

Tampereen yliopisto  
Johtamiskorkeakoulu

ALAISTAITOJEN VAIKUTUKSET ESIMIESTYÖHÖN JA ORGANISAATION  
TULOKSIIN

*"Organisaation tärkein voimavara on sen työntekijät. Roolinsa  
sisäistäneet ja sen hyvin hoitavat työntekijät."*

Arto Hietanen  
Turvallisuushallinnon maisteriohjelma  
Pro Gradu-tutkielma  
Elokuu 2016  
Ohjaajat Sirpa Virta ja Minna Branders

## Tiivistelmä

Tekijä  Arto Hietanen	Tutkinto/kurssi ja opinnäytetyö/nimike  Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu Turvallisuushallinnon maisteriopinnot Pro Gradu -tutkielma	
Julkaisun nimi  Alaistaitojen vaikutukset esimiestyöhön ja organisaation tuloksiin	Julkisuusaste  Julkinen	
Ohjaajat  Sirpa Virta Minna Branders Johtamiskorkeakoulu	Työn muoto  Pro Gradu -tutkielma	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkielmassa tarkastellaan alaistaitojen vaikutuksia esimiestyöhön ja organisaation tuloksille Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella. Tutkielmassa suoritettiin lomakekysely Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen komisarion ja rikoskomisarion virassa työskenteleville päällystään kuuluville poliisihenkilöille. Kyselyn avulla tutkielmassa pyrittiin selvittämään vaikuttavatko työntekijöiden alaistaidot esimiesten johtamistyöskentelyyn ja millä konkreettisilla tavoilla alaistaitojen mahdolliset vaikutukset esimiestyössä ilmenevät. Lisäksi tutkielmassa pyrittiin selvittämään, vaikuttavatko työntekijöiden alaistaidot esimiesten mielestä organisaation tulokseen ja millä tavalla. Tutkielman näkökulma on keskittynyt poliisin operatiivisissa tehtävissä työskentelevin päällystoesimiesten näkemyksiin tutkittavasta aiheesta</p> <p>Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä on tarkasteltu alaistaito-käsitettä sekä siihen liittyviä lähikäsitteitä. Teoreettinen viitekehys tarkastelee myös työntekijän vastuita työpaikalla sekä esimiehen käsitettä.</p> <p>Tutkielman keskeisinä tuloksina voidaan todeta alaistaitojen olevan erittäin merkityksellinen organisaation aikaan saamalle tulokselle sekä organisaation päällystoesimiesten johtamistyöskentelylle. Tutkimustulosten mukaan vaikutukset esimiestyöhön ja organisaation tuloksiin ovat sekä positiivisia että negatiivisia työntekijästä ja hänen alaistaidoistaan riippuen.</p>		
Sivumäärä  102	Tarkastuskuukausi ja vuosi  Elokuu 2016	Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu Turvallisuushallinnon maisteriohjelma
Avainsanat Alaistaito, luottamus, sitoutuminen, motivaatio, esimies, työyhteisötaidot		

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>3</b>
1.1 Tutkimuksen toteutustapa.....	3
1.2 Miksi alaitaitoja on tärkeää tarkastella myös poliisissa? .....	4
1.3 Alaistaidoista hyöttyy myös johtaja .....	6
<b>2 TUTKIMUSONGELMA JA -MENETELMÄT</b> .....	<b>6</b>
2.1 Tutkimuksen tarkoitus .....	6
2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus.....	7
2.3 Tutkimusmenetelmä .....	8
2.4 Tiedonhankinnan strategia.....	9
2.5 Kysely.....	10
2.6 Aineiston analyysimenetelmä.....	11
2.7 Aikaisemmat tutkimukset.....	12
2.8 Alaistaidot osana työyhteisötaitoja.....	15
2.9 Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu töiden sujuvuudesta .....	16
2.10 Keskeiset käsitteet .....	18
<b>3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS</b> .....	<b>21</b>
3.1 Alaistaito .....	21
3.2 Rooliristiriita alaisen roolin ja esimiehen roolin vuoksi .....	27
3.3 Luottamus .....	28
3.4 Sitoutuminen .....	30
3.4.1 Kiintymyksen ja tunneällyn vaikutus sitoutumiseen .....	31
3.5 Motivaatio .....	32
3.6 Psykologinen sopimus .....	34
<b>4 TYÖNTEKIJÄN VASTUU</b> .....	<b>36</b>
4.1 Työntekijän osaamisvaatimukset.....	37
4.2 Työntekijän vastuusta työnantajaa kohtaan.....	39
4.3 Lojaliteetti- ja salassapitovelvollisuus.....	41
4.4 Työntekijän vastuu työtovereita ja itseään kohtaan.....	41
4.5 Yleiset työelämätaidot .....	44
4.6 Kehittyminen ammatillisesti.....	47
4.7 Myönteinen asenne .....	49

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	50
5.1 Työntekijöiden alaistaitojen vaikutus esimiesten johtamistyöskentelyyn.....	50
5.1.1 Alaistaitojen vaikutukset vastaajien päivittäiseen esimiestyöhön .....	50
5.1.2 Työntekijöiden alaistaitojen vaikutukset vastaajien päätöksentekoon .....	52
5.1.3 Alaisen ammatinhallinnan vaikutus keskeisenä alaistaitona esimiestyöhön .....	54
5.1.4 Työntekijöiden asenteiden vaikutukset esimiestyöskentelylle .....	55
5.1.5 Esimiestyön ja organisaation tulosten kannalta keskeisimmät työntekijöiden alaistaidot .....	57
5.2 Työntekijöiden alaistaitojen vaikutukset organisaation tulokseen ja vaikutusten ilmeneminen työelämässä.....	58
5.2.1 Työntekijöiden alaistaitojen vaikutus poliisilaitoksen tekemään tulokseen .....	58
5.2.2 Työntekijöiden alaistaitojen vaikutukset toisten sektoreiden tekemään tulokseen ja työtehtäviin .....	62
5.2.3 Keskeiset alaistaidot esimiestyön ja organisaation tulosten kannalta.....	64
5.2.4 Työntekijän alaistaitojen vaikutus työpaikan yleiselle ilmapiirille .....	66
5.2.5 Työntekijän alaistaitojen vaikutus työpaikan toimintakulttuuriin ja työskentelytapoihin.....	67
5.3 Tutkimuksen muut tulokset .....	68
5.3.1 Työntekijöiden ammattitaito ja sen kehittämisen tarve .....	68
5.3.2 Alaisten ammattitaidosta huolehtiminen, ylläpitäminen ja kehittäminen esimiesten toimesta .....	70
5.3.3 Mitä kehitettävää työntekijöiden alaistaidoissa on .....	72
5.3.4 Esimiesten kokema alaisen ja esimiehen roolien välinen ristiriita .....	74
5.3.5 Muut esille nousseet seikat .....	76
6 YHTEENVETO .....	77
7 TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI.....	88
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	91
LÄHTEET .....	98

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen toteutustapa

Tutkimus on tehty Tampereen yliopiston turvallisuushallinnon maisteriopintojen aikana Pro Gradu -tutkimuksena. Tutkimus on jatkoa Poliisiammattikorkeakoulussa tekemälleni opinnäytetyölle, joka tehtiin laadullisena tutkimuksena sen selvittämiseksi, miten alaistaito-käsite ymmärrettiin nyt jo Kaakkois-Suomen poliisilaitokseksi laajentuneessa Kymenlaakson poliisilaitoksessa. Päälystötutkinnon B-osan opinnäytetyön keskeinen osa oli alaistaidoista teorian tiedon ja opinnäytetyön tutkimuksen tulosten perusteella laadittu koulutuspaketti alaistaidoista. Koulutuspaketti tehtiin PowerPoint- muodossa ja sen on tarkoitus soveltua niin omatoimiseen opiskeluun aiheesta kuin myös luennoitsijan tueksi alaistaitokoulutuksessa hyödynnettäväksi. PowerPoint-esitys sisältää ohjeet, joita seuraamalla myös omatoiminen tutustuminen esitykseen on mahdollista.

Päälystööpintojen B-osan opinnäyteproduktin tekemiseen johti A-osan tutkimuksen aikana herännyt ajatus aiheesta koostuvan koulutuspaketin kehittämiseksi. Koulutuspaketille oli tarvetta niin tutkijan kuin myös opinnäytetyön ohjaajien Mari Koskelaisen ja Juha Vuorelan mielestä. Ajatus koulutuspaketin tarpeellisuudesta sai vahvistuksen A-osan tutkimuksen haastattelujen myötä, joissa kävi ilmi, että aihepiiri koettiin vastaajien mielestä erittäin tärkeäksi työpaikan toimivuutta ja yleistä ilmapiiriä ajatellen. Tämän lisäksi haastatteluun vastanneista useimmat toivoivat saavansa aiheesta koulutusta. Aiheesta ei A-osan tutkimusta tehdessä löytynyt lainkaan ilmaisia koulutuspaketteja, mikä omalta osaltaan kannusti kehittämään koulutuspaketin työyhteisön käyttöön. Tutkimuksen tuloksena syntyneitä tuotteita voidaan hyödyntää työpaikan koulutustilaisuuksissa.

Tampereen yliopiston turvallisuushallinnon maisteriopintojen Pro Gradu -tutkimukseni jatkaa Poliisiammattikorkeakoulussa aloittamaani tutkimusmatkaa alaistaitojen maailmaan tarkastelemalla aihepiiriä enemmän johtamisen näkökulmasta. Pro Gradu -tutkielman tarkoitus on selvittää, vaikuttavatko työntekijöiden alaistaidot jollakin lailla esimiesten johtamistyöskentelyyn ja organisaation tekemään tulokseen. Tutkimus pyrkii myös selvittämään, millä tavalla työntekijöiden alaistaidot mahdollisesti esimiesten johtamistyöskentelyyn ja tuloksiin vaikuttavat. Pro Gradu-tutkimuksen on myös tarkoitus lisätä tietämystäni alaistaidoista syventämällä teorian tietojani aihealueesta.

Alaistaitokäsitteen tarkasteleminen esimiesnäkökulmasta on mielestäni työelämän kokemusten kautta osoittautunut ajankohtaiseksi ja tärkeäksi näkökulmaksi organisaation toiminnan tehostamisen kannalta ja esimies-alaissuhteen toimivuuden parantamiseksi entisestään.

## **1.2 Miksi alaistaitoja on tärkeää tarkastella myös poliisissa?**

Poliisihallinnossa on tutkittu paljon ja perusteellisesti esimiehisyyttä. Esimiehen toimilla on luonnollisesti varsin suuri merkitys organisaation menestymiseen taikka epäonnistumiseen ja tämän vuoksi esimiehisyyden tutkiminen on tärkeää. Organisaation menestymisen kannalta pelkkä esimiehisyyden pohtiminen ja korostaminen ovat kuitenkin vain osa toimivan organisaation yhtälöä. Työelämää pitkään ohjannut kaavamainen ajattelu sekä johdon ja esimiestyön ylikorostaminen on johtanut siihen, että työntekijöiden vastuuseen ei ole kiinnitetty riittävää huomiota (Salminen 2015, 23). Esimiehisyyden lisäksi tarvitaan myös alaisuutta ja hyviä alaistaitoja, sillä esimies ei enää nykyisin yleensä ole työpaikan paras asiantuntija (Dunderfelt 2014, 12). Työssä tarvitaan niin kykyä hallita työntekijänä omaa työprosessiaan kuin myös sen ymmärtämistä, että jollakin muulla on kokonaisuudesta ohjat käsissään (Mönkkönen & Roos 2010, 143 - 144). Työntekijän taitoihin kuuluu myös vastuun ottaminen omasta asenteesta, omasta työstään ja omasta vaikutuksestaan työpaikan ilmapiiriin (Aaltonen & Lindroos 2012, 35). Työhyvinvointia ei pidä nähdä ainoastaan esimiestyöksi, sillä käskemällä ja ohjeistamalla ei yhtäkkiä aleta voimaan hyvin (Aaltonen & Lindroos 2012, 37). Organisaatio, josta löytyy sekä hyvät esimiehet että runsaasti hyviä alaistaitoja, menestyy nykymaailman kiristyneessä kilpailutilanteessa. Poliisi ei ole tästä poikkeus, vaikka onkin julkisen sektorin organisaatio. (Hietanen 2014, 5.)

Työelämän tutkimusten voimakas keskittyminen esimiehisyyteen on toiminut itselleni kipinästä ryhtyä tutkimaan alaistaitoja tutkimuksessani. Alaistaitoihin on poliisissa kiinnitetty vähän huomiota, mikä on myös osaltaan ruokkinut haluani tutkia alaistaitoja juuri poliisissa. Organisaatiossa ei ennen omaa Poliisiammattikorkeakoulussa tekemääni opinnäytetyötä ole tehty ainuttakaan puhtaasti alaistaitoja käsittelevää tutkimusta. Alaistaitojen vaikutusta esimiestyölle ja organisaation tuloksille ei ole suomen poliisissa tutkittu lainkaan, joten tämä tutkielma paikkaa merkittävää aukkoa hallintotieteellisessä tutkimuksessa.

Vastuu onnistuneen poliisityön tekemisestä on esimiesten lisäksi myös alaisilla. Kyseessä on vastinpari, jossa toinen ei voi olla ilman toista. Alaisia ei ilman johtajia tarvita, kuten ei myöskään johtajia ilman alaisia. (Aarnikoivu 2010, 31.) Esimiehen tehtävä on näyttää suuntaa ja ottaa kantaa asioihin eikä seurata alaisen kaikkea tekemistä reaaliajassa kädestä kiinni pitämällä (Mönkkönen & Roos 2010, 147). Organisaatioiden menestystekijöitä on, että siitä löytyy niin päteviä asiantuntijoita kuin myös päteviä esimiehiä sekä johtajia (Ristikangas & muut 2008, 18 - 19). Mielenkiintoani opinnäytetyöni aiheeseen on kasvattanut myös sen ajankohtaisuus maailmanlaajuisesti kiristyneen taloustilanteen vuoksi, minkä johdosta käytössä olevien resurssien järkevä hyödyntäminen korostuu. Samaan aikaan on tultava toimeen entistä vähemmällä ja yhtä nopeasti kuin aiemmin. Perinteinen ajattelumalli, jossa tarkastellaan ainoastaan esimiehisyttä, ei toimi riittävän hyvin, jotta organisaatio saataisiin toimimaan tehokkaasti ja jotta työntekijöiden hyvinvoinnista voitaisiin todella huolehtia työtahdin vain kiihtyessä. Tulevaisuuden uhkakuvia ovat työntekijöiden uupuminen ja tuottavuuden laskeminen. (Hietanen 2014, 6.)

Alaistaidot ovat tutkimuksen kohteena tärkeä, sillä suurin osa organisaation henkilökunnasta työskentelee työntekijöinä ilman esimiesasemaa. Tämä joukko, miehistö, tekee myös käytännössä ylhäältä päin annetut tehtävät, jotka näkyvät organisaation tuloksena. Myös suurin osa organisaation esimiehistä työskentelee jonkun ylemmän virkamiehen alaisena. Alaistaidot ovat tärkeitä sekä organisaation menestymisen että työssä viihtymisen ja jaksamisen näkökulmista tarkasteltuina. Poliisin resursseja on kiristetty merkittävästi kuluneen vuosikymmenen aikana ja organisaatiota on muokattu uudistuksien avulla lyhyellä aikavälillä useaan eri kertaan. (Hietanen 2014, 6.) Poliisihallituksen julkisuuteen antamien lausuntojen mukaan poliisien määrää on lähivuosina tarkoitus vähentää edelleen usealla sadalla henkilötyövuosimäärällä. Työtehtävien määrä on kuitenkin säilynyt lähes ennallaan erilaisten työn muotoseikkojen lisääntyttyä merkittävästi vuoden 2014 alussa voimaantulleiden Poliisilain, Esitutkintalain ja Pakkokeinolain uudistusten myötä. Jokaisen työntekijän toimenkuva on tulospalkkausjärjestelmän myötä lisäksi tarkasti määritelty, mikä on johtanut siihen, että työyhteisön jäsenten halu tehdä asioita, joita ei ole kirjattu työsopimukseen on mahdollisesti laskenut. Työntekijät saattavat kysyä: "Miksi tehdä, kun siitä ei makseta?". (Hietanen 2014, 6.) Tällaisella ajattelulla ja jatkuvilla muutoksilla saattaa olla suora yhteys työssä jaksamiseen. Osa työntekijöistä on kokenut työssään siinä määrin muutoksia, että he

tekevät työtään pienellä vaihteella tehden ainoastaan sen verran, mitä vähimmillään on tarpeen tehdä (Mönkkönen & Roos 2010, 261).

### **1.3 Alaistaidoista hyötyy myös johtaja**

Jokainen esimies haluaisi, että omat alaiset omaisivat paljon hyviä alaistaitoja. Poliisityössä, kuten muissakin ammateissa, esimiehen päivät täyttyvät osittain hallinnollisilla tehtävillä ja muilla työkiireillä, jolloin hän ei voi olla jatkuvasti johtamassa joukkojaan olemalla läsnä käytännön työtehtävillä. Näin ei ole tarkoituskaan, sillä toimivassa työyhteisössä alaiset ovat oma-aloitteisia ja luovia. Esimies ei ehdi olla ainoa henkilö, joka perehdyttää uusia työntekijöitä tai ainoana pitää huolta yhteisistä varusteista. Poliisityössä hyviä alaistaitoja arvostetaan erityisesti vaativilla poliisioperaatioilla toimittaessa tai kun päivittäistoiminta ruuhkautuu ja tehtäviä kasaantuu odotukselle asti.

Ammattitaitoinen ja toisia tukeva käyttäytyminen on hankalissa olosuhteissa toimittaessa korvaamaton apu johtamiselle. Yhteishenki on Martti Silvennoisen mukaan keskeinen seikka työelämän toiminnan joka tasolla. Silvennoinen on todennut lisäksi, että alaisten odotetaan sekä tukevan esimiehiä että kykenevän yhteistyöhön heidän kanssaan. (Asikainen, Aamulehti 15.1.2011.) Työntekijällä johdettavana on myös velvollisuus antaa esimiehelle mahdollisuus menestyä tämän omassa työssä (Ristikangas & muut 2008, 230). Hyvillä alaistaidoilla varmistetaan tämän lisäksi myös toisinaan johtajan mahdollisuudet keskittyä pelkästään johtamiseen.

## **2 TUTKIMUSONGELMA JA -MENETELMÄT**

### **2.1 Tutkimuksen tarkoitus**

Pro Gradu -tutkimukseni on jatkotutkimus Poliisiammattikorkeakoulussa tekemälleni alaistaitoja koskeneelle opinnäytetyölleni. Edellä mainittu opinnäytetyö keskittyi selvittämään henkilöstön näkemyksiä siitä, miten alaistaidot ymmärretään omalla työpaikallani. Pro Gradu- tutkimuksen on tarkoitus keskittyä selittämään esimiesten mielipiteitä työntekijöiden alaistaitojen vaikutuksista esimiesten johtamistyöskentelylle ja organisaation tuloksellisuudelle Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella. Pro Gradu- tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa, vaikuttavatko työntekijöiden alaistaidot esimiesten työn tekemiseen, ja jos vaikuttavat, millä tavalla. Vaikeutuuko esimiestyö vai helpottuuko



sen tekeminen työntekijöiden alaistaidoista riippuen? Tutkimuksen avulla on tarkoitus saada myös selville työntekijän alaistaitojen esimiestyölle aiheuttamat konkreettiset seuraukset. Tutkimustuloksia ja niiden pohjalta tehtyjä tulkintoja voidaan mahdollisuuksien mukaan käyttää avuksi poliisitoiminnan johtamisen kehittämisessä ja työyhteisötaitojen kehittämisessä, jotta poliisi organisaationa kykenisi mahdollisesti tehokkaampaan työskentelyyn nykyisessä resurssitilanteessa. Aiempia tutkimuksia alaistaitojen vaikutuksista johtamiseen ei ole suomen poliisissa tehty, joten aihe on myös johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna mielenkiintoinen ja tutkimaton.

Organisaation ongelmat työprosesseissa on perinteisesti nähty ainoastaan johtamisesta johtuvina ongelmina ja tutkimus pyrkiikin herättelemään keskustelua sekä alaisen että esimiehen roolien merkityksestä poliisiorganisaation tekemälle tulokselle. Tutkimuksen eräs tarkoitus on osaltaan innostaa myös muita henkilöitä tutkimaan ja tarkastelemaan johtajan ja hänen johdettaviensa välisen suhteen merkitystä työyhteisölle, sillä aiemmin tehdyt tutkimukset ovat keskittyneet voimakkaasti tutkimaan pelkästään esimiehisyyttä ja johtamista. Kahden työyhteisötaitojen palasen, alaistaidon ja esimiestaidon, välistä kiinteää sidettä ei ole täysin ymmärretty, mikä on johtanut tieteellisen tutkimuksen huomion kiinnittymisen ainoastaan esimiehisyyteen. Tutkimus siten haluaa havahduttaa lukijan näkemään esimiehen ja alaisen välisen symbioosin tärkeyden. Toinen ei voi onnistua täydellisesti ilman toista.

### **Tutkimuskysymykset:**

1. Vaikuttavatko työntekijöiden alaistaidot esimiesten johtamistyöskentelyyn?
2. Millä konkreettisilla tavoilla alaistaitojen mahdolliset vaikutukset esimiestyössä ilmenevät?
3. Vaikuttavatko työntekijöiden alaistaidot esimiesten mielestä organisaation tulokseen ja millä tavalla tämä ilmenee työelämässä?

## **2.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus**

Tutkimusongelmaksi muodostui Pro Gradu-tutkimuksessani selvittää, vaikuttavatko työntekijöiden alaistaidot esimiestyöskentelyyn työpaikalla poliisihallinnossa. Tutkimusongelmasta voitiin myös helposti päätellä, että tutkimus oli rajattava

poliisiorganisaatiossa esimiehinä työskenteleviin henkilöihin, jotta tutkimusongelmaan voidaan saada mahdollisimman todenmukainen vastaus.

Tutkimukseni on siten rajattu suomen poliisihallinnon esimiehiin. Olen edelleen rajannut tutkimukseni koskemaan Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen päällystössä työskenteleviä poliisimiehiä siten, että vastaajat työskentelevät operatiivisissa tehtävissä rikoskomisario- ja komisariotasolla. Tätä rajausta perustelen sillä, että edellä mainitulla organisaation hierarkiatasolla työskentelevät henkilöt ovat hyvin riippuvaisia alaisistaan työskennellen läheisesti heidän kanssaan poliisin operatiivisilla työtehtävillä valvonta- ja hälytystoimintatehtävillä sekä poliisin tutkintatehtävillä. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tiedonlähteenä käytettävät henkilöt omaavat tutkittavasta ilmiöstä kokemusta ja että he tietävät siitä mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 88 -87.) Tästä syystä tietoa kerätään tässä tutkimuksessa operatiivisella tasolla työskenteleviltä esimiehiltä, joilla on toimenkuvassaan alaisuudessaan työntekijöitä, joiden kanssa työtä tehdään yhteistyössä. Samasta syystä hierarkiassa komisariotasoa ylemmät päällystöön kuuluvat poliisihenkilöt on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle heidän työskennellessä lähes täysin hallinnollisina esimiehinä operatiivisen toiminnan ulkopuolella. Alipäällystötason tehtävissä työskentelevät esimiehet on tietoisesti jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, sillä tutkimuksen avulla on tarkoitus tutkia nimenomaan päällystöesimiesten näkemyksiä aiheesta, jotta poliisin niin sanotun keskijohdon näkemykset tutkittavasta ilmiöstä saadaan selvitettyä. Päällystön ja alipäällystön näkökulma työyhteisöä kohtaan ja sen toimintaan on jo koulutuksestakin johtuen hieman toisistaan eroava, joskin molemmat edustavat poliisihallinnossa esimiesnäkökulmaa.

### **2.3 Tutkimusmenetelmä**

Tutkimus on laadullinen tutkimus, joka koostuu teoreettisesta viitekehystä sekä tutkimusosiosta analyyseineen ja johtopäätöksineen. Teoria on laadulliselle tutkimukselle välttämättömyys. Teoria terminä on monivivahteinen ja sillä voidaan tarkoittaa esimerkiksi yleisiä käsityksiä tai jonkin tieteenalan sisällä kehittynyttä tietojärjestelmää, kuten Darwinin evoluutioteoriaa. Tutkimuksessa teoriolla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettista osuutta, niin sanottua teoreettista viitekehystä, jossa on tarkoitus kuvata tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 17 - 18.) Kirjallisuuden avulla tutkija sekä myöhemmin tutkimusta lukeva henkilö perehtyy

aiheeseen. Kirjallisuuden avulla suunnataan tutkimuksessa tehtyjä valintoja ja se auttaa menetelmien, näkökulmien ja teorian valinnassa. (Hirsjärvi & muut 1995, 14.) Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla on pyritty avaamaan alaistaito-käsitettä sekä siihen läheisesti liittyviä lähikäsitteitä, kuten sitoutumista, luottamusta ja sitoutumista.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkastellaan myös työntekijöiden erilaisia vastuita, kuten vastuuta työnantajaa ja työntekijää itseään kohtaan. Teoreettisessa viitekehyksessä on keskitytty tarkastelemaan myös myönteistä asennetta ja ammatillista kehittymistä, jotka on nähty keskeisinä alaistaitoina. Kysymyksessä on Tampereen johtamiskorkeakoulussa suoritettavaan turvallisuushallinnon maisteriohjelman opintoihin liittyvä Pro Gradu-tutkimus, jossa tarkastellaan alaistaitojen vaikutuksia poliisiesimiesten johtamistyölle sekä organisaation tuloksiin. Tästä johtuen tutkimuksen teoriaosuudessa on myös tarkasteltu esimiehisyttä poliisin näkökulmasta.

Laadullinen tutkimusote soveltuu käytettäväksi silloin, kun tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista ja tietyissä tapahtumissa mukana olleiden toimijoiden merkitysrakenteista ollaan kiinnostuneita. Laadullinen tutkimusote soveltuu hyvin käytettäväksi myös silloin, kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita ilman mahdollisuutta kokeeseen, tai kun kaikkia vaikuttavia tekijöitä ei pystytä kontrolloimaan. Merkittäviä laadullisen tutkimuksen tutkimusmetodeja ovat havainnointi, tekstianalyysi, haastattelu ja litterointi. (Metsämuuronen 2006, 88.) Laadullinen tutkimus ei pyri yleistämään asioita tilastollisesti, vaan niissä keskitytään kuvaamaan tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa. Näin ollen laadulliselle tutkimukselle on tärkeää, että tiedon keräämiseen käytettävät henkilöt tuntevat tutkittavan ilmiön ja heillä on kokemusta siitä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87 - 88.) Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että se säilyttää aineistonsa sanallisessa muodossa ja monesti jopa alkuperäisessä muodossaan. (Hirsjärvi ja Hurme 2001, 136.)

## **2.4 Tiedonhankinnan strategia**

Tutkimukseni tiedonhankinnan strategiaksi olen valinnut fenomenografian. Sanalla fenomenografia tarkoitetaan jonkin ilmiön kuvaamista taikka siitä kirjoittamista. Erityisesti tämä strategia tutkii ihmisten käsityksiä asioista. (Metsämuuronen 2006, 108.) Juuri tällä perusteella tutkimuksessa päädyttiin tähän strategiaan, sillä tutkimuksen tarkoitus on kuvata alaistaitojen vaikutuksia esimiestyölle. Fenomenografisen tutkimuksen avulla

pyritään luomaan teoria tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusstrategia on saanut osakseen myös kritiikkiä. Yhtenä heikkona kohtana strategiassa pidetään ihmisten eri näkemyksiä. Tutkimusstrategiahan tutkii juuri ihmisten käsityksiä ja ne ovat yleensä hyvin erilaisia, vaikka kyse olisi samasta asiasta. Näin ollen voisi olla tarpeen miettiä, onko joku käsityksistä oikea ja joku väärä. (Metsämuuronen 2006, 109.)

## 2.5 Kysely

Tämän laadullisen tutkimuksen tutkimusmateriaali on kerätty lomakekyselyn avulla etukäteen valituilta ihmisiltä, jotka kuuluvat tutkimuksen kohderyhmään. Laadullisen tutkimuksen yksi tunnuspiirre on, että sen tiedonkeruun välineenä suositaan nimenomaan ihmisiä (Hirsjärvi & muut 2014, 164). Kyselyn yksinkertainen idea on, että kun halutaan tietää mitä joku muu ajattelee, asiasta kysytään (Tuomi & Sarajärvi 2003, 74). Lomakekyselyä laadittaessa on kiinnitettävä huomiota kyselyn pituuteen ja kysymysten määrään, sillä liian pitkä kysely voi johtaa huolimattomaan vastaamiseen tai jopa siihen, että vastaaja jättää kokonaan vastaamatta kyselyyn (Aaltola & Valli 2001, 100). Tästä syystä tutkimuksen kyselylomake sisältää ainoastaan viisitoista kappaletta kysymyksiä. Tutkimus kyselyineen on toteutettu laadullisen tutkimuksen otteella, joten tutkimusaineisto ja vastaajien määrä on Pro Gradu-tutkimuksille ja opinnäytetöille tyypilliseen tapaan vähäisempi, kuin mitä määrällisissä tutkimuksissa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87).

Kyselylomakkeen avulla tehdyn tutkimuksen hyvänä puolena voidaan pitää sitä, ettei tutkija häiritse tai vaikuta vastaajan antamiin vastauksiin läsnäolollaan. Tutkimuksen keruun kustannukset ovat pienet, sillä kasvotusten tapahtuvan haastattelun sijaan kysely voidaan lähettää vastaajille postitse. (Aaltola & Valli 2001, 101.) Tutkimuksen kysely on lähetetty vastaajille sähköpostin välityksellä. Kyselyä varten tutkimukselle on myönnetty Poliisihallituksen tutkimuslupa (POL-2016-2362). Kyselylomake on laadittu siten, että se sisältää ainoastaan avoimia kysymyksiä. Avoimilla kysymyksillä on pyritty samaan vastauksiin laatua samalla kun vastaajalle on annettu mahdollisuus vapaaseen kerrontaan aiheesta. Avoimet kysymykset on pyritty teemoittamaan tutkimuskysymysten mukaisesti. Vapaamuotoisten kysymysten avulla vastaajien on mahdollista tuoda esiin sellaisia aiheeseen liittyviä oleellisia seikkoja, joita ei strukturoidussa kyselylomakkeessa ole muuten huomioitu tai osattu ennakoita. Lyhyisiin vain puolen tunnin mittaisiin

haastatteluihin ei kannata panostaa, sillä tällaisessa tapauksessa kyselylomakkeen käyttö tutkimusongelman ratkaisemiseksi on järkevämpi vaihtoehto. (Hirsjärvi ym. 2008, 201.)

## 2.6 Aineiston analyysimenetelmä

Laadullinen tutkimus rinnastetaan useimmiten sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 13). Sisällön analyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan soveltaa kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sisällönanalyysi on sekä itsenäinen metodi, mutta myös muihin analyysikokonaisuuksiin liitettävä teoreettinen kehys. ( Tuomi & Sarajärvi 2003, 93.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi on toteutettu itsenäisenä metodina. Sisällönanalyysin avulla erilaisia dokumentteja voidaan analysoida sekä systemaattisesti että objektiivisesti. Dokumentin merkitys on väljä, joten se voi olla monenlaisia asioita, kuten puhetta ja haastatteluja. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105.) Tässä tutkimuksessa dokumentteina voidaan pitää vastauslomakkeita, joihin vastaajat ovat omat vastauksensa kirjanneet. Sisällönanalyysin avulla tutkimusmateriaali voidaan järjestää johtopäätösten tekemistä varten. Sisällönanalyysi on tekstianalyysia, joka yhtä lailla diskurssianalyysin tavoin tarkastelee ilmiöiden ja tapahtumien inhimillisiä merkityksiä. Sisällön analyysi kuitenkin eroaa diskurssianalyysista siten, että sisällönanalyysissa pyritään etsimään tekstin merkityksiä kun taas diskurssianalyysia tehtäessä analysoidaan, miten merkityksiä tuotetaan tekstissä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105 - 106.) Tämän tutkimuksen sisällönanalyysi on muodostettu osittain deduktiivisesti ja osittain strukturoidusti perustuen niin tutkimuskysymyksiin kuin myös tutkimuksen viitekehykseen. Sisällönanalyysin muodostaminen deduktiivisesti tarkoittaa, että aineiston luokittelu perustuu tutkimuksen viitekehykseen ja sitä kautta aiempien tutkimusten käsitteisiin. Strukturoiduilta osin analyysirunkoon kerätään tutkimusaineistosta ainoastaan siihen sopivia asioita. (Tuomi & Sara 2003, 116.) Tutkimuksen tutkimuskysymykset muodostavat analyysirungon strukturoidun rungon.

Aineiston luokittelu on keskeinen osa analyysiä. Luokittelu on myöhemmin tapahtuvan tulkinnan pohja ja välttämätöntä, mikäli halutaan vertailla aineiston eri osia toisiinsa. Luokittelu jäsentää tutkittavaa ilmiötä juuri vertailun kautta. Luokat on voitava perustella niin käsitteellisesti kuin empiirisesti, eli niillä on oltava yhteys analyyttiseen kontekstiin, ja niille on myös löydettävä empiirinen pohja. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 147.) Tämän tutkimuksen aineisto on luokiteltu tutkimusmateriaalia purettaessa kysymyslomakkeen

kysymysten perään siten, että jokaisen vastaajan näkemykset kustakin kysymyksestä luokitellaan tietyn kysymyksen alle, jolloin tietyn kysymyksen vastauksista voidaan määritellä samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Luokittelun jälkeen on siten tehtävä yhdistely, mikä tarkoittaa, että luokkien esiintymisen välille yritetään löytää samankaltaisuuksia. Yhdistelyn tuloksia voidaan esittää graafisen esityksen keinoin. Yhdistelyn tuloksia on mahdollista nimetä hyödyntämällä olemassa olevia teoreettisia käsitteitä tai vaihtoehtoisesti luomalla itse kuvaavia käsitteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 149 - 150.) Yhdistelyn tuloksia on tässä tutkimuksessa pyritty vertaamaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimys on analyseissaan päätyä onnistuneisiin tulkintoihin. Tulkintaa voidaan pitää onnistuneena silloin, kun ulkopuolinen lukija päätyy näkökulman omaksuttuaan löytämään tekstistä samat asiat, mitä tutkija löysi. Laadullisessa tutkimuksessa tulkintoja voidaan tehdä joko sisäkkäisesti tai useissa erilaisissa vaiheissa. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että tutkija yrittää tulkita tutkittavan tulkintoja ja lukija puolestaan tutkijan tekemiä tulkintoja. Tulkintaa tapahtuu laadullisessa tutkimuksessa koko tutkimusprosessin ajan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 151 - 152.)

## **2.7 Aikaisemmat tutkimukset**

Suomessa alaistaitoihin on alettu 2000-luvulla kiinnittää aiempaa enemmän huomiota. Keskinen on tutkinut alaistaitoja kunta-alalla teoksessaan *Alaistaito* (2005). Keskinen on tarkastellut työssään työntekijöiden tapoja toimia sekä tapoja ja taitoja tehdä laadukasta ja hyvää työtä kuntasektorilla. Työssä on kuvattu empiiristä tutkimusaineistoa Rauman kaupungin kehittämishankkeesta, jossa työntekijät ovat saaneet omin sanoin vastata kysymykseen, mitä he itse voivat tehdä tullakseen johdetuiksi hyvin. Kysymyksillä yritettiin kartoittaa alaistaitoja. (Keskinen 2005, 10.) Keskinen pohtii teoksessaan esimies- ja alaistaidon vuorovaikutusta sekä siihen vaikuttavia organisaatiopsykologisia käsitteitä, kuten psykologinen sopimus, johon tässä tutkimuksessa palataan myöhemmin. Psykologisen sopimuksen lisäksi Keskinen on tarkastellut rooli-käsitettä, sitoutumista ja luottamusta. Keskinen on tutkimuksessaan (2005, 42) tullut tulokseen, että monipuoliset alaistaidot ovat varsin merkityksellisiä johtamisen kannalta ja että esimiestyön palkitsevuus riippuu paljolti siitä, millaisia alaistaitoja työntekijöillä on. Keskinen on todennut, että mikäli kuntatyötä halutaan kehittää, on esimiesten kouluttamisen lisäksi

pohdittava myös, mitä ovat työntekijöiden vastuulliset alaistaidot. Tutkimus myös paljasti, että miehet ovat kunta-alalla vähemmän sitoutuneita työhönsä kuin naiset. Keski­sen tutkimus osoitti kunta-alan esimiesten kokevan samanaikaisten esimiehen ja alaisen roolin aiheuttavan rooliristiriitoja. (Keskinen 2005, 88.)

Psykologista sopimusta ja alaistaitoja on tutkittu Suomessa myös kasvatustieteen näkökulmasta. Perkiö on tehnyt tutkimuksen opettajien psykologisesta sopimuksesta, odotuksista rehtoria kohtaan ja alaistaidoista (Perkiö 2012). Myös Perkiö käsittelee tutkimuksessaan Keski­sen tavoin sitoutumista ja luottamusta sekä sosiaalista tukea. Perkiön tutkimus on pyrkinyt selvittämään, miten opettajat odottavat rehtorin tukevan omaa työtään ja minkälainen psykologinen sopimus on syntynyt opettajien ja rehtorin välille. Perkiön tutkimustulokset osoittivat, että opettajat ovat alaistaitoisia, mutta eivät tunnista toimintaansa alaistaidoiksi. Tämä näkyi tutkimuksessa siten, että osa opettajista oli haluttomia tekemään toimenkuvansa ulkopuolisia tehtäviä. Opettajat eivät myöskään tunnista­neet alaistaitojensa vaikutusta rehtorin toimintaan. (Perkiö 2012.) Tutkimuksen tulosten perusteella merkkinä opettajien alaistaidoista pidettiin heidän kykyään puhua asioista rohkeasti ja puheen käyttämistä vaikuttamiskeinona. Tämän lisäksi opettajien alaistaitoisuus näkyi myös haluna noudattaa oppilaiden yhteisen kasvatuksen periaatetta. Alaistaitoihin läheisesti liittyvään sitoutumisen tasoon vaikutti tutkimustulosten perusteella haastateltavan oma elämäntilanne. Tulosten mukaan esimerkiksi omien lasten tarve vanhempien läsnäoloon heikensi sitoutumista työhön. (Perkiö 2012, 56.)

Anna-Mari Koutroukides (2012) tutki Sokos Herkku -nimisen kaupan henkilöstön mielipiteitä ja näkemyksiä alaistaidoista. Alaiset kokivat esimiehen voivan vaikuttaa heidän alaistaitoihin omalla esimerkillään ja kannustuksellaan. (Koutroukides 2012, 68.) Toisin sanoen alaiset tarvitsevat esimiehensä motivointia. Tutkimustulosten perusteella henkilön luonteella on suurin vaikutus alaistaitoihin, ja vastaajat uskoivatkin, ettei henkilöstä tule hyvää alaista, mikäli tämän perusluonteenpiirteet eivät sisällä uhrautumista. Alaistaitojen lajeina tunnetut itsensä kehittäminen ja halu oppia uutta esiintyivät vastauksissa vähän. Siisteys, töiden hoitaminen loppuun, positiivinen mieliala, kiitos ja kannustus olivat tutkimustulosten mukaan alaistaitoja, joita alaiset toisiltaan odottivat. (Koutroukides 2012, 91.)

Hurri (2011) on tutkinut Mikkelin ammattikorkeakoulun henkilöstön esimies- ja alaistaitoja. Yksi tutkimuksen tavoitteista oli selvittää, mitä alaistaidot henkilöstön mielestä ovat ja kuinka sitoutuneita työntekijät ovat työhönsä. Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä. Hurrin tutkimustulosten perusteella vastaajat pitivät alaistaitoina muun muassa sitä, että alainen hallitsee perusasiat, tekee työtä tuloksellisesti, ottaa vastuuta työstään, on aloitekykyinen, kehittää työtään ja pitää huolta omasta fyysisestä sekä psyykkisestä kunnostaan. Myös yhteistyötaitoja, kuten vuorovaikutus- ja neuvottelutaitoja, pidettiin alaistaitoina. Alaistaidoiksi määriteltiin myös yhteen hiileen puhaltaminen, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen sekä alaisen kyky osata antaa ja vastaanottaa palautetta. (Hurri 2011, 66 - 67.)

Sillanpää on tutkinut (2010) jaettua johtajuutta ja alaistaitoja. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat pirkanmaalaisten päiväkotien koko henkilökunta. Alaistaitojen osalta tutkimus halusi selvittää, miten ne näyttäytyvät suhteessa jaettuun johtamiseen. Alaistaitojen osalta tutkimustuloksista voitiin päätellä, että vastaajilla on laaja käsitys alaistaidoista. Sillanpää sai tutkimustulosten perusteella selvitettyä erään mielenkiintoisen seikan alaistaitojen yhdestä keskeisestä tunnusmerkistä, eli halusta tehdä töitä yrityksen eteen ohi oman toimenkuvan ja palkkiotta. Vastausten perusteella suurin osa vastaajista ei nimittäin ollut valmis tekemään yrityksen puolesta ilman palkkiota työtehtäviä ohi oman toimenkuvan. (Sillanpää 2010, 2.) Kyseessä on ilmiö, joka on toisinaan havaittavissa myös poliisityön arjessa.

Suomen poliisissa alaistaitoihin liittyvää tutkimusta on tehty verrattain vähän. Perttula (2011) on tutkinut poliisin päällystööpintojen opinnäytetyössään tuloksellista päivittäisjohtamista paikallispoliisin kenttätoiminnassa. Osana opinnäytetyötään Perttula on tarkastellut alaistaitojen merkitystä tulosohjauksen kokonaisuuteen liittyvänä ilmiönä. Perttula on maininnut alaistaitojen olevan sitoutuneisuutta, jonka Perttula puolestaan on nähnyt tärkeänä osana tuloksellista johtamista. Perttulan mukaan alaistaitojen hallitseminen ja toteuttaminen käytännön tasolla ovat ehdoton edellytys tulokselliselle toiminnalle. Esimiesten hyvällä asenteella ja ammattitaidolla yksistään ei pärjätä, vaan lisäksi tarvitaan alaistaitoja. Perttulan näkemyksen mukaan peruspoliisin työtä tekevät henkilöt eivät riittävän hyvin ymmärrä strategista ajattelua, johon alaistaitoja kehittämällä voitaisiin saada parannusta. (2011, 28 - 30.)



## 2.8 Alaistaidot osana työyhteisötaitoja

Alaistaito on suomalaisessa työelämässä käsitteenä vielä melko tuore, vaikka ilmiö itsessään sitä vastoin ei ole. Jokainen ihminen toteuttaa jossain määrin ja omalla tavallaan alaistaitoja työpaikallaan. Alaistaidoiksi mielletty käyttäytyminen, oli se sitten hyväksi taikka huonoksi tulkittavaa käyttäytymistä, on monesti niin itsestään selvää, että emme pysähdy ilmiötä juurikaan miettimään. Emme myöskään pohdi tarpeeksi sitä, miten oma tekemisemme ja sen laatu vaikuttaa työyhteisöön (Salminen 2015, 51). Koska emme tunnista alaistaitojamme arjen työssä, emme osaa myöskään kehittää niitä. Kysyttäessä emme ehkä osaa vastata, mitä alaistaidot voisivat mielestämme olla. Yleisesti alaistaidoilla tarkoitetaan työn tekemistä ohi ja yli oman ja usein tarkasti rajatun toimenkuvan. Keskeinen piirre alaistaidoille on toisten henkilöiden auttaminen. (Hietanen 2014, 4.)

Nykyaikaisissa asiantuntijaorganisaatioissa alais-sana on joutunut lievästi kritiikin kohteeksi, sillä alaisen ja esimiehen suhde on muuttunut kohti kumppanuutta, jossa kumpikin osapuoli ymmärtää omat vastuunsa (Moisalo 2010, 73). Sana ”alainen” viittaa joidenkin mielestä alemmuuteen ja siitä saa helposti käsityksen, että termin sisältö ei oikeastaan kosketa esimiestä vaan ainoastaan alaisia. Työelämän tosiasia kuitenkin on, että työntekijän ja esimiehen välillä on valtasuhde (Järvinen 2008, 70). Myös Dunderfelt on kirjoittanut, että esimiehen ja alaisen suhteessa rooleihin liittyy valta-asetelma (Dunderfelt 2014, 21). Esimiehellä on lakiin perustuva oikeus vaatia työntekijää antamaan osaamisensa ja panoksensa organisaation käytettäväksi (Mair 2004, 58). Huolimatta siitä, ettei kyseessä ole tasaveroinen suhde, tulee työntekijän kyetä rakentamaan suhteeseen esimiehen kanssa (Salminen 2015, 101). Lisäksi on muistettava, että myös esimiehet ovat aina jonkun alaisia ja täten myös heidän alaistaidoillaan on suuri merkitys organisaation menestymisen kannalta siinä missä heidän esimiestaidoillaan. Alaistaidot ja niiden hallinta ovat siten osa toimivaa johtamista. (Hietanen 2014, 4.)

Julkinen keskustelu esittää työelämän monesti pelkistetysti työntekijän ja työnantajan välisenä valtakysymyksenä, mikä ei edistä organisaation tavoitteisiin pääsemistä eikä myöskään työpaikan työhyvinvointia johtaen työntekijän ja työnantajan välisen yhteistyön jäämiseen liian vähälle huomiolle (Salminen 2015, 45). Alaisen ja esimiehen suhteessa kunnioitus ja arvostus toista osapuolta kohtaan ovat erittäin tärkeitä elementtejä (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 84). Alaistaitojen ohella voitaisiin yhtä hyvin puhua

myös työyhteisötaitoista, joka on huomattavasti neutraalimpi sana ja antaa lukijalleen mielikuvan, että sen sisältö koskettaa työpaikoilla jokaista työntekijää työharjoittelijasta ylimpään johtajaan. Lisäksi alaistaidot ovat esimiestaitojen ohella työyhteisötaitojen yksi osa-alue. Työyhteisötaitoilla, ja siten siis myös alaistaidoilla, tähdätään työn sujumuuteen, työpaikan tuottavuuden parantamiseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvoinnilla voidaan käsittää työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen läheisesti liittyvänä henkilöstön psyykkinen, sosiaalinen ja fyysinen kyky toimia työssään. (Mönkkönen & Roos 2010, 232).

## **2.9 Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu töiden sujumuudesta**

Työpaikkojen huono ilmapiiri ja tuottavuusongelmat on totuttu laittamaan huonon johtamisen ja siitä johtuvien ongelmien syyksi. Tästä on ikään kuin tullut tapa, eikä kukaan tunnu pohtivan asiaa sen enempää. Hooverin mukaan esimiesten piikittelystä on tullut ajanvietettä (Hoover 2012, 43). Ajatellaan, että esimiehet ovat joko huonoja asijahtajia tai sitten he eivät osaa käsitellä ja johtaa ihmisiä. Esimiehisyydestä on muodostunut tehtävä, jonka oleelliseksi osaksi nyky-yhteiskunnassa näyttää muodostuneen syntipukin roolin kantaminen kaikista työpaikan ongelmista. Alaisten vastuuseen töiden sujumuudesta ja työyhteisön yleisestä ilmapiiristä ei juuri kukaan ole kiinnittänyt huomiota. Tai jos on kiinnittänytkin, harva siitä ääneen uskaltaa mainita pelätessään asian herättämää keskustelua. Lisäksi on helpompaa tuudittautua totuttuun malliin, jossa huonosta jäljestä syytetään esimiestä. (Hietanen 2014, 5.)

Voidaan kuitenkin kysyä, onko olemassa toimivaa johtajuutta ilman toimivaa alaisuutta? Esimies voi tehdä päätöksiä, mutta jos organisaatiosta ei löydy toimivia alaisia, hyväkään päätös ei johda mihinkään. Vuonna 2011 Tapiolan suunnittelujohtajana aloittanut Martti Silvennoinen on todennut, että hyväkin esimies on ongelmissa, mikäli hänen alaisinaan työskentelee epäkohdistava virtaa ammentava joukko (Asikainen, Aamulehti 15.1.2011). Haasteita on esimiehelle luvassa myös, mikäli ryhmästä ei löydy osaavia jäseniä ja erilaista osaamista, jolloin hyväkin johtamisen rakenne menettää merkityksensä (Pentikäinen 2014, 198). Osa työntekijöistä osoittaa aktiivisuutta ainoastaan vastustamalla uusia ideoita ja asioita, joten esimiesten voimia kuluttavana haasteena voidaan nähdä työntekijöiden saaminen mukaan yhteiseen työhön (Mönkkönen & Roos 2010, 261). Johtajuuden voidaan siten nähdä olevan joukkuepeliä, jossa johtaja onnistuu, mikäli hänen johdettavansa antavat

hänen onnistua (Ristikangas & muut 2008, 227). Aaltosen ja Lindroosin mukaan on olemassa huonoja alaisia, joiden häiritsevään toimintaan työpaikalla jopa esimiesten on hankala puuttua (Aaltonen & Lindroos 2012, 35). Suomalaiseen työkulttuuriin on nykyisin rantautunut niin sanottu Aasia-ilmiö, jonka mukaan esimiehet jopa pelkäävät antaa työntekijöille negatiivista palautetta ja haluavat vain miellyttää työntekijöitä. Ikävien asioiden vältteleminen johtaa kuitenkin lopulta vain järeämpien keinojen käyttämiseen ongelman ratkaisemiseksi pelkän ohjauksen sijaan. (Moisalo 2010, 120.)

Ongelmia on aiheuttanut myös työntekijöiden henkisen potentiaalin täysimääräinen hyödyntäminen, sillä työntekijöiden osallistamista ja koulutusta on laiminlyöty (Salminen 2015, 23). Jotta organisaatio pystyisi toteuttamaan perustehtävänsä jatkossa paremmin, on esimiesten lisäksi myös jokaisen työntekijän tunnettava vastuunsa perustehtävän toteuttamisessa ja heidät on saatava nykyistä paremmin osallistumaan sekä ylläpitämään ammattitaitoaan koulutusten avulla. Jokaisen on hoidettava omat velvoitteensa töissä ja pelattava sovittuja pelisääntöjä noudattaen (Ristikangas & muut 2008, 229). Työntekijä on oman työnsä paras osaaja, joten työntekijöiden tulisikin ymmärtää, ettei esimies pysty antamaan jokaisessa tilanteessa jokaista työtehtävää varten yksityiskohtaisia ohjeita (Liukkonen & muut 2006, 37). Työntekijöiden tulisi muistaa, että he ovat parempia asiantuntijoita kuin heidän esimiehensä, minkä johdosta esimiehiä tulisikin arvioida heidän esimiesosaamisensa perusteella (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 146). Moni työntekijä ajattelee virheellisesti, että esimiehen tulisi osata tietyn alan kaikki asiat työntekijää itseään paremmin. Ajattelemalla näin työntekijä sivuuttaa työelämän tosiasian, että esimiehen rooli on usein toimia yksikön kehittymiselle ja toiminnalle edellytyksiä luovana yleisjohtajana, jolloin esimiehen ei edes tarvitse pitää itseään ajan tasalla organisaation toimialan asioista yhtä lailla kapealle sektorille erikoistuneiden työntekijöiden kanssa. Tällaisten virheellisten odotuksien varassa toimiva alainen välttelee itselleen kuuluvia vastuita ja kieltää omat kehittymismahdollisuutensa toimien pahimmillaan itseään vastaan. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 85.)

Esimiestoiminnan ja esimiesten vastuiden pohjaton korostaminen näyttää viimein tulleen tiensä päähän (Aarnikoivu 2010, 89). Viime vuosina Suomessa onkin herätty keskustelemaan, onko esimiehisyyden ohella olemassa myös jotain muuta, joka varsin oleellisesti vaikuttaa organisaatioiden yleiseen ilmapiiriin ja ennen kaikkea niiden kykyyn saada tulosta aikaiseksi perustehtävän edellyttämällä tavalla. Tämän uuden keskustelun

keskiöön on vahvasti nostettu alaistaidot ja niiden hallinta. Toisin sanoen siis se, miten työtä tehdään ja miten sitä kuuluisi tehdä. Johtajuus on kenties ollut kriisissä, mutta samoin on ollut myös alaisuus. Näin on ymmärrettävää, että johtajuuden hämärtyminen on tuonut epäselvyyksiä myös alaisen rooliin. (Järvinen 2008, 68.) Ajatus keskenään samalla tasolla työskentelevistä asiantuntijoista hämärtää tosiasian, että myös asiantuntijat tarvitsevat toimintaa koordinoivan ja parhaan työtuloksen varmistavan esimiehen (Aarnikoivu 2010, 35). Esimiehen tehtävä on johtaa, eikä johtaminen ole yhteispäätösasia (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 90).

## 2.10 Keskeiset käsitteet

**Alaistaito.** Alaistaidolla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7). Alaistaito on myös työpaikoilla ilmenevää käyttäytymistä, jolla on vaikutusta työn sujuvuuteen, työssä viihtymiseen ja johtamiseen.

**Psykologinen sopimus.** Psykologinen sopimus on kirjoittamaton sopimus työnantajan ja työntekijän välillä, mikä pitää sisällään alaisen odotuksia työnantajaansa kohtaan ja päinvastoin. Psykologisen sopimuksen ehtoja ei ole kirjattu viralliseen työsopimukseen, jossa määritellään muun muassa työntekijän työajat ja lomaoikeudet. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan sitä kaikkea muuta, mitä työnantaja odottaa saavansa uudelta työntekijältä vastineeksi palkasta ja mitä ei osata tai haluta saattaa kirjalliseen muotoon (Keskinen 2005, 71).

**Luottamus.** Luottamus on sekä tunnetila, että monenlaisia kognitioita, esimerkiksi havaintoja ja päätelmiä esimiehen tai työntekijän luotettavuudesta (Keskinen 2005, 71). Luottamus tunnetaan tunnetasoisena ilmiönä, joka ilmenee lojaalina käytöksenä. Luottamukseen liittyy se, että ihminen voi luottaa, ettei toinen ihminen käytä häntä hyväkseen. Luottamus perustuu kokemukseen (Heinonen & muut 2012, 112.)

**Sitoutuminen.** Sitoutunut ihminen on motivoitunut ja haluaa kehittyä. Sitoutuminen ilmenee haluna noudattaa organisaation sääntöjä ja arvoja. Sitoutunut henkilö tuntee ylpeyttä kuulumisestaan omaan työpaikkaansa. Sitoutuminen on myös vastuun ottamista ja huolehtimista omasta työosuudesta.

**Motivaatio.** Tarpeita ja haluja, jotka saavat ihmisen tekemään asioita ja näkemään vaivaa jonkin tietyn asian eteen. Työpaikalla motivaatio voi olla raha, mutta myös tunnetta työn osaamisesta ja ammattitaidon kautta ansaittua arvostusta muiden taholta. Työn sujuvuus ja siitä suoriutuminen vaihtelee motivaation mukaan.

**Altruismi.** Työtovereiden ja esimiesten auttamista työtehtävissä, jotka ovat organisaation tavoitteiden kannalta keskeisiä (Työturvallisuuskeskus, 2013). Auttaminen tapahtuu kasvokkain. Hyvänä esimerkkinä tästä voisi toimia työtoverin työtehtävien tekemistä yhdessä tämän kanssa oman työtilanteen niin salliessa. Tästä ei makseta avustavalle henkilölle palkkaa yhtään enempää, joten altruistisesti toimiva henkilö toimii siten epäitsekkäästi.

### **Esimies**

Pro Gradu tutkielmani aiheena ovat alaistaidot ja niiden vaikutukset esimiestyölle. Kuten aiemmin tutkielmassa on mainittu, esimies ja esimiehisuus ovat jotakin, mitä ilman ei voi olla alaisia eikä päinvastoin. Esimiehisuus liittyy siten mitä oleellisimmin työyhteisötaitojen yhtenä tärkeänä osana alaistaitoihin, joten tutkielman onnistumisen kannalta lienee syytä määritellä myös hieman tarkemmin esimiehisyyden käsitettä.

Esimiehen ja johtajan osaamisen perustana ovat arvot, henkilön persoona ja etiikka (Baker 2002, 26). Esimiehisuus ja johtaminen ovat käsitteellisesti eri asioita huolimatta, mutta johtamistyöskentelyssä tarvitaan molempia, jotta laadittuja poliisitoiminnan ohjelmia ja strategioita kyetään toteuttamaan organisaatiossa (Mitchell & Casey 2007, 4). Ristikangas & muut ovat kirjoittaneet, että esimies on henkilö, joka on alaisilleen selkeä ykkösjohtaja. Esimiehen rooli on toisinaan pelkästään hallinnollinen rooli, johon ei edes liity johtamista. Hallinnolliseen rooliin esimies nimetään monesti siitä syystä, että jonkun kuuluu hoitaa organisaation laissa säädetyt esimiestehtävät. (Ristikangas & muut 2008, 114.) Hallinnolliset tehtävät esimiehen vastuulla voivat liittyä palkkahallinnon tehtäviin työ sopimusten palkkamääräysten noudattamiseksi tai esimerkiksi henkilöstön ohjaustehtäviin oman työyksikön töiden suunnittelemiseksi ja järjestelemiseksi (Hokkanen & muut 1995, 214). Esimiestyön käytänteet perustuvat siten määriteltyyn muodolliseen asemaan ja siitä juontuvaan oikeutukseen. Julkisessa hallinnossa esimiestyölle ja johtamiselle tyypillistä ovat muodolliset tunnusmerkit, kuten asema hierarkiassa ja

toimivaltuudet. (Salminen 2008, 109.) Poliisiorganisaatiossa toimivaltuudet ovat asteellisia ja riippuvaisia henkilön asemasta hierarkiassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tiettyjä toimivaltuuksia on lupa käyttää vain tietyssä asemassa olevien poliisihenkilöiden. Aseman ja tunnusmerkkien myötä esimiehelle tulee myös vastuita, velvollisuuksia ja mahdollisuuksia vaikuttaa oman vastuualueen toimintaan ja resursseihin (Nurmi 2000, 9). Valta-aseman takia esimieheen kohdistuu niin myönteisiä kuin kielteisiä mielikuvia, joista monet heijastelevat organisaation historiaa ja toimintakulttuuria (Sundvik 2006, 28).

Esimiehen rooli on huomioitava kaikessa esimiestyössä (Moisalo 2010, 116). Esimiestyölle tyypillistä on tilanteiden nopea tempo, työskentely ajoittain ilman taukoja työajoista välittämättä. Esimiestyö on monesti myös pinnallista, mikä negatiivisesta kaiustaan huolimatta mahdollistaa vähempiarvoisten asioiden käsittelemisen pinnallisina mahdollistaen esimiehen pystyvän keskittymään tärkeisiin asioihin. (Nurmi 2000, 10.) Lainvalvontatyötä tekeväle esimiehelle tärkeää on kyky kyetä suunnittelemaan toimintaa ja kehittämään toimintasuunnitelmia tavoitteiden toteuttamiseksi (Bennett & Hess 2004, 43). Yhtä lailla tärkeitä ominaisuuksia poliisiesimiehelle ovat kyky kuunnella, keskustella, lukea, kirjoittaa, neuvotella, ajatella ja päätöksentekokyky (Lynch 1998, 2). Poliisiorganisaatiossa esimiehiä ovat kaikki ylikonstaapelin virkanimikkeellä työskentelevistä poliisihenkilöistä aina poliisiylijohtajan arvonimellä työskentelevään poliisivirkamieheen asti. Näiden kahden mainitun virkanimikkeen väliin mahtuu monia virkanimikkeitä, joissa työskentelevät henkilöt ovat puhtaasti hallinnollisia esimiehiä vailla suoranaisia alaisia. Esimiesasema voi muodostua myös vanhemman konstaapelin virkanimikkeellä työskentelevälle henkilölle esimerkiksi poliisin kenttävalvontaa suorittavan ryhmän esimiehenä ylempien esimiesten päätöksellä. Esimiestyön käytäntöjä julkisessa hallinnossa ohjaavat virkamieseettiset arvot ja käyttäytymiskoodit sekä lainsäädäntö (Salminen 2008, 109). Esimiehen vastuisiin kuuluu myös puuttua alaisensa tekemisiin tapauksissa, joissa alaisen epätoivottava käytös työssä on häiritsevää ja saattaa vaikuttaa asiakkaisiin (Gottschalk 2010, 91).

Esimiehellä on useita erilaisia rooleja, joista alaisten johtajan rooli on yksi tärkeimmistä ja eniten aikaa vievimmistä. Alaisten johtamiseen kuuluu heidän tehtäviensä organisoiminen, vastuiden ja työnjaon määrittäminen, tavoitteiden määrittäminen ja työn tulosten

valvominen. (Nurmi 2000, 15.) Esimiehen tärkeänä tehtävänä onkin työnteon johtaminen käyttämällä aktiivisesti valtaa (Järvinen 2009, 16). Johtamisen avulla esimies pyrkii sovittamaan yhteen organisaation ja alaisten tavoitteet. Esimiesvastuun piiriin kuuluu myös vastuu alaisista, mikä edellyttää keskustelua, kuuntelemista, delegoimista ja motivoimista. (Nurmi 2000, 15.) Vuorovaikutuksen kautta esimies huolehtii organisaatioiden esimiesten yhdestä tärkeimmistä tehtävistä, joka on varmistaa, että jokainen ryhmä tuntee oman perustehtävänsä ja pyrkii työskentelemään sen toteuttamiseksi (Järvinen 2009, 28). Oleellista esimiestyössä ei ole se, kuinka hyvä työntekijä esimies itse on, vaan pikemminkin se, miten hyvin esimies onnistuu tukemaan työntekijöidensä tekemää työtä (Jalava 2001, 20). Esimiehen tehtävä on luoda alaisten työteolle ja kehittymiselle parhaat edellytykset sekä johtaa alaisia (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 87).

### **3 TEOREETTINEN VIITEKEHYS**

#### **3.1 Alaistaito**

Sana alaistaito on käännetty englannin kielen termistä organizational citizenship behavior (OCB). Englanninkielinen termi tarkoittaa kirjaimellisesti suomen kielelle käännettynä organisaatiokansalaisuutta ja on suomenkielistä vastinettaan huomattavasti vähemmän tunteita herättävä. Suomenkielinen sana alaistaito yhdistetään helposti alemmuuteen taikka alistumiseen, mikä saattaa aiheuttaa vastustusta kuulijassa. (Hietanen 2014, 11.) Järvinen muistuttaa kuitenkin kirjassaan Menestyvän työyhteisön pelisäännöt, että perinteistä suomenkielen sanaa ei kannata ylenkatsoa, sillä puutteellisuudestaan huolimatta sana alainen myös muistuttaa siitä työelämän tosiseikasta, että työntekijän ja esimiehen välillä on valtasuhde (2008, 70). Alaiseen viittaavasta mielikuvasta huolimatta alaistaidot koskevat myös esimiehiä työyhteisössä. Alaistaito liittyy esimiestaitojen lailla työyhteisötaitoihin ja on siksi yksi työyhteisön menestymisen kulmakivistä. Alaistaidoilla voidaan vaikuttaa työn sujuvuuteen ja organisaation tulokseen. Alaistaidoissa ei ole kuitenkaan kyse sinällään uudesta ilmiöstä, sillä yksinkertaisimmillaan kyse on tärkeiden asioiden korostamisesta ja niiden tekemisestä näkyvämmiksi. Alaistaitojen hyöty on tehostunut toiminta ja henkilökunnan hyvinvointi, jotka edellyttävät esimiestaitojen ohella tarkastelun kohdistamista alaistaitoihin. (Aarnikoivu 2010, 89.)

Keskinen on määritellyt, että alaistaito on vastuuta työtovereista ja työtavoitteiden saavuttamisesta. Keskinen vertaa alaistaitoa kansalaistaitoon. Samalla tavalla kuin kansalaistaito on esimerkiksi verojen maksamista ja kanssaihmisistä huolehtimista, on alaistaito työpaikalla Keskinen mukaan huolehtimista työpaikan fyysisestä siisteydestä ja resurssien järkevästä käytöstä (Keskinen 2005, 20). Alaistaidon voidaan sanoa olevan kaikenlaista yhteistyötä työtovereiden ja esimiesten kanssa sekä mielipiteiden ilmaisemista työn edistämiseksi. Alaistaito nähdään monesti myös ylimääräisenä roolina (extra-role behavior), eli työtä edistävänä toimintana työyhteisön sisällä ilman, että siitä palkitaan erikseen. Toisaalta taas puhutaan työntekijän halusta tehdä yli ja ohi virallisessa työsopimuksessa mainittujen työtehtävien, jotta perustehtävä voi toteutua. Tällöin liikutaan jo hyvin lähellä esimiehisyyttä ja johtamista. (Keskinen 2005, 22.) Tekemällä enemmän mitä pelkkä velvollisuus työssä vaatii, esimerkiksi työtovereita auttamalla, on osoitus hyvästä alaistaidosta (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 143). Työntekijän keskeisiä taitoja on huolehtia työstään vastuullisesti läpi koko prosessin kaikissa työvaiheissa. Oman roolin ymmärtämisen lisäksi tulee nähdä ja ymmärtää oma roolinsa osana yhteistä työtä (Mönkkönen & Roos 2010, 146.) Organin & Hammerin mukaan (1982, 2) alaistaidot eivät kuitenkaan ole henkilöstöjohtamista, eivätkä myöskään pelkkä johtamisen inhimillinen piirre, eli he ovat päätyneet määrittelemään ilmiötä sen kautta, mitä se ei ainakaan ole.

Kotimaisten kielten keskuksen mukaan alaistaidolla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta joka vaikuttaa työpaikan tehokkaaseen toimintaan jollakin tavalla. Työntekijä, joka auttaa yhteisönsä jäseniä, ottaa vapaaehtoisesti työtehtäviä hoidettavakseen ja joka välttää turhia yhteenottoja, omaa hyvät alaistaidot. (Arvassalo 2006.) Alaistaito ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tulisi aina mielistellä ja nöyristellä suostumalla mukisematta kaikkeen, mitä työpaikalla ehdotetaan. Jabe on sanonut alaistaidosta, että kyse ei ole kiltteydestä, vaan aktiivisesta otteesta omaan työhön, sekä vastuunottamisesta niin itsestään kuin myös toisista (Jabe 2012, 72). Ei kuitenkaan riitä, että tuntee oman työnsä, vaan työtä tulee osata tehdä muiden työkavereiden kanssa yhdessä (Mönkkönen & Roos 2010, 146).

Työturvallisuuskeskus TTK:n mukaan alaistaitojen perustana ovat ammatillinen osaaminen, motivoituneisuus, luottamus ja sitoutuminen. Näiden seikkojen kautta ilmenee halu tuoda oma ammatillinen osaaminen myös muiden käyttöön työpaikalla. TTK korostaa muista näkemyksistä kenties hieman poiketenkin juuri ammatillista osaamista, mikä



vaikuttaisi istuvan hyvin suomalaiseen tapaan ajatella. Ammatillisella osaamisella on nähty olevan vaikutusta suoraan yrityksen tuottavuuteen. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Työturvallisuuskeskus (2013) on jakanut alaistaidot seuraaviin luokkiin:

#### 1. Organisaatiotaito ja -uskollisuus

Organisaatiotaito näkyy sitoutumisena organisaatioon ja vastuullisena osallistumisena siinä tehtävään toimintaan. Tällä tarkoitetaan erilaisiin kokouksiin ja keskusteluihin osallistumista työpaikalla. Organisaatiouuskollisuus on myös työntekijän halua puhua työpaikastaan positiivisessa mielessä julkisuudessa.

#### 2. Altruismi

Altruismilla tarkoitetaan toisten auttamista kasvokkain. Alaistaitojen kohdalla altruismilla tarkoitetaan tarkennettuna juuri työtovereiden ja esimiesten auttamista organisaation kannalta keskeisissä asioissa. Altruismin vaikutukset työilmapiirin paranemiseen ovat isot, sillä ne monesti kertautuvat vasta-auttamisena.

#### 3. Tunnollisuus

Tunnollisuus on täsmällisyyttä, yhteisten pelisääntöjen noudattamista, ajan tehokasta käyttämistä ja yrityksen omaisuudesta huolta pitämistä. Vaikka tunnollisuudessa onkin tärkeää, että työntekijä hyväksyy työpaikan toimintaohjeet, se ei tarkoita samaa kuin olla kiltti. Esimerkiksi tilanteissa, joissa työn tekeminen ei perustellusta syystä johtuen ole järkevää, on tunnollisen työntekijän kieltäytyttävä työn tekemisestä.

#### 4. Reiluus ja huomaavaisuus

Reiluus ilmenee kykynä sietää valittamatta työstä johtuvia ja siinä vääjäämättä ilmeneviä vastoinkäymisiä. Reiluus onkin positiivisen asenteen säilyttämistä epämukavissa ja toisinaan stressaavissa tilanteissa. Reilu työntekijä näkee kehitettävää itsessään muiden sijaan ja kokee muutokset mahdollisuuksina. Huomaavainen työntekijä puolestaan osaa luovia työpaikalla muiden työtovereiden seassa työtoverit siten huomioiden, että ristiriitatilanteilta vältytään ja käytös työpaikalla on ammattimaista. Kaiken kaikkiaan reilu ja huomaavainen työntekijä on tasapuolinen muita kohtaan, sietää erilaisia ihmisiä ja omaa hyvät käytöstavat.

## 5. Aloitteellisuus ja itsensä kehittäminen

Aloitteellinen työntekijä on luova ja hän pyrkii parantamaan organisaation suorituskykyä. Itseään kehittävä työntekijä hakeutuu omatoimisesti kursseille, joiden avulla hän pyrkii kehittämään osaamistaan.

## 6. Myönteinen asenne

Myönteinen asenne ja ajattelutapa työtehtäviä kohtaan ovat meidän itsemme päätettävissä. Voimme itse vapaasti valita myönteisen ajattelutavan, sillä se auttaa jaksamaan vastoinkäymisiä ja raskaita työtehtäviä. Myönteisen asenteen avulla työntekijä myös edistää työtehtäviä ja parantaa mahdollisuuksiaan selvittää hänelle asetetuista vaativista tehtävistä.

Podsakoff ym. (2000) ovat jaotelleet alaistaidot seitsemään eri luokkaan, jotka ovat

### 1. Avustava käyttäytyminen

Avustava käytös on vapaaehtoista toisten auttamista; esimerkiksi toisen työtehtävien tekemistä, kun omat tehtävät on saatu tehtyä. Avustavana käyttäytymisenä Podsakoff ym. pitävät myös työpaikan ristiriitatilanteiden välttämistä, kuten myös Keskinen (2005). Avustavan käyttäytymisen keskeisenä piirteenä on altruismi. Tällä tarkoitetaan sitä, että vapaaehtoinen ja tarkoituksellinen toisen ihmisen auttaminen tapahtuu kasvokkain tämän henkilön kanssa.

### 2. Urheiluhenkisyys

Urheiluhenkisyys on työntekijän reilua ja rehtiä käytöstä työpaikalla. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä kestää vaikeita työoloja ja haastavia työtehtäviä valittamatta turhista. Urheiluhenkistä käyttäytymistä osoittava työntekijä pystyy myös säilyttämään positiivisen ja iloisen mielen, vaikka asiat työpaikalla eivät aina menisikään hänen toivomallaan tavalla. Urheiluhenkiset ihmiset eivät myöskään loukkaannu toisten suhtautuessa epäilevästi heidän tekemiin ehdotuksiin. Lisäksi he ovat valmiita joustamaan omasta edustaan ryhmän edun vuoksi.

### 3. Organisaatiouuskollisuus

Työntekijä käyttäytyy organisaatiolle uskollisesti, kun hän suojelee sitä ulkopuolelta tulevilta uhkilta ja riskeiltä, sekä antamalla ulkopuolisille hyvän ja positiivisen kuvan

yriyksestä. Organisaatiouuskollisuus on siis myös julkisuuskuvan hallinnan keino. Järvinen toteaa (2008, 72), että työntekijää velvoittaa uskollisuusvelvoite, jonka mukaan työntekijän tulee välttää kaikkea, mikä saattaisi aiheuttaa vahinkoa työnantajalle. Järvinen jatkaa, että tämä velvollisuus koskee myös osittain vapaa-aikaa, sillä työnantajan julkinen loukkaaminen ei ole sallittua. Työntekijän tulee myös tehdä työnsä huolellisesti ja esimiehen työnjohto-oikeuden puitteissa antamia määräyksiä noudattaen.

Poliisiorganisaation työntekijällä tämän alaistaidon hyvä hallitseminen on kenties tavallista korostuneemmin tärkeä, sillä poliisi on ammattina yhteiskuntaa kiinnostava. Tästä syystä hyvä maine on poliisille työnannon väline. Tämän lisäksi Poliisilaki velvoittaa poliisihenkilöä käyttäytymään poliisin arvolle sopivalla tavalla. Organisaatiouuskolliseen käyttäytymiseen kuuluu työntekijän sitoutuminen organisaatioon myös vaikeina aikoina. Työsopimuslaki myös säätelee, että työntekijä ei saa kertoa julkisuuteen työnantajan ammattisalaisuuksia, eikä työsuhteessa ollessaan harjoittaa sellaista toimintaa, joka voisi aiheuttaa työnantajalle vahinkoa ja olla näin hyvän tavan vastaista. Organisaatiouuskolliseen käyttäytymiseen kuuluu myös uskollisuus esimiehiä kohtaan. (Hietanen 2014, 14.)

#### 4. Organisaation ohjeiden noudattaminen

Työsuhteessa ollessaan työntekijä sitoutuu tekemään työtä työnjohdon alaisuudessa ja työpaikan ohjeita sekä määräyksiä noudattaen. Podsakoffin ym. (2000, 517) mukaan ohjeiden noudattamisen luokkaan kuuluu niiden noudattaminen myös silloin kun kukaan ei tätä valvo. Tämä alaistaitojen ilmentymä on tärkeä siitä syystä, että se ei usein käytännön työelämässä toteudu. Näin on valitettavan usein tilanne, vaikka kaikki työntekijät tietävät, että työpaikan ohjeita ja sääntöjä pitää noudattaa. Esimiehen tulisikin toistuvasti muistuttaa alaisiaan työpaikan säännöistä.

Poliisiorganisaatiossa ohjeita ja määräyksiä pääsääntöisesti noudatetaan jo virkavelvollisuudenkin sitä vaatiessa. Erityisen hyvin määräyksiä noudatetaan vaativissa poliisitoiminnallisissa tilanteissa, joissa käskyt annetaan määräysten muodossa. Näin ollen työntekijälle ei jää käskyn toteuttamisen suhteen valinnanvaraa kuin tilanteissa, joissa annettu käsky on selkeästi lainvastainen. Ohjeita noudattavaa työntekijää pidetään yleensä hyvänä työntekijänä. (Hietanen 2014, 15.)

## 5. Yksilön aloitekyky

Hyvään aloitekykyyn kuuluvat luovuus ja innovaatiot, joiden avulla pyritään parantamaan organisaation suorituskykyä. Tämänkaltainen aloitteellisuus on vapaaehtoista ja liittyy työtehtäviin. Alaistaitoa on myös ylimääräisen vastuun ottaminen. Podsakoff (2000) on maininnut, että tämän lisäksi aloitteellinen yksilö kannustaa myös muita yrityksen työntekijöitä toimimaan samalla tavalla luovasti ja vastuutehtäviä hoitaen. (Podsakoff ym. 2000, 524.) Esimerkkinä tällaisesta käyttäytymisestä poliisiorganisaatiossa voisi mainita työntekijän, joka haluaa oma-aloitteisesti ottaa vastuulleen yksikön kouluttajan tehtäviä kehittääkseen toimintaa oman luovuutensa kautta. (Hietanen 2014, 15.)

## 6. Kansalaishyveellisyys

Kansalaishyveellisyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä kiinnostusta ja sitoutumista yritystä kohtaan. Tämä ilmenee esimerkiksi osallistumisella päätöksentekoon esittämällä omia näkemyksiä yhteisistä asioista. Lisäksi hyveellistä toimintaa ilmentää riskien ja mahdollisuuksien huomioiminen yrityksen toiminnassa ja yrityksen edusta huolehtiminen osittain jopa oman edun kustannuksella. (Podsakoff ym. 2000, 525.) Poliisissa tällaista toimintaa on esimerkiksi työntekijän osallistuminen rakenteiden ja työprosessien kehittämistä varten yksikköön perustettuun työryhmään, jonka avulla työntekijöiden mielipiteet pyritään huomioimaan.

## 7. Itsensä kehittäminen

Itsensä kehittäminen on yksi keskeisimmistä alaistaidoista. Itsensä kehittämiseen kuuluu tietotaidon ja taitojen kehittäminen omasta halusta. Tällaista vapaaehtoista oman itsensä kehittämistä osoittaa osallistuminen koulutuksiin, jatkokursseille ja tutustuminen viimeisimpiin työmenetelmiin sekä välineisiin. (Podsakoff ym. 2000, 525.) Poliisiorganisaatio tarjoaa hyvät edellytykset itsensä kehittämiseen, sillä Poliisiammattikorkeakoulu järjestää vuosittain runsaasti jatkokoulutuksia poliisialan eri osa-alueilta. Vuorovaikutus, halu oppia uutta ja halu kehittyä ovat alaistaitojen keskeisiä avaimia (Jabe 2012, 72).

### 3.2 Rooliristiriita alaisen roolin ja esimiehen roolin vuoksi

Rooliristiriitoja voi muodostua erilaisista syistä. Roolien välinen ristiriita liittyy kiinteästi alaistaitoihin ja sitä on havaittavissa myös poliisin henkilöstön keskuudessa. Roolien ristiriita koskee tilanteita, joissa työyhteisötaitojen osa-alueet, esimiestaito ja alaistaito, esiintyvät päällekkäin, eli samalla ihmisellä on työyhteisössään kaksi roolia. Toisinaan nämä roolit saattavat haitata toisiaan, jolloin roolien ristiriita muodostuu. (Hietanen 2014, 16.) Esimerkiksi Keskinen tekemässä tutkimuksessa kunta-alan esimiehet olivat kokeneet samanaikaisten esimiehen ja alaisen roolin aiheuttavan rooliristiriitoja (Keskinen 2005, 88). Ongelmat voivat liittyä myös eri roolien välisen ajankäytön tasapainottamiseen, jos esimies on liian kiinni asiantuntijan tehtävissään samalla, kun hänen pitäisi kyetä myös hoitamaan esimiestehtävään kuuluvia vastuitaan (Ristikangas & muut 2008, 33). Poliisissa kahdessa roolissa työskenteleviä ihmisiä ovat esimerkiksi alipäälylystään kuuluvat poliisihenkilöt, joilla on työnjohtotehtäviensä kautta esimiesrooli, mutta samalla he työskentelevät alaisen roolissa ylempiin esimiehiin, kuten poliisipäälylystään nähden. Alipäälylystyö on toisinaan kiusallisessa asemassa kahden roolinsa kanssa, sillä työnantajan tulostavoitteet tulisi täyttää kiristyneestä tilanteesta huolimatta ja samalla pitäisi pystyä huolehtimaan alaisten hyvinvoinnista ja jaksamisesta. (Hietanen 2014, 16.) Keskinen onkin maininnut, että samanaikaisten roolien vuoksi päätöksenteko voi vaikeutua (Keskinen 2005, 53). Rooliristiriita voi johtaa päätöksenteon vaikeutumiseen tilanteissa, joissa esimies joutuu tekemään tiukentuneen resurssitilanteen vuoksi vaikeita päätöksiä tuntien samalla pahaa mieltä työntekijän roolinsa kautta. Tilanteesta tulee monesti entistä tukalampi rooliristiriidan keskellä kamppailevalle henkilölle työntekijätovereiden lisääntyvän painostuksen kautta. Kahdessa eri roolissa työskentelevän ihmisen asema on usein hankala ja monimutkainen. (Hietanen 2014, 16.)

Rooliristiriidan ratkaiseminen edellyttää tilanteen tiedostamista. Päätöksentekijä voi myös jäävätä itsensä päätöksenteosta. Toisinaan ongelmaan haetaan ratkaisua työnohjauksella, sekä eri roolien vastuiden ja oikeuksien selventämisellä. (Keskinen 2005, 53.) Roolien väliseen ristiriitatilanteeseen ajautumista voidaan ehkäistä tukemalla ja suunnittelemalla esimiestehtävä etukäteen hyvin (Ristikangas & muut 2008, 34).

### 3.3 Luottamus

Työpaikoilla esiintyvä luottamus pohjautuu psykologisiin sopimuksiin. Tässä työssä käsitellään psykologista sopimusta ja sen sisältöä myöhemmässä vaiheessa tarkemmin. Luottamus voi ilmetä yksilölle ominaisena, sekä vuorovaikutuksen piirteenä, ja sitä on tutkittu työpsykologisena ilmiönä jo 40 vuoden ajan. Luottamus on alaistaitoihin liittyvä lähikäsite, jolla on seurauksia työyhteisöön. Työpaikoilla esiintyvä luottamus on tunnetila ja erilaisia kognitioita, kuten havaintoja työntekijöiden ja esimiesten luotettavuudesta. Luottamuksen perusta on yhteiset vuorovaikutustilanteet ja niiden kulku, mutta myös organisaation kulttuuri vaikuttaa työpaikalta löytyvän luottamuksen määrään. Valtiota on totuttu pitämään luotettavana työpaikkana työn jatkuvuutta tarkasteltaessa. (Keskinen 2005, 79.) Poliisiorganisaatio on työn jatkuvuutta ajateltaessa maailman kiristyneestä tiloudesta huolimatta edelleen luotettava työnantaja.

Luottamuksen muodostumiseen tarvitaan sekä esimiestä, että alaista. Vastuu luottamuksen rakentumisesta on siis yhteinen, vaikka perinteisesti sitä on pidetty enemmän esimiehen tehtäviin kuuluvana tehtävänä. Esimiesten vastuuta painotetaan työelämässä enemmän kuin alaisten, mikä on kenties johtanut siihen, että alaisuus on viime vuosina ajautunut jonkin asteiseen kriisiin. Alaisten vastuut ovat monessa työyhteisössä jääneet epäselviksi. Kun sekä esimiehet että alaiset tietävät vastuunsa sekä sen mitä heiltä odotetaan, syntyy luottamusta. Luottamusta lisää, kun alainen hoitaa ajallaan hänelle annetut työtehtävät ja noudattaa muutenkin työpaikan yhteisiä pelisääntöjä. Vastaavasti työnantaja kehittää luottamusta maksamalla palkat ajallaan ja tarjoamalla työntekijöilleen hyvät kehittymismahdollisuudet sekä haastavia työtehtäviä. Organisaatiossa luottamuksen syntyyn ja säilymiseen vaikuttavat myös työtehtävien perusteltu ja oikeudenmukainen jakaminen, työtehtävien selkeys, riittävät resurssit ja toimivat työmenetelmät. Luottamusta ylläpitävät myös toimiva johtaminen ja hyvät esimies -alaissuhteet. (Keskinen 2005, 80.) Voidaankin sanoa, että työpaikan hyvät työyhteisötaidot lisäävät luottamusta. Pekka Järvisen mukaan ammattimainen käyttäytyminen työpaikalla synnyttää todellisen luottamuksen ihmisten välille (Järvinen 2008, 82). Esimiehen alaista kohtaan osoittaman luottamuksen ei pidä olla sinisilmäistä uskoa siihen, että jokainen hoitaa työnsä sovitun mukaisesti, vaan esimiestyön luonnollisena osana tulee olla myös kiinnostus alaisia kohtaan ja heidän tekemistensä aktiivinen seuraaminen (Järvinen 2012, 37 - 38). Luottamuksen ollessa kunnossa työyhteisö ryhmänä pystyy keskittymään oleelliseen

työssään keskittäen energiansa siten, että tuloksia syntyy (Heinonen & muut 2012, 112). Arvot ja asenteemme vaikuttavat siihen, miten luottamukseen suhtaudumme. Luottamusta on hankala rakentaa, mikäli kahden ihmisen arvomaailmat ovat kaukana toisistaan. (Pentikäinen 2014, 17.)

Luottamuksen yksi suurimmista uhista työpaikoilla on tänä päivänä alituinen tehokkuuden tavoittelu. Palmu-Joronen on todennut, että rajattoman kasvun ihanteeseen pohjautuvan tehokkuusjohtamisen vakavin haitta on luottamuspääoman tuhoutuminen. Luottamuspääoman katoaminen taas puolestaan näkyy työpaikoilla huononevana työilmapiirinä ja ajastaan tämä saattaa myös näkyä organisaation tuloksessa. Palmu-Joronen jatkaa, että 2000-luvun luottamusjohtamisessa päätöksenteon ja toiminnan tärkein kriteeri on ihmisyyden kunnioittaminen ja inhimillisuus. (Palmu-Joronen 2009, 264.) Epäluottamusta ihmisissä aiheuttavat Pentikäisen mukaan epävarmuus sekä pelko. Yhtäläillä epäselvät viestit ja vaatimukset, virheellinen palaute ja huhut ovat organisaatioluottamukselle uhkia. (Pentikäinen 2014, 22.) Esimies voi ennalta ehkäistä epäluottamuksen muodostumista vahvistamalla luottamusta kiinnittämällä työyhteisön huomion sen omiin vahvuuksiin (Heinonen & muut 2012, 117). Yritysmailmassa luottamus on yhteistyökumppanien rehellisyyteen, tahtoon ja tuloksiin liittyviä odotuksia. Luottamuksellinen suhde osapuolten välillä huokuu hyvää tahtoa ja on tasapainoinen. (Pentikäinen 2014, 17.)

Luottamuksen määrittelyyn syntyvän kolmen eri vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe perustuu laskelmointiin, joka pohjaa panoksen ja tuotoksen hyötyyn. Vuorovaikutuksen jatkuessa saadaan kokemusta toisen toiminnasta, jolloin luottamus alkaa pohjautua tietoon siitä, miten toinen toimii. Syvällisimmästä luottamuksen vaiheesta on kyse silloin, kun osapuolten välillä vallitsee yhteisymmärrys toisen tarpeista ja tavoitteista sekä odotuksista. Tällainen luottamuksen muodostaminen vaatii aikaa. (Keskinen 2005, 79 - 80.)

Luottamuksen syntyminen voi toisinaan kehittyä myös nopeasti ja lyhyessä ajassa. Tällöin puhutaan pikaluottamuksesta, joka perustuu aiempiin yleisiin käsityksiin siitä mahdollisuudesta, että vuorovaikutuksessa olevaan työtoveriin voi luottaa. Tällainen vuorovaikutus sisältää muistikuvia henkilön aiemmista luotettavista vuorovaikutustilanteista, ja kun näitä muistikuvia muodostuu tarpeeksi, voi pikaluottamustila muodostua. (Keskinen 2005, 80.)

Työturvallisuuskeskuksen käsityksen mukaan työpaikalla vallitsevan luottamuksen monia hyötyjä ovat työntekijöiden tietojen ja taitojen leviäminen, sekä vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin helpottuminen. Luottamus on myös nähty voimavarana muutostilanteissa, jolloin se auttaa sietämään riskejä ja epävarmuutta. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

### **3.4 Sitoutuminen**

Työtehtävään sitoutumisen pohjana on tunne työn merkityksellisyydestä (Liukkonen & muut 2006, 51). Kun henkilöstö on sitoutunut työyhteisöön ja sen sääntöihin, organisaation tulos on yleensä hyvä. Sitoutunut työntekijä antaa osaamistaan työyhteisön käyttöön ja edesauttaa töiden sujumista. Työntekijän sitoutumiseen vaikuttaa hänen itsensä lisäksi myös työpaikka, jossa hän työskentelee. Työnantaja pystyy lisäämään työntekijän sitoutumisen määrää tarjoamalla tälle mielenkiintoisia työtehtäviä ja tekemällä työskentelyolosuhteista sellaiset, että työntekijän on mahdollista hallita omaa työtään sekä saada siitä palautetta. Työolosuhteet ovat otolliset sitoutumista ajatellen myös silloin, kun toimintanormit ovat selkeät sekä muuttumattomat ja työntekijän on mahdollista saada tukea työlleen niin esimiehiltä kuin työtovereiltakin. (Työturvallisuuskeskus 2013.) Salmisen (2015, 45 - 46) mukaan sitoutumisen edellytyksiä ovat, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä sekä työyhteisön toiminnan suunnitteluun. Esimiehen omalla sitoutumisella työhön on myös merkitystä, sillä sitoutunut esimies on esimerkki muille työntekijöille (Perttula 2011, 30). Sitoutuminen päämääriin ylittää on lupaus itselle ja muille itsensä likoon laittamisesta tehtävän tekemiseksi (Liukkonen & muut 2006, 46).

Sitoutumisen määrä lisääntyy työntekijän arvomaailman ollessa lähellä työpaikan arvomaailmaa. Tällaisessa tapauksessa työntekijä tekee mielellään työnantajan hänelle määräämiä tehtäviä. Työn tekeminen on tällöin varsin todennäköisesti myös työntekijälle mielekkäämpää, sillä arvojen ristiriidoilta vältytään. Työntekijän itsensä kannalta keskeisiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat oma motivaatiotaso ja mahdollisuus henkilökohtaiseen kehittymiseen työssä. Motivaatio työtä kohtaan vaihtelee. Tämä johtaa vääjäämättä siihen, että myös sitoutumisen määrässä työtä kohtaan tapahtuu vaihtelua. Elämäntilanteet saattavat olla samalla ihmisellä hyvinkin erilaiset ajasta riippuen.



Esimerkkinä voisi mainita henkilön sitoutumisen työtä kohtaan olevan useimmilla erilainen lasten ollessa sellaisessa iässä, jossa nämä tarvitsevat vanhempansa enemmän kuin toisessa elämänvaiheessa, jossa lapset eivät enää tarvitse vanhempansa niin paljon (Perkiö 2011, 60).

Nummelin on jakanut työntekijät kolmeen tasoon sitoutumisen määrän mukaan. Alisitoutunut ihminen tekee työssään vain pakollisen, muun elämän ollessa hänelle paljon tärkeämpää. Alisitoutuneisuus voi olla myös merkki kyllästymisestä työhön. Ylisitoutuneen ihmisen tasapaino työn ja muun elämän välillä on puolestaan epätasapainossa henkilön tehdessä ylipitkiä työvuoroja ja työskennellessä jopa vapaa-aikanaan. Ylisitoutuneen henkilön ammatillinen identiteetti ei eroa hänen muusta persoonastaan. Sopivasti sitoutuneen ihmisen elämä on kokonainen ja hän kykenee ehkäisemään työstressiä huolehtimalla palautumisestaan ja pitämällä yllä tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Nummelin jatkaa, että työyhteisöissä tulee pyrkiä toimimaan sopivan sitoutumisen tasolla. (Nummelin 2008, 49 - 51.)

### **3.4.1 Kiintymyksen ja tunneällyn vaikutus sitoutumiseen**

Carmelin ja Colakoglun mukaan tehokas kiintymys organisaatioon kehittyy työntekijän ja organisaation välillä tiheään tapahtuvien ja toistuvien positiivisten vaihtokauppojen avulla (2005, 80). Tämän näkemyksen mukaan työntekijän oma käsitys organisaatiolta saamastaan tuesta luo perustan voimakkaan sitoutumisen muodostumiselle työntekijän ja organisaation välille (Settoon, Bennet & Liden 1996, viitattu teoksessa Carmel & Colakoglu 2005). Toisin sanoen työnantajan tuella on merkitystä työntekijän kokeman sitoutumisen määrään ja laatuun.

Tunneäly ja sitoutuminen ovat toisiinsa kytköksissä. Carmeli ja Colakoglu ovatkin kirjoittaneet, että huolimatta voimakkaasta positiivisesta sitoutumisestaan työntekijät, joilla ei ole hyvää tunneällyn kykyä, eivät välttämättä onnistu käyttämään alaistaitojaan työyhteisössä. Sitoutuneet ja tunneälykkäät ihmiset onnistuvat tulkitsemaan työtovereidensa tunteita ja mielialoja ja tätä kautta ymmärtämään milloin ja minkälaista apua työtoveri tarvitsee. Näin ollen he onnistuvat käyttämään alaistaitojaan paremmin. (Carmeli & Colakoglu 2005, 84.) Tunneäly auttaa ihmistä sekä eettisten valintojen että päätöksien tekemisessä (Goleman 2011, 15).

### 3.5 Motivaatio

On tärkeää olla motivoitunut, sillä motivaatio on yksi tärkeistä menestystekijöistä elämässä (Niermeyer & Seyffert 2004, 8). Motivoitunut työntekijä tekee työtehtävänsä paremmin ja laadukkaammin kuin mitä työntekijä, jonka motivaatio ei ole kohdallaan. Motivoitunut työntekijä ymmärtää oman roolinsa lisäksi mitä on tekemässä. Mielekkäiden työtehtävien hoitaminen hyvin motivoi kypsää ihmistä. (Christerson 1992, 43.) Motivaatio on merkityksellinen myös poliisityössä, sillä motivoituneet poliisit ovat sitoutuneita työhönsä ja tekevät parhaansa työssään (Bennett & Hess 2004, 296). Yleisesti tarkasteltuna ihmisen on nähty olevan motivoitunut, kun hän haluaa tehdä jotakin. Motivaation käsitteen alle mahtuvat kaikki syyt esimerkiksi rahasta pelkoon tai vaikka palkkaan, jotka saavat henkilön toimimaan. (Adair 2006, 89.) Motivaatio voidaan nähdä tilanteen tavoitteisiin perustuvana kognitiivisena prosessina. Motivaatio on persoonallisuuden, sosiaalisen ympäristön ja kognitioiden vuorovaikutusta. (Liukkonen & muut 2006, 24.) Esimies on motivoinnin osalta kuitenkin avainasemassa. Työntekijän motivoiminen ei onnistu käskemällä tai uhkailemalla, sillä aito motivaatio muodostuu sujuvasta yhteistyöstä sekä mielekkästä työstä. (Dunderfelt 2014, 12 - 13.) Esimerkiksi töiden suunnitteleminen ja päämäärien asettaminen perinteisinä esimiestehtävinä ovat tärkeitä motivoimisen työkaluja (George 2002, 239). Lynchin mukaan poliisiesimiehen tulisi kuitenkin ymmärtää, että motivaatio lähtee henkilöstä itsestään ja suoriutuakseen annetusta tehtävästä tulee työntekijällä olla asiasta tietämystä, aikaa tehdä työ ja sisäinen halu todella tehdä hänelle annettu tehtävä (Lynch 1998, 65). Työntekijän on itse motivoituttava omasta työstään ja huolehdittava työkyvystään myös muutoin. Työntekijän tulee ottaa vastuu hyvään työsuoritukseen johtavista asioista. (Kauppila 20.3.2016, Helsingin Sanomat.)

Henkilöstön motivoimisen tulisi olla johtamisen ensisijaisia tavoitteita (Baker 2002, 93). Työntekijöiden motivoiminen sisältää sellaisten kannustimien hyödyntämistä, joiden avulla saadaan aikaiseksi positiivista käyttäytymistä ja asennetta, mikä puolestaan johtaa organisaation tavoitteiden toteutumiseen (Iannone & Iannone 2001, 37). Toisten henkilöiden motivoimisen kultainen sääntö on, että ainoastaan motivoitunut johtaja onnistuu motivoimaan toisia henkilöitä (Adair 2006, 91). Esimiehenä työskentelevän on hyvä muistaa, että motivoiminen ei ole manipulointia. Kyse on manipuloimisesta, mikäli henkilö yrittää saada oman etunsa nimissä toiset tekemään jotakin vastoin heidän omaa etuaan. Motivointiin puolestaan liittyy molemmille osapuolille sopivat päämäärät, joihin

pääsemiseksi luodaan korkeamoraalinen kumppanuus. (McGinnis 1986, 18.) Rakentavina on käydä omien alaisten kanssa keskusteluja ja selvittää, mitä he ajattelevat työstään ja mitä toivomuksia heillä työn suhteen on (Christerson 1992, 44 - 45). Esimiehen tehtävät henkilöstön motivoimiseksi ovatkin yhteisten tavoitteiden löytäminen yhteistyössä työntekijöiden kanssa, työntekijöiden tukeminen näiden kehittäessä omaa osaamistaan, parhaiden työehtojen varmistaminen ja antaa työntekijöiden kokea panostamisensa kannattavaksi (Niermeyer & Seyffert 2004, 65).

On tärkeää myös muistaa, että työntekijän on itse löydettävä pysyvä motivaatio työtään kohtaan. Työntekijöiden pysyvästä motivaatiosta huolehtiminen ei siten ole esimiehen tehtävä, vaan esimiesten tulisi keskittyä laatimaan työntekijöille selvät tehtävät, jotta nämä tietävät mitä työpaikalla pitää tehdä (Mair 2004, 58). Työntekijä ei tee älykkäitä valintoja työssään ja lisäksi häneltä puuttuu työstään mielekkyyden tunne, mikäli kuva työstä on epäselvä (Liukkonen & muut 2006, 36). Omaa työtä on myös muistettava arvostaa, sillä tunne työn merkityksellisyydestä syntyy siitä, että työntekijä kokee tekevänsä arvokkaita työtehtäviä (Liukkonen & muut 2006, 51). Adair on määritellyt, että viisikymmentä prosenttia motivaatiosta on lähtöisin ihmisestä itsestään ja viisikymmentä prosenttia häntä ympäröivästä maailmasta (Adair 2006, 38). Niermeyer & Seyffert puolestaan ovat kirjoittaneet jokaisen työntekijän olevan aivan itse vastuussa oman motivaation löytämisestä ja työasenteestaan (Niermeyer & Seyffert 2004, 63). Motivaatio liittyy myös riittävän unen määrään, sillä on erittäin hankalaa pysyä motivoituneena ilman riittävää määrää laadukasta unta. Tästä johtuen ihmisen tulisi nukkua tarpeeksi varmistaakseen motivaation säilymisen hyvänä. (Jensen 1995, 100.)

*"Sisälläsi asustaa todellinen nero, joka vain odottaa esille pääsyään. Motivaatio on se kipinä, tuli ja intohimo, joka saa tuon neron syttymään. Motivaatio hoitaa yksinkertaisimmankin rutiinin ja puskee meidät kiusallisimpien ja vaikeimpien hetkien läpi. Se saattaa kuljettaa meidät kohtalomme kynnykselle mukanaan kutsu hurjimpiin unelmiimme. Unelmien toteuttaminen on ihmiskunnan jalointa toimintaa, oli kyseessä sitten pieni tai suuri unelma. Meidän tulisi ottaa tehtävämme vakavasti. Tästä riippuu yhteinen tulevaisuutemme, ja ainakin oma tulevaisuutesi."*

(Jensen 1995, 5)

### 3.6 Psykologinen sopimus

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan sellaista äänetöntä sitoutumista, joka muodostuu aina kun uusi työntekijä palkataan yritykseen. Psykologinen sopimus on virallisen paperilla vahvistetun työsopimuksen ulkopuolinen työnantajan ja työntekijän käsitykset sisältävä sopimus asioista, joita työnantaja odottaa työntekijän tekevän palkkansa vastineeksi. Uusimmat määritelmät tarkoittavat psykologisella sopimuksella henkilön uskoa työnantajan ja työntekijän molemminpuolisiin velvollisuuksiin. (Keskinen 2005, 71.) Aarnikoivu on Keskinen kanssa samaa mieltä siitä, että psykologinen sopimus on juridisen työsopimuksen ohella työntekijän ja työnantajan välille muodostuva kirjaamaton sopimus, jonka avulla osapuolet määrittävät odotuksensa toisiaan kohtaan (Aarnikoivu 2010, 19). Jouni Luukkala puolestaan kirjoittaa, että psykologisella sopimuksella tarkoitetaan kokemusta reiluudesta, oikeudenmukaisuudesta ja tasapuolisuudesta (Luukkala 2011, 48). Salmisen mukaan niin työnantajan kuin myös työntekijän suunnalta työsuhteeseen kohdistuu odotuksia työn luonteesta ja työyhteisöstä sekä työsuhteen tarjoamista mahdollisuuksista (2015, 50). Useimmat odotuksista ovat ääneen lausumattomia ja ovat ikään kuin vakiintuneita ja normaaleja työelämän sääntöjä, joita on alettu kutsuaan psykologiseksi sopimukseksi (Ristikangas & muut 2008, 228).

Eri sopimusosapuolilla saattaa olla eri näkemykset psykologisen sopimuksen sisällöstä. Parhaimmillaan sopimuksen sisältö pohjautuu oikeudenmukaiseen vallankäyttöön, osapuolten väliseen luottamukseen ja reiluuteen. Työntekijän rehellisyys ja vastuullinen suhtautuminen työtovereihin ja työtehtäviin ovat esimerkkejä työnantajan odotuksista psykologista sopimusta kohtaan. Vastavuoroisesti työntekijä voi katsoa psykologiseen sopimukseen sisältyvän esimiehiltä saatavaa tukea, organisaation huolenpitoa työntekijän terveydestä ja haasteellisia työtehtäviä, joiden kautta oma kehittyminen on mahdollista. (Keskinen 2005, 71.) Aarnikoivu kirjoittaa sopimuksen pitävän sisällään esimerkiksi odotuksen työntekijöiden tasapuolisesta kohtelusta ja että omaan työhön on mahdollista vaikuttaa. Hän jatkaa myös esimiesten tehneen sopimuksen ja odottavan alaisilta hyviä alaitaitoja ja vastuullisuutta osana työyhteisöä. (Aarnikoivu 2010, 25.) Psykologinen sopimus on siten vastavuoroista vaikuttamista toiseen sopimusosapuoleen. Tämä näkyy esimerkiksi siten, että uudella työntekijällä on työn aloittaessaan tietyt odotukset työnantajaa kohtaan ja aika näyttää miten työnantaja nuo odotukset täyttää palkkana työntekijän tekemästä työpanoksesta. Tämän jälkeen työntekijä säätelee työpanostaan ja

odotuksiaan työpaikalla siihen perustuen, miten työnantaja on hänen alkuperäiset odotuksensa täyttänyt. (Lud ym. 2011, 116.) Psykologisesta sopimuksesta tulee sitä vahvempi, mitä useampaan odotukseensa työntekijä saa työnantajaltaan vastakaikua (Aarnikoivu 2010, 25).

Psykologisen sopimuksen ongelma on, että sen täyttymiseen ei kiinnitetä aina riittävästi huomiota (Aarnikoivu 2010, 26) Toinen ongelma on, että sen sisällöstä ei puhuta tarpeeksi. Tätä ongelmaa pahentaa työntekijän ja organisaatioiden jatkuva muutos. Parhaiten kuva psykologisesta sopimuksesta luodaan keskustelemalla siitä työhönottovaiheessa mahdollisimman kattavasti, jolloin molemmat osapuolet tietävät mitä toinen osapuoli häneltä odottaa virallisen työsopimuksen lisäksi. Mitä lähempänä toisiaan osapuolten näkemykset yhteisestä sopimuksesta ovat, sitä paremmin siitä pystytään pitämään kiinni. Sopimuksen pitävyys puolestaan lisää työtyytyväisyyttä sekä työmotivaatiota, joiden avulla työntekijät saadaan paremmin sitoutettua organisaatioon ja sen toimintatapoihin. (Keskinen 2005, 74 - 75.) Työntekijän työteholla ja panoksella on myös oletettavasti yhteys työntekijän mielestä sopimukseen kuuluvia odotuksia kohtaan. Lud onkin kirjoittanut pitävänsä todennäköisenä, että työntekijöillä, jotka tekevät työnsä hyvin ja työtehtäviensä lisäksi osoittavat positiivista käyttäytymistä työpaikalla, on enemmän odotuksia organisaatiota kohtaan kuin henkilöillä, jotka tekevät vähemmän (Lud ym. 2011, 116). Aarnikoivun näkemyksen mukaan henkilön työmotivaation ja sitoutuminen työhön riippuu täysin siitä, miten psykologinen sopimus työpaikalla on onnistuttu täyttämään (Aarnikoivu 2010, 26).

Psykologista sopimusta voidaan rikkoa, vaikka osapuolet olisivatkin noudattaneet virallista työsopimusta. Esimerkiksi jos joku työntekijöistä saa myönnytyksiä työpaikan pelisäännöistä sen vuoksi, että on ystäväystynyt esimiehen kanssa, on työpaikan psykologista sopimusta rikottu. Tulospalkkauksen aikakaudella eletessä psykologista sopimusta voidaan rikkoa myös maksamalla kaikille työntekijöille samaa palkkaa, vaikka osa heistä tekisi huomattavasti muita parempaa tulosta. Luottamus työnantajan ja työntekijän välillä kärsii, mikäli psykologista sopimusta rikotaan toistuvasti. Luottamuksen tilalle tulee epäluottamus osapuolten tekemiä lupauksia kohtaan. (Luukkala 2011, 48.)

## 4 TYÖNTEKIJÄN VASTUU

Työelämä on muuttunut Suomessa entistä epävarmemmaksi. Tästä syystä työntekijälle on myös tullut entistä enemmän vastuuta niin omasta työllistymisestään, kuin myös oman ammattitaidon ylläpitämisestä. Työntekijän yksi tärkeimmistä tehtävistä on olla lopettamasta kyselemistä työpaikalla. Työntekijän vastuuta pohdittaessa on myös uskallettava kysyä, mitä esimerkiksi irtisanotut työntekijät ovat oman työmarkkinakelpoisuutensa edistämiseksi tehneet? Nykyinen globaali yhteiskunta sysää vastuuta työllistymisestä työntekijälle itselleen. Työntekijä voi helpottaa työllistymistään tai ylipäättään työpaikkansa säilyttämistä ottamalla itse omatoimisesti vastuuta osaamisestaan, kehittämisestään ja urastaan. Ongelmana on, etteivät työntekijät itsekään tunnu täysin ymmärtävän ammattitaitonsa jatkuvan kehittämisen merkitystä työmarkkinakelpoisuuden näkökulmasta. Tämä johtaa liian usein siihen, ettei kehitykseen panosteta riittävästi ja työpaikoilla yksinkertaisesti tyydytään vain toistamaan vanhoja rutiineja. (Salminen 2015, 11 - 12.) Kyky kehittää ammattitaitoaan on kuitenkin erittäin keskeinen taito työntekijälle, sillä muutos on nykyisin pysyvä työelämän ilmiö (Mönkkönen & Roos 2010, 261).

Työntekijän vastuuta tarkastellaan usein puutteellisesti vain työnantajan määräysten noudattamisen kannalta. Tämän lisäksi huomiota olisi kiinnitettävä enemmän työntekijän vastuuseen työtovereita ja hänestä itsestään. Oman ammattitaidon lisäksi on pystyttävä toimimaan tuottavana työyhteisön jäsenenä, kyettävä suunnittelemaan omaa työajan käyttöönsä tehokkaasti ja vastattava asiakkaiden palvelutarpeisiin. (Salminen 2015, 13 - 14.) Työntekijältä odotetaan vastuuta omien työtehtävien tekemisessä sekä tukemista muiden työtovereiden työtehtävien hoitamiseksi (Mönkkönen & Roos 2010, 145).

Pelkkä työntekijän vastuun korostaminen itsessään ei johda tavoiteltuun lopputulokseen. Vastuun korostamisen lisäksi työntekijöiden on tunnettava työsuhteensa tasapuoliseksi ja reiluksi. Tämä tarkoittaa osittain sitä, että työntekijä tuntee myös itse saavansa tekemästään työstä hyötyä ja että hänen antamansa työpanos on oikeassa suhteessa työstä saatuihin hyötyihin nähden. (Salminen 2015, 45.)

#### 4.1 Työntekijän osaamisvaatimukset

Alaisilta odotetaan hyvää käytöstä, reilua toveruutta työyhteisössä, tehtävien hoitamista sovitun mukaisesti, sitoutumista, itsenäistä ajattelua, lojaalisuutta ja itsensä kehittämistä (Ristikangas & muut 2008, 227 - 228). Työntekijöiden keskeisiä osaamisvaatimuksia (core competencies) on mietitty erittäin tarkasti esimerkiksi monikansallisissa yrityksissä. Salmisen kirjassa (<http://wdrs.fnal.gov/elr/competencies>, viitattu lähteessä Salminen 2015, 20 - 23) osaaminen on määritelty olevan yksilön kykyä tehdä työnsä asiallisesti. Keskeiset osaamistavoitteet on jaoteltu seuraavalla tavalla:

1. *Työn tunteminen ja tekninen osaaminen.* Työntekijä osoittaa työtekniikoiden, taitojen, välineiden ja työprosessien tuntemusta. Työntekijä hankkii tietoa selvittääkseen sisäisiä ongelmia ja pyrkii kehittämään vaihtoehtoisia taitoja ja teknistä osaamista.
2. *Työn määrä.* Työntekijä tekee riittävän määrän työtä eikä pysähdy liiaksi epäoleellisiin yksityiskohtiin sekä kykenee työstämään useita työtehtäviä samalla aikaa ja priorisoimaan ne tarkoituksenmukaisella tavalla.
3. *Oma-aloitteisuus ja luovuus.* Työntekijä suunnittelee työt ja kykenee tekemään ne ilman yksityiskohtaisia ohjeita. Tekee rakentavia ehdotuksia ja ottaa lisävastuuta ja arvioi uutta teknologiaa olemassa olevien ongelmien ratkaisemiseksi.

Monikansallisissa yrityksissä työntekijöiltä edellytetään huomattavasti paljon muitakin ominaisuuksia kuin vain ammatissa vaadittava substanssiosaaminen. Tällaista muita ominaisuuksia ovat:

- ❖ *Yhteistyö ja tiimityöskentely.* Työntekijän odotetaan työskentelevän tasapainoisesti yhdessä muiden kanssa, jotta työt tulvat tehdyiksi. Osaa jakaa työn kannalta keskeistä tietoa muille ja työskentelee tehokkaasti myös osastojen välisiä rajoja ylittävissä tehtävissä.
- ❖ *Työn laatu.* Työntekijä ylläpitää korkeita laatuvaatimuksia aikapaineesta huolimatta ja korjaa omat virheensä sekä tekee työt ensimmäisellä kerralla.

- ❖ *Luotettavuus.* Työntekijä tekee työt ajallaan ja johdonmukaisesti sekä työskentelee tarpeen tullen tunteja saadakseen annetut työtehtävät valmiiksi. On täsmällinen ja säännöllisesti paikalla. Haluaa tehdä parhaansa ja huolehtii velvoitteistaan.
- ❖ *Sitoutuu turvallisuuteen.* Työntekijä ymmärtää ja noudattaa turvallisuusohjeita ja -käytäntöjä.
- ❖ *Tukee monimuotoisuutta.* Kohtelee kaikkia ihmisiä kohteliaasti ja arvostaa erilaisia näkemyksiä, osoittaa huomioivansa yksilöiden eroavaisuudet ja kohtelee toisia reilusti riippumatta sukupuolesta, rodusta, ihonväristä, sukupuolisesta suuntautuneisuudesta tai uskonnosta.
- ❖ *Kommunikaatio.* Kirjoittaa ja puhuu tehokkaasti käyttäen tilanteeseen sopivia käytänteitä. Osoittaa rehellisyyttä ja avoimuutta sekä ilmaisee mielipiteensä selkeästi. Kuuntelee toisia kokouksissa ja perustelee omat näkökantansa ja palautteensa sekä tekee lisäkysymyksiä varmistaakseen, että on ymmärtänyt asian oikein.
- ❖ *Asiakaspalvelu.* Kuuntelee asiakkaita ja reagoi heidän kysymyksiinsä tehokkaasti. Ratkaisee asiakkaiden ongelmia heidän edukseen ja seuraa asiakastyytyväisyyttä. Pyrkii täyttämään asiakkaiden odotukset ja tekee vaadittavat toimet, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä.
- ❖ *Ongelmanratkaisu.* Ennakoi ongelmat ja arvioi erilaiset vaihtoehdot ongelmien ratkaisemiseksi ja päätyy järkeviin ratkaisuihin. Pyrkii toiminnassaan jättämään kaikki toimet tekemättä, jotka eivät tuo lisäarvoa.
- ❖ *Yksityiskohtien huomioiminen.* Noudattaa tarkkuutta asiakirjojen ja yksityiskohtien kirjaamisessa.
- ❖ *Joustavuus.* Työntekijä säilyttää ennakkoluulottoman ajattelun ja vaihtaa mielipidettään uuden informaation perusteella. Pystyy vaihtamaan sujuvasti tehtävästä toiseen tilanteen niin vaatiessa ja mukautuu asiakkaiden toivomuksiin.



- ❖ *Järjestys.* Työntekijä pystyy työstämään useita projekteja samanaikaisesti ja määrittelemään niiden kiireellisyyden käytännöllisesti sekä laatimaan yksityiskohtaisia aikatauluja työn tekemiseksi.
- ❖ *Kehittäminen.* Pyrkii kehittämään omaa ja muiden suorituskkyä pyytämällä toistuvasti palautetta ja opiskelemalla uutta. Ohjaa ja auttaa muita rakentavasti heidän kehittämisekseen ammatillisesti.
- ❖ *Laadun tarkkailu.* Tekee työnsä korkealla laadulla ja kykenee ylläpitämään laatua paineista huolimatta.
- ❖ *Innovaatio.* Kyseenalaistaa tavanomaiset menetit ja mukauttaa niitä uusiin tarkoituksiin sekä pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaa.
- ❖ *Rahoitus- ja yritystoiminta.* Työntekijä tuntee yleisellä tasolla työpaikkansa rahoitukseen ja yritystoimintaan liittyvät käytänteet.
- ❖ *Etiikka.* Tämän ominaisuuden taidot liittyvät työntekijän henkilökohtaisiin arvoihin, joilla voi olla vaikutusta työntekijän käytökseen työpaikalla.

#### **4.2 Työntekijän vastuusta työnantajaa kohtaan**

Työntekijän velvollisuus tehdä työtä työnantajansa lukuun perustuu työntekijän ja työnantajan väliseen solmittuun työsopimukseen. Sopimus pitää sisällään niin sanotun työnantajan työnjohto-oikeuden, johon perustuu työnantajan oikeus käytännössä johtaa työntekoa. Työntekijä on velvollinen tekemään työnsä huolella noudattaen työnantajansa toimivaltuuksiensa rajoissa antamia määräyksiä. Työnantajalla on oikeus päättää työnsisällöstä, eli siitä, mitä työtä työntekijä tekee. Työnantajalla on myös oikeus päättää miten työntekijä työt tekee sekä milloin työtä tehdään eli käytännössä päättää työntekijän työvuoroista. Lisäksi työnantaja voi päättää työpaikan osalta, missä työtä tehdään. Poliisin osalta valtionvirkamieslaki määrittelee työntekijän virkasuhteen. Virkamieslain mukaan virkasuhde on julkisoikeudellinen palvelussuhde, jossa työn suorittaja on virkamies. Työnantajalla on oikeus määrätä virkasuhteeseen liittyvistä työtehtävistä (Hankilanoja 2007, 13). Työnantajan työnjohto-oikeuden perusteella työnantaja voi määrittää käytännön

työn tekemiseen liittyvistä yksityiskohdista lain, velvoittavien työehtosopimusten ja työntekijän sekä työnantajan välillä solmittavan työsopimuksen ehtojen puitteissa (Aarnikoivu 2010, 20). Työ on muuttuneista työelämän olosuhteista huolimatta edelleen tänä päivänä prosessi, jolla on rakenne ja jonka toimintaa on organisoitava. Organisoiminen on esimiesten tehtävä eikä alaisten. (Mair 2004, 17.) Esimiehillä on oikeus odottaa työntekijän tekevän työtään sen mukaan, mitä esimies on ohjeistanut delegoidessaan työtehtävän alaiselle tehtäväksi, ellei tämä tuo esille vaikeuksia tai pyydä esimieheltä apua työn tekemiseen (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 99). Työntekijällä on kuuliaisuusvelvoite työtään kohtaan, mikä tarkoittaa, että työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti ja noudatettava työnantajan antamia määräyksiä (Järvinen 2005, 30).

Työsuhteen alussa sovitulla työsopimuksella työnantaja voi asettaa työntekijälle myös muita vastuita, joita ovat esimerkiksi rakentava ja ammattimainen suhtautuminen työyhteisöä kohtaan, lojaali suhtautuminen työnantajaa kohtaan, asiallinen käytös niin asiakkaita kuin myös työtovereita kohtaan, työpaikan järjestyksestä ja yleisestä siisteydestä huolehtiminen, huolellisuus työtehtävien tekemisessä ja jopa velvollisuus olla antamatta työnantajasta virheellisiä tietoja tai lausuntoja. (Salminen 2015, 46 - 47.) Alaisen tehtävä on myös tukea esimiesten päätöksentekoa ja osoittaa arvostusta esimiehen tekemää työtä kohtaan samalla tavalla, kuin miten esimiesten odotetaan osoittavan arvostustaan työntekijän työpanosta ja työtehtävää kohtaan (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 146).

Työntekijän on myös noudatettava työnantajan antamia turvallisuutta koskevia määräyksiä ja ohjeita sekä käytettävä työnantajan antamia suoja- ja turvalaitteita (Salminen 2015, 47). Työntekijän velvollisuuksiin kuuluu myötävaikuttaa omaksi turvakseen säädettyjen toimenpiteiden toteutukseen ja muiden työntekijöiden työturvallisuudesta huolehtiminen (Hankilanoja 2007, 28). Poliisin työ on yleisesti ottaen toisinaan vaarallista. Erityisesti poliisin operatiivisilla kenttätehtävillä työskenneltäessä riskit kuuluvat osaksi toimenkuvaa hälytysluonteisten tehtävien hoitamiseksi. Poliisi on tästä syystä johtuen varustanut jokaisen työntekijänsä henkilökohtaisilla suojarusteilla ja henkilökohtaisilla voimankäyttövälineillä, joita työntekijöiden on käytettävä operatiivisilla tehtävillä toimittaessa.

### **4.3 Lojaliteetti- ja salassapitovelvollisuus**

Työntekijää koskee lojaliteettivelvoite työnantajaa kohtaan. Tämä tarkoittaa, ettei työntekijä saa harjoittaa työsuhteen aikana toimintaa, josta voisi aiheutua työnantajalle haittaa. Salassapitovelvollisuuden vuoksi työntekijä ei saa paljastaa työssään tietoonsa saamia ammatti- ja liikesalaisuuksia eikä hyödyntää niitä omaksi hyödykseen. Työnantajasta ei myöskään saa levittää negatiivista tietoa riippumatta siitä, pitääkö tieto paikkaansa vai ei. Sosiaalisessa mediassa käydään nykyisin hyvin usein keskustelua ihmisten työnteosta ja työntekijän onkin syytä muistaa, että myös sosiaalisessa mediassa tapahtuvassa viestinnässä pätevät samat säännöt kuin kasvotusten tapahtuvassa. Sosiaalisessa mediassa tapahtuvista työnantajaan kohdistuvista arvostelevista puheista jää helposti jälki, jonka perusteella työsopimus lausunnon kirjoittaneeseen työntekijään saatetaan jopa purkaa kirjoituksen johdosta. (Salminen 2015, 48 - 49.) Työntekijän tehtävänä organisaatiossa on tavoitella työnantajan etua (Kauppila 20.3.2016, Helsingin Sanomat).

Poliisia velvoittavasta salassapitovelvoitteesta on säädetty valtion virkamieslain 4 luvun 17§:ssä, joka viittaa viranomaisten toiminnan julkisuudesta annettuun lakiin. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 6 luvun 23§ määrittelee, että viranomaisen palveluksessa oleva samoin kuin luottamustehtävää hoitava ei saa paljastaa asiakirjan salassa pidettävää sisältöä tai tietoa, joka asiakirjaan merkittynä olisi salassa pidettävä, eikä muutakaan viranomaisessa toimiessaan tietoonsa saamaa seikkaa, josta lailla on säädetty vaitiolovelvollisuus. Vaitiolovelvollisuuden piiriin kuuluvaa tietoa ei saa paljastaa senkään jälkeen, kun toiminta viranomaisessa tai tehtävän hoitaminen viranomaisen lukuun on päättynyt. Salassapitovelvollisuus koskee siten poliisiviranomaisena työskenteleviä henkilöitä myös kaiken työssä tietoon tulleen tiedon osalta.

### **4.4 Työntekijän vastuu työtovereita ja itseään kohtaan**

Poliisi on organisaationa sellainen, jonka tekeminen sekä tulos pohjautuvat pitkälle ryhmätyöhön ja yhdessä työskentelyyn. Pääasiassa organisaation työntekijät työskentelevät jossakin työryhmässä organisaation eri sektoreilla. Organisaation toiminnan perustuessa yhteistyöhön on jokaisen työntekijän tekemä työpanos erittäin tärkeä. Mikäli joku organisaation työntekijöistä ei tee hänelle kuuluvia tehtäviä, vastuu työkuorman tekemisestä siirtyy muun työyhteisön kannettavaksi. On normaalia, että henkilön

työsuorituksen taso aika ajoin vaihtelee, mutta pitkittyessään epätasapainoinen tilanne työyhteisön vastuiden jakautumisessa on työyhteisölle haitallista. (Salminen 2015, 51.)

Työtehtävien vastuullisen hoitamisen lisäksi jokainen työntekijä vaikuttaa käyttäytymisellään siihen, miten innostava, kannustava ja tukeva työyhteisö on. Yhtäläillä työntekijät käyttäytymisellään voivat saada työyhteisön ilmapiirin energiaa kuluttavaksi ja pahaa mieltä sekä pettymyksiä aiheuttavaksi. Tuomalla työyhteisöön positiivista energiaa sekä myönteisyyttä työyhteisö saadaan kukoistamaan, mutta rasittamalla työtovereita liikaa omilla murheillamme kärsii myös heidän työhyvinvointinsa, jolloin koko työyhteisön jaksaminen on koetuksella. Työpaikalla esiintyvän huonon käytöksen syyksi tarjotaan usein joidenkin henkilöiden välisiä huonoja henkilökemioita. (Salminen 2015, 51 - 52.) Dunderfelt on kuvannut henkilökemioita ihmisten välillä vallitsevien tyylien erilaisuudeksi (Dunderfelt 2014, 29). Suurin osa ihmisistä kykenee kuitenkin käyttäytymään työssään asiallisesti, vaikka omassa elämässä olisi samaan aikaan ongelmia. Moni kuitenkin sysää työtovereiden niskaan omat tunteensa kiroilemalla, mököttämällä tai jopa kiusaamalla, mikä vaikuttaa työkavereiden vireeseen tehdä töitään. Työpaikoilla ei aina osata käyttäytyä aikuisen lailla ja syystä tai toisesta työpaikoilla havaitaan infantiilia käytöstä (Salminen 2015, 217). Monet työntekijät ovat kohdanneet liikaa esimerkiksi turhauttavia työelämän muutoksia ja tästä johtuen ovat alkaneet hoitamaan työtään täyttämällä vain vähimmäisvaatimukset sekä osoittamalla aktiivisuutta ainoastaan vastustamalla uusia ideoita. (Mönkkönen & Roos 2010, 261).

Yhdelläkään työntekijällä ei ole oikeutta pilata työkaverin mahdollisuuksia onnistua työssään kiusaamalla, häiritsemällä tai käyttäytymällä muuten epäammattimaisesti. (Salminen 2015, 52 - 53.) Työyhteisön jokaisella jäsenellä on velvoite käyttäytyä hyvien käytöstapojen mukaisesti, arvostaa toisia, välttää seksuaalista häirintää ja kiusaamista sekä kuunnella muita asiallisesti (Ristikangas & muut 2008, 230). Selän takana toisista puhuminen on erittäin tehokas tapa nakertaa työpaikan työilmapiiriä (Roos & Mönkkönen 2015, 107). Epäammattimaisen käytöksen kitkemiseksi on aloitettava tutkimalla omaa käytöstään. Mikäli työntekijä ei halua, että työyhteisössä puhutaan pahaa selän takana, kannattaa hänen itsensä olla ensimmäinen, joka ei kenenkään selän takana puhumista tee. Vastuu hyvästä käyttäytymisestä työpaikalla on osa työntekijöille kuuluvaa ammattitaitoa ja tärkeää olisikin ymmärtää epäkohteliaan ja epäasiallisen käyttäytymisen olevan työpaikalla tiedettyä haitallisempaa. Epäreilua käytöstä työpaikalla on esimerkiksi

negatiivisen ilmapiirin luominen ja toisista juoruileminen, mikä johtaa herkästi tyytymättömyyden ja tehokkuuden laskuun. Työyhteisön jokainen jäsen on vastuussa siitä, että epäasialliseen käytökseen puututaan. (Aaltonen & Lindroos 2012, 38 - 39.)

Työelämän kiireessä työntekijällä on oikeus ja velvollisuus huolehtia myös omasta jaksamisestaan ja hänen omalla vastuullaan on määritellä oman jaksamisen rajat. Ainainen joustaminen työajoissa ja työtehtävissä voi jossain vaiheessa aiheuttaa työntekijän mielen ja kehon pettämisen. (Ristikangas & muut 2008, 229.) Oman työkuorman vuoksi on toisinaan uskallettava kieltäytyä lisätehtävistä ja sanottava "ei", mikä on osattava kuitenkin tehdä loukkaamatta muita (Lindholm & Salminen 2013, 139). Jaksamisesta huolehtimisen lisäksi itsestään huolehtiminen voi tarkoittaa myös aineellisten perustarpeiden tyydyttämistä esimerkiksi työstä saadun palkan avulla sekä sosiaalisten tarpeiden tyydyttämistä solmimalla työn kautta ihmissuhteita. Työn avulla ihminen voi myös saada arvostusta, mikä vahvistaa henkilön itsetuntoa. Työntekijä, joka ei kestä kehityksessä mukana ja joka ei pysty kehittämään tai ylläpitämään osaamistaan, joutuu työyhteisössä sivummalle eikä hänen työpanoksellaan ole suurta käyttöä. (Salminen 2015, 56.) Työntekijän keskeisinä taitoja ovatkin oman työn aktiivinen kehittäminen, tietojen ja taitojen jakaminen muiden työntekijöiden kanssa sekä työyhteisön jäsenenä toimiminen (Mönkkönen & Roos 2010, 146). Työmenetelmiä kehitettäessä huomio kannattaa kiinnittää niihin seikkoihin, mitä ylipäätään voidaan muuttaa (Christerson 1992, 36). Aikaa ja energiaa ei siis kannata hukata siihen, mihin ei itse pysty tosiasiallisesti vaikuttamaan.

Jokainen kansalainen on vastuussa yhteiskuntaansa kohtaan, mikä monesti unohtuu ihmisten miettiessä vain omia oikeuksiaan ja yhteiskunnan hänelle tuottamia palveluita. Hyvinvointiyhteiskuntien muodostumisen ohella on muodostunut väestönosa, joka tyytyy elämään muiden kustannuksella. Suomalainen osaaminen ei ole tällä hetkellä täysipainoisesti käytössä työttömyyden vuoksi. On muistettava, että ihmiseltä edellytetään palveluista vastinetta. Vaikeasta työllisyystilanteesta huolimatta omien taitojen kehittämiseen kannattaa panostaa myös tulevaisuudessa, sillä ammattitaitoiselle työvoimalle tulee olemaan tarvetta teknisen kehityksen myötä. (Salminen 2015, 65.)

#### 4.5 Yleiset työelämätaidot

Työelämässä vaadittavia yleisiä työelämätaitoja vaaditaan niin esimiehiltä kuin myös alaisilta. Työssä menestymisen edellytyksenä on, että työntekijä suhtautuu työhönsä ja työtovereihinsa ammattimaisesti. Myös työntekijän esimiehet lasketaan näihin työtovereihin. (Salminen 2015, 71 - 72.) Hyvä vuorovaikutus esimiehen kanssa on edellytys työnteolle. Alaisen ja esimiehen välisessä suhteessa on kysymys kahden aikuisen henkilön suhteesta, johon molempien on annettava oma panoksensa. (Kauppila 20.3.2016, Helsingin Sanomat.) Työntekijän tulee osata auttaa esimiestään johtamaan eikä pyrkiä vesittämään tämän työtä (Mönkkönen & Roos 2010, 147).

Esimiesten piikittelystä on muodostunut valitettavasti monelle päivittäinen ajanviete ja esimies nähdään usein ainoastaan vihollisena, kenelle sanotaan mitä mieleen tulee, jotta omaan työpäivään saadaan sisältöä. Sen sijaan, että työntekijä käyttäisi vähäisen työaikansa esimiehen kiduttamiseen, tulisi työntekijän pyrkiä havaitsemaan esimiehen kokema paine ja sen taustalla olevat syyt sekä pyrkiä helpottamaan esimiehen kokemaa stressiä ja kohdella häntä kuten itseään toivoisi työpaikalla kohdeltavan. (Hoover 2012, 43 - 44.) Esimiehen näkeminen yhteisenä vihollisena voi alkuun toimia työyhteisöä yhdistävän funktiona, mutta pitkittyessään tällainen tilanne ei kuitenkaan ole terve ja esimiehen sijaan vika tulisi nähdä muissa asioissa, kuten esimerkiksi kilpailevassa yrityksessä (Sundvik 2006, 28 - 29). Ammattimaisesti työhönsä suhtautuva ihminen pystyy hallitsemaan tunnereaktioitaan ja tuntemaan aitoa ylpeyttä omasta ammattitaidostaan pyrkien kehittymään ammatissaan osaavammaksi. Ammattimaisen suhtautumisen kannalta merkityksellistä on myös oman työn merkityksen ymmärtäminen osana laajempaa kokonaisuutta. Oman työn arvostaminen on tärkeää, sillä arvostuksen puuttuminen voi pahimmillaan johtaa niin sanottuun boreout-tilaan, joka on tietynlaista tylsistymistä omaan työhön tehden työnteosta innotonta. (Salminen 2015, 72 - 73.)

Pitkäjänteinen ammattimainen työskentely edellyttää itsensä johtamisen taitoa. Tärkeitä itsensä johtamisen taitoja ovat muun muassa taito määritellä tavoitteita ja päämääriä, tunteiden ja asenteiden tunnistaminen sekä muokkaaminen, palautteen hankkiminen ja vastaanottaminen, itsenäinen ajattelu muita kuunnellen, uskallus työskennellä oman mukavuusalueen ulkopuolella, kyky hoitaa rutiinitehtäviä ja kyky jaksaa odottaa tulosten muodostumista. Itsensä johtamisen kannalta oleellista on tietää, mitä haluaa. Kyse on myös

energian hallinnasta ja työntekijälle tärkeää onkin huolehtia riittävästä unen määrästä, ravitsevasta ruoasta ja riittävästä määrästä liikuntaa. Energia kannattaa myös kohdistaa työnteon kannalta oleelliseen. Työelämän muuttuessa aina vain kiireisemmäksi, on työntekijän kyettävä järjestämään itselleen työrauhaa. (Salminen 2015, 74 - 79.)

Ammattitaitoa on myös oman alan kehityksessä mukana pysyminen muun muassa seuraamalla oman alan kirjallisia julkaisuja sekä omatoimisen kouluttautumisen avulla. Ongelmanratkaisua on pidetty perinteisesti vain johdolle ja esimiehille kuuluvana asiana. Työntekijällä asiantuntijana on kuitenkin monesti syvällisempi asiantuntemus ja osaaminen aihealueesta kuin esimiehellään, joten myös työntekijöiden on otettava osaa yrityksen päätöksentekoon. Päätöksenteko edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja, sillä usein se on erilaisten näkemysten yhteensovittamista. Omat näkemykset on osattava esittää perustellusti siten, että muut ymmärtävät ne. (Salminen 2015, 81 - 83.) Työntekijän on muistettava myös, että hän on usein itse työssään parempi asiantuntija kuin oma esimiehensä. Tästä johtuen työntekijän olisi myös muistettava arvioida esimiestään tämän esimiestaitojen perusteella, eikä niinkään puhtaan substanssiosaamisen pohjalta. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 146.)

Tietotekniikan kehittyessä yhä useampi työ tehdään tietotekniikkaa hyödyntämällä (Salminen 2015, 84). Tilanne on vastaavanlainen myös poliisiorganisaatiossa, jossa yhä useampi toimenpide osana työprosesseja tehdään tietotekniikan avulla. Poliisin palveluista kasvava osa on saatavilla sähköisenä käyttöön kotitietokoneen ääreltä. Näiden seikkojen johdosta myös poliisin työntekijöiden on opeteltava jatkuvasti uusien tietojärjestelmien ja laitteiden käyttöä töiden hoitamiseksi. Ongelmaksi on osoittautunut, ettei työnteon ohella ole enää aikaa opetella työvälineiden ja järjestelmien tehokasta käyttöä. Tästä syystä johtuen järkevä työntekijä pyrkii kehittämään osaamistaan myös omalla ajallaan, sillä lyhyenkin panostuksen avulla työntekijä vi työssään saavuttaa paljon. (Salminen 2015, 84 - 85.)

Työelämän muutokset ovat nykyisin arkipäivää myös suomalaisessa yhteiskunnassa. Muutoksen tuulet ovat puhaltaneet useaan otteeseen kuluneen vuosikymmenen aikana myös poliisiorganisaation yli. Työelämässä tarvitaan nykyisin aina vain enemmän myös henkistä joustavuutta. Roikkuminen nykyhetkessä ei riitä ja työntekijältä vaaditaan kykyä niin toimintojen kehittämiseen kuin myös epävarmuuden sietokykyä. Henkinen joustavuus

on myös kykyä kyseenalaistaa omia toimintamallejaan ja uskallusta astua oman mukavuusalueen ulkopuolelle. (Salminen 2015, 85 - 87.) Muutokset asettavat erityisiä paineita myös organisaatiossa esimiehenä työskenteleville työntekijöille, sillä muutoksien ottaminen käytäntöön on esimiesten vastuulla oleva asia. Muutos tarkoittaa esimiestyössä usein vaatimista ja työnjohto-oikeuden käyttöä, mikä nykyisin koetaan osittain vieraaksi tavaksi johtaa, vaikka muutoksen loppuun saattamisen kannalta työnjohto-oikeuden käyttäminen olisi välttämätöntä. (Järvinen 2012, 57.) Tulevaisuudessa on kuitenkin myös tärkeää, että työntekijät kehittävät aktiivisesti omaa rooliaan ja tavoitteitaan sekä ottavat enemmän vastuuta omista tekemisistään niin motivoinnin kuin työnkuvan osalta (Kauppila 20.3.2016, Helsingin Sanomat).

Tunteet ajavat meitä kohti tavoitteitamme. Tunteita esiintyy erilaisissa muodoissa myös työpaikoilla vaikuttaen työssä tehtyihin päätöksiin. Työssä menestymisen edellytyksenä on siten myös tunteiden tunnistaminen ja ohjaaminen. Tunnetaidot ovat kykyä havaita omat tunteensa, mutta ne ovat lisäksi myös muiden tunteiden tunnistamista ja ymmärtämistä. Tunteiden tunnistamisen yhteydessä puhutaan myös empatiakyvystä. Eräs tärkeä tunnetaito on henkilön kyky itsehillintään. Itsearvostus on myös tunnetaito ja se tuo tekemiseen mukanaan jämäkkyyttä toimien pohjana itsesuojelulle mahdollistaen myös muiden henkilöiden huomioimisen. Pärjääminen työyhteisössä vaatii tunnetaitoja. Hyvin tunnetaitojen avulla työntekijä tunnistaa tunteisiin vaikuttamisen väärinkäyttö. (Salminen 2015, 94 - 98.)

Yleisiin työelämän taitoihin kuuluu rakentavan suhteen ylläpitäminen omaan esimieheensä. Aikuismainen käytös ilman ylimääräistä pelkoa tai miellyttämistä on vaatimus huolimatta siitä, vaikka työntekijän ja esimiehen suhde ei olekaan tasaveroinen. Vuorovaikutus ja avoimuus ovat työntekijän keinoja vaikuttaa esimieheen. Esimiesten huonoiksi väitettyjen päätöksien takana saattaa myös olla työntekijän osaamattomuus tuoda näkemyksiään esille, minkä vuoksi esimieheen on pyrittävä vaikuttamaan ennen päätöksentekoa. Pyrkimällä avoimeen vuorovaikutukseen esimiehen kanssa työntekijä välttää turhia ristiriitoja. (Salminen 2015, 101 - 103.) Vuorovaikutusosaaminen pitää sisällään erilaiset kommunikaatioon ja suhteiden luomiseen liittyvät taidot (Mönkkönen & Roos 2010, 209). Yksi elämän tärkeimpiä taitoja on tulla toimeen muiden ihmisten kanssa (Peltola 2011, 11). Hyvän yhteistyön tekijöitä ovat konkreettinen läsnäolo vuorovaikutustilanteessa, kuunteleminen, jämäkkyys ja selkeys puhettavassa, positiivisuus



ja yhteiset tavoitteet (Dunderfelt 2014, 71 - 79). Ihmisten on tarkoitettu toimia ryhmässä yksintyöskentelyn sijaan, minkä takia tehtävän yhteistyön tulisi olla helppoa. Suurin este hyvään yhteistyöhön on ihmisten toimiminen omin ehtojensa mukaan. (Peltola 2011, 11.)

#### **4.6 Kehittyminen ammatillisesti**

Jatkuva henkilökohtaisen osaamisen kehittyminen ja ylläpito on edellytys työntekijän työssä menestymiselle. Äärimmäisen vaarallinen ajatus on, jos työntekijä työuran vakiinnuttua ja vakituisen työsuhteen alkamisen jälkeen ryhtyy kuvittelemaan, että jo kattunut osaaminen riittää, ja että osaamista ei enää jatkossa tarvitse kehittää. Työelämän muuttuessa kiivaaseen tahtiin ei enää riitä, että osaa päivittäisen työnsä. On varauduttava etupainotteisesti tuleviin osaamistarpeisiin. (Salminen 2015, 193.) Maailma vaikuttaa olevan nykyään aiempaa pienempi, mikä tarkoittaa, että organisaatioiden on suoriuduttava usein paikallisen tason tehtävien lisäksi globaalien tapahtumien aiheuttamista haasteista. Tämä on osaltaan johtanut siihen, että jatkuvasta muutoksesta on tullut työelämään enemmän sääntö kuin poikkeus. Selvitäkseen muutoksista organisaatioiden on välttämättä jaettava vastuuta töiden kehittämistä myös työntekijöille. (Liukkonen & muut 2006, 38 - 39.) Työntekijän tulee seurata työrooliaan ja havaita siihen liittyviä osaamistarpeita sekä kyettävä kehittämään itseään osaamistarpeiden suuntaan (Kauppila 20.3.2016, Helsingin Sanomat).

Työlainsäädännön mukaan työnantajalla on vastuu tarjota työntekijöilleen ammattiin liittyvää koulutusta, jotta työntekijät kykenevät selviytymään työssä tapahtuvista muutoksista. On kuitenkin huomionarvoista, että edellisen lauseen sisällöstä huolimatta päävastuu työntekijän oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä on työntekijällä itsellään. Työntekijää ei voi pakottaa oppimaan, vaan siihen tarvitaan työntekijän omaa halua. (Salminen 2015, 193.) Osaamisen kehittäminen on monilla aloilla nähty tärkeänä tavoitteena, sillä maailman muuttuessa työelämässä tavoitteisiin pääsemiseksi vaaditaan uusia työskentely- ja ajattelutapoja. Perinteisesti eri ammattialoilla on arvostettu substanssiosaamista, eli sitä, että työntekijä tuntee ja tietää oman alansa. (Mönkkönen & Roos 2010, 201.)

Ajatus omaehtoisesta ja kenties vapaa-ajalle sijoittuvasta ammattitaidon ylläpitämiseksi suoritettavasta opiskelusta ei kuitenkaan vaikuttaisi enää nykyisin olevan kaikille aivan

itsestään selvää. Yhä useammin kuulee sanottavan, että mitään ylimääräistä ei ilman lisäpalkkaa suostuta tekemään. Tämä herättää kysymyksen siitä, ovatko osa organisaation tuottavuusongelmista ainakin osittain työntekijöistä johtuvia prosesseihin ja rakenteisiin liittyvien ongelmien lisäksi? Prosessi voi periaatteessa olla suunniteltu sujuvaksi, mutta ongelma piileekin esimerkiksi työntekijän väline- tai tietojärjestelmäosaamisessa, joita ei ole työntekijän toimesta haluttu kehittää työolojen muuttuessa vastaamaan tämän hetkisiä vaatimuksia, jotta työyhteisö toimisi mahdollisimman tuottavalla tavalla. Oman työn kokonaisuuden helpomman hallittavuuden vuoksi osaamisen on oltava tarpeeksi laaja-alaista (Mönkkönen & Roos 2010, 205). Ajatus siitä, että omaehtoista ammattitaidon kehittämistä ei ilman lisäpalkkaa tehdä on siten paradoksaalinen, kun ajatellaan, että työntekijän ammattitaitoa kehittämällä myös itse työn tekeminen oletettavasti helpottuisi. Salminen kuvaa kestävämmäksi ajatusta siitä, että työntekijän kouluttamisesta vastaisi yksipuolisesti työnantaja (Salminen 2015, 194).

Elinikäisen oppimisen periaatteiden mukaan työntekijän tulisi olla halukas oppimaan uutta ja kehittämään itseään muun muassa työssä tarvittavien teknisten taitojen osalta. Työntekijän tulisi oppiakseen asettaa itselleen osaamistavoitteita sekä kyetä oppimaan onnistumisista ja virheistä työelämässä. Oppimisen ottaminen osaksi jokapäiväisiä rutiineja on tehokas tapa varmistaa oman ammattitaidon ylläpitäminen työlle asetettujen vaatimusten tasolla. Oleellista uuden opiskelemisessä on keskittyä tärkeimpiin asioihin ja sisäistää ne. Tehokkaan oppimisen edellytys on, että työntekijä osaa arvioida itseään ja tunnistaa omat kehityskohteensa. (Salminen 2015, 195 - 200.) Esimies on motivaation osalta kuitenkin avainasemassa. Työntekijän motivoiminen ei onnistu käskemällä tai uhkailemalla, sillä aito motivaatio muodostuu sujuvasta yhteistyöstä sekä mielekkästä työstä. (Dunderfelt 2014, 12 - 13.)

Menestyksen takaa löytyy yleensä tehtyjä valintoja, ponnistelua ja selkeää urasuunnittelua. Oman työuran suunnitteleminen kuvastaa henkilön halua olla vastuussa omasta elämästään. Työntekijä voi vaikuttaa urasuunnittelun avulla omaan tulevaisuuteensa. Vaihtoehtoja työelämässä on edetä urallaan asiantuntijana, esimiehenä, kansainvälisellä uralla tai tekemällä jatkossakin nykyistä työtä. Jatkaminen nykyisessä työtehtävässä edellyttää myös kehittämistä ja uusien asioiden opiskelua. (Salminen 2015, 202 - 204.)

#### 4.7 Myönteinen asenne

Asiat työyhteisössä alkavat mennä pieleen, mikäli oma paha olo ja rasittavat tunteet valutetaan holtittomasti työyhteisöön (Dunderfelt 2014, 56). Positiiviset tuntemukset sitä vastoin tehostavat ihmisen ajattelua sekä huomiointikykyä. Uteliaisuudella ja innostuksella uusia asioita kohtaan saadaan aikaan positiivisuutta. (Heinonen & muut 2012, 37.) Työntekijä ei voi joka tilanteessa valita mitä työtä tekee ja kenen kanssa hän sitä tekee, mutta siihen hän voi vaikuttaa, miten itse suhtautuu työhönsä ja muihin ihmisiin (Peltola 2011, 10). Työssä pärjääminen vaatii työntekijän positiivista ja myönteistä suhtautumista omaa ammattiaan ja omaa työnantajaansa kohtaan. Positiivisuuteen kannattaa kuitenkin panostaa, sillä oma suhtautumisemme työtämme ja työtovereitamme kohtaan määrittelee osittain myös sen, miten meitä itseämme kohtaan suhtaudutaan. Turhan moni työntekijä päätyy kyllästyneeksi työntekijäksi, joka näkee työssään vain negatiivisia seikkoja. Negatiivisten asioiden syyksi löydetään monesti ilkeäksi väitetty esimies ja ikävät työkaverit, mikä voi myrkyttää työyhteisön ilmapiirin. Toinen seuraus negatiivisesta ajattelusta on päätyminen lähtevien listalle, mikäli organisaatio joutuu vähentämään henkilöstöään. Työntekijän kannattaa pyrkiä olemaan työssään osa ratkaisua eikä osa ongelmaa. On tärkeää muistaa, että yhdelläkään työntekijällä ei ole oikeutta lannistaa työyhteisöä, vaikka ei itse olisi työhönsä tai sen olosuhteisiin tyytyväinen. Suhtautumalla työasioihin positiivisesti työntekijä näkee ympärillään huomattavasti enemmän mahdollisuuksia kuin mitä negatiivisen ajattelun seurauksena. Positiivisuuden ohella on hyvä muistaa ajatella myös realistisesti. Asioita saa työelämässä kyseenalaistaa ja ongelmia suorastaan pitää nostaa esiin käsiteltäväksi. (Salminen 2015, 207 - 2010.)

Salminen kirjoittaa, että työhön suhtautuminen on asia, johon voi itse vaikuttaa. Työtehtävästä riippumatta sitä voi arvostaa ja sen voi pyrkiä tekemään mahdollisimman hyvin aivan kuten työsopimusta allekirjoitettaessa työntekijä on luvannut. Huomionarvoista on, että mikäli joku katsoo aiheelliseksi työstä maksaa, on sillä myös jokin arvo riippumatta siitä, osaavatko kaikki sitä arvostaa. Toinen vaihtoehto on siirtyä siihen joukkoon työntekijöistä, jotka jakavat työtehtävät niin sanottuihin "paskatöihin" ja muutamaaan tähdellisempään tehtävään. (Salminen 2015, 212 - 213.) Työntekijä voi siten omalla toiminnallaan aiheuttaa kitkaa työyhteisössä jättämällä itsensä töiden ulkopuolelle ja keskittymällä puhumaan ainoastaan työmäärään nähden vähäisistä resursseista sekä johtoon liittyvistä ongelmista (Mönkkönen & Roos 2010, 145).

Asenteita voi muuttaa, mikä vaatii omien asenteiden tunnistamista, asenteiden hyödyllisyyden miettimistä ja lopuksi itsensä johtamisen kykyä. Asenteita on mahdollista muuttaa tietoisesti sekä uusien kokemusten kautta. Myönteisen ajattelun yksi hyöty on, että se kerää puoleensa myönteisiä seurauksia. (Salminen 2015, 217 - 218.) Asenne ylipäättään on myös valintakysymys, minkä hyväksyminen on merkki henkilökohtaisen vastuun ottamisesta ja aktiivisuudesta. Työntekijän toivotaan tekevän päätöksen tuoda parhaat puolensa työpaikalle sekä pitävän työstään. (Lundin & muut, 2005, 98.) Alaisena työskentelevän työntekijän on myös muistettava kunnioittaa esimiehiä, mikä edellyttää esimiesten aseman ymmärtämistä. Esimiehetkin ovat jonkun alaisia ja joutuvat tekemään työtä saamiensa ohjeiden mukaisesti. Arvostukseen esimiestä kohtaan vaikuttaa myös työntekijän suhtautuminen muihin ihmisiin elämässä ylipäättään. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 84.)

## **5 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

Tutkimuksen kysely lähetettiin yhteensä kahdellekymmenelle henkilölle, joista kyselyyn vastasi kolmetoista henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen kuusikymmentäviisi prosenttia, jota voidaan pitää kyselyssä hyvänä prosenttina. Hyvään vastausprosenttiin työnkiireiden keskellä vaikutti varmasti se, että kysely kohdistui tutkijan omaan vertaisryhmään poliisipäällystään.

### **5.1 Työntekijöiden alaistaitojen vaikutus esimiesten johtamistyöskentelyyn**

#### **5.1.1 Alaistaitojen vaikutukset vastaajien päivittäiseen esimiestyöhön**

Kyselyyn vastanneista henkilöistä yhtä lukuun ottamatta jokainen vastaaja tunnisti työntekijöidensä alaistaitojen vaikuttavan omaan päivittäiseen esimiestyöhönsä. Yhden vastaajan esimiestyöhön alaistaidot eivät vaikuttaneet alaisten vähäisestä määrästä johtuen. Työntekijöiden alaistaitojen positiivisena puolena nähtiin oman esimiestyön helpottuminen kun hyviä alaistaitoja omaavia henkilöitä ei tarvitse jatkuvasti ohjata ja neuvoa heidän omissa työtehtävissään. Hyvät vuorovaikutustaidot nähtiin poliisitoiminnan laatua ja tuottavuutta edistävänä tekijänä siinä missä hyvien alaistaitojen koettiin parantavan esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta itsessään. Hyvät alaistaidot nähtiin myös esimiestyön perustana ja tekijänä, jonka ansiosta työnteko hyvät alaistaidot omaavien

työntekijöiden kanssa oli esimiesten mielestä ylipäättään helppoa. Alaistaidot vaikuttivat yhden vastaajan mielestä myös esimiehen mahdollisuuksiin palkita työntekijöitä heidän työnantajaa kohtaan osoittamastaan joustamisesta, mikä helpotti esimiehen työn tekemistä.

*"Mitä paremmat alaistaidot alaisilla on, sitä vähemmän esimiehen tarvitsee valvoa ja ohjata heidän tekemisiään. Hyvät alaistaidot omaavat henkilöt tekevät oma-aloitteisesti etukäteissuunnitelmien mukaista työtä, jolloin esimiehen ei välttämättä tarvitse yliaktiivisesti johtaa, valvoa ja puuttua operatiiviseen /päivittäiseen toimintaan, vaan hän voi keskittyä muihin tehtäviin."* (Vastaja 3)

*"Työnteko on jatkuvaa vuorovaikutusta työyhteisön jäsenten välillä. Mitä parempaan ja hedelmällisempään vuorovaikutukseen kykenemme, sitä todennäköisemmin se realisoituu paremmaksi laaduksi ja enemmän tekemiseksi. Kysymys ei ole perseen nuolemisesta tai mielistelystä, vaan rakentavasta suhteesta sekä kollegoiden että esimiesten ja alaisten välillä. Mitä parempia alaistaitoja henkilöstöllä esiintyy, sitä paremmat edellytykset myös esimiehellä on selviytyä yhteisistä töistä ja sitä parempaa ja hedelmällisempää vuorovaikutusta esimiehen ja alaisen välillä esiintyy."* (Vastaja 4)

*"Hyvät alaistaidot omaavien kanssa työskentely on erittäin helppoa."* (Vastaja 8)

*"Hyvät alaistaidot luovat mielestäni pohjan onnistuneelle esimiestyölle."* (Vastaja 9)

*"Voin palkita noita joustajia juuri joustamalla heidän suuntaansa. Asioiden hoitaminen on helpompaa, kun joukossa on alaisia jotka voivat joustaa. Ja joihinkin vain voi luottaa, että asiat hoituvat joutuisasti ja sovitusti, enemmänkin."* (Vastaja 12)

Työntekijöiden alaistaidoilla ei ollut ainoastaan positiivisia vaikutuksia esimiesten päivittäiselle työnteolle. Negatiivisena vaikutuksena vastaajat näkivät työn tekemisen muuttumisen vähemmän mieluisaksi tai heikommin sujuvaksi luoden haasteita. Työntekijöiden sitoutumisen puutteesta nähtiin aiheutuvan kertaalleen ohjeistettujen työtehtävien uudelleen ohjeistamista työntekijöiden tullessa jopa kuukausien kuluttua kysymään jo aiemmin ohjeistettuun työhön ohjeita uudelleen töiden ollessa edelleen tekemättä. Oma-aloitteellisuuden ja itsenä kehittämisen halun puute nähtiin myös

hidastavan töiden tekemistä. Henkilöstön ammatinhallinnan puutteiden koettiin kuormittavan esimiestä päivittäisessä työn tekemisessä.

*"Hyvät alaistaidot helpottavat huomattavasti esimiestyötä, heikot tai olemattomat alaistaidot taas aiheuttavat hmm.. haasteita. Hyvät alaistaidot omaavien kanssa työskentely on erittäin helppoa, kun taas huonoilla alaistaidoilla varustettujen kanssa yhteistyö on jatkuvaa tervanjuontia."* (Vastaja 8)

*"Kun sitoutuminen puuttuu, niin ei pidetä sovituista asioista kiinni. Joutuu turhaan sanomaan samoista asioista ja vatvomaan samoja asioita, kun asiat voisi hoitaa kerralla kuntoon. Joiltain puuttuu oma-aloitteellisuutta sekä halua kehittää itseään, jolloin asioiden hoitaminen hidastuu ja vaikeutuu. Monet asiat olisi hoidettavissa heti ja kerralla kuntoon, mutta kun puuttuu halu tehdä sovitut työt heti tai mahdollisimman pian, niin sitten hakataan päätä seinään muutaman kuukauden jälkeen ja tullaan kysymään samoja asioita uudestaan."* (Vastaja 6)

*"Mikäli henkilöstö ei hallitse/selviydy omasta työstään niin kuin pitäisi, niin se kuormittaa päivittäin myös esimiestä."* (Vastaja 5)

### **5.1.2 Työntekijöiden alaistaitojen vaikutukset vastaajien päätöksentekoon**

Suurin osa kyselyyn vastanneista henkilöistä koki työntekijöiden alaistaitojen vaikuttavan heidän päätöksentekoonsa jollain lailla. Tämä näkyi esimerkiksi siten, että päätöksiä tehtiin usein yhdessä alaisten kanssa näiden esityksestä. Alaisen tavalla esittää asian perustelut katsottiin olevan vaikutusta päätöksiin yksittäisissä asioissa. Esimiehet pitivät alaisiaan alan parhaina asiantuntijoina, mistä johtuen alaisen esityksellä nähtiin ilman muuta olevan vaikutusta asiassa tehtävään päätökseen. Perusteltu esitys koettiin perustellun päätöksen raameiksi. Työntekijän jättäessä sovitun työtehtävän tekemättä nähtiin tämän vaikuttavan yhden vastaajan mukaan esimiehen päätöksentekoon siten, että asiassa joudutaan mahdollisesti tekemään toinen päätös, kuin mitä alun perin oli tarkoitus tehdä. Työntekijöiden alaistaitojen erojen nähtiin myös vaikuttavan tapaan, jolla päätöksistä kerrotaan työntekijöille. Osalle on mahdollista kertoa asiat suoraan, kun taas toisille päätöksen sisältö täytyy kertoa kauniimmin.

*"Siinä missä hyvät alaistaidot edistävät esimiehen ja alaisen vuorovaikutusta, se mahdollistaa esimieheltä parempaa päätöksentekoa. Päätökset rakennetaan useimmiten yhdessä, sekä alaisen että esimiehen vuorovaikutuksen tuloksena. Parhaimmillaan päätöksen tekeminen on yhdessä tekemistä, prosessi, mihin vaikuttavat sekä alaisen että esimiehen näkemykset." (Vastaja 4)*

*"Vaikuttavat. Valtaosa työtehtävistä on tiimityötä. Alainen on useimmiten tehtävänsä paras asiantuntija ja on ihan selvä, että esimies tekee omaa työtään saman asian parissa eri tavalla riippuen siitä, miten asian esimiehelle esitetään. Myös päätöksenteko on yhteinen prosessi. Asian ratkaisuun vaikuttaa suuresti se, miten asia esimiehelle esitetään ja miten esimies esitetyn asian ymmärtää." (Vastaja 4)*

*"Toisille voi sanoa suoraan miten asia on ja toisille on hyvä sanoa asia hieman kauniimmin (mutta asia ilmaistaan kuitenkin) eli ei vaikuta varsinaisesti päätöksentekoon, mutta sen esittämiseen. Joskus on saattanut vaikuttaa myös päätöksentekoon, kun asia on esim. jätetty hoitamatta, niin asialla voi joutua tekemään erilaisen päätöksen kuin alkujaan oli tarkoitus." (Vastaja 6)*

*"Perustellusti esitelty asia luo raamit perusteltuun päätöksentekoon." (Vastaja 13)*

Työntekijöiden alaistaidot vaikuttivat myös päätökseen siitä, miten rikostorjunnassa tutkittavaksi tulevia juttuja voitiin alaisille jakaa. Alaisten taidoissa ja osaamisessa on eroja, mistä johtuen tiettyjä juttuja ei voitu jakaa joillekin työntekijöille. Tämän vuoksi tutkittavien juttujen koettiin toisinaan kasaantuvan osaaville alaisille, vaikka tämä ei tavoiteltavaa ollutkaan.

*"Kyllä. Vaikuttaa esim. juttujakoon, kaikki eivät selviä kaikista jutuista." (Vastaja 10)*

*"Saattaa olla niin, että työt kasaantuvat niille henkilöille, joilla on alaistaidot hallussa. Ei pitäisi vaikuttaa." (Vastaja 11)*

### 5.1.3 Alaisen ammatinhallinnan vaikutus keskeisenä alaistaitona esimiestyöhön

Työntekijöiden ammatinhallinta nähtiin jokaisen vastaajan mielestä esimiestyöhön vaikuttavana asiana. Työntekijöiden ammatinhallinnalla oli sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia esimiestyön tekemiselle. Positiivisia vaikutuksia oli vähentynyt johtamisen ja ohjeiden antamisen tarve alaisten osatessa itse suorittaa työnsä ilman esimiestä, mikä jätti esimiehelle enemmän aikaa muulle esimiestyölle sekä esimiehen keventynyt työtaakka. Lisäksi ammattinsa hallitsevan henkilön katsottiin kykenevän itsenäisesti löytämään työstään oleelliset ja työn kannalta keskeiset seikat saaden esimieheltä vastineeksi hieman enemmän liikkumavaraa työssään kuin mitä henkilö, jonka ammatinhallinta ei ole hyvällä tasolla. Ammatinhallinnan eroista johtuen esimiehet joutuivat seuraamaan esimerkiksi vähemmän töissä ollutta ja oletettavasti ammattinsa heikommin hallitsevaa työntekijää enemmän, kuin mitä jo pidempään työssä ollutta ja ammattinsa paremmin hallitsevaa työntekijää. Pahimmillaan esimies joutui seuraamaan ja arvioimaan työntekijän osaamista asiassa sekä mahdollisuuksia selvittää annetusta tehtävästä lähes jokaisen työtehtävän osalta.

*"Mitä parempi ammattitaito ja mitä paremmat alaistaidot sitä vähemmän henkilö tarvitsee johtamista, kevyt ohjailu riittää." (Vastaaja 3)*

*"Ammattitaitoinen työntekijä saa enemmän liikkumavaraa tekemisissään. Osaava työntekijä löytää yleensä asiasta oleellisen pointin ja osaa esittää asiansa niin, että myös esimies ymmärtää asian oikean tilan." (Vastaaja 4)*

*"Hyvin ammattinsa hallitseva on helppo ja hyvä työntekijä, josta tulee pitää huolta. Huonosti ammattinsa hallitseva on "haaste" ja vaatii lähes joka asiassa eräänlaisen arvion siitä suoriutuuko henkilö tehtävästä vai ei ja jos, niin täyttääkö lopputulos varmasti laatuvaatimukset." (Vastaaja 8)*

Osaavan ja ammattinsa hyvin hallitsevan työntekijän mielipiteillä nähtiin olevan merkitystä myös hierarkiassa ylöspäin mentäessä. Työntekijän hyvä ammatinhallinta myös lisäsi esimiehen luottamusta työntekijää ja tämän tekemisiä kohtaan. Työntekijöiden ammatinhallinnan tasoissa olevista eroista johtuen esimiehet joutuivat myös harkitsemaan mitä tehtäviä esimerkiksi poliisin hälytystoiminnassa ja mitä rikosjuttuja poliisin



rikostorjuntatyössä voitiin kenellekin alaiselle hoidettavaksi antaa. Tehtävien jakamiseen vaikutti ammatinhallinnan ohella myös työntekijöiden ikä.

*"Osaavalla henkilöllä on annettavaa jopa ylöspäin hyvine ajatuksineen ja toimintamalleineen. Osaava työntekijä on myös sellainen johon voi luottaa täysin."*  
(Vastaja 1)

*"Tutkinnassa jutun jakoon vaikuttava tekijä, kentällä siihen kenelle voi millaisenkin työtehtävän antaa. Aina on eritasoisia työntekijöitä ja eri-ikäisiä."* (Vastaja 12)

Ammatinhallinnasta johtuvana negatiivisena asiana vastaajat kokivat myös puutteellisesta ammatinhallinnasta johtuvan lisääntyneen esimiehen suorittaman työntekijän ohjaamisen tarpeen kuin myös töiden kasaantumisen hyvällä ammatinhallinnalla varustetuille työntekijöille.

*"Puutteellinen ammatinhallinta vaatii esimieheltä enemmän ohjausta työntekijän työhön."*  
(Vastaja 10)

*"Kun ammatinhallinta on kunnossa, niin se vaikuttaa työpaikan tehokkuuteen. Pystytään keskittymään oleelliseen. saattaa myös olla niin, että työt kasaantuvat niille henkilöille, joilla hommat luistavat."* (Vastaja 11)

#### **5.1.4 Työntekijöiden asenteiden vaikutukset esimiestyöskentelylle**

Työntekijöiden asenteen nähtiin vaikuttavan esimiesten työskentelyyn työpaikalla erittäin paljon. Positiivinen asenne takasi esimiehen mahdollisuudet keskittyä varsinaisen työn tekemiseen eikä työaika tästä syystä kulunut työskentelyä häiritsevien asioiden hoitamiseen. Työyhteisön ilmapiirin lisäksi myönteisellä asenteella koettiin olevan positiivinen vaikutus myös esimiestyöskentelylle helpottuneen vuorovaikutuksen johdosta. Työntekijän myönteinen asenne koettiin myös työtehtävien jakamista helpottavaksi erään esimiehen vastauksen perusteella. Myönteisen asenteen nähtiin myös ruokkivan työpaikalle lisää myönteistä ajattelua. Myönteinen asenne nähtiinkin yhtenä alaisen ja esimiehen välisen luottamuksen edellytyksistä. Esimiestyö koettiin sitä mukavampana, mitä myönteisempi ilmapiiri työyhteisössä vallitsi. Positiivinen asenne ja ilmapiiri koettiin

myös esimiestä itseään kehittämään kannustavana sekä toimintatapoja kehittämään kannustavana asiana.

*"Mielestäni positiivinen asenne työyhteisössä vaikuttaa osaltaan myös esimiehisyteen eli on helpompi tehdä tarvittavia päätöksiä kun voidaan keskittyä työntekoon eikä sitä haittaavien asioiden ratkomiseen."* (Vastaja 9)

*"Myönteisellä asenteella on suuri vaikutus koko työyhteisön ilmapiiriin sekä myös esimiestyöskentelyyn. Vuorovaikutusta on paljon helpompi hoitaa myönteisessä ilmapiirissä kuin negatiivisessa."* (Vastaja 10)

*"Työtehtävien antaminen on myönteiselle henkilölle aina helpompaa kuin negatiiviselle."* (Vastaja 12)

*"Myönteinen asenne on yksi esimiehen ja alaisen välisen luottamuksen edellytys."* (Vastaja 13)

*"Mitä myönteisempi asenne työpaikalla on, sitä helpompaa ja mukavampaa esimiehenä oleminen on. Myönteinen asenne kannustaa myös esimiestä kehittämään omia taitojaan, kehittämään prosesseja ja kokeilemaan uusia toimintatapoja."* (Vastaja 3)

Negatiivisen asenteen koettiin aiheuttavan eripuraa työpaikalla ja huonontavan työpaikan tuloksia. Työntekijöiden negatiivinen asenne aiheutti esimiehille myös lisätaakkaa, mikäli työntekijät oli päivän aluksi yritettävä saada hyvälle tuulelle ja tekemään samaa työtä päivästä toiseen. Asenteen nähtiin vaikuttavan myös esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen ja heidän välisiin keskusteluihinsa sekä näiden keskustelujen osapuolille siitä jäävään mielikuvaan. Työntekijän kielteisen asenteen katsottiin vaikuttavan esimiehen tapaan reagoida työntekijän esittämään asiaan, päätökseen asiassa sekä luovan keskustelulle negatiivisen ilmapiiriin jättäen monesti osapuolille keskustelusta huonon maun.

*"Turha valittaminen ja negatiivinen asenne aiheuttavat turhaa eripuraa työpaikalla, samalla vievät aikaa muulta esimiestyöltä, koska asiat on selvitettävä ja saatava kuntoon. Totta kai myös valittaminen kuuluu jokaisen oikeuksiin, mutta kohtuus kaikessa ja joskus*

*olisi syytä myös katsoa peiliin, että olisiko itsessäkin myös jotain parantamisen varaa. Lisäksi olisi hyvä tuoda myös kehittämissuhteita kokemuksiinsa epäkohtiin eikä aina vain purnata eri asioista."* (Vastaja 6)

*"Negatiivisuus aiheuttaa tulosten huonontumista."* (Vastaja 11)

*"Mikäli työntekijät tulee ensin saada hyvälle tuulelle ja sitten motivoitua tekemään samaa asiaa kuin joka päivä, saattaa tämä pitkän päälle tuntua erittäin raskaalta taakalta vetää."* (Vastaja 8)

*"Asenne millä alainen lähestyy esimiestään, rakentaa salamannopeasti sen ilmapiirin, mikä rakentaa esimiehen tapaa vastata alaisen asenteeseen. Kielteinen asenne rakentaa keskustelulle kielteisen ilmapiirin ja tällainen negatiivinen ilmapiiri vaikuttaa yleensä keskustelijoihin, keskustelun sisältöön ja keskustelun lopputulokseen. Todennäköisesti siitä jää huono fiilis kaikille keskustelussa mukana olleille."* (Vastaja 4)

### **5.1.5 Esimiestyön ja organisaation tulosten kannalta keskeisimmät työntekijöiden alaistaidot**

Kysyttäessä esimiestyön ja organisaation tekemän tuloksen kannalta keskeisimpiä alaistaitoja, vastaajien näkemyksistä nousivat erittäin voimakkaasti esille työntekijän ammattitaito sekä myönteinen asenne. Myönteistä asennetta odotettiin osoitettavan niin työkavereita, esimiehiä kuin myös alaisia kohtaan. Turhista asioista valittamisen koettiin levittävän työyhteisöön huonoa ilmapiiriä. Hyvän työilmapiirin ylläpitämistä pidettiin jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulle kuuluvana ja jokaisen huolehdittavana asiana. Asenteiden ja huomion kiinnittämistä työyhteisön positiivisiin puoliin pidettiin tärkeänä. Negatiivisen asenteen ja toisten arvostelun nähtiin nakertavan työyhteisön ilmapiiriä sekä vaikuttavan negatiivisesti organisaation aikaansaamiin tuloksiin. Vastauksista voitiin todeta myös kuuliaisuutta työnantajaa kohtaan pidettävän toivottavana alaistaitona.

*"Ammattitaito ja myönteinen asenne."* (Vastaja 2)

*"Myönteinen asenne työtä ja työkavereita, myös esimiehiä ja alaisia kohtaan sekä työtovereiden, esimiesten ja alaisten auttaminen. Kuuliaisuus työnantajaa kohtaan, eli*

*toteutetaan niitä teemoja joita vaaditaan ja tehdään monipuolisesti hyvää työtä jatkuvasti.*"  
(Vastaaja 12)

*"Ammatinhallintaa ja asennetta."* (Vastaaja 3)

*"Suhtautuminen työkavereihin on tärkeä. Turhan valittaminen tartuttaa huonoa fiilistä ja turhan valittamisen sijaan pitäisi nähdä enemmän oman työnsä ja työyhteisönsä positiivisia puolia. Hyvän fiiliksen luominen työpaikalla on meidän jokaisen asia ja hyödyttää meitä kaikkia. Negatiivisille kansallisen tason kysymyksille me emme voi mitään ja siksi voi olla turhaa murehtia niistä."* (Vastaaja 4)

Vastauksissa korostui myös sitoutumisen merkitys ja kyky ymmärtää oma rooli työpaikalla. Roolin ymmärtämisellä tarkoitettiin niin oman henkilökohtaisen työroolin ymmärtämistä kuin myös itsensä näkemistä organisaation osana. Oman roolin sisäistämiseen katsottiin kuuluvan ymmärrys niistä asioista, joista työntekijä voi itse päättää sekä niistä asioista, joissa päätös tuli alistaa omalle esimiehelle. Sitoutumisella tarkoitettiin työntekijän sitoutumista työpaikkaan, sen tavoitteisiin sekä aloitteellisuuteen ja kouluttautumiseen. Sitoutumiseen kuului vastausten perusteella myös sen ymmärtäminen, että työpaikan jokainen työntekijä tekee samaa työtä yhteisen tavoitteen eteen.

*"Oman roolin ymmärtämisen ja ymmärtää oma roolinsa osana yhteistä työtä sekä vastuullisuus."* (Vastaaja 11)

*"Sitoutumista organisaatioon ja laitoksen määrittelemiän tavoitteisiin, aloitteellisuuteen ja kouluttautumiseen."* (Vastaaja 6)

## **5.2 Työntekijöiden alaistaitojen vaikutukset organisaation tulokseen ja vaikutusten ilmeneminen työelämässä**

### **5.2.1 Työntekijöiden alaistaitojen vaikutus poliisilaitoksen tekemään tulokseen**

Vastaajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että työntekijöiden alaistaidoilla oli vaikutusta poliisilaitoksen tekemään tulokseen. Monipuolisten alaistaitojen katsottiin johtavan kohti poliisilaitoksen tulostavoitteita. Alaistaitojen vaikutusta pidettiin keskeisenä

poliisilaitoksen tekemän tuloksen kannalta. Mitä enemmän työntekijät omasivat hyviä alaistaitoja, sitä paremmin nähtiin työyksiköiden toimivan ja päinvastoin.

*"Vaikuttaa, mielestäni yksi alaistaito on tehdä niitä töitä joita työnantaja on määritellyt. Ei esimerkiksi niin että yksi partio on keskittynyt ainoastaan vaikkapa huumeenkäyttäjien ratsaamiseen ja muut tulostavoitteiden mukaiset työt jäävät muiden harteille. Kriittisimpiä asioita ovat perinteisesti olleet liikennevalvonta, koiratoiminta, nykyisin vatitoiminta ym. Monipuolisuus ja itsensä ja toimintatapojen kehittäminen on myös tärkeä alaistaito."*  
(Vastaja 12)

*"Mikäli suurimmalla osalla työntekijöistä olisi hyvät alaistaidot uskoisin sen vaikuttavan positiivisesti poliisilaitoksen tulokseen."* (Vastaja 3)

*"Totta kai on ja se on keskeinen. Hyvän työmotivaation omaava, sitoutunut ja yhteen hiileen puhaltava työntekijä on osa hyvinvoivaa ja tuloksellista organisaatiota."* (Vastaja 1)

*"Kyllä, ryhmä jossa huonot alaistaidot rehottavat epäonnistuneen rekrytoinnin tai muiden tehtyjen päätösten seurauksina, ei pääsääntöisesti ole kovin tuottava."* (Vastaja 8)

#### 5.2.1.1 Työntekijöiden alaistaitojen positiiviset vaikutukset työpaikan tulokseen nro 6

Vastajilta tiedusteltiin myös tarkemmin, mitä ovat työntekijöiden alaistaitojen positiiviset vaikutukset työpaikan tulokselle. Hyvien alaistaitojen nähtiin luovan työpaikalle aidon yhdessä tekemisen tunteen, jonka kautta on mahdollista päästä hallinnon asettamiin tavoitteisiin. Tulosten koettiin paranevan jokaisella poliisitoiminnan sektorilla hyvien alaistaitojen vaikutuksesta. Esimerkiksi rikostorjuntasektorilla hyvillä alaistaidoilla katsottiin olevan tutkinta-aikoja lyhentävä vaikutus kun taas valvonta- ja hälytystoimintayksikön puolella oma-aloitteisten tehtävien määrää voitiin hyvillä alaisaidoilla lisätä. Hyvien alaistaitojen vaikutuksesta poliisitoiminnan laadun arveltiin todennäköisesti paranevan monella eri poliisitoiminnan alueella. Osallistuvien alaisten nähtiin kehittävän toiminnallaan ja osallistumisellaan työmenetelmiä ja organisaatiota.

*"Hyvät alaidot luovat työpaikalle positiivista yhdessä tekemisen tuntua. Hyvällä työyhteisöllä on saavutettavissa olevat tavoitteet." (Vastaja 1)*

*"Tulos paransi kaikilla sektoreilla. Juttujen läpimeno ajat paransivat, oma-aloitteisten tehtävien määrä nousi, toimintavalmiusaika paransi ja jopa työn laatu todennäköisesti paransi mukaan lukien rekisteröinnit ja rikospaikkajäljet ym." (Vastaja 3)*

*"Hyvät alaidot omaavat tekevät parempaa ja tuloksellisempaa työtä kuin ne, joilla alaidot eivät ole aivan yhtä hyvällä tasolla. Tunnollisesti työnsä tekevät helpottavat myös esimiesten työtä ja aikaa jää muuhun esimiestyöhön. Kun organisaation ohjeita noudatetaan, kaikilla on helpompi tehdä tulosta ja työtä. Osallistuva työ auttaa kehittämään organisaatiota ja toimintamalleja." (Vastaja 6)*

Hyvien alaidojen katsottiin liittyvän myös yhteiseen työnäkyyn työpaikalla eri toimijoiden kesken, sekä työntekijöiden motivoituneisuuteen. Työporukalle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen koettiin olevan helpompaa yhteisestä työnäkymästä ja hyvästä motivaatiosta johtuen. Myönteistä ja toisia tukevaa ilmapiiriä pidettiin tuloksia parantavana ja jopa sairauspoissaoloja vähentävänä tekijänä työpaikalla. Ammattitieteellällä, myönteisellä asenteella ja muiden huomioimisella oli vastauksien perusteella mahdollista vaikuttaa positiivisesti töiden sujuvuuteen ja sitä kautta työpaikan tuloksiin.

*"Kun alaidot ovat kunnossa, asetettujen tavoitteiden saavuttaminen helpottuu yhteisen työnäyn ja siihen liittyvän motivoituneisuuden kautta." (Vastaja 7)*

*"Myönteinen tehokas toisiaan tukeva ilmapiiri, näillä on tutkitusti tulosta parantava vaikutus. Lisäksi esim. sairauspoissaolot ovat huomattavasti pienemmät kuin vertaisryhmässä, jossa on huonot alaidot omaavia henkilöitä." (Vastaja 8)*

*"Ammattitieteellisyys ja itsensä kehittäminen, myönteinen asenne työtä kohtaan, muiden huomioiminen omassa työyksikössä sekä laitoksessa vaikuttavat asioiden sujuvuuteen ja sitä kautta tulokseen." (Vastaja 10)*

### 5.2.1.2 Työntekijöiden alaistaitojen negatiiviset vaikutukset työpaikan tekemälle tulokselle

Heikoilla alaistaidoilla nähtiin olevan monia negatiivisia vaikutuksia työpaikalla. Työtehon koettiin laskevan ja työaika nähtiin menevän hukkaan turhista asioista valittamisesta ja muiden työntekijöiden asioiden kyttäämisestä johtuen. Huonojen alaistaitojen seurauksena ilmapiirin työpaikalla koettiin huonontuvan, mikä johtaa työssä viihtymisen laskuun ja työpaikan tulosten määrän ja laadun laskemiseen.

*"Negatiiviset vaikutukset laskevat varmasti työtehoa. Kaikenlaiseen valittamiseen ja toisten tekemisten kyttäämiseen menee turhaa energiaa ja työaika."* (Vastaja 1)

*"Huonoilla alaistaidoilla saadaan työpaikan ilmapiiri huononemaan, jonka seurauksena työssä viihtyvyys heikkenee ja tulos laskee jne"* (Vastaja 3)

Heikot alaistaidot nähtiin myös henkilöstön välisiä ristiriitoja lisäävänä tekijänä, mikä koettiin entisestään lisäävän jännitteitä työpaikalla. Heikkojen alaistaitojen koettiin vaikuttavan myös siten, että esimiesten oli pakko tiukentaa johtamisotetta töiden tekemiseksi, mistä aiheutui eräänlainen noidankehä käskevemmän johtamisen lisätessä tyytymättömyyttä työyhteisössä entisestään. Heikoista työntekijöiden alaistaidoista johtuen työyhteisön katsottiin saavan aikaisiksi huonompia tuloksia, kuin mitä saavutettaisiin hyvien alaistaitojen avulla.

*"Ristiriidat työyhteisön jäsenten välillä lisääntyvät, mikä entisestään lisää jännitteitä ja tyytymättömyyttä työyhteisössä. Johtamisesta tulee helposti käskevämpää ja kontrolloivampaa mikä entisestään lisää tyytymättömyyttä työyhteisössä. Tyytymättömyys ja ristiriidat työpaikalla vaikuttavat henkilöiden jaksamiseen ja niillä on suorat vaikutukset myös työn laatuun ja tulokseen."* (Vastaja 4)

*"Todennäköisesti kehnempi numeraalinen tulos mittareissa, yleinen huono ilmapiiri ja lisääntyneet sairauspoissaolot todennäköisesti."* (Vastaja 8)

Huonosta ja negatiivisesta asenteesta työtä ja työtovereita kohtaan katsottiin aiheutuvan kuppikuntaisuutta ja itsekästä käytöstä työpaikalla. Tämän nähtiin vaikuttavan asioiden

sujumiseen työpaikalla negatiivisesti siten, että asioiden sujuminen oli aiempaa huonommin.

*"Negatiivinen asenne työtä kohtaan ja jatkuva valittaminen asiasta kuin asiasta sekä negatiivisten kuppikuntien muodostuminen. Käyttäytyään itsekkäästi huomioimatta työyhteisön sekä koko työpaikan muita jäseniä. Nämä vaikuttavat asioiden sujumiseen."*  
(Vastaaaja 10)

### **5.2.2 Työntekijöiden alaistaitojen vaikutukset toisten sektoreiden tekemään tulokseen ja työtehtäviin**

Alaistaidoilla oli vastaajien mielestä suuri merkitys myös työpaikan muiden toimintasektoreiden työhön työntekijän oman sektorin lisäksi. Vastauksien perusteella henkilön oman poliisityön tekeminen tulisi nähdä osana isompaa kokonaisuutta, jossa oma tekeminen palvelee oman läheisimmän työyhteisön lisäksi työyhteisöä laajemmalti. Ajattelutapa, jossa työntekijä luokitteli poliisitehtäviä joko itselleen kuuluvaksi tai hänelle kuulumattomaksi, nähtiin vaaralliseksi. Työprosessin alkuun laittavan sektorin työntekijöiden toiminnan tarkkuudella ja laadulla nähtiin olevan vaikutusta työprosessia jatkavan sektorin työntekijöiden työmotivaatioon. Esimerkiksi heikosti hoidetut alkutoimet valvonnan- ja hälytystoiminnan tehtävällä saattoivat vaikuttaa negatiivisesti työtä jatkavan rikostorjunnan työntekijöihin motivaatiota laskevalla tavalla. Vastaavasti taas hyvin tehdyillä alkutoimilla ja tarkoilla kirjauksilla oli mahdollista säästää työtä jatkavan sektorin työntekijöiden työaikaa. Toisten työn arvostaminen nähtiin arvokkaana asiana, jonka kautta halu auttaa muita kasvaa työyhteisön sisällä ja asiat tulevat kerralla hoidetuiksi kunnolla. Alaistaitojen kautta yli sektorirajojen tapahtuvan yhteistyön koettiin olevan toisille työntekijöille helpompaa kuin toisille.

*"Huonosti tehdyt VHS:n alkutoimet vaikuttavat rikostutkintaa suorittavien motivaatioon negatiivisesti. Myös ajattelu siitä, että tämä ei ole minun hommia on vaarallinen. Jos yksi lenkki on heikko tai katki niin väistämättä tällä on kokonaisvaltainen vaikutus koko ketjun vahvuuteen. Poliisityö, kuten mikä tahansa, pitäisi nähdä osana isompaa kuvaa, jossa oma tuotos palvelee, ei vaan omaa työyhteisöä, vaan laajemmaltikin."* (Vastaaaja 1)



*"Mitä paremmat alaistaidot omataan, sitä paremmin ymmärretään ja arvostetaan muiden tekemää työtä. Kun arvostetaan muiden tekemää työtä, niin usein sitä halutaan myös helpottaa, josta seuraa se, että ymmärretään oman työn vaikutus/ merkitys prosessin edetessä, jolloin herää halu tehdä oma työ mahdollisimman hyvin, jottei muiden tarvitse paikkailla sitä, vaan he pääsisivät jatkamaan prosessia palaamatta lähtöruutuun tai etsimällä joitakin tietoja, jotka olisi pitänyt kirjata jo alkuvaiheessa."* (Vastaja 3)

*"Alaistaidot esiintyvät tässä sillä tavalla, että toisille yhteistyö yli sektorirajojen on luontaisempaa ja helpompaa kuin toisille."* (Vastaja 4)

Oman roolin ymmärtämisellä ja muiden työmahdollisuudet huomioimalla nähtiin olevan mahdollista säästää työaika auttamalla muita. Samalla kehitettiin työpaikalle yhteistä mehenkeä ja välttämään päällekkäiseltä työltä. Vastauksien perusteella toisen sektorin työvaihetta kokonaisuudessa oli mahdollista nopeuttaa muut huomioimalla ja toisia auttamalla. Toisten sektoreiden auttamisen ja huomioimisen työssä koettiin olevan myös työntekijän omasta halusta päätettävissä oleva asia, jolloin toiset halusivat työskennellä muut huomioiden, kun taas toisten katsottiin tekevän henkilökohtaisen päätöksen olla auttamatta muita työntekijöitä ja muita sektoreita.

*"Kun ymmärretään oma rooli ja myös muiden mahdollisuudet, autetaan myös muiden sektorien ja toimijoiden työtä. Samalla vältetään turhaa työtä ja pystytään nopeuttamaan laitoksen eri prosesseja esim. tutkintaprosesseja tai välttämään turhaa päällekkäistä työtä. Samalla vaikutetaan myös yleiseen työilmapiiriin ja "me-henkeen."* (Vastaja 6)

*"Näen, että alaistaidot vaikuttavat suuresti koko laitoksen toimintaan ja tulokseen. Toisten sektoreiden kunnioittaminen ja työn arvostaminen kuuluu oleellisesti siihen, että on sisäistänyt koko organisaation työn tärkeyden tehtävästä riippumatta."* (Vastaja 10)

*"Tässä tullaan siihen kriittisen tekijään, että pystyykö työntekijä tekemään oman osansa työstä ajatellen seuraavaa vaihetta. Osa pystyy ja haluaa, toinen pystyisi muttei halua. Se on joko hiekoittamista tai auttamista."* (Vastaja 12)

### 5.2.3 Keskeiset alaistaidot esimiestyön ja organisaation tulosten kannalta

Esimiestyön ja organisaation tulosten kannalta keskeisimmiksi alaistaidoiksi vastauksissa nostettiin niin ammatinhallinta kuin myös myönteinen asenne. Positiivista asennetta odotettiin osoitettavan niin työtovereita, esimiehiä kuin myös alaisia kohtaan työpaikalla. Asenteen odotettiin olevan myönteinen myös työnantajaorganisaatiota kohtaan. Mikäli työntekijän asenne oli negatiivinen, sen katsottiin vaikuttavan negatiivisesti organisaation tuloksiin yhtä lailla kuten myös jatkuvan valittamisen ja toisten työntekijöiden arvostelemisen katsottiin vaikuttavan negatiivisesti organisaation tekemään tulokseen. Suhtautumista työkavereihin pidettiin tärkeänä, ja hyvän työilmapiirin luominen sekä ylläpitäminen nähtiin vastauksissa työpaikan jokaisen jäsenen yhteisenä asiana. Tärkeänä pidettiin myös työntekijän kykyä huomioida sekä auttaa työtovereita. Työntekijöiltä odotettiin sosiaalista käyttäytymistä ja toisten ihmisten kunnioittamista työyhteisössä. Esimiesten vastauksissa alaisen keskeisenä alaistaitona nousi esiin myös luotettavuus. Alaisilta odotettiin myös niin sanottua tunneälyä työtehtävien hoitamisessa sekä työyhteisön jäsenenä toimimisen aikana. Normaalin tunneällyn avulla alaisen nähtiin pärjäävän työssään hyvin.

*"Ammattitaitoa, sosiaalisuutta, maalaisjärkeä, tunneälyä, toisten kunnioittamista, luotettavuutta ja rehellisyyttä."* (Vastaaaja 1)

*"Myönteinen asenne työtä ja työkavereita, myös esimiehiä ja alaisia kohtaan sekä työtovereiden, esimiesten ja alaisten auttaminen."* (Vastaaaja 12)

*"Ammatinhallinta, myönteinen asenne työhön sekä kyky huomioida ja auttaa työtovereita."* (Vastaaaja 13)

*"Myönteistä asennetta työtä ja omaa organisaatiota kohtaan. Negatiivinen asenne ja jatkuva valittaminen sekä toisten arvosteleminen syövät paljon myös organisaation tulosta."* (Vastaaaja 10)

*"Suhtautuminen työkavereihin on tärkeä. Turhan valittaminen tartuttaa huonoa fiilistä ja turhan valittamisen sijaan pitäisi nähdä enemmän oman työnsä ja työyhteisönsä*

*positiivisia puolia. Hyvän fiiliksen luominen työpaikalla on meidän jokaisen asia ja hyödyttää meitä kaikkia." (Vastaaaja 4)*

Vastauksissa nousi esiin myös työntekijän oma-aloitteellisuus. Toivotunlaiseen oma-aloitteellisuuteen katsottiin kuuluvan kyky ratkoa itse ongelmia ja ottaa asioista selvää. Sen sijaan, että työntekijä teki työtehtäviään hätiköidysti ja vailla parempaa ymmärrystä toimivaltasuhteista työpaikalla, työntekijöiden odotettiin ymmärtävän oma työnkuvansa ja sen, milloin hän itse voi päättää jostakin asiasta ja milloin päätös taas on alistettava esimiehen tehtäväksi. Oma rooli tuli vastausten perusteella myös pystyä näkemään yhtenä osana yhteistä poliisityötä osana isompaa kokonaisuutta. Työntekijöiden toivottiin myös osoittavan vastuullisuutta työtehtäviään ja niiden suorittamista kohtaan.

*"Oikeanlaista oma-aloitteisuutta/ahkeruutta ja kykyä ratkoa ongelmia sekä halua ottaa selvää asioista. Enkä tarkoita oma-aloitteellisuudella sitä, että ensin huktitaan ja sitten tutkitaan, vaan että henkilö ymmärtää työnkuvansa ja sen, mistä voi itse päättää ja milloin pitää turvautua esimiesten arvioon." (Vastaaaja 5)*

*"Oman roolin ymmärtämisen ja ymmärtää oma roolinsa osana yhteistä työtä sekä vastuullisuus." (Vastaaaja 11)*

Esimiestyön ja organisaation tulosten kannalta keskeinen alaistaito oli myös sitoutuminen. Sitoutumisella tarkoitettiin sitoutumista organisaatioon ja poliisilaitoksen määrittelemiін tavoitteisiin. Sitoutuminen näkyi myös haluna olla aloitteellinen omassa työssä ja haluna kouluttautua ammatissa. Sitoutumista odotettiin myös yhteisten työtehtävien hoitamisen osalta, eli työtehtävät tuli kyetä näkemään yhteisinä eikä vain tietyn ryhmän tai sektorin töiksi kuuluvina.

*"Sitoutumista organisaatioon ja laitoksen määrittelemiін tavoitteisiin, aloitteellisuuteen ja kouluttautumiseen." (Vastaaaja 6)*

*"Sitoutumista yhteisen paskan lapiointiin." (Vastaaaja 7)*

#### 5.2.4 Työntekijän alaistaitojen vaikutus työpaikan yleiselle ilmapiirille

Työntekijän alaistaitojen merkitys työpaikan ilmapiirille oli vastauksien perusteella esimiesten mielestä yksiselitteisesti keskeinen ja merkittävä. Alaistaitojen nähtiin olevan edellytys rehellisen, positiivisen ja kannustavan työilmapiirin luomisessa. Alaistaitojen katsottiin myös liittyvän keskeisesti toisten arvostamiseen ja kunnioittamiseen tähtäävän työilmapiirin luomiseen. Positiivisuus ja uusien asioiden omaksuminen nähtiin huumorin ohella työpaikalle kuuluvana alaistaitona. Hyvien alaistaitojen avulla hyvää ilmapiiriä pidettiin yllä ja jopa kohotettiin, kun taas heikoilla alaistaidoilla nähtiin olevan täysin päinvastainen vaikutus työpaikan ilmapiirille.

*"Alaistaidot ovat mielestäni yksi tärkein ja keskeisin lähimmän työyhteisön ja edelleen työpaikan rehellisen, positiivisen, kannustavan ja toisia ihmisiä arvostavan ja kunnioittavan työilmapiirin luonnissa ja ylläpidossa." (Vastaaaja 9)*

*"On merkittävä vaikutus. Positiivisuus, uusien asioiden vastaan ottaminen ja huumorin sävyttämä asenne työhön ja työtovereihin on mielestäni alaistaito. Kylläkin usein persoonasta kiinni, mutta silti luen nuo alaistaitoihin." (Vastaaaja 12)*

*"Alaistaidoilla on suuri vaikutus työpaikan ilmapiiriin. Hyvillä alataidoilla kohotetaan ja pidetään yllä hyvää ilmapiiriä kun taas huonoilla alaistaidoilla heikennetään ilmapiiriä." (Vastaaaja 3)*

Huonona alaistaitona nähtiin negatiivinen asenne, joka myös vaikutti omalla ikävällä tavallaan työpaikan ilmapiiriin sitä heikentävästi. Negatiivisen ilmapiirin luominen nähtiin vastaajien parissa kaiken lisäksi erittäin helposti toteutettavaksi, kun taas positiivisen ilmapiirin luomiseen joutui vastauksien perusteella näkemään huomattavasti enemmän vaivaa. Negatiivisen asenteen nähtiin purkautuvan päivittäin esiintyvänä turhana valittamisena normaaleista työtehtävistä, mikä oli omiaan heikentämään työilmapiiriä. Negatiivisen asenteen yhtenä erittäin huonona puolena nähtiin myös se, että negatiivisen asenteen omaava henkilö monesti herkästi valitti turhista, mutta kun asioille todella piti alkaa jotakin tekemään, valittava henkilö ei ollut valmis tekemään asialle yhtään mitään.

*"Alaistaitojen merkitys työpaikan ilmapiiriin on keskeinen. Negatiivisen ilmapiirin luominen työyhteisöön on helppoa eikä huonon ilmapiirin luomiseksi tarvita osaamista. Sen sijaan hyvän ilmapiirin luominen on vaikeampaa ja tällainen taito on varmaan sekä luonteenpiirrekysymys mutta johtuu myös varmaan hyvistä alaistaideoista. Työyhteisö, missä on hyvä työilmapiiri, viihdytään paremmin ja tuotetaan sekä parempaa laatua että tulosta. "* (Vastaja 4)

*"Erittäin suuri merkitys, mm. jatkuva turha valittaminen normaalista jokapäiväisestä työstä lisää selkeästi työilmapiirin heikentymistä. Monet ovat valmiita aina purnaamaan, mutta kun oikeasti asioille pitäisi tehdä jotain, niin ei olla valmiita panemaan rikkiin. Helposti otetaan asenne, että ei kuulu minulle, mutta nämä asiat ei kuitenkaan toimi."* (Vastaja 6)

### **5.2.5 Työntekijän alaitaitojen vaikutus työpaikan toimintakulttuuriin ja työskentelytapoihin**

Lähes kaikkien kyselyyn vastanneiden mielestä työntekijöiden alaitaidoilla on oleellinen vaikutus työpaikan toimintakulttuuriin ja työskentelytapoihin. Hyvän toimintakulttuurin ylläpitäminen ja oikeanlaisten työskentelytapojen löytymisen katsottiin olevan jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla oleva asia. Kokeneempien työntekijöiden esimerkillä oli myös vaikutusta toimintatapojen kehittymiseen, sillä työtapakulttuurin nähtiin periytyvän organisaatiossa työntekijältä toiselle.

*"Todellakin on. Hyvä toimintakulttuuri ja oikeat työskentelytavat ovat jokaisesta kiinni. Tärkeää asiassa on se, että em. tyylit usein periytyvät ja niitä on ajan saatossa vaikea muuttaa."* (Vastaja 1)

*"Alaitaidot vaikuttavat mielestäni oleellisesti työpaikan toimintakulttuurin ja työskentelytapojen luontiin ja ylläpitoon. Työyhteisön työtapakulttuuri periytyy työntekijältä toiselle."* (Vastaja 9)

Hyvien alaitaitojen avulla oli vastanneiden esimiesten mielestä myös mahdollisuus vaikuttaa työpaikan toimintakulttuuriin ja työskentelytapoihin. Positiivisena vaikutuksena hyvistä alaitaidoista voi parhaimmillaan seurata tilanne, jossa työpaikan työntekijät

puhaltavat kaikki yhteiseen hiileen ja jossa avustetaan toinen toista vuoron perään tarpeen tullen.

*"Työntekijän alaistaidoilla on suuri merkitys työpaikan toimintakulttuuriin ja työskentelytapoihin. Hyvät alaistaidot omaava työntekijä saattaa saada muutettua työpaikan toimintakulttuuria ja työskentelytapoja siten, että kaikki puhaltavat loppupelissä yhteen hiileen ja ovat valmiita auttamaan muita ja sitä kautta saavat tietysti itsekin apua, kun sitä tarvitsevat."* (Vastaja 3)

Alaistaitojen vaikutus oli pahimmillaan vastausten perusteella negatiivinen työpaikan toimintakulttuurille ja työskentelytavoille. Negatiiviset vaikutukset näkyivät erityisesti tilanteissa, joissa työntekijä ei halunnut kokeilla mitään uutta menetelmää toimintaa kehittääkseen, jos kokeiltava uusi menetelmä poikkesi totutusta mallista. Toiminnan kehittäminen koettiin tärkeäksi sen vuoksi, että kaikki vanhat ja työntekijöille tutut toimintamallit eivät kuitenkaan aina ole toimivia.

*"Erittäin suuri merkitys, mm. kun ei haluta kehittää mitään uutta tai edes kokeilla mitään uutta, kun se poikkeaa vanhasta ja tutusta toimintamallista. Kuitenkaan vanhat toimintatavat eivät aina toimi ja niistä ollaan valittamassa, vaikka ei ole itsellä valmiutta tai halua kokeilla mitään uutta."* (Vastaja 6)

### **5.3 Tutkimuksen muut tulokset**

#### **5.3.1 Työntekijöiden ammattitaito ja sen kehittämisen tarve**

Vastaajilta kysyttiin myös työntekijöiden ammattitaidon tasosta ja sen kehittämisen tarpeesta yhtenä keskeisenä alaistaitona. Suurin osaa vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijöiden alaistaidoissa oli kehittämistä. Kehittämisen tarve vaikutti vastausten perusteella kuitenkin olevan sinällään normaali tila nykyisissä työyhteisöissä. Kehittämisen tarvetta koettiin olevan myös vastanneiden esimiesten omissa taidoissa ja osaamisessa. Oma-aloitteisten henkilöiden koettiin olevan myös ammattitaidon kehittämisen osalta oma-aloitteisia, kun taas vähemmän oma-aloitteisia esimies joutuu johtamaan kehittymistä kohti muilla keinoilla. Ammattitaidon ylläpitämisen yhtenä haasteena nähtiin jatkuva muutos nykyajan työelämässä.

*"Aina on jotain kehitettävää varsinkin tässä ajassa. Oma-aloitteiset kehittävät itse itseään ja toisia täytyy johtaa kehittymisen suuntaan toisilla motivaatiokeinoilla. Jatkuvasti muuttuva työelämä asettaa suuria haasteita osaamisen ylläpitämiselle."* (Vastaja 1)

*"Meillä kaikilla on kehitettävää osaamisessa. Nykyisessä toimessani työntekijät osaavat työnsä melko hyvin, joskin eroja asioiden hoidossa on tietysti, kun ihmiset ovat erilaisia. Osaaminen yleensä paranee kokemuksen lisääntyttyä."* (Vastaja 4)

Ammattitaidon kehittämistä pidettiin jatkuvana työhön liittyvänä prosessina. Ammattitaidon kehittämisen kannalta oleellisena nähtiin työntekijöiden kouluttaminen. Koulutetun ja ammattitaitoisen työntekijän katsottiin toimivan työyhteisössä yhteisen ja parhaan tuloksen saavuttamiseksi.

*"Työntekijöiden ammattitaitoa on kehitettävä kokoajan ja poliisityön on nähtävä jatkuvana oppimisen kehänä. Mielestäni tämä työntekijöiden koulutus on keskiössä kun mietitään alaitaitoja ja ammattitaito eli jos ammattitaidot eivät kehity tai niitä ei kehitetä niin miten voidaan edes olettaa että työyhteisö tekisi töitä yhteisen parhaan tuloksen saavuttamiseksi."* (Vastaja 9)

Ammattitaidon tasoon vaikutti vastausten perusteella paljon myös henkilön arvostus ammattitaitoaan kohtaan sekä henkilön oma halu kehittää itseään. Vastajien mielestä työntekijän oma halu johti oikeanlaisten asioiden tekemiseen ja tehtävien hoitumiseen, kun taas henkilön oman halun puuttuminen johti tilanteeseen, jossa mikään ei kehity työpaikalla. Viisaiden alaisten nähtiin itse havaitsevan omat kehittämiskohteensa ja hakeutuvan niiden mukaiseen koulutukseen omatoimisesti. Tärkeänä koettiin myös sen ymmärtäminen, että kukaan ei ole työssään täydellinen ja että jokaisesta löytyy aina jotakin kehitettävää työntekijänä. Omaa aktiivista otetta koulutukseen hakeutumiseksi pidettiin tärkeänä. Kaiken kaikkiaan poliisilaitoksen työntekijöiden ammattitaidon koettiin olevan melko hyvällä tasolla.

*"Ammattitaidon taso on yhteydessä siihen kuinka paljon henkilö itse arvostaa omaa ammattitaitoaan ja haluaa itseään kehittää."* (Vastaja 10)

*"Enemmän kyse on halusta tehdä asiat oikein. Kun halua löytyy, niin asiat hoituvat oikein. ja halu oppia uutta, kun jokin asia ei ole halussa. jos ei ole halua edes oppia, niin mikään asia ei kehity. sapluunat, eli hyvien työntekijöiden aihiot ovat olemassa." (Vastaja 11)*

*"Lähinnä jokaisen olisi ymmärrettävä se, että ei ole täydellinen ja hänellä voisi olla kehittämisen tarvetta. Yksi tärkeä asia on jokaisen kohdalla, että on itse aktiivinen ja halukas hakeutumaan kursseille." (Vastaja 6)*

*"Tosin yleisesti ottaen ammattitaito on kuitenkin melkoisen hyvällä tasolla. Fiksut alaiset myös itse havaitsevat, millä osa-alueilla heillä on kehittämisen tarvetta ja hakeutuvat koulutukseen." (Vastaja 5)*

### **5.3.2 Alaisten ammattitaidosta huolehtiminen, ylläpitäminen ja kehittäminen esimiesten toimesta**

Alaistensa ammattitaidosta huolehtimiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi kyselyyn vastanneilla esimiehillä oli käytössään monia erilaisia keinoja. Esimiehet pyrkivät jakamaan haltuun samaansa tietoa eteenpäin työntekijöille valmiiksi oleelliseen muotoon pilkottuna tietotulvan estämiseksi sekä huomioimalla työelämää koskevat uudistukset. Työhön vaikuttavista rikosjutuista etsittiin myös apua ammattitaidon kehittämiseen ja työn tekemiseen. Esimiehet myös pyrkivät tukemaan alaisten kouluttautumista ja heidän uralla etenemistään sekä järjestämään työasioihin painottuvia koulutuspäiviä alaisilleen ajantasaisen tietotaidon varmistamiseksi. Epäkohtiin ja ammattitaidon puutteisiin myös puututtiin välittömästi kun niitä havaittiin, jotta korjaavat toimenpiteet voitiin tehdä välittömästi.

*"Tiedon jakaminen ja laajan tiedon pienemmiksi osiksi pureskeleminen -> ehkäisee infoähkyä. Yritän myös toteuttaa kaikki koulutustarpeet, jotka tietooni saatetaan." (Vastaja 1)*

*"Koittanut jakaa tietoa uudistuksista, etsimällä työhön vaikuttavia caseja, tukemalla koulutusta ja etsimällä vastauksia esitettyihin kysymyksiin." (Vastaja 3)*



*"Kannustanut etenemään uralla, kouluttautumaan, pitänyt koulutuspäivät koulutuspäivinä, eikä vaan huvitteluna." (Vastaja 12)*

Ammattitaidon parantamiseksi ja ylläpitämiseksi hyödynnettiin vuorovaikutusta alaisten kanssa. Vuorovaikutusta tapahtui työyhteisön säännöllisten palaverien aikana sekä myös usein kahdenkeskisten keskustelujen aikana. Ammattitaidon varmistamiseksi hyödynnettiin myös vastaajien omia esimiehiä, joiden toimintalinjaukset jalkautettiin työntekijöille palaverien ja keskustelujen kautta. Asioiden käyminen läpi yhdessä alaisen kanssa nähtiin keinona lisätä sekä alaisen että esimiehen osaamista puheena olevassa asiassa. Tietoa jaettaessa ja ohjeita annettaessa koettiin tärkeäksi myös perustella hyvin, miksi tietty asia täytyi tehdä tietyllä tavalla.

*"Säännöllisillä työyhteisön palavereilla ja kahdenkeskisillä keskusteluilla. Lisäksi kysymällä esimieheltä ja tuomalla sen jälkeen asioita ensin mainituin keinoin alaisten tietoon." (Vastaja 13)*

*"Kun huomaan seikan, mitä alainen ei osaa tai tiedä, käymme asian yhdessä läpi ja kerron alaiset perusteluineen, miksi joku asia on tehtävä tietyllä tavalla. Asian yhdessä käyminen on hyvä tapa lisätä sekä alaisen että esimiehen osaamista ko. asiassa." (Vastaja 4)*

Esimiesten huolehtiminen alaistensa ammattitaidosta ei kuitenkaan ollut täysin ongelmatonta. Joillakin esimiehillä työskenteli alaisena valtakunnallisesti arvioituna tietyn alan huippuosajia, mikä aiheutti päänvaivaa, kuinka esimies alaisen osaamista enää voisi kehittää. Poliisihallinnon nykyisin järjestämän työpaikkakoulutuksen määrä nähtiin riittämättömänä, jotta ammattitaitoa voitaisiin kehittää tai ylläpitää. Syynä vähäiseen koulutukseen nähtiin hallinnon resurssien pieneneminen. Koulutuksen vähäisyydestä aiheutuvien seurauksien nähtiin realisoituvan tulevaisuudessa joidenkin vuosien kuluttua.

*"Olenhan minä yrittänyt, mutta kun ainoa tällä hetkellä oleva alainen on valtakunnan huippu omalla alallaan niin mitenpä tuota sitten kehität, jaksamiseen kyllä pitäisi pystyä puuttumaan nykyistä paremmin." (Vastaja 7)*

*"Työpaikkakoulutukselle on liian vähän aikaa ja se on liian helppo siirtää sivuun vähien resurssien puristuksessa, kuten poliisihallitus asiasta komensi. Tämä on mielestäni väärä linja, jota koko poliisiyhteisö näyttää negatiivisessa mielessä vuosien päästä." (Vastaaja 9)*

### **5.3.3 Mitä kehitettävää työntekijöiden alaistaidoissa on**

Esimiehiltä kysyttiin myös mitä kehitettävää työntekijöiden alaistaidoissa työpaikalla konkreettisesti on. Alaisten toivottiin olevan taidoiltaan ja osaamiseltaan tasaisempia, sillä nykyisellään erot työntekijöiden välillä vaihtelivat paljon todella hyvästä jopa surkealle tasolle. Esimiesten omien taitojen kohdalla kehittämistä oli vastausten perusteella positiivisen ilmapiirin ylläpitämisessä nykyisessä poliisin resurssitilanteessa valittamisen ja turhan voivottelun sijaan. Joidenkin työntekijöiden kohdalla esimiehet toivoivat työntekijöiden olevan entistä oma-aloitteellisempia ja alaisten toivottiin osallistuvan työpaikan asioihin enemmän esimerkiksi tuomalla kehittämisideoita esimiesten tietoon toiminnan tehostamiseksi. Ammattitaidossa nähtiin aina olevan parantamisen varaa kaikilla työyhteisön jäsenillä, myös esimiehillä. Yleisesti ottaen esimiehet kuitenkin näkivät työntekijöiden alaistaitojen olevan hyvällä tasolla.

*"Tasaisuus. Meillä on todella hyviä, keskinkertaisia ja surkeita alaistaidon osaajia. Haasteena on pitää positiivinen ilmapiiri vallitsevassa tilanteessa. Tällöin esimiesten ei pidä ensimmäiseksi sortua valittamiseen ja voivottelemiseen." (Vastaaja 1)*

*"Yleisesti ottaen tilanne on melko hyvällä mallilla. Joillain työntekijöillä on juuri sitä em. oma-aloitteisuuden puutetta." (Vastaaja 5)*

Alaisten työnäkymän nähtiin olevan usein liian suppea, jolloin laajempia kokonaisuuksia ja toisia poliisilaitoksen sektoreita ei kyetty omassa työssä huomioimaan tarpeeksi. Työntekijöiden halussa tehdä mitään muuta kuin työsopimukseen ja toimenkuvaan kirjatut tehtävät oli parannettavaa. Osa työntekijöistä ei vastausten perusteella ymmärtänyt poliisitoimintaa kokonaisuutena, vaan hoitivat ainoastaan omalle vastuulleen kirjattuja tehtäviä näkemättä oman tekemisensä vaikututusta kokonaisuuteen laajemmin. Toisten työntekijöiden ja toisten työsektoreiden arvostamisessa oli myös kehitettävää. Työntekijöiden toivottiin aiempaa paremmin ymmärtävän sen seikan, että jokainen

työyhteisön jäsen tekee työtä yhteisten tavoitteiden eteen, ja että jokaisen työntekijän tekemisillä oli vaikutusta prosessin lopputulokseen.

*"Lopetetaan tuijottaminen kapealle sektorille ja nähdään laajempia kokonaisuuksia."*  
(Vastaaaja 2)

*"Kokonaisuuden käsittämistä ja siitä huolehtimista tulisi tuoda enemmän esille, koska nykyisin jokainen käpertyy omaan pieneen itseensä ja hoitaa vain itselle kuuluvat asiat - jos niitäkään ja tämän vaikutusta kokonaisuuteen ei tunnisteta - eikä siitä välitetä."*  
(Vastaaaja 7)

*"Toisten kunnioittaminen, toisen työn arvostaminen yli sektorirajojen. Sen ymmärtäminen, että ollaan "samassa veneessä" kaikki."* (Vastaaaja 10)

Työntekijöiden sitoutumisessa työhönsä ja siihen kuuluviin työtehtäviin oli myös kehitettävää. Työntekijöiden katsottiin tietävän hyvin omat oikeutensa ja niiden perään osattiin kyllä vaatia, mutta samaan aikaan työntekijöiden ymmärrys omista velvollisuuksista työtehtäviin liittyen oli puutteellinen. Tämä näkyi vastausten perusteella siten, että jotkut työntekijät eivät sitoutuneet työtehtäviin siten kuin virkanimityksen jälkeen työnantaja odotti. Työntekijöiden myönteisessä asenteessa oli yhtäläillä kehitettävää. Sen sijaan, että asioista aina valitettiin, toivottiin työntekijöiden tämän sijaan keskittyvän enemmän itse työn tekemiseen ja luomaan myönteisen asenteen kautta positiivisuutta työyhteisöön. Negatiivisuuden koettiin luovan vain lisää negatiivisuutta.

*"Työntekijät tietävät tällä hetkellä hyvin oikeutensa, mutta työntekijän velvollisuudet ovat hukassa. Ei ymmärretä mihin on sitouduttu kun on otettu virka vastaan."* (Vastaaaja 3)

*"Myönteinen asenne: Ainaisen ruikuttamisen sijaan pitäisi vain keskittyä varsinaisen työn tekemiseen, luoda positiivista ilmapiiriä ympärilleen. Positiivisuus ruokkii positiivisuutta ja negatiivisuus negatiivisuutta."* (Vastaaaja 11)

Alaistaitojen kehittämiseen liittyvänä keinona nähtiin tietoisuuden lisääminen alaistaitokäsitteen sisällöstä ja merkityksestä. Koulutusta aiheesta tulisi antaa jo poliisin

peruskoulutusvaiheessa, minkä jälkeen satunnaisesti toistuvia koulutuksia aiheesta työntekijän uran varrella pidettiin hyvänä keinona ylläpitää alaistaitojen hallintaa. Koulutuksen ja tietoisuuden lisäämisellä oletettiin saatavan työntekijät pohtimaan omia alaistaitojaan, niiden vaikutusta työyhteisölle ja saamaan alaistaidot paremmin työyhteisön hyötykäyttöön.

*"Luulisin, että ylipäätään tietoisuuden lisääminen alaistaidoista meidän jokaisen ominaisuutena ja niiden merkitykseen työyhteisössä, voisi parantaa ihmisten kykyä tarkastella omia alaistaitojaan. Tämä luultavasti johtaisi parempiin alaistaitoihin."* (Vastaja 4)

*"Riittämätön koulutus toisaalta jollekin päivän selvään asiaan, moni ei ehkä ajattele miten suuri vaikutus hänen käytöksellään (esim. huonoilla alaistaidolla) on työyhteisössä. Ehkä jonkinlainen koulutus jo poliisikoulutuksen alussa ja tämän jälkeen tietyin väliajoin erilaisin viestintäkeinoin tapahtuva herättely saattaisi tehdä myönteisen vaikutuksen moniin."* (Vastaja 8)

#### **5.3.4 Esimiesten kokema alaisen ja esimiehen roolien välinen ristiriita**

Suurin osa vastanneista esimiehistä oli sitä mieltä, ettei koe minkäänlaista ristiriitaa omaan toimeensa kuuluvien esimiesroolin ja alaisen roolin välillä. Ristiriidattomuus johtui muun muassa siitä, että henkilöt osasivat työskennellä mielestään sekä alaisena että esimiehenä samassa persoonassa ymmärtäen eri roolien sisällön. Poliisihallinnon linjaorganisaatiota pidettiin myös selkeänä, mistä johtuen roolien välistä ristiriitaa ei myöskään tunnettu. Poliisipäällystön rooli poliisihallinnon hierarkiassa koettiin myös selvänä, mikä osaltaan vaikutti siten, ettei alaisen ja esimiehen roolien välistä ristiriitaa koettu työssä.

*"Henkilökohtaisesti en tunne ristiriitaa ja osaan olla alainen ja esimies samassa persoonassa."* (Vastaja 9)

*"En koe varsinaista ristiriitaa, koska linjaorganisaatio on selkeä."* (Vastaja 1)

*"Ei enää päällystön työssä, organisaatiossa selkeä rooli hierarkisesti ja olen mielestäni ymmärtänyt oman roolini esimiehenä sekä alaisena."* (Vastaja 6)

Vastauksien perusteella jotkut esimiehistä kokivat roolien välistä ristiriitaa. Esimiehenä työskentelevän odotettiin myös aika ajoin tarkastelevan kriittisesti omia alaistaitojaan ja niiden ilmenemistä työssä, jotta omien alaisten alaistaitojen arvioiminen olisi mahdollista. Työskentely jonkun toisen poliisimiehen alaisena koettiin myös asiana, joka heikensi mahdollisuuksia tukea vastaajan omien alaisten työtä. Perinteinen työnantaja / työntekijä-asetelma aiheutti roolien välistä ristiriitaa. Esimiehen koettiin olevan aina puun ja kuoren välissä hierarkiastasosta riippumatta omien alaisten ja oman esimiehen välissä. Rajan on poliisimiehistöön kuuluvien keskuudessa koettu kulkevan perinteisesti poliisipäällystössä siten, että poliisipäällystöön kuuluva henkilö on työnantajan edustaja. Tämä näkyi työyhteisössä työntekijöiden asenteissa, luottamuksessa sekä varautuneisuutena esimiehiä kohtaan. Vaikka välttämättä suoranaista roolien välistä ristiriitaa ei roolien välillä koettukaan, katsottiin ylempien esimiesten ohjohtamisen aiheuttavan vastaajan työssä ongelmia. Ylemmän esimiehen mahdollisten huonojen esimies- ja alaistaitojen vaikutusten katsottiin vaikuttavan työhön erittäin haitallisesti.

*"Kyllä, tietynlaista ristiriitaa esiintyy. Myös omalla kohdalla on välillä pysähdyttävä mieltimään, että ilmeneekö omassa roolissani alaisena hyviä vaiko huonoja alaistaitoja. Tämä siitäkin syystä, että jotta pystyy arvottamaan alaisen alaistaitoja, pitäisi olla kyky arvottaa myös omia alaistaitoja."* (Vastaaaja 4)

*"Totta helvetissä, kun työskentelen nyt jonkun alaisena, niin se vaikeuttaa tällä hetkellä oman alaisen työn tukemista."* (Vastaaaja 7)

*"Ei, mutta ohjohtaminen ja/tai sivuuttaminen päätöksenteossa vie pohjaa omalta työltä. Mikäli esimerkiksi ylemmällä esimiehellä olisi huonot esimies-(tai alaistaidot) tämä varmasti vaikuttaisi erittäin haitallisesti työskentelyyn."* (Vastaaaja 8)

*"Perinteinen työntekijä/työnantaja rooli. Missä menee raja siinä kumpaa edustat. Periaatteessa raja menee ylemmän johdon kohdalla, käytännössä partionjohtajan kohdalla. Esimies on aina puun ja kuoren välissä, perinteisesti päällystössä on mennyt miehistön mieltämä raja eri porukkaan kuulumisesta, sen huomaa asenteissa ja varauksellisuudessa sekä luottamuksessa."* (Vastaaaja 12)

### 5.3.5 Muut esille nousseet seikat

Vastaajilta tiedusteltiin myös avoimella kysymyksellä, mitä muuta he haluaisivat heille esitettyjen kysymysten lisäksi tutkimuksen aiheeseen liittyen mainita. Tutkielman aihetta pidettiin mielenkiintoisena, koska sen näkökulmasta alaitaitoaihetta on tutkittu vähän. Tutkimuksen lopputuloksen toivottiin avaavan jokaisen työntekijän silmiä, jotta jokainen ymmärtäisi alaitaitojen laajemman merkityksen ja omat vastuunsa. Sekä alaitaitoja että esimiestaitoja pidettiin poliisihallinnossa liiaksi syrjään ja muiden asioiden jalkoihin jääneinä aiheina. Tutkimuksen toivottiin saavan myös työyhteisön esimiehet ja alaiset miettimään sitä, että he itse ja yhdessä luovat työpaikalle hyvän ilmapiirin ja pitävät sitä yllä. Tutkimuksen toivottiin myös saavan työyhteisön jäsenet ymmärtämään, että he yhdessä mahdollistavat hyvän ilmapiirin kautta poliisilaitoksen hyvät tai huonot tulokset.

*"Tutkielman aihe on mielenkiintoinen, koska aihetta on tutkittu tästä näkökulmasta vähän. Toivon, että tutkimustulos avaisi meidän kaikkien silmiä siten, että ymmärtäisimme alaitaitojen laajemman merkityksen ja siitä oman vastuunkantamisen."* (Vastaaja 1)

*"Alaitaidot (ja esimiestaidot) liian syrjään jäänyt tärkeä aihe muiden asioiden jalkoihin jääneenä poliisi- ja julkishallinnossa."* (Vastaaja 8)

*"Hienoa, että olet valinnut kyseisen aiheen ja toivottavasti tulokset herättävät meidän työyhteisömme työntekijät (esimiehet ja alaiset) miettimään, että he itse tekevät, luovat ja ylläpitävät työyhteisön ilmapiirin ja näin mahdollistavat hyvät tai huonot tulokset."* (Vastaaja 9)

Esiin nousi myös kysymys siitä, että toisinaan työntekijöiden olisi syytä pysähtyä miettimään sitä, kuka maksaa palkan ja miksi töissä ylipäätään käydään. Tämän lisäksi työntekijöiden olisi hyvä pohtia sitä, mitä työnantaja velvoittaa ja odottaa työntekijältä. Yhdessä vastauksessa katsottiin alaitaitojen olevan tärkeä osa työyhteisöä, mutta tästä huolimatta hyvienkään alaitaitojen avulla ei nähty voitavan korjata organisaation rakenteellisia ongelmia tai ylimmän johdon ajattelussa ongelmina pidettyjä näkemyksiä.

*"Ehkäpä joskus olisi myös pysähtyä miettimään, kuka palkan maksaa, miksi käy töissä ja mitä työnantaja velvoittaa tai odottaa työntekijältä."* (Vastaaja 6)

*"Alaistaidoilla on merkitystä, mutta vaikka alaistaitoja olisikin, niin niilläkään ei pystytä muuttamaan rakenteellisia sekä ylimmän johdon ajatuksellisia ongelmia." (Vastaja 7)*

## **6 YHTEENVETO**

Tutkimuksen ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli, vaikuttavatko työntekijöiden alaistaidot esimiesten johtamistyöskentelyyn. Tutkimustulosten perusteella työntekijöiden alaistaidoilla on erittäin suuri merkitys organisaation esimiestyölle. Työntekijöiden alaistaidot vaikuttavat esimiestyöhön niin positiivisesti kuin myös negatiivisesti. Tutkimuksen toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää, millä konkreettisilla tavoilla alaistaidot vaikuttavat esimiestyöhön. Esimiestyön koettiin olevan sitä helpompaa mitä paremmat alaistaidot alaisilla on. Tämän lisäksi esimiehet viihtyivät tehtävässään paremmin, jos työntekijöiden alaistaidot olivat hyvällä tasolla. Tulosten perusteella esimiehen mahdollisuudet selviytyä työstä ovat esimiehen oman aktiivisuuden, esimiestaitojen ja ammatinhallinnan lisäksi riippuvaisia myös esimiehen alaisena toimivien työntekijöiden alaistaidoista. Puutteet esimerkiksi yhdessä keskeisenä pidetyssä alaisen taidossa, ammatinhallinnassa, aiheuttivat tutkimuksen tulosten mukaan esimiehille ylimääräistä kuormitusta ja työtä päivittäin. Toisin sanoen, kun esimies joutuu tukemaan alaistaan asiassa, jonka alaisen tulisi omatoimisesti kyetä hallitsemaan, on tukemiseen käytettävä aika pois esimiehen omaan substanssiin liittyvien konkreettisten työtehtävien hoitamisesta. Esimiesten omaa työkuormitusta voidaan siten tutkimuksen tulosten perusteella keventää tukemalla alaisten ammatinhallintaa koulutusten ja palautteen kautta. Esimerkiksi rikostorjunnan tehtävissä esimiehelle jää enemmän aikaa johtaa tutkintaa kun työntekijöitä ei tarvitse olla kaiken aikaa neuvomassa päivittäisessä työssä yksittäisten toimenpiteiden kanssa.

Työntekijöiden alaistaidoilla on iso merkitys myös siihen, kuinka kontrolloivaa esimiestyö organisaatiossa milloinkin on. Mitä paremmin työntekijät hallitsevat ja soveltavat alaistaitoja organisaatiossa, sitä kevyempää esimiestyön ohjaavuus on ja seuranta töiden osalta on. Tämä vapauttaa esimiestyöhön käytettävää aikaa enemmän etupainotteiseen toiminnan suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen. Toisaalta taas esimiestyön otetta joudutaan kiristämään ja seurantaa lisäämään, mikäli asiat eivät esimerkiksi heikoista

alaisten taidoista johtuen yksinkertaisesti ota sujuakseen eikä tavoitteisiin päästä. Seurantaan ja kontrolloimiseen kuluva aika on luonnollisesti pois edellä mainitusta etupainotteisesta suunnittelusta, mikä saattaa osaltaan näkyä organisaation tuloksissa niitä heikentävänä.

*"Hyvät alaistaidot helpottavat huomattavasti esimiestyötä, heikot tai olemattomat alaistaidot taas aiheuttavat hmm.. haasteita. Hyvät alaistaidot omaavien kanssa työskentely on erittäin helppoa, kun taas huonoilla alaistaidoilla varustettujen kanssa yhteistyö on jatkuvaa tervanjuontia."* (Vastaja 8)

*"Mikäli henkilöstö ei hallitse/selviydy omasta työstään niin kuin pitäisi, niin se kuormittaa päivittäin myös esimiestä."* (Vastaja 5)

*"Henkilö jonka osaaminen ei ole vielä kehittynyt hyvälle tasolle, vaatii enemmän ohjausta ja tällaisen henkilön työtä pitää valvoa enemmän. Ammattitaitoinen työntekijä saa enemmän liikkumavaraa tekemisissään."* (Vastaja 4)

Tutkimuksen tulosten perusteella esimiehet pyrkivät jo nykyisellään huolehtimaan palautteen antamisesta erityisesti, kun jokin asia on hoidettu huonosti sekä järjestämään työntekijöille ammatinhallintaa tukevaa työpaikkakoulutusta. Työntekijöiden ammattitaidon kehittämiseen käytetty aika maksaa itsensä takaisin siinä vaiheessa, kun ammatinhallinta ja osaaminen työntekijöillä karttavat, jolloin esimiehelle jää enemmän aikaa keskittyä omiin työtehtäviinsä alaisten ylimääräisen tukemisen sijaan. Ammattitaidon tasoon vaikuttaa kuitenkin myös suuresti työntekijän oma suhtautuminen työhönsä ja työntekijän oma halu kehittyä työssään. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiehenkään tarjoama koulutus ja palaute eivät kehitä työntekijän alaistaitoja, mikäli henkilöltä puuttuu oma halu oppia ja kehittyä ammatillisesti sekä työyhteisön jäsenenä.

*"Ammattitaidon taso on yhteydessä siihen kuinka paljon henkilö itse arvostaa omaa ammattitaitoaan ja haluaa itseään kehittää."* (Vastaja 10)

*"Jos ei ole halua edes oppia, niin mikään asia ei kehity."* (Vastaja 11)



Tutkimustulosten perusteella työntekijän alaistaitojen voidaan sanoa vaikuttavan useimpien esimiesten kohdalla päivittäin myös esimiesten päätöksentekoon. Päätösten tekeminen pohjautuu usein alaisen esitykseen, jonka perusteella esimies asiassa päätöksen tekee. Näin ollen alaisen kyky ja taidot esittää asiat esimiehelle ovat keskeisessä roolissa siinä, että esimies tulee ymmärtäneeksi asiaan liittyvät faktat oikein ja onnistuu tekemään asiassa oikean ja hyvän päätöksen. Työntekijän vuorovaikutustaidot ja yhteistyö esimiehen kanssa korostuu erityisesti päätöksentekoprosessissa. Työtehtävien suorittaminen on ylipäätään useimmiten yhteistyötä, jolloin alaisen ja esimiehen suhde on oltava kunnossa ja vuorovaikutuksen välitöntä. Työntekijän alaistaidoilla ei kuitenkaan ole vaikutusta kaikkien esimiesten päätöksentekoon, tai sitten asian näin kokevat eivät kenties tunnista työntekijän vaikutusta omaan päätöksentekoprosessiinsa. On toki muistettava, että osa päätöksistä tehdään täysin esimiesten toimesta ilman, että alainen on asian kanssa missään tekemisissä. Esimiehen toimenkuva voi myös vaikuttaa siihen, että päätöksenteko riippuu täysin esimiehestä itsestään. Vastausten perusteella kuitenkin suurin osa esimiehistä työskentelee tiiviissä vuorovaikutuksessa alaistensa kanssa, jolloin alaisilla ja heidän alaistaidoillaan on suuri merkitys myös esimiehen päätöksenteolle.

*"Valtaosa työtehtävistä on tiimityötä. Alainen on useimmiten tehtävänsä paras asiantuntija ja on ihan selvä, että esimies tekee omaa työtään saman asian parissa eri tavalla riippuen siitä, miten asian esimiehelle esitetään. Myös päätöksenteko on yhteinen prosessi. Asian ratkaisuun vaikuttaa suuresti se, miten asia esimiehelle esitetään ja miten esimies esitetyn asian ymmärtää."* (Vastaaaja 4)

Esimiehen alaisen rooli vaikuttaa jossain määrin myös hänen omaan esimiestyöhönsä. Roolien välillä esiintyy joillakin esimiehillä hetkittäin ristiriitaa, mikä aiheutuu tilanteesta, jossa samaan aikaan on edustettava omia alaisiaan esimiesten suuntaan ja taas toisaalta samaan aikaan omien esimiesten määräykset on laitettava toteutukseen työntekijöiden avulla. Ohjohtaminen työpaikalla vie esimiestyöltä pohjaa, minkä lisäksi esimiesten huonoista esimiestaidoista ja alaistaidoista aiheutuu työnteolle haittaa myös esimiesasemassa työskenteleville henkilöille. Vaikeutta eri roolien välillä lisää rajan tunnistaminen sen osalta, onko esimies työnantajan vai työntekijöiden edustaja kulloinkin eteen tulevassa työtilanteessa. Suurimmalle osalle esimiehistä ei aiheudu esimiehen ja alaisen rooleista minkäänlaista ristiriitaa tai haittaa heidän omassa työssään. Päällystön asema ja rooli poliisiorganisaation hierarkiassa on esimiesten mielestä varsin selvä ja

päällystöön kuuluva poliisimies mielletään niin miehistön kuin esimiesten keskuudessa ensisijaisesti voimakkaasti työnantajan edustajaksi työssään.

*"Tilanne on jonkin verran haasteellinen, kun samalla kun edustat omia alaisiasi heidän esimiehenään, rooli realisoituu kuitenkin oman esimiehen alaisena"* (Vastaja 4).

Työntekijän alaistaitojen taso vaikuttaa esimiestyössä myös siihen, kenelle työtehtäviä jaetaan. Esimerkiksi rikostorjunnassa vaativia rikosjuttuja ei voida jakaa työntekijälle, mikäli tämän ei oleteta selviävän vaativista tehtävistä. Tilanne on sama myös valvonta- ja hälytystehtäviä työntekijöille annettaessa. Tehtävien jakaminen osaamisen mukaan on luonnollista ja ymmärrettävää, jotta työt tulisi tehtyä mahdollisimman hyvin, ajallaan ja työturvallisuusseikat huomioiden. Negatiivisena puolena tehtävien jakamiseen osaamisen perusteella voidaan pitää tilannetta, jossa osaavalle alaiselle jaetaan enemmän ja vastuullisempia työtehtäviä kuin muille työntekijöille. Tällaista tilannetta ei saisi päästä muodostumaan, jotta liialliselta työnkuormitukselta vältytään yksittäisen työntekijän kohdalla.

*"Kyllä. Vaikuttaa esim. juttujakoon, kaikki eivät selviä kaikista jutuista."* (Vastaja 10)

*"Saattaa olla niin, että työt kasaantuvat niille henkilöille, joilla on alaistaidot hallussa. Ei pitäisi vaikuttaa."* (Vastaja 11)

Kolmas tutkimuksen tutkimuskysymyksistä pyrki selvittämään, vaikuttavatko organisaation työntekijöiden alaistaidot organisaation tulokseen ja millä tavalla. Työntekijöiden alaistaidot osoittautuivat yksimielisesti organisaation toiminnan ja tulosten kannalta erittäin keskeiseksi vaikuttavaksi tekijäksi. Kuten vaikutukset esimiestyölle, vaikutukset organisaatiolle ilmenevät niin positiivisina kuin myös negatiivisina asioina työelämässä. Vastausten perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että organisaation aikaansaamat tulokset olisivat huomattavasti paremmat ja työn jälki laadukkaampaa, mikäli entistä useammalla työntekijällä olisi nykyistä paremmin alaistaidot hallussa ja niitä hyödynnettäisiin aiempaa paremmin.

*"Totta kai on suuri vaikutus."* (Vastaja 2)

Alaistaitojen positiivisena vaikutuksena työntekijöiden sitoutuminen työhönsä ja yhteiseen hiileen puhaltaminen tuottaa paremman tuloksen hyvien alaistaitojen tuloksena. Hyvien alaistaitojen kautta työpaikalle muodostuu hyvä työilmapiiri, jossa muiden huomioon ottaminen johtaa parempiin työtuloksiin. Tulokset paranevat poliisilaitoksen jokaisella sektorilla kehittämällä alaistaitoja nykyistä paremmiksi ja hyödyntämällä niitä työssä aiempaa enemmän. Hyvillä alaistaidoilla aikaan saatavan paremman työilmapiirin ja parempien henkilöiden välisten suhteiden avulla rikostorjuntasektorin tutkinnassa olevien rikosjuttujen läpivirtausaikoja on mahdollista lyhentää ja parantaa työn laatua ylipäättään. Edelleen hyvien alaistaitojen avulla oma-aloitteisten tehtävien määrää on mahdollista lisätä valvonta- ja hälytystoimintasektorin toiminnassa vapaasti ohjattavalla työajalla. Poliisin hälytystehtävien valmiusaikaan voidaan myös vaikuttaa positiivisesti kun työhön suhtaudutaan sitoutuneesti ja motivoituneesti ollen oma-aloitteisia. Hyvät alaistaidot myös johtavat työntekijän sitoutumiseen työnantajan tavoitteisiin, mikä näkyy kuuliaisuutena työnantajaa kohtaan sekä työnantajan vaatimiin työn painopisteisiin keskittymisenä ja tulosten paranemisena tätä kautta. Työntekijöiden myönteinen asenne vaikuttaa työpaikalla niin itsensä kehittämiseen kuin myös organisaation tulokseen positiivisella tavalla. Myönteisen asenteen johdosta työpaikalla huomioidaan toiset hyvin, mikä myös tukee töiden sujumista ja sitä myöden vaikuttaa positiivisella tavalla työpaikan tekemisiin tuloksiin.

*"Ammattitilpeys ja itsensä kehittäminen, myönteinen asenne työtä kohtaan, muiden huomioiminen omassa työyksikössä sekä laitoksessa vaikuttavat asioiden sujuvuuteen ja sitä kautta tulokseen." (Vastaja 10)*

*"Hyvän työmotivaation omaava, sitoutunut ja yhteen hiileen puhaltava työntekijä on osa hyvinvoivaa ja tuloksellista organisaatiota." (Vastaja 1)*

*"Tulos paranisi kaikilla sektoreilla." (Vastaja 3)*

*"Sitoutuminen vaikuttaa työn jälkeen ja tuloksetekoon esim. juttujen valmistumiseen ajallaan ja selvitysprosenttiin." (Vastaja 6)*

Heikkojen alaistaitojen vaikutukset organisaation tuloksiin puolestaan näkyvät käänteisinä positiivisiin vaikutuksiin verrattuna. Työntekijöiden työteho laskee ja työaikaa alkaa kulumaan turhanpäiväiseen valittamiseen epäoleellisista asioista. Kun alaisen sitoutuminen työhön on huonolla tasolla, keskittyminen työn kannalta oleellisiin asioihin ei onnistu, mikä vaikuttaa organisaation tuloksiin negatiivisesti. Huonot alaistaidot johtavat myös kasvaviin ristiriitoihin ja kuppikuntien muodostumiseen työyhteisön jäsenten välillä. Tämä heikentää työssä viihtymistä, jonka laskemisen johdosta työyhteisön tuottamien tulosten ja palveluiden määrä sekä laatu heikentyvät. Joidenkin työntekijöiden sitoutuminen työtehtäviin on vahva vain suppeaan määrään tehtävistä, vaikka työtehtävien kirjo on laaja. Tämä vaikuttaa myös tuloksiin negatiivisesti, kun työntekijät ryhtyvät itse valikoimaan itselleen mieluisia ja itseään eniten kiinnostavia työtehtäviä. Tällaisen toiminnan estäminen on mitä suurimmassa määrin esimiestyöhön liittyvä tehtävä, mutta myös alaisen roolin ymmärtämiseen liittyvä asia. Hyviin alaistaitoihin kuuluu kyky ymmärtää oma roolinsa ja omat vastuunsa työyhteisön jäsenenä sekä se, että toisinaan joutuu myös tekemään työtehtäviä, jotka eivät henkilökohtaisella tasolla ole kovin kiinnostavia, haastavia tai motivoivia, mutta jotka esimies antaa hallinnon strategioiden toteuttamiseksi työntekijälle tehtäväksi.

*"Itse työn tekeminen voi jäädä vähemmälle huomiolle ja keskitytään liikaa muihin asioihin."* (Vastaaaja 2)

*"Ristiriidat työyhteisön jäsenten välillä lisääntyvät, mikä entisestään lisää jännitteitä ja tyytymättömyyttä työyhteisössä ja jos ongelmaa ei tunnisteta tai siihen ei puututa, tyytymättömyys työyhteisössä lisääntyy. Tyytymättömyys ja ristiriidat työpaikalla vaikuttavat henkilöiden jaksamiseen ja niillä on suorat vaikutukset myös työn laatuun ja tulokseen."* (Vastaaaja 4)

Työpaikan työntekijöiden alaistaidoilla on oman työn ja oman työsektorin lisäksi suuri vaikutus myös organisaation muiden sektoreiden tekemälle tulokselle ja niiden toiminnalle. Esimerkiksi valvonta- ja hälytyspartion toimet rikosprosessin ensimmäisenä vaiheena vaikuttavat rikosprosessin jatkoon ja sitä usein jatkavien rikostutkijoiden motivaatioon joko positiivisella tai negatiivisella tavalla riippuen siitä, ovatko ensipartion jäsenet tehneet alkutoimet hyvin vai huonosti. Hyvällä ammattitaidolla ja motivaatiolla työn jälki on yleensä hyvää. Yhtälailta rikostorjunnassa työskentelevien henkilöiden ensimmäiset

toimet vaikuttavat rikosprosessin jatkoon, kun rikosasia tulee tutkittavaksi suoraan rikostorjuntayksikköön poliisille tehdyn ilmoituksen kautta. Kun hyvien alaistaitojen johdosta kyetään ymmärtämään poliisin tehtävien olevan yhteisiä ja nähdään oma toimenkuva laajasti, ymmärretään samalla myös toisten prosessissa tekemää työtä paremmin. Näin halu tehdä oma työnsä paremmin ja toisia tukien kasvaa. Erittäin haitallista työn tuloksille ja eri sektoreiden väliselle yhteistyölle on tietynlainen reviiriajattelu, jonka periaatteen mukaisesti jotkut työt kuuluisivat omalle sektorille ja jotkut taas eivät kuuluisi. Tällainen ajattelu jakaa työyhteisöä eri lokeroihin heikentäen työpaikan me-henkeä, yleistä ilmapiiriä ja työtehtävien hoitamisen sujumista. Työntekijän negatiivinen asenne saattaa johtaa myös siihen, ettei tehtävän kannalta oleellisia ja merkittäviä toimenpiteitä aina haluttaisi tehdä. Tässä vaiheessa korostuu luonnollisesti esimiehen merkitys, joka huolehtii, että kaikki tarvittavat toimet varmasti tehdään.

*"Huonosti tehdyt VHS:n alkutoimet vaikuttavat rikostutkintaa suorittavien motivaatioon negatiivisesti. Myös ajattelu siitä, että tämä ei ole minun hommia on vaarallinen. Tämän vuoksi olisi terveellistä suorittaa työkiertoa, jolloin toisten tekemiset perustuisivat luulon sijasta tietoon. Useasti työprosessissa on useita lenkkejä. Jos yksi lenkki on heikko tai katki niin väistämättä tällä on kokonaisvaltainen vaikutus koko ketjun vahvuuteen."* (Vastaja 1)

*"Eryteisesti poliisin kenttätoiminnan mutta yhtäläillä myös rikostutkinnan huolellisella ja perustelluilla toimilla on suoria vaikutuksia poliisin lupahallinnon ratkaisuihin. Parhaimmillaan huolellisella työllä asioihin voidaan tehdä perusteltuja päätöksiä ja pahimmillaan asiat eivät johda ratkaisuihin tai teettävät ylimääräistä työtä niin kenttätoiminnalle kuin rikostutkinnallekin."* (Vastaja 13)

*"Kyllä saattaa olla jopa kauaskantoisia vaikutuksia yksittäisessä prosessissa. Ei haluta soittaa tärkeälle yksittäiselle tekijälle joka vaikuttaa kokonaisuuteen loppupäässä ratkaisevasti, ei viitsitä ottaa olennaisia näytteitä kun ei vaan kiinnosta sekään.. Yleisesti huonot alaistaidot heijastuvat yleensä siis myös tekemisiin varsinkin yhteistyöhön muiden kanssa."* (Vastaja 8)

Tutkimuksen tuloksista löytyi huomattavan paljon yhteneväisyyksiä tutkimuksen teoriaosiossa esitettyjen aiempien tutkimusten tulosten ja alaistaito- aiheesta aiemmin kirjoitettujen kirjallisuuslähteiden kanssa. Tässä tutkimuksen osassa nämä yhteneväisyydet

on kuvattu vertaamalla tutkimuksen tuloksia tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitettyihin tietoihin.

Johtajuus organisaatioissa on Järvisen (2008, 68) mukaan ollut kriisissä, mistä johtuen myös alaisen rooli on paikoitellen hämärtynt epäselväksi. Tutkimuksen tulosten perusteella tilanne on vastaava myös Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella joidenkin työntekijöiden osalta, mikä ilmenee negatiivisina vaikutuksina työyhteisössä turhana valittamisena ja perusteettomana muiden työntekijöiden sekä toiminnan arvosteluna. Tutkimuksen perusteella alaisen on osattava tunnistaa oma roolinsa ja hyväksyttävä työyhteisön ohjeet ja määräykset ja noudatettava niitä. Esimiehiin kohdistuvan turhan arvostelun sijaan työntekijän on muistettava, että he itse ovat parempia asiantuntijoita kuin heidän esimiehensä, eikä esimiehen aina kuulukaan tietää itse asiasta alaistaan enempää. (Silvennoinen & Kauppinen 2006, 146). Tutkimuksen mukaan monet esimiehet pitivät myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa alaisiaan työasioiden parhaina osaajina, joiden osaaminen oli usein perustana esimiehen tekemille päätöksille.

Tutkimuksen tulosten perusteella voitiin myös todeta, että alaihaidot ovat jääneet liian vähälle huomiolle tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja että työntekijöiden vastuuseen työpaikalla tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota, kuten Salminen (2015, 23) ja Dunderfelt (2014, 12) ovat kirjoittaneet. Tutkimuksen toivottiinkin havahduttavan työyhteisön jäsenet miettimään omia alaihtaitojaan ja niiden vaikutuksia työyhteisölle. Työntekijöiden halutaan kantavan oman vastuunsa vaikutuksestaan työpaikan ilmapiirille, joka on myös Aaltosen & Lindroosin (2012, 35) mukaan alaiselle todella kuuluva vastuu. Alaisilta odotetaan myös tutkimuksen mukaan hyvää käytöstä, reilua työyhteisössä, työtehtävien hoitamista sovitun mukaisesti, sitoutumista, itsenäistä ajattelua, lojaalisuutta ja halua kehittää itseään, kuten myös Ristikangas on kirjoittanut (Ristikangas & muut 2008, 227 - 228). Kaupilan (20.3.2016, Helsingin Sanomat) mielestä työntekijän tulee havaita työrooliinsa liittyvät muutostarpeet ja osattava kehittää itseään niiden suuntaan. Tutkimuksen mukaan työntekijöiden toivotaan myös esittävän rakentavia kehittämisohdotuksia epäkohtina pitämiinsä asioihin toiminnan kehittämiseksi. Liukkosen (Liukkosen & muut 2006, 38 - 39) mukaan vastuuta töiden kehittämisestä on annettava työntekijöille, jotta organisaatiot voivat selvitä muutoksista.

Tutkimuksen perusteella moni työntekijä ei syystä tai toisesta ymmärrä poliisitoiminnan eri prosessien merkitystä toiminnan kokonaisuudelle eikä prosessien merkitystä poliisilaitoksen tekemälle tulokselle, vaikka esimiehet tätä toivoivatkin. Eräs työntekijän keskeinen taito on huolehtia työstään vastuullisesti läpi koko prosessin kaikissa työvaiheissa. Työntekijän on ymmärrettävä roolinsa ja tämän lisäksi ymmärrettävä oma roolinsa osana yhteistä työtä (Mönkkönen & Roos 2010, 146.) Tutkimuksen mukaan Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen päällystöön kuuluvat esimiehet odottavat työntekijöiltä vastuunottamista omista työtehtävistään ja työyhteisön hyvinvoinnista osana työyhteisöä, aivan kuten Aarnikoivu (2010, 25) on myös työntekijän vastuunottamisesta kirjoittanut. Mönkkösen & Roosin (2010, 145) mukaan työntekijältä odotetaan vastuunottoa omien työtehtävien lisäksi myös työtovereiden työtehtävien hoitamisessa. Tutkimuksen mukaan myös Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen esimiehet odottavat alaisten näkevän työt yhteisinä ja ymmärtävän oman roolinsa osana isompaa kokonaisuutta.

Yhteishenki koetaan erittäin keskeiseksi toimintaan vaikuttavaksi tekijäksi myös Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen päällystön keskuudessa, aivan kuten Martti Silvennoinen on Asikaisen (Aamulehti 15.1.2011) tekstissä asian myös nähnyt. Silvennoinen on todennut lisäksi, että alaisten odotetaan sekä tukevan esimiehiä että kykenevän yhteistyöhön heidän kanssaan, mikä nähdään tärkeänä myös tämän tutkimuksen kohde työpaikassa. Mönkkösen & Roosin (2010, 47) mukaan työntekijän tehtävä on auttaa esimiestään eikä vesittää tämän työtä. Tutkimuksen mukaan esimiehet saavat ja toivovat saavansa alaisiltaan tukea esimerkiksi päätösten tekemisessä. Tämä edellyttää hyvää vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteita alaisen ja esimiehen välillä pidettiin tutkimuksessa tärkeinä, sillä sen keinoin esimiehet pyrkivät jalkauttamaan organisaation strategioita työntekijöille sekä selventämään päätöstensä perusteluita. Myös Järvinen (2009, 28) näkee vuorovaikutuksen esimiehen ja alaisen välillä tärkeänä työkaluna, jonka avulla esimies varmistaa, että työntekijä toimii perustehtävänsä mukaisesti. Kauppilan (20.3.2016, Helsingin Sanomat) mukaan sekä esimiehen että alaisen on annettava oma panoksensa vuorovaikutukseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimiehet ovat Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella oivaltaneet Jalavan (2001, 20) tapaan, että oleellinen osa esimiestyötä on työntekijöiden tekemän työn tukeminen, mitä Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella tehdään pyrkimällä kouluttamaan alaisia poliisialan ajankohtaisten asioiden osalta ja tukemalla alaisten koulutuksiin hakeutumista. Esimiehen tehtävänä siis nähdään poliisilaitoksella

parhaiden edellytysten luomisen työntekijöiden työnteolle ja heidän kehittymiselleen ammatissaan, joita myös Silvennoinen & Kauppinen (2006, 87) korostavat. Työntekijöiden tukeminen näiden kehittäessä omaa osaamistaan on Niermeyerin & Seyffertin (2004, 65) mukaan esimiehen yksi tehtävä.

Esimiesten kannattaa käyttää työntekijöiden alaitaitoihin työaika, sillä tutkimuksen mukaan alaitaidoilla on merkittävä vaikutus esimiehen omaan työskentelyyn työmaalla, sekä esimiehen viihtymiseen omassa työssään alaitensa kanssa. Soili Keskinen (2005, 42) on myös tutkimuksessaan todennut monipuolisten alaitaitojen olevan varsin merkityksellisiä johtamistyöskentelyn kannalta ja että esimiestyön palkitsevuus riippuu pitkälti myös siitä, minkälaisia alaitaitoja alaisilta löytyy.

Tutkimuksen vastauksissa nostettiin esille korostuneesti yhteisen työnkuvan merkitys työn tekemiselle ja työpaikan ilmapiirille. Salminen (2015, 72 - 73) on myös kirjoittanut, että oman työn merkityksen ymmärtäminen osana laajempaa kokonaisuutta on ammattimaisen suhtautumisen kannalta tärkeää. Salmisen mukaan myös oman työn arvostaminen on tärkeää, sillä arvostuksen puuttuminen voi pahimmillaan johtaa työntekijän tylsistymiseen tehden työnteosta innotonta. Ammattiylpeyden nähtiin tutkimuksessa olevan sidoksissa organisaation tekemälle tulokselle siten, että vaikutukset tuloksiin olivat positiiviset, mikäli henkilö on ammatistaan ylpeä. Omaan työn arvostaminen luo pohjan tunteelle työn merkityksellisyydestä. (Liukkonen & muut 2006, 51).

Perinteisesti eri ammattialoilla on arvostettu ammattitaitoa, eli sitä, että työntekijä tuntee ja tietää oman alansa. (Mönkkönen & Roos 2010, 201.) Ammattitaito nähdään myös tutkimuksen kohderyhmän näkemysten mukaan yhtenä esimiestyön ja organisaation tulosten kannalta keskeisimpänä alaitaitona. Tämän lisäksi alaisten toivotaan olevan oma-aloitteisia opiskelemaan uutta työssään. Ammattitaitoa onkin oman alan kehityksessä mukana pysyminen seuraamalla oman alan kirjallisia julkaisuja sekä kouluttautumalla omatoimisesti (Salminen 2015, 81 - 83). Ongelmaksi ammattitaidon ylläpitämiseksi kouluttautumalla on Salmisen (2015, 84 - 85) mukaan osoittautunut, ettei työnteon ohella ole enää aikaa opetella työvälineiden ja järjestelmien tehokasta käyttöä. Tutkimuksen mukaan poliisilaitoksen työntekijöiden ammatinhallinnan keskiössä on koulutus. Koulutuksen määrää pidetään nykyisellään liian vähäisenä, minkä syyksi nähdään nykyinen heikentynyt resurssitilanne, joka on johtanut koulutusten perumiseen. Vähäisen



koulutuksen pelätään näkyvän työntekijöiden osaamisessa muutaman vuoden kuluttua negatiivisesti. Salmisen (2015, 11 - 12) mukaan tilanne on liian usein se, ettei kehitykseen panosteta riittävästi ja työpaikoilla yksinkertaisesti vain toistetaan vanhoja rutiineja. Kyky kehittää ammattitaitoaan on tästä huolimatta erittäin keskeinen taito työntekijälle, sillä muutos on nykyisin pysyvä työelämän ilmiö (Mönkkönen & Roos 2010, 261).

Salminen (2015, 195 - 200) on myös kirjoittanut, että oppimisen ottaminen osaksi jokapäiväisiä rutiineja on tehokas tapa varmistaa oman ammattitaidon ylläpitäminen työlle asetettujen vaatimusten tasolla. Oleellista uuden opiskelemisessä on keskittyä tärkeimpiin asioihin ja sisäistää ne. Tehokkaan oppimisen edellytys on, että työntekijä osaa arvioida itseään ja tunnistaa omat kehityskohteensa. Tutkimuksen mukaan Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen henkilöstön ammattitaitoa pyritään kehittämään päivittäisessä toiminnassa esimiesten toimesta puuttumalla alaisten puutteellisiin suorituksiin välittömästi kun niitä huomataan.

Huolimatta siitä, että tutkimuksen tulokset alaitaitoihin liittyen olivat pääasiassa samansuuntaisia, kuin mitä teoreettisessa viitekehyksessä on esitetty, löytyi tuloksista teoriaan verrattessa myös eroa. Yksi selvä ero oli, etteivät vastanneet henkilöt suurimmaksi osaksi kokeneet esimiehen työssään minkäänlaista alaisen ja esimiehen roolien välistä ristiriitaa. Esimerkiksi Keskinen (2005, 88) kunta-alalla toteuttaman tutkimuksen mukaan esimiehet kokivat samanaikaisten esimiehen ja alaisen roolin aiheuttavan henkilölle rooliristiriitoja. Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen tutkimuksessa mukana olevista rikoskomisarioista ja komisarioista ainoastaan pieni osa koki jonkinlaista ristiriitaa esimiehen ja alaisen roolien välillä. Rooliristiriitaa vähensi ymmärrys päällystön roolista organisaation hierarkiassa sekä ymmärrys siitä, että esimiehenä olet myös jonkun alainen työpaikalla ja toisinaan on tehtävä ylempää annettujen ohjeiden mukaan, kuten myös Silvennoinen & Kauppinen (2006, 84) ovat asian nähneet.

## 7 TUTKIMUKSEN RELIABILITEETTI JA VALIDITEETTI

Tutkimuksen tekemiseen kuuluu oleellisena osana validiteetin ja reliabiliteetin arvioiminen ja arvio näistä toisiinsa liittyneistä käsitteistä on tehtävä aina tieteellistä tutkimusta tehtäessä. (Likitalo & Rissanen 1998, 71). Käsitteet perustuvat ajatukseen siitä, että tutkija voi päästä kiinni objektiiviseen totuuteen ja objektiiviseen todellisuuteen tutkimuksessaan (Hirsjärvi & Hurme 2004, 185). Luotettavuuden ja pätevyyden arvioiminen on tärkeä osa tutkimusta, sillä kaikessa tutkimustyössä pyritään välttämään virheitä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 131 sekä Hirsjärvi & muut 1997, 231).

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta (Likitalo & Rissanen 1998, 71). Reliabiliteetilla tarkoitetaan myös tutkimuksen toistettavuutta (Hirsjärvi & muut 1997, 231). Tällä tarkoitetaan sitä, että mikäli sama henkilö on tutkimuksen kohteena kaksi eri kertaa, on tutkimuksen tulos sama (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186). Tältä osin tehty tutkimus on luotettava ja toistettavissa, sillä samat kysymykset on tarvittaessa mahdollista esittää uudelleen samoille vastaajille. Luotettavuuteen ja toistettavuuteen nyt saatujen vastausten kohdalla vaikuttaa kuitenkin tutkimusta uudelleen tehtäessä vastaisivatko tähän tutkimukseen jo vastanneet henkilöt uudelleen samaan tutkimukseen. Vastausten määrä ei lähes koskaan ole sataa prosenttia verrattuna siihen määrään henkilöitä, kenelle kysely on lähetetty. Joku jättää aina vastaamatta. Tähän tutkimukseen vastanneiden henkilöiden vastatessa uudessa tutkimuksessa samoihin kysymyksiin, olisivat myös vastaukset hyvin todennäköisesti samansuuntaisia. Uuden henkilön vastatessa toistettavan tutkimuksen kysymyksiin, voi vastauksissa luonnollisesti esiintyä vaihtelua, sillä jokainen ihminen vastaa eri tavalla toisiinsa nähden. Mitattiin reliabiliteettia millä keinoin tahansa, on niihin suhtauduttava aina varauksella (Hirsjärvi & Hurme 2004, 186).

Tutkimuksen kysely lähetettiin vastaajille sähköpostin välityksellä. Näin ollen voidaan tutkimuksen luotettavuus kyseenalaistaa myös siltä osin, voidaanko varmasti sanoa kuka kysymyksiin on vastattu. Tutkimukselle on kuitenkin haettu Poliisihallituksen tutkimuslupa poliisihallinnon sähköpostijärjestelmän hyödyntämiseksi tutkimusmateriaalin hankkimiseksi. Poliisihallinnon sähköpostiosoitteet ovat henkilökohtaisia eikä kenelläkään muulla kuin tietyn osoitteen käyttäjällä ole pääsyä henkilölle osoitettuun sähköpostiin. Tutkimus on siten luotettava myös siltä osin, että vastanneet henkilöt ovat todella

kuuluneet tutkimuksen kohderyhmään, eli poliisipäällystön komisario- ja rikoskomisariatason.

Tutkimuksen tuloksia ei suoraan voida yleistää käsittämään koko poliisihallintoa, sillä tutkimus on kohdennettu Kaakkois-Suomen poliisilaitokseen ja sen työntekijöihin. Kuten tutkimustuloksissa on todettu, ovat työyhteisöt ja sen jäsenet usein erilaisia. Näin ollen voidaan olettaa jokaiselta suomen poliisilaitokselta ja kenties poliisiasemalta löytyvän toisistaan poikkeavia näkemyksiä tutkimuksen aihetta koskien. Sen sijaan tulokset ovat luotettavia kun tutkittavaa ilmiötä tutkitaan Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella ja sen eri poliisiasemilla. Tutkimuksen kysely lähetettiin Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen rikoskomisarioille ja komisarioille poliisilaitoksen jokaiselle poliisiasemalle ja toimialueelle. Näin ollen saadut vastaukset edustavat kattavasti koko poliisilaitoksen rikoskomisario- ja komisariatason näkemyksiä tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimusmateriaalin vastauksista löytyi eri vastaajien näkemyksissä hyvin usein samankaltaisuuksia, mitä on tutkimuksen tuloksia purettaessa tuotu esille liittämällä tutkimukseen lainauksia vastaajien näkemyksistä. Jokaisella vastaajalla on ollut lähtökohtaisesti samanlainen mahdollisuus vastata tutkimuksen kyselyyn, joskin jokaisen vastaajan henkilökohtainen työtilanne on mahdollisesti voinut vaikuttaa vastaamisprosenttiin ja annettujen vastausten laatuun. Kiireessä työskentelevällä henkilöllä ei luonnollisesti ole täysin samanlaista mahdollisuutta käyttää aikaa vastauksien antamiseen kuin mitä kiireettömällä henkilöllä on.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen ja sen menetelmien kykyä mitata juuri niitä asioita, joita tutkimuksen alussa asetettiin tavoitteiksi mitata (Hirsjärvi & muut 1997, 231). Laadullisen tutkimuksen validiteettia arvioitaessa tulisi huomioida aineiston validiteetti, havaitsemisen ja ilmiön kuvaamisen validiteetti, tulkinnan validiteetti ja tutkimuksen tavoitteiden validiteetti (Likitalo & Rissanen 1998, 72). Aineisto on tutkittavan ilmiön osalta kattava, sillä tarkoitus tutkimuksessa on tutkia alustaitojen vaikutuksia esimiestyölle ja organisaation tuloksille Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella. Tutkimusmateriaali on saatu kohdelaitoksen henkilökuntaan kuuluvilta esimiehiltä, joihin tutkimus on alun perin rajattu. Tältä osin tutkimusta on pidettävä validina. Tutkimus on validi myös havaitsemisen ja ilmiön kuvaamisen osalta, sillä tutkittavan ilmiön keskeiset piirteet on löydettävissä tutkimusmateriaalista pääkohtien erottuessa selvästi sivuseikoista. Tulkinnan validiteetin

osalta voidaan pohtia, vaikuttivatko tutkijan aiempi tietämys aiheesta ja kuuluminen vastaajien vertaisryhmään tuloksista tehtyihin pohdintoihin ja johtopäätöksiin. Tulkinnan validiteettia tukee kuitenkin se, että johtopäätökset on tehty ainoastaan tässä tutkimuksessa kerätyn tutkimusmateriaalin ja esitetyn teorian perusteella mahdollisimman objektiivisesti. Sisällönanalyysin avulla toteutettuja tutkimuksia on monesti kritisoitu keskeneräisyydestä, sillä tutkija on saattanut kuvata tekemänsä analyysin erittäin tarkasti, mutta ei ole onnistunut tekemään tutkimuksessa järkeviä johtopäätöksiä esittäen järjestetyn aineiston tuloksina (Tuomi & Sarajärvi 2003, 105). Tämä on pyritty huomiomaan johtopäätöksiä kirjoitettaessa.

Validiteetin osalta tutkimuksessa voidaan myös pohtia, ovatko vastaajat ymmärtäneet samat kysymykset samalla tavalla ja siten, kuin tutkija ne on itse ajatellut. Tuloksia ei voida pitää pätevänä ja tosina, mikäli tutkija käsittelee tutkimustuloksia oman näkemyksensä mukaisesti, vaikka vastaajien käsitys aiheesta ja kysymyksistä on ollut erilainen. (Hirsjärvi & muut, 231 - 232). Tutkimuksen validiteettia tältä osin on yritetty lisätä testaamalla kysymykset etukäteen monitulkintaisten kysymysten poistamiseksi, jotta jokainen vastaaja ymmärtää kysymykset samalla tavalla. Validiteettia on pyritty lisäämään lähettämällä vastaajille kyselyn mukana tutkimuksen teoriaosioon perustuva alaistaitokäsitteen määrittely, jotta jokainen vastaaja ymmärtää käsitteen sisällön oikein.

Metodit ovat tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin kannalta keskeisiä (Tuomi & Sarajärvi 2003, 59). Sekä tutkimusmenetelmät että analyysimenetelmät tutkimuksessa on valittu siten, että ne tutkijan mielestä tukevat tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on mietitty tutkimuksen edetessä ja menetelmiä valitessa. Laadullisen tutkimuksen reliabiliteettia lisää voidaan parantaa tutkijan toimesta kirjaamalla tutkimuksen toteuttamisen vaiheet tarkasti ja totuudenmukaisesti (Hirsjärvi & muut 1997, 232). Tähän on pyritty myös tämän tutkimuksen toteuttamisen vaiheita kirjattaessa.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tutkimus osoitti, että työntekijöiden alaistaidoilla on erittäin suuri vaikutus ja keskeinen merkitys sekä Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen päällystösiesimiesten johtamistyöskentelylle että poliisilaitoksen tuottamille tuloksille. Poliisilaitoksen työntekijöiltä löytyy tutkimuksen perusteella paljon hyviä alaistaitoja, mutta myös kehitettävää löytyy.

Ensimmäinen ja tärkeä kehittämiskohde on yhteisen työnkuvan korostaminen poliisilaitoksen henkilöstölle ja sen iskostaminen jokaisen ajatteluun siten, että työt aletaan nähdä isompana kokonaisuutena eikä vain yksittäisen työntekijän yksittäisinä ja toisistaan irrallisina tehtävinä tai vain jonkin tietyn toimintasektorin työtehtäviin kuuluvina tehtävinä. Tutkimuksen vastauksista oli pääteltävissä, että sektoreiden välisessä yhteistyössä on poliisilaitoksella parantamisen varaa, ja että työpaikalla esiintyy ainakin jossain määrin ajattelua, jonka mukaan jokin työtehtävä ei kuulu omalle vastuulle, van jonkun muun vastuulle. Usein työelämässä on niin, että eri sektoreiden rajapinnassa liikkuu tehtäviä, jotka vain yksinkertaisesti on jonkun hoidettava. Päivittäisen toiminnan johtajien kyky päättää näiden yhteisten työtehtävien hoitamisesta on oleellinen, mutta myös jokaisen työntekijän sitoutumisella ja motivaatiolla on asiassa merkitystä. Toisin sanoen jokaisen työntekijän alaistaidoilla on merkitystä yhteisten tehtävien hoitamiseksi. Työntekijän omaa vastuuta yhteisistä töistä ja oman tekemisen vaikutusta työprosesseihin sekä toisten työsektoreiden työpanokseen ja tuloksiin on syytä nostaa enemmän esille esimerkiksi koulutuksen avulla. Alaistaitoihin liittyvän koulutuksen avulla aiheesta ylipäätään voisi jakaa tietoa työntekijöille, jolloin jokaisella olisi mahdollisuus miettiä mitä voisi itse tehdä paremmin. Tutkimuksen teoriaosio on kattava ja tutkimusta voidaan hyödyntää työpaikkakoulutuksien yhteydessä sekä omaehtoisessa opiskelussa.

Esimiesten rooli yhteishengen ja yhtenäisemmän toimintakulttuurin luojina on erittäin tärkeä. Sanonta " sellainen on joukko kuin on johtaja", pitää hyvin paikkansa myös tässä asiassa. Poliisilaitoksen esimiesten tulisi omassa toiminnassaan entistä paremmin huomioida työpaikan toiset sektorit ja pyrkiä aiempaa parempaan yhteistyöhön niiden kanssa. Asenteet, yhteinen työnkuva, aktiivisuus, toisten huomioiminen, toisten työn arvostaminen työpaikalla ja myös alaistaitojen hyödyntäminen lähtee esimiesten

esimerkistä. Tutkimus keskittyi kartoittamaan poliisilaitoksen päällystön näkemyksiä tutkittavasta aiheesta, mutta poliisilaitoksen eri sektoreiden välisen yhteistyön ja yhteisen työnkuvan parantamisessa poliisilaitoksen alipäällystötason esimiehet ovat ensiarvoisen tärkeässä asemassa. Päivittäisten töiden johtajina he ovat esimerkkejä työntekijöille ja sitä myöten pystyvät vaikuttamaan merkittäväällä tavalla asenteisiin työtehtäviä ja esimiehiltä tulevia linjauksia kohtaan sekä vaikuttamaan toisten työntekijöiden huomioimiseen työpaikalla omalla esimerkillään. Alipäällystön rekrytoinnin onnistuessa hyvien työtulosten aikaan saaminen on todennäköistä. Yhtenäisemmän työnkuvan muodostumiseksi voi tutkimuksen perusteella myös jokainen työntekijä vaikuttaa omien alaistaitojensa kautta.

Toinen selkeä kehittämiskohde on työntekijän alaisenrooli työyhteisössä ja siihen liittyvät vastuut sekä velvollisuudet. Työntekijän vastuita ja velvollisuuksia on syytä selvittää koulutuksen avulla. Tutkimuksen vastausten perusteella vastuukysymykset sekä työntekijän velvollisuudet eivät ole täysin selviä kaikille työntekijöille. Tämä työllistää suotta myös poliisilaitoksen esimiehiä ja vie siten aikaa pois puhtaasti esimiesten vastuulle lukeutuvien työtehtävien hoitamisesta, joita ei asteittaisesta toimivallasta ja työpaikan työjärjestyksestä johtuen voi tehdä kukaan muu kuin esimiehen asemassa työskentelevä henkilö. Esimerkkeinä tällaisista tehtävistä mainittakoon tutkinnanjohtaminen, valvonnasta ja hälytystoiminnan suunnittelu ja johtaminen, lupahallinnon päätöksenteko, henkilöstöjohtaminen sekä hallinnolliset tehtävät. Me-henkeä ja yhteistä työnkuvaa on mahdollista lisätä työnantajan toimesta esimerkiksi työnkierrolla, jonka aikana työntekijät pääsevät tutustumaan toisten sektoreiden toimenkuviin ja oppivat mahdollisesti huomaamaan oman perustyönsä vaikutukset työpaikan muiden sektoreiden toimintaan. Vastuut ja velvollisuudet on selvennettävä niin omien työtehtävien osalta kuin myös yleisellä tasolla tarkasteltuna. Toisin sanoen työntekijöille on tehtävä selväksi, mitä konkreettisia toimenpiteitä heiltä tietyssä työtehtävässä ja työprosessissa odotetaan, sekä mitä sääntöjä työpaikalla työnantajan mukaan on olemassa. Yksi keino selvittää työprosesseihin vaadittavia toimenpiteitä olisi tarkastella organisaation eri työprosesseja prosessikuvauksen avulla, jolloin yksittäisen työprosessin vaiheet tulisi selvitettyä ja kirjattua muistiin.

Tällä hetkellä tilanne on se, että työntekijöiden alaistaitoihin ei kokonaisuutena kiinnitetä riittävästi huomiota, vaan kehittämiseen liittyvä ajattelu on edelleen suuntautunut voimakkaasti esimiestyöhön ja työprosesseihin, jotka toki ovat jatkuvan kehittämisen kohteina tärkeitä. Työntekijöiden alaistaitoja kehittämällä ja jakamalla tietoa alaistaidoista voidaan tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa osaltaan yhteisen työnkuvan ja yhteisen toimintakulttuurin muodostumiseen työpaikalla. Ammattitaitoa yhtenä tärkeänä työntekijöiden alaistaitona kyllä yritetään ylläpitää ja kehittää, mutta kaikki muu alaistaitokäsitteen alle lukeutuva jää huomioimatta koulutuksissa.

Ammattitaito nousi tutkimuksessa tärkeäksi alaistaidoksi esimiestyön ja organisaation tulosten kannalta. Tutkimus myös osoitti, että vaikka koulutusta on pyritty järjestämään ja työntekijöiden ammattitaidosta huolehtia, on tässä edelleen parannettavaa. Kolmas kehittämiskohde onkin työntekijöiden ammattitaidon kehittäminen ja päivittäminen vastaamaan tämän päivän vaatimuksia aiempaa paremmin. Työpaikkakoulutusta tulisi järjestää jokaisessa yksikössä säännöllisesti ja ilmenneiden tarpeiden mukaan. Aikaa ei kannata käyttää siihen mitä jo osataan, vaan organisaation tulisi keskittyä siihen, mitä ei kunnolla osata ja minkä osaamisesta on tietyn yksikön tehtävien kannalta merkitystä. Esimiesten rooli työpaikkakoulutusten järjestäjinä korostuu, mutta myös työntekijöiden omaa aktiivisuutta osaamisen kartuttamisessa pitäisi pyrkiä parantamaan. Tämä voi olla haasteellista, mikäli työntekijä ei itse halua kehittää itseään ja ammattitaitoaan. Esimiesten tuki työntekijöiden koulutuksiin saamiseksi on erittäin tärkeä, mutta työntekijöiltä tulisi löytyä oma-aloitteisuutta ja itsestään lähtevää halua kehittää itseään ammatillisesti. Poliisihallinnon rooli ammatillisen koulutuksen järjestäjänä on keskeinen. Heikentyneestä resurssitilanteesta huolimatta hallinnon olisi huolehdittava riittävän koulutuksen tarjoamisesta työntekijöilleen ammattitaidon ylläpitämiseksi organisaatiossa.

Tutkimustuloksissa nousi monta kertaa esille työntekijöiden sitoutumisen merkitys esimiestyölle ja organisaation tuloksille. Näin ollen neljäs kehittämiskohde on henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen entistä paremmin ja heidän sitouttamisensa organisaatioon aiempaa paremmin. Henkilöstöstä tulee pitää poliisilaitoksella hyvää huolta, jotta sitoutuminen organisaatiota kohtaan säilyy korkealla tasolla. Työhön sitoutumattomien työntekijöiden aiheuttamiin ongelmiin, kuten tekemättömiin töihin tavoiteajassa ja huolimattomuuteen työn laadussa on puututtava selvästi esimiesten toimesta. Yhden henkilön sitoutumattomuudesta aiheutuu kasvanut työkuorma muille työntekijöille, jotka

joutuvat tekemään työt niidenkin edestä, jotka ne jättävät tekemättä tai hoitavat ne huonosti. Sitoutumisen taso toki vaihtelee jokaisella työntekijällä työuran varrella, mutta mikäli heikko sitoutuminen johtuu organisaation rakenteista, esimiestyöstä, huonoista alaistaideoista tai epätasaisesta vastuun jakautumisesta työntekijöiden välillä, on työnantajan pyrittävä parhaansa mukaan korjaamaan tilanne.

Alaistaitokoulutusta järjestämällä nykyisillä resursseilla saataisiin tutkimuksen perusteella parempaa ja jopa laadukkaampaa tulosta tehtyä. Tämä ei ole ainoastaan yksittäisen poliisilaitoksen asia, vaan näkemys lienee yleistettävissä koko poliisihallintoa koskevaksi. Poliisi on organisaationa keskittynyt tutkimaan ja kehittämään johtamista, mikä on luonnollista organisaatiolle, jonka toiminnassa johtaminen on voimakkaasti läsnä niin päivittäisessä toiminnassa kuin myös erilaisten poliisitoiminnallisten tilanteissa. Näin ollen osa hyödynnettävissä olevasta resurssista on huomioimatta jääneiden alaistaitojen muodossa jäänyt aktivoimatta ja hyödyntämättä kun organisaation alaistaitoihin ei ole kiinnitetty juurikaan huomiota. Alaistaitoja henkilöstölle kouluttamalla tämäkin voimavara saataisiin paremmin käyttöön ja sitä kautta mahdollisesti organisaation tuloksia parannettua.

### **Jatkotutkimuskohteita**

Tutkimuksen myötä on osoitettu alaistaitojen merkitys yhdelle poliisiorganisaation poliisilaitokselle ja sen tuloksellisuudelle sekä sen toimintaan liittyvälle esimiestyölle. Tutkimuksen perusteella alaistaitojen vaikutuksia esimiestyölle ja tuloksille organisaatiossa voidaan tutkia myös laajemmin hyödyntämällä tämän tutkimuksen tuloksia ja tutkimusmenetelmiä. Nykyisessä resurssitilanteessa voisi olla järkevää pyrkiä kehittämään työntekijöiden alaistaitoja kokonaisuudessaan pelkän ammatillisen osaamisen ja esimiestyön lisäksi. Tuntuu erikoiselta, että resurssien vähetessä organisaation tuloksiin tutkitusti voimakkaasti vaikuttava ilmiö, kuten alaistaito, on edelleen vailla sille kuuluvaa huomiota. Tutkimus työntekijöiden alaistaitojen merkityksestä tuottavuudelle on mahdollista tehdä määrällisenä jokaisessa poliisilaitoksessa webropol-kyselyn avulla. Tutkimustyötä on mahdollista jatkaa myös laadullisena tutkimuksena esimerkiksi haastatteleamalla eri poliisilaitosten esimiehiä. Yksi mielenkiintoinen vaihtoehto olisi kohdentaa haastattelut koskemaan poliisihallituksen henkilökuntaa.



Tutkimuksen eri vaiheissa esiintyi myös useaan otteeseen työntekijöiden motivaatiosta johtuvat ongelmat ja hyödyt työn tekemiselle. Eräs jatkotutkimuksen aihe on työntekijöiden työmotivaation kartoittaminen. Tällaisen tutkimuksen avulla on mahdollista saada arvokasta tietoa sen osalta, mikä motivoi työntekijöitä työssä ja mikä puolestaan vähentää heidän työmotivaatiotaan. Tutkimuksen avulla olisi mahdollista selvittää työntekijöiden motivaatiotason nykytila, tarve sen kehittämiseksi ja pohtia niitä keinoja, joilla työmotivaatiota poliisiorganisaatiossa voidaan nostaa korkeammalle tasolle. Motivaatiotason nostaminen oletettavasti voisi näkyä organisaation tekemässä työssä parempana laatuna ja parempina tuloksina. Työntekijöiden motivaation tutkimiseksi voidaan hyödyntää määrällisen tutkimuksen tutkimusmenetelmiä, kuten esimerkiksi webropol-kyselyä.

Tutkimus nosti esiin myös kysymyksen työntekijöiden sitoutumisen tasosta työntekoa ja työtehtäviä kohtaan sekä sitoutumisesta työnantajaan kohtaan. Työntekijöiden sitoutumisen tutkiminen olisi tärkeää siksi, että ilman halua sitoutua työnantajaan ja annettuihin työtehtäviin ei varmasti päästä sellaisiin työtuloksiin kuin mitä sitoutuneen henkilökunnan kanssa päästään. Mitä sitoutuneempaa henkilökunta on, sitä paremmin työyhteisö toimii tavoitteiden saavuttamiseksi. Tästä syystä sitoutumiseen työyhteisössä vaikuttavat seikat olisi hyödyllistä tutkimuksella löytää.

Tutkimusten tulosten perusteella työntekijöiden ammattitaito on keskeinen alustaito myös Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella. Ammattitaidon kehittäminen olisikin siksi yksi keino kehittää alustaitoja työpaikalla. Jotta työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa voidaan kehittää, on sen nykytila ensin selvitettävä. Nykytilan selvittäminen onnistuu osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoitus voidaan toteuttaa esimerkiksi lähettämällä poliisin keskeisiin työtehtäviin ja toimivaltuussäännöksiin liittyvä kysely kaikille poliisilaitoksen työntekijöille. Tällaisen kyselyn avulla voidaan selvittää, mitä henkilöstö osaa ja minkälaisen osaamisen hallintaan tarvitaan koulutusta. Tulosten perusteella osaamista ja ammattitaitoa voidaan poliisilaitoksella kehittää esimerkiksi järjestämällä työpaikkakoulutusta osaamiskartoituksen perusteella.

Eräs mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi poliisin työntekijöiden asenne ja arvostus ammattiaan ja työtehtäviään kohtaan. Aihe nousi tehdyssä tutkimuksessa esille ja ammatin arvostuksen katsottiin liittyvän töiden sujumiseen työssä. Myös työntekijän oman

asenteen vaikutus töiden sujumiselle ja organisaation tuloksellisuudelle nousi tämän tutkimuksen vastauksissa esille. Tutkimuksen toteuttaminen voi olla hankalaa, sillä sen onnistuminen vaatisi vastaajilta rehellisyyttä vastata totuudenmukaisesti omista asenteistaan ammattiin liittyen. Anonyymikysely voisi olla paras tapa saada tällaiseen tutkimukseen vastauksia. Asenteiden tutkimisella olisi mahdollista kehittää poliisin työn tuloksellisuutta ja laatua keskittymällä asenteiden parantamiseen, mikäli tutkimuksen tulokset näin osoittaisivat.

Eräs varteenotettava kehittämisen kohde on poliisilaitoksen työprosessien kuvaaminen prosessikaavioiden avulla. Kuvaamalla jokaisen toimintasektorin työprosessit prosessikaavioina, olisi mahdollista löytää keskeiset ja työn kannalta oleellimmat toimenpiteet kussakin työprosessissa. Samalla työntekijöille selviäisi, mikä omassa työssä on keskeistä ja mitä työntekijältä odotetaan tietyn työprosessin hoitamiseksi. Prosessikuvaus on työläs toteuttaa, mutta sen avulla työprosessien läpimenoaikoja olisi mahdollista nopeuttaa, kun jokaiselle työntekijälle on selvää, mitkä toimenpiteet hänen on tehtävä.

### **Lopuksi**

Pro Gradu tutkimukseni tulosten myötä selvisi, että alaitaidoilla on valtavan iso merkitys kun puhutaan organisaation tuottamista tuloksista ja vaikutuksista esimiestyöhön yhdellä poliisilaitoksella Suomessa. Uskon vaikutusten olevan myös muissa poliisilaitoksissa varsin samankaltaisia, vaikkakaan muualla vastaavaa tutkimusta ei ole tehty. Tästä johtuen tutkimuksen suurin esiin nostama kysymysmerkki on, miksi alaitaitoihin ei kiinnitetä yhtään enempää huomiota poliisissa? On kuitenkin aivan selvää, että työntekijät tekevät työn ja tulokset organisaatiossa kuin organisaatiossa eikä poliisi ole tässä suhteessa poikkeus. Poliisihallinnon nykyisessä resurssitilanteessa olisi tärkeää, että vielä jäljellä olevilla resursseilla kyettäisiin aiempaa suurempaan tulokseen määrällisesti, mutta myös samalla parempaan tulokseen laadullisesti. Kun nyt tutkimuksella on osoitettu alaitaitojen merkitys yhdelle poliisilaitokselle, voidaankin päätellä, että vähälle huomiolle jääneisiin alaitaitoihin keskittymällä laatua ja tulosta oletettavasti voidaan poliisissa parantaa. Tuntuu erikoiselta, että nykyisessä resurssitilanteessa ja organisaation haasteissa työyhteisötaitojen kehittäminen ja syiden etsiminen poliisitoiminnan kompastuskiviin on keskittynyt perinteisen ajattelun mukaisesti edelleen sitkeästi lähes pelkästään esimiestaitojen kehittämiseen. Entistä erikoisemmaksi edellä mainitun tekee se tosiasia,

että suurin osan poliisin henkilökunnasta ei työskentele organisaatiossa esimiesasemassa vaan työntekijänä, alaisena.

Organisaation työntekijöiden hyvinvoinnista on muistettava pitää hyvää huolta. Työntekijät ovat voima organisaation tulosten takana. Parhaan tuloksen saavuttaminen vaatii paitsi työntekijöiden sitoutumista työhönsä, myös sitä, että he tietävät oman roolinsa työyhteisössä ja toimivat sen mukaisesti. Työntekijän tulee myös tietää mitä vastuita ja velvollisuuksia alaisen rooliin työpaikalla kuuluu. Esimiesten tehtävä työpaikalla on kirkastaa nämä asiat alaisilleen. Esimiesten on tämän lisäksi ymmärrettävä oma roolinsa työntekijöiden motivaation, sitoutumisen ja työn tekemisen edellytysten mahdollistajana sekä se, että työntekijältä on oikeus vaatia alaisen roolin mukaista työntekoa ja käytöstä työpaikalla. Mikäli esimiehet eivät hoida omaa rooliaan eivätkä osaa tai uskalla vaatia alaisiltaan vastuullista ja ammattitaitoista työn tekemistä samoin kuin heiltä itseltään vaaditaan, ei kehitystä parempaan ole odotettavissa eikä organisaation resursseista saada sen parasta voimaa irti.

Alaistaitojen kehittäminen ja parempi hyödyntäminen pitäisi ottaa koko poliisihallinnossa yhdeksi tärkeäksi tavoitteeksi esimiestaitojen kehittämisen lailla. Työ alaistaitojen kehittämiseksi olisi varmasti aikaa vievää ja se tulisi aloittaa jo poliisin peruskurssin opintoihin kuuluvana opintokokonaisuutena, jota olisi työuran aikana mahdollista syventää niin työelämässä alaistaitoja ja opetusta soveltamalla sekä kertauskoulutuksella. Työntekijöissä piilee vielä ammentamatonta voimaa, kunhan sen vain joku osaa kaivaa esiin ja hyötykäyttöön työpaikalla. Esimiestaitojen kehittäminen on myös jatkossa organisaation kehittymisen kannalta keskeistä, mutta olisi tutkimuksen tulosten valossa resurssien haaskaamista, mikäli myös alaistaitoihin ei ryhdytä kiinnittämään nykyistä enempää huomiota. Tutkimuksen tulosten mukaan parantamalla alaistaitoja parannetaan myös esimiesten mahdollisuuksia keskittyä esimiestyöhönsä paremmin ja siten myös esimiestyötä.

***"Organisaation tärkein voimavara on sen työntekijät. Roolinsa sisäistäneet ja sen hyvin hoitavat työntekijät."*** (Vastaaaja 11)

## LÄHTEET

Aaltonen, Kristiina & Lindroos, Raisa 2012: Työelämän tarkoitus, oivalla 7 voimaa. Talentum Media Oy 2012. BALTO print, Liettua 2012.

Aarnikoivu, Henrietta 2010: Työelämä, menesty ja voi hyvin. WSOYpro Oy 2010. WS Bookwell Oy, Juva 2010.

Adair, John 2006: Leadership and motivation, the fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. Creative Print and Design, Great Britain 2006.

Ashkanasy, Neal M. & Zerbe Wilfred J. & Härtel, Charmine E. J. 2005: Research On Emotions in Organizations, Volume 1: The Effect of Affect in Organizational Settings. Edited by Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe and Charmine E. J. Härtel. 2005 Elsevier Ltd. Carmeli Abraham Colakoglu & Sidika Nihal 2005: The relationship between affective commitment and organizational citizenship behaviors: The moderating role of emotional intelligence.

Asikainen, Kari 2011: Johtaminen on yhä enemmän motivoimista, suunnan näyttämistä ja yhteistyötä. Muutos: Martti Silvennoinen kehottaa johtajia inhimillisyyteen. Aamulehti 15.1.2011. Talousuutiset, A10.

Arvassalo, Leija 2006: Alaistaito. Kielitoimiston sanakirjan toimitus, Kotimaisten kielten keskus. <http://www.kotus.fi/?s=766>

Baker, Thomas E. 2002: Effective Police Leadership, Moving Beyond Management. Looseleaf Law Publications, Inc 2002. Printed in the United States of America.

Bennett, Wayne W. & Hess, Kären M. 2004: Management and Supervision in Law Enforcement. Fourth Edition. Wadsworth, a Division of Thomson Learning, Inc. Printed in the United States of America 2004.

Christerson, Rolf 1992: Johtajan ideakirja. Alkuperäisteoksen nimi: Chefens Idébok. Copyright 1991 Jouko Arvonen/Arvonen International Management AB, Oy A & A Management Finland Ab. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1992.

Dunderfelt, Tony 2014: Hyvä paha pomo. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijä. Taitto: Keski-Suomen Sivuo Oy, Meedia Zone OÜ, Viro 2014.

George, Jennifer M. & Jones, Gareth R. 2002: Organizational behavior. Third edition. Copyright 2002 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey. Printed in the United States of America.

Goleman, Daniel 2011: Aivot ja tunneäly, uusimmat oivallukset. 1. Painos 2014/01. Raamatutrukikoja OÜ, Tallinna.

Gottschalk, Petter 2010: Police Management, Professional Integrity in Policing. Nova Science Publishers, Inc. New York 2010.

- Heinonen, Sirkku & Klinberg, Rea & Pentti, Päivi 2012: Kaikkien aivot käyttöön. Kustantaja: Sanoma Pro Oy 3. painos, 2012
- Hietanen, Arto 2014: Alaistaito-koulutuksen kehittäminen ja henkilöstön käsitys alaistaidoista Kymenlaakson poliisilaitoksessa. Poliisiammattikorkeakoulu, Tampere. Opinnäytetyö.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena 2004: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki 2004.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009: Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna, Kirjayhtymä oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2014: Tutki ja kirjoita. 19. painos, Kirjayhtymä Oy 1997. Bookwell Oy, Porvoo 2014.
- Hirsjärvi, Sirkka & Liikanen, Pirkko & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1995: Tutkimus ja sen raportointi. Kirjayhtymä Oy 1986. 4.-6. painos, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 1995.
- Hokkanen, Simo & Skyttä, Osmo & Strömberg Oiva 1995: Johtamistaito. PainoPorras Oy, Jyväskylä 1995.
- Hoover, John 2012: Idioottipomo. Alaisen selviytymisopas. Talentum Media Oy 2012, Balti Print Oy 2012, Liettua. Englanninkielinen alkuteos: How to Work for an Idiot-Survive and Thrive Without Killing Your Boss. 2011, John Hoover. Original English language edition published by Career Press, NJ USA.
- Hurri, Leena 2011: Esimies- ja alaistaidot. Savonia- Ammattikorkeakoulu, Kuopio. Opinnäytetyö.
- Iannone, Nathan F. & Iannone, Marvin P. 2001: Supervision of Police Personnel. Sixth Edition. Prentice-Hall, Inc. Upper Sadle River, New Jersey 2001.
- Jabe, Marjatta 2012: Työhyvinvoinnin työkirja. Yrityskirjat oy, Saarijärven offset oy.
- Jalava, Urpo 2001: Esimiestyö - valmentaminen ja uudistuminen. Tammer-Paino Oy, Tampere 2001.
- Jensen, Eric 1995: Sanoista tekoihin, 180 mutkatonta tapaa panna itseensä puhtia ja tehdä tavoitteista totta. Painettu Karisto Oy:n kirjapainossa, Hämeenlinna 1995. Amerikkalainen alkuteos: The little book of big motivation, 180 Ways to Overcome Obstacles and Realize Your Goals.
- Järvinen, Pekka 2005: Ammattina esimies. Pekka Järvinen ja WSOY 2005. WS Bookwell Oy, Juva 2005.
- Järvinen, Pekka 2008: Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva, WSOY.
- Järvinen, Pekka 2009: Onnistu esimiehenä. 8. painos. WS Bookwell Oy, Juva 2009.

Järvinen, Pekka 2012: Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos, Sanoma Pro Oy, Helsinki 2012.

Kauppila, Olli-Pekka 2016: Helsingin sanomat, Ura & Raha. Helpointa on syyttää kaikesta pomoa - Kiukuttelun sijaan työpaikalla pitäisi ottaa vastuu omasta motivaatiosta.  
[www.hs.fi/ura/a1458278668842?jako=7fd81459a7d2c373b92a42df8dc821f&ref=email-share](http://www.hs.fi/ura/a1458278668842?jako=7fd81459a7d2c373b92a42df8dc821f&ref=email-share)

Keskinen, Soili 2005: Alaistaito. Kunnallissalan kehittämissäätiön Polemia- sarjan julkaisu nro 59. Vammala, Vammalan Kirjapaino Oy.

Koutroukides, Anna-Mari 2012: Henkilöstön näkökulma alaistaitoihin ja muutokseen – tavoitteena työtyytyväisyyden kasvattaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteellinen tiedekunta, yrittäjäyys ja pk-yritysten johtaminen. Pro gradu -tutkielma.

Likitalo, Heikki & Rissanen, Riitta 1998: Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoutta tradenomiopiskelijoille. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, Liiketalouden Kuopion yksikkö. Hakapaino Oy, Helsinki 1998.

Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2013: Tehosta työtapojasi ja kaappaa aikaa itsellesi. 1. painos, copyright 2013 J-Impact Oy. Kopioniini Oy, Helsinki 2013.

Liukkonen, Jarmo & Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006: Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy, Helsinki 2006.

Lud, Xander D. & Blomme, Rob J. & Bal, P. Matthijs 2011: Advances in hospitality and leisure volume 7 2011, Emerald group publishing Limited: Psychological contract and organizational citizenship behavior: A new deal for new generations?

Lundin, Stephen C. & Paul, Harry & Christensen, John 2005: FISH! Originally published in the United States and Canada as FISH! Nordbook Skien, Norja 2005. Suomenkielinen laitos: Bazar Kustannus Oy, Helsinki 2005.

Luukkala, Jouni 2011: Jaksaa, jaksaa, jaksaa -työhyvinvointitaitojen kirja. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Lynch, Ronald G. 1998: The Police Manager, fifth edition. Copyright 1995, 1998 Anderson Publishing Co. Cincinnati 1998.

Mair, Judith 2004: Takaisin töihin! -Loppu lystinpidolle? Ovatko työnteko ja järjestelmällisyys tärkeämpiä kuin tunneäly, tiimihenkiyys ja pehmeät taidot? Painopaikka: Maskun Kirjapaino Oy. RASTOR OY, Helsinki 2004.

McGinnis, Alan Loy 1986: Innosta, älä lannista. Alkuperäisteos: Bringing out best in people, 1985 Augsburg Publishing House, Minneapolis, USA. Kirjapaja, Oy Länsi-Suomi Rauma 1986.

Metsämuuronen, Jari 2006: Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. laitos, 1. painos. Jyväskylän, Gummerus Kirjapaino Oy.

- Mitchell, Margaret & Casey, John 2007: Police Leadership and Management. The Federation Press, Sydney 2007.
- Moisalo, Veli-Pekka 2010: Arjen johtaminen, käytännön esimiestyötä. Veli-Pekka Moisalo & Infor Oy, 2010. Hansaprint Oy, Vantaa 2010.
- Mönkkönen & Roos 2010: Työyhteisötaidot. 2. painos, Copyright UNIpress ja kirjoittajat 2010. Painettu EU:ssa.
- Niermeyer, Rainer & Seyffert, Manuel 2004: Motivaatio. Maskun kirjapaino Oy, OY RASTOR AB, Helsinki 2004. Alkuperäinen teos: Motivation 2002, Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co. KG.
- Nummelin, Tarja 2008: Stressi haastaa työkyvyn, varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Juva, WS Bookwell Oy.
- Nurmi, Raimo 2000: Johtaminen ja esimiestyö. Mermerus Oy 2000. Tammer-Paino, Tampere 2000.
- Palmu-Joronen, Anne-Liisa 2009:Nokia vuodet-Mitä johtamisesta voi oppia. Atena kustannus.
- Peltola, Heikki 2011: Yhtenä- Kun minästä kasvaa me. Kustantaja: WSOYpro Oy, 2011.
- Pentikäinen, Mikael 2014: Luottamus. 2014 Mikael Pentikäinen ja Kustannusosakeyhtiö Otava. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2014.
- Perkiö, Annika 2011:Tapaustutkimus opettajien psykologisesta sopimuksesta, odotuksista rehtoria kohtaan ja alaistaidoista. Turun yliopisto, Rauman yksikkö, Kasvatustiede, Opettajankoulutuslaitos. Pro gradu -tutkielma.
- Perttula, Jouni 2011: Tuloksellinen päivittäisjohtaminen paikallispoliisin kenttätoiminnassa. Poliisiammattikorkeakoulu, Tampere. Tutkimuksellinen opinnäytetyö.
- Podsakoff, Philip M. & MacKenzie, Scott B. & Paine, Julie Beth & Bachrach, Daniel G. 2000: Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management 2000 26: 513 DOI: 10.1177/014920630002600307.
- Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapio & Pitkänen Eeva 2008: Asiantuntijasta esimies. Juva, WS Bookwell Oy 2008.
- Roos, Satu & Mönkkönen, Kaarina 2015: Ihmisiksi työssä, työyhteisötaidoilla yhteistä vaikuttavuutta. UNIpress 2015. Painettu EU:ssa.
- Salminen, Ari 2008: Julkisen toiminnan johtaminen, hallintotieteen perusteet. 2. painos, Edita Publishing Oy. Edita Prima Oy, Helsinki 2008.
- Salminen, Jari 2015: Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki 2015, Grano Oy.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2006: Onnistu alaisena -Näin johdan esimiestäni ja itseäni. Kirjoittajat ja Kustannusosakeyhtiö Tammi, 2006. Painopaikka: Print- It, Liettua 2010.

Silvennoinen, Markku & Kauppinen, Risto 2007: Kehity alaisena -onnistuneet alaistaidot käytännössä. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Sundvik, Lilli 2006: Toimiva työyhteisö -Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Edita Prima Oy, Helsinki 2006.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2002. 1.-2. painos, Gummerus kirjapaino Oy 2003, Jyväskylä.

Työturvallisuuskeskus 2013.  
[http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/alaistaitojen\\_perusta](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/alaistaitojen_perusta)

<http://wdrs.fnal.gov/elr/competencies>

Työsopimuslaki

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta

Valtion virkamieslaki