuvaavat henkilöstön ja vastaajien mielipidettä ja tunnetta kysytyyn asiaan tai kohteeseen.

"Aineiston tutkimuskäyttöä ja sen yleistä luotettavuutta silmällä pitäen on tiedettävä, miten ja milloin aineisto on kerätty ja kuinka hyvin aineisto edustaa kyselytutkimuksen kohdejoukkoa eli poliisihallinnon henkilöstöä." (Huotari & Vuorensyrjä 2011, 40.)

Henkilöstöbarometri toimii tutkimus-, opetus- ja kehittämisvälineenä, jonka avulla voidaan tutkia mm. yksiköiden toimintaa kuvaavien indikaattoreiden keskinäisiä yhteyksiä sekä tunnistaa hyviä ja huonoja käytäntöjä. Tuloksia hyödynnetään myös työterveyshuollon palveluiden, työsuojelutoiminnan, johtamisen ja tyky-toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

Henkilöstöbarometrin tuloksien käyttö on alkanut vakiintua ja muuttua osaksi poliisihallinnon johtamis- ja kehittämiskäytäntöjä. Barometrin tuloksia on käsitelty työyhteisöissä selvästi aiempaa enemmän ja aiempaa useampi vastaaja pitää henkilöstöbarometrin tyyppisiä kyselyjä tärkeinä. Myös aiempaa useampi vastaaja pitää henkilöstöbarometriä hyödyllisenä työkaluna työyhteisöjen kehittämisessä ja kokee, että barometrikyselyllä on ollut melko tai erittäin paljon vaikutusta.

Sekä henkilöstöbarometrin että työterveyslaitoksen kyselyn osalta voidaan todeta, että tutkimusaineisto oli jo valmiina ja tutkielman tekijän rooliksi jäi ratkaistavaksi mitkä osiot otetaan tutkimukseen mukaan. Olen valinnut mukaan ne osiot, jotka mielestäni parhaiten kuvaavat tutkimuksen viitekehukseen mukautuen työhyvinvoinnin tilaa.

Tutkimuksen luottavuuden kannalta molemmissa käytetyistä tutkimuksista vastausprosentit ovat hyvällä tasolla ja vastaajien määrä riittävä. Niiltä osin luottavuuden arvioinnissa ei mielestäni ole ongelmia. Kokonaisuutena pidän tutkielmaani luotettavana. Tutkielmassani olen tarkastellut työhyvinvointia sekä teorian että tutkimusten kautta ja siten saanut arvioitua työhyvinvoinnin tilaa. Tämä on lisäksi mahdollistanut kehittämis ehdotuksien tekemisen. Luotettavuutta heikentää ainoastaan tutkimuksen toistettavuuden mahdollistuminen. Koska kyselymateriaalin saatavuus on varmuudella saatavissa vain poliisiorganisaatioon kuuluvalla, on tutkielman toistettavuus tavallaan rajattu. Mielestäni se ei kuitenkaan ole este sille, etteikö tutkielmaani tai sen tuloksia voitaisi pitää luotettavina.

2.4 Aikaisemmat tutkimukset

Hyvinvointia yleensä ja myös työhyvinvointia on tutkittu paljon eri tieteenaloilla, työaloilla ja työyhteisöissä. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella ja työterveyslaitoksella on varmasti merkittävimpiä tutkimuksen suorittajia ja työhyvinvoinnin kehittäjiä. Olen tässä tutkimuksessani käyttänyt myös heidän tuottamaa materiaaliaan lähdeaineistona. Myös poliisihallinnossa on tehty tutkielmia työhyvinvoinnista ja keskityinkin tässä osiossa nimenomaan näihin poliisihallintoa koskeviin aiempiin tutkielmiin. Tähän tutkimukseen verrattuna yhtä spesifistisesti ei aiheesta ole tehty tutkimuksia, mutta samasta aihepiiristä, vaikkakin eri näkökulmasta, on tehty tutkielmia. Esittelen näistä lyhyesti neljä, jotka liittyvät läheisesti tähän omaan tutkielmaani ja jotka saattavat täydentää poliisihallinnon työhyvinvoinnin tilasta saatavaa kokonaiskuvaa.

Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa

Tässä 9.12.2011 tarkastetussa väitöskirjassa Heikki Eronen tarkastelee voimaannuttavan johtamistavan vaikutusta työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistämiseen poliisilaitoksissa. Sen aineistona käytetään valtakunnallisesti poliisilaitoksissa toteutettuja henkilöstöbarometreja ja siinä arvioidaan voimaannuttavan johtamisen käyttöä poliisilaitoksissa ja millaisia vaikutuksia sillä on eri kokoluokan poliisilaitoksissa.

Väitöskirjassaan Eronen tuo esiin, miten poliisiorganisaatioissa viime vuosina tapahtunut kehitys edellyttää kriittistä tarkastelua johtamis- ja esimiestyöhön. Voimakkaassa murroksessa oleva poliisihallinto tarvitsee uusia johtamisjärjestelmiä ja niiden yhdistämistä jo olemassa oleviin järjestelmiin, sillä organisaation muutospainet kohdistuvat erityisesti henkilöstöön ja heidän jaksamiseensa mm. eläkeiän nostamisen ja supistuvien resurssien kautta.

Eronen mukaan tulokset osoittavat selkeästi, että johtamis- ja esimiestyössä käytettävät voimaannuttamiseen liittyvät toiminnot edistävät merkittävästi työhyvinvointia. Niin pienissä, keskisuurissa kuin suurissakin poliisilaitoksissa lähiesimiesten ja päälliköiden toiminnan tulee olla linjakasta, esimiesten tulee olla kiinnostuneita alaistensa ammatillisesta kehittämisestä ja lisäksi esimiesten tulee olla innostavia, kannustavia, rohkaisevia ja oma-aloitteisuuteen kannustavia. Voimaannuttavalle johtamistavalle ominaista on hallitun

vapauden jakaminen työyhteisössä: johtajan ja lähiesimiehen tulee tietoisesti kiinnittää erityistä huomiota työyhteisön työoloihin ja ammatillisen osaamisen kehittämiseen sekä huomioida yksilön omien kykyjen ohjautuminen haastavien tehtävien kautta organisaation tarpeiden mukaisesti.

Tutkimuksessa ja sen tuloksissa on kiistatta osoitettu, että voimaannuttavasta johtamistavasta on merkittävästi hyötyä työyhteisön työkyvyn ja työtyytyväisyyden parantamisessa. Voimaannuttava johtamismalli antaa lyhyellä tähtämellä erinomaisen keinon työssä viihtymisen ja työtyytyväisyyden parantamiseen. Pitkällä tähtämellä tämä johtamismalli antaa paremmin voivan ja jaksavan henkilöstön.

Poliisin hallintorakennemuutos - Arviointitutkimus muutoksesta ja sen vaikutuksista.

Poliisin hallintorakennemuutoksen vaikutuksista on lisäksi varsin uutta tutkittua tietoa, kun Kristiina Haraholman teos julkaistiin Poliisiammattikorkeakoulun julkaisuna 10.1.2012. Siinä arvioinnin kohteena on kaksivaiheisen poliisin hallintorakennemuutoksen muutokset ja vaikutukset poliisissa. Poliisin toiminnan muutoksia tarkastellaan viiden PORA - uudistukselle asetetun tavoitteen kautta, jotka ovat asiakaspalvelun näkökulma, tuottavuus- ja tuloksellisuus näkökulma, johtamis- ja tulosohjausnäkökulma, sidosryhmän näkökulma ja henkilöstön näkökulma.

Kirjan tiivistelmässä on mainittu, että rakennemuutos kohdistui ensisijaisesti hallinnollisiin rakenteisiin. Palvelupisteiden määrää vähennettiin eniten Länsi-Suomen alueella, johon myös oma tutkimukseni kohdistuu. Yleisenä johtopäätöksenä Haraholma toteaa, että PORA - uudistuksen asiakasvaikuttavuus oli neutraali. Lupapalveluihin kohdistuneet muutokset olivat vähäisiä muun kuin toiminnallisen tuottavuuden osalta, joka heikentyi merkittävästi. Palvelukykyä lupapalvelupisteissä rajoittavat tiettyinä päivinä avoinna olo ja supistetut aukioloajat.

Poliisihenkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen

Matti Vuorensyrjä on tehnyt poliisin henkilöstöbarometrin kyselytutkimukseen perustuvan, koetun työkyvyn analyysin. Kyseinen tutkimus tarkastelee lähinnä poliisihenkilöstön työkykyä ja jaksamista, mutta siitä on löydettävissä yhtäläisyyksiä myös lupahallinnossa

työskentelevään henkilöstöön. Teoksen tarkoituksena on antaa peruslähtökohta aihealueen tutkijoille, henkilöstön kehittäjille ja henkilöstöjohtajille. Tutkimuksen aineistona on käytetty poliisin henkilöstöbarometrin kyselytutkimusaineistoja vuosilta 2002, 2005, 2008 ja 2010, pääpainon ollessa 2010 tutkimustuloksissa. Tutkimuksen mukaan poliisihenkilöstön työkyky säilyy kohtuullisen hyvänä uran loppuun saakka. Työkykyarviot heikkenevät tasaisesti iän myötä ja työkyvyn heikkeneminen on hieman nopeampaa kuin työssä käyvällä väestöllä keskimäärin.

Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto

Neljäntenä merkittävänä aikaisempaan ja tuoreena tutkimuksena voidaan mainita Vesa Huotarin ja Matti Vuorensyrjän toimittama kirja, jossa tarkastellaan henkilöstöbarometriä kehittämisen välineenä.

Poliisin henkilöstöbarometri on toteutettu koko poliisihallinnon kattavana kyselytutkimuksena jo useana vuotena. Sen avulla on kartoitettu ja kuvattu keskeisiä työhyvinvointia kuvaavia tekijöitä ja niiden tilaa poliisihallinnossa. Henkilöstöbarometrin ensisijainen tehtävä on ollut tukea ja suunnata työhyvinvoinnin kehittämistyötä. Sen tärkeimmät käyttäjät löytyvät Poliisihallituksesta ja poliisin eri yksiköistä. Teos on laadittu tukemaan tätä työtä. Teoksesta löytyy tietoa työyhteisön toimivuudesta, johtamisesta, tulos- ja kehityskeskusteluista, ristiriidoista työssä, työtyytyväisyydestä, koetusta stressistä, työssä uupumisesta ja barometrin hyödyntämisestä kehittämisen välineenä.

2.5 Tutkimuksen tarkoitus ja eteneminen

Tutkielmassa tarkastelen sekä arvioin Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallinnon henkilöstön työhyvinvointia sen nykytilan ja kehittämisen näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on esittää asioita ja seikkoja, joita kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa ja sen toteuttamisessa tulisi ottaa huomioon. Tavoitteena on myös arvioida organisaatiota, johtamista, työyhteisöä, työtä ja työtätekeviä yksilöitä sekä tarvittaessa kyseenalaistaa nykyistä toimintaa. Se voi edellyttää käytäntöjen kriittistä tarkastelua ja toivottavasti

edesauttaa löytämään jotakin uutta ja nykyisyyttä kehittäviä elementtejä. (Toivonen 1999, 26-28.)

Nykytilan arvioinnilla pyrin selvittämään tämänhetkiset ongelmakohdat työhyvinvoinnin kannalta ja mahdollisesti antamaan askelmerkkejä uusille johtajille, jotka joutuvat painimaan asioiden parissa vuoden 2014 aloittavassa uudessa organisaatiossa.

Tämä tutkimus muodostuu neljästä osasta. Otsikkojen 1 ja 2 alla selvitetään tutkimukseen vaikuttaneita taustatekijöitä, määritellään tutkimusongelmaa ja tutkimusmenetelmää. Toinen osa-alue otsikon 3 alla sisältää teoreettisen perustan niistä keskeisistä käsitteistä ja aiheista, jotka liittyvät tutkimusongelman käsittelyyn. Teoreettinen osa sisältää organisaation, johtamiseen, työyhteisöön, työhön ja yksilöön kuuluvat osa-alueet. Seuraava osa sisältää edellisten osa-alueiden tutkimustulokset ja niiden evaluoinnin ja linkittymisen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitokseen. Osiossa käydään läpi henkilöstöbarometrista tutkimuksen kannalta oleellinen aineisto ja tarkastellaan aineiston yhteyksiä tämän tutkimuksen teoriapohjaan. Lisäksi arvioidaan muita työhyvinvoinnin kannalta oleellisia aineistoja aihealue kerrallaan. Viimeinen osio, otsikot 5 ja 6, sisältää yhteenvedon, tutkimuksen luotettavuusarvion, johtopäätökset ja pohdinnan.

Olen aloittanut Tampereen yliopistossa turvallisuushallinnon opiskelut syksyllä 2011. Jo opintojen alkuvaiheessa aloin miettimään ja suunnittelemaan opinnäytetyöni aiheita. Vähitellen aihevalinta meni entistä enemmän siihen suuntaan, että olisi hyvä, jos työ pystyisi palvelemaan työyhteisöäni, itseäni johtamisen kehittämisessä ja mahdollisesti yksikön tai linjan tulevia esimiehiä edessä olevan muutoksen läpiviemisessä ja uuden organisaation kehittämisessä. Suunnitteluvaiheessa pohdin toteutustapaa ja kartoitin mahdollisuutta henkilöstöbarometrin käyttämisessä. Pohdin vaihtoehtona, että useista järjestetyistä barometreista, ottaisiin käyttöön vuosina 2010 ja 2012 tehdyt henkilöstöbarometritulokset. Tässä menettelyssä kohtasin kuitenkin ongelmia sen suhteen, että vuonna 2010 ei lupapalveluyksikköä ole käsitelty siten, että linjan tuloksia olisi vedetty erilleen muista linjoista, joten yksilöllistä tietoa lupalinjan vastauksista ei ollut tuosta barometristä saatavissa. Suunnittelu eteni sitten siihen suuntaan, että pyysin poliisiammattikorkeakoululta tutkimuslupaa ja aineistoa kyseisten vuosien barometrituloksista. Sain sekä tutkimusluvan että aineiston, mutta sen käyttäminen ei onnistunut. Tulosten analysoinnissa tarvitaan spss -nimistä ohjelmaa. Ohjelma sinänsä on saatavissa Tampereen yliopiston kautta, mutta ohjelman asentaminen ei tietoturvasyistä ollut mahdollista työnantajan omaisuutta olevaa

kannettavaan tietokoneeseeni. Ainoa vaihtoehto olisi tuolloin ollut, että olisin asentanut ohjelman kotitietokoneeseeni. Tämä vaihtoehto puolestaan kumoutui sillä, että tutkimuslupani ehdoissa tutkimusmateriaalia sai tallentaa ainoastaan poliisin palvelempiin, joita ei ole mahdollista käyttää kotitietokoneestani. Näiden ongelmien jälkeen päädyin käyttämään pelkästään vuoden 2012 barometrituloksia, jotka poliisiammattikorkeakoulu on tuottanut poliisilaitoksille ja jossa on eriteltyinä lupapalvelulinjan tulokset muun poliisilaitoksen tuloksista.

2.6 Tutkimusasetelman ja -kysymysten täsmentäminen sekä tutkimuksen rajaaminen

Tutkielman tarkoitus on kartoittaa, missä nykyisen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallintoyksikön osatekijässä on eniten kehitettävää nimenomaan työhyvinvoinnin kannalta. Tutkielma on tarkoitus toteuttaa käymällä läpi työterveyslaitoksen tuottaman kyselyn ja henkilöstöbarometrin vastauksia sekä tarkastelemalla niitä lupahallinnon työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimusongelmat rakentuvat seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Millä työhyvinvoinnin osa-alueella on eniten kehitettävää?
- 2) Millaisilla toimenpiteillä työhyvinvointia voitaisiin kehittää ja parantaa?

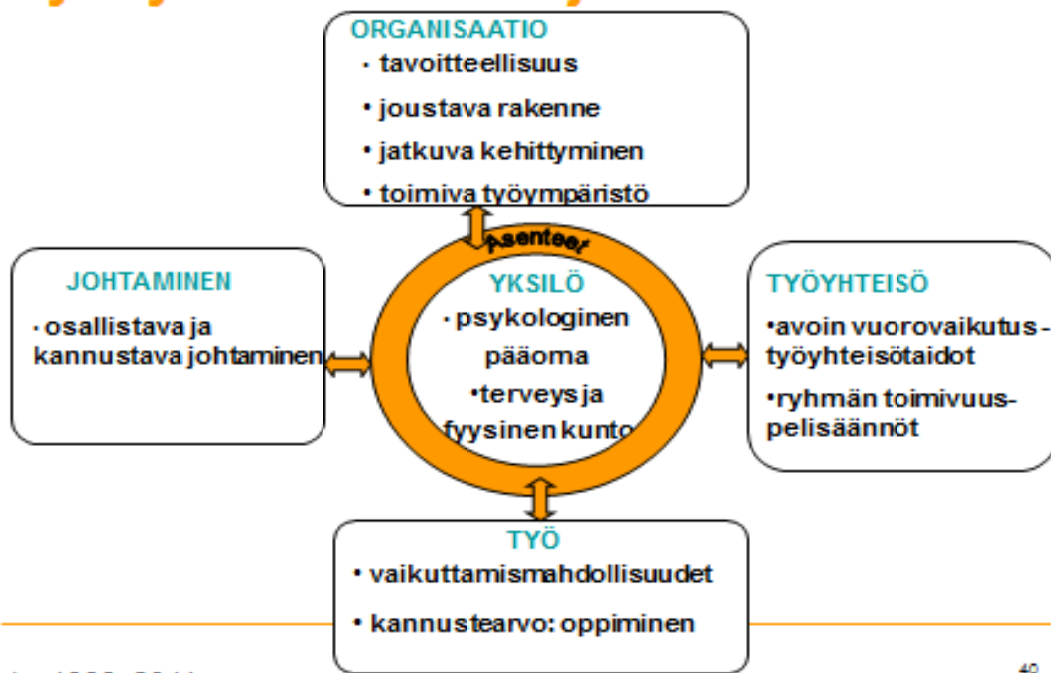
Näiden kysymysten pohtiminen on tulevaisuuden kannalta ajankohtaista ja tärkeää, koska nykyinen organisaatio on uusiutumassa ja tietoyhteiskunnan vaatimukset ovat tulossa osaksi päivittäistä viranomaistoimintaa mm. Lupa 2016 -hankkeen myötä, joka pitää sisällään kattavan sähköisen asioinnin lupapalveluiden hoitamiseksi. Organisaation, johtamisen, prosessien, työyhteisön ja työntekijän on oltava valmiina uusiin haasteisiin.

"Työllä ja työpaikalla on sekä myönteisiä että negatiivisia vaikutuksia yksilön terveyteen. Terveyttä edistettäessä voidaan puhua työhyvinvoinnista, joka käsitteenä kattaa kaikki ne tekijät, joilla on vaikutusta työntekijän terveyteen ja työ- ja toimintakykyyn. Työntekijöiden yhteydessä puhutaan tällöin henkilökohtaisista ominaisuuksista, terveydentilasta, koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja motivaatiosta, oppimisvalmiuksista ja sosiaalisista taidoista. Työoloihin liittyvinä tekijöinä huomioidaan fyysinen työympäristö,

työajat, työn organisointi, johtamiskäytännöt, työturvallisuus, työssä oppiminen ja kehittymisen mahdollisuudet sekä rakenteelliset edellytykset tehdä terveyden kannalta myönteisiä valintoja, kuten ruokailumahdollisuus työaikana, ennaltaehkäisyä korostava päihdeohjelma ja varhaisen tuen käytännöt." (Pietilä toim. 2010, 167.)

Tutkielman punainen lanka koostuu työhyvinvoinnin tekijöistä. Näiden tekijöiden määrittelemiseksi ja rajaamiseksi käytän Marja-Liisan Mankan laatimaa määritelmää. Sen mukaan työhyvinvoinnin tekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö. Nämä otsikot jakaantuvat pienempiin osatekijöihin. Näistä osatekijöistä olen ottanut tähän tutkielmaan mukaan vähintään yhden jokaiselta otsikkotasolta riippuen siitä, onko osatekijä löydettävissä henkilöbarometrissa.

Työhyvinvoinnin tekijät



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin tekijät. (Manka 1999, 2011.)

2.7 Käsitteet

Työhyvinvointi

Työterveyslaitoksen raportissa Hyvät käytännöt ja malliratkaisut, työhyvinvoinnille on laadittu määritelmä: "Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa." (Työterveyslaitos 2013.)

Marja-Liisa Manka on todennut työhyvinvoinnin olevan organisaatiossa monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat organisaationpiirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään.

Johtaminen

Työhyvinvoinnin näkökulmasta johtaminen voidaan määritellä olevan sekä ihmisten että asioiden johtamista. Ihmisten johtamisella (leadership) tarkoitetaan alaisten kuuntelemiskykyä, oikeudenmukaista kohtelua ja luottamuksen rakentamista. Suorituksen johtaminen (management) tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja neuvontaa sekä palautteen antamista työsuorituksista. Kummallakin on voimakas vaikutus ihmisten työhyvinvointiin.

Työ ja työyhteisö

Tietosanakirja Factan mukaan työllä tarkoitetaan jonkin tehtävän suorittamiseen tähtäävää pitkäjänteistä, aktiivista ja tavoitteellista toimintaa, joka liittyy tyypillisesti toimeentulon hankkimiseen. On ollut tapana puhua ruumiillisesta ja henkisestä työstä, mutta tämä jako on harhaanjohtava, koska kaikessa ihmisen työssä ovat olennaisina edellytyksinä älykkyys sekä kokemuksen opettamat seikat ja siihen liittyvä harjaantuneisuus. Työssä vaikuttavat moninaiset psyykkiset tekijät, joista vain osa on tietoisia. Työn rasittavuuteen vaikuttavat ruumiillinen ja henkinen ponnistus, kyllästyminen, liiallinen pitkäjänteisyys sekä vieraantuminen. Parhaiten henkilö viihtyy työssä, jonka antama tulos ei jää suhteettoman paljon alle vaatimusten, ja joka ei ole liian helppoa eikä liian vaikeaa sekä toisaalta tyydyttää sekä yksilön psyykkisiä toimintavirikkeitä että sosiaalisen ympäristön asettamia vaatimuksia.

Työn saattaminen yksilöä joka suhteessa tyydyttäväksi on vaikeata nykyaikaisessa yhteiskunnassa, jossa koneellistuminen ja työnjako ovat pitkälle kehittyneitä. Daniel Pink on tutkinut uuden sukupolven motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja nostaa esille kolme merkittävää asiaa: Työn täytyy olla merkityksellistä, Työssä pitää voida kehittyä ja työntekijän pitää saada päättää siitä miten työ tehdään.

Marja-Liisa Mankan mukaan hyvään työhön sisältyvät vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskevaan tavoiteasetantaan ja pelisääntöihin. Työn sisällön on oltava monipuolista ja siinä pitää olla oppimismahdollisuuksia. Hyvästä työstä syntyy työnhallinnan tunne, joka vähentää stressiä, sairastamisriskiä ja motivaation puutetta.

3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Käsitteiden määrittelyjen kautta on helppo huomata, että työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä. Koska olen valinnut tutkimusta hahmottavaksi linjaksi Marja-Liisan Mankan määritelmän, jonka mukaan työhyvinvoinnin tekijöitä ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työ ja yksilö, on hyvä käsitellä kokonaisuuden ymmärtämiseksi jokainen osatekijä omana tekijänä myös teoreettisella tasolla. Jokaisella osatekijällä on oma yksittäinen vaikutuksensa työhyvinvointiin ja samalla kokonaisvaikutus, koska jokainen osatekijä linkittyy toisiinsa.

3.1 Organisaatio

Tavoitteellisen organisaation tulee tuntea visionsa, strategiansa ja arvonsa. Visio on tahtotila ja päämäärä, johon organisaatiota halutaan viedä ja jossa halutaan olla usean vuoden tähtäyksellä. Strategiat ovat puolestaan keinot ja valinnat, joilla toimintaa ohjataan kohti visiota. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee olla tietoinen sekä organisaation visiosta että strategiasta, jotta jokainen pystyy miettimään millä tavoin hän omalla toiminnallaan pystyy vaikuttamaan tavoitteiden toteutumiseen. Organisaation arvot kertovat sen, mitä työnteossa pidetään tärkeänä.

Joustava rakenne tarkoittaa tapaa, jolla työtä tehdään. Jokaisen tulee saada tietoa omien päätöstensä pohjaksi ja tueksi. Hyvinvoiva organisaatio on purkanut turhat hierarkkiset rakenteensa, ja näin mahdollistanut reagointikykyensä muutoksiin.

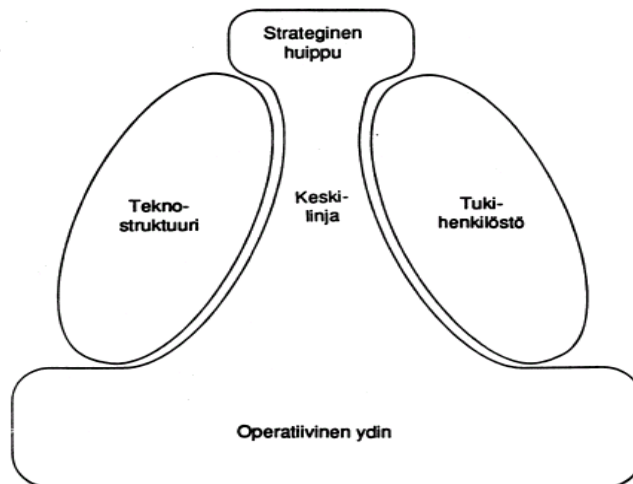
Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä ja organisaatiosta oppivan. Jotta tämä saavutetaan, on organisaation tunnistettava osaamisen ydin ja tietää tulevaisuudenkin vaatimukset. Osaaminen on organisaation tärkein kilpailutekijä.

Työympäristöllä on vaikutuksia myös työhyvinvointiin, joten organisaation on varmistettava, että työssä tarvittavat apuvälineet, toimitilat ja turvallisuus ovat kunnossa. (Manka 2006, 17.)

3.1.1 Organisaatiorakenteet

Organisaation viisi perusosaa

Mintzbergin (Mintzberg 1990, 9 - 17.) mukaan organisaatiosta voidaan erottaa sen viisi perusosaa, jotka ovat operatiivinen ydin, keskilinja, strateginen huippu, teknostrukturi ja tukihenkilöstö.



Kuvio 3. Organisaation viisi perusosaa. (Mintzberg 1990.)

Operatiivinen ydin löytyy organisaation pohjalta. Sen muodostavat ihmiset, jotka tekevät operatiivisen perustyön. He huolehtivat poliisilaitoksen palveluiden tuottamisesta. Poliisilaitoksessa tämä tarkoittaa hälytyspartio- ja tutkintatyötä tekeviä poliisimiehiä ja lupapalvelutyötä tekeviä poliisimiehiä ja siviilihenkilöitä. Poliisilaitoksen organisaation tuottavan selkärangan muodostavat neljä aluetta, joiden työntekijät tekevät käytännössä poliisilaitoksen tuloksen. Nämä neljä aluetta ovat entiset kihlakunnan alueet; Seinäjoki, Lapua, Kauhajoki ja Alavus, jotka siis hallintorakennemuutoksen jälkeen muodostivat yhtenäisen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen.

Poliisilaitoksen keskilinjaa muodostaa laitoksen poliisipäällistö. Keskilinjaa tunnusmerkkienä on, että se on valtahierarkian toimeenpanevan ytimen ja strategisen huipun välillä. Päällistö johtaa operatiivista ydintä alipäällistön kautta. Strategisen huipun poliisilaitoksessa muodostavat poliisipäällikkö ja apulaispoliisipäälliköt.

Työn ja organisaation monimutkaistuessa organisaatioon tarvitaan henkilöitä, jotka vastaavat työn standardoinnista ja kehittämisestä. Nämä suunnittelijat muodostavat organisaation esikunnan, jota kutsutaan teknostruktuuriksi. Poliisilaitostasolla tämä tarkoittaa päällekkäistä roolia siltä osin, että päällystö ei voi välttyä tekemästä myös organisaation kehitystyötä. Kehitystyöhön osallistuu myös strateginen huippu.

Esikunnassa työskentelevät henkilöt keskittyvät sopeuttamiseen, organisaation muuttamiseen ympäristön vaatimuksia vastaavaksi, valvontaan, organisaation toimintamallien vakiinnuttamiseen ja standardointiin. He eivät yleensä osallistu operatiiviseen työhön. Heidän tehtävänä on suunnitella operatiivista työtä, muuttaa sitä tai kouluttaa sitä tekeviä ihmisiä. Teknostruktuurin henkilöstö tarvitsee työssään analyyttisiä tekniikoita toisten työn tehostamiseen. Poliisilaitoksessa teknostruktuuriin kuuluvia henkilöitä työskentelee laitoksen hallinto- ja esikunta- sekä analyysitoiminnoissa. Esikunnan tehtäviin kuuluvat myös tukihenkilöstön tehtävät. Heidän tehtäviinsä kuuluvat mm. talouteen ja hallintoon liittyvät tehtävät. Kun poliisilaitoksen työntulos tehdään operatiivisessa ytimessä, on tärkeää, että muut organisaation osat ovat parhaalla mahdollisella tavalla tukemassa tuloksen syntymistä. (Mintzberg 1990, 15 - 17.)

Syventyminen neljään organisaatiotyyppiin

Mintzbergin (Mintzberg 1990, 153.) esittämät organisaatiotypologiat ovat teoreettisia organisaatiotyyppien äärikuvauksia. Hänen mukaansa esitettyjä tyyppisiä on tuskin missään aivan puhtaan tyyppisiä, ja miltei kaikissa organisaatioissa on tunnistettavissa yksi tai useampi päätyyppi.

Yksinkertainen rakenne

Yksinkertaisen rakenteen tärkein koordinoitimenetelmä on suora ohjaus. Organisaation keskeisin osa on sen strateginen huippu. Yleensä organisaatio on pieni, nuori, yksinkertainen, dynaaminen ympäristö ja ylimmällä johtajalla voimakas vallanhalu. Yksinkertaisessa rakenteessa ei yleensä ole suurta teknostruktuuria. Siinä on vähän tukihenkilöä, koska se minimoi riippuvuutensa esikuntiin ja asiantuntijoihin. Koordinaatio saavutetaan suoran ohjauksen avulla. Valta on siis keskitetty johtajan käsiin eli strategiseen huippuun.

Keskittäminen voi olla myös joustavaa, koska se mahdollistaa nopean reagoinnin. Reagointi jää silloin johtajan vastuulle. (Mintzberg 1990, 155 - 156.)

Tärkein yksinkertaisen rakenteen edellytys on organisaation sopiva kehitysvaihe. Uusi organisaatio omaksuu usein yksinkertaisen rakenteen riippumatta sen ympäristöstä ja teknisestä järjestelmästä, koska sillä ei ole ollut aikaa kehittää hallintorakennettaan. Sen on pakko turvautua ihmisten johtamiseen, jotta asiat saataisiin sujumaan. Voimme siis tehdä sen johtopäätöksen, että useimmat organisaatiot käyttävät yksinkertaista rakennetta kehitysvuosiensa aikana. (Mintzberg 1990, 157.)

Eräs muunnos yksinkertaisesta rakenteesta on kriisiorganisaatio. Se tulee esiin silloin, kun organisaatio pakotetaan ulkoisen voiman vuoksi keskittämään. Silloin ei ole merkitystä sillä, mikä on organisaation tavanomainen rakenne. Silloin tarvitaan yksinkertaista organisaatiota, että voidaan reagoida nopeasti. Valta keskittyy ja byrokratia vähenee. Hyvin pitkälle kehittyneet organisaatiot eivät luovu kriisitilanteissakaan teknostruktuuristaan, eivätkä keskilinjastaan, mutta ne saattavat väliaikaisesti poistaa niiden päätösvallan. (Mintzberg 1990, 157 - 158.)

Eräs muunnos yksinkertaisesta rakenteesta on itsevaltainen organisaatio. Sen saa aikaan johtajan henkilökohtaiset vallantarpeet. Johtaja haalii itselleen valtaa ja välttää kaavamaistamista, koska se rajoittaa hänen ehdotonta päätösvaltaansa. Samalla hän huomaamattaan tai tarkoituksella suunnittelee organisaatiolle yksinkertaisen rakenteen. (Mintzberg 1990, 158.)

Yksinkertainen rakenne on rakennemuodoista riskialtein, koska se toimii yhden henkilön terveyden ja oikkujen varassa. Terveysseikat voivat hetkessä poistaa organisaation tärkeimmän koordinoitimekanismin. (Mintzberg 1990, 159.)

Tehtävätietoisuus on eräs yksinkertaisen rakenteen tärkeimmistä eduista. Monet ihmiset haluavat työskennellä sellaisessa organisaatiossa, jossa tietää mihin se on menossa. Toiset taas kokevat yksinkertaisen rakenteen hyvin rajoittavaksi, koska yksi ihminen päättää kaikesta. (Mintzberg 1990, 160.)

Nykyään monet pitävät yksinkertaista rakennetta sopimattomana yhteiskuntiin, jotka nimittävät itseään demokratioiksi. Siitä huolimatta se on yleinen ja tärkeä rakennemuoto ja tulee pitämään paikkansa niin kauan kun uusia organisaatioita perustetaan. (Mintzberg 1990, 160.)

Konebyrokratia

Konebyrokraattisen organisaation rakenne on rakennettu koneenomaiseksi, josta tyypillinen esimerkki on liukuhihnatyö. Tärkeimpänä koordinoitumekanismina on työn pitkälle erikoistaminen ja standardoiminen. Operatiivinen työ on koneorganisaatioissa rutiininomaista ja suurin osa työstä yksinkertaista ja kertaavaa. Konebyrokratian hallintorakenne on pitkälle kehittynyt ja rakenteen tavoitteena on eristää operatiivinen ydin ulkoisilta häiriöiltä. Hallintorakenne on funktionaalinen, korkea ja kapea. Organisaation tehokkuus perustuu suunnittelijoihin (teknostruktuuri), tehokkaiisiin linjoihin ja toimintojen standardointiin sekä tukitoimintoihin. Teknostruktuuri onkin konebyrokraattisen organisaation tärkein osa, koska suunnittelijoiden tehokkuus ratkaisee koko organisaation tehokkuuden. Mikäli he onnistuvat suunnittelemaan tehokkaita systeemejä, organisaatio toimii tehokkaasti. Pitkälle viety työsuunnittelu voi rajoittaa ensimmäisen tason esimiehen työtä niin, että hän ei juuri tosiasiaassa toimi esimiehenä. Tavallaan esikunnassa työskentelevät, esimiehisyttä vailla olevat henkilöt rajoittavat esimiehisyttä valmistelemalla sääntöjä ja määräyksiä, jotka kulkevat läpi koko organisaation rakenteen. (Mintzberg 1990, 161 - 163.)

Tähän organisaatiotyyppiin kuuluu valvonnan pakkomielle. Sinällään rakenne ruokkii ristiriitoja ja näin tarvitaan valvontajärjestelmää. Tavoitteena ei ole ongelmien ratkaisu, vaan niiden kurissa pitäminen niin, että työt voidaan tehdä. Konebyrokratiassa työntekijöiden harkintavalta on monesti vähäinen eikä henkilöiden yksilöllisiä tarpeita voida ottaa huomioon. Esimiesten tehtävänä on valvoa, että tehokkaat suunnitelmat muuttuvat toiminnoiksi. Tehokkuus on henkilöstökustannusten minimoimista, jotta organisaatio selviää työstä vähillä kustannuksilla. Työvoima on tämän tyyppisissä organisaatioissa useasti kouluttamatonta ja helposti vaihdettavissa. (Mintzberg 1990, 164 - 166.)

Organisaation strategiselle huipulle on keskittynyt paljon valtaa. Strategisella huipulla keskitytään organisaation hienosäätöön, ei niinkään ongelmanratkaisuun. Ylin johto keskittyy paljon pitämään organisaatorakennetta koossa sen aiheuttamien ristiriitojen vuoksi. Organisaation strategia laaditaan sen huipulla, jossa näköala on laaja ja jonne valta on keskitetty. Strategiaprosessi on selvästi ylhäältä alaspäin suuntautuva prosessi, jossa toimintasuunnittelulla on merkittävä osuus. Kaikki strategialle tarpeelliset tiedot lähetetään näennäisesti strategiseen huippuun, jossa ne muovataan yhtenäiseksi strategiaksi. Ominaista tälle rakenteelle on suunnittelun ja toteutuksen jyrkkä jako. Tavoitteena on, että strateginen

huippu laatii strategian, ja keskijohto ja operatiivinen ydin toteuttavat sen. (Mintzberg 1990, 166 - 167.)

Konebyrokratiaa esiintyy suurissa ja kypsissä organisaatioissa, joissa operatiivisen työn määrä on niin suuri, että se voidaan kaavoittaa ja standardisoida. Lisäksi kun organisaation ikä on vanha, se on pystynyt vakiinnuttamaan norminsa. Tavoitteena on saada työ kaavamaiseksi ja rutiiniluontoiseksi. Se onnistuu erityisesti ympäristöissä, jotka ovat yksinkertaisia ja vakaita. Mutkikkaissa ja dynaamisissa ympäristöissä se ei onnistuisi. (Mintzberg 1990, 168 - 169.)

Konebyrokratian yleinen piirre on ulkoinen valvonta. Mintzbergin mukaan mitä enemmän organisaatiota valvotaan ulkoapäin, sitä keskitetympi ja kaavamaisempi sen rakenne on. Organisaatorakenteen byrokraattisuus selittyy sillä, että se on tilivelvollinen yleisölle toiminnastaan. Kaiken mitä organisaatiossa tehdään, täytyy näyttää oikeudenmukaiselta. Tämän vuoksi näissä organisaatioissa laaditaan paljon sääntöjä. Ulkoisen valvonnan vaikutus on niin vahva, että organisaatiot omaksuvat tämän rakenteen vaikka ne tosiasialla tarvitsisivat toisenlaisen organisaatorakenteen. Lisäksi organisaatiot, joiden tarvitsee varmistaa toimintansa turvallisuus joutuvat kaavamaisemaan menettelytapansa pitkälle, jotta niitä noudatetaan täsmällisesti. Vaikka näiden organisaatioiden ympäristö näyttää dynaamiselta, tosiasialla organisaation eteen tulevat tapahtumat ovat ennustettavissa, ne ovat tapahtuneet samanlaisina useasti, joten toiminta on voitu ja pitänyt kaavamaisistaa. Organisaation tavoitteena on toimintojen nopea, tehokas toteutus ennakoitavissa olevan tapahtuman yhteydessä. (Mintzberg 1990, 171.)

Konebyrokratia on paras organisaatiomuoto massatuotantoon. Konemainen tehokkuus perustuu nimensä mukaisesti konemaiseen toimintaan. Haasteena ja ongelmana on se että organisaatio koostuu ihmisistä, jotka eivät toimi koneen lailla, virheettömästi, tunteettomasti ja ajattelematta. Konebyrokratia synnyttääkin suuria inhimillisiä ongelmia sen operatiivisessa ytimessä. Kyseessä on sovittamaton ristiriita teknisen ja sosiaalisen järjestelmän välillä. (Mintzberg 1990, 173 - 179.)

Tulosityksikköorganisaatio

Tulosityksikköorganisaation tärkein koordinointimekanismi on tuotosten standardointi ja organisaation keskeisin osa on keskilinja. Organisaatio ei muodosta yhtenäistä rakennetta

strategisesta huipusta operatiiviseen ytimeen, vaan koostuu yksiköistä tai osastoista, joista tehdään puoli-itsenäisiä konebyrokrazioita. Näitä kutsutaan pääyksiköiksi tai tulosityksiköiksi. Kullakin tulosityksiköllä on oma rakenteensa ja niillä on yhteinen keskushallinto. Organisaation ylin johto on pieni ja kevyt konsernijohto, jonka tehtävänä on hallinnoida itsenäisesti toimivia tulosityksiköitä. Konsernijohdon tehtävänä on piiskata ja rahoittaa sekä seurata itsenäisiä yksiköitä. Koordinointimekanismi on tuotosten standardointi, ja tärkein suunnitteluparametri on suoritusvalvontajärjestelmä. (Mintzberg 1990,209 - 212.)

Organisaation tehokkuus ja menestys löytyvät tulosityksiköiden johdosta ja heidän pätevydestään, koska nämä pitävät huolen siitä, että tuotekehittely tapahtuu kunkin tulosityksikön sisällä. Lisäksi suurin osa päätösvallasta on delegoitu heille. Jos organisaation tehokkuus ja menestys on seurausta yksiköiden johdosta, yksikön mahdollinen tehottomuus ja heikkous on seurausta näistä muutamasta henkilöstä. Tehottomuuden välttäminen edellyttää onnistunutta henkilökrytointia. Tulosityksikköorganisaation tyyppiesimerkkejä löytyy esimerkiksi julkiselta sektorilta, jossa monia toimintoja on tulosityksiköitetty. (Mintzberg 1990, 210 - 212.)

Keskusjohdon ja tulosityksikköjen välillä on selkeä tehtäväjako. Näiden välinen viestintä on rajoitettua ja enimmäkseen muodollista. Viestintä on pääsääntöisesti sitä, että keskusjohto antaa tulosityksikölle suoritusnormit ja tulosityksikkö välittää suoritustulokset keskusjohtoon. Keskusjohdon toiminnassa on tärkeää, että se antaa tulosityksiköille riittävän autonomian toimintojen johtamisessa. Jos keskusjohto sekaantuu liikaa tulosityksiköiden toimintaan, se vesittää tulosityksikkörakenteen idean ja tarkoituksen. Vastuuyksiköille annetaan valtaa ja vastuuta hoitaa omat asiansa. Ne valvovat toimintaansa ja päättävät strategioista omilla toiminta-alueillaan. Tulosityksikköorganisaation keskusjohdon tehtäviin kuuluu vastata strategisesta ohjauksesta. Se päättää yksiköiden perustamisesta ja sulkemisesta. Lisäksi se määrittää koko organisaation strategian. Toiseksi keskusjohto kohdentaa taloudelliset voimavarat. Keskusjohto osoittaa tulosityksiköille heidän käyttöönsä kuuluvat voimavarat. Kolmas keskusjohdon valtaoikeus on suoritusvalvontajärjestelmän suunnitteleminen. Suoritusvalvontajärjestelmän keskusjohto suunnittelee oman teknostruktuurinsa avulla. Järjestelmän avulla määritellään suorituksen mittauksesta ja raportointijaksoista. Lisäksi määritetään suunnitelmien ja budjettien suuntaviivat sekä johdon tietojärjestelmä, jonka avulla keskusjohto saa tietoonsa suoritustulokset. Keskusjohto käyttää kahta järjestelmää: Tavoitteiden asettaminen raportointijaksoille ja toiseksi keskusjohto tutkii johdon tietojärjestelmän antamat tulokset. Suoritusvalvontajärjestelmä perustuu yleensä

kvantitatiiviseen eli numeraaliseen menneisyydestä koottuun tietoon, joka ei välttämättä tunnista kaikkia tärkeitä merkkejä mahdollisista ongelmista, haasteista ja mahdollisuuksista. Suoritusvalvontajärjestelmän lisäksi keskusjohto valvoo yksikköjen suorituksia henkilökohtaisella tasolla ja siinä tapahtuu jossakin määrin suoraa ohjausta. Suoraa ohjausta tehdään vierailuilla yksiköihin ja tulos- ja kehityskeskusteluilla. Huomattavaa on, että liiallinen määrä suoraa ohjausta tekee tyhjäksi tulosityksikkömuodon tarkoituksen. (Mintzberg 1990, 215 - 218.)

Keskusjohdon tehtäviin kuuluu nimittää ja vaihtaa yksikön johtajat. Se on keskeinen valtaoikeus. Tulosityksikkömuodon onnistuminen riippuukin merkittävästi tästä valtaoikeudesta. Kyse on oikeista henkilövalinnoista, jotta pystytään johtamaan näennäisesti autonomista toimintaa tehokkaasti ja kuitenkin organisaation kokonaistavoitteiden mukaisesti. Viimeisenä valta-alueena keskusjohto tarjoaa tulosityksiköille tiettyjä yhteisiä tukipalveluja. (Mintzberg 1990, 218.)

Tulosityksikkörakenteen keskeinen tilannetekijä on markkinoiden monijakoisuus. Jos organisaatiolla on vain yhdet, yhtenäiset markkinat, se ei yksinkertaisesti voi jakautua autonomisiksi yksiköiksi. Monijakoisuuden aiheuttajina voivat olla tuotteet ja palvelut sekä asiakkaat ja alue. Teoriassa kukin näistä voi aiheuttaa tulosityksikköjaon syntymisen. Tilannetekijöistä tekninen tukijärjestelmä pitää voida tehokkaasti jakaa lohkoiksi, yksi kutakin yksikköä varten. Tulosityksikköorganisaatio toimii parhaiten kohtuullisen vakaisissa ja selkeissä ympäristöissä, itse asiassa samantyyppisissä ympäristöissä kuin konebyrokratiat toimivat. Tällaisissa ympäristöissä tulosityksiköistä muotoutuu konebyrokraattisia yksiköitä. Mutkikkaissa ja dynaamisissa ympäristöissä, joissa tuloksia ei voida mitata suoritusvalvonnan avulla, tulosityksiköistä tulee yleensä sekamuotoisia. (Mintzberg 1990, 219 - 223.)

Ammattilaisbyrokratia

Neljäs organisaatiotyyppi, joka poliisilaitoksessa toimii, on ammattilaisbyrokratia. Ammattilaisorganisaatiossa tärkein koordinoitimekanismi on taitojen standardointi ja organisaation keskeisin osa on operatiivinen ydin. Organisaatiomallissa toiminnalliseen ytimeen annetaan lisää harkintavaltaa. Tähän organisaatiotyyppiin siirrytään, kun konebyrokratiassa ei enää riittävästi pystytä kaavamaisesti toimintaa ja suunnittelijoille

tulee yhä suurempia ongelmia toiminnan suunnittelun ja ohjaamisen kanssa. Työn suunnittelu ei enää tuota riittävää tulosta, vaan henkilöstön osaamisesta tehdään tehokkuuden lähde. Syy työnsuunnittelun tuottamattomuuteen on työssä tarvittavien tietojen ja taitojen mutkikkuus. (Mintzberg 1990, 185.)

Ammattilaisbyrokratiassa taitojen standardoinnin keskeiset apuvälineet ovat koulutus ja indoktrinointi eli organisaation jäsenen sosiaalistaminen. Taitojen ja tietojen mutkikkuus edellyttää varsin pitkää peruskoulutusta ja sen lisäksi jatkuvaa työpaikkakoulutusta. Koulutuksen tavoitteena on niiden normien omaksuminen, jotka palvelevat asiakasta ja koordinoivat ammatillista työtä. Työpaikkakoulutuksessa muodollisia tietoja sovelletaan ja taitoja hiotaan ammattilaisten tiukassa ohjauksessa. Työpaikalla saatava koulutus täydentää prosessin, joka alkoi peruskoulutuksen aikana. Malliin kuuluu, että kun peruskoulutusvaihe ja sosiaalistamisen vaihe on ohitse, ammatillinen yhteisö kuulustelee harjoittelijaa saadakseen selville ammatin edellyttämät tiedot, taidot ja normit. Tutkinnolla selvitetään vain perusedellytykset tietyllä hetkellä. Tämän jälkeen koulutus jatkuu koko työuran. (Mintzberg 1990, 185 - 189.)

Ammattilaisbyrokratian tärkein koordinointimekanismi, joka mahdollistaa samanaikaisesti standardoinnin ja hajautuksen, on taitojen standardointi. Kaiken perustana ovat ammattitaitoisen henkilöstön taidot ja tiedot. Ammattilaisbyrokratiassa työskentelee operatiivisessa ytimessä asiantuntijoita – ammattilaisia, joille annetaan huomattavasti valtaa omassa työssään. Työ on hyvin erikoistunutta horisontaalisessa suunnassa, mutta monipuolista vertikaalisessa suunnassa. Se tarkoittaa, että ammattilainen työskentelee varsin itsenäisesti suhteessa kollegoihinsa, mutta tiiviissä yhteydessä palvelemissa asiakkaisiinsa. (Mintzberg 1990, 185 - 186.)

Ammattilaisbyrokratiassa ja konebyrokratiassa kummassakin koordinointi toteutetaan suunnittelun ja standardoinnin avulla, jotka määräävät ennakolta, mitä tulee tehdä. Merkittävä ero näiden välillä on standardoinnin lähde. Konebyrokratia luo omat norminsa teknostruktuurissaan, kun ammattilaisbyrokratian normit tulevat suuremmaksi osaksi sen oman rakenteen ulkopuolelta. Ne tulevat pääosaksi muista ammatillisissa byrokratioissa toimivilta kollegoilta. Nämä yhteisöt laativat yleiset normit ja huolehtivat siitä, että niitä opetetaan oppilaitoksissa ja että niitä käytetään kaikissa byrokratioissa, joissa ammattikunta on edustettuna. Merkittävä ero kone- ja ammattilaisbyrokratiassa on auktoriteettiasemassa. Konebyrokratiassa sen luonne on hierarkkista, kun taas ammattilaisbyrokratiassa arvostetaan

ammattillista, asiantuntemuksen tuomaa valtaa. Johtopäätös on, että jatkossa tarvitaan ammatillisia johtajia. (Mintzberg 1990, 187 - 189.)

Ammatillisen työn tuotoksia ei ole helppo mitata, mikä vaikeuttaa standardointia. Standardoinnin vaikeuden vuoksi, ammattilaisbyrokratiat eivät voi laajasti turvautua ammatillisen työn kaavamaistamiseen tai järjestelmiin, joilla sitä suunnitellaan ja koordinoidaan. Koordinointimekanismeista suora ohjaus ja keskinäinen sopeutuminen eivät ole toimivia menetelmiä, koska ne häiritsevät ammatillaisen läheisiä yhteyksiä asiakkaisiinsa. Yhteydet perustuvat ammatilliseen autonomiaan, joka tarkoittaa vapautta esimiehen määräyksistä että työkavereiden ohjauksesta. (Mintzberg 1990, 202.)

Ammattilaisbyrokratian operatiivisen ytimen toiminnassa oleellista on lokerointiprosessi. Lokerointiprosessissa on ensimmäiseksi tärkeää, että analysoidaan mistä on kyse. Analysoinnin tehtävänä on kategorioida eli luokitella asiakkaan tarve joksikin vakiotilanteeksi, joka osoittaa mitä standardisoitua menetelmää tulisi kyseisessä tilanteessa käyttää. Analysoinnin jälkeen käytetään valittua standardoitua menetelmää. Lokerointiprosessilla ammattilaisbyrokratia pystyy eriyttämään erilaiset operatiiviset tehtävänsä ja jakamaan ne yksittäisille, suhteellisen itsenäisille ammattilaisille. Tämä mahdollistaa työntekijälle työnkoordinoinnin sijasta keskittymisen kykyjensä kehittämiseen. Edellytyksenä on varsin suuri työntekijän toimintavapaus työssään. Ammatilaisbyrokratia ei luo sinällään uusia luovia menetelmiä, vaan toteuttaa valmista ns. työkalulaatikkoa, josta se valitsee kuhunkin tilanteeseen sopivan välineen. (Mintzberg 1990, 188 - 205.)

Ammatillinen osaaminen on yksilön puurtamista ja yksilön osaamista ja tässä työssään hän käyttää erilaisia tukipalveluita hyödykseen pystyäkseen suoriutumaan työstään. Ammatilaisorganisaatiossa operatiivisen ytimen lisäksi tärkeä organisaatorakenne on tukitoiminnot, joilla tuetaan ammatillisten toimijoiden osaamista. Ne ovat suuressa määrin keskittyneet operatiivisen ytimen palvelukseen. Niiden tehtävänä on tukea operatiivista ydintä niin paljon kuin mahdollista, auttaa heitä ja panna muut tekemään kaikki rutiinityöt, jotka voidaan kaavamaistaa. (Mintzberg 1990, 190 - 191.)

Ammattilaisbyrokratian operatiiviset yksiköt voivat olla hyvin suuria, koska operatiivisen työn tekijät eivät tarvitse paljon suoraa ohjausta eivätkä keskinäistä sopeutumista. Organisaation keskilinja on kapea – esimiehiä ei tarvita monta. Ammatilaisbyrokratiassa operatiiviseen työhön liittyvä valta on rakenteen pohjalla, operatiivisen ytimen ammattilaisilla. (Mintzberg 1990, 190.)

Tehokkuuden edellytyksenä on osaavien ihmisten lisäksi organisaation rakenne, joka mahdollistaa oikean työn löytävän oikean osaamisen mahdollisimman nopeasti. Tehokkuutta etsitään osaamisen hyödyntämisestä siten, että organisaatiolla on toimivat tavat siirtää työtä sellaisille ihmisille, joilla on parhaat edellytykset siitä selviytymiseen. Ammatillisbyrokratian hallintorakenne on hyvin demokraattinen rakenne, ainakin operatiivisen ytimen tasolla. He valvovat itse työtään ja valvovat heihin vaikuttavia hallinnollisia päätöksiä, kuten kollegojen palkkaamista, heidän ylentämistään sekä resurssien jakoa. Päätösten valvonta edellyttää organisaation keskilinjan valvontaa, jonka ammatillaiset toteuttavat varmistamalla, että he ovat miehittäneet keskilinjan ”omilla miehillään”. Kuvaavaa rakenteelle on, että työryhmiä ja erityisesti pysyviä toimikuntia on runsaasti. (Mintzberg 1990, 191 - 201.)

Ammatillisbyrokratiassa esiintyy usein kaksi rinnakkaista hallintohierarkiaa, toinen demokraattinen alhaalta ylöspäin suuntautuva ammatillisille ja toinen konebyrokrattinen ylhäältä alas suuntautuva, joka kohdistuu tukihenkilöstöön. Konebyrokratiaan verrattuna ammatillisbyrokratian keskusjohdon ammatillisen henkilöllä ei ole niin merkittävästi valtaa. Vallan voi tehdä tyhjäksi ammatillisten kollektiivi. Strategian käsite menettää ammatillisbyrokratiassa suuren osan merkityksestään, koska ammatillaiset ovat pitkälle autonomisia. (Mintzberg 1990, 193 - 196.)

Ammatillisbyrokratia on ammatillaitoisten työntekijöiden, ammatillisten hallussa, he käyttävät vaikeasti opittavia, mutta selkeästi määriteltyjä menetelmiä. Toimintaympäristö on sekä mutkikas että vakaa, siis kyllin mutkikas, jotta sen käyttämät työmenetelmät voidaan oppia vain laajojen ja muodollisten koulutusohjelmien kautta, mutta kyllin vakaa, jotta nämä taidot voidaan hyvin määritellä, ts. standardisoida. (Mintzberg 1990, 201.)

Ammatillisorganisaatiossa on jossain määrin säilynyt koneorganisaation jäykkyyttä ja byrokratiaa, mutta toisaalta organisaatio on melko kykenevä vastaamaan ympäristön muutoksiin ainakin niin kauan kuin osaamisen taso riittää vastaamaan asetettuihin haasteisiin. Työ tehdään usein yksin ja vaikka ongelmat voivat olla asiantuntemusta vaativia, ne ovat yleensä sellaisia, että näitä on ennenkin ratkaistu ja on olemassa valmiina ratkaisumalleja. Se täyttää hyvin nykyihmisen kaksi tärkeää tarvetta. Se on demokraattinen ja antaa tekijöilleen laajan autonomian. (Mintzberg 1990, 201 - 208.)

3.1.2 Organisaation visio

Organisaation tulevaisuutta pohdittaessa on suoritettava visiointia, suunniteltava strategioita ja luotava skenaarioita. Skenaarioilla voidaan etsiä vaihtoehtoisia tulevaisuuksia ja näin parantaa organisaation valmistautumista tulevaan. Visio puolestaan on haluttu tahtotila, joka onnistuessaan selkiyttää suuntaa, kannustaa ihmisiä tavoitteiden suuntaan ja auttaa koordinoitua muutoksessa. Tehokas visio on kuviteltavissa oleva ja haluttava. Se vetoaa työntekijöiden, asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden pitkän aikavälin tavoitteisiin. Hyvä visio on toteutettavissa oleva ja selkeä, josta on helppo viestiä. Jotta visio saavuttaisi merkityksen, on koko organisaation ymmärrettävä haluttu tahtotila. Ymmärtämisen varmistamiseksi kannattaa visiota kuvata viestinnässä normaalin viestinnän keinojen lisäksi kuvina, symboleina, kielikuvina ja vertauksina. Vision tulee yhdistää henkilöstö tavoittelemaan yhteistä tavoitetta. Organisaatiot, jotka kouluttavat työntekijöitään, luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteisillä koulutusohjelmilla, perehdyttämällä ja onnistumisten palkitsemisilla, osaavat kääntää visionsa toiminnaksi. (Manka 2006, 78 - 79.)

Ihmisiä ei voi määrätä visioimaan tai toteuttamaan toisten ihmisten visioita siten, että siitä muodostuisi kaikkien yhteinen visio. Koska visio lähtee ihmisestä itsestään, on pikemminkin luotava puitteet ja olosuhteet visioinnin tueksi. Vision johtamisessa tarvitaan johtajan omaa näkemystä, sen havainnollistamista sekä kykyä kuunnella muiden halua ja yrittää sitten ohjata kulkua tavoitteen suuntaan. On tärkeää saada kosketus aitoon, rehelliseen ja elämänmyönteiseen sekä eettisesti perusteltuun visioon, jotta tila, jossa haluttaisiin olla, pystytään saavuttamaan ja visiosta muodostuisi kaikkien yhteinen visio. (Heiske 2005, 190 - 191.)

3.2 Johtaminen

"Hyvään esimiestoimintaan kuuluu kaksi ulottuvuutta. Ihmisten johtaminen, leadership, sisältää alaisten kuuntelemisen, oikeudenmukaisen kohtelun ja luottamuksen rakentamisen. Suorituksen johtaminen puolestaan edustaa ns. management-ulottuvuutta eli tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja neuvontaa sekä palautteen antamista työsuorituksista. Kumpaisellakin ulottuvuudella on todettu olevan varsin voimakkaita vaikutuksia ihmisten suorituksiin ja hyvinvointiin." (Manka 2006, 18.)

3.2.1 Katsaus eräisiin johtamisen klassikoihin

Tässä katsauksessa nostan esiin kolme keskeisintä koulukuntaa. Tarkastelun kautta tulevat esiin keskeisimmät kysymykset johtamiseen liittyen. Nämä koulukunnat ovat tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta, administratiivinen koulukunta ja ihmissuhteiden koulukunta.

Tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta

Tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta F. Taylorin johdolla vaikutti 1800 -luvun lopulta 1900 -luvun alkuvuosikymmeniin. Taylorin keskeisenä kiinnostuksena oli työn tehokkuus, johon hänen työnsä pääosin keskittyi, mutta tämän lisäksi hän kuitenkin käsitteli myös organisaation rakennetta ja prosesseja. Niistä Taylor on koontanut neljä pääasiaa.

Ensiksikin Taylorin mukaan jokaista työtehtävän suorittamista varten on yksi paras vaihtoehto. Taylorin mukaan parhaat työolosuhteet voidaan todentaa esimerkiksi tieteellisillä kokeilla.

Toiseksi organisaatioon kuuluva henkilöstö pitäisi valita tieteellisin perustein. Tämän tarkoituksena olisi löytää jokaiselle sopiva työ, jonka hän parhaiten taitaa ja jolla kokonaisuuden kannalta päästää parhaaseen tulokseen. Tieteellinen koe voitaisiin järjestää vaikkapa siten, että jokainen työntekijä laitettaisiin suorittamaan tehtävää, joka parhaiten vastaa hänen taitojaan ja näin löydettäisiin jokaiselle paikalle sopiva tekijä.

Kolmas pääasia on, että työntekijöille pitäisi maksaa jokaisen suorituksen perusteella, eikä tuntipalkkaa pitäisi käyttää. Tämän ajatuksen ideana ei ole se, että tekijöiden yksilöllisissä suorituksissa olisi eroja, vaan se, että taloudelliset tarpeet ovat tärkein tekijä ihmisten motivoinnissa.

Neljänneksi pääasiaksi Taylor nostaa sen, että työvoima pitäisi jakaa niin, että johtajat suunnittelevat työtehtävät ja työntekijät seuraavat suunnitelmaa. Jokaista työtehtävän osaa valvoo erillinen toiminnallinen esimies. Yksi työntekijä saa siten käskyjä yhdeltä tai useammalta esimieheltä riippuen työtehtävän luonteesta.

Tieteellisestä liikkeenjohdosta puhuttaessa käytetäänkin usein nimitystä taylorismi. Taylor kiinnitti huomiota organisaation sisäisiin tehokkuus-, taloudellisuus- ja suorituskykytekijöihin. Sen tavoitteena on siis eliminoida tehottomuus, erottaa suunnittelu

toteutuksesta, päästä tilanteeseen, jossa henkilöstön valinta, koulutus ja ”oikean” työn löytäminen perustuu tieteelliseen tutkimukseen sekä esimiehen vastuun kohdentaminen valvonnan suhteen. Hyviä työsuorituksia palkitaan rahalla. Johtaminen on Taylorin mukaan sekä käskyttämistä että ohjaamista. Johtamismalli korostaa karuntuntuudesta huolimatta myös harmoniaa, yhteisymmärrystä ja työntekijöiden motivoinnin tärkeyttä. 2000 -luvun alun näkökulmasta tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta edustaa tavallaan klassista managerialismia. (Salminen 2002, 36 - 38; Salminen 2004, 19 - 26.)

Administratiivinen koulukunta

Koulukunta vaikutti 1920 -luvulta lähtien ja sen edustajina olivat mm. H. Fayol ja L. Urwick. Heistä ranskalainen kaivosinsinööri Henri Fayol (1841-1925) yritti kehittää yleisiä liikkeenjohdollisia periaatteita, jotka koskevat kaikkien organisaatioiden johtotyötä. Fayol muiden muassa korosti työnjakoa ja käskysuhteiden selkeyttä tieteellisen liikkeenjohdon tapaan.

Fayolin kiinnostuksen kohteena olivat organisaatorakenteen perusteet ja liikkeenjohdon käytännöt. Fayol listaa neljätoista perusolettamusta organisaation rakenteesta ja toiminnasta, joita ovat: työn jako, auktoriteetti ja vastuu, kuri, käskyjen yhtenäisyys, suunnan yhtenäisyys, yksilöllisten halujen ja kiinnostusten alisteisuus, korvaus, keskittyminen, komentoketju, järjestys, kohtuus, omistuksen tasapainoisuus, aloite ja esprit de corps. Fayol perustaa oppinsa ja ajattelunsa nimenomaan organisaation johtotyöhön. Fayol määritteli liikkeenjohdon tehtäviksi seuraavat asiat:

- 1) Suunnittelu, joka on jatkuvaa, joustavaa, täsmällistä ja käsittää myös pitkän aikavälin suunnittelun.
- 2) Organisoiminen, jossa suunnitelmien toteuttamiseksi järjestetään edellytykset, välineet ja henkilöstö.
- 3) Johtaminen, jolla ohjataan organisaatiossa toimivia ihmisiä.
- 4) Valvonta, jolla kontrolloidaan, että toiminta tapahtuu tarkoituksen mukaisesti, ja tarvittaessa ryhdytään korjaaviin toimiin.

Johtaminen oli Fayolin mielestä taito, joka edellytti määräysten antajalta tietynlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä yleisten johtamisperiaatteiden tuntemusta. Fayolin työn hengessä kehiteltiin ns. klassisessa hallintoteoriassa mm. työnjaon järjestämisen periaatteita. Hallintomallin pohjana oli linja-esikuntaorganisaatio.

L. Urwick (1891 - 1983) kiinnitti huomiota delegointiin, vastuuseen ja vuorovaikutukseen. Johtajan tulee kehittää sekä pätevyyttään että taitojaan, jotta hän voisi paremmin ymmärtää ihmisten johtamista. Johtamistyön on painottunut henkilöstölähtöisyyteen ja johtamisen ydinalueisiin kuuluvat henkilöstön hyvinvointi, kurinpito ja valvonta. Johtaminen tulee ymmärtää ihmisten johtamisena, koordinoituna ja päämääräsuuntautuneena. (Salminen 2004, 24 - 27.)

Ihmissuhdekoulukunta

Koulukunta tarkastelee inhimillisiä suhteita organisaatiossa ja organisaatioiden informaalaisia piirteitä, työvastuuta ja yhteisvastuuta. Sen tärkeimpiin edustajiin kuuluivat M.P. Follett ja E. Mayo.

Follett vastusti autoritaarista ja mielivaltaista johtamista. Follettin johtamiskäsityksessä johtajan ja johdettavien välillä on häilyvä raja tiukan määrittelyn sijaan. Johtaminen on tehtävä- ja toimintakeskeistä, jossa johtaja pyrkii ohjaamaan alaisiaan toimimaan ja ajattelemaan itsenäisesti. Follett korostaa erityisesti koordinoinnin ja koordinoitavuuden tärkeyttä. (Salminen 2004, 27 - 28.)

Mayo on tullut tunnetuksi tämän koulukunnan edustajana Hawthorne -tutkimuksien kautta. Tutkimuksilla saatiin uutta tietoa ryhmäkäyttäytymisestä ja ryhmien asenteissa tapahtuneista muutoksista tutkimusten aikana. Nämä ja niistä tehdyt johtopäätökset ovat olleet arvokasta tietoa ihmissuhdekoulukunnalle. Tärkeimmät tutkimuksen tulokset ovat tiivistetysti, että tuottavuus määräytyy enemmän sosiaalisten normien perusteella kuin fyysisten olosuhteiden perusteella, palkkioiden ja rangaistusten merkitys on odotettua vähäisempi sekä työntekijät toimivat ja reagoivat ryhmänä. (Salminen 2004, 29 - 30.)

Yhteenveto klassikoista

Klassikoiden oppi-isien yhdistävänä tekijänä voidaan pitää ajatusta, jonka mukaan yksityisen sektorin opit ja mallit ovat vaivattomasti sovellettavissa julkiseen hallintoon. Tehokkuusajattelu oli organisaation perimmäinen arvo. Nykyisen julkisen sektorin johtamisen sisältö ja asiantuntijuus edellyttää osaltaan myös yksityisen sektorin oppien hallitsemista. Vanhat koulukunnat ovat synnyttäneet uusia ja uudet ovat paljon velkaa esikuvilleen. Tieteellisen liikkeenjohdon koulukunta ja administratiivisen koulukunta ovat vaikuttaneet erityisesti organisaatio- ja järjestelmälähtöisiin tarkasteluihin, kun taas ihmissuhdekoulukunnan vaikutus ulottuu enemmän organisaatiohumanismiin ja organisaation kehittämistä koskeviin tutkimuksiin. (Salminen 2004, 25 - 26.)

3.2.2 Piirreteoriat

Sic valo, sic iubeo, tel est mon plaisis (näin tahdon, näin käsken, se on iloni) on traditioon perustuvan johtajuuden idea. Historiallisessa näkökulmassa, sen ajan olosuhteissa, karismaattinen johtaja oli usein vallankumousjohtaja, uskonnollinen johtohahmo, poliittinen johtaja tai kaikkien näiden kompinaatio. Johtaminen perustuu henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja johdettavat ovat oikeassa mielentilassa. Organisaatioiden prosessuaalisena ja henkilöstökysymyksenä karismaattisuus sijoittuu johtajan ja johdettavan väliseen psykologis-käyttäytymisperusteiseen suhteeseen. Karismaattisessa johtajuudessa johdettavat haluavat ja odottavat johdetuksi tulemistä. Karismaattinen johtaja kykenee viemään ideansa käytännön toiminnaksi emotionaalisten mekanismien avulla. (Salminen 2002, 104 - 105.)

Piirreteoriat keskittyvät johtajien ominaisuuksiin ja luonteenpiirteisiin. Teorian mukaan nämä piirteet ovat synnynnäisiä. Piirreteoriat olivat ensimmäisiä tutkimuksia johtamisesta ja se syntyi 1900 -luvun alussa. 1980 - 1990 -luvulla luonteenpiirteiden vaikutus johtamiseen on alkanut kiinnostaa uudelleen tutkijoita. Piirreteoreetikkojen tutkimusten yhteenvetona oleellisimmiksi johtamispiirteiksi voidaan todeta älykkyys, itseluottamus, päättäväisyys, nuhteettomuus ja sosiaalisuus. Myös dominoivuus ja maskuliinisuus ovat usein esiintyviä luonteenpiirteitä. (Sydänmaanlakka 2004, 30 - 32.)

Aina 1940 -luvulle saakka vallitsi johtamisen piirteitä korostava lähestymistapa. Saksalainen Max Weber oli eräs piirreteorian ensimmäisistä tutkijoista. 1980 -luvulla samaa asiaa alettiin käsitellä karismaattisen johtamisen näkökulmasta. Johtamisteoriassa karismaattisuutta tarkastellaan sekä sosiaalisena, yhteisöllisenä että yksilöllisenä ominaisuutena. Karismaattinen johtajuus tuo esiin vision ja mission. Se pitää yllä positiivista mielikuvaa. Karismaattinen johtaja vaikuttaa omalla esimerkillään alaisiinsa, heidän arvoihinsa, uskomuksiinsa, käyttäytymiseensä ja suorituksiinsa. Karismaattinen johtaja on itsevarma ja luottaa omiin kykyihinsä ja ratkaisuihinsa. Karisma on johtajan maaginen ominaisuus. Karismaattinen johtajuus mahdollistuu useimmin sellaisissa organisaatioissa, joissa on meneillään konflikti- tai stressitilanne tai muutos. (Salminen 2004, 45 - 47.)

3.2.3 Muutosjohtaminen

"Kehittämisentarve on kasvanut viimeisen vuosikymmenen aikana. Muutosnopeuden kiihtyminen on lisännyt tätä painetta. Yhteiskunnan ja kansainvälisen talouden rakenteet ovat murroksessa, jonka vauhtia tai seurauksia voi tuskin kukaan täysin hahmottaa. Maailmanlaajuiset, kansainvälistä, ekologista, poliittista ja taloudellista järjestelmää koskevat muutokset tuntuvat myös pienten yksikköjen arjessa lisääntyvänä epävarmuutena ja moniaineeksisen informaation tulvana. Monet ovat kohdanneet tämän vaatimuksen ja ehkä myös ahdistuneen tässä paineessa. Mistä löytää asenne, jonka kanssa voisi elää nujertumatta jatkuvasti vaihtuvissa tilanteissa? Voiko nopeus vielä kiihtyä? Miten ihminen voi selviytyä tässä paineessa? Mihin tämä päättyy?" (Ranta 2005, 11.)

Jatkuvat muutokset ovat tämän päivän työelämää. Informaatioteknologian vallankumoukselle ei näy loppua ja työtehtävät on tehtävä entistä nopeammin ja pienemmällä resurssimäärällä ja pienemmällä työteholla. Monissa työyhteisöissä kyynisyys on kasvanut, kun johto ilmoittaa taas jostakin uudesta muutoksesta.

Muutoksen hallinnassa tarvitaan seitsemää taitoa. On oltava kyky hallita konflikteja, omattava hyvät ihmissuhdetaidot, taito johtaa projekteja, johtajuudessa on oltava joustavuutta, taito johtaa prosesseja, kyky hallita strategiaa sekä kyky hallita omaa kehittymistään. (Ruohotie, Honka, 1999, 141- 143.)

Muutos etenee aina vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa kohdataan todellisuus, jonka jälkeen on kehityksen esteiden tiedostamisen vaihe. Kolmannessa vaiheessa tehdään muutoksen suunnittelu. Neljännessä vaiheessa tehdään päätös muutosta ja suoritetaan muutoksen toteutus. Viidennessä vaiheessa muutos on saatu vietyä päätökseen ja käytössä on uudistunut käytäntö. (Ranta 2005, 18.)

Muutosten onnistuminen edellyttää osaamisen johtamista. Työelämässä tapahtuvia muutoksia pitää tarkastella työyhteisö-, tiimi- ja yksilötasolla elämänhallintaan liittyvänä kysymyksenä sekä yhteisöllisenä ilmiönä. Johtaminen ja johtajuus ovat molemmissa näkökulmissa merkittävä sosiaalisen tuen, vuorovaikutuksen toteutumisen ja yhteistoiminnan sujumisen kannalta. Muutosten johtamisessa on varmistettava työkyky ja aikaansaavuus siten, että muutoksesta huolimatta on mahdollista toteuttaa asetetut työvelvoitteet ja -tavoitteet. Muutoksesta ei saa tulla pääasia työntekijöiden ja työyhteisöjen perustehtävän tilalle. Muutoksen johtamisessa tavoitellaan uusien asenteiden, arvojen ja toimintojen vakiinnuttamista.

Muutoksen hallinnassa ja toteuttamisessa tulee suosia uuden oppimista ja työyhteisön kehittämistä. Yhdessä oppiminen voi yhdistää työyhteisöä onnistumisten yhdessä tekemisen kautta. Oppimiskyvyssä ja -motivaatiossa täytyy olla sopiva haastetaso. Muutoksen vastaanottaminen edellyttää myös työntekijältä omaa tahtoa kohdata muutos. Muutoksen hallinta on osa osaamista.

Johtamisen näkökulmasta työntekijöiden ja työyhteisöjen asenteiden muutos myönteiseksi uusien arvojen ja toimintojen omaksumista kohtaan tapahtuu sekä rationaalisella että emotionaalisella tasolla. Järkiperäinen, faktoihin perustuva perustelu ei ole yksistään riittävä, koska muutoksen onnistumisen kannalta tunnepohjainen perustelu on tärkeämpää. Kielteiset tunteet estävät voimakkaammin muutoksen toteutumista. Jokaisessa muutoksessa ilmenee muutosvastarintaa. Sen taustalla on usein epävarmuuden tunnetta, hämmennystä, pelkoa, vihaa, katkeruutta ja ahdistuneisuutta. Muutoksen johtamisessa tarvitaankin johtajalta kärsivällisyyttä ja jaksamista, sillä ystävällinen vakuuttelu ja perusteleminen ovat usein tehokkaimpia keinoja vaikuttaa myönteisesti muutosasenteisiin.

Muutoksen onnistumisen perusedellytyksiä ovat työntekijöiden ja työyhteisöjen ammatillinen osaaminen, älykyys ja luovuus. Osaamisen johtamisessa tavoitteena on yksilöllisen ja yhteisöllisen osaamisen kehittäminen ja yhdistäminen, osaamisen käyttö organisaation

tavoitteiden suuntaisesti ja osaamisen kehittämisen muuttaminen itseohjautuvaksi prosessiksi. (Perkka-Jortikka 2002, 147 - 155.)

Työntekijä tyypillisesti kokee muutoksissa kolme erilaista vaihetta: lamaannus, toiveen herääminen ja sopeutuminen. Lamaannusvaiheessa henkilö tai henkilöstö yleensä jähmettyy kuullessaan tulevasta uudistuksesta ja tyypillistä on voimakas kritiikin esittäminen. Toiveen heräämisvaiheessa tuntemukset kulkevat vuoristoratamaisesti ylös ja alas. Tuntuu, että muutoksesta selvitään ja tässä on hyvä tulevaisuus edessä ja toisinaan tunnelmat ovat apeat ja epätoivo tulevasta selviämisestä valtaa mielen. Sopeutumisvaiheessa päällimmäisenä ajatuksena on selviäminen ja henkilö alkaa nähdä muutoksessa mahdollisuuksia ja haasteita. Muutos on tällöin alkanut sisäistyä. (Stenvall, Syväjärvi, Vakkala 2008, 39 - 40.)

Muutosvastarintaa edeltää useimmin epäonnistunut tai ponneton johtaminen ja hallinto. Muutosvastarinta näyttäytyy johdolle varsin myöhäisessä vaiheessa, joten se on ehtinyt siinä vaiheessa jo kasvaa ja kerätä voimia. Muutosjohtamisen maailmankuulun teoreetikon John Kotterin mukaan neljä yleisintä virhettä muutosjohtamisessa ovat: 1) Johto on kyvytön luomaan kiireen tuntua, jolloin muutos priorisoidaan liian alas, 2) Johdon viestintä ei ole riittävää eikä toiminta esimerkillistä, 3) Muutosta ei viedä loppuun ja 4) Johto kuvittelee näkevänsä vastarintaa väärissä paikoissa. (Mattila 2007, 26 - 27.)

Muutosjohtajaksi ei usein synnytä, vaan sellaiseksi kasvetaan. Johtajuuden tyypit voi kärjistää kahteen: transaktionaaliseen eli tapahtumakeskeiseen johtajatyyppiin sekä transformationaaliseen eli muutoskeskeiseen johtajatyyppiin.

Transaktionaalinen johtaja ohjaa alaisiaan kertomalla heille, mitä heiltä odotetaan ja vaaditaan ja miten heidän tulee toimia saavuttaakseen tavoitteet ja sitä kautta palkkion. Kun tavoitteet, odotukset ja vaatimukset ovat selkeitä, työntekijä yleensä motivoituu työhönsä saavuttaakseen sekä henkistä tyydytystä työstä että aineellisen palkkion. Transaktionaalisen johtajan vahvuus on tuotanto- ja ihmiskeskeisessä johtamisessa.

Transformationaalinen johtaja pyrkii luomaan muutosta työntekijöiden perusasenteisiin, arvoihin ja uskomuksiin. Tällainen johtaja haluaa, että työntekijät ymmärtävät organisaation muutostarpeen ja tavoitteet. Transformationaalinen johtaminen tavoittelee siis koko organisaatiokulttuurin ja ihmisten käyttäytymisen perustavanlaatuista muutosta. Transformationaalinen johtaminen ei ole hallintaa tai pakottamista vaan vuorovaikutuksen tulosta. (Mattila 2007, 31 - 32.)

3.2.4 Arvojohtaminen

"Arvot toimivat kompassina, joka kertoo, miksi joitakin asioita tehdään ja toisia ei. Ne auttavat valintojen tekemisessä. Eri organisaatioiden arvot vaikuttavat varsin samankaltaisilta: tulokellinen toiminta, asiakaslähtöisyys ja tyytyväinen henkilöstö ovat arvoissa aina jollain tavalla edustettuina. Jotkut yritykset ovat täydentäneet listaa myös oppimisen kyvyllä." (Manka 2006, 84.)

Arvojohtaminen on yhä eräs nykypäivän johtamistrendeistä, tai oikeastaan se on enemmän kuin johtamistrendi. Sen tarkoituksena on käynnistää keskustelu toiminnan ja johtamisen arvoista ja etiikasta. Eettisestä johtamisesta tai eettisestä johtajuudesta on kehitelty malleja ja periaatteita. Northouse (2001) on luetellut viisi eettisen johtamisen periaatetta. Periaatteiden mukaan eettiset johtajat kunnioittavat ja palvelevat muita, ovat oikeudenmukaisia ja rehellisiä, huomioivat toisten tarpeet ja välittävät muista. Johtamistimantiksikin kutsutussa mallissa, jonka on kehittänyt Peter Koestenbaum, eettinen johtajuus jakaantuu neljään toimintatapaan, jotka liittyvät visioon, todellisuuteen, etiikkaan ja rohkeuteen. Nämä toimintatavat ovat:

- Visionäärinen johtaja näkee kauas, koska visiointi tarkoittaa isojen ja uusien asioiden ajattelua.
- Realistinen johtaja vastaa faktoihin, koska realismi on vapautta illuusioista.
- Eettinen johtaja on huomaavainen ihmisille, koska eettisyys tarkoittaa muiden palveluksessa olemista.
- Rohkea johtaja hyödyntää aloitteellisuutta, toimintaa ja riskinottoa, koska rohkeus merkitsee jatkuvaa uudistumista.

Arvojohtamisella on joitakin vahvuuksia ja heikkouksia. Vahvuuksia ovat eettisen johtajuuden kuvattavuus ja sen toteuttamismallit käytännössä, muistuttaminen johtajuudesta moraalisen prosessina sekä auttaa peruserusteiden määrittelyssä, joiden ansiosta voimme kehittää eettistä johtajuuttamme. Heikkouksia arvojohtamisessa on, että se on kehitysasteensa alkuvaiheessa ja se nojaa vielä muutaman yksittäisen tutkijan kirjoituksiin. Arvojohtamisessa tärkeintä on oivaltaa, että kukaan ei voi olla johtaja, jos hän ei ole tietoinen omista arvoistaan. (Sydänmaanlakka 2004, 56 - 60.)

3.2.5 Viestintä johtamisessa

Sisäinen viestintä on työyhteisön sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä on johtamisen välttämätön osa-alue, tiedon hallintaa, tiedon jalostamista sekä ihmisten motivoimista ja sitouttamista työyhteisöön ja tehtäviinsä. (Poliisin sisäinen viestintä 2003, 6.)

Moni esimies näkee viestinnän ainoastaan tiedon ja informaation siirtämisenä. Ajatusta voidaan pitää rajoittuneena ja mielestäni kyse on enemmänkin tiedottamisesta kuin viestinnästä. Tiedottamisesta puuttuu vuorovaikutus viestinnän kohteen kanssa. Onnistuakseen viestintä edellyttää vuorovaikutusta. Viestinnän tarkoitus on paitsi välittää tietoa, myös saada tietoa ja sitä kautta luoda yhtenäisyyttä. (Åberg 2006, 83.)

Viestinnällä on kaksi päätarkoitusta, tiedottaminen ja vuorovaikutus. Tiedottamisen tehtävää voidaan määritellä siten, että tarvittava tieto kulkee kaikilta ja kaikille oikea-aikaisesti. Vuorovaikutuksen tehtävä on puolestaan mahdollistaa keskustelu, osallistuminen, päätöksenteko ja ongelmien ratkominen, kannustaminen ja ihmissuhteiden hoitaminen. Hyvin toimiva tiedonvälitys sisältää käytännön työtehtäviin liittyvää yhteydenpitoa ja työntekijöiden välistä sosiaalista yhteydenpitoa. (Humala 2007, 93.)

Esimiehen tulee olla aktiivinen viestinnän suhteen, että alaiset pysyisivät tyytyväisinä tiedonkulkuun. Palautetta keräämällä, esimies voi seurata tiedon välittymistä ja lisätiedon tarvetta ja mahdollisia ongelmia. Palautteella saatavan tiedon kautta voidaan ennakoida ongelmia ja puuttua niihin ennen niiden syntymistä. Palaute on vuorovaikuttamista, jolloin sanoma kulkee kahteen suuntaan. Palaute on tehokkaan työviestinnän perusedellytys. Palautetta tulee sekä pyytää että antaa. Esimieheltä palautteen antaminen edellyttää kykyä antaa kritiikkiä tahdikkaasti ja rakentavasti, ilman syyllistämistä. (Poliisin sisäinen viestintä 2003, 14 - 15.)

Viestintä on johtamisen aliarvostetuin osa-alue: sen strategista merkitystä ei tiedosteta, organisaatioille ei ole määritelty viestinnän strategiaa, viestinnän vastuut organisaatiossa ovat hajallaan, esimiesten viestinnän koulutus on puutteellista, organisaatio ei tunnista ihmisten erilaisia tapoja hankkia ja käsitellä informaatiota sekä organisaatorakenteet tukevat esimiesten ja alaisten eristäytymistä. (Salminen 2001, 73.)

Sisäisen viestinnän tulee olla suunnitelmallista, koska se edistää poliisihallinnon strategisia tavoitteita ja parantaa hallinnon toimivuutta. Samalla se auttaa henkilöstöä saavuttamaan asetetut tavoitteet. (Poliisin sisäinen viestintä, 6.)

Sisäasiainministeriön määräys (SM-2005–03391/Y1-3) poliisin viestinnästä alkaa seuraavasti: ”Tällä määräyksellä jokainen poliisin yksikkö velvoitetaan järjestämään ulkoinen ja sisäinen viestintä tavalla, joka vastaa nykyistä lainsäädäntöä sekä sitä, mitä valtion viranomaisen julkisuudesta on erikseen määrätty”. Sisäinen viestintä on ohjeessa määritelty tarkoittamaan toimia, joilla informoidaan henkilöstöä ja muita poliisihallinnon osia. Poliisissa on määritelty viestinnän pääperiaatteeksi, että poliisiyksikön päällikkö vastaa yksikkönsä viestinnästä. Viestinnän toimivuuden kannalta on tärkeää, että sillä on yhteiset tavoitteet, pelisäännöt ja periaatteet, joita kaikki noudattavat. (Poliisin sisäinen viestintä 2003, 14.)

Sisäinen viestintä ei ole ainoastaan esimiesten asia, vaan koko työyhteisön. Sen eteen jokainen työyhteisön jäsen joutuu tekemään töitä. Työnantajan tulee antaa mahdollisuudet viestinnän toteuttamiseen. Sisäinen viestintä tehostuu, kun jokainen miettii, ketkä muut tarvitsevat tietojani. Tärkeää ei ole miettiä sitä, koska jakamani tiedon tarve konkretisoituu, etenkin jos kyseessä on operatiivinen tieto. Operatiivisen tiedon tarvetta on lähes mahdotonta ennalta tietää. Kuitenkin se saattaa olla hyvin merkityksellinen jonkin tehtävän menestyksellisen suorittamisen kannalta. (Poliisin sisäinen viestintä 2003, 15.)

Yhä useammin tämän päivän johtaminen tapahtuu verkossa henkilökohtaisen tapaamisen sijasta. Tämän vuoksi sitä ei voi sivuuttaa puhuttaessa viestinnästä. Verkkojohtaminen on välttämätöntä organisaation ollessa hajallaan ja työaikojen ollessa erilaisia. Myös poliisihallinnossa keskeisimpiä viestintäkanavia ovat sisäisessä verkossa eli intranetissä olevat Seitti ja neukkarit. Poliisin julkaisussa (Poliisin sisäinen viestintä 2003, 26–27) mainitaan mm. intranetin tavoitteita:

1. sisäisen tiedonkulun pääkanava
2. kanava, jossa tietoa löytyy sekä uutismaisesti että arkistoidusti
3. hakukelpoisuus, joka helpottaa päivittäistä työtä
4. tukea ryhmätyötä
5. vähentää sähköpostiliikennettä ja paperikopioiden jakelua

6. etusivun ajankohtaisuus
7. sisällöntuotannon koordinointi ja säännöllinen kehittäminen
8. verkkoviestintästrategian toteuttaminen
9. tulosohjauksen tukeminen

”Sähköiset työkalut eivät kuitenkaan ole itsetarkoitus. Tehokas johtaminen edellyttää oikeissa tilanteissa ihmisten kutsumista koolle ja puhumista kasvokkain, jos se suinkin on mahdollista. Verkkoviestiminen vaikuttaa työtapoihin ja verkkojohtaminen vähentää palaverien tarvetta.” (Humala, 2007, 20.)

Viestinnällä on vaikutusta myös työtyytyväisyyteen. Hyvin organisoitu sisäinen viestintä lisää työtyytyväisyyttä. Henkilöstö kaipaa tietoa muun muassa seuraavista asioista:

1. oma työ ja työyhteisö
2. visio, strategia, toimintasuunnitelmat, kehittämishankkeet
3. yksikön antamat lausunnot ja kannanotot
4. asioiden taustat
5. palkkaus ja sosiaaliedut
6. koulutus
7. työsuojaus ja -terveys
8. laki- ja säädösmuutokset
9. ohjeet ja suositukset
10. muutoksista viroissa, organisaatiossa, toiminnassa ja palveluissa
11. erilaisista tapahtumista

Henkilöstön harrastusten tukeminen, vapaa-ajan tapahtumat, juhlat ja henkilöstön muistamiset merkkipäivinä sekä organisaation johdon tapaamiset henkilöstön kanssa ovat yhteistoimintaa, jota tarvitaan organisaation sisällä. Yhteistoiminta vahvistaa sisäistä

ilmapiiriä ja yhteishenkeä, joilla on positiivinen vaikutus myös tulokseen. (Ylipelkonen 2009, 20 - 21.)

Carita Ylipelkonen on omassa päällystötutkimuksen A -osan opinnäytteessään, Sisäinen viestintä, tehnyt ehdotuksen sisäisen viestinnän suunnitelmaksi. Työssään Ylipelkonen toteaa, että sisäisen viestinnän onnistumisella on suora vaikutus työtyytyväisyyteen, työilmapiiriin ja suorituksiin. Henkilöstö tarvitsee tietoa työtään koskevista suunnitelmista, muutoksista, tavoitteista, meneillään olevista hankkeista ja muista ajankohtaisista asioista. Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksessa viestinnän onnistuminen on jokaisen henkilökuntaan kuuluvan vastuulla. Jokaisen tulee pitää huolta siitä, että toimii aktiivisesti sekä tietoa hakiessaan että sitä tuottaessaan. Onnistuakseen viestinnän tulee olla kaksisuuntainen tapahtuma, jossa tietoa sekä saadaan että annetaan. Viestinnän tulee olla aktiivista, avointa, rehellistä, nopeaa ja ennakoivaa.

Poliisihallitus on päätöksessään (POHADno/2010/1044.) määrännyt viestinnän organisoinnista, että jokaisen poliisin hallintolain mukaisen yksikön ja poliisilaitoksen on nimettävä vähintään yksi ammattitaitoinen henkilö päätoimiseksi viestintäkoordinaattoriksi. Viestintäkoordinaattorin tiedonsaanti turvataan parhaiten nimittämällä hänet yksikön johtoryhmään.

3.3 Työyhteisö, sen toimivuus ja vuorovaikutus

"Hyvä henki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Se ei kuitenkaan riitä, vaan jokainen ihminen haluaa tehdä järkevää ja merkityksellistä työtä. Tuloksellisuutta voidaan lisätä työn kehittämisellä, suunnittelulla ja järjestämisellä sekä sillä, että tavoitteiden saavuttaminen mielletään yhteiseksi vastuuksi.

Hyvinvointiin voidaan vaikuttaa tarkastelemalla edellä lueteltuja hyvinvoinnin osa-alueita. Näyttää siltä, että riippumatta työnantajasta -kunta, valtio tai yritys - jokaisessa työyhteisössä näytävät nousevan esille samantyyppiset hyvinvointia estävät tekijät. Ne liittyvät

päätöksentekoon, vaikuttamisen mahdollisuuksiin, resurssipulaan ja ryhmän henkeen." (Manka 2006, 18.)

"Työelämä muuttuu koko ajan, myös ennakoimattomasti. Työyhteisössä on aina alasta tai koosta riippumatta muutostarpeita. Jotta voimme vastata muutoksen tuomiin haasteisiin, tarvitsemme taitoa toimia uusissa tilanteissa, ennakoida tulevaa, suunnitella ja parantaa toimintaa yhdessä. Työyhteisön kehittäminen on avain organisaation menestymisen varmistamiseen. Tavoitteena on hyvinvoiva, toimiva, muutoskykyinen ja tuottava työyhteisö." (Työterveyslaitos 2004, 6.)

Toimiva ja hyvä työyhteisö ei voi syntyä ilman avointa ilmapiiriä. Avoin vuorovaikutus mahdollistaa asioiden ja ideoiden esille tuomisen työyhteisössä ilman että kenenkään tarvitsee pelätä tulevaisuutta nolatuksi. Avoimuuteen päästään, kun ilmapiiri koetaan turvalliseksi ja toisiin luotetaan. Työyhteisön avointa vuorovaikutusta koskevat usein seuraavat pelisäännöt: 1) Tietoa jaetaan eikä pantata, 2) Kuunnellaan toisia, hyväksytään myös erilaiset mielipiteet, 3) Omien mielipiteiden perusteleminen, 4) Kritisoidaan asioita ei ihmisiä, 5) Tarkoitetaan mitä sanotaan eikä yritetä monimerkityksisin ilmaisuin johtaa toisia harhaan, 6) Rohkaistaan toisia sekä 7) Pidetään yllä vuoropuhelua. (Työterveyslaitos 2004, 28.)

Jääkiekkovalmentaja Rauno Korpi kiteyttää vuorovaikutuksen peruslait kolmeen kirjaimeseen: A = Arvosta toista ihmistä, S = Siedä toista tietoisesti ja S = Sovi toisen kanssa.

Kohtaamiset ovat aina ihmisten välisiä tilanteita, jossa on asiayhteyden luoma jännite. Kohtaamiset ovat parhaimmillaan vuorovaikutustilanteita, joiden jälkeen kummallekin osapuolelle jää onnistumisen ja hyödyllisyyden tunne. (Korpi & Tanhua 2002, 136 - 137.)

"Toisten aito kohtaaminen ei tarkoita sitä, että meidän pitäisi aina olla ystävällisiä ja ihania heitä kohtaan. Siihen ei kukaan aidosti pysty. Mutta sitä mukaa, kun opimme vähitellen tiedostamaan välinpitämättömyyttämme, itsekeskeisyyttämme jne, aitous alkaa hyvällä tavalla viestittyä meistä vähän enemmän kuin ennen. Rehellisyys itseämme kohtaan auttaa meitä kohtaamaan muita aidommin. Voimme kehittyä jonkin verran taidossa kohdata ihminen ihmisenä." (Alaja 1999, 135.)

3.4 Työ

"Hyvään työhön sisältyvät vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskevaan tavoiteasetantaan ja pelisääntöihin. Kannustearvo tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta ja uuden oppimismahdollisuuksia. Ulkoiset palkkiot koskevat työstä saatavaa korvausta. Hyvästä työstä syntyy työnhallinnan tunne, joka vähentää stressiä, sairastamisriskiä ja motivaation puutetta." (Manka 2006, 18.)

Jos vaikuttamiseen ei ole rakentavia positiivisia kanavia, se purkautuu negatiivisella tavalla, kuten reiviirin varjeluna, tiedon panttaamisena ja syntipukkien etsimisenä. Työn hallinnan kannalta työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskevien tavoitteiden asettamiseen. Sen varmistamiseksi organisaatiossa tulee olla rakenteet ja kanavat, joiden kautta työntekijällä on mahdollisuus tulla kuulluksi. Rakenteellisten kanavien lisäksi tulee olla myös muita kuulemisen keinoja. Vaikuttamismahdollisuuksina voidaan pitää myös työmenetelmien valintaa ja mahdollisuutta vastata työkokonaisuuksista. (Manka 2006, 14, 192 - 195.)

3.4.1 Työssä oppiminen

Yleisesti tunnetaan se tosiasia, että työ opettaa. Vain työtä tekemällä voi kohdata etten tulevat haasteet. Työskentelyn avulla voi jäsentää omat kokemuksensa siihen muotoon, että kykenee selviytymään työstään. Työn suorittamisen kautta, työstä saadaan palautetta, jolloin toimintaa on mahdollista korjata ja tehdä paremmin seuraavalla kerralla. Tämä on työn tärkein opettava piirre. Kokemus karttuu vähitellen.

Jokainen jäsentää työkokemuksensa yksilöllisellä tavalla, jolloin syntyy mahdollisuus oppia toisilta, kun kokemuksia jaetaan avoimesti keskenään. Syvä kokemuksellinen osaaminen syntyy, kun työntekijä jäsentää omia kokemuksiaan sekä tietoisesti että alitajuisesti. Tällöin voidaan puhua myös hiljaisen tiedon syntymisestä. Eräs organisaation menestystekijöitä onkin hiljaisen tiedon jakaminen. Yhdessä tekeminen mahdollistaa suuremman joukon oppimisen. Kun yhdessä etsitään ratkaisua ja käytetään kaikkien kokemusta ja tietoa hyväksi,

syntyy yhteisöllistä oppimista. Kokemusten jakaminen auttaa muita ymmärtämään toisen näkökulmia ja siihen liittyvää syvällistä ja reflektoitua tietoa.

Oppinen tarvitsee ohjausta. Vain kyllin herkkä ja empaattinen esimies voi tarttua vielä jäsentymättömiin kokemusperäisiin ajatuksiin ja ohjaamaan ajattelua ja työntekijöitä jatkuvan oppimisen tielle sekä samalla koko organisaatiota oppivan organisaation suuntaan. (Juuti & Vuorela 2002, 53 - 56.)

Avain oppimiseen on saatu palaute ja itsetutkiskelu. Oppiminen voi olla tilanne-, tavoite-, toiminta- ja kehittämisorientoitunutta. Tilanneorientoituneessa oppimisessa kyse on oppijasta itsestään, hänen tuntemuksistaan ja tavasta reagoida ongelmatilanteisiin. Oppiminen tapahtuu tiedostamattomalla tasolla, koska prosessia ei työstedä tietoisella tasolla. Tavoiteorientoituneessa oppimisessa kehittymisen odotetaan tapahtuvan itsestään. Reflektointi kohdistuu toiminnan sisältöihin. Oppimista tapahtuu, kun oppija oivaltaa tavoitteiden arvon ja ponnistelee niiden saavuttamiseksi. Ongelmat ratkaistaan niiden ilmetyä ja opitaan hankitusta kokemuksesta. Oppijan ongelmana on yksinkertaisesti liian vähäinen tieto oppimisen perusteista. Toimintaorientoituneessa oppimisessa reflektio kohdistuu sekä toimintasisältöön että toimintaprosessiin, jolloin se vaatii pohdintaa ja päättelyä. Toimijat refleктоivat tuntemuksia, havaintoja, arvoja ja käsitteitä, jotka vaikuttavat suoraan toimintaan tai ovat taustavaikuttajina. Toimintaorientoitunut oppiminen on analyyttistä ja tuottaa luottamuksen omaan ongelmanratkaisukykyyn. Kehittämisorientoituneessa oppimisessa reflektio ei kohdistu pelkästään sisältöihin ja prosesseihin vaan myös sen perusteisiin. Toimintaorientoituneessa oppimisessa ilmi tulleiden reflektointikohteiden lisäksi kehittämisorientoituneessa oppimisessa reflektointi on myös psyykkistä ja teoreettista reflektiivisyyttä. Se ei liity vain havaittaviin tosiasioihin vaan niiden taustalla vaikuttaviin tekijöihin.

Työssä oppimisen orientaatiot kuvaavat niitä tapoja, joiden mukaan yksilöt toimivat työnsä ja itsensä kehittämisen suhteen sekä miten he näkevät kehitysmahdollisuutensa työtoiminnan ja organisaation tarjoamissa puitteissa. Yksilöt sekä rajaavat että luovat kasvumahdollisuuksiaan itse. Se miten se toteutuu, riippuu aikaisemmasta elämäkokemuksesta niin ammatillisesta kuin yksityiselämänkin kokemuksista. (Järvinen & Koivisto & Poikela 2000, 120 - 123.)

3.4.2 Työn imu

Työn imu (work engagement) on suhteellisen pysyvälähtöinen, myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jossa työntekijä on tarmokas, omistautunut ja työhön uppoutunut. Työntekijä on tällaisessa tilassa energinen ja sinnikäs, hänellä on halua panostaa työhön eikä häntä estä vastoinkäymiset. Työn imussa töihin on mukava tulla. Työn imu kannattelee kuormituksessakin, jos työ on mielekästä ja työntekijä saa arvostusta ja tukea. Työn imun ytimessä on myönteinen ja ammattitaitoa pursuava suhtautuminen ennen kaikkea omaan työhön, mutta myös työyhteisöön ja kaikkeen, joka liittyy työhön. (Rauramo 2008, 17.)

Monet tutkijat ovat nostaneet esille toiveen, että työelämässä olevien negatiivisten asioiden sijaan, esille nostettaisiin se, mikä työelämässä on vahvaa ja hyvää. Uupumuksen sijaan pitäisi päästä työn imun polulle, jossa energia voimistuu ja työ tuntuu merkitykselliseltä ja kiinnostavalta. Ilon polku johtaa haltioituneisuuteen ja luovuuteen, jolloin työhön uppoudutaan, ajantaju katoaa, työ sujuu sutjakkaasti ja ponnistuksetta. (Manka 2007, 160.)

3.5 Yksilö

"Elämänhallinnan tunne tarkoittaa kykyä selviytyä haasteista, joita ihminen itse ja ympäristö hänelle asettavat. Siihen liittyy uskomus siitä, että omaan elämäänsä voi vaikuttaa omilla ponnisteluillaan sen sijaan, että ihminen olisi kohtalon armoilla. Hallinnan tunteeseen sisältyvät sellaiset fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, joiden avulla ihminen kykenee käsittelemään ongelmiaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti. Hallinnan tunteella on yhteys stressin kokemiseen, työn hallintaan, terveyteen, elämäntyytyväisyyteen, sopeutumistrategioihin, varhaista eläköitymistä koskeviin ajatuksiin, sosiaalisiin verkostoihin ja tukeen sekä sairauspoissaolojen määrään.

Kasvumotivaatio tarkoittaa ihmisen halua jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Kehittymisen halun omaava ihminen näkee ympäristönsä huomattavasti positiivisemmaksi kuin henkilö, joka on menettänyt kiinnostuksensa jatkuvaan oppimiseen.

Koettu terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat myös hyvinvointiimme. Huono fyysinen kunto ei vain tuo jaksamisongelmia, vaan myös vaikuttaa älyllisiin toimintoihimme. Uusimman tutkimuksen mukaan esimerkiksi liikunnalla on muista suojaava vaikutus.

Asenteet ovat suhteellisen pysyviä suodattimia, jotka vaikuttavat havaintoihimme tiedostamattomalla tasolla. Asenteistamme riippuen voimme olla joko rakentamassa taikka repimässä yhteistyötä." (Manka 2006, 15 - 17.)

3.5.1 Työhyvinvoinnin portaat

Työhyvinvointia voidaan lähestyä myös Maslowin motivaatioteorian kautta. Maslowin mukaan on olemassa viisi tavoitetta, joita voidaan kutsua perustarpeiksi. Näitä tarpeita ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Näitä tarpeita voidaan kuvata portaina työhyvinvoinnin saavuttamiseksi. (Rauramo 2008, 29.)

Ensimmäisellä askelmalla on ihmisen perustarpeista ehkä tärkein, psykofysiologiset tarpeet. Siihen kuuluvat kaikki ihmisen elämiseen liittyvä, kuten syöminen, juominen hengittäminen, nukkuminen ja seksuaalisuus. Pysyäkseen terveenä, ihminen tarvitsee virikkeitä. Näiden hoitamiseksi ihminen tarvitsee ravintoa. Näлкäinen ihminen ei pysty ajattelemaan muuta kuin ruokaa. Työn täytyy tarjota virikkeitä ja työn kuormitus täytyy olla oikeassa suhteessa. Kuormitus sinänsä on ihmiselle välttämätöntä, mutta suhde pitää olla oikea. Sen tulee olla sellainen, mistä ihminen on kykenevä palautumaan. Työn fyysisellä kuormittavuuden tarkoitetaan usein ruumiillista kuormitusta. Kuormitusta aiheuttavat kuitenkin myös toistotyö, jossa lyhyet, samankaltaiset liikkeet toistuvat useita kertoja päivässä. Työnantaja pystyy vaikuttamaan näihin ainakin työpisteiden ergonomisuudella, valaistuksella, työn jaksottamisella ja huolehtimalla työterveyshuollosta. (Rauramo 2008, 42 - 54.)

Ensimmäiselle portaalle kuuluu myös psykososiaalinen kuormitus. Tämä on työympäristön osa, joka koostuu työn johtamisesta, organisoinnista, yhteistyöstä, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä yksilöllisestä käyttäytymisestä työyhteisössä. Psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämiseksi on tärkeää työn ja kiireen hallinta, työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä hyvän työilmapiirin vahvistaminen. Tämä edellyttää sitoutumista näiden asioiden kehittämiseen ylimmältä johdolta sekä linjajohdolta. Esimiesten on kiinnitettävä merkittävää huomiota kiireeseen, jatkuvaan tietotekniseen

kehitykseen työntekijän näkökulmasta sekä muihin stressiä aiheuttaviin tekijöihin. Stressi sinänsä on luonnollista ja ihminen reagoi siihen luonnostaan ”pako tai taisto” -reaktiolla. Jos reagointi on ”luovutus ja lamaannus” -reaktio, on esimiehellä kiire puuttua asiaan, koska silloin on kysymys työuupumuksesta. Esimiehen olisi hyvä tunnistaa väsymys ja stressi jo ennen työuupumusta. Sen esimies voi saavuttaa kiinnittämällä jatkuvaa ja erityistä huomiota työntekijöihin ja työn kuormittavuuteen. (Rauramo 2008, 54 -60.)

Toinen askel työhyvinvoinnin portaissa on turvallisuuden tarve. Turvallisuuteen liittyy tunne työn ja työsuhteen pysyvyydestä, turvallisuus työympäristössä sekä oikeudenmukaisuus, tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus. Työn pysyvyyden tunnetta horjuttaa nyky-yhteiskunnassa vallalla oleva jatkuva muutos. Muutos koetaan usein uhaksi, mikä herättää yksilötasolla huolta omasta roolistaan. Esimiehiltä vaaditaan hyvää muutoksen tuntemista ja johtamista. (Rauramo 2008, 85 - 90.)

Turvallisuuden johtaminen tarkoittaa toimenpiteiden kohdistamista fyysiseen ja tekniseen työympäristöön, toiminnalliseen työympäristöön sekä yksilöön ja psykososiaaliseen ympäristöön. Johtaminen tulee olla jatkuvaa, suunnitelmallista työturvallisuuden kehittämistä, joka pohjautuu riskien arviointiin, toiminnan suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan. (Rauramo 2008, 90 - 91.)

Liittymisen tarve on portaiden kolmas askel. Ihmisen yhteisöllisyysprosessi alkaa heti syntymästä. Ryhmiin kuuluminen on ihmiselle luontaista, esimerkkinä vaikkapa perhe, ystävät ja urheiluseurat. Koska ihminen on kokonaisvaltainen psykofyysinen olento, ihmissuhteet myös työelämässä ovat olennainen osa työmotivaatiota, työn tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Näillä on suora vaikutus myös ihmisen itsetuntoon. Nämä seikat puolestaan luovat hyvän työyhteisön. Hyvän työyhteisön kehittämiseen tarvitaan jokaista työntekijää. Epäkohdat pitäisi pyrkiä ratkaisemaan heti, kun ne ovat vielä pieniä, mutta isotkin ongelmat on voitava ratkaista suunnitelmallisesti. Ongelmien hoitaminen luo turvallisuutta ja luottamusta työyhteisössä sekä parantaa työn sujuvuutta ja laatua. Aikaa ei kulu ongelmien vattvomiseen ja työhön liittyvät asiat saavat huomiota ja tilaa. Hyvässä työyhteisössä vallitsee hyvä työilmapiiri. Sen piirteitä ovat mm. hyvät esimies-alaissuhteet, käyttäytymistavat, tiedonkulku, työrauha, yhteiset arvot ja kulttuuri sekä oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja niiden toteutuminen. Jokaisessa työyhteisössä on henkilöiden välisiä konflikteja ja ristiriitoja. Hyvässä työilmapiirissä vallitsee kuitenkin henkilöstön keskuudessa asenne, jossa rakastaa ei tarvitse, mutta toimeen on tultava. (Rauramo 2008, 122 - 126.)

Arvostuksen tarve on tarvehierarkian neljäs porras. Se voidaan jakaa vielä kahteen osaan, alempaan ja ylempään tasoon. Alemmalla tasolla tarkoitetaan toisilta ihmisiltä saatavaa sosiaalista arvostusta ja ylempällä tasolla itsearvostusta. Alempaan tasoon liittyvät sellaiset elementit kuten status, kuuluisuus ja maine, kun taas ylempään kuuluu itseluottamus, saavutukset, johtajuus ja vapaus. Se, miksi jaotus alempaan ja ylempään on tehty, johtuu siitä, että ylempää eli itsearvostusta ei voi samalla tavalla, tai ainakaan yhtä helposti menettää. Arvostuksen saamiseen työyhteisössä liittyy vahvasti se, miten itse arvostaa omaa työtään. Työntekijän kannalta merkittävintä on se, miten hänelle tärkeät ihmiset arvostavat hänen työtään. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi lähin esimies, oma perhe ja työkaverit. Tällaisen arvostuksen saaminen edellyttää yleensä työntekijältä, että on hyvä ainakin jossain työn osa-alueella, tarkoittaen sitä, että hänen tiedolleen ja taidolleen on työyhteisössä käyttöä. Arvostuksen varmistamiseksi, myös johtamisen tulisi muuttua. Työmääräysten antajasta ja työn valvojasta tulisi siirtyä valmentajamaiseksi johtajaksi, joka kannustaa ja motivoi alaisiaan. Monille esimiehille tämä on vaikeaa ja työpaikan johdon tulisikin huolehtia siitä, että esimiehet ovat paitsi päteviä ja ammattitaitoisia, myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. (Rauramo 2008, 143 - 149.)

Viidennen portaatan askelma on itsensä toteuttamisen tarve. Osaaminen on niin yksilön kuin työpaikankin perusta. Huolimatta koulutuksesta, valtaosa oppimisesta tapahtuu työssä. Osaamista kehittämällä organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa ja muuntautua ympäristön mukana. Osaamisen kehittyminen lähtee yksilöistä ja heillä tulee olla tiedossa organisaation visio, jotta he voivat kehittää itseään työn vaatimusten mukaisesti. Oman osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen on myös ihmisen itsensä kannalta tärkeää, koska se edistää työn hallintaa, jaksamista ja hyvinvointia. Hyvinvoinnin kannalta puolestaan on tärkeää, että työ on sopivan ja riittävän haasteellista sekä yksilön ominaisuuksia vastaavaa. (Rauramo 2008, 160 - 161.)

3.5.2 Työkyky: Fyysinen kunto

Liikunnalla on positiivinen vaikutus fyysiseen suorituskyykyyn sekä erilaisten tuki- ja liikuntaelinten vaivojen ennalta ehkäisyyn. Liikunta auttaa kuitenkin myös sosiaaliseen ja psyykkiseen toimintakykyyn. Liikunta tukee suoritussopeuden säilymistä ja vähentää iän tuomaa hidastavaa vaikutusta. Fyysinen kunto ei auta vain jaksamaan, vaan ehkäisee

tutkimusten mukaan myös muistin heikkenemistä. Säännöllinen liikunta edistää älyllistä toimintaa kuten oppimista, päättelykykyä ja ongelmanratkaisutaitoja. Sekä liikunta että sosiaaliset harrastukset edellyttävät omaa panostusta, energisyyttä ja halukkuutta kanssakäymiseen. Nämä puolestaan aktivoivat toinen toisiaan, joten sosiaalinen pääoma ja aktiivisuus edistävät terveyttä. Työkyvyn ylläpidon merkitys ja liikunnasta saatava hyöty korostuvat ikäännyttäessä. Fyysisen toimintakyvyn heikentyessä iän myötä, on entistä tärkeämpää huolehtia säännöllisestä liikunnasta ja levosta. Yksilön näkökulmasta hyvinvoinnin tekijöitä mitä suuremmassa määrin ovat elämänhallinnan tunne, työnhallinnan tunne, kasvumotivaatio ja fyysinen kunto. Näihin kaikkiin voi jokainen itse vaikuttaa. (Manka 2006, 213 - 218.)

3.5.3 Psyykinen toimintakyky

Psyykinen toimintakyky määritellään yleensä kyvyksi suoriutua erilaisista älyllisistä ja muista henkistä ponnistelua vaativista tehtävistä. Psyykkiseen toimintakykyyn kuuluu kognitiiviset toiminnot, kuten havaitseminen, muisti, oppiminen, ajattelu ja kielenkäyttö. Toinen asiakokonaisuus psyykkisessä toimintakyvyssä on yksilön suhde itseensä ja elämänhallinnan kokeminen. Vielä kolmantena ja ehkä tutkimuksellisesti uusimpana, voidaan psyykkiseen toimintakykyyn luokitella metakognitio eli älyllisten toimintojen arviointi. Työelämän kannalta merkittävimmät iän tuomat muutokset psyykkisessä toimintakyvyssä ovat havaintotoimintojen tarkkuuden ja nopeuden heikkeneminen. Kuitenkin varsinaiset tiedonkäsittelytoiminnot muuttuvat työuran aikana varsin vähän. Iän myötä usein kognitiiviset taidot lisääntyvät kielenkäytön hallinnan ja viisauden myötä. Useimmissa työtehtävissä nopeuden ja tarkkuuden voi nimenomaan korvata vahvan työmotivaation ja iän tuoman kokemuksen ja viisauden kautta. Myöskään oppiminen ei ole iästä kiinni. Vaikka oppimisnopeus voi hidastua, itse oppimistapahtuma ei muutu ja oppimista voi kompensoida voimakkaalla oppimismotivaatiolla, joka varsinkin suurilla ikäryhmillä on yleinen piirre johtuen vähäisistä koulutusmahdollisuuksista nuoruudessa. (Ilmarinen 2006, 141 - 142.)

3.5.4 Asenteet

"Miten voit vähentää epämukavuutta ja lisätä mukavuutta elämässäsi? Voit muuttaa kahta asiaa. Voit muuttaa sitä, mitä asiat merkitsevät sinulle, tai voit muuttaa ja ohjata käyttäytymistäsi." (Sarasvuo 1996, 104.)

Asenteet ovat mukana kaikessa päivittäisessä toiminnassa. Niiden avulla tulkitaan ympäristöä, ohjataan käyttäytymistä ja jäsennetään kokemuksia. Asenteiden määrittely on ongelmallista ja määrittelytapoja on useita. Yksi varhaisimmista määritelmistä luonnehtii asenteita yksinkertaisesti yksilön mielentilaksi tiettyyn kohteeseen nähden. Toinen määritelmä kuvaa asenteiden olevan opittu taipumus ajatella ja tuntea sekä käyttäytyä erityisellä tavalla jotakin tiettyä kohdetta kohtaan. Asenteiden käsitettä kritisoivien teorioiden mielestä määrittelyyn vaaditaan laajempaa yhteiskunnallista näkökulmaa, jossa asenteet ovat yksilön sosiaalisia tuotoksia ja kielellisesti rakentuneita. (Erwin 2001, 9 - 30.)

Asenteiden syntymiseen vaikuttaa useita mutkikkaita, toisiinsa yhteydessä olevia tapoja. Yksinkertaisimmillaan asenteiden syntymiseen vaikuttaa informaatio, toisen teorian mukaan syntyy vaikuttaa havainto-oppiminen ja kolmannen, sosiaalisen vertailun, mukaan asenteet syntyvät vertailtaessa asenteita ja mielipiteitä muiden ihmisten kanssa. Joidenkin asenteiden syntymiseen vaikuttaa perinnöllisyys. (Erwin 2001, 53 - 54.)

Asenteiden muuttaminen on prosessi, joka vaatii suostutteluviestintää. Tarkemmin kuvattuna prosessi muodostuu oppimisesta, jossa kiinnitetään huomiota sekä viestiin että sen ymmärtämiseen, viestin hyväksymisestä tai suostutteluun taipumisesta sekä viestin muistamisesta ja lopulta tuloksena syntyvästä toiminnasta. (Erwin 2001, 104.)

Älykkyyden ja itsetunnon on yhdessä todettu vaikuttavan suostutteluviestin vastaanottamiseen sekä asenteen muuttamiseen. Älykkäämmät ja itsevarmemmat viestin vastaanottajat huomaavat ja ymmärtävät todennäköisemmin viestit, joilla heitä suostutellaan. He pystyvät myös paremmin kritisoimaan ja arvioimaan suostuttelun tarkoituksenmukaisuutta ja järkipäisyyttä. (Erwin 2001, 109, 120.)

4. TYÖHYVINVOINTIA KUVAAVAT TUTKIMUSTULOKSET

Työhyvinvoinnin evaluaatiota varten osioon on kerätty tutkimustietoja, dokumentteja, tietoja järjestetyistä koulutuksista ja muuta materiaalia liittyen organisaatioon, johtamiseen, työyhteisöön, työhön ja työntekijään. Aineistosta on haettu kutakin osa-aluetta koskevia tietoja.

Esitettävät poliisin henkilöstöbarometritulokset kuvaavat Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen tuloksia. Eri yksiköiden välillä vastaajien lukumäärä jakaantuivat seuraavasti:

Esikunta- hallintopalvelut linja, N = 13 henkilöä,

Lupapalvelulinja, N = 25 henkilöä,

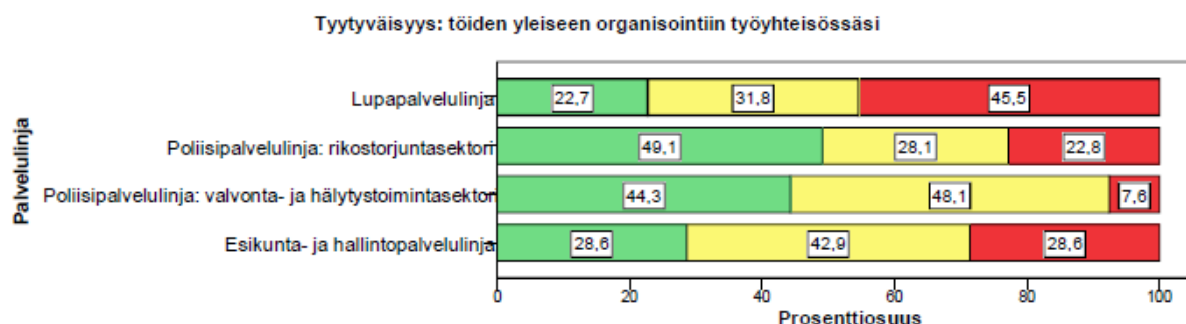
Valvonta- ja hälytystoimintayksikkö, N = 80 henkilöä ja

Rikostorjuntayksikkö, N = 53 henkilöä.

Lupapalvelulinjalla, joka tässä tutkielmassa on tarkemman tarkastelun kohteena, työskenteli kyselyn toteutusaikaan 31 henkilöä, joten kyselyn vastausprosentti lupapalvelulinjan osalta oli 80,65 prosenttia.

4.1 Organisaatioon liittyvät havainnot

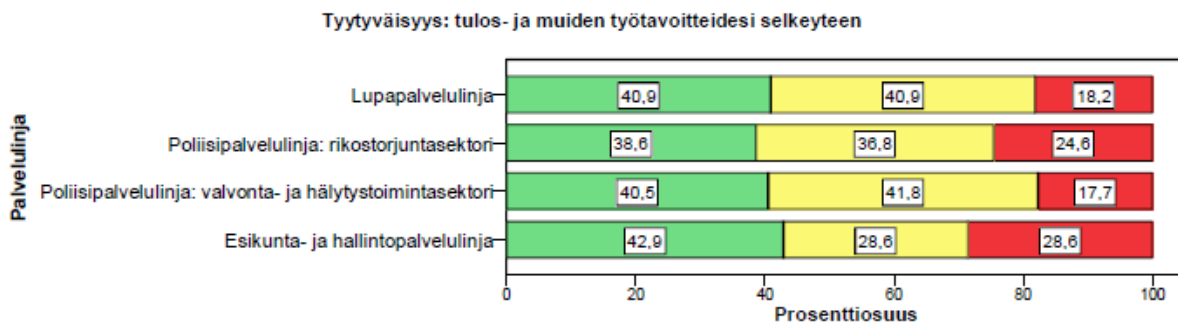
4.1.1 Organisaatioon liittyvät henkilöstöbarometrin tulokset



Kuvio 4. Töiden yleinen organisointi työyhteisössä. (Henkilöstöbarometri 2012.)

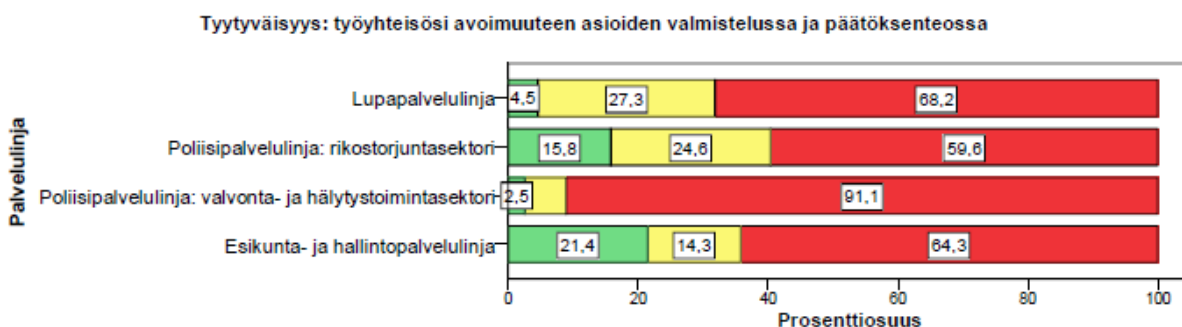
Lupapalvelulinjalla 45,5 prosenttia vastaajista oli tyytymättömiä töiden yleiseen organisointiin työyhteisössään. 54,5 prosenttia vastaajista oli tyytyväinen tai melko tyytyväinen töiden yleiseen organisointiin.

Lupapalvelulinjalla tyytymättömyys oli selvästi suurempaa kuin poliisipalvelulinjalla (valvonta- ja hälytystoimintasektori 7,6 % ja rikostorjuntasektori 22,8 %) ja esikunta- ja hallintopalvelulinjalla (28,6 %).



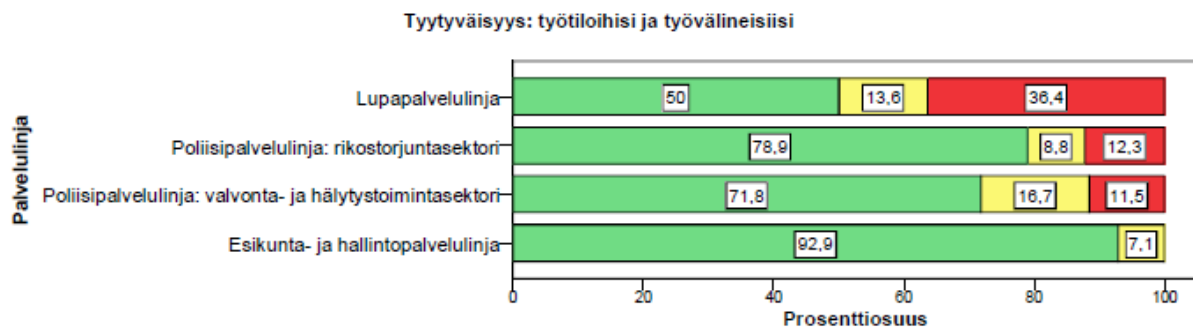
Kuvio 5. Tulos- ja muiden työtavoitteiden selkeys. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Tulos- ja muiden tavoitteiden selkeyteen oli tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä 81,8 prosenttia lupapalvelulinjan vastaajista. Tulos on poliisilaitoksen sisäisessä vertailussa toiseksi paras, kun ainoastaan poliisipalvelulinjaan kuuluvassa valvonta- ja hälytystoimintasektorissa olivat tulos- ja muut tavoitteet paremmin hahmottuneena.



Kuvio 6. Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Lupapalvelulinjalla 68,2 prosenttia vastaajista oli tyytymätön työyhteisön avoimuuteen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. Tulos on poliisilaitoksen sisäisessä vertailussa toiseksi huonoin, kun valvonta- ja hälytystoimintasektorilla peräti 91,1 prosenttia vastaajista ilmoitti tyytymättömyyttä. Tyytyväisimpiä oltiin rikostorjuntasektorilla.

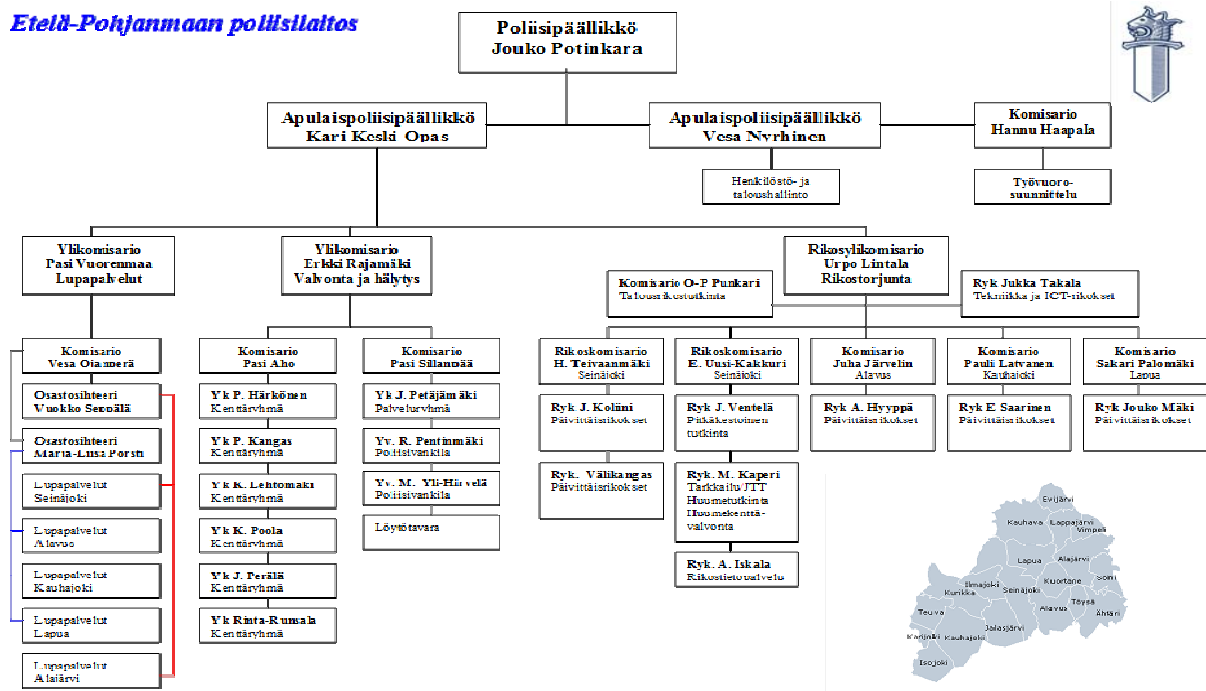


Kuvio 7. Työtilat ja työvälineet. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Työtiloihin ja -välineisiin ollaan koko poliisilaitoksessa varsin tyytyväisiä. Lupapalvelulinjalla tyytymättömyyttä esiintyi kuitenkin eniten kun 36,4 % vastaajista ei ollut tyytyväinen työtiloihin ja työvälineisiin. Sen sijaan huomionarvoista on, että esikunta- ja hallintopalvelulinjalla kukaan ei ollut tyytymätön, vaan kaikki ilmoittivat joko tyytyväisyyttä tai melko tyytyväisyyttä.

4.1.2 Organisaatorakenteet nykyisessä poliisilaitoksessa

Etelä-Pohjanmaan poliisilaitos



Kuvio 8. Etelä-Pohjanmaan organisaatiokaavio 1.10.2013.

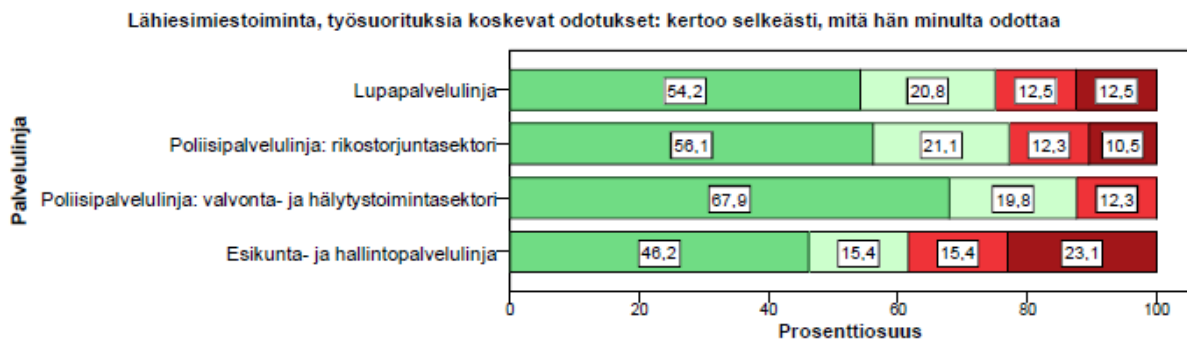
Etelä-Pohjanmaan poliisilaitos jakaantuu nykyisin esikunta- ja hallintopalvelulinjaan sekä poliisipalvelulinjaan. Poliisipalvelut jakaantuvat lupapalveluihin, valvonta- ja hälytystoimintoihin ja rikostorjuntaan.

Uusi Pohjanmaan poliisilaitos, joka aloittaa toimintansa 1.1.2014 tulee noudattamaan linjaorganisaatiomallia siten, että organisaatio päällikön alaisuudessa jakaantuu kolmeen linjaan. Erillisenä on oikeudellinen yksikkö, joka on suoraan poliisipäällikön alaisuudessa. Poliisipalvelulinja on linjoista suurin ja siihen kuuluvat valvonta- ja hälytystoimintasektori, liikennepoliisisektori sekä rikostorjuntasektori. Omana linjanaan ovat lisäksi esikunta- ja hallintopalvelulinja sekä lupapalvelulinja.

4.2 Johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät tulokset

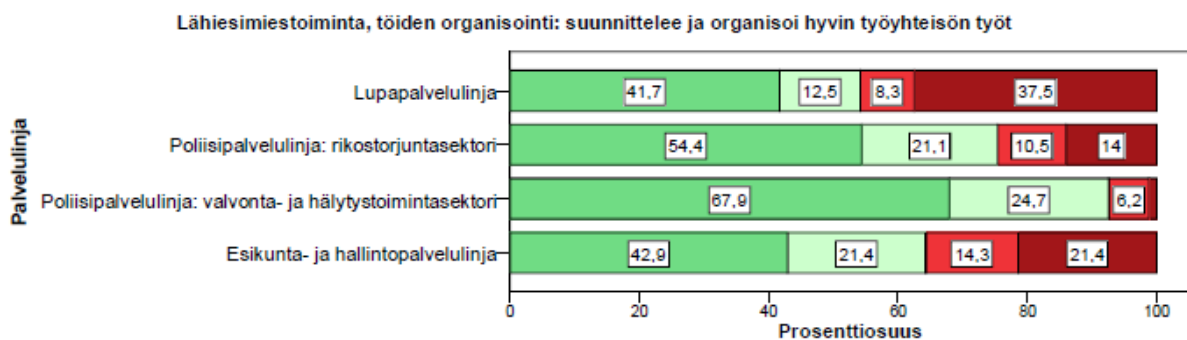
4.2.1 Johtamiseen liittyvät henkilöstöbarometrin tulokset

Lähiesimiehisuus



Kuvio 9. Lähiesimiestoiminta, työsuorituksia koskevat odotukset. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Lupapalvelulinjan vastaajista 75 prosenttia ovat tyytyväisiä lähiesimiestoimintaan siltä osin, että työsuorituksia koskevista odotuksista saa tietoa. Yhteensä 25 prosenttia oli sitä mieltä, että lähiesimies ei kerro selkeästi mitä heiltä odotetaan. Poliisipalvelulinja menestyi tässä osiossa parhaiten kun taas esikunta- ja hallintopalvelulinja heikoiten.

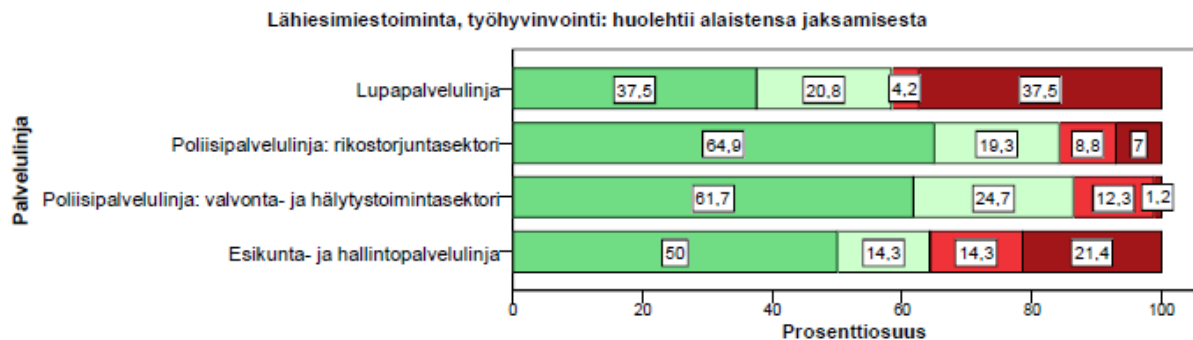


Kuvio 10. Lähiesimiestoiminta, töiden organisointi. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Töiden organisointia lähiesimiehen toimesta arvostivat reilut puolet lupapalvelulinjan vastaajista. 54,2 prosenttia oli sitä mieltä että lupapalvelulinjan lähiesimies organisoii työyhteisön työt hyvin. Tulos on kuitenkin poliisilaitoksen sisäisessä vertailussa huonoin, kun

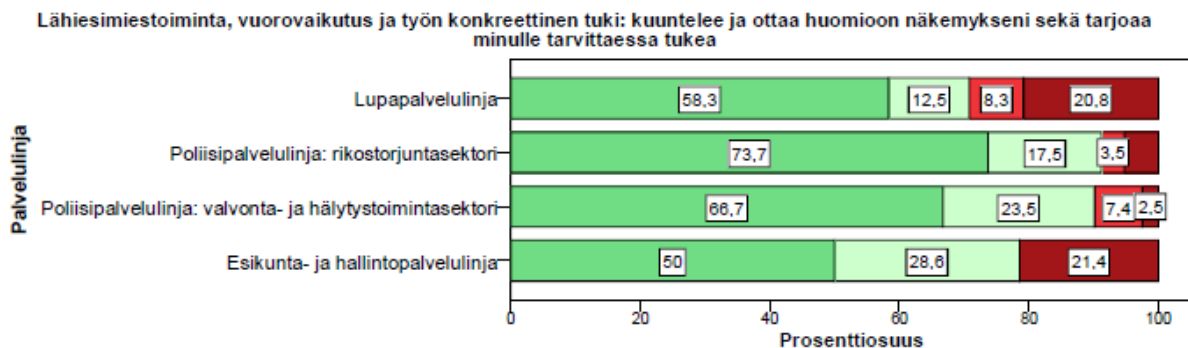
45,8 prosenttia vastaajista osoitti tyytymättömyyttä. Toiseksi huonoin tulos oli esikunta- ja hallintopalvelulinjalla, jossa tyytyväisiä oli 64,3 prosenttia ja tyytymättömiä 35,7 prosenttia.

Poliisitoimintalinjalla oltiin verrattain tyytyväisiä lähiesimiehen toimintaan töiden organisoinnin suhteen. Valvonta- ja hälytystoimintalinjalla peräti 92,7 vastasi olevansa joko tyytyväinen tai melko tyytyväinen töiden organisointiin.



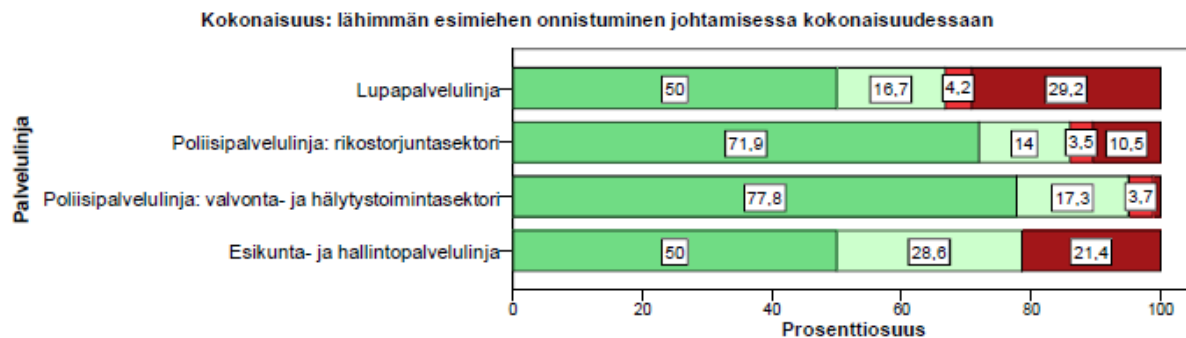
Kuvio 11. Lähiesimiestoiminta, työhyvinvointi. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Enemmistö eli 58,3 prosenttia lupapalvelulinjan vastaajista oli sitä mieltä, että lähiesimies huolehtii alaistensa jaksamisesta hyvin tai melko hyvin. 41,7 % ei ollut tätä mieltä. Lupapalvelulinja jäi tässäkin peränpitäjäksi ja tuloksia synkistää se, että lupapalvelulinjan vastaajista 37,5 prosenttia ilmoitti tummanpunaisella värillä merkittyä tyytymättömyyttä. Muissa yksiköissä tämä on selvästi pienempi.



Kuvio 12. Lähiesimiestoiminta, vuorovaikutus ja työn konkreettinen tuki. (Henkilöstöbarometri 2012.)

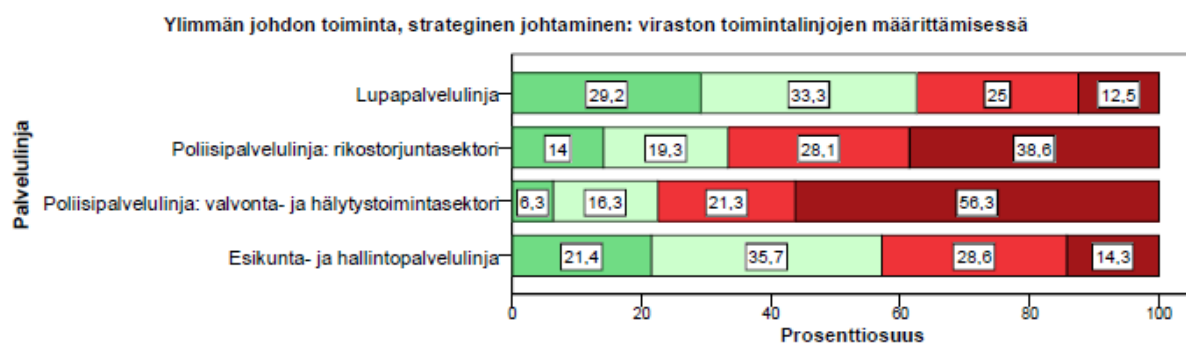
70,8 prosenttia lupapalvelulinjan vastaajista on sitä mieltä, että lähiesimies pystyy onnistuneesti tukemaan, kuuntelemaan, ottamaan huomioon työntekijän näkemyksiä ja tarjoamaan työntekijälle tukea. Vastaavasti 29,2 prosenttia on sitä mieltä, että tässä aihealueessa lähiesimiestoiminnassa olisi vielä kehitettävää, että se ylittäisi tyytyväiselle tai melko tyytyväiselle tasolla. Muihin linjoihin verrattuna lupapalvelulinja oli jälleen huonoin.



Kuvio 13. Lähiesimiehen onnistuminen johtamisessa kokonaisuudessaan. (Henkilöstöbarometri 2012.)

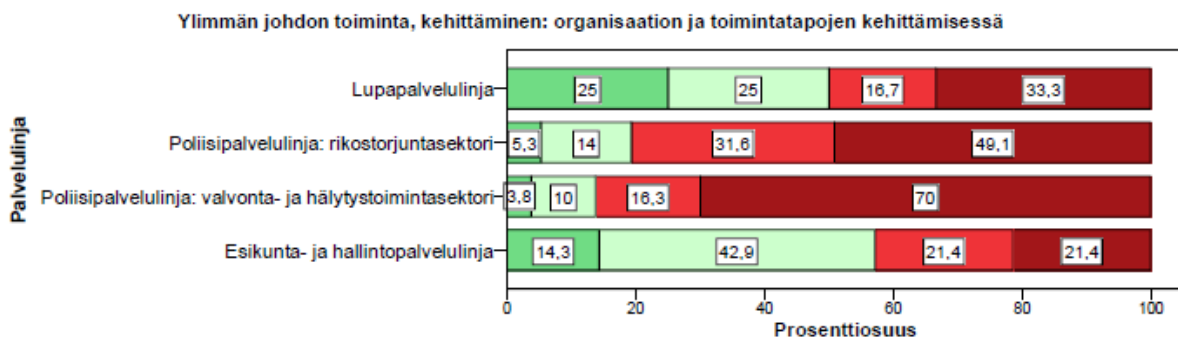
Kokonaisuutena arvio lähimmän esimiehen onnistumisesta johtamisessa noudattelee samaa kaavaa kuin pienemmissä osakysymyksissä. 66,7 prosenttia lupapalvelulinjan vastaajista oli tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä. Noin kolmasosa arvioi lähiesimiehen onnistumista johtamisessa kokonaisuudessaan negatiivisesti. Muilla linjoilla oli myös tässä osiossa paremmat tulokset.

Ylinjohto



Kuvio 14. Ylimmän johdon toiminta, strateginen johtaminen. (Henkilöstöbarometri 2012.)

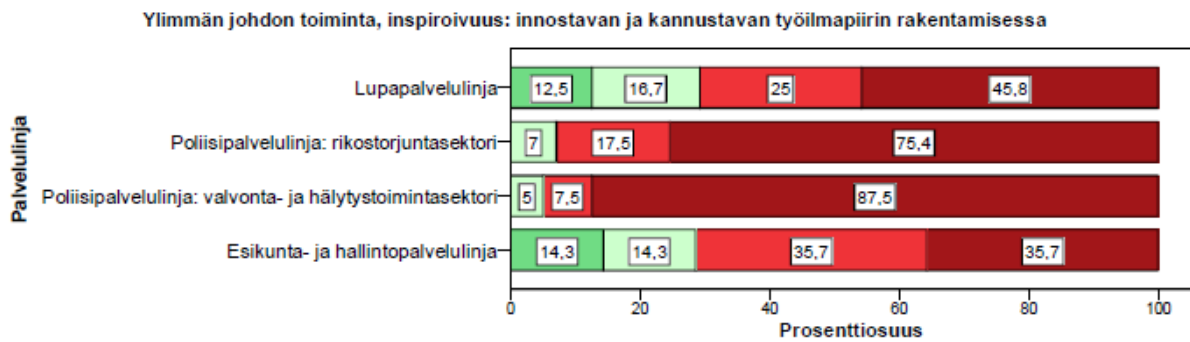
Lupapalvelulinjan vastaajien mielestä ylimmän johdon toiminta arvioidaan positiivisemmin kuin muilla linjoilla. Tyytyväisyys ei silti ole päätä huimaavaa, sillä vain 62,5 prosenttia lupapalvelulinjan vastaajista piti ylimmän johdon toimintaa viraston toimintalinjojen määrittelyssä onnistuneena tai melko onnistuneena. Poliisipalvelulinjalla ollaan eniten tyytymättömiä ylimmän johdon toimintaan strategisen johtamisen suhteen, kun punaisella taulukossa on peräti 77,6 prosenttia vastaajien äänistä.



Kuvio 15. Ylimmän johdon toiminta, kehittäminen. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Ylimmän johdon toimintaan organisaation ja toimintatapojen kehittämisessä on lupapalvelulinjan vastaajista puolet sitä mieltä, että toiminta on hyvällä tai melko hyvällä tasolla. Toinen puoli on sitä mieltä, että siinä on kehitettävää.

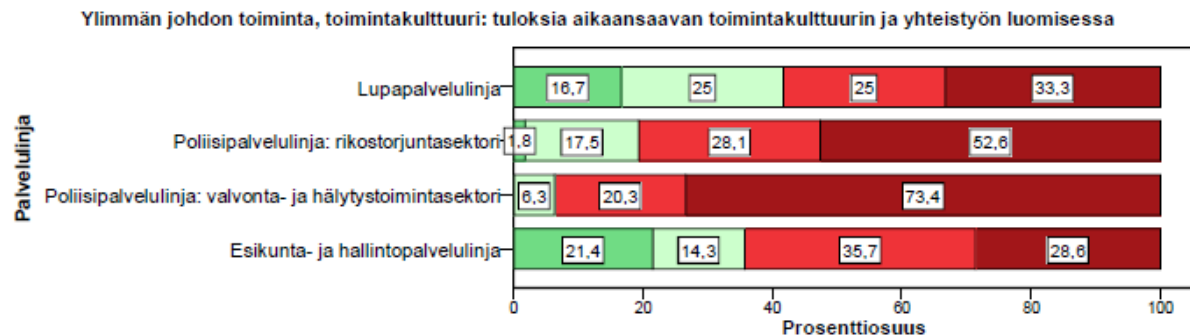
Synkimmät arviot tulevat jälleen poliisitoimintalinjalta ja erityisesti valvonta- ja hälytystoimintasektorilta, jossa tyytymättömyyttä osoittaa 86,3 prosenttia vastaajista. Esikunta- ja hallintopalvelulinja antoi positiivisimman arvion, kun 57,2 prosenttia näytti vihreää valoa.



Kuvio 16. Ylimmän johdon toiminta, inspiroivuus. (Henkilöstöbarometri 2012.)

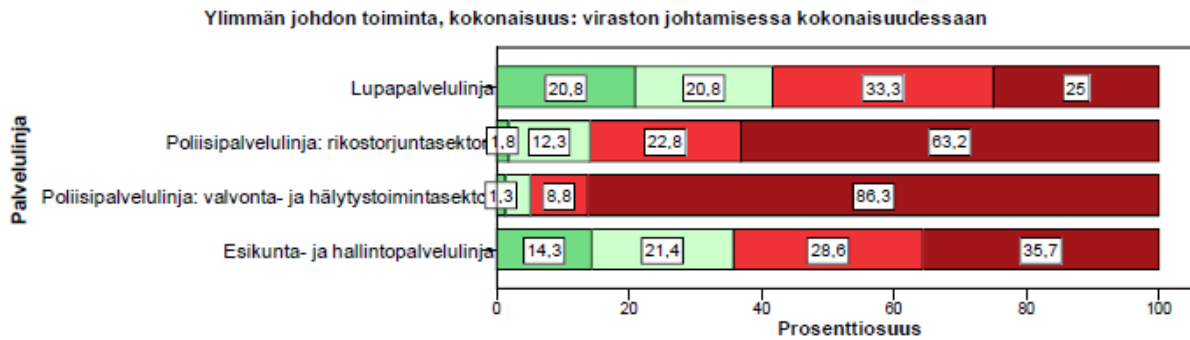
Innostavan ja kannustavan työilmapiirin rakentamisessa ylin johto ei ole onnistunut minkään toimintalinjan mielestä. Lupapalvelulinja antoi positiivisimman tuloksen, kun 29,2 prosenttia sen vastaajista piti ylimmän johdon toimintaa inspiroivana tai melko inspiroivana.

Jälleen murska-arvio tuli valvonta- ja hälytystoimintasektorilta, jossa 95 prosenttia ilmaisi tyytymättömyytensä ylimmän johdon inspiroivaan vaikutukseen.



Kuvio 17. Ylimmän johdon toiminta, toimintakulttuuri. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Ylin johto ei ole pystynyt vakuuttamaan työntekijöitä myöskään tuloksia aikaansaavan toimintakulttuurin ja yhteistyön luomisessa. Lupapalvelulinja arvioi asian positiivisimmin 41,7 prosentin tyytyväisyydellä tai melko tyytyväisyydellä.



Kuvio 18. Ylimmän johdon toiminta, kokonaisuus. (Henkilöstöbarometri 2012.)

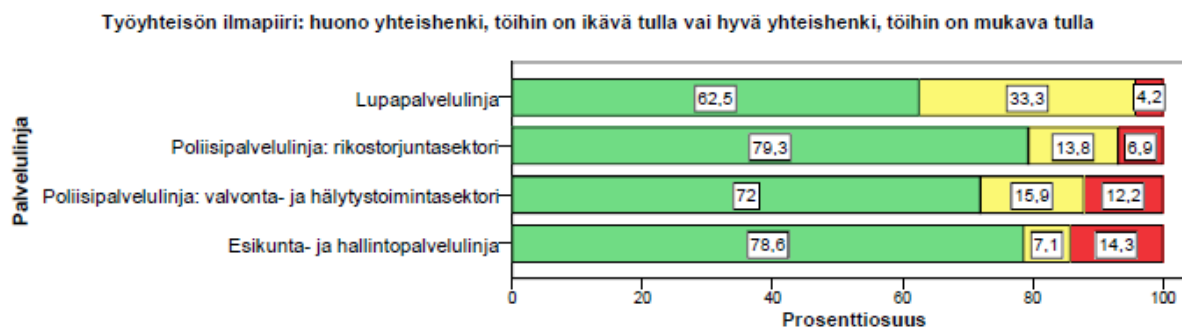
Ylimmän johdon toimintaan kokonaisuudessaan tyytymättömyyttä lupapalvelulinjalla ilmaisi 58,3 prosenttia vastaajista, esikunta- ja hallintopalvelulinjalla 64,3 prosenttia vastaajista, rikostorjuntasektorilla 86 prosenttia vastaajista ja valvonta- ja hälytystoimintasektorilla 95,1 prosenttia vastaajista.

4.2.2 Johtamista ja sen kehittämistä tukevat havainnot

LUPA 2016 -seminaari pidettiin Tampereella Poliisiammattikorkeakoululla tiistaina 4.9.2012. Tilaisuuteen osallistui linja-, yksikkö- ja lähiesimiestason johtajia. Aihealueena substanssiasioiden lisäksi oli muutosjohtamiseen liittyviä luentoja, joista luennoivat verohallinnon johtaja Arto Pirinen sekä tohtorikoulutettava Marianne Laurila Vaasan yliopistosta.

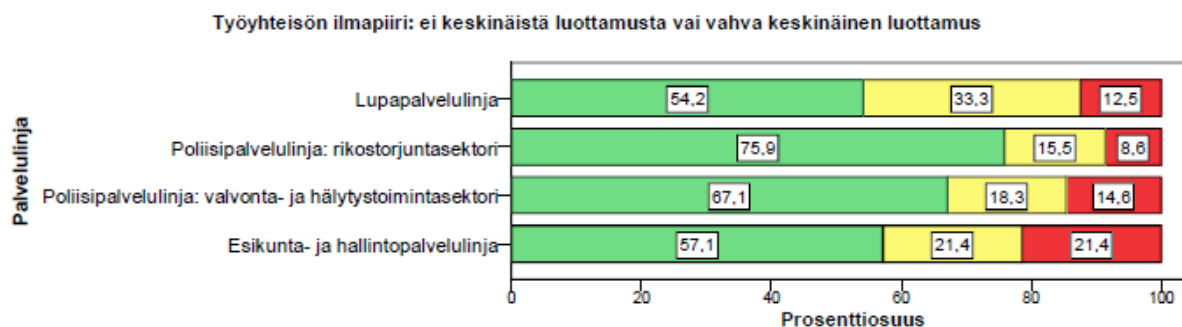
Työyhteisötaidot -valmennus järjestettiin Helsingissä sisäasiainministeriön toimesta 2.11.2012. Lupapalveluyksiköstä tilaisuuteen osallistuivat yksikönjohtaja ja lähiesimiestasolta osastosihteeri. Koulutuksen tavoitteeksi oli asetettu työyhteisötaitojen määrittely, ymmärryksen syventäminen siten, että jokaisella työntekijällä on merkitystä yhteisön hyvinvointiin ja työn tuloksellisuuteen, oman osaamisen vahvistaminen ja omien taitojen kehittyminen oppimisen edistäjänä ja osallistavien kehittämistilaisuuksien suunnittelijana ja toteuttajana sekä mallien ja työkalujen saaminen, joiden avulla voidaan hyödyntää osallistavia fasilitointimenetelmiä virastojen omissa jatkotoimenpiteissä.

4.3 Työyhteisöön kohdistuvat tulokset



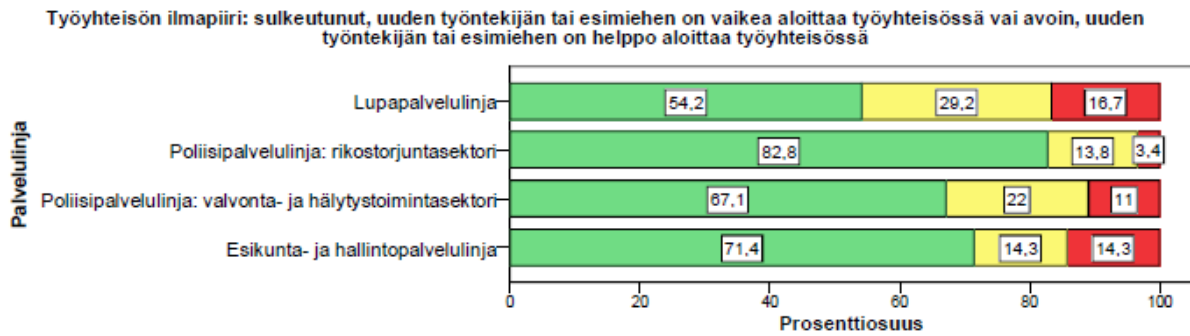
Kuvio 19. Työyhteisön ilmapiiri, yhteishenki. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Lupapalvelulinjalla ainoastaan 4,2 prosenttia vastaajista koki yhteishengen huonoksi ja töihin tulemisen ikäväksi. Tältä kantilta katsottuna lupapalvelulinjan tulos oli paras poliisilaitoksen sisäisessä vertailussa. Jos huomioidaan pelkästään selkeää tyytyväisyyttä kuvaavat luvut, jotka kuvaavat siis sitä, että työyhteisössä on hyvä yhteishenki ja töihin on kiva tulla, oli lupapalvelulinjan tulos heikoin, koska 62,5 prosenttia vastaajista valitsi tämän vaihtoehdon.



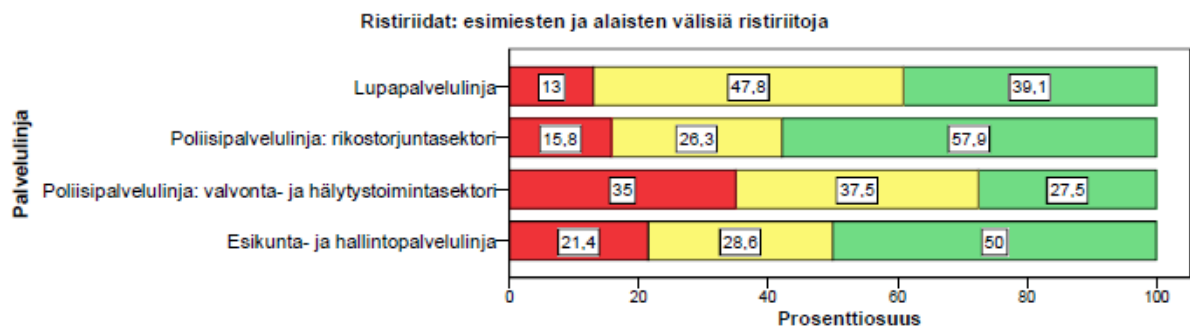
Kuvio 20. Työyhteisön ilmapiiri, keskinäinen luottamus. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Työyhteisön ilmapiirin arvioinnissa keskinäisen luottamuksen suhteen lupapalvelulinjan tulos oli poliisilaitoksen vertailussa toiseksi paras, kun tarkastellaan negatiivisesti suhtautuneiden lukumäärää. Pelkästään positiivisen tuloksen vertailussa lupapalvelulinja jäi viimeiseksi, kun 54,2 prosenttia vastaajista koki vahvaa keskinäistä luottamusta.



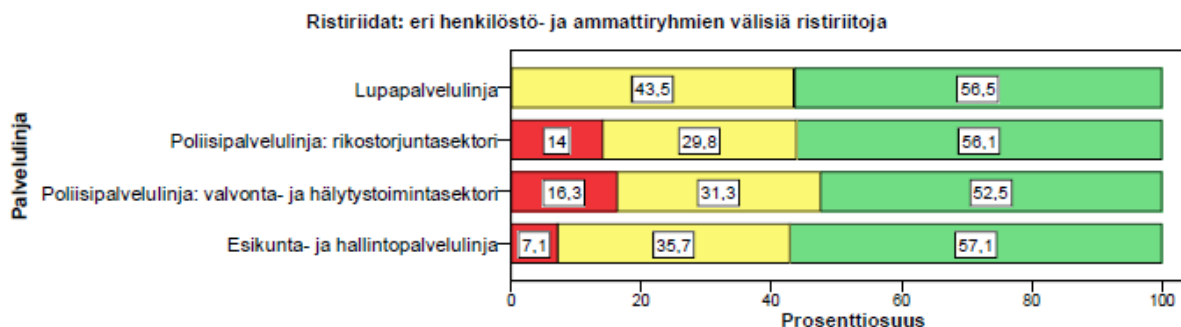
Kuvio 21. Työyhteisön ilmapiiri, sulkeutunut vai avoin. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Hieman yli puolet vastaajista (54,2 %) koki lupapalvelulinjan avoimeksi työyhteisöksi, johon uuden työntekijän tai esimiehen on helppo tulla. Parhaimman tuloksen tältä osin sai rikostorjuntasektori.



Kuvio 22. Esimiesten ja alaisten väliset ristiriidat. (Henkilöstöbarometri 2012.)

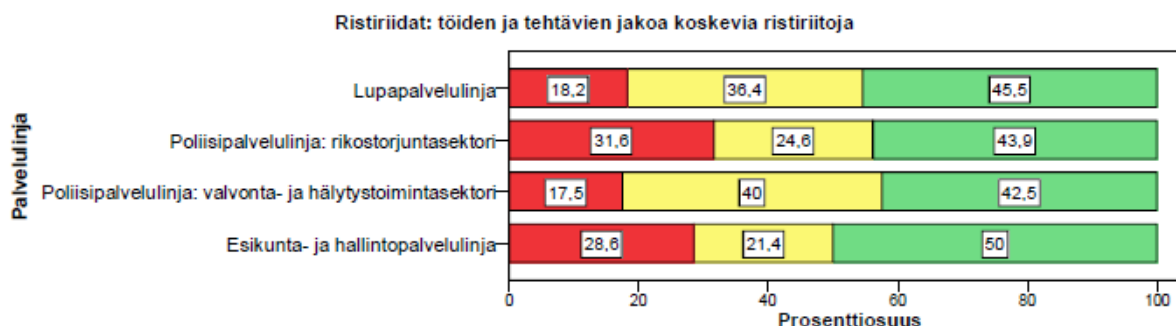
Selkeitä esimiehen ja alaisen välisiä ristiriitoja ilmenee lupapalvelulinjalla vastaajien mielestä 13 prosentin verran. Tulos on poliisilaitoksen sisäisessä vertailussa paras. Eniten tällaisia ristiriitoja esiintyy vastaajien mielestä valvonta- ja hälytystoimintasektorissa.



Kuvio 23. Henkilöstö- ja ammattiryhmien väliset ristiriidat. (Henkilöstöbarometri 2012.)

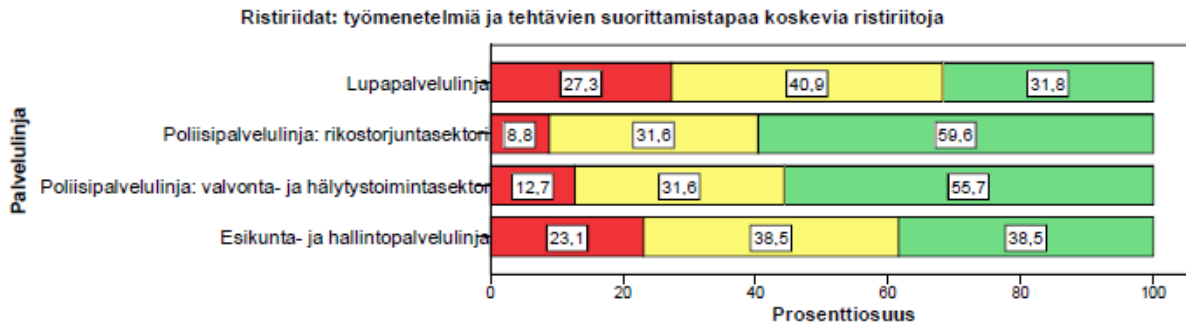
Eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja ei lupapalvelulinjan vastaajien mielestä esiinny.

4.4 Työhön liittyvät tulokset



Kuvio 24. Töiden ja tehtävien jakoa koskevat ristiriidat. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Töiden ja tehtävien jakamista koskevia ristiriitoja esiintyy poliisilaitoksessa eniten rikostorjuntasektorilla. Myös esikunta- ja hallintopalvelulinjalla esiintyy tyytymättömyyttä töiden jakamiseen. Lupapalvelulinjalla 18,2 prosenttia vastaajista on sitä mieltä, että ristiriitoja esiintyy töiden ja tehtävien jakamisessa. 36,4 prosenttia suhtautuu neutraalisti ja suurimman osan (45,5 %) mielestä ristiriitoja näissä asioissa ei esiinny.



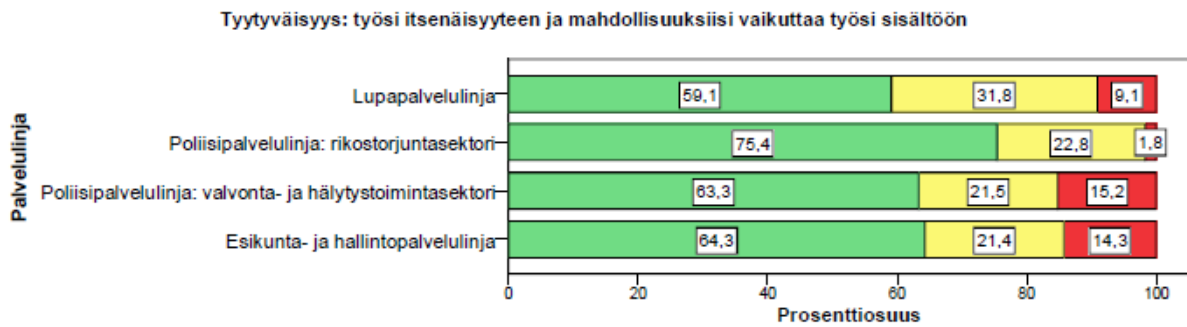
Kuvio 25. Työmenetelmiä ja tehtävien suorittamistapaa koskevat ristiriidat. (Henkilöstöbarometri 2012.)

27,3 prosenttia lupapalvelulinjan vastaajista on sitä mieltä, että työmenetelmiä ja tehtävien suorittamistapaa koskevia ristiriitoja esiintyy. 31,8 prosentin mielestä niitä ei esiinny ja loput kokevat asian neutraalina. Poliisilaitoksen sisällä lupapalvelulinjalla työmenetelmiä ja töiden suorittamista koskevia ristiriitoja on eniten.



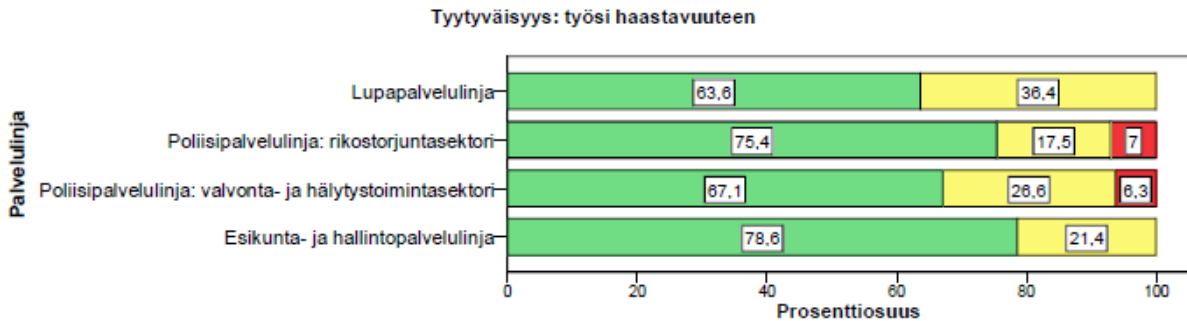
Kuvio 26. Tavoitteita ja eri tehtävien tärkeyttä koskevat ristiriidat. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Tavoitteita ja eri tehtävien tärkeyttä koskevia ristiriitoja esiintyy lupapalvelulinjalla vähiten, kun 13,6 prosenttia vastaajista koki ristiriitojen esiintymistä näissä asioissa. Eniten ristiriitoja tavoitteissa ja eri tehtävien tärkeydessä ilmenee esikunta- ja hallintopalvelulinjalla (28,6 %).



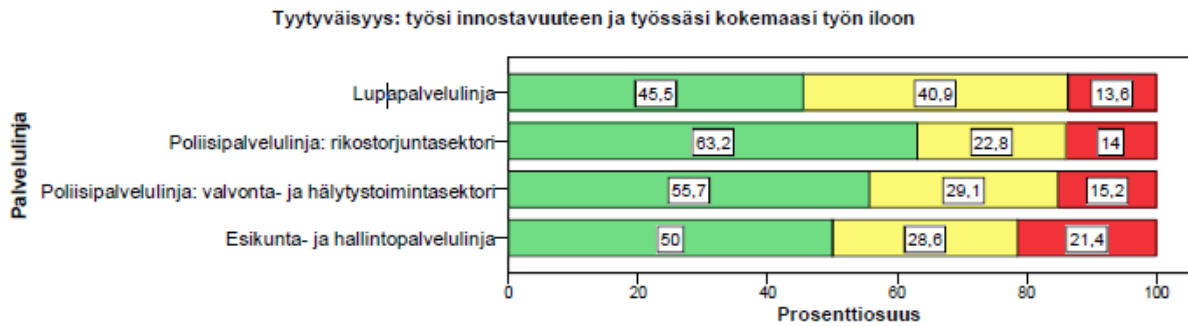
Kuvio 27. Työn itsenäisyys ja mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön. (Henkilöstöbarometri 2012.)

59,1 prosenttia lupapalvelulinjan vastaavista olivat tyytyväisiä työn itsenäisyyteen ja mahdollisuuksiin vaikuttaa työn sisältöön. Määrä on pienin linjavertailussa, mutta toisaalta vain 9,1 prosenttia ilmoitti olevansa tyytymätön työn itsenäisyyteen tai työn sisällön vaikutusmahdollisuuksiin. Kyseinen luku puolestaan oli linjavertailussa toiseksi pienin.



Kuvio 28. Työn haastavuus. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Lupapalvelu sekä esikunta- ja hallintopalvelulinjalla kukaan ei kokenut työtään haasteettomaksi. Lupapalvelulinjalla 63,6 prosenttia vastaajista oli tyytyväisiä työn haastavuuteen ja loput vastaajista suhtautuivat neutraalisti työn haastavuuteen. Tyytyväisintä työn haastavuuteen oltiin eniten esikunta- ja hallintopalvelulinjalla.

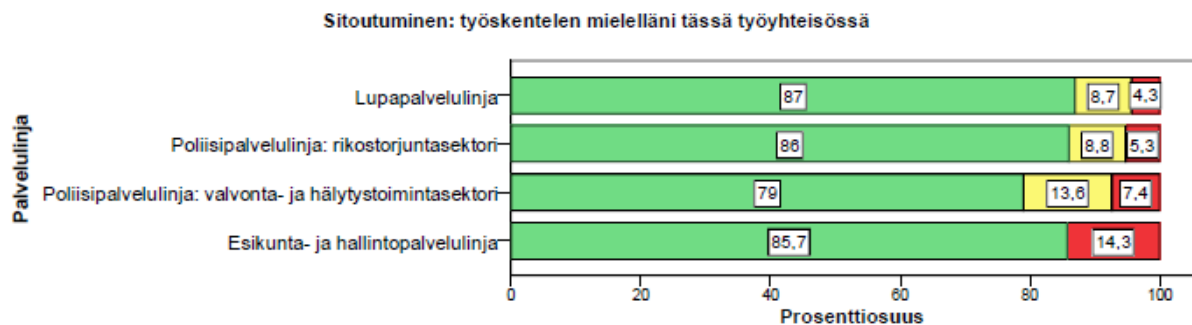


Kuvio 29. Työn innostavuus ja työn ilo. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Tyytymättömyyttä työn innostavuuteen ja työn ilon kokemiseen esiintyi vähiten lupapalvelulinjalla. Tyytymättömyyttä koki 13,6 prosenttia vastaajista. Toisaalta lupapalvelulinjalla esiintyi myös vähiten tyytyväisiä työn innostavuuteen ja työn ilon kokemiseen (45,5 %), koska neutraalin vastuksen antoi 40,9 prosenttia vastaajista. Eniten tyytymättömyyttä työn innostavuuteen ja työn ilon kokemiseen oli esikunta- ja hallintopalvelulinjalla. Eniten tyytyväisyyttä puolestaan oli rikostorjuntasektorilla.

4.5 Yksilöä koskevat tulokset

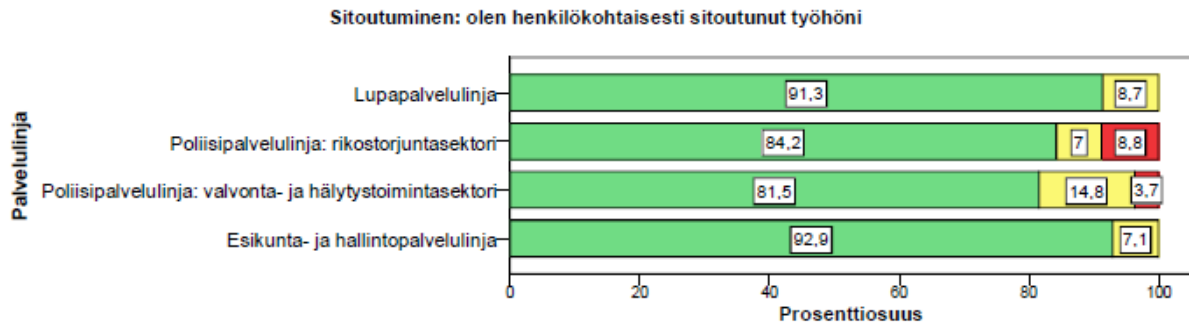
4.5.1 Yksilöä koskevat henkilöstöbarometrin tulokset



Kuvio 30. Työskentely työyhteisössä. (Henkilöstöbarometri 2012.)

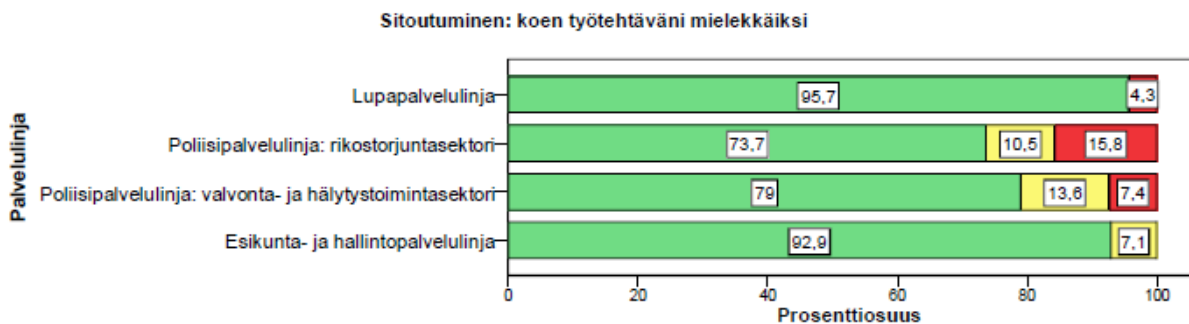
Sitoutuminen siltä osin miten vastaajat kokevat työskentelyn mielekkyyden työyhteisössään on huippuluokkaa koko poliisilaitoksessa. Lupapalvelulinjalla olevat työskentelevät mieluiten työyhteisössään. Vastaajista 87 prosenttia oli tätä mieltä ja vain 4,3 prosenttia ei

työskennellyt mielellään työyhteisössä. Esikunta- ja hallintopalvelulinjalla 14,3 prosentti ei työskennellyt mielellään omassa työyhteisössään.



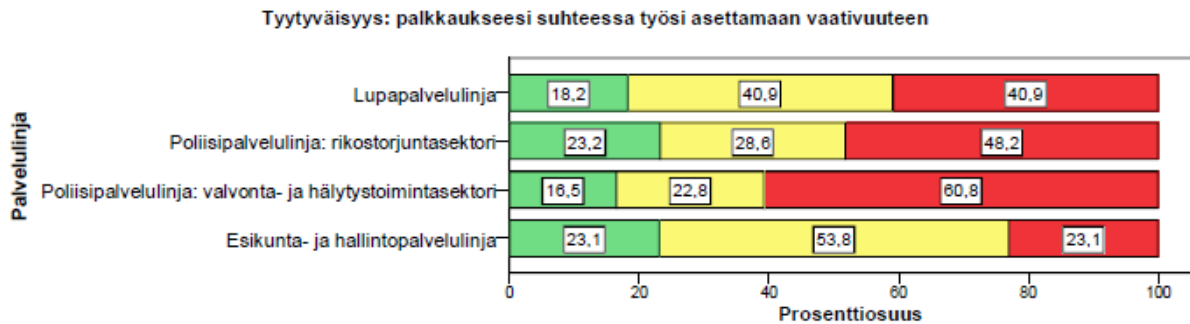
Kuvio 31. Henkilökohtainen sitoutuminen työhön. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Lupapalvelulinjalla sekä esikunta- ja hallintopalvelulinjalla ei ollut yhtään henkilöä, joka olisi ilmoittanut, ettei ole henkilökohtaisesti sitoutunut työhönsä. Lupapalvelulinjalla 91,3 prosenttia vastaajista oli täysin sitoutunut työhönsä ja esikunta- ja hallintopalvelulinjalla lukema oli vieläkin korkeampi, kun 92,9 prosenttia vastaajista ilmoitti olevansa sitoutunut työhönsä.



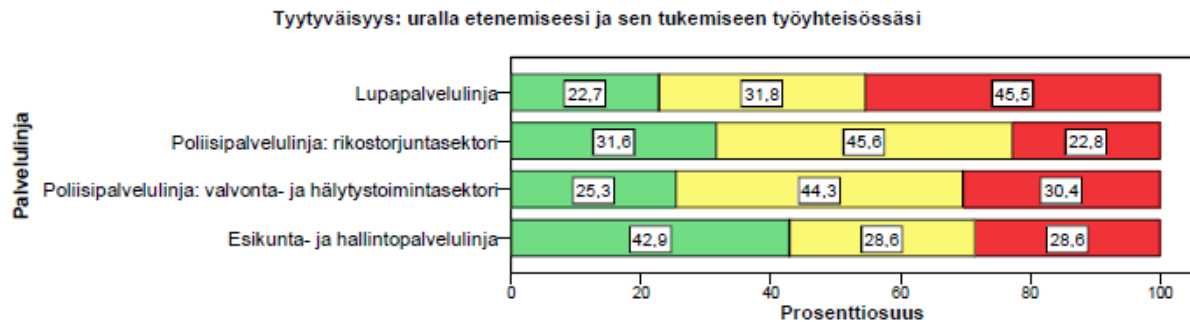
Kuvio 32. Työtehtävien mielekkyys. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Työtehtävät koki mielekkäiksi 95,7 prosenttia lupapalvelulinjan vastaajista ja luku on korkein poliisilaitoksen linjavertailussa. Mielekkyys oli kateissa 4,3 prosentilla. Esikunta- ja hallintopalvelulinjalla ei ollut henkilöitä, jotka suoranaisesti olivat kokeneet työtehtävät epämieliseksi, mutta mielekkäinä niitä piti 92,9 prosenttia vastaajista. Poliisipalvelulinjalla mielekkyyttä koki kummallakin sektorilla alle 80 prosenttia vastaajista.



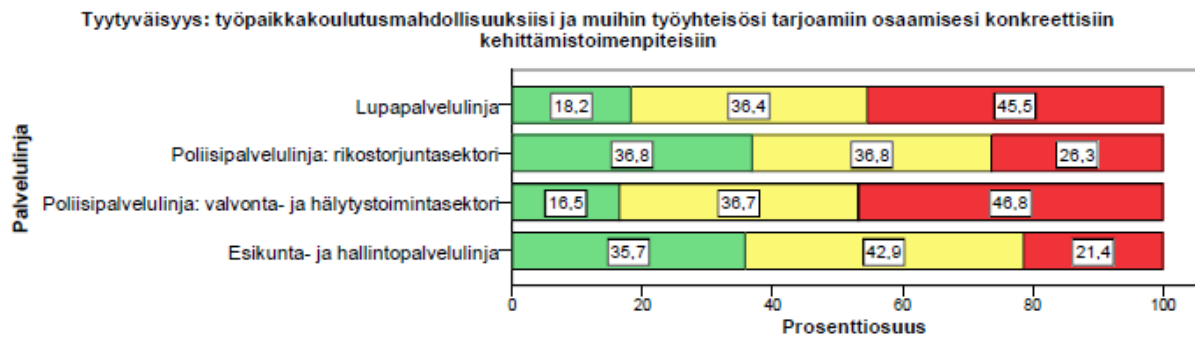
Kuvio 33. Palkkaus suhteessa työn vaativuuteen. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Palkkaukseen työn vaativuuteen nähden ollaan eniten tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä esikunta- ja hallintopalvelulinjalla. Tyytymättömpiä ollaan poliisipalvelulinjalla ja erityisesti valvonta- ja hälytystoimintasektorilla. Lupapalvelulinjalla tyytyväisiä on 18,2 prosenttia vastaajista, 40,9 prosenttia on melko tyytyväisiä ja 40,9 prosenttia on tyytymättömiä palkkaansa suhteessa työn vaativuuteen.



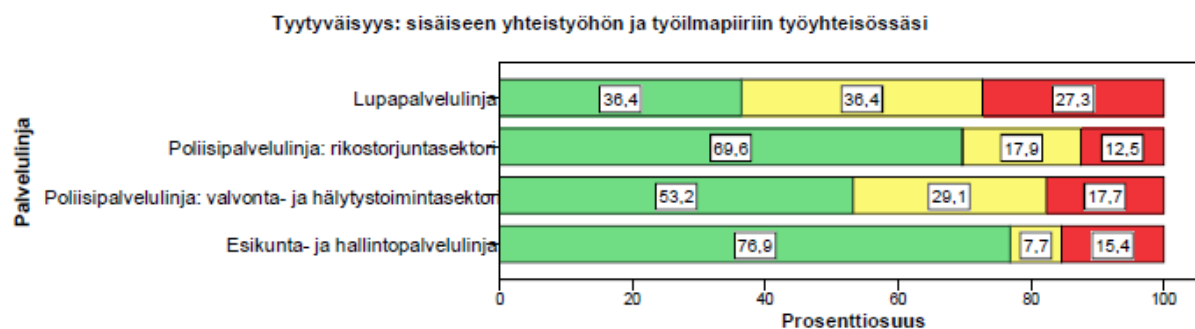
Kuvio 34. Urakehitys. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Lupapalvelulinjalla ollaan linjavertailussa tyytymättömpiä uralla etenemiseen ja sen tukemiseen työyhteisössä (45,5 %). Samoin tyytyväisten osuus on pienin (22,7 %). Rikostorjuntasektorilla uralla etenemiseen ja sen tukemiseen ollaan vähiten tyytymättömiä (22,8 %). Tilanteen nykytilaan ollaan puolestaan eniten tyytyväisiä esikunta- ja hallintopalvelulinjalla (42,9 %).



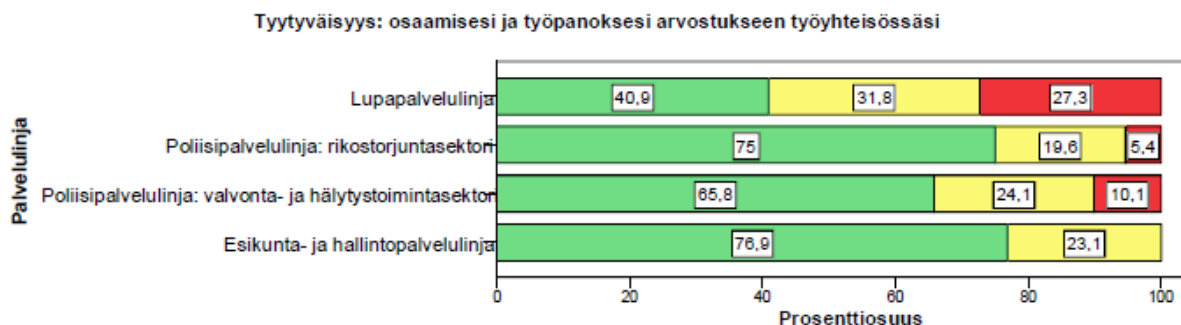
Kuvio 35. Koulutusmahdollisuudet. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Työpaikkakoulutusmahdollisuuksiin ja muihin osaamisen konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin on lupapalvelulinjalla tyytymättömiä 45,5 prosenttia vastaajista. Enemmän on ainoastaan valvonta- ja hälytystoimintasektorilla, jossa prosenttiluku on 46,8 %. Tyytyväisyyttä löytyy miltei yhtä paljon, eli hieman alle 40 prosenttia, sekä rikostorjuntasektorilta että esikunta- ja hallintopalvelulinjalta.



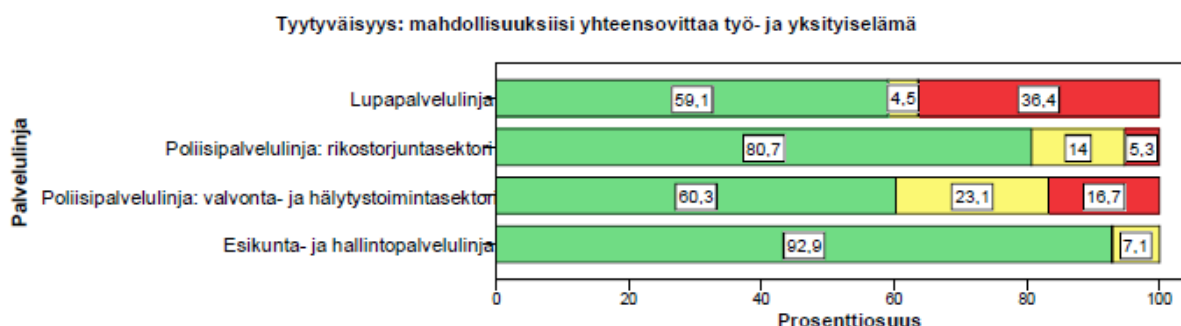
Kuvio 36. Sisäinen yhteistyö ja työyhteisön ilmapiiri. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Lupapalvelulinjalla 27,3 prosenttia vastaajista ei ole tyytyväinen työyhteisön sisäiseen yhteistyöhön ja ilmapiiriin. Tyytyväistenkin osuus on ainoastaan 36,4 prosenttia kun se muilla linjoilla on: rikostorjuntasektorilla 69,6 %, valvonta- ja hälytystoimintasektorilla 53,2 % ja esikunta- ja hallintopalvelulinjalla 76,9 prosenttia.



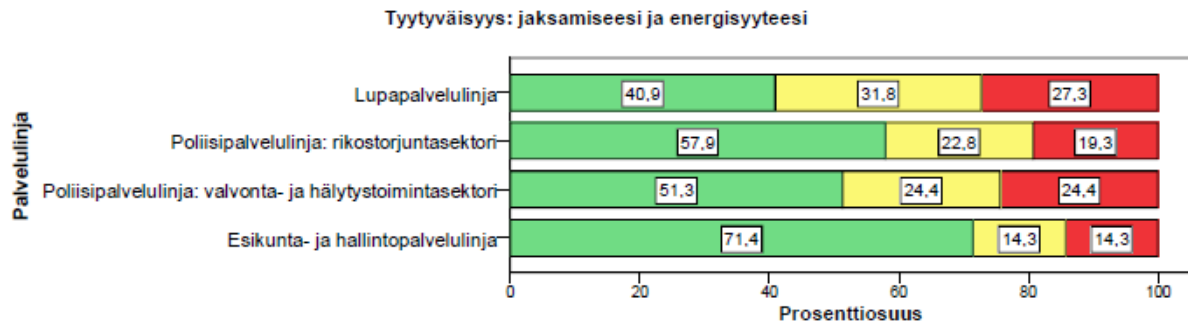
Kuvio 37. Osaamisen ja työpanoksen arvostus. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Lupapalvelulinjalla 27,3 prosenttia kokee, ettei heidän osaamistaan ja työpanostaan arvosteta työyhteisössä. 40,9 prosenttia ovat tyytyväisiä saamaansa osaamisen ja työpanoksen arvostukseen. Muilla linjoilla tyytyväisyys osaamisen ja työpanoksen arvostuksessa on 65,8 ja 76,9 prosentin välillä. Esikunta- ja hallintopalvelulinjalla kukaan vastaajista ei koe suoraan, ettei hänen osaamistaan tai työpanostaan arvostettaisi.



Kuvio 38. Työ- ja yksityiselämän yhteensovittaminen. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Lupapalvelulinjan vastaajista vain 59,1 prosenttia on tyytyväinen mahdollisuuksiinsa yhteensovittaa työ- ja yksityiselämä. Vaikeuksia yhteensovittamisessa ilmoitti 36,4 prosenttia vastaajista. Tyytyväisten osuus on pienin ja vastaavasti tyytymättömien osuus suurin poliisilaitoksen linjavertailussa. Esikunta- ja hallintopalvelulinjalla kukaan ei ollut tyytymätön mahdollisuuksiinsa yhteen sovittaa työ- ja yksityiselämäänsä.



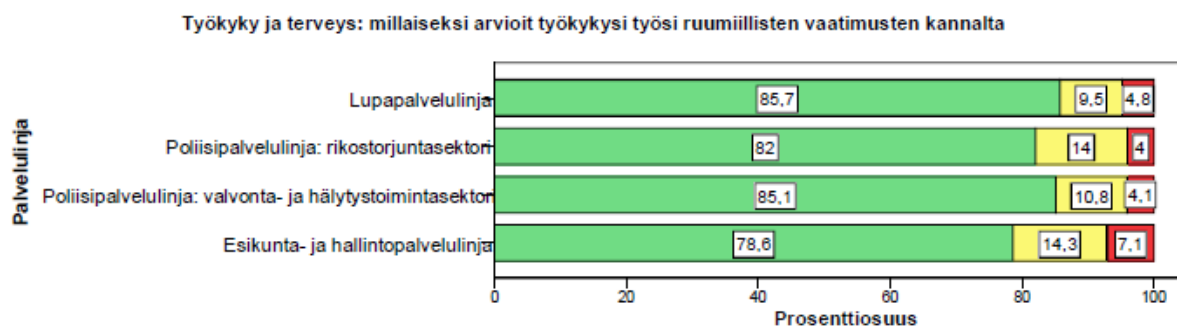
Kuvio 39. Jaksaminen ja energisyys. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Vain 40,9 prosenttia lupapalvelulinjan vastaajista koki tyytyväisyyttä omasta jaksamisesta ja energisyydestä. Poliisipalvelulinjalla yli puolet vastaajista koki tyytyväisyyttä ja esikunta- ja hallintopalvelulinjalla peräti 71,4 prosenttia oli tyytyväinen jaksamiseensa ja energisyyteensä. Lupapalvelulinjalla 27,3 prosenttia oli tyytymätön jaksamiseensa ja energisyyteensä.



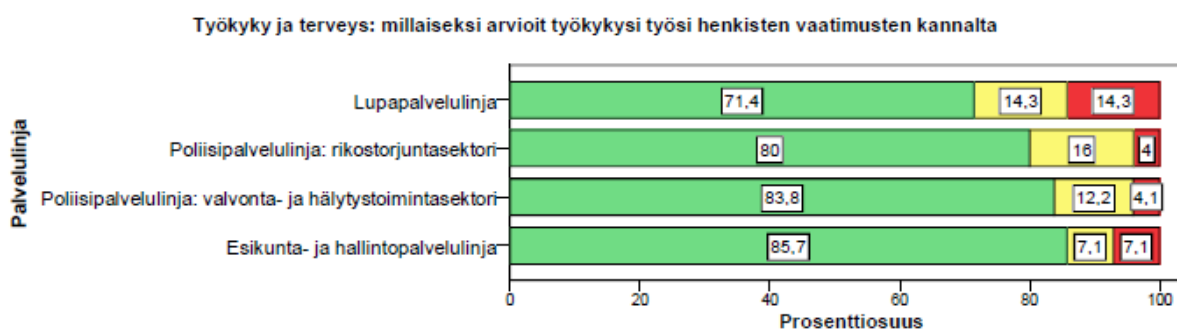
Kuvio 40. Terveys. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Työkyvyn ja terveyden arvioinnissa oma terveys arvioitiin hyväksi miltei koko poliisilaitoksessa. Lupapalvelulinjalla 4,8 prosenttia, rikostorjuntasektorilla 2 prosenttia ja valvonta- ja hälytystoimintasektorilla 2,7 prosenttia arvioi, että oma terveys ei ole kunnossa. Esikunta- ja hallintopalvelulinjalla ei kenelläkään ollut täysin tyytymättömyyttä terveyteensä, mutta vastaavasti tyytyväisyyttä vastasi 71,4 prosenttia kun muilla linjoilla täysin tyytyväisten osuus oli yli 80 prosenttia.



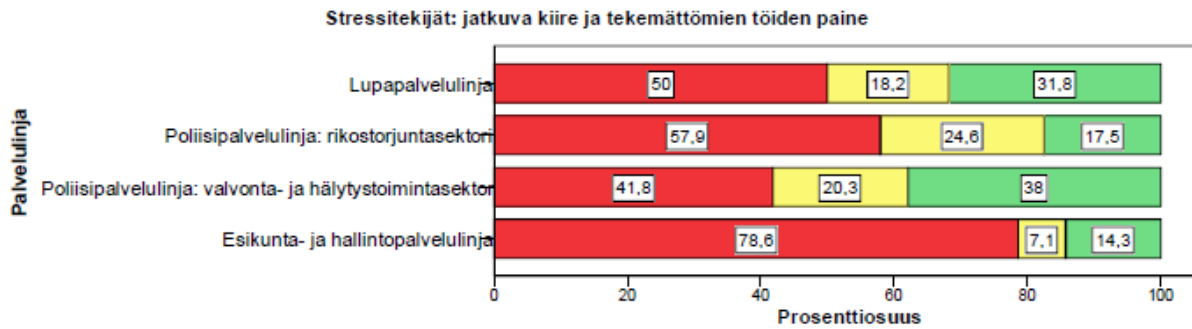
Kuvio 41. Työkyky ruumiillisten vaatimusten kannalta. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Ruumiillisten vaatimusten kannalta oman työkykynsä hyväksi tai melko hyväksi arvioi vastaajista yli 90 prosenttia kaikilla linjoilla. Lupapalvelulinjalla hyväksi oman työkykynsä ruumiillisten vaatimusten kannalta arvioi 85,7 prosenttia vastaajista ja tulos oli paras muut linjat huomioiden.



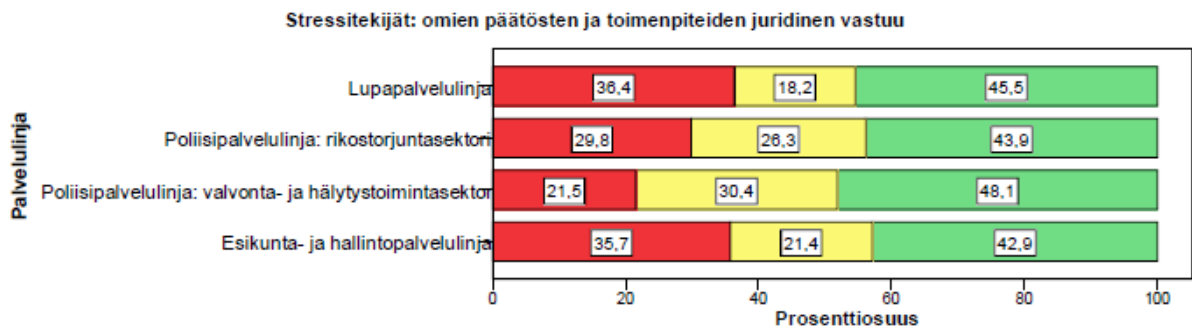
Kuvio 42. Työkyky henkisten vaatimusten kannalta. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Henkisten vaatimusten kannalta oman työkykynsä hyväksi tai melko hyväksi arvioi vastaajista yli 90 prosenttia kaikilla muilla linjoilla paitsi lupapalvelulinjalla, jossa tulos oli 85,7 prosenttia. Lupapalvelulinjalla 14,3 prosenttia arvioi työkykynsä huonoksi henkisten vaatimusten kannalta.



Kuvio 43. Jatkuvan kiireen ja töiden paine. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Lupapalvelulinjan vastaajista 50 prosenttia koki, että jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine aiheuttaa merkittävästi stressiä. 31,8 prosenttia ei kokenut näitä stressitekijöinä. Kenttätyössä jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine aiheutti stressiä vähiten, kun siellä 41,8 prosenttia vastaajista koki asian kielteisenä stressitekijänä. Esikunta-hallintopalvelulinjalla 78,6 koki jatkuvan kiireen ja tekemättömien töiden paineen merkittävänä stressiä aiheuttavana tekijänä.



Kuvio 44. Päätöksen juridinen vastuu. (Henkilöstöbarometri 2012.)

Hyvällä tavalla stressitekijäksi omien päätösten ja toimenpiteiden juridisen vastuun koki jokaisella linjalla suurin piirtein samansuuruinen vastausjoukko hajonnan ollessa 42,9 - 48,1 prosentin välissä. Negatiivisena stressitekijänä asia oli suurin lupapalvelulinjan vastaajien keskuudessa, jossa 36,4 prosenttia koki juridisen vastuun painavan.



Kuvio 45. Työruuhkat. (Henkilöstöbarometri 2012.)

50 prosentti lupapalvelulinjan vastaajista koki, että ajoittaiset työruuhkat aiheuttavat negatiivista stressiä. Myös esikunta- ja hallintopalvelulinjalla luku oli samanlainen.



Kuvio 46. Organisaatiomuutokset ja -uudistukset. (Henkilöstöbarometri 2012.)

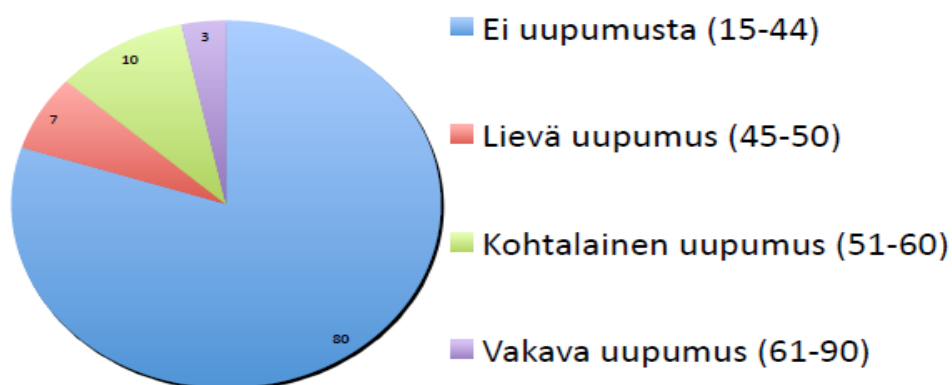
Kolmannes eli 33,3 prosenttia lupapalvelulinjan vastaajista kokee organisaatiomuutokset ja organisaatiouudistukset kielteisenä stressitekijänä. 52,4 prosenttia vastaajista on puolestaan sitä mieltä, että muutokset eivät aiheuta kielteistä stressiä. Poliisipalvelulinjalla muutokset koetaan kielteisimpänä kun sekä rikostorjuntasektorilla että valvonta- ja hälytystoimintasektorilla noin 45 prosenttia vastaajista koki muutosten aiheuttavan kielteisiä stressitekijöitä. Esikunta- ja hallintopalvelulinjalla organisaatiomuutokset ja -uudistukset koettiin myönteisimpänä, kun 57,1 prosenttia vastaajista suhtautui muutoksiin positiivisesti.

4.5.2 Työterveyshuollon kyselyn tulokset työhyvinvoinnin tilasta Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallintoyksikössä

Sisäasianministeriön poliisiosasto on 16.11.2009 asettanut lupahallinnon kehittämishankkeen. Hankkeen yhtenä tavoitteena on edistää lupahallintohenkilöstön työhyvinvointia. Poliisihallituksen määräyksen POHADno/2010/242 mukaisesti poliisilaitosten tuli toteuttaa yhdessä työterveyshuollon kanssa henkilöstöä koskevat suunnatut terveystarkastukset, työyhteisön tuki ja kehittäminen sekä toimenpiteiden seuranta. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena oli kartoittaa lupahallinnon henkilöstön työkykyä ja uupumisriskiä sekä kuntoutustarpeet. Tarkastuksilla pyrittiin lisäksi löytämään ne henkilöt, joilla on suuri uupumisen ja työkyvyttömyyden riski sekä käynnistää heille yksilökohtaisia tukitoimenpiteitä. Tavoitteena oli lisäksi auttaa työyhteisöjä löytämään työkykyä tukevia toimintatapoja ja varmistaa toimenpiteiden toteutuminen kaikissa lupahallinnon yksiköissä.

Vastausprosentti kyselyissä oli 100 %, eli kyselyyn saatiin kaikkien 30 silloisten työntekijöiden vastaukset. Kyselyiden perusteella suunnattuihin terveystarkastuksiin kutsuttiin 9 henkilöä, koska TKI kyselyssä työkyky oli alentunut. BBI-15 (Bergen Burnout Indicator 15) kyselyssä kohonnut uupumusriski oli 5 henkilöllä.

Työuupumus kokonaisasteikko %-osuudet vastanneista n=30, ka 36

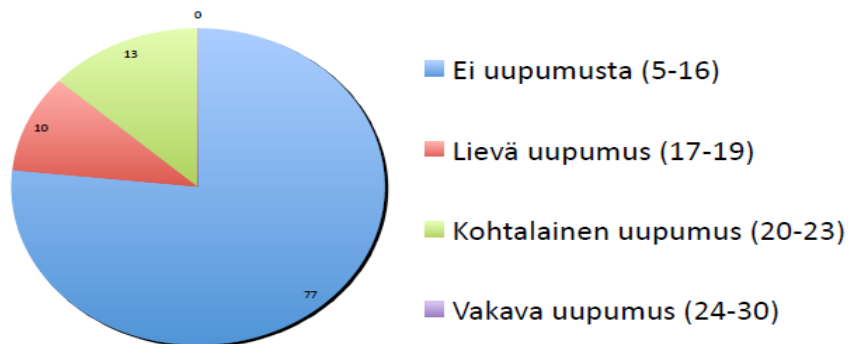


Kuvio 47. Työuupumus kokonaisuutena Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallinnossa. (Terveystalo 2010.)

Kuvassa on havainnollistettuna BBI-15 kyselyssä saatu tulos, jonka mukaan 7 %:lla oli lievä uupumus, 10 %:lla kohtalainen uupumus ja 3 %:lla vakava uupumus. Uupumusta ei kokenut 80 % vastanneista. Keskiarvo indeksi oli 36, ei uupumusta.

BBI-15 kyselystä eroteltiin kysymykset, jotka mittaavat uupumusasteista väsymistä.

Uupumusasteinen väsyminen %-osuudet vastanneista n=30

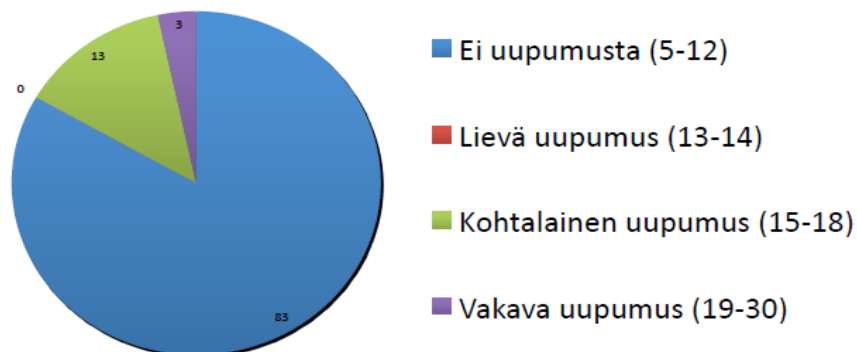


Kuvio 48. Väsyminen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallinnossa. (Terveystalo 2010.)

Kuviossa on havainnollistettuna uupumusasteinen väsyminen. Vastausten perusteella kohtalainen uupumus oli 13 prosentilla vastanneista. Lievä uupumus oli 10 prosentilla vastanneista. Uupumusta ei esiintynyt 77 prosentilla vastanneista.

BBI-15 kyselystä eroteltiin kysymykset, jotka mittaavat kyynistymistä.

Kyynistyminen %-osuudet vastanneista n=30

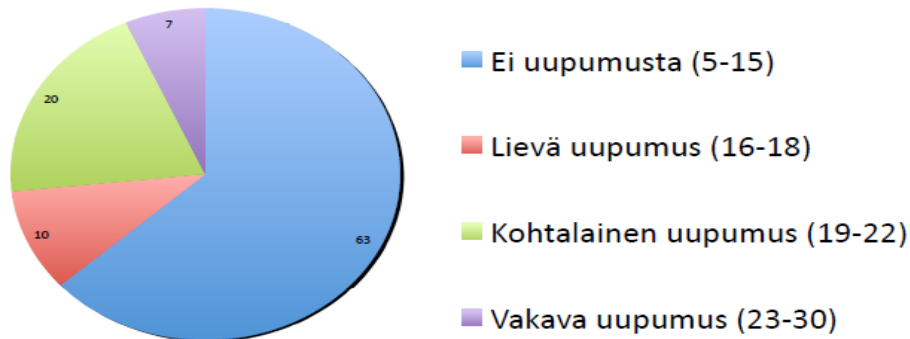


Kuvio 49. Kyynistyminen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallinnossa. (Terveystalo 2010.)

Tulosten perusteella, vakavaa kyynisyyteen taipuvaa uupumusta esiintyi 3 prosentilla vastanneista. Kohtalainen vastaavanlainen uupumus oli 13 prosentilla vastanneista ja kyynisyyteen taipuvaa uupumusta ei esiintynyt 83 prosentilla vastanneista.

Seuraavaksi BBI-15 kyselystä eroteltiin kysymykset, jotka mittaavat ammatillisen itsetunnon heikkenemistä.

Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen %-osuudet vastanneista n=30

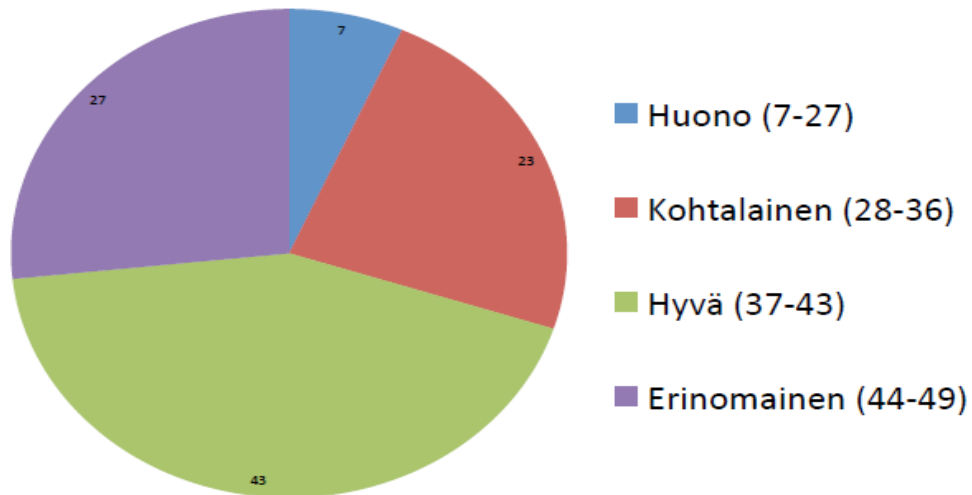


Kuvio 50. Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallinnossa. (Terveystalo 2010.)

Vakava ammatillisen itsetunnon heikentymistä esiintyi 7 prosentilla vastanneista. Kohtalaista heikentymistä oli 20 prosentilla vastanneista ja lievää esiintyi 10 prosentilla vastanneista. Ammatillisen itsetunnon heikkenemistä ei esiintynyt 63 prosentilla vastanneista.

Työkykyindeksi

%-osuudet vastanneista, n=30, ka 39



Kuvio 51. Työkykyindeksi Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahallinnossa. (Terveystalo 2010.)

TKI kyselyssä 27 % koki työkyvyn erinomaiseksi, 43 % hyväksi, 23 % kohtalaiseksi ja 7 % huonoksi. Keskiarvo indeksi oli 39, hyvä työkyky.

Kaikki terveystarkastukseen kutsuttavat tulivat tarkastuksiin. Suunnattuja terveystarkastuksia tehtiin 9 kpl. Työkykypalavereita oli 4 henkilön kohdalla, joista on olemassa erilliset kirjalliset suunnitelmat. Suunnatuista terveystarkastuksista, jokainen henkilö ohjautui joko lääkärille, psykologille tai työfysioterapeutille. Yhden kohdalla oli jatkona työterveyslääkäri ja työfysioterapeutin ohjaus- sekä neuvonta. Yhden kohdalla oli mukana koko tiimi; työterveyshoitaja, työfysioterapeutti, työpsykologi ja työterveyslääkäri. Jatkokäynnit ja seurannan toteuttaa jatkossa työterveyshoitaja tehostetusti 5 henkilön kohdalla. Muut seurannat toteutuvat terveystarkastusten yhteydessä. ASLAK kuntoutukseen oli kiinnostuneita 4 henkilöä, muuhun kuntoutukseen 1 henkilö.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimusaineiston havaintojen perusteella voidaan tässä vaiheessa tutkimusta tulla siihen johtopäätökseen, että tutkimuksen jokaisella aihealueella on vaikutusta työhyvinvoinnin kuvaan ja kokemiseen kokonaisuutena. Tässä johtopäätösosiossa pyrinkin paitsi tarkastelemaan kutakin aihealuetta yhtenä osatekijänä, mutta myös linkittämään sitä teoreettiseen viitekehykseen ja seuraavaan osatekijään aina siihen saakka kunnes voidaan tehdä johtopäätökset kokonaisuudesta.

5.1 Organisaatio ja johtaminen

Organisaation merkittävimpiä tehtäviä, tutkimusrajaus huomioiden, on tavoitteellisuus, joustava rakenne, jatkuva kehittyminen ja työympäristö. Johtamisessa huomioitavaksi tulee osallistava ja kannustava johtaminen sekä ihmisten johtaminen ja suorituksen johtaminen.

Tulos- ja muut työtavoitteet ovat lupapalvelulinjalla melko hyvin saatu sisäistettyä vastaajien keskuuteen, kun ainoastaan 18,2 prosenttia oli tyytymätön tavoitteiden selkeyteen. Tavoitteiden, vision ja strategian laadinnassa yksittäinen työntekijä ei välttämättä saa ääntään kuuluviin, koska poliisilaitoksen tavoitteiden ohjaus ja asettelu tapahtuu suuressa määrin poliisihallituksen kautta. Tulos näkyikin arvioitaessa ylintä johtoa tavoitteiden suuntaisessa johtamisessa. Lupapalvelulinja edusti positiivisinta arviointia ylimmän johdon onnistumiseen strategisen johtamisen osalta, vaikkakaan tulokset eivät olleet yhtä hyviä kuin tulos- ja muiden tavoitteiden arvioinnit. Silti ylin johto sai tyytyväisen tai melko tyytyväisen palautteen 62,5 prosentilta vastaajista. Tavoitteiden ja strategisen ohjauksen jalkauttamisessa pyritään käyttämään tehokkaasti hyödyksi johtoryhmän ja johdon kokousten kirjausten ja päätösten julkistamista informaation jakamisen varmistamiseksi. Johtamisen ja tulos- ja kehityskeskustelujen kautta tavoitteet pyritään viemään käytäntöön ja jalkauttamaan päivittäiseksi toiminnaksi. Tätä tukevat arviot lähiesimiestyöstä, jossa kolme neljäsosaa ilmoittaa olevansa tyytyväinen lähiesimiehen toimintaan siltä osin, että työntekijä saa selkeän ja tarvittavan tiedon siitä, mitä työntekijältä odotetaan.

Poliisihallinnossa on tarkka ja tiukkakin hierarkkinen johtamisjärjestelmä. Organisaatiotasot ja johtosuhteet on määritelty sekä laissa että paikallisesti ohjesäännössä ja työjärjestyksessä. Tämä asettaa tietenkin rajoitteita joustavalle rakenteelle, mutta kysymyksessä on huomioitava myös joustavuuden tai joustamattomuuden epävirallinen taso. Vaikka virkanimikkeellinen kynnys voi olla korkea, riippuu organisaation joustavuus siitä, kuinka korkea kynnys on epävirallisella tasolla. Mikäli työntekijällä on mahdollisuus tietämyksen vaihtoon ja osallistumiseen, on kynnys riittävän matalalla. Barometritulosten osalta lupapalvelulinjan työntekijät olivat varsin tyytymättömiä työyhteisön avoimuuteen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa, kun 68,2 osoitti tyytymättömyyttä. Vain kenttätyötä tekevien poliisien, jotka olivat miltei kaikki tyytymättömiä, oltiin negatiivisemmalla kannalla.

Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen viidestä toimipaikasta neljässä on uudet tilat. Uusitut tilat ovat nykyaikaiset ja siten myös nykyvaatimukset täyttävät. Tilat ja työympäristö ovat muuttuneet ja ne ovat toimivat ja turvalliset. Turvallisuusmääräykset ovat poliisihallinnon ohjeiden mukaisia, mikä aiheuttaa sen, että turvallisuus näkökulmien tarkka huomioiminen heikentää hieman työn tekemisen toimivuutta erityisesti asiakaspalvelutilanteissa. Kokonaisuutena arvioiden työympäristön suhteen kaiken pitäisi olla kyllä kunnossa. Silti kolmasosa lupapalvelulinjan vastaajista oli tyytymätön työtiloihin ja -välineisiin. Muissa yksiköissä tyytymättömyys oli huomattavasti vähäisempää tai sitä ei ollut ollenkaan. Lupalinjan tyytymättömyys saattaa johtua siitä, että työvälineissä ilmenee jatkuvasti vikoja. Tietotekniset laitteet ovat lupapalvelulinjan tärkein työkalu ja jos tietoliikenne ei kulje tai ohjelmistot eivät toimi sataprosenttisesti, voi tämä näkyä tyytymättömyytenä työvälineisiin, vaikka itse toimitilat olisivatkin kunnossa.

Töiden yleinen organisointi ei ole lupapalvelulinjalla sillä tasolla, jolla sen pitäisi olla. Vain hieman yli puolet vastaajista oli melko tyytyväinen tai tyytyväinen. Töiden organisoimiskysymykseen tulee hakea vastausta sekä organisaatorakenteiden että johtamisen kautta, koska kysymyksenasettelussa on kyse nimenomaan yleisestä töiden organisoinnista. Lupapalvelutyö jakaantuu positiiviseen lupapalveluun eli maksulliseen toimintaan ja negatiiviseen lupavalvonnalliseen eli maksuttomaan toimintaan. Lupapalvelutyö on konebyrokratian mallin mukaista, jossa työ on toistuvaa ja samankaltaisuutta sisältävää ja helposti standardoitavissa. Toimistohenkilöstön lupavalvontatyö on puolestaan vahvaa asiantuntijuutta vaativaa, ammattilaisbyrokratian piirteitä omaavaa työtä. Samat johtajat vastaavat molemmista työnkuvista, joten johtamisnäkökulman tulee muuttua jatkuvasti. Lisäksi osa asiantuntijatyötä tekevästä ei ole kuitenkaan valmis ottamaan työstään siihen

kuuluvaa vastuuta, joka saattaa siten näyttäytyä työntekijälle töiden organisoitumisen heikkoutena. Taylorismin kaltainen ajattelumalli voisi siis ainakin tässä toimia, että jokaiseen työtehtävään saataisiin siihen sopiva ja oikea työntekijä.

5.2 Johtaminen ja työyhteisö

Töiden organisointi ei ole kunnossa myöskään lupapalvelulinjan lähiesimiestasolla. Tästä osoituksena on, että vain 54,2 prosenttia on sitä mieltä, että lähiesimiehen töiden organisointikyky on melko hyvällä tai hyvällä tasolla. Melkein puolet on siis sitä mieltä, että töiden organisointi on heikolla tai melko heikolla tasolla. Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupahenkilöstöstä, toimistosiheteereistä, puolet työskentelee poliisiasemilla. Esimiehisuus on keskitetty Seinäjoelle, nykyiselle pääpoliisiasemalle. Lähiesimies ei siis ole päivittäin organisoimassa työtä poliisiasemilla. Valtaosa poliisiasemilla tehtävästä työstä on lupapalvelutyötä, jossa muuttuvana tekijänä on asia ja/tai asiakas. Hakemuksen vastaanottaminen on liukuhihnamaista, vaikkakin sisältää sosiaalisen tapahtuman asiakaskontaktin kautta. Hakemuksien käsittelyä jatketaan ns. taustatyönä, jossa oman työn suunnitteleminen mahdollistuu ja työ muuttuu enemmän asiantuntijuutta vaativaan suuntaan. On luonnollista, että työntekijä hakeutuu taustatöiden pariin pakkotahtisen asiakaspalvelutyön sijaan. Jotta työn ja tehtävien jaossa säilyisi kuitenkin tasapuolisuus, tarvitaan joko tiimijattelua tai konebyrokratian kuvaamaa esimiestason valvontaa. Tuloksista on nähtävissä, että tiimijattelun ymmärtämisessä ja toteuttamisessa on paljon kehitettävää, joten vastaus työn organisoimisen vaikeuteen on haettava muutosjohtamisesta ja muusta johtamisesta.

Samansuuntaisia johtopäätöksiä voidaan tehdä barometrituloksista, jotka kuvaavat lähiesimiehen kykyä ja taitoa huolehtia alaistensa jaksamisesta. 41,7 prosentin mielestä lähiesimies ei tähän pysty tyydyttävällä tai hyvällä tasolla. Hieman yllättävää sen sijaan on, että 70,8 prosenttia on sitä mieltä, että lähiesimies onnistuu vuorovaikutuksessa ja työn konkreettisesti tuessa. Tämä voi tosin selittyä sillä, että lähiesimiehet ovat lupapalvelutyön pitkäaikaisia työntekijöitä ja rautaisia ammattilaisia asijaohjajuuden saralla, joka mahdollistaa hyvän asioihin liittyvän ongelmaratkaisukykyyn.

Kun lähiesiemiestyötä arvioidaan kokonaisuutena, on se kahden kolmasosan mielestä onnistunutta tai melko onnistunutta. Poliisipalvelulinjalla tulokset ovat huomattavasti korkeammat, kun rikostutkinnassa tyytymättömiä on 14 prosenttia ja kenttätyössä vain 3,7 prosenttia. Lähiesiemiestyö on lupahallinnossa vielä verrattain uusi käsite eikä sitä välttämättä ymmärretä sellaisena esimiehisyytenä, ryhmänjohtajuutena kuin poliisitoiminnassa. Kenttätoiminnassa ryhmänjohtajuus- ja kenttäjohtajuusasioissa ollaan pisimmällä ja se näkyy kokonaisarvostelussa positiivisina arvioina. Lupapalveluissa on totuttu, tai sanotaan, että ei ole päästy vielä kokonaan irti, nimismiesajattelusta. Lähiesiemiestyön hitaaseen kehittymiseen vaikuttaa se, että lupahallinnossa esiemiestyölle ei ole säädetty sellaisia koulutusvaatimuksia kuin esimerkiksi poliisipuolen alipäällystölle. Toisaalta poliisihallinnolla ei ole tarjota siviilipuolen henkilöstölle esimieskoulutusta.

Ylin johto onnistuu organisaation ja toimintatapojen kehittämisessä sekä tuloksia aikaansaavan toimintakulttuurin ja yhteistyön luomisessa kaksijakoisesti. Noin puolet lupapalvelulinjan vastaajista on sitä mieltä, että toiminta on onnistunutta ja toinen puoli näkee suuria puutteita. Organisaatio on muuttunut vuonna 2009, jolloin nykyinen organisaatiomalli perustettiin. Muutostilanteessa johtamista on jouduttu keskittämään ja keskittymään asioiden johtamiseen, jotta toiminta on saatu pidettyä toimivana. Muutosjohtamisessa on jääty tasolle, jossa on turvattu toimintojen sujuvuus ja yhtenäistäminen. Uusien toimintatapojen ja kulttuurin luominen sekä oppivan työyhteisön luominen on jäänyt vajavaiseksi. Tämä tuleekin huomioida seuraavan muutoksen jälkeisessä kehitystyössä, jossa on tavoiteltava paremmin osaamisen johtamisen onnistumista siten, että yksilöllinen ja yhteisöllinen osaamisen kehittäminen varmistetaan. Osaaminen ja osaamisen käyttö pitäisi ohjata organisaation tavoitteiden suuntaisesti ja osaamisen kehittäminen muuttaa itseohjautuvaksi prosessiksi.

Alle kolmannes lupapalvelulinjalta on sitä mieltä, että johto onnistuu inspiroivan, innostavan ja kannustavan työilmapiirin rakentamisessa. Kuitenkin 95,8 prosenttia toteaa, että lupapalvelulinjan yhteishenki on hyvä ja töihin on kiva tulla. Ilmeisesti hyvän työilmapiirin rakentaminen johdon taholta ei ole kovin merkittävää tai tärkeää, koska ilmapiiri on hyvä riippumatta ylimmän johdon onnistumisesta tai epäonnistumisesta.

Kokonaisarvioinnissa 41,6 prosenttia lupapalveluiden vastaajista olivat tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä ylimmän johdon toimintaan. Poliisipalvelulinjalla tyytymättömiä kokonaisjohtamiseen ovat miltei kaikki vastaajat. Peräti 95,1 prosenttia valvonta- ja

hälytystoimintayksiköstä on tyytymätön johdon toimintaan kokonaisuudessaan. Syytä voidaan vaan arvailla, mutta lupapalveluiden osalta syynä positiivisempaan tulokseen saattaa olla, että ylimmän johdon toiminta ei ole lupapalveluiden hoitamiseen ehkä yhtä konkreettista kuin hälytystoimintaan, jossa taloudelliset seikat vaikuttavat selvemmin tehtäviä hoitavien partioiden määrään. Lupapalvelu on poliisihallinnon tasolla budjetoitu ja sidottu lupatuottojen määrään ja hintaan.

5.3 Työyhteisö ja työ

Yli puolet lupapalvelulinjan vastaajista on sitä mieltä, että työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri, jossa uuden työntekijän tai esimiehen on helppo aloittaa. Kun mukaan lasketaan lisäksi melko tyytyväisten osuus, nousee positiivinen lukema aina 83,4 prosenttiin. Miltei yhtäläinen luku on ilmapiirissä työyhteisössä vallitsevan keskinäisen luottamuksen suhteen, jossa vastaava positiivinen luku on 87,5 prosenttia. Esimiehen ja alaisten välisiä ristiriitoja esiintyy vaan 13 prosentin mielestä ja eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välillä ristiriitoja ei esiinny lainkaan. Työyhteisöä kuvaavassa teoriaosuudessa on todettu, ettei toimivaa ja hyvää työyhteisöä voi syntyä ilman avointa ilmapiiriä. Avoimuuteen päästään, kun ilmapiiri koetaan turvalliseksi ja toisiinsa luotetaan. Tutkimushavaintojen mukaan Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupapalvelulinjalla on avoin ilmapiiri, jossa on luottamusta ja turvallisuuden tunnetta sekä vähän henkilöstöristiriitoja.

Jonkin verran ristiriitoja ilmenee työhön liittyvissä asioissa, lähinnä töiden ja tehtävien jakoon liittyen sekä työmenetelmiin ja suoritustapaan liittyen. Miltei viidennes lupapalvelulinjan vastaajista on sitä mieltä, että töiden ja tehtävien jaossa syntyy ristiriitoja. Tässä tullaan jo aikaisemmin todettuun seikkaan, jossa esimiehisyyden keskittäminen on johtanut siihen, että töiden organisointi ja nyt kyseessä oleva töiden jakaminen aiheuttaa ristiriitoja. Päivittäisjohtaminen puuttuu, joten siinä mielessä työn konkreettinen jakaminen aiheuttaa ristiriitoja, kun työyhteisö ei täysin kykene sopimaan asiajaosta tasapuolisesti. Vaikka työyhteisön ilmapiiri on avoin, ei sieltä välttämättä löydy sellaista ryhmän toimivuutta, jossa asioista otettaisiin yhteisvastuullisuutta ja jossa auttaminen olisi luontevaa, opettavaa ja rakentavaa. Sosiaalinen kanssakäyminen on toimivaa, samoin oman

työsuorituksen tekeminen, mutta tiimiajattelussa saattaa olla kehitettävää. Olen aikaisemmin tuonut esiin sitä jakoa, mikä vallitsee lupapalvelulinjan työskentelyssä. Ne ryhmät, jotka voidaan luokitella enemmän asiantuntijuutta vaativiksi ryhmiksi, toimii paremmin yhteistyössä. Heillä on tietty osa-alue, esimerkiksi ajo-oikeuteen liittyvien lupavalvonnallisten päätösten valmistelu ja tekeminen, joka on tiimin hoidettava yhteistyössä. Työnkuva on selkeä, se vaatii vahvaa asiantuntijuutta ja tiimityöskentelytaitoja. Toimiessaan se näkyy paitsi tehokkaana ja joustava työnä sekä vähäisinä ristiriitoina nimenomaan töiden tasaisessa jakaantumisessa ja työmenetelmissä. Asiakaspalvelutyössä työmenetelmät pitäisi pystyä vakiinnuttamaan samankaltaisiksi, mutta kolikon käänttöpuolella on, että se väistämättä vaikuttaisi työn itsenäisyyteen ja siihen millaiset mahdollisuudet työntekijällä on vaikuttaa työn sisältöön.

5.4 Työ ja yksilö

Lupapalvelulinjalla miltei 60 prosenttia henkilöstöbarometriin vastaajista on tyytyväinen työn itsenäisyyteen ja niihin mahdollisuuksiin, miten hän voi vaikuttaa työn sisältöön. Kun otetaan huomioon vielä melko tyytyväisten osuus, on kokonaislukema 90,1 prosenttia. Tulos on hieman yllättävä siltä osin, että asiakaspalvelutyö on luokiteltu pakkotahtiseksi työksi ja että palvelutyö noudattelee samankaltaisuutta asiakokonaisuuksien ja lupalajien sisällä. Ehkä tulosten arvioinnissa tuleekin lähestyä asiaa siltä kantilta, että työ on itsenäistä ja virkailijalla on paljon toimivaltaa tehdä itsenäisiä päätöksiä. Sitä kautta syntyy myös mahdollisuudet vaikuttaa työn sisältöön.

Työn sisältö on lupalajeista johtuen monipuolista ja vaatii laajan lakituntemuksen. Kaikki vastaajat lupapalvelulinjalla ovatkin sitä mieltä, että työ on sopivan tai melko sopivan haastavaa. Työ on myös mielekästä 95,7 prosentin mielestä. Työn haasteellisuus on tärkeä työhyvinvointitekijä. Se ruokkii työntekijän itsensä toteuttamisen tarvetta, joka on kuvattu mm. työhyvinvoinnin portaiden viidennellä askelmalla.

Työn innostavuutta ja työniloa koki lupapalvelulinjalla 45,5 prosenttia. Kun tähän lisätään ne henkilöt, jotka olivat melko tyytyväisiä kokemaansa työn innostavuuteen ja työniloon, tulos oli poliisilaitoksen linjoista korkein eli 86,4 prosenttia. Työn ilo on tunnetila, jossa energisyys

kasvaa, työ tuntuu merkitykselliseltä ja työhön keskitytään. Työn iloa voidaankin verrata työn imuun, jossa työntekijä tuntee olonsa energiseksi ja sinnikkääksi, hänellä on halua panostaa työhön eikä häntä estä vastoinkäymiset. Työn imussa töihin on mukava tulla. Työn imu kannattelee kuormituksessakin, jos työ on mielekästä ja työntekijä saa arvostusta ja tukea. Työn imun ytimessä on myönteinen ja ammattiympäystä pursuava suhtautuminen ennen kaikkea omaan työhön, mutta myös työyhteisöön ja kaikkeen, joka liittyy työhön. Lupapalvelulinjalla koetaan työn iloa ja imua. Tähän kannattaa jatkossakin panostaa, jotta melko tyytyväisten osuus siirtyisi enemmän tyytyväisten sarakkeeseen. Työn imusta kertovat lisäksi hyvät tulokset sitoutumisesta, kun kaikki vastaajat kertoivat olevansa joko sitoutuneita (91,3 %) tai melko sitoutuneita (8,7 %) henkilökohtaisella tasolla työhönsä. Työntekijät työskentelevät mielellään työyhteisössään; tyytyväisiä 87 prosenttia ja melko tyytyväisiä 8,7 prosenttia.

Lupahallinnossa on erittäin vähän uralla etenemismahdollisuuksia. Lisäksi hallinnossa on paljon vanhojen nimismiespiiriäikäisten poliisilaitosten työntekijöitä, joilla monellakaan ei ole minkäänlaista ammattiin sopivaa pohjakoulutusta. Se että etenemismahdollisuuksia ei ole tarjolla ja se, ettei ole siihen sopivaa koulutusta, näkyy varmasti joidenkin vastaajien mielipiteissä. Lupapalvelulinjalla 45,5 prosenttia oli tyytymätön uralla etenemismahdollisuuksiin. Luku on suurin linjavertailussa poliisilaitoksen sisällä. Reilut puolet ovat tyytyväisiä nykytilanteeseensa eivätkä todennäköisesti kaipaakaan etenemismahdollisuuksia. Täsmälleen saman verran esiintyy tyytymättömyyttä työpaikkakoulutusmahdollisuuksiin ja muuhun työyhteisön tarjoamiin kehittämistoimenpiteisiin. Tulos on ristiriidassa siihen näkökulmaan, että poliisihallinnossa järjestettävään koulutukseen on erittäin huono löytää halukkaita. Esimerkkinä voidaan mainita, että poliisihallinnossa on aloitettu tänä vuonna lupahallinnon erikoistumisopinnot. Useista markkinointitilaisuuksista ja -puheista huolimatta kukaan Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupapalvelulinjan työntekijästä ei ilmoittautunut tai hakenut koulutukseen. Koulutusta markkinoitiin myös uralla etenemismahdollisuuksien kautta siten, että tulevaisuutta ajatellen kyseinen kahden vuoden koulutus tulisi todennäköisesti olemaan suuressa arvossa osastosihteerin paikkoja haettaessa. Siihen nähden ei tutkimustuloksista löydy loogisuutta sen suhteen, että työyhteisössä on tyytymättömyyttä koulutukseen ja uralla etenemismahdollisuuksiin, kun samanaikaisesti halukkuutta koulutukseen ei löydy. Sen sijaan työnantajan näkökulmasta voisi olla perusteltua tukea työssä oppimista. Sillä voisi olla vaikutusta siihen, miten he näkevät kehitysmahdollisuutensa työtoiminnan ja organisaation

tarjoamissa puitteissa, koska yksilöt sekä rajaavat että luovat kasvumahdollisuuksiaan itse. Oppiminen tarvitsee kuitenkin ohjausta.

Osaamisen ja työpanoksen arvostus on 40,9 prosentin mielestä hyvällä tasolla ja 31,8 prosentin mielestä melko hyvällä tasolla. Vajaa kolmannes on kuitenkin sitä mieltä, ettei heidän työtään arvosteta. Tuloksella on yhtäläisyyksiä myös yksilön omiin odotuksiin uralla kehittymisen suhteen. Työntekijän tyytymättömyys omaan työhönsä, hänen kokemansa kunnianhimo uralla etenemiseen ja työn sisällön merkityksellisyys, saattavat aiheuttaa tunteen, ettei työtä arvosteta. Arvostuksen tunteeseen vaikuttaa vahvasti myös sisäinen ja ulkoinen palaute. Negatiivinen asiakaspalaute saattaa korostaa sitä tunnetta, ettei työ ole merkityksellistä eikä sitä arvosteta. Toisaalta arvotukseen vaikuttaa organisaation yleinen suhtautuminen yksikön työhön. Lupapalvelulinjalla koettiin eniten arvostuksen puutetta linjojen välisessä vertailussa ja tämä saattaa johtua siitä, että poliisilinjallakin on vanhakantaista ajattelua lupahallintotyöstä ja merkityksestä lupahallinnollisin keinoin vaikuttaa rikosten ennalta estävyyteen ja yleiseen järjestykseen ja turvallisuuteen. Ajatusmalli on liiaksi passien ja muiden lupien myöntämisessä lupavalvonnallisen vaikuttavuuden sijaan.

Miltei 60 prosenttia vastaajista pitää lupapalvelutyöstä saatavaa korvausta suhteessa työn vaatavuuteen hyvällä tai melko hyvällä tasolla. Palkkauksen perusteena olevia vaatavuustasoja on viimeisen kahden vuoden sisällä saatu hieman nostettua, joka saattaa vaikuttaa näinkin positiiviseen tulokseen. Harvoinhan ihminen ikään on täysin tyytyväinen saamaansa palkkaan.

Tavoitteita ja tehtävien tärkeyttä koskevia ristiriitoja esiintyy aika vähän lupapalvelulinjalla, kun ainoastaan 13,6 prosenttia kokee tämänkaltaisia ristiriitoja työyhteisössä. Tehtävien tärkeysjärjestykseen laittaminen ei olekaan tarkoituksenmukaista lupapalvelutyössä, jossa asiakkaiden tasapuolinen kohtelu ja yhdenvertaisuus ovat huomattavan tärkeitä. Poliisin arvot on määritelty poliisihallituksen toimesta ja ne ovat: Oikeudenmukaisuus, Ammattitaito, Palveluperiaate ja Henkilöstön hyvinvointi. Arvojohtaminen on onnistunutta ainakin palveluperiaatteen toteutumisen ja sen ymmärtämisen suhteen. Arvojohtamisessa tärkeintä on muistaa, että arvot toimivat suunnannäyttäjinä. Ne kertovat, miksi joitakin asioita tehdään ja toisia ei. Ne auttavat valintojen tekemisessä.

5.5 Yksilö ja työkyky

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on avattu elämänhallinnan käsitettä. Siihen kuuluu kyky selviytyä haasteista, joita ihminen itse ja ympäristö hänelle asettavat. Hallinnan tunteeseen sisältyvät sellaiset fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat, joiden avulla ihminen kykenee käsittelemään ongelmiaan omatoimisesti ja tavoitteellisesti. Hallinnan tunteella on yhteys stressin kokemiseen, työn hallintaan, terveyteen, elämäntyytyväisyyteen, sopeutumisstrategioihin, eläkkeelle siirtymistä koskeviin ajatuksiin, sosiaalisiin verkostoihin ja tukeen sekä sairauspoissaolojen määrään. Ongelmat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa saattaa liittyä sekä elämänhallintaan että työn hallintaan. 63,6 prosenttia lupapalvelulinjan vastaajista oli tyytyväinen tai melko tyytyväinen mahdollisuuksiin sovittaa yhteen työ- ja yksityiselämä. Yli kolmanneksella yhteensovittamisessa oli kuitenkin vaikeuksia. Lupapalvelulinjalla on käytössä liukuva työaika. Sitä rajoittaa kuitenkin määritelty virka-aika, jolloin lain ja asetuksen mukaan on poliisilaitoksessa tarjottava palvelua. Aivan oman pään mukaan työntekijä ei voi siis liukumista käyttää hyväkseen. Kokonaisten liukumapäivien pitämistä onkin jouduttu palvelun takaamisen varmistamiseksi rajoittamaan, mutta joustavaa liukumista työpäivien suhteen olisi kuitenkin mahdollista käyttää. Jostain syystä työntekijät eivät ole kuitenkaan ottaneet omakseen menettelyä, että päivää lyhennettäisiin joko aamu- tai iltapäivästä ja näin kevennettäisiin työpäivää tai työviikkoa. Kaikilla on elämässään vaiheita, joissa elämänhallinta on koetuksella. Lapsiperheissä on tiettyä ajankohtana hyvinkin haasteellista yhteen sovittaa työ- ja yksityiselämä.

Omaan jaksamiseensa ja energisyyteensä tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä oli 72,7 prosenttia vastaajista. Lukema on hyvä, mutta hieman ristiriidassa työn ilon tuloksiin. Kun työn ilon kokeminen edellyttää määritelmän mukaan energisyyttä ja kun työn ilon tuloksissa vain noin 15 prosenttia ei kokenut työn iloa, syntyy pieni epäsuhta. Voidaanko siis todeta, että työn ilon kautta koetaan energisyyttä, mutta sen ylläpitämiseen ja jaksamiseen liittyy enemmän ongelmia.

Omaan terveyteen olivat tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä 95,3 prosenttia vastaajista. Myös oma työkyky ruumiillisten vaatimusten kannalta oli samankaltainen (95,2 %). Sen sijaan henkisten vaatimusten osalta oman työkyvyn arvioi hyväksi tai melko hyväksi 10 prosenttia vähemmän eli 85,7 prosenttia. Olen aikaisemmin tuonut ilmi, että Etelä-Pohjanmaan

poliisilaitoksella on viidestä toimipisteestä neljässä kokonaan uudet tilat. Tiloissa, erityisesti pääpoliisiasemalla, on huomioitu ergonomiset työskentelyolosuhteet, mikä varmasti osaltaan vähentää työn fyysisiä kuormitustekijöitä. Sen sijaan henkistä jaksamista rasittavat resurssien niukkuus ja ajoittaiset työkuormat sekä ajantasaisen tiedon osaaminen jatkuvan muutoksen kierteessä.

Jatkuva kiire, tekemättömien töiden paine ja ajoittaiset työruuhkat aiheuttavatkin tasan puolelle lupapalvelulinjan vastaajalle negatiivista stressiä. Näiden lisäksi 36,4 prosenttia koki omien päätösten juridisen vastuun negatiivisena stressinä. Vielä vuonna 2012 eli kyselyn ajankohtana Etelä-Pohjanmaan poliisilaitos varmuudella oli tällaisessa tilanteessa. Ongelmaan on kuitenkin jo nyt otettu kiinni ja mietitty ratkaisukeinoja. Myös koko poliisihallinnossa on mietitty ratkaisuja, koska erityisesti se, että passit on myönnetty ainoastaan 5 vuodeksi, on aiheuttanut merkittävän lisäyksen passien myöntämisen lukumäärään. Asiakaskäyntejä on pyritty vähentämään passien suoratoimituksella ja asiakasvirtojen hallittavuutta on pyritty parantamaan ajanvarauksen kautta. Näiden toimenpiteiden lisäksi Etelä-Pohjanmaalla on rajoitettu aukioloaikoja siten, että poliisiasemat ovat kiinni keskiviikkoisin. Tällä on tarkoituksena antaa työntekijöille mahdollisuus häiriöttömään taustatyöskentelyyn sekä parantaa työpaikkakoulutuksen järjestämistä. Juridisen vastuun stressaavuus on sidoksissa ampuma-aseisiin. Yhteiskunnassamme ja kansainvälisillä näyttämöillä tapahtuneet murhenäytelmät aiheuttavat huolta ampuma-aselupien myöntäjälle. Vaikka kaikki luvan myöntämisen edellytykset ovat olemassa, on valitettavan poikkeuksetonta kaataa vastuu murheellisista tapahtumista ampuma-aseen myöntäjän niskaan ampuma-aseen käyttäjän sijaan. Nämä seikat eivät voi olla vaikuttamatta vastaajien mielipiteisiin juridisen vastuun vaikutuksista.

Tutkimuksen ehkä yllättävin osio koskee suhtautumista organisaatiomuutoksiin ja organisaatiomuutoksiin. Onko niin, että jatkuvaan muutokseen aletaan jo tottua ja muutoksia pitää normaaleina tapahtumina nyky-yhteiskunnassamme. Vain kolmannes vastaajista koki, että organisaatiomuutokset aiheuttavat negatiivista stressiä. Tutkimustuloksen valossa muutoksen johtamisessa on onnistuttu varmistamaan työkyky ja aikaansaavuus siten, että muutoksesta huolimatta on mahdollista toteuttaa asetetut työvelvoitteet ja -tavoitteet. Toinen selitys tuloksille voidaan löytää muutoksen työntekijöiden muutoksen käsittelyvaiheesta. Todennäköisesti lupapalvelulinjalla on päästy sopeutumisvaiheeseen, jossa päällimmäisenä ajatuksena on selviäminen ja on alettu nähdä muutoksessa mahdollisuuksia ja haasteita.

Poliisin henkilöbarometrin lisäksi tässä tutkielmassa on käytetty työterveyshuollon tekemää kyselyä, jolla on haettu vastauksia työkykyyn, keskittyen siis täysin yksilön omiin näkemyksiin tilanteestaan. Kysely on siinä mielessä arvokas, että kaikki vuonna 2010 poliisilaitoksen lupapalvelulinjalla työskennelleet toimisto- ja osastosihteerit antoivat vastauksen.

Työuupumusta ei kokenut lainkaan 24 vastaajaa. Kolme vastaajaa koki lievää uupumusta, kaksi kohtalaista ja yksi vakavaa uupumusta. Uupumusasteista väsymistä kohtalaisella tasolla oli 4 henkilöllä ja lievää väsymistä 3 henkilöllä. Vakavaa kyynisyyteen taipuvaa uupumusta oli yhdellä ja kohtalaista kyynistymistä neljällä vastaajalla. Ammatillisessa itsetunnon heikkeneminen näkyi laajemmin. Kahdella se näkyi vakavana, kohtalaisena jopa viidellä ja kahdella lievänä. Kuitenkin kokonaisuutena kolmanneksella todettiin ammatillisen itsetunnon heikkenemistä, mikä sinänsä on huolestuttavaa. Työkyvyn arvioinnissa tulokset ovat melko valoisia. Erinomaiseksi työkyvyn koki 8 vastaajaa, hyväksi 13, kohtalaiseksi 7 ja huonoksi 2. Kun tulosta tulkitaan positiivisesti, niin vähintään kohtalaiseksi työkykynsä arvioi 93 prosenttia vastaajista. Kyselyn ehdoton hyöty oli siinä, että huolestuttavien tulosten osalta ryhdyttiin välittömiin toimenpiteisiin. Ilman kyselyä ja nopeaa reagointia tilanne olisi saattanut pahentua.

5.6 Työhyvinvoinnin kokonaiskuva

Lupapalvelulinjalla vallitsee hyvä ja avoin työilmapiiri, jossa työntekijät kokevat työn iloa. Työyhteisössä työskennellään mielellään, työ on sopivan haastavaa ja mielekästä. Työn itsenäisyyteen ollaan tyytyväisiä ja työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön. Henkilökohtaisella tasolla työntekijät kokevat olevansa sitoutuneita työhönsä. Osaamista arvostetaan ja työstä saatava korvauskin on kohtalaisella tasolla. Terveydelliset seikat ovat kokonaisuudessa hyvällä tasolla.

Esimiestasolla asijahtaminen koetaan hyväksi. Sen sijaan sekä lähiesimies- että ylimmän johdon tasolla töiden jakamiseen ja töiden organisointiin liittyvissä asioissa on parannettavaa. Esimiesten odotetaan osallistuvan enemmän työntekijän arkeen läsnäolon kautta. Työntekijät tulisi huomioida paremmin asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. Negatiivisena oman ja

työyhteisön hyvinvoinnille koetaan jatkuva kiire, työkuorma ja -ruuhkat sekä vastuu juridisista päätöksistä. Työpaikkakoulutusta ja uralla etenemismahdollisuuksia kaivataan enemmän.

6. TUTKIMUSKYSYMYKSIIN PALAAMINEN JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

6.1 Millä työhyvinvoinnin osa-alueella on eniten kehitettävää?

Tutkimushavaintojen perusteella suurin kritiikki kohdistuu ylimpään johtoon ja seuraavaksi eniten lähiesimiestoimintaan. Näillä tekijöillä on suurin vaikutus johtamiseen ja organisaatioon. Vuoden 2009 hallintorakennemuutoksen ja heinäkuun 2012 välisenä aikana Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen ylimmässä johdossakin on tapahtunut suuria muutoksia. Poliisipäällikkö on vaihtunut barometrikyselyn jälkeen, yksi apulaispoliisipäällikkö ja yksi ylikomisario on jäänyt eläkkeelle ja yksi ylikomisario on vaihtanut muihin tehtäviin toiseen organisaatioon. Seitsemästä ylintä johtoa edustavasta henkilöstä yli puolet on siis vaihtunut tai lopettanut tehtävässään. Organisaation strateginen huippu on siis vahvassa muutostilassa, jonka toiminta ei ole vielä vakiintunut. Tämän lisäksi on hyvin todennäköistä, että osaksi vastaajien mielipiteenilmaisut ovat saattaneet henkilöityä. Joka tapauksessa esimiestyöhön on satsattava voimakkaasti, koska organisaatio on jälleen tilanteessa, jossa ylin johto organisoi uudelleen ja aloittaa toimintansa 1.1.2014. Lähiesimiestyöskentelyssä esimiehet säilyvät organisaatiomuutoksessa samoina, joten sillä saralla on keskityttävä entistä enemmän esimieskoulutukseen ja johtamisen tehostamiseen.

Marja-Liisa Manka (2006) on todennut, että näyttää siltä, että työnantajasta riippumatta jokaisessa työyhteisössä nousevat esille samantyyppiset hyvinvointia estävät tekijät. Ne liittyvät päätöksentekoon, vaikuttamisen mahdollisuuksiin, resurssipulaan ja ryhmän henkeen.

Kun tarkastellaan Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupapalvelulinjan näkökulmasta tätä väittämää, voidaan todeta sen pitävän paikkaansa. Päätöksentekoa ei pidetä riittävän

avoimena eikä siihen anneta henkilöstön mielestä riittävästi mahdollisuuksia vaikuttaa. Resurssipula tulee tarkasteltavaksi stressiä aiheuttavien tekijöiden kautta, kun henkilöstö kokee jatkuvan kiireen ja työkuorman olevan merkittäviä stressin aiheuttajia. Mankan esittämistä neljästä tekijästä jonkintasoisena ongelmana pidetään niistä kolmea. Ainoastaan ryhmähengen osalta henkilöstö koki, että työyhteisö on onnistunut luomaan hyvän ilmapiirin, jonka ansiosta töihin on kiva tulla.

6.2 Millaisilla toimenpiteillä työhyvinvointia voitaisiin kehittää ja parantaa tulevaisuudessa?

Poliisin hallintorakennemuutos (PORA III) on parhaillaan toteutuksessa ja uusi organisaatio aloittaa toimintansa 1.1.2014. Uuden organisaation valmistelemaa työtä on tehty koko kulunut vuosi ja valtaosa uusista johtohenkilöistä on valittu tai valintaprosessi on meneillään. Organisaatiomalli on hahmottunut linjaorganisaatioksi, joka jakaantuu joko sektoreihin tai yksiköihin. Poliisipäällikön alaisuudessa toimivaa lupapalvelulinjaa johtaa apulaispoliisipäällikkö, joka puolestaan jakaantuu kolmeen ylikomisario -vetoiseen lupapalveluyksikköön ja ylikomisario -vetoiseen ulkomaalaisyksikköön. Yksikkötasolla ei todennäköisesti tapahdu merkittäviä henkilöstöllisiä muutoksia toimistohenkilöstöön organisaatiomuutoksen vuoksi.

Lupapalvelut ovat kuitenkin myös valtakunnallisen muutossuunnittelun pyörteissä. Lupa 2016 hanke tarkoittaa sitä, että osa nyt poliisin toimialaan kuuluvista luvista siirretään yksityiselle sektorille, käytännössä ajokorttilupien myöntäminen siirretään Liikenteen turvallisuusvirasto Trafille. Lisäksi kehitetään ajanvarausjärjestelmää ja sähköistä asiointia.

Hankkeen esittelyssä hanketta kuvataan seuraavasti. Keskeisiksi toimenpiteiksi muodostuvat sähköisen asioinnin kehittäminen ja sen käytön tehostaminen, keskittäminen, ulkoistaminen ja näiden kehittämistoimien vaikutusten hallinta. Hanke suunnittelee lupahallinnon johtamis- ja päätöksentekojärjestelmän, ja kiinnittää erityistä huomiota muutoshallintaan ja muutosjohtamiseen. Hanke huomioi PORA III -hankkeesta tulevat lupahallintoa koskevat linjaukset organisoinnin suunnittelussa ja myös muissa tehtävissä. Tavoitteena on, että Lupa 2016 -hankkeen päättyessä 31.12.2016 poliisin lupahallinto on asiantuntijaorganisaatio, joka

keskittyy poliisille säädettyihin ydintehtäviin ja jossa rutiinitehtävät on ulkoistettu. Lupahallinnon palvelu on asiakaslähtöistä ja lupahallinnon asiakkaat saavat laadukasta ja oikeinkohdennettua palvelua. Rakenteet, ohjausmallit ja osaaminen tukevat laadukasta päätöksentekoa ja asiakaspalvelua. Lupahallinnon pääasialliset palvelun tarjoamisen tavat ovat sähköinen asiointin palvelukanavat ja kiinteä palveluverkosto. Lupahallinnon asiakas asioi henkilökohtaisesti ainoastaan ajanvarauksella, ellei prosessin erityispiirteistä muuta johdu. Henkilökohtaista asiointia edellytetään ainoastaan silloin, kun se on turvallisuuden kannalta tarpeellista. Sähköinen asianhallinta käsittää kaikki lupahallinnon prosessit koko prosessin keston ajan. Ne osat menettelyistä on automatisoitu, joiden automatisointi on teknisesti ja juridisesti mahdollista. Sähköinen asianhallinta toteutetaan yhtenäisillä ja yhteensopivilla mahdollisimman harvalukuisilla tietojärjestelmillä. Lupahallinnossa on käytössä valtakunnallisesti yhtenäiset toimintamallit. (<https://seitti.poliisi.fi/templates/Page.aspx?id=193366>)

Lupapalvelut menevät siis siihen suuntaan, että henkilökohtaisella tasolla tapahtuvan asiakaspalvelutyön osuus on pienentymässä. Samalla tämä tarkoittaa sitä, että resursseja ollaan karsimassa asiakaspalvelusta. Työ on painottumassa asiantuntijuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että myös organisaation on muututtava joustavammaksi ja johtamisen on kehityttävä ohjaamaan asiantuntijoita.

Uutta organisaatiota onkin rakennettava ammattilaisbyrokratian suuntaan, jossa tehokkuuden edellytyksenä on osaavien ihmisten lisäksi organisaation rakenne, joka mahdollistaa oikean työn löytävän oikean osaamisen mahdollisimman nopeasti. Tehokkuutta etsitään osaamisen hyödyntämisestä siten, että organisaatiolla on toimivat tavat siirtää työtä sellaisille ihmisille, joilla on parhaat edellytykset siitä selviytymiseen. Puhutaan siis mahdollisuudesta keskittää asioiden päätöksentekoa ja osaamista. Ammattilaisorganisaatio täyttää hyvin nykyihmisen kaksi tärkeää tarvetta. Se on demokraattinen ja antaa tekijöilleen laajan autonomian. Organisaation johtajien on pyrittävä olemaan samalla sekä visionäärisiä että karismaattisia. Karismaattinen johtajuus tuo esiin vision ja mission, jotka puolestaan pitävät yllä positiivista mielikuvaa.

Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin kehittämiseksi on myös tulevaisuudessa varmistettava selkeä ja joustava organisaatorakenne, toimiva muutosjohtaminen ja osaamisen johtaminen, työilmapiirin säilyminen luottamuksen ja arvostuksen kautta, työn sujuvuus sekä yksilön työkyvyn säilyminen. Henkilöstölle tulee taata mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön sekä

itseään ja työtään koskevaan päätöksentekoon. Vuorovaikutukselliseen viestintään, joka mahdollistaa keskustelun, osallistumisen, päätöksenteon ja ongelmien ratkomisen, kannustamisen ja ihmissuhteiden hoitamisen, on kiinnitettävä erityistä huomiota monipuolisella keinovalikoimalla.

6.3 Lopuksi

On aina haasteellista yhteen sovittaa työ, perhe-elämä ja opiskelu. Haasteellista se oli nytkin. Kuitenkin tutkielman tekemisessä tuntui, että mitä enemmän asiaan perehtyi, sitä syvemmälle ajatukset menivät ja uusia ideoita tulvi mieleeni. Omasta mielestäni olen tutkielmassani onnistunut luotettavalla tavalla kuvaamaan Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen lupapalvelulinjan työhyvinvoinnin tilaa ja perustellusti esittämään johtopäätöksiä siitä mihin suuntaan sitä tulisi kehittää.

Tutkielman tekeminen vei mukanaan, siitä mahdollisuudesta ja tuesta kiitokset erityisesti perheelleni, vaimolleni Tuulille sekä lapsilleni, Vennille ja Inkalle. On helppoa työskennellä positiivisella otteella, kun kodissamme "näky" naurua. Haluan lausua kiitokseni vanhemmilleni, jotka vaatimisen sijaan, tuellaan ja ihmettelyllään kannustavat lastansa ylittämään itsensä aina uudestaan ja uudestaan. Kunpa jonakin päivänä itse pystyisin samaan. Kiitokset myös Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksen johdolle, ennen kaikkea apulaispoliisipäällikkö Kari Keski-Oppaalle, mahdollisuudesta kehittää itseäni niin opiskelemalla kuin työtä tekemälläkin. Lopuksi haluan lausua kiitokset Tampereen yliopiston turvallisuushallinnon opettajille, professori Ismo Lumijärvelle ja professori Sirpa Virralle, antoisasta, kattavasta sekä tutkielmaa ja työtä tukevasta opetuksesta ja ohjauksesta.

LÄHTEET

- Alaja, Kristiina 1999: Mahdollisuuksien työyhteisö. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.
- Erwin, Phil 2001: Asenteet ja niihin vaikuttaminen. Suomentanut Ahokas, Marja. WSOY, Helsinki.
- Etelä-Pohjanmaan poliisilaitos 2010: Tietoa Etelä-Pohjanmaan poliisilaitoksesta. Luettavissa: <https://seitti.poliisi.fi/pages/169849/EpPoliisilaitoksenOrganisaatio2010.doc>. Luettu: 11.2.2011.
- Etelä-Pohjanmaan poliisilaitos 2013: Lupa 2016 hanke/hanke-esittely. Luettavissa: <https://seitti.poliisi.fi/templates/Page.aspx?id=193366>. Luettu: 7.11.2013.
- Haraholma, Kristiina 2011: Poliisin hallintorakennemuutos. Arviointitutkimus muutoksista ja sen vaikutuksista. Poliisiammattikorkeakoulu, Tampere.
- Heikkilä, Tarja 2008: Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Heiske, Pirkko 2005: Vaativat ratkaisut työyhteisössä. Reusner AS, Tallinn, Eesti.
- Humala, Iris 2007: Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monen ulottuvuudet. WS Bookwell Oy, Juva.
- Huotari, Vesa & Vuorensyrjä, Matti 2010: Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöstöbarometrin käsikirja 1.0. Poliisiammattikorkeakoulu, Tampere.
- Huotari, Vesa & Vuorensyrjä, Matti (toim.) 2011: Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä. Poliisiammattikorkeakoulu, Tampere.
- Ilmarinen, Juhani 2006: Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Juholin, Elisa 2008: Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell Oy, Juva.
- Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2002: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS -kustannus, Jyväskylä.
- Järvinen, Annikki & Koivisto, Tapio & Poikela, Esa 2000: Oppiminen työssä ja työyhteisössä. WS Bookwell Oy, Juva.
- Korpi, Rauno & Tanhua, Pertti 2002: Yhteispeli työelämässä - valmentavalla johtamisella menestykseen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Leppänen, Anneli 1994: Oppiva organisaatio ja ammatillinen pätevyys. 69 - 85. teoksessa: Lindström, Kari 1994. Terve työyhteisö - Kehittämisen malleja ja menetelmiä, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa 2006: Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum Media Oy, Helsinki.

- Manka, Marja-Liisa 2007: Työrauhan julistus - Miten ollaan ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Mattila, Pekka 2007: Johdettu muutos - Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum Media Oy, Helsinki.
- Mintzberg Henry 1990: Organisaatiosuunnittelu – Structure in Fives. Oy Rastor Ab, Helsinki.
- Mäkisalo, Merja 2003: Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Mälkiä, Matti 2010: Organisointi, organisaatioanalyysi ja -suunnittelu. Hallinnon opetusmoniste. Poliisiammattikorkeakoulu, Tampere.
- Perkka-Jortikka, Katriina: Työyhteisöjohtaminen - vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Pietilä, Anna-Maija (toim.) 2010: Terveiden edistäminen. Teorioista toimintaan. WSOYpro Oy, Helsinki.
- Poliisihallitus 2010: Poliisin viestintästrategia. Päätös POHADno/2010/1044.
- Poliisin sisäinen viestintä 2003. Hankeraportti. Poliisiosaston julkaisu 16/2003.
- Ranta, Ritva 2005: Kehittyvä työyhteisö - kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Rauramo, Päivi 2008: Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Ruohotie, Pekka ja Honka, Juhani 1999: Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Salminen, Ari 2002: Hallintotiede - Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. 6. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Salminen, Ari 2004: Julkisen toiminnan johtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Salminen, Jari 2001: Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa. Kauppakaari, Helsinki.
- Sarasvuo, Jari 1996: Sisäinen sankari. Uljaan Elämän Käsikirjoitus. WSOY, Juva.
- Sisäasianministeriö 2012: Poliisibarometri. Helsinki.
- Stenvall, Jari & Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna 2008: "Kun romppeet ovat paikallaan" Onnistunut kuntafuusio - pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen? Kuntatalon paino, Helsinki.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004: Älykäs johtajuus. Talentum, Helsinki.
- Tanskanen, Anniina & Tanskanen, Ari 2003: Evaluaatiotutkimus. Julkaisussa: Tanskanen, Minna 2003: Johdattelua tutkimusmenetelmiin. Metodologia ja tutkimus maantieteessä: seminaari 2002. Joensuun yliopisto, maantieteen laitos, 14-17.

Luettavissa:<http://www.joensuu.fi/geo/opiskelu/lomakkeet/Johdattelua%20tutkimusmenetelmiin.pdf>. Luettu 8.2.2011.

Terveystalo 2010: Poliisin lupahallintohenkilöstön työhyvinvointia tukevat toimenpiteet, BBI-15 ja TKI -kyselyjen tulokset. Seinäjoki.

Työterveyslaitos 2004: Parempi työyhteisö. Otamedia Oy, Helsinki.

Työterveyslaitos 2013: Hyvät käytännöt ja malliratkaisut. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/malliratkaisut/hyvat_kaytannot/sivut/default.aspx. Luettu 11.11.2013.

Vuorensyrjä, Matti 2012: Poliisihenkilöstön työkyky ja jaksaminen. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 98. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere.

Ylipelkonen, Carita 2009: Sisäinen viestintä. Poliisiammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Åberg, Leif 2006: Johtamisviestintää! Gummerus, Jyväskylä.