

Palvelukyky

Jaksamisen suojelualue

Vastuu



Tuki

Häirinnän suo

*Palautteen
paikka*

HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI, JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOILMASTO

POLIISIN HENKILÖSTÖBAROMETRI
KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Vesa Huotari &
Matti Vuorensyrjä (toim.)

Harmonia

Työn ilo

Sinessä meri

Kannustus

Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia

HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI,
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOILMASTO

HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI, JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOILMASTO

Polisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä

Vesa Huotari ja Matti Vuorensyrjä (toim.)

Omistamme teoksen yliopettaja Matti Mälkiän (1960 – 2010)
tekemälle työlle ja hänen muistolleen.

Kirjoittajat

Poliisiammattikorkeakoulu
Tampere, 2011

Vesa Huotari ja Matti Vuorensyrjä (toim.):
HENKILÖSTÖN TYÖHYVINVOINTI,
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOILMASTO
Poliisin henkilöbarometri kehittämisen välineenä.

Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41

ISBN 978-951-815-217-3
ISBN 978-951-815-218-0 (pdf)
ISSN 1455-8262

Kannet: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print - Mari Pakarinen
Taitto: Poliisiammattikorkeakoulu - Iina Sahramäki
Paino: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print
Tampere 2011

TIIVISTELMÄ

Poliisin henkilöstöbarometri on toteutettu koko poliisihallinnon kattavana kyselytutkimuksena vuosina 1999, 2002, 2005, 2008 ja 2010. Henkilöstöbarometrin avulla on kartoitettu ja kuvattu keskeisiä työhyvinvointia kuvaavia tekijöitä ja niiden tilaa poliisihallinnossa. Henkilöstöbarometrin ensisijainen tehtävä on ollut tukea ja suunnata työhyvinvoinnin kehittämistyötä. Sen tärkeimmät käyttäjät löytyvät Poliisihallituksesta ja poliisin eri yksiköistä.

Tämä teos on laadittu tukemaan tätä työtä. Se kokoaa keskeiset havainnot vuosilta 2008-2010 kahdeksan työhyvinvointiteeman osalta: työyhteisön toimivuus, johtaminen, tulos- ja kehityskeskustelut, ristiriidat työssä, työtyytyväisyys, koettu stressi, uupuminen työssä ja poliisin henkilöstöbarometrin hyödyntäminen kehittämisvälineenä.

Teoksen eri teema-artikkelit on rakennettu yhdistämällä teoreettinen tarkastelu empiirisiin havaintoihin niin, että ne antavat perspektiiviä ja välineitä kuhunkin teemaan liittyvään konkreettiseen kehittämistyöhön. Artikkeleissa on tavoiteltu yhtenäistä neliosaista rakennetta: teoriasta ja havainnoista edetään syvempään analyysiin sekä käytännön toimenpiteisiin ja ratkaisuihin. Teorian tehtävänä on auttaa ymmärtämään työhyvinvoinnin ilmiöitä ja ilmiökokonaisuuksia. Havainnot antavat yleisen tilannekuvan työhyvinvoinnista ja johtamisesta poliisihallinnossa. Syvempi analyysi valottaa tutkittavan tekijän ja muiden työhyvinvointitekijöiden keskinäisiä suhteita. Käytännön toimenpiteiden ja ratkaisujen osuus antaa vastauksia kysymykseen siitä, mitä eri asioille voidaan tehdä.

Ensimmäinen, Matti Vuorensyrjän kirjoittama artikkeli johdattaa poliisin henkilöstöbarometrin luonteeseen tiedonhankintavälineenä ja kuvaa sen sisältöä. Hän vertaa työtyytyväisyyttä poliisissa työtyytyväisyyteen muussa valtionhallinnossa ja tarkastelee myös työolojen yleistä kehitystä. Työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämisurakka ei pääty henkilöstöbarometrin palautetilaisuuteen vaan se alkaa siitä: ”Kehittämistoimia vaativat asiat ja niiden syvällisemmät syyt ja seuraukset on etsittävä ja löydettävä työyhteisön sisäisessä keskustelussa ja analyysissä”, korostaa Vuorensyrjä.

Petteri Suominen ja Matti Vuorensyrjä jäsentävät omassa tekstissään työyhteisön toimivuuden mekanismeja. Heidän havaintonsa puhuvat johtamisen ja hyvän työilmapiirin merkityksen puolesta: ”hyvä johtaminen ja hyvä työilmapiiri ovat merkittäviä työkykyä, terveyttä ja ammatissa jaksamista tukevia tekijöitä työpaikalla.” Panostamalla esimiestyöhön ja vahvistamalla puhumisen kulttuuria voidaan vaikuttaa kokonaisvaltaisesti työhyvinvointiin. Vesa Huotarinen artikkelissa huomio kohdistuu johtamisen tilaan ja kehittämiseen. ”Mitä enemmän kaivataan tai tarvitaan aktiivista johtamista, sitä enem-

män johtajuudessa riittää kehitettävää”, Huotari katsoo. Uusien, aikaisempaa suurempien poliisilaitosten myötä on syntynyt uusi johtamishaaste: poliisilaitoksen sisäisen yhtenäisyyden vahvistaminen ja jakautumisen torjunta.

Työtavoitteiden asettaminen, työssä suoriutumisen arviointi ja palaute sekä tulevan kehittymisen suunnittelu ovat tulos- ja kehityskeskustelujen ydin. Virpi Mustonen ja Matti Vuorensyrjä arvioivat tulos- ja kehityskeskusteluja poliisissa ja analysoivat niiden merkitystä. Tulostavoitteiden asettelu ja arviointi toimivat eri tavoin poliisitoiminnan eri tehtäväalueilla. Tehtäväaluekohtaisista eroista on hyvä olla tietoinen. ”Tulosohjausta ja tulos- ja kehityskeskusteluja on voitava soveltaa yksikön luonteen, yksikön ja henkilöstön sen hetkisen tilanteen ja esimiehen ja alaisen näitä asioita koskevan oman harkinnan mukaan”, kirjoittajat toteavat.

Ristiriidat ja vastakkainasettelut kärjistyvät helposti muutostilanteissa. Vesa Huotari ja Ulla Palonen erittelevät olosuhteita, jotka altistavat kiusaamiselle. Heidän mukaansa jokaiseen kiusaamis- ja häirintätapaukseen tulisi puuttua nopeasti ja tapauskohtaisesti.

Henkilöstöbarometri osoittaa, että poliisissa ollaan sitoutuneita sekä työyhteisöön että henkilökohtaisesti itse työhön. Sitoutuminen on erityisen vahvaa alle 30-vuotiailla, mutta – toisin kuin muissa ammattiryhmissä – laskee sitten jonkin verran aina 50-ikävuoteen saakka. Uran loppupuolella sitoutuminen palautuu lähes samalle tasolle kuin nuorimmissa ikäryhmissä. Keski-ikäisissä ryhmissä sekä sitoutuminen että työtyytyväisyys ovat alemmalla tasolla kuin nuorimmissa ja vanhimmissa ikäryhmissä, toteaa Terhi Kankaanranta. Hän huomauttaa, että työtyytyväisyyttä on mahdollista kehittää ilman suuria rahallisia investointeja, koska siihen vaikuttavat mm. johtamistapa, työn organisointi ja työilmapiiri.

Työhön liittyvä stressi aleni poliisissa vuodesta 1999 vuoteen 2005. Myönteinen kehitys pysähtyi tuolloin ja kääntyi joidenkin tekijöiden osalta päinvastaiseksi. Virpi Mustosen, Matti Mälkiän ja Matti Vuorensyrjän mukaan jälkimmäisiä stressitekijöitä ovat organisaatiomuutokset ja –uudistukset, hierarkkiset organisaatorakenteet, tiedonkulku työyhteisössä, epätoivottava tai osaamaton johtamistapa sekä byrokraatia ja paperisota. Valvonnan perustehtävissä kiire ja työpaine ovat merkittävästi vähäisempi stressitekijä rikostutkintaan verrattuna.

Pitkäaikainen stressi kääntyy työuupumukseksi, kun työn vaatimukset ylittävät työntekijän omat, henkilökohtaiset voimavarat. Jos työntekijä on vahvasti sitoutunut työhönsä ja pyrkii tunnollisesti vastaamaan työnsä kasvaviin vaatimuksiin, ja jos työtilannetta tämän lisäksi luonnehtivat ristiriitaiset odotukset ja huono työilmapiiri, tulee työuupumuksesta todellinen uhka, toteaa Tiina Koivuniemi. Hän tarkastelee työuupumusta ja työssä jaksamista

poliisissa ja katsoo, että kehitys tässä suhteessa on ollut poliisissa lievästi myönteistä.

Henkilöstöbarometri tarjoaa merkittävän tietovarannon, jota poliisin yksiköt voivat käyttää työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana. Avainasemassa on tämän tiedon osallistuva käsittely yksiköissä. ”Tulosten osallistuva käsittely sekä kehittämistoimenpiteiden määrittely, toteutus ja seuranta voivat olla jollekin esimiehelle ja työyhteisölle ensimmäinen harjoitus siitä, miten työyhteisön asioita käsitellään hyvän henkilöjohtamisen periaatteiden mukaisesti – avoimesti, demokraattisesti ja osallistumalla”, Tuija Hytönen korostaa. Hän muotoilee omassa artikkelissaan tähän sopivan toimintamallin. Osallistuvassa keskustelussa onnistuu, kun tarjoaa henkilöstölle aidon osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuden, vahvistaa yhteistä sitoutumista työhyvinvoinnin kehittämiseen, katsoo tulevaisuuteen ja hakee ratkaisuja ja voimavaroja, ei syyllisiä. Kun henkilöstöbarometritoiminta on pitkäjänteistä ja systemaattista ja kun siihen osallistutaan ja sitoudutaan laajasti, työyhteisöä on mahdollista kehittää ja työhyvinvoinnin mahdollisiin ongelmiin kyetään puuttumaan tehokkaasti.

Pitkäjänteisyyden, systemaattisuuden, osallistumisen ja sitoutumisen lisäksi on korostettava myös avoimuutta, keskustelua ja puhumisen kulttuuria. Henkilöstön hyvinvointi tai työilmapiiri eivät voi työyhteisössä olla vain jonkin yksittäisen työntekijän vastuulla. Ne ovat yhteisiä asioita.

ABSTRACT

The biannually conducted Police Personnel Barometer (PPB) survey targets the entire police administration in Finland and is administered by the Police College of Finland. The survey provides the Finnish police force with a comprehensive, nationwide empirical platform for the development of work and working conditions within the police force.

The articles in *Wellbeing at Work, Leadership and Organisational Climate* are based on the PPB survey data. They cover a whole range of topics from organizational and team climate to job satisfaction, commitment, conflicts and harassment at work, leadership, police stressors and burnout. Each article aims at a theoretically informed description of the respective phenomenon and is supposed to serve as a means of organizational development.

Matti Vuorensyrjä describes the PPB-instrument and compares job satisfaction in the Finnish police force to job satisfaction in the central government in total. According to Vuorensyrjä, one of the keys to wellbeing at work appears to be fair and open access to information for all, especially in issues that are of concern for the personnel. Petteri Suominen and Matti Vuorensyrjä are in search for the mechanisms that lay behind well-functioning work community. According to their findings, there is a close interaction in-between leadership and team climate. In addition to this, both of these factors exercise an effect on wellbeing at work. The more we cry for hands-on-management and leadership, the more extensive and difficult the task of developing leadership, Vesa Huotari states in his article. He pays attention to the structure and potential internal divides in the new police departments that have gone through a major organizational reform in the beginning of 2009. The internal divides form a real threat to wellbeing at work.

Performance appraisals constitute an essential part of performance management in the Finnish police administration. There are, however, significant function-specific differences in defining and determining goals, in evaluating performance and in giving feedback, Virpi Mustonen and Matti Vuorensyrjä observe. The system, not the functions, should adjust, accordingly. Vesa Huotari and Ulla Palonen deal with conflicts, mobbing and harassment at work. They believe that responding firmly, systematically and quickly to each and every case offers the best way to handle the problem. Their article depicts explicit ladders, which, step-by-step, tell what those concerned will have to do in such a situation.

Job satisfaction and commitment to work are strongest among police officers under 30 years of age. They diminish, however, until the age group of 50 years old, Terhi Kankaanranta observes. However, there are many diffe-

rent methods for the improvement of job satisfaction, she argues. Virpi Mustonen, Matti Mälkiä and Matti Vuorensyrjä analyse work related stress and Tiina Koivuniemi burnout. The last article by Tuija Hytönen paves the way for the use of the PPB-data in organisational development within the police force.

SISÄLLYS

<i>Tiivistelmä</i>	7
<i>Abstract</i>	11
1 Työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto jatkuvan muutoksen toimintaympäristössä	
<i>Matti Vuorensyrjä</i>	23
1.1. Johdanto	23
1.2. Poliisin henkilöstöbarometri: mitä tietoa kysely tuottaa poliisilaitoksille ja poliisin valtakunnallisille yksiköille?	25
1.3. Henkilöstötulokset 2010.....	29
1.4. Poliisin henkilöstöbarometrin aineistokuvaus.....	40
1.5. Kehittämisen kompassi.....	45
2 Työyhteisön toimivuuden mekanismeista	
<i>Petteri Suominen & Matti Vuorensyrjä</i>	47
2.1. Johdanto	47
2.2. Työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri poliisihallinnossa	51
2.3. Poliisiorganisaation ja poliisikulttuurin näkökulma johtamiseen, työilmapiiriin, jaksamiseen ja sitoutumiseen	56
2.4. Havainnot, päätelmät, toimenpiteet.....	67
3 Johtaminen	
<i>Vesa Huotari</i>	71
3.1. Johdanto	71
3.2. Johtaminen poliisissa vuosina 2002-2010.....	79
3.3. Yhtenäisyyden johtaminen uusissa poliisilaitoksissa.....	83
3.4. Päätelmät	89
4 Tavoitteiden asettelu, arviointi ja palaute: havainnot ja poliisihallinnon eri tehtäväalueiden välisistä eroista tulosjohtamisessa	
<i>Virpi Mustonen & Matti Vuorensyrjä</i>	95
4.1. Johdanto	95
4.2. Tulosjohtaminen ja tulos- ja kehityskeskustelut poliisin henki- löstöbarometrissa 2010.....	103

4.3.	Henkilökohtaisten tulostavoitteiden asettelu ja arviointi sekä ammatillisen kehittämisen tuki.....	113
4.4.	Havainnot, päätelmät ja toimenpiteet.....	119
5	Ristiriidat, työpaikkakiusaaminen ja häirintä	
	<i>Vesa Huotari & Ulla Palonen</i>	127
5.1.	Johdanto	127
5.2.	Ristiriitojen, kiusaamisen ja seksuaalisen häirinnän mittaaminen ja havainnot poliisihallinnossa 2000-luvulla....	132
5.3.	Seksuaalisen häirinnän seuraukset ja kohdentuminen.....	140
5.4.	Kiusaaminen ja häirintä: ongelman ratkaiseminen	145
6	Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen poliisihallinnossa	
	<i>Terhi Kankaanranta</i>	153
6.1.	Johdanto	153
6.2.	Aineistot ja menetelmät.....	157
6.3.	Tulokset	160
6.4.	Pohdinta ja johtopäätökset.....	168
7	Stressitekijät poliisihallinnossa: teoria, rakenne ja riskitasot	
	<i>Virpi Mustonen & Matti Mälkiä & Matti Vuorensyrjä</i>	171
7.1.	Johdanto	171
7.2.	Stressitekijät poliisin henkilöstöbarometrissa	175
7.3.	Stressiulottuvuudet: rakenne ja riskitasot.....	181
7.4.	Havainnot, päätelmät, toimenpiteet.....	191
8	Työuupumus ja työssä jaksaminen	
	<i>Tiina Koivuniemi</i>	197
8.1.	Teoriatausta	197
8.2.	Työuupumus poliisin henkilöstöbarometrissa - havainnot 2010 toteutetusta poliisin henkilöstöbarometrasta ja tulosten analyysi	205
8.3.	Keinoja ja menetelmiä työssä jaksamisen varmistamiseksi ja työuupumuksen ehkäisemiseksi - käytännölliset päätelmät ja kehittämistoimenpiteet	217

9 Henkilöstöbarometrin käyttö yksiköissä

<i>Tuija Hytönen</i>	223
9.1. Johdanto	223
9.2. Henkilöstöbarometrin tärkeys ja hyödyllisyys	223
9.3. Henkilöstön kehittämisen malli tulosten käytön taustalla	228
9.4. Tulosten käsittely työyhteisössä	232
9.5. Käytännön vaikutukset	240
<i>Lähteet ja kirjallisuus</i>	247
<i>Kirjoittajat</i>	262

TAULUKOT

Taulukko 1.1.	VMBaro: työtyytyväisyyden indikaattorimuuttujien keskiarvot poliisihallinnossa 1-2/2010 ja muussa valtionhallinnossa 2009	34
Taulukko 1.2.	Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja Polstat 2010: sukupuoli.....	41
Taulukko 1.3.	Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja Polstat 2010: poliisilaitokset ja poliisin valtakunnalliset yksiköt.....	42
Taulukko 1.4.	Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja Polstat 2010: ikä ...	44
Taulukko 1.5.	Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja Polstat 2010: virka-asema.....	44
Taulukko 2.1.	Ikä, työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri.....	53
Taulukko 2.2.	Sukupuoli, työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri	54
Taulukko 2.3.	Virka-asema, työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri.....	55
Taulukko 2.4.	Johtaminen ja työilmapiiri: perustunnusluvut ja korrelaatiomatriisi.....	63
Taulukko 4.1.	Ikä, tulosjohtaminen ja tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyys.....	107
Taulukko 4.2.	Sukupuoli, tulosjohtaminen ja tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyys.....	107
Taulukko 4.3.	Virka-asema, tulosjohtaminen ja tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyys.....	108
Taulukko 4.4.a.	Tehtäväalue ja tulosjohtaminen	110
Taulukko 4.4.b.	Tehtäväalue ja tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyys.....	111
Taulukko 4.5.	Henkilökohtaisten tulostavoitteiden asettelu ja arviointi: hierarkkinen regressioanalyysi	115
Taulukko 4.6.	Oletko käynyt tulos- ja kehityskeskusteluja viimeksi kuluneen vuoden aikana?.....	117
Taulukko 4.7.	Kehittymissuunnitelman laatiminen ja noudattaminen virka-aseman mukaan	118
Taulukko 5.1.	Työtovereiden ja esimiesasemassa olevien taholta tapahtuvan seksuaalisen häirinnän merkitys vastemuuttujien valossa.....	142
Taulukko 6.1.	Työhön sitoutumisen keskiarvot taustamuuttujittain	162

Taulukko 6.2.	Työtyytyväisyyden keskiarvot taustamuuttujittain	165
Taulukko 6.3.	Työtyytyväisyyden eri ulottuvuudet 2010	166
Taulukko 7.1.	Stressitekijät poliisissa 1999-2010*	178
Taulukko 7.2.	Stressiulottuvuudet: neljän ulottuvuuden faktoriratkaisu	184
Taulukko 7.3.	Stressifaktorien korrelaatiomatriisi (PE)	185
Taulukko 7.4.	Stressiulottuvuuksien riskitasot: vakavan työuupumuksen ja työssä jaksamisen epävarmuuden kriteerimuuttujiin perustuvat arviot	189
Taulukko 7.5.	Stressin oireet eri tasoilla.....	194
Taulukko 8.1.	BBI-15-mittarin kysymykset teemoittain.....	206
Taulukko 8.2.	Työhyvinvoinnin portaat.....	219

KUVIOT

Kuvio 1.1.	Henkilöstöbarometrin tulokset yksikköraporteissa.....	26
Kuvio 1.2.	Profiilikoordinaatisto: esimerkkikuvio	28
Kuvio 1.3.	Poliisihallinnon ja valtionhallinnon suurimmat keskiarvoerot VMBaron muuttujissa	36
Kuvio 2.1.	Johtaminen ja työilmapiiri: oletus havaintojen jakautumisesta.....	60
Kuvio 2.2.	Johtaminen ja työilmapiiri: havainnot	61
Kuvio 2.3.	Johtaminen, työilmapiiri ja työpaikan vaihtamisen aikomukset, korrelaatiomatriisiin perustuva rakenneyhtälömalli ja LOGIT-malli	65
Kuvio 2.4.	Johtaminen, työilmapiiri ja ammatissa jaksamisen epävarmuus, korrelaatiomatriisiin perustuva rakenneyhtälömalli ja LOGIT-malli	66
Kuvio 3.1.	Johtamisen näkemisestä johtajuuden ymmärtämiseen	73
Kuvio 3.2.	Perinteinen ja uusi näkemys johtajuuden perustekijöistä	77
Kuvio 3.3.	Lähimmän esimiehen toiminta tehtäväalueen mukaan vuosina 2005-2008.....	81
Kuvio 3.4.	Lähimmän esimiehen toiminta virka-aseman mukaan vuosina 2005-2008.....	81
Kuvio 3.5.	Tyytyväisyys johtamiseen vuosina 2008 ja 2010	82
Kuvio 3.6.	Tyytyväisyys johtamiseen virka-aseman mukaan vuosina 2008 ja 2010	83
Kuvio 3.7.	Ylemmän johdon toiminta pääpoliisiasemalla (harmaa palkki) ja poliisiasemilla toimivien (sininen palkki) näkökulmasta	84
Kuvio 3.8.	Poliisilaitoksen johdon onnistuminen ja pääpoliisiasema – poliisiasema arvioiden etäisyys poliisilaitoksittain	85
Kuvio 3.9.	Työtyytyväisyyden (VMBaro) yhteys toimipaikkaan	87
Kuvio 4.1.	Työlleni on määritelty selkeät tulostavoitteet: henkilöstön vastaukset tehtäväalueen mukaan	112
Kuvio 5.1.	Työympäristön tekijät ja kiusaaminen	131
Kuvio 5.2.	Ristiriitoja koskevien käsitysten muutos poliisissa 2002-2010 (ka).....	135

Kuvio 5.3.	Ristiriitojen ratkaisutavat 2002, 2005 ja 2010 sukupuolen mukaan (%).....	136
Kuvio 5.4.	Erilaisten ristiriitojen ratkaisutapojen käyttö vastaajan virka-aseman mukaan (ka).....	137
Kuvio 5.5.	Seksuaalisen häirinnän toistuvuus tekijätahojen ja sukupuolen mukaan	139
Kuvio 5.6.	Seksistinen kielenkäyttö sekä seksuaalinen ahdistelu suhteessa sukupuoleen ja ikään	144
Kuvio 5.7.	Häirintätaho ja sukupuoli.....	145
Kuvio 6.1.	Sitoutuminen vuosina 2008 ja 2010	161
Kuvio 7.1.	Stressitekijät poliisihallinnossa 2010.....	177
Kuvio 7.2.a.	Työssä jaksamisesta epävarmojen ja vakavasta työuupu- muksesta kärsivien osuudet kiireen ja työpaineen (vaihteluväli 5-35) eri stressitasoilla.....	187
Kuvio 7.2.b.	Työssä jaksamisesta epävarmojen ja vakavasta työuupu- muksesta kärsivien osuudet kiireen ja työpaineen eri stres- sitasoilla: osuuksien muutokset suhteutettuna edeltäviin alempiin arvoihin	188
Kuvio 7.3.a.	Työssä jaksamisesta epävarmojen ja vakavasta työuupu- muksesta kärsivien osuudet stressiulottuvuuden (johta- amisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat, vaihteluväli 5-35) eri stressitasoilla	190
Kuvio 7.3.b.	Työssä jaksamisesta epävarmojen ja vakavasta työuupumuksesta kärsivien osuudet stressiulottuvuuden (johtamisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat, vaihteluväli 5-35) eri stressitasoilla: osuuksien muutokset suhteutettuna edeltäviin alempiin arvoihin	190
Kuvio 8.1.	Työstressistä työuupumukseen	199
Kuvio 8.2.	Työuupumuksen kehittyminen.....	204
Kuvio 8.3.a.	Tunnen hukkuvani työhön	209
Kuvio 8.3.b.	Nukun usein huonosti erilaisten työasioiden takia	209
Kuvio 8.3.c.	Työn paine on aiheuttanut ongelmia läheisissä ihmissuhteissani	210
Kuvio 8.3.d.	Ajattelen työasioita myös vapaa-aikanani	210
Kuvio 8.3.e.	Minulla on jatkuvasti huono omatunto, koska joudun työni vuoksi laiminlyömään läheisiäni	210

Kuvio 8.4.a.	Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettavani työsuhteeni	212
Kuvio 8.4.b.	Ärsynnyn usein asiakkaisiini tai muihin työni kohteena oleviin ihmisiin.....	212
Kuvio 8.4.c.	Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa	212
Kuvio 8.4.d.	Huomaan, että minun on vaikea eläytyä asiakkaitteni tai muiden työni kohteena olevien ihmisten ongelmiin ...	213
Kuvio 8.4.e.	Minusta tuntuu, että olen menettämässä kiinnostukseni asiakkaitani tai muita työni kohteena olevia ihmisiä kohtaan.....	213
Kuvio 8.5.a.	Minulla on usein riittämättömyyden tunteita.....	214
Kuvio 8.5.b.	Kyselen alituisen, onko työlläni arvoa.....	215
Kuvio 8.5.c.	Tunnen, etten pysty auttamaan toisia niin paljon kuin haluaisin.....	215
Kuvio 8.5.d.	Kun aloitin nykyisen työni, odotin työltäni ja aikaansaannoksiltani enemmän kuin nyt	215
Kuvio 8.5.e.	Rehellisesti sanoen, tunsin itseni aikaisemmin arvostetummaksi työssäni	216
Kuvio 9.1.	Pidätkö tärkeänä, että henkilöstöbarometrin tyyppisiä kyselyjä tehdään? Kokonaistulos vuosina 2010 ja 2008	224
Kuvio 9.2.	Pidätkö tärkeänä, että henkilöstöbarometrin tyyppisiä kyselyjä tehdään. Vastausjakaumat virka-asemittain vuonna 2010	225
Kuvio 9.3.	Onko henkilöstöbarometri-kysely hyödyllinen työkalu työyhteisöjen kehittämisessä? Kokonaistulos vuosina 2010 ja 2008	227
Kuvio 9.4.	Onko henkilöstöbarometri-kysely hyödyllinen työkalu työyhteisöjen kehittämisessä? Vastausjakaumat virka-asemittain vuonna 2010.	227
Kuvio 9.5.	Kuinka paljon henkilöstöbarometri-kyselyiden tuloksia on käsitelty työyhteisössäsi ? Kokonaistulos vuosina 2010 ja 2008	233
Kuvio 9.6.	Kuinka paljon henkilöstöbarometri-kyselyiden tuloksia on käsitelty työyhteisössäsi ? Vastausjakaumat virka-asemittain vuonna 2010	233

Kuvio 9.7.	Onko henkilöstöbarometri-kyselyllä ollut käytännön vaikutuksia? Kokonaistulos vuosina 2010 ja 2008.....	241
Kuvio 9.8.	Onko henkilöstöbarometri-kyselyllä ollut käytännön vaikutuksia? Vastausjakauma virka-asetmittain vuonna 2010.....	242

1 TYÖHYVINVOINTI, JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOILMASTO JATKUVAN MUUTOKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ

Matti Vuorensyrjä

1.1. Johdanto

Poliisi on tietointensiivinen palveluorganisaatio. Sen mittakaavaltaan suurin ja merkitykseltään tärkein resurssi on henkilöstö. Henkilöstömenoihin kuuluu lähes 80 % poliisitoimen menoista (Poliisi 2020, 16). Jos mittasuhteet ovat tuotospuolella samat tai edes samansuuntaiset kuin panospuolella, henkilöstön voi ajatella tuottavan noin neljä viidesosaa kaikesta siitä arvonlisästä, jonka yhteiskunta poliisitoiminnasta saa. Voidaan sanoa, että poliisiorganisaation menestys on välittömällä tavalla kytköksissä organisaation henkilöstöresurssiin: henkilöstön osaamiseen, sitoutumiseen ja jaksamiseen.

Poliisin pitkän aikavälin henkilöstöresurssien suunnitelmassa viitataan kasvaviin osaamisvaatimuksiin,¹ mutta myös henkilöstön sitoutumiseen ja jaksamiseen. Ajatuksena on, että poliisiorganisaation henkilöstöstä kannattaa pitää huolta – vähintään yhtä hyvin kuin organisaation kone- ja laitekannastakin. Poliisin henkilöstöstrategian (2005–2009) teema oli yksilölähtöinen. Se korosti jokaisen yksittäisen työntekijän panosta ja kiteytettiin ajatukseksi, jonka mukaan ”Toimiva poliisi syntyy jokaisesta yksilöstä”.²

Henkilöstöpolitiikan ja käytännön henkilöstötyön tukena käytetään nykyään useissa organisaatioissa henkilöstön työhyvinvointia kartoittavia kyselytutkimuksia ja niitä täydentäviä laadullisia tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. *Poliisin henkilöstöbarometri* on poliisihallinnon oma väline tähän

1 ”Mikäli kaikki orallaan olevat tulevaisuuskuvat toteutuvat, poliisi on tulevaisuudessa nykyistä monialaisempi ja erikoistuneempi sekä tekee aktiivista ennalta estävää viranomaisyhteistyötä niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.” (Poliisi 2020, 8.) Todellisuutta ovat esimerkiksi IT- ja verkkorikollisuuden nopea kehitys, talousrikollisuuden uudet muodot ja monimutkaistuminen, rajat ylittävän kovan kansainvälisen rikollisuuden kasvu Euroopassa sekä rekisteritietojärjestelmien teknistyminen ja tietojen vaihdon kansainvälistyminen. On hyvä viitata myös tavallisempiin, kansalaisten arjessa näkyviin muutoksiin, kuten sosiaalisen arkkitehtuurin heikentymiseen, joka sekin edellyttää jatkuvasti uuden tiedon hankkimista ja uudenlaista yhteistyötä muiden viranomaisten kanssa. Yhteisöllisyys on ohentunut ja esimerkiksi päihteistä aiheutuvat ongelmat, mielenterveyden ongelmat sekä lasten ja nuorten ongelmat ovat muuttaneet muotoaan.

2 Poliisin henkilöstöstrategia vuosille 2005–2009. [https://seitti.poliisi.fi/pages/24980/Poliisin%20henkilöstöstrategia%202005-2009.ppt#260,1,Poliisin henkilöstöstrategia vuosille 2005-2009](https://seitti.poliisi.fi/pages/24980/Poliisin%20henkilöstöstrategia%202005-2009.ppt#260,1,Poliisin%20henkilöstöstrategia%202005-2009). Henkilöstöstrategiaa uudistetaan tätä kirjoitettaessa.

tarkoitukseen. Se on toteutettu koko poliisihallinnon kattavana kyselytutkimuksena vuosina 1999, 2002, 2005, 2008 ja 2010. Sen avulla on tutkittu ja pyritty kehittämään henkilöstön työhyvinvointia, johtamista ja organisaatioilmastoa poliisihallinnossa.

Poliisin henkilöstöbarometrin tietosisältöjä ja tuloksia on käytetty tie-teellisessä tutkimuksessa, tulosohjauksessa ja johtamiskoulutuksessa. Henkilöstöbarometrin ensisijainen tavoite on kuitenkin ollut henkilöstön työhyvinvoinnin ja käytännön henkilöstötyön kehittämisessä. Näin tulee olemaan myös jatkossa. Jokainen poliisilaitos ja poliisin valtakunnallinen yksikkö saa omat henkilöstöbarometrituloksensa käyttöönsä ja jokaisen viraston tulee hyödyntää niitä omassa henkilöstötyössään.

Tämä teos on kirjoitettu henkilöstöbarometrin soveltajia varten. Sen tavoitteena on tukea henkilöstöbarometrin hyödyntämistä poliisilaitoksilla ja poliisin valtakunnallisissa yksiköissä. Työhyvinvoinnin eri ilmiöiden ja niiden keskinäisten yhteyksien parempi ymmärtäminen – jota tieteellinen tutkimus tuottaa – auttaa eteenpäin sovelluksissa ja käytännön kehittämistyössä.

Teoksen artikkelit käsittelevät henkilöstöbarometrin eri aihealueita ja kirjaa voi käyttää modulaarisesti eli artikkeli kerrallaan. Jokaisessa artikkelissa tarkastellaan tutkittavan aihealueen teoriataustaa ja aihealuetta koskevia yleisiä havaintoja vuonna 2010 toteutetusta Poliisin henkilöstöbarometristä. Jokaisen artikkelin tavoitteena on ollut tutkia ja selvittää, mistä muista tekijöistä aihealueen havainnot voivat johtua (esim. stressi, joka voi aiheutua kiireestä ja työpaineesta, epäonnistuneesta esimiestyöstä, työyhteisön toimivuuden tai työilmapiirin ongelmista, tms.) ja mihin muihin tekijöihin aihealueen havainnot vaikuttavat (pitkittynyt stressi voi aiheuttaa työkyvyn ja terveyden heikentymistä, loppuun palamista, päihdeongelmia, jne.). Vaikutusyhteyksien tunteminen auttaa omalta osaltaan vastaamaan siihen, mitä voidaan tehdä, jos jollakin henkilöstöbarometrin aihealueella kohdataan ongelmia. Jokainen artikkeli päättyy jaksoon, jossa näitä käytännön kysymyksiä käsitellään kehittämistoimenpiteiden kannalta.

Henkilöstöbarometrin hyödyntämistä käytännön henkilöstötyössä tarkastellaan teoksen loppupuolella vielä erikseen omassa luvussaan. Siinä tarkastellaan muun muassa sitä, miten käsitellä henkilöstöbarometrituloksia yksiköissä, miten järjestää palautetilaisuuDET, miten määrittää tärkeimmät kehittämiskohteet ja miten suunnitella ja toteuttaa kehittämistoimenpiteitä.

1.2. Poliisin henkilöstöbarometri: mitä tietoa kysely tuottaa poliisilaitoksille ja poliisin valtakunnallisille yksiköille?

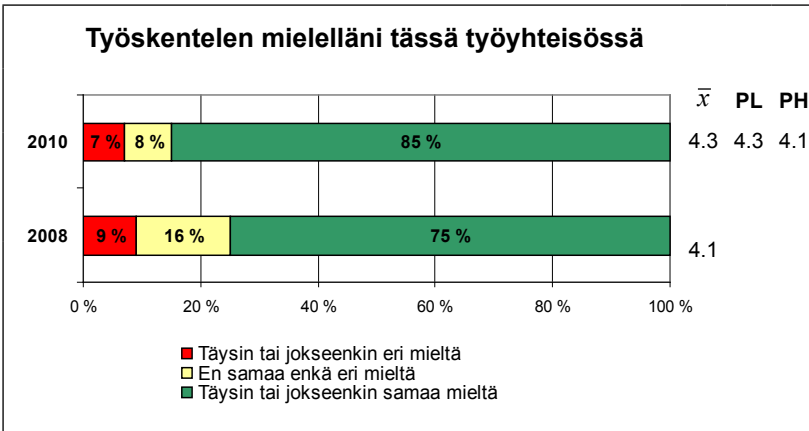
Tässä jaksossa kuvataan henkilöstöbarometriprosessin ja sen tuottaman tiedon luonnetta. Mitä tietoa poliisilaitokset ja poliisin valtakunnalliset yksiköt käytännössä saavat poliisin henkilöstöbarometrin peruseräpäivityksistä? Mitä lisätietoa tieteellinen tutkimus voi antaa henkilöstöbarometriprosessiin?

Henkilöstöbarometrikysely kohdistuu koko poliisihallinnon henkilöstöön. Tuloksia on voitu hyödyntää kaikissa niissä poliisihallinnon yksiköissä, joissa vastaajia on ollut tietosuojakysymysten näkökulmasta riittävä määrä. Kyselyyn annetuista vastauksista on koottu yksikkökohtainen henkilöstöbarometriraportti, joka on ollut jokaisen yksikön omassa käytössä työhyvinvoinnin kehittämistä varten.

Vuonna 2008 Poliisiammattikorkeakoulu kokosi ja toimitti yhteensä 430 sähköistä henkilöstöbarometriraporttia poliisin yksiköihin eri puolille maata. Vuonna 2010 vastaava määrä raporteja annettiin sähköisen käyttöliittymän ja sähköisen avaimen (tunnuksen) avulla poliisilaitosten ja poliisin valtakunnallisten yksiköiden käyttöön.

Käytännössä se raportti, jonka jokainen yksikkö saa henkilöstöbarometrin tuloksina käyttöönsä, koostuu kuvion 1.1 kaltaisista vaakapylväsdiagrammeista. Tässä on otettu esimerkiksi yhden poliisihallinnon työyhteisön tulokset yhden sitoutumista koskeneen muuttujan osalta vuoden 2010 henkilöstöbarometristä. Henkilöstö on arvioinut väitettä: ”Työskentelen mielelläni tässä työyhteisössä”.

Kuviosta nähdään vuoden 2010 keskeisenä tuloksena vastaajien jakautuminen niihin, jotka ovat olleet tässä työyhteisössä sitoutumista koskeneeseen väitteeseen nähden ”jokseenkin tai täysin samaa mieltä” (85 %), ”ei samaa eikä eri mieltä” (8 %) ja ”jokseenkin tai täysin eri mieltä” (7 %). Tämän lisäksi työyhteisö saa tuloksena oman keskiarvonsa (\bar{x} ; sitoutumisen kysymyksissä asteikolla 1-5 kielteisestä myönteiseen kantaan), joka on tässä tapauksessa 4.3 ja jota voidaan verrata koko oman poliisilaitoksen keskiarvoon (myös 4.3; *PL.*, eli koko poliisilaitoksen keskiarvo) ja koko poliisihallinnon keskiarvoon (4.1, *PH.*, eli koko poliisihallinnon keskiarvo).



Kuvio 1.1. Henkilöstöbarometrin tulokset yksikköraporteissa

Tuloksia voidaan tämän lisäksi verrata työyhteisön omiin aiempiin tuloksiin siltä osin kuin vertailutietoja aiemmista henkilöstöbarometreista on käytettävissä. Vuonna 2008 sitoutumista koskeneeseen väitteeseen nähden ”jokseenkin tai täysin samaa mieltä” oli ollut 75 % vastaajista, ”ei samaa eikä eri mieltä” 16 % ja ”jokseenkin tai täysin eri mieltä” 9 %. Tulokset olivat siis tältä osin jonkin verran parantuneet tässä työyhteisössä, mikä näkyy myös vuosien 2008 ja 2010 keskiarvojen vertailussa (4.1 < 4.3).

Vuoden 2010 henkilöstöbarometriraportissa jokainen työyhteisö poliisihallinnossa sai vastaavanlaista tietoa noin 180:sta työhyvinvoinnin, johtamisen ja organisaatioilmaston indikaattorista. Raporttiin sisältyi tietoa:

- työyhteisön toimivuudesta, työyhteisön ristiriidoista ja jännitteistä sekä mahdollisesta kiusaamisesta ja syrjinnästä työpaikalla,
- lähiesimiesten ja johdon toiminnan onnistumisesta,
- tulosjohtamisen eri tekijöistä,
- työtyytyväisyydestä ja työpaikan vaihtamisen aikomuksista,
- työkyvystä, terveydestä ja päihteiden käytöstä,
- työn stressitekijöistä sekä
- työuupumuksesta.

Työhyvinvoinnin *nykytilaa koskevan jakaumatiedon* lisäksi raporttiin sisältyi kahdenlaista muuta tietoa:

1. Tietoa työhyvinvoinnin eri osatekijöiden *ajallisesta kehityksestä* eli siitä, millä tavoin oman yksikön työhyvinvointitulokset ovat kehittyneet ajankohdasta toiseen ja;
2. *Tietoa siitä, mitkä ovat yksikön vahvuuksia ja mitkä puolestaan kehittämiskohteita*, kun sen omia tuloksia (keskiarvoja) verrataan koko poliisihallinnon valtakunnallisiin tuloksiin (keskiarvoihin).

Näiden tietojen avulla voitiin kartoittaa yksikön ns. *henkilöstöbarometriprofiili*. Profiili vastaa seuraaviin kysymyksiin.

1. Mitkä työhyvinvoinnin osatekijät ovat kehittyneet omissa yksiköissä myönteiseen suuntaan (2008-2010) ja ovat tällä hetkellä (2010) paremmin kuin poliisihallinnossa keskimäärin?
2. Mitkä työhyvinvoinnin osatekijät ovat kehittyneet omissa yksiköissä myönteiseen suuntaan (2008-2010), mutta ovat tällä hetkellä (2010) heikommin kuin poliisihallinnossa keskimäärin?
3. Mitkä työhyvinvoinnin osatekijät ovat kehittyneet omissa yksiköissä kielteiseen suuntaan (2008-2010), mutta ovat tällä hetkellä (2010) paremmin kuin poliisihallinnossa keskimäärin?
4. Mitkä työhyvinvoinnin osatekijät ovat kehittyneet omissa yksiköissä kielteiseen suuntaan (2008-2010) ja ovat tällä hetkellä (2010) heikommin kuin poliisihallinnossa keskimäärin?

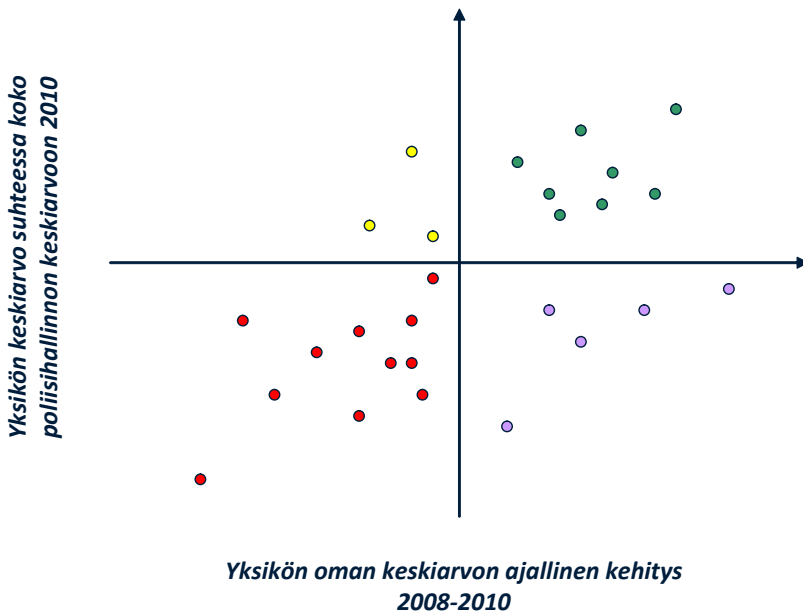
Profiili voidaan kuvata joko työhyvinvoinnin osatekijöiden ristiintaulukoituna luettelona (laadullisesti)³ tai koordinaatistona (määrällisesti; ks. kuvio 1.2)⁴. Profiilikoordinaatiston analyysiväline esiteltiin yhtenä sovellusmahdollisuutena vuoden 2010 henkilöstöbarometrin yhteydessä.⁵

3 Neljään eri lohkoon kuuluvat havainnot yksinkertaisesti luetellaan neljänä työhyvinvoinnin eri osatekijöiden ryhmänä.

4 Koordinaatistoesityksessä otetaan edellisen lisäksi huomioon se, kuinka paljon yksikön omat työhyvinvointitulokset ovat edellä tai jäljessä valtakunnallisia keskiarvotuloksia, suhteutettuna aina kyseisen muuttujan koko asteikkoon, ja kuinka paljon yksikön omat työhyvinvointitulokset ovat kehittyneet tai heikentyneet suhteessa yksikön omiin aiempiin tuloksiin, jälleen suhteutettuna kyseisen muuttujan koko asteikkoon.

5 Profiilikoordinaatistoa on sovelluksena esitelty poliisin henkilöstöryhmässä (POHE), poliisin päällystökoulutuksessa sekä poliisilaitosten ja poliisin valtakunnallisten yksiköiden HB-yhdyshenkilöiden henkilöstöbarometrikoulutuksessa.

Henkilöstöbarometriprofiilin piirtämisestä saadut kokemukset ovat olleet myönteisiä vuoden 2010 sovelluksissa. Tulokset ovat olleet tutkittujen yksiköiden tilannekuvauksina loogisia ja sisällöllisesti rikkaita. Näyttää siltä, että henkilöstön työhyvinvoinnin, johtamisen ja organisaatioilmaston eri tekijöiden sijoittuminen kielteiseen ● tai myönteiseen ● lohkoon, tai ns. sekalohkoihin ● ja ●, ei ole satunnaista, vaan systemaattista, ja työyhteisön vahvuuksien, kehittämiskohteiden ja toimintadynamiikan näkökulmasta ilmaisukykyistä. Alustavien sovellusten valossa näyttää siltä, että kyseessä on tehokas, informaatiota mielekkäällä tavalla tiivistävä ja jalostava työhyvinvoinnin analyysi- ja kehittämisväline.



Kuvio 1.2. Profiilikoordinaatisto: esimerkkikuvio

Henkilöstöbarometrin indikaattorien avulla voidaan kohdentaa työyhteisön huomio jollekin tietyllä työolojen tai työhyvinvoinnin vahvuusalueelle tai johonkin tiettyyn kehittämiskohteeseen. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että niitä ilmiöitä, joita henkilöstötulokset ilmentävät ja joihin ne viittaavat, ei ole kirjoitettu keskiarvo-, jakauma- eikä profiilituloksiin. Kehittämistoimia vaativat asiat ja niiden syvällisemmät syyt ja seuraukset on etsittävä ja löydet-

tävä työyhteisön sisäisessä keskustelussa ja analyysissa. Voidaan sanoa, että työhyvinvoinnin ja työyhteisön kehittämisurakka alkaa henkilöstöbarometrin palautetilaisuudesta, ei pääty siihen.

Yksikkökohtaisia kehittämiskohteita ja kehittämistoimenpiteitä on kyettävä nostamaan esille henkilöstöbarometrin palautetilaisuuksissa, mutta myös perustellulla tavalla käsitteellistämään ja analysoimaan, jotta kehittämistoimenpiteisiin olisi mahdollista edetä. Tutkimus- ja kehittämistoiminta – tämän nyt käsillä olevan kirjan muodossa, mutta laajemminkin – tukee tätä keskustelua ja analyysia. *Vaikutussyhteyksien analyysi ja tutkimukseen perustuvat säännönmukaisuuksia koskevat päätelmät ovat se lisä, jonka tämä kokoomateos tuo aiempien, suhteellisten suoraviivaisten selvitysten sekä keskiarvo- ja jakaumatarkastelujen kenttään.*

1.3. Henkilöstötulokset 2010

Tässä jaksossa tarkastellaan Poliisin henkilöstöbarometrin (2010) tuloksia kolmesta eri näkökulmasta käsin. Tuloksia verrataan aluksi poliisihallinnon omiin aiempiin tuloksiin vuoden 2008 henkilöstöbarometrissa. Tämän jälkeen tuloksia verrataan koko valtionhallinnon tuloksiin, siltä osin kuin työhyvinvoinnin eri tekijöitä on mitattu samalla tavalla. Lopuksi vertaillaan hieman tarkemmin muutamia yksittäisiä työhyvinvoinnin tekijöitä poliisihallinnon, muun valtionhallinnon ja muiden sektoreiden (kuntasektori, yksityinen palvelusektori, teollisuus) välillä.

Poliisihallinnon tulokset 2008-2010

Ajallisessa vertailussa voidaan viitata vain sellaisiin yleisimpiin kehitystekijöihin, joiden osalta on olemassa havaintoja useammalta henkilöstöbarometrivuodelta. Poliisin henkilöstöbarometriin (2010) sisältyi muutamia sellaisia kysymyssarjoja, joita ei ollut mitattu aiemmin tai joiden osalta ajallinen vertailu ei muutoin ole mahdollinen. Tärkeimpinä näistä on mainittava lähiesimiehen toimintaa sekä yksikön ylemmän johdon toimintaa koskevat kysymykset, jotka muuttuivat merkittävästi vuosien 2008 ja 2010 välillä.

Tässä artikkelissa vertaillaan tuloksia vain vuosien 2008 ja 2010 henkilöstöbarometreista. Näiden kahden viimeisimmän henkilöstöbarometrin keskinäinen vertailtavuus on jonkin verran parempi kuin niiden vertailtavuus suhteessa aiempiin henkilöstöbarometriaineistoihin. Vuosien 1999 – 2005

henkilöstöbarometreissa käytettiin erillisiä vastaustilaisuuksia ja optisia lomakkeita ja niiden lukulaitteita. Vuosien 2008 – 2010 henkilöstöbarometreissa käytettiin sähköistä vastauslomaketta ja -ympäristöä. Kahteen viimeispään henkilöstöbarometriin on sovellettu samoja aineiston käsittelyn kriteerejä prosessin jokaisessa vaiheessa.

Analyysin aluksi on hyvä viitata niihin pysyviin vahvuuksiin, joissa ei ole tapahtunut suuria muutoksia ja jotka siis luonnehtivat suomalaista poliisia ja poliisihallintoa ajankohdasta toiseen. Tällaisia tekijöitä ovat ainakin *poliisin ammatillinen etiikka, lain kunnioitus ja lahjomattomuus; vahva henkilökohtainen sitoutuminen omaan työhön sekä; hyvä yhteishenki ja vahva keskinäinen luottamus työyhteisössä:*

- 91 % henkilöstöstä katsoi, että kaikessa työssä noudatetaan tinkimättömästi voimassa olevia lakeja, asetuksia ja määräyksiä ("hyvin tai erittäin hyvin").
- 87 % henkilöstöstä katsoi olevansa henkilökohtaisesti sitoutunutta työhönsä ("täysin tai jokseenkin samaa mieltä").
- 74 % henkilöstöstä valitsi kaksisuuntaisella asteikolla vaihtoehdon suunnasta, jonka mukaan työyhteisön ilmapiiriä luonnehtii "Hyvä yhteishenki, töihin on mukava tulla".
- 65 % henkilöstöstä valitsi kaksisuuntaisella asteikolla vaihtoehdon suunnasta, jonka mukaan työyhteisön ilmapiiriä luonnehtii "Vahva keskinäinen luottamus".

Kun tarkastellaan henkilöstöbarometrin eri indikaattoreiden muutoksia vuodesta 2008 vuoteen 2010, keskeiset *myönteiset muutokset* ovat havaintojen mukaan seuraavat (1-3):

1. Työn ulkoiset ehdot ovat kehittyneet myönteiseen suuntaan: Tyytyväisyys "työpaikan varmuuteen nyt ja tulevaisuudessa" on parantunut selvästi (+ 0.5; keskiarvon muutos mitta-asteikolla oli + 0.5 pistettä myönteiseen suuntaan; henkilöstöbarometrin mitta-asteikot ovat yleisesti 1-5, 1-6 tai 1-7). Palkkauksen epäkohtia koskeva tyytymättömyys on vähentynyt. Tyytyväisyys palkkaukseen suhteessa työn asettamaan vaativuuteen on parantunut +0.2 yksikköä, tyytyväisyys palkkauksen oikeudenmukaisuuteen + 0.1 ja tyytyväisyys palkkauksen perusteiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen niin ikään + 0.1 yksikköä. Palkkatyytyväisyyden parantamisessa on kuitenkin edelleen työtä, koska tyytyväisyyden taso ei parantuneesta tilanteesta huolimatta ole vieläkään korkea.

Edellä kuvattujen havaintojen kanssa yhtäpitävää on, että myös tyytyväisyys työnantajan julkikuvaan hyvänä työnantajana on parantunut (+0.2). On ilmeisesti niin, että nyt kun palkkausjärjestelmäuudistus (2003), poliisien jonkin aikaa jatkunut, hieman tavallista heikompi työllisyystilanne ja poliisin hallintorakenneuudistus (2009, 2010) alkavat olla takana, työn ulkoisia ehtoja koskeva tyytyväisyys on palaamassa entiselle tasolleen.

2. Tähän viittaa myös se, että organisaatiomuutosten ja -uudistusten stressitekijä on vähentynyt (+ 0.4). Poliisin hallintorakenneuudistuksesta aiheutunut epävarmuus ahdisti henkilöstöä edellisen henkilöstöbarometrin aikaan keväällä 2008, juuri ennen varsinaista muutosta (PORA I ja PORA II, 2009 ja 2010). Vuoden 2010 alkuun mennessä suurin epävarmuus oli jo takana.
3. Kolmantena myönteisenä muutoksena voidaan viitata siihen, että fyysisen väkivallan uhan stressitekijät ovat vähentyneet. Näin on tapahtunut sekä itsen kohdistuvan fyysisen väkivallan mahdollisuuden (+0.1) että voimankäyttötilanteiden (+0.1) osalta.

Keskeisiä *kielteisiä muutoksia* ovat seuraavat:

1. Kaikista työhyvinvoinnin indikaattoreista eniten kielteiseen suuntaan on kehittynyt huonosta tiedonkulusta aiheutuvan rasituksen stressitekijä (- 0.4). Havainto on huolestuttava, koska aineistossa on muitakin indikaattoreita, jotka tukevat käsitystä siitä, että kehitys poliisihallinnossa on kahden viimeksi kuluneen vuoden aikana ollut tältä osin kielteistä. Huonon tiedonkulun stressitekijä latautuu poliisin henkilöstöbarometrin stressitekijämittarissa yhteen esimiesten epätoivottavan tai osaamattoman johtamistavan (- 0.2), esimiesten epäoikeudenmukaisen toiminnan (- 0.1) sekä työyhteisössä havaitun luottamuksen ja avoimuuden puutteen (- 0.1) kanssa. Kehitys on kaikilta näiltä osin ollut kielteistä. Lisäksi voidaan todeta, että valtiovarainministeriön työtyytyväisyysbarometrin (VMBaron) muuttujista eniten kielteiseen suuntaan ovat kehittyneet tyytyväisyys työyhteisön sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun (- 0.1) sekä tyytyväisyys työyhteisön avoimuuteen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa (- 0.1).
2. Kaikista työhyvinvoinnin indikaattoreista toiseksi eniten kielteiseen suuntaan on kehittynyt byrokratian ja paperisodan stressitekijä (- 0.2).

Hierarkkisten organisaatiorakenteiden stressitekijä, joka stressitekijämittarissa latautuu yhteen byrokratian ja paperisodan kanssa, on niin ikään kehittynyt selvästi kielteiseen suuntaan (- 0.2) (ks. tästä myös johtamista käsittelevä luku 3). Havainnot ovat huolestuttavia sikäli, että kyse on kahden viime vuoden aikaisesta muutoksesta; kyse ei siis ole hallinnonalalle kuuluvasta toiminnan juridisesta perustasta, joka omalta osaltaan edellyttää määrämuotoista, poliisitoiminnan oikeudellisiin perusteisiin tukeutuvaa toimintaa ja päätöksentekoa ja joka on luonnehtinut poliisihallintoa käytännössä aina.

3. Tavoitteiden asettelun, arvioinnin ja palautteen muuttujat ovat kehittyneet kielteiseen suuntaan kautta linjan: tiedän oman yksikköni tulostavoitteet (- 0.2), työolleni on määritelty selkeät tulostavoitteet (- 0.2), tiedän kuinka työsuorituksiani arvioidaan (- 0.2) ja saan riittävästi palautetta työni tuloksista (-0.1). Myös tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä koskevat arviot ovat kehittyneet kielteiseen suuntaan (- 0.1). Näistä erityisesti omien työsuoritusten arviointia koskevan tietämättömyyden lisääntyminen on huolestuttavaa, koska kyse on koko muun tavoitteenasettelun, arvioinnin ja palautteen peruskivestä.

Kiireen ja työpaineen stressitekijöissä ei ole tapahtunut olennaisia muutoksia vuodesta 2008 vuoteen 2010. Kehitys on ollut tältä osin, kuten uupumusasteisen väsymyksenkin osalta, heikosti myönteistä. Nämä stressitekijät ansaitsevat kuitenkin jatkuvaa huomiota, koska kiireen stressitekijän taso korkea: 38 % henkilöstöstä kokee jatkuvaa kiirettä ja tekemättömien töiden painetta ”melko paljon”, ”paljon” tai ”erittäin paljon”; 26 % henkilöstöstä kokee merkittäväksi rasitustekijäksi sen, että ei ehdi tehdä töitä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisi; ja yhteensä 30 % henkilöstöstä on ainakin ”ositain samaa mieltä” työuupumusta mittaavan väitteen kanssa, jonka mukaan ”tunnen hukkuvani työhön”.

Valtiovarainministeriön työtyytyväisyysbarometri (VMBaro): poliisihallinnon ja muun valtionhallinnon vertailu

Henkilöstöbarometrin läheisinä vertailukohtina työn ja työolojen muusta tutkimus- ja kehittämistoiminnasta voidaan mainita ainakin valtionhallinnon työtyytyväisyysbarometri VMBaro, Kaikki hyvin työssä 2008 -tutkimus ja Kaiku-työhyvinvointiohjelma, työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) työoloba-

rometri, kunta-alan työolobarometri, kirkon työolobarometri sekä Tilastokeskuksen neljällä eri vuosikymmenellä toteuttamat työolotutkimukset (1977, 1984, 1990, 1997, 2003, 2007; ks. Lehto & Sutela 2008).

Valtionhallinnon työtyytyväisyysbarometri (VMBaro) on näistä läheisin. VMBaron kysymyssarja on sisällytetty kokonaisuudessaan kahteen viimeisimpään poliisin henkilöstöbarometriin (2008, 2010) eli poliisihallinnossa VMBaro on toteutettu osana Poliisin henkilöstöbarometriä. Poliisihallinnon työtyytyväisyystuloksia voidaan tältä osin verrata koko valtionhallinnon tuloksiin. Vertailua rajoittavat monet eri seikat,⁶ mutta hyvän alustavan kuvan käytettävissä olevat vertailuaineistot kuitenkin antavat.

Taulukossa 1.1 poliisihallinnon tuloksia tammi-helmikuulta 2010 verrataan koko valtionhallinnon tuloksiin vuodelta 2009 (HB 2010; Nikkanen 2010). Kuvioon 1.3 on poimittu ne työtyytyväisyyden indikaattorit (VMBaro), joissa poliisihallinnon ja muun valtionhallinnon keskiarvojen välinen ero oli $|d| > 0.15$ pistettä. Poliisihallinnon näkökulmasta myönteiset keskiarvoerot on kuvattu vihreinä palkkeina, kielteiset erot puolestaan punaisina palkkeina.

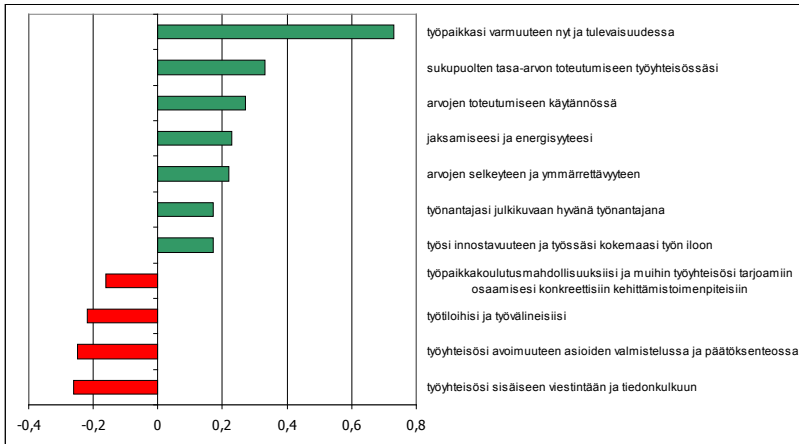
6 Ei ole varmuutta siitä, onko kato samanlainen valtionhallinnon eri aloilla, kyselytutkimusten ajankohdat ja toteutustavat eroavat toisistaan, jne.

Taulukko 1.1. VMBaro: työtyytyväisyyden indikaattorimuuttujien keskiarvot poliisihallinnossa 1-2/2010 ja muussa valtionhallinnossa 2009

Tyytyväisyys:	Valtionhallinto 2009			Poliisihallinto 1-2/2010			
	\bar{x}	s	n	\bar{x}	s	n	N
1.1 esimiehesi antamaan tukeen	3.58	1.01	30096	3.65	0.95	7327	7350
1.2 töiden yleiseen organisointiin työyhteisössäsi	3.15	0.99	28684	3.26	0.94	7325	7350
1.3 palautteen saantiin työtuloksistasi ym.	3.25	1.00	30053	3.12	0.98	7323	7350
1.4 oikeudenmukaiseen ja inhimilliseen kohteluusi esimiesten ja johdon taholta	3.53	1.10	30030	3.56	1.03	7316	7350
2.1 tulos- ja muiden tavoitteidesi selkeyteen	3.51	0.87	30107	3.40	0.88	7289	7350
2.2 työsi itsenäisyyteen ja mahdollisuuksiisi vaikuttaa työsi sisältöön	3.84	0.91	30119	3.77	0.92	7284	7350
2.3 työsi haastavuuteen	3.86	0.89	30065	3.85	0.88	7285	7350
2.4 työsi innostavuuteen ja työssäsi kokemaasi työn iloon	3.50	0.99	28735	3.67	0.97	7280	7350
3.1 palkkauksesi perusteiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen	3.07	1.03	29325	3.08	1.06	7270	7350
3.2 palkkauksesi suhteessa työsi asettamaan vaativuuteen	2.82	1.09	29740	2.80	1.13	7269	7350
3.3 palkkauksesi muuttumiseen työsuoritukseksi myötiä	2.74	1.03	28890	2.80	1.07	7247	7350
3.4 palkkauksesi oikeudenmukaisuuteen	2.81	1.08	29288	2.86	1.13	7263	7350

4.1	uralla etenemisessä ja sen tukemiseen työyhteisössäsi	3.13	0.99	29986	3.25	1.02	7250	7350
4.2	työpaikkakoulutusmahdollisuuksiisi ym.	3.38	0.99	29957	3.22	1.03	7239	7350
5.1	työyhteisösi sisäiseen yhteistyöhön ja työilmapiiriin	3.54	0.99	29951	3.60	0.96	7294	7350
5.2	oikeudenmukaiseen ja inhimilliseen kohteluusi työtovereiden taholta	3.87	0.88	30117	3.98	0.81	7291	7350
5.3	osaamisesi ja työpanoksesi arvostukseen työyhteisössäsi	3.60	0.93	29609	3.66	0.91	7288	7350
5.4	sukupuolten tasa-arvon toteutumiseen työyhteisössäsi	3.73	0.95	29846	4.06	0.87	7281	7350
6.1	mahdollisuuksiisi yhdistää työ- ja yksityiselämä	3.68	0.93	28405	3.62	0.98	7293	7350
6.2	työpaikkasi varmuuteen nyt ja tulevaisuudessa	3.39	1.16	29755	4.12	0.95	7293	7350
6.3	jaksamisesi ja energisyyteesi	3.35	0.98	30089	3.58	1.00	7287	7350
6.4	työtiloihisi ja työvälineisiisi	3.63	0.99	30018	3.41	1.10	7287	7350
7.1	työyhteisösi sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuaan	3.19	1.01	29891	2.93	1.05	7305	7350
7.2	työyhteisösi avoimuuteen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	3.02	1.07	28592	2.77	1.09	7297	7350
8.1	työnantajasi julkikuvaan hyvänä työnantajana	3.38	0.91	29424	3.55	0.93	7326	7350
8.2	arvojen selkeyteen ja ymmärrettävyyteen	3.26	0.91	29214	3.48	0.90	7319	7350
8.3	arvojen toteutumiseen käytännössä	2.92	0.95	29152	3.19	0.97	7305	7350

Lähteet: HB 2010; Nikkanen 2010



Lähteet: HB 2010; Nikkanen 2010; Poliisihallinnon mittaus 1-2/2010, muun valtionhallinnon mittaus 2009

Kuvio 1.3. Poliisihallinnon ja valtionhallinnon suurimmat keskiarvoerot VMBaron muuttujissa

Poliisihallinnon ja muun valtionhallinnon erot ovat uskottavan suuntaisia, kun ajatellaan poliisihallinnon ja poliisiin ammatin ominaispiirteitä suhteessa muuhun valtionhallintoon. Poliisihallinto erottuu muusta valtionhallinnosta edukseen erityisesti seuraavien indikaattorien suhteen: työpaikan varmuus nyt ja tulevaisuudessa (+ 0.7), sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä (+ 0.3), arvojen toteutuminen käytännössä (+ 0.3), jaksaminen ja energisyys (+ 0.2), arvojen selkeys ja ymmärrettävyys (+ 0.2), työn innostavuus ja työssä koettu työn ilo (+ 0.2) sekä työnantajan julkikuva hyvänä työnantajana (+ 0.2). (Ks taulukko 1.1; kuvio 1.3.)

Työn ja työelämän muutos on markkinataloudessa jatkuvaa ja voimakasta. Joistakin yksittäisistä vaikeuksista huolimatta poliisi tarjoaa suhteellisen varman työpaikan hallinnonalan ammattilaisille, verrattuna muuhun valtionhallintoon ja muihin työnantajasektoreihin.

Poliisi on arvoyhteisö, jota pitää koossa vahva, yhtenäinen arvopohja. Poliisikulttuuri itsessään kannattelee poliisin yhteisiä arvoja, minkä lisäksi niitä on viime vuosina tietoisesti korostettu poliisihallinnon johtamis- ja kehittämistyössä. *Oikeudenmukaisuus* on yksi poliisin neljästä yhteisestä arvosta. Oikeudenmukaisuus viittaa paitsi lain tinkimättömään noudattamiseen myös kansalaisten yhdenvertaisuuden turvallisuuden suojasta nauttivi-

na yksilöinä sekä poliisin oman henkilöstön tasa-arvoiseen kohteluun. Tästä näkökulmasta katsottuna on myönteistä, että henkilöstö kokee sukupuolten tasa-arvon toteutuvan työyhteisössä suhteellisen hyvin. Tässä on kuitenkin otettava huomioon, että poliisihallinnossa valtaosa näistä arvioista on saatu miehiltä. Sukupuolten tasa-arvon toteutumista koskevien arvioiden keskiarvot ovat miesten vastauksissa erilaisia kuin naisten vastauksissa. Miesten vastauksissa keskiarvo on 4.2, naisten vastauksissa 3.8 (asteikko 1-5, kielteisestä myönteiseen kantaan).

Tuloksissa näkyy myös se, että poliisissa panostetaan ammatin luonteen vuoksi suhteellisen paljon henkilöstön terveyteen, työkykyyn ja jaksamiseen. On kuitenkin huomattava, että poliisihallinnon henkilöstö on terveyden, työkyvyn ja jaksamisen suhteen valikoitunutta, ei keskimääräistä, joukkoa, kun sitä verrataan muuhun valtionhallintoon.

On myös sellaisia indikaattoreita, jotka ovat muussa valtionhallinnossa jonkin verran paremmin kuin poliisihallinnossa. Partio- ja vuorotyövelvoitteiden näkökulmasta katsottuna on luonnollista, että työtilat ja työvälineet (- 0.2), mahdollisuudet yhdistää työ- ja yksityiselämä (- 0.1) ja linjaorganisaatiossa myös työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön (- 0.1) ovat tällaisia työhyvinvoinnin osatekijöitä.

Sen sijaan se, että työpaikkakoulutus- ja muut osaamisen kehittämismahdollisuudet (- 0.2) on tässä indikaattorimuuttujien joukossa, on vaikeammin ymmärrettävä havainto. Koulutustaso valtionhallinnossa – poliisihallinnon vertailukohtana – on suhteellisen korkea, mutta kuten artikkelin alussa todettiin, poliisi on tietointensiivinen palveluorganisaatio, joka toimii nykyään erittäin haastavassa, voimakkaasti teknistyneessä ja kansainvälisessä toimintaympäristössä. Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksiin poliisissa palataan luvussa 4.

Aiempaan tutkimukseen nähden uusi ja ehkä huolestuttavin on havainto, jonka mukaan poliisihallinnossa ollaan muuta valtionhallintoa selvästi tyytymättömämpiä oman työyhteisön sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun (- 0.3) sekä oman työyhteisön avoimuuteen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa (- 0.3). Havainto on linjassa edellä kuvattujen havaintojen kanssa, joiden mukaan huonon tiedonkulun sekä byrokraatian ja paperisodan stressitekijät ovat kehittyneet poliisihallinnossa selvästi huonompaan suuntaan vuodesta 2008 vuoteen 2010. (Ks. myös luku 3, jossa analysoidaan uusien poliisilaitosten johtamista tilanteessa, jossa pääpoliisiaseman ja sivupoliisiasemien etäisyydet ovat kasvaneet.)

Linjaorganisaatiossa asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa on väistämättä hitautta. Yhtäältä viraston päällikkö ja toisaalta esimiesvirasto toimivat monissa eri asioissa päätöksentekijöinä. Prosessi tukeutuu ja sen on

poliisihallinnossa tukeuduttavakin virkatiehen ja tarkkaan määriteltyihin käytäntöihin, ”lomakkeisiin ja leimoihin”. Tämä kuitenkin tarkoittaa, että toimeksianto tulee toteuttavalle taholle usein suhteellisen myöhäisessä prosessivaiheessa. Samalla se saattaa herättää ajatuksen siitä, että omaan työhön vaikuttavia merkittäviä asioita on valmisteltu pitkään – toteuttavaa tahoa kuulematta – jossakin toisaalla. Tästä näkökulmasta katsottuna tärkeää varmasti olisikin, että valmistelussa olevista asioista viestittäisiin tarpeen mukaan jo valmisteluvaiheessa niille, joita asiat tulevat koskemaan. Niiden, joita valmisteltavat asiat koskevat, on hyvä tietää mitä on tulossa.

Juholin ym. (2010) korostavat viestinnän merkitystä sekä organisaation ulkoisena viestintänä että sisäisenä työyhteisöviestintänä. He toteavat kunta- viestinnästä, että ”Viestintä ei ole vain kuorutuskeino tai erityinen ’lisäarvo’, vaan sisältyy luonnollisena osana kaikkeen toimintaan palvelujen tuottamisesta poikkeus- ja kriisitilanteisiin sekä vuorovaikutukseen asukkaiden ja sidosryhmien kesken.” (Juholin ym. 2010, 317.) Sisäinen työyhteisöviestintä toimii Juholinin ym. mukaan parhaiten, jos se on dialogista. He katsovat (ibid., 319), että strateginen viestintä (so. mm. organisaation keskeisiä tavoitteita ja organisaatiomuutoksia koskeva viestintä) on 2000-luvun työyhteisöjen suurin yksittäinen haaste.⁷

Työn ja työolojen yleisiä kehityslinjoja 2000-luvulla

Työ on 2000-luvulla hektistä niin yksityisellä kuin julkisellakin sektorilla. Kiire ja työpaine näyttävät lisääntyneen etenkin julkisen sektorin työtehtävissä. *Kaiku-kehittämishankkeen* kyselyn perusteella valtionhallinnon työntekijöille aiheuttavat ongelmia etenkin suuri työpaine – kiire, tekemättömien töiden paine, keskeytykset ja häiriöt työssä – ja tähän läheisesti kytkeytyen työmäärän ja henkilöstömäärän keskinäinen epäsuhta. Sekä poliisissa että muussa valtionhallinnossa suuret, kokonaisia hallinnonaloja ravistelevat organisaatiomuutokset ovat nousseet kiireen rinnalle kaikkein merkittävimpien stressitekijöiden joukkoon. Kaiku-hankkeen kyselytutkimuksen avokysymyksissä työhyvinvoinnin suurimmiksi uhkatekijöiksi (kielteiset kehitysnäkymät) miellettiin juuri organisaatiomuutokset, henkilöstön vähentäminen ja riittämättömät henkilöstöresurssit sekä kiire ja työkuorma. Seuraavina mainittiin työn ja työmarkkinoiden yleinen epävarmuus, johtaminen sekä valtionhallinnon tuottavuusohjelma (nimeltä mainiten). (Ks. Väänänen-Tomppo 2008; Lehto & Sutela 2008; Vuorensyrjä 2010; työn stressitekijöistä poliisissa ks. luku 7.)

⁷ Kiitän anonyymia referee-lukijaa, joka kiinnitti tässä yhteydessä huomioni viestintään yleisempänä tutkimusteemana.

Työolobarometrissa vertaillaan toisiinsa teollisuutta, yksityisiä palveluja, kuntia ja valtiota. Työolobarometrin (2008) perusteella työn rasittavuus painottuu julkiselle sektorille. Valtiosektorille on tyypillistä erityisesti työn henkinen rasittavuus, ei niinkään työn fyysinen rasittavuus. ”Kaikilla muilla sektoreilla henkinen rasittavuus on hieman viime vuodesta lisääntynyt paitsi teollisuudessa. Erityisesti valtiolla kehitystrendi on ollut kasvava viime vuosien aikana.” (Ylöstalo & Jukka 2008, 23.)

Työ kuitenkin edelleen motivoi poliisihallinnon ja muun valtionhallinnon työntekijöitä. Kaiku-hankkeessa havaittiin motivaatiotekijöiden keskinäistä painoarvoa tutkittaessa, että työtehtävien sisältö on käytännössä se motivaatiotekijä, joka kannustaa työntekijöitä ja joka kiinnittää omaan työhön ja työyhteisöön, ei niinkään palkka. Palkkaus on enemminkin tekijä, joka vähentää motivaatiota, jos se koetaan epäoikeudenmukaiseksi. Myös tältä osin muun valtionhallinnon tulokset ovat samansuuntaisia kuin tulokset poliisihallinnossa (Väänänen-Tomppo 2008; Vuorensyrjä 2009).

Sitoutuminen omaan työhön on suhteellinen vakaata. Kun vastaajilta kysyttiin Kaiku-hankkeen kyselytutkimuksessa ”parasta tulevaisuuden vaihtoehtoa työssä”, samassa työssä halusi jatkaa entisellään 45 % vastaajista, työtehtävien vaihtoa tai työolojen järjestelyjä toivoi 27 % ja työpaikan vaihtamisen aikomuksia oli 15 %:lla vastaajista. Loput vastaajista näkivät parhaaksi vaihtoehdoksi opiskelemaan, eläkkeelle, tms. siirtymisen. Poliisin henkilöstöbarometrissa vastaajilta kysyttiin, onko vastaaja ”niin tyytymätön nykyiseen työpaikkaansa, että on aikeissa vaihtaa sitä”. Noin 13 % poliisihallinnon vastaajista oli tätä mieltä. (Työtyytyväisyydestä, sitoutumisesta ja työpaikan vaihtamisen aikomuksista poliisissa ks. luku 6.)

Työpaikkakiusaaminen ja henkinen väkivalta ovat niitä tekijöitä, jotka kaikkein voimakkaimmin murtavat sitoutuneisuutta työhön ja työyhteisöön ja vaikuttavat työpaikan vaihtamisen aikomuksiin. Työolobarometrin tulosten perusteella valtiosektorilla oli vertailluista sektoreista eniten alaisten ja esimiesten välisiä ristiriitoja. Työntekijöiden väliset ristiriidat olivat niin ikään yleisempiä julkisella sektorilla, sekä kunnissa että valtiolla, kuin yksityisellä sektorilla. Ylöstalon ja Jukan (2008) mukaan työntekijöiden väliset ristiriidat ovat julkisella sektorilla yleisempiä kuin yksityisellä sektorilla. Heidän mukaansa ”Palkansaajista 40 prosenttia on havainnut työpaikallaan henkistä väkivaltaa ja työpaikkakiusaamista (...). Henkisen väkivallan havainnot ovat yleisempiä julkisella sektorilla kuin teollisuudessa tai yksityisellä palvelusektorilla. Kunnissa 44 prosenttia ja valtiolla 42 prosenttia on havainnut työtöveiden taholta tullutta työntekijän eristämistä, työn mitätöintiä, uhkaamista, selän takana puhumista ja muuta painostusta ainakin joskus.” (Ylöstalo & Jukka 2008, 31.)

Poliisin henkilöstöbarometrissa vastaajilta kysyttiin, ”Koetko olevasi henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena työyhteisössäsi”? Vastausvaihtoehtojen asteikko ja vastausten jakauma olivat:

1. ”erittäin vähän” (78.7 %, yhteensä 7305:sta tähän kysymykseen vastanneesta);
2. ”melko vähän” (9.9 %);
3. ”ei vähän, ei paljon” (7.8 %);
4. ”melko paljon” (2.2 %);
5. ”erittäin paljon” (1.4 %).

Henkisen väkivallan ja työpaikkakiusaamisen osalta yksikin tapaus on liikaa. Näitä aiheita käsitellään tarkemmin luvussa 5.

1.4. Poliisin henkilöstöbarometrin aineistokuvaus

Tässä jaksossa esitellään lyhyesti Poliisin henkilöstöbarometrin (2010) aineisto. Aineiston tutkimuskäyttöä ja sen yleistä luotettavuutta silmällä pitäen on tiedettävä, miten ja milloin aineisto on kerätty ja kuinka hyvin aineisto edustaa kyselytutkimuksen kohdejoukkoa eli poliisihallinnon henkilöstöä.

Poliisin henkilöstöbarometrin (2010) aineisto kerättiin sähköisen kyselytutkimuksen avulla 1/2010-2/2010 välisenä aikana. Perusjoukkona oli poliisihallinnon koko henkilöstö eli tutkimus ei ollut otosperustainen. Vastaa- jien määrä oli tyhjien ja puutteellisesti täytettyjen lomakkeiden poistamisen jälkeen $N = 7350$ ja vastausprosentti 66.6 %. Aineiston katoa on tutkittu Poliisin tulostietojärjestelmän henkilöstötietojen (Polstat 2010) avulla. Polstatin henkilöstöä koskevat tiedot poimittiin maaliskuussa 2010 siten, että poiminta kohdistui kyselytutkimuksen tutkimusajankohtaan eli tammikuuhun 2010. (Ks. taulukot 1.2-1.5.)

Poliisin henkilöstöbarometrin (2010) katoa tutkittiin iän, sukupuolen, virka-aseman sekä poliisilaitosten ja poliisin valtakunnallisten yksiköiden kriteerein. Jakaumat (HB 2010; Polstat 2010) olivat verrattain lähellä toisiaan. Vastausprosentteissa oli kuitenkin muutamia merkittäviä eroja, erityisesti poliisilaitosten ja poliisin valtakunnallisten yksiköiden sekä virka-aseman mukaisessa tarkastelussa. Jos henkilö oli keski-ikäinen, suhteellisen korkeassa virka-asemassa toimiva henkilö ja työskenteli Oulun, Kainuun tai Koillismaan poliisilaitoksella, oli keskimääräistä todennäköisempää, että hän vastasi kyselyyn. Vastaavasti, jos henkilö kuului joko kaikkein nuorimpiin tai vaihtoehtoisesti kaikkein ikääntyneimpiin kohortteihin, toimi vartijana tai

”muussa virka-asemassa” ja työskenteli Lapin tai Helsingin poliisilaitoksella, oli keskimääräistä todennäköisempää, että hän ei vastannut kyselyyn. Erityisen huomion kadon analysissa ansaitsee yhtäältä se, että vartijoiden (43.6 %) ja ”muun” henkilöstön (45.1 %) virkaryhmien vastausprosentit olivat pieniä, ja toisaalta se, että poliisilaitosten keskinäiset erot olivat suhteellisen suuria (49.1 – 80.2 %).

Yleisesti ottaen kato jäi vähäiseksi. Kyselytutkimuksessa yleisesti ja sähköisessä kyselytutkimuksessa erityisesti kato on tavallisesti merkittävästi suurempi. Kato ei ollut myöskään erityisen vino. Aineiston edellä mainitut puutteet on kuitenkin otettava huomioon, kun tuloksia tulkitaan. Yksityiskohtaiset tulokset Poliisin henkilöstöbarometrin (2010) aineiston ja Poliisin tulostietojärjestelmän (2010) vertailusta on esitetty taulukoissa 1.2-1.5.

Taulukko 1.2. Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja Polstat 2010: sukupuoli

	Henkilöstö: Polstat	Osuus: Polstat	Henkilöstö: HB 2010	Osuus: HB 2010	Vastaus- prosentti
Mies	7951	72.1 %	5039	72.2 %	63.4 %
Nainen	3077	27.9 %	1945	27.8 %	63.2 %
n	11028	100.0 %	6984	100.0 %	
Puuttuvia tietoja	0		366		
N	11028		7350		

Lähteet: HB 2010; Polstat 2010

Taulukko 1.3. Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja Polstat 2010: poliisilaitokset ja poliisin valtakunnalliset yksiköt

	Henkilöstö: Polstat	Osuus: Polstat	Henkilöstö: HB 2010	Osuus: HB 2010*	Vastaus- prosentti
Jokilaaksot	160	1.5 %	103	1.7 %	64.4 %
Kainuu	133	1.2 %	102	1.7 %	76.7 %
Koillismaa	59	0.5 %	45	0.8 %	76.3 %
Oulu	354	3.2 %	284	4.8 %	80.2 %
Lappi	218	2.0 %	107	1.8 %	49.1 %
Peräpohjola	179	1.6 %	97	1.6 %	54.2 %
Helsinki	1740	15.8 %	855	14.3 %	49.1 %
Keskusrikospoliisi	687	6.2 %	421	7.1 %	61.3 %
Suojelupoliisi	224	2.0 %	120	2.0 %	53.6 %
Liikkuva poliisi	689	6.2 %	494	8.3 %	71.7 %
Poliisin teknikkakeskus	46	0.4 %	28	0.5 %	60.9 %
Poliisiammattikorkeakoulu	217	2.0 %	160	2.7 %	73.7 %
Etelä-Karjala	210	1.9 %	110	1.8 %	52.4 %
Itä-Uusimaa	483	4.4 %	302	5.1 %	62.5 %
Kanta-Häme	260	2.4 %	145	2.4 %	55.8 %
Keski-Uusimaa	295	2.7 %	181	3.0 %	61.4 %
Kymenlaakso	308	2.8 %	178	3.0 %	57.8 %
Länsi-Uusimaa	590	5.4 %	317	5.3 %	53.7 %

Päijät-Häme	328	3.0 %	189	3.2 %	57.6 %
Etelä-Pohjanmaa	262	2.4 %	142	2.4 %	54.2 %
Keski-Pohjanmaa	174	1.6 %	113	1.9 %	64.9 %
Keski-Suomi	396	3.6 %	269	4.5 %	67.9 %
Pirkanmaa	692	6.3 %	403	6.8 %	58.2 %
Pohjanmaa	201	1.8 %	159	2.7 %	79.1 %
Satakunta	351	3.2 %	223	3.7 %	63.5 %
Varsinais-Suomi	683	6.2 %	375	6.3 %	54.9 %
Etelä-Savo	252	2.3 %	173	2.9 %	68.7 %
Pohjois-Karjala	263	2.4 %	196	3.3 %	74.5 %
Pohjois-Savo	391	3.5 %	247	4.1 %	63.2 %
Poliisihallitus	183	1.7 %	93	1.6 %	50.8 %
n	11028	100.0 %	6631*	100.0 %	
Puuttuvia tietoja	0		668*		
N	11028		7299*		

Lähteet: HB 2010; Polstat 2010

*Henkilöstöbarometrin 2010 luvut ja osuudet laskettu ilman Ahvenanmaan lukuja

Taulukko 1.4. Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja Polstat 2010: ikä

	Henkilöstö: Polstat	Osuus: Polstat	Henkilöstö: HB 2010	Osuus: HB 2010	Vastaus- prosentti
-29	1567	14.2 %	937	13.7 %	59.8 %
30-39	2948	26.7 %	1999	29.2 %	67.8 %
40-49	3280	29.7 %	2217	32.3 %	67.6 %
50-	3233	29.3 %	1949	28.4 %	60.3 %
n	11028	100.0 %	7102	100.0 %	
Puuttuvia tietoja	0		248		
N	11028		7350		

Lähteet: HB 2010; Polstat 2010

Taulukko 1.5. Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja Polstat 2010: virka-
asema

	Henkilöstö: Polstat	Osuus: Polstat	Henkilöstö: HB 2010	Osuus: HB 2010	Vastaus- prosentti
Päälliköt	106	1.0 %	105	1.4 %	99.1 %
Päällystö	708	6.4 %	567	7.8 %	80.1 %
Alipäällystö	2230	20.2 %	1583	21.8 %	71.0 %
Miehistö (ml. Opiskelijat)	5302	48.1 %	3448	47.4 %	65.0 %
Vartijat	399	3.6 %	174	2.4 %	43.6 %
Toimistotyöntekijät	1512	13.7 %	1085	14.9 %	71.8 %
Muut	771	7.0 %	348	4.8 %	45.1 %
n	11028	100.0 %	7310	100.0 %	
Puuttuvia tietoja	0		40		
N	11028		7350		

Lähteet: HB 2010; Polstat 2010

1.5. Kehittämisen kompassi

Poliisissa henkilöstön työhyvinvointia on kehitetty määrätietoisesti jo pidemmän ajan. Vuonna 2010 järjestettiin viides koko poliisihallinnon henkilöstöön kohdistunut henkilöstöbarometrikysely. Työhyvinvoinnin, johtamisen ja työilmapiirin kehittämistyöllä on poliisihallinnossa vankka pohja ja se voi tulevaisuudessa ottaa suuntaa hallinnonalan omista kokemuksista ja havainnoista.

Kehittämistoiminnassa pitkäjänteisyys ja systemaattisuus ovat merkittäviä etuja. Tulevaisuuden suuntaa voidaan hakea havaintotiedon ja havaintotietoon perustuvan päättelyn varassa. Tulevia toimenpiteitä voidaan harkita jo toteutettujen toimenpiteiden onnistumisten ja epäonnistumisten valossa.

Kehittämistoiminnan tulevaisuuden kannalta kaksi havaintoa ansaitsee erityisen huomion. Yhtäältä kannattaa korostaa sitä usein unohtuvaa seikkaa, että tilanne on hyvä. Työhyvinvoinnin ja johtamisen perusasiat ovat kunnossa. Valtiovarainministeriön työtyytyväisyysbarometri VMBaro antaa kattavan kuvan poliisihallinnon työtyytyväisyydestä suhteessa muun valtionhallinnon työtyytyväisyyteen. VMBaron tietojen perusteella työtyytyväisyys on valtaosassa mitattuja indikaattoreita ja ulottuvuuksia yhtä hyvä tai parempi kuin muussa valtionhallinnossa keskimäärin. Lisäksi poliisihallinnon oma kehityssuunta on ollut monilta osin myönteinen, ja poliisihallinnossa on monia omia työhyvinvoinnin ja johtamisen vahvuuksia. Selviä vahvuuksia ovat ainakin poliisin ammatillinen etiikka, lain kunnioitus ja lahjomattomuus, henkilökohtainen sitoutuminen omaan työhön sekä hyvä työilmapiiri, käytännössä hyvä yhteishenki ja vahva keskinäinen luottamus.

Monet näistä asioista sivuavat kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa yhä tärkeämmäksi vaikuttavaksi tekijäksi havaittua *julkisen palvelun motiivitekiä* (Public Service Motivation, PSM; ks. esim. Perry & Wise 1990; Perry 1996; 2000; Coursey & Pandey 2007).⁸ Taloustieteellisessä, motivaatiopsykologisessa ja organisaatiopsykologisessa tutkimuksessa on pitkään pyritty selvittämään, mistä sisäinen motivaatio työhön syntyy ja mitä siihen sisältyy, ulkoisten motivaatio- ja kontrollitekijöiden kuten palkan ja työajan seurannan rinnalla. Julkisen sektorin työtä ja työntekijöitä tutkittaessa yhtenä tutkimuslinjana on selvitetty motivaatiota julkisiin palvelutehtäviin ja yleisemminkin yhteiseksi hyväksi tehtävään työhön ja auttamiseen. Havainnot, joiden mukaan poliisihallinnon henkilöstö on sitoutunutta tehtäviinsä ja joiden mukaan poliisilla on sisäinen motivaatio tarjota oikeudenmukaisia ja tasapuolisia palveluja kaikille kansalaisille, ovat tästä näkökulmasta katsottuina perustavia ja tärkeitä.

8 Kiitän anonyymia referee-lukijaa, joka kiinnitti huomioni tässä yhteydessä tähän tutkimusteemaan.

Koko ajan on kuitenkin oltava hereillä, niin johtamisen ja työhyvinvoinnin mahdollisten ongelmien havaitsemisen ja niihin reagoimisen suhteen kuin henkilöstöbarometrikyselyn itsensäkin kehittämisen suhteen. Henkilöstöbarometrikyselyä ja henkilöstöbarometriprosessin kokonaisuutta on kehitettävä edelleen. Yksi tulevaisuuden painopistealueista on varmasti niissä käytännön toimissa, joihin henkilöstöbarometrikyselyn avulla on tarkoitus päästä poliisilaitoksilla ja poliisin valtakunnallisissa yksiköissä. Palautetilaisuuksia ja kehittämistyötä yleisemminkin on kehitettävä terävämmiksi.

Palautetilaisuus on parhaimmillaan tehokkaasti organisoitu yhteinen kehittämistilaisuus, joka johtaa selkeään kehittämissuunnitelmaan. Hyvin toimivan kehittämissuunnitelman perustana ovat objektiiviset havainnot ja niihin perustuvat päätelmät. Se laaditaan yksissä tuumin, se tukeutuu työyhteisön keskeisiin vahvuuksiin ja se pureutuu työyhteisön keskeisimpiin ongelmiin. Hyvä kehittämissuunnitelma on toimenpideohjelmana konkreettinen. Sen toteutumista seurataan ja arvioidaan yhdessä. Se muistetaan ja siitä opitaan tulevaa toimintaa varten.

2 TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUDEN MEKANISMEISTA

Petteri Suominen & Matti Vuorensyrjä

2.1. Johdanto

Työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin merkitys

Työyhteisön toimivuus on kriittinen, työhyvinvointia ja jaksamista sekä tuloksellisuutta tukeva tekijä niin yksityisissä kuin julkisissa organisaatioissa (Järvinen 2009). Työyhteisön toimivuus ja hyvä työilmapiiri ovat erityisen tärkeitä poliisiorganisaatioissa ja poliisikulttuurissa.

Poliisihallinnolle ja poliisikulttuurille ovat tyypillisiä yhtäältä hierarkkinen linjaorganisaatio ja toisaalta tiivis keskinäinen yhteistyö päivittäisessä toiminnassa. Työyhteisön toimivuuden mahdolliset ongelmat – johtamisen ja esimiestyön, työnjaon ja tehtäväkuvien, tiedonkulun ja avoimuuden, keskinäisen luottamuksen jne. epäonnistumisista aiheutuvat ristiriidat – korostuvat, kun työn on oltava samanaikaisesti sekä selkeästi johdettua ja koordinoitua toimintaa että vaihtuviin tilanteisiin nähden joustavaa, jokaisen yksittäisen poliisin omaan harkinta- ja arvostelukykyyntu keutuvaa yhteistyötä. Kun työyhteisöä johdetaan hyvin, kun työ on selvällä tavalla koordinoitua ja hallittua ja kun työyhteisö toimii saumattomasti yhteisten tavoitteiden suuntaan, työyhteisöstä ja työkavereista tulee työn tärkeimpiä vetovoimatekijöitä. (Ks. esim. Cochran & Bromley 2003; King 2003; Korander 2004; Buker & Wiecko 2007; Pelfrey 2007; Vuorensyrjä & Mälkiä 2011.)

Poliisihallinnolle ja poliisitoiminnalle ominaiset organisaatio- ja kulttuuripiirteet vaikuttavat työtyytyväisyyden kokonaisuvaan. Ne heijastuvat sekä työn haittatekijöihin että työn ja ammatin hyviksi koettuihin puoliin. Poliisi-työn organisaatiolähtöisinä stressitekijöinä on aiemmassa tutkimuksessa mainittu mm. osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen, hallinnollisen tuen puuttuminen, rangaistuskeskeiset toimintakäytännöt ja epäoikeudenmukainen kurinpito sekä vieraantuminen, joka aiheutuu organisaation puolisolitaallisesta luonteesta ja byrokraattisuudesta (Buker & Wiecko 2007, 293, 299, 304; Kop. ym. 1999; Kop & Euwema 2001, 640; Zhao ym. 2002). Toisaalta poliisityön hyvinä puolina, keskeisinä työtyytyväisyystekijöinä, on mainittu tyytyväisyys työn sisältöihin, tyytyväisyys esimiestoimintaan ja tyy-

tyväisyys työkavereihin (Buker & Wiecko 2007, 296). Kop'n ym. (1999, 331) tutkimuksessa poliisityön myönteisinä puolina mainittiin ihmisten parissa työskenteleminen ja kontaktit siviileihin (61 % tutkituista poliiseista mainitsi tämän tekijän), työn vaihtelevuus (41 %), kansalaisten auttaminen ja työn yleinen arvo kansalaisten silmissä (35 %), yhteistyö työkavereiden kanssa (28 %), työn vapaus ja samalla vastuullisuus (21 %), vuorotyö (14 %), rikollisten kiinni saaminen (11 %), jännitys ja toiminta (9 %), ulkotyö (6 %), palkka (3 %), poliisin rooli (3 %) sekä siviilien kiitollisuus (2 %).

Työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin kysymykset ovat poliisin henkilöstöbarometrin ydinaluetta. Henkilöstöbarometrissa kysytään useita kysymyksiä työyhteisön toimivuudesta ja työilmapiiristä. Tästä syystä on hyvä määritellä, mitä *työyhteisöllä* ja *työilmapiirillä* itse asiassa tarkoitetaan osana poliisin henkilöstöbarometriä.

”Työyhteisöllä” tarkoitetaan poliisin henkilöstöbarometrissa ja myös tässä artikkelissa *työntekijöitä, jotka työskentelevät yhdessä, keskinäisessä vuorovaikutuksessa päivittäin tai lähes päivittäin,⁹ samojen tavoitteiden suuntaan.*¹⁰ Tällä tavoin ymmärrettynä työyhteisö ei tarkoita mitään nimenomaista organisaatiota tai yksikköä (poliisi koko poliisihallintona, poliisilaitos, poliisiasema, palvelulinja, oma yksikkö, tms.), vaan yhteisiin tavoitteisiin tähtäävää, konkreettista yhteistyötä tekevää joukkoa työntekijöitä. Henkilön itsensä mieltämään työyhteisöön voi tällä tavoin ajateltuna kuulua niin esimiehiä, vertaisia tai kollegoita, alaisia, kuin muitakin samassa yksikössä tai laitoksessa työskenteleviä ihmisiä, joiden kanssa henkilö tekee työtä. Siihen voi joissakin tapauksissa – pienemmällä painolla – kuulua myös muissa virastoissa toimivia henkilöitä tai poliisihallinnon ulkopuolisia henkilöitä (syyttäjiä, sosiaalityöntekijöitä, ensiapuhenkilöstöä, lääkäreitä, tms.).

Englannin kielen sana ”climate” tarkoittaa ilmapiiriä tai ilmastoa, jota voidaan tarkkailla mm. ilmanpainetta mittaavalla barometrilla. Barometri tarkoittaa alun perin ilmapuntaria. Työilmapiiristä käytetään englannin kielellä ilmaisuja ”organizational climate” tai ”team climate”. Kirjallisuudessa työilmapiiriä käsiteltäessä puhutaan toisinaan myös organisaatiokulttuurista. Nakarin (2003, 41) mukaan kulttuuri on ilmapiiriä abstraktimpi käsite, johon liittyvät olennaisesti myös työyhteisön jakamat arvot. Työilmapiiriin voidaan

9 Joidenkin työyhteisön jäsenten kohdalla kuitenkin tätä harvemmin, viikoittain tai kuukausittain.

10 Tällaisena määritelmä vastaa pitkälti lähityöyhteisön tai työryhmän määritelmää sellaisena kuin esimerkiksi Adrian Furnham ”työryhmän” (’work group’) määrittelee, mutta on lähityöyhteisön määritelmää jonkin verran laajempi, koska määritelmä ottaa huomioon myös lähityöyhteisön ulkopuolisen työyhteisön ja vuorovaikutuksen (pienemmällä painolla). Furnham (2001, 429): ”The characteristics of a group are essentially that they are persons (...) who *communicate regularly, share goals* and interact with each other *over time*, so building up affective (or emotional) bonds.”

vaikuttaa helpommin kuin työpaikan organisaatiokulttuuriin, mm. työoloja kehittämällä (Nakari 2003, 85–86).

Työilmapiiritutkimuksen pioneereina voidaan pitää George Litwiniä ja Robert Stringeria, jotka jo 1960-luvulla tutkivat työorganisaatioiden ilmapiiriä. Litwinin ja Stringerin (1976, 42) mukaan ilmapiiri voidaan määritellä organisaatiossa työskentelevien yksilöiden työpaikkaa koskevien kokemusten ja siitä tehtyjen havaintojen summaksi. Pauli Juuti katsoo vastaavasti, että työilmapiiri muodostuu niistä mielikuvista, jotka koskevat työyhteisön toimintaa ja sosiaalista, psyykkistä sekä fyysistä työympäristöä (Juuti 1991, 161-162). Juutin mukaan työilmapiirin ominaisuuksia ovat avoimuus, mielipiteiden ilmaisumahdollisuus, ristiriitojen esiintyminen ja ratkaiseminen, keskinäinen luottamus ja yhteisymmärrys. (Ibid., 120.) Ilmapiiri syntyy työntekijöiden keskinäisessä sekä esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa. Työilmapiiri on tästä näkökulmasta katsottuna subjektiivisten kokemusten muodostama kollektiivinen kokonaisuus.

Työorganisaatiossa voi olla samanaikaisesti useita työilmapiirejä (Litwin & Stringer 1976, 188). Nykyisen poliisiorganisaation 24 poliisilaitoksessa on jokaisessa vallalla useita erilaisia työilmapiirejä, siksi työilmapiirin tarkasteleminen on hedelmällistä tehdä työyhteisön tasolla. Litwinin ja Stringerin (ibid., 188) mukaan työilmapiirille ovat ominaisia tietyt, toisistaan erilliset ulottuvuudet. He luettelevat kuusi ulottuvuutta, jotka osaltaan muokkaavat työpaikan työilmapiiriä: säännöt tai toimintatavat, työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, työn haasteellisuus, palkitseminen työstä, tuen saaminen sekä johdon kyky ratkaista ristiriitoja.

Nakari (2003, 84) kiteyttää työilmapiirin määritelmät seuraavasti: työilmapiiri muodostuu työntekijöiden työympäristöstään tekemistä subjektiivisista havainnoista ja näille annetuista merkityksistä. Ilmapiiristä tehtyihin havaintoihin puolestaan vaikuttavat yksilölliset ominaisuudet ja työorganisaation koko toimintaympäristö, myös se yhteiskunta, jossa organisaatio toimii. Olennaista Nakarin mukaan työilmapiirin muodostumisessa ja muuttumisessa on vuorovaikutus. Työilmapiiriin liittyvillä tekijöillä on tutkimusten mukaan selvä yhteys työn tuottavuuteen ja laatuun, stressin kokemiseen ja sairauspoissaoloihin (ibid., 85).

”Työilmapiiri” viittaa tässä artikkelissa siihen yhteishenkeen, luottamukseen ja yleiseen avoimuuteen ja optimismiin, joka työyhteisöä luonnehtii. Hyvä työilmapiiri on tavallisesti kokonaisvaltaisella tavalla myönteinen kaikissa näissä suhteissa; ajatuksena on, että kyse on saman ulottuvuuden – työilmapiirin – toisiaan tukevista eri osatekijöistä.

Työyhteisön toimivuus liittyy käsitteellisesti työhyvinvointiin. Jos työyhteisö toimii hyvin, se tukee työtyytyväisyyttä ja tulokellisuutta. Työyhteis-

sön toimivuuden ongelmat näkyvät sen sijaan usein ristiriitoina, stressinä ja työuupumuksena.

Työyhteisön toimivuuteen vaikuttavat työilmapiirin lisäksi työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja esimiestyön onnistuminen. Esimiestoiminnassa korostuvat etenkin esimiehen oikeudenmukaisuus ja alaisten tasapuolinen kohtelu (Kauppinen ym. 2010, 75). Toisen näkökulman mukaan työyhteisön toimivuus muodostuu johtamisen menetelmien tehokkuudesta, yhteistyön sujumisesta, organisaation tarkoituksenmukaisuudesta sekä henkilöstön sitoutumisesta, motivoituneisuudesta ja jaksamisesta (Simola ym. 2000, 7).

Vuoden 2010 henkilöstöbarometrissa työyhteisön toimivuuden (työyhteisön toimivuus yhteensä, summamuuttuja) ja työtyytyväisyyden (työtyytyväisyys yhteensä, summamuuttuja) keskinäinen riippuvuus oli vahva (korrelaatio $r = .733$). Toisin sanoen, mitä paremmin työyhteisö vastaajien mielestä toimi, sitä suurempi oli heidän työtyytyväisyytensä.

Huonosti toimiva työyhteisö kuluttaa energiaa ja vaikuttaa kielteisesti mm. siihen, kuinka sitoutunutta henkilöstö on omaan työhönsä. Tällaisessa työyhteisössä työntekijöiden stressikokemukset ja myös työuupumus usein lisääntyvät. Vuoden 2010 henkilöstöbarometrissa työyhteisön toimivuuden ja sitoutuneisuuden (sitoutuneisuus yhteensä, summamuuttuja) keskinäinen korrelaatio oli $r = .510$.

Työyhteisön toimivuuden ja työuupumuksen (työuupumus yhteensä, summamuuttuja) keskinäinen korrelaatio oli $r = -.379$. Työyhteisön toimivuus on tilastollisesti merkitsevässä riippuvuussuhteessa kaikkiin henkilöstöbarometrin ristiriitaindikaattoreihin, kaikkein voimakkaimmin kokemukseen työntekijöiden eriarvoisesta kohtelusta ($r = -.614$).

Toisin sanoen, sitoutuneisuus kasvaa, työuupumus vähenee ja ristiriidat, erityisesti kokemus työntekijöiden eriarvoisesta kohtelusta, vähenevät, kun työyhteisön toimivuus paranee. Myös työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin keskinäinen yhteys on vahva ($r = .656$).

Artikkelin rakenne

Tämä artikkeli jakautuu kahteen osaan. Luvussa 2.2 tarkastellaan työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin summamuuttujien keskiarvoja ja jakaumia poliisihallinnossa. Keskiarvoja tarkastellaan tavallisimpien taustamuuttujien eli iän, sukupuolen ja virka-aseman mukaan.

Artikkelin toinen osa on tutkimuksellinen (luku 2.3). Siinä tarkastellaan sekä johtamisen ja työilmapiirin keskinäistä suhdetta että näiden muuttujien vaikutuksia ammatissa jaksamisen epävarmuuteen ja työpaikan vaihtamisen

aikomuksiin. Näiden kahden selitettävän muuttujan vaikutukset välittyvät puolestaan *työn tarjontapäätöksiin* (työn tekemistä ja työpaikkaa koskevat aktuaaliset valinnat). Työn tarjontapäätösten ymmärtäminen on sitä tärkeämpää, mitä suuremman resurssiniukkuuden toimintaympäristössä organisaatio toimii.

2.2. Työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri poliisihallinnossa

Poliisin henkilöstöbarometrissa (2010) vastaajille esitettiin seitsemän erillistä kysymystä työyhteisön toimivuudesta. Vastaajat ottivat henkilöstöbarometrissa kantaa seuraaviin väitteisiin:

”Työyhteisössäni työkuormitus jakautuu oikeudenmukaisesti”

”Työyhteisössäni ihmiset saavat toistensa tukea ja apua sitä tarvittaessa”

”Työyhteisössäni käytetään hyvin hyödyksi henkilöstön tieto- ja taitoja ja kokeneisuutta”

”Työyhteisössäni tärkeät asiat hoidetaan ajoissa ja päätökset tehdään ripeästi”

”Työyhteisössäni kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin”

”Työyhteisössäni vaikeitakaan asioita ei haudata tai lakaista maton alle, vaan niihin tartutaan rohkeasti”

”Työyhteisössäni tiedonkulku on avointa ja kattavaa”

Vastausvaihtoehdot olivat ”täysin eri mieltä” (1), ”jokseenkin eri mieltä” (2), ”en samaa enkä eri mieltä” (3), ”jokseenkin samaa mieltä” (4) ja ”täysin samaa mieltä” (5).

Tämän lisäksi vastaajille esitettiin kolme ns. Osgood-asteikollista kysymystä työilmapiiristä. Näissä kysymyksissä vastausasteikon kumpikin ääripää kuvataan sanallisesti ja vastaajaa pyydetään valitsemaan se vaihtoehto, joka parhaiten luonnehtii hänen omaa tilannettaan tai hänen omaa työyhteis-

söään. Keskimäinen vaihtoehto on väitteisiin nähden neutraali. Vastaajille esitettiin seuraavat kysymykset ja vaihtoehdot.

Työilmapiiri

Huono yhteishenki, töihin on ikävä tulla	○ ○ ○ ○ ○	Hyvä yhteishenki, töihin on mukava tulla
Ei keskinäistä luottamusta	○ ○ ○ ○ ○	Vahva keskinäinen luottamus
Kehittämiskielteinen, uusia toimintamalleja ei omaksuta	○ ○ ○ ○ ○	Kehittämismyönteinen, uusia toimintamalleja etsivä

Työyhteisön toimivuuden arviot taustamuuttujien mukaan

Tässä jaksossa kuvataan työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin perustuloksia poliisihallinnossa. Tuloksia tarkastellaan pääasiassa summamuuttujina eli yhtäältä työyhteisön toimivuuden ja toisaalta työilmapiirin muodostamien kokonaisuuksien näkökulmista.¹¹

Aluksi tarkastellaan kuitenkin lyhyesti työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin yksittäisten muuttujien jakaumatuloksia. Niiden perusteella työyhteisön toimivuuden ongelmiksi mielletään poliisihallinnossa etenkin tiedonkulun avoimuuden ja kattavuuden vajavuudet sekä vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen. Vuonna 2010 yhteensä 42 % poliisihallinnon vastaajista oli ”jokseenkin tai täysin eri mieltä” väitteeseen nähden, jonka mukaan *tiedonkulku on avointa ja kattavaa* (33 % ”täysin tai jokseenkin samaa mieltä”). Noin 41 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteeseen nähden, jonka mukaan *kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa* (34 % ”täysin tai jokseenkin samaa mieltä”).

Työyhteisön toimivuuden vahvuudet näyttävät löytyvän lähityöyhteisöstä: hyvästä yhteishengestä, keskinäisestä luottamuksesta ja siitä tuesta,

¹¹ Summamuuttujien mukainen tarkastelu on perusteltu skaalojen reliabiliteettimittojen perusteella (Työyhteisön toimivuus yhteensä, $\alpha = 0.899$; Työilmapiiri yhteensä, $\alpha = 0.851$). Työilmapiirin muuttujista kuitenkin havaittiin, että *kehittämiskielteisyys/kehittämismyönteisyyden* validiteetti työilmapiirin ulottuvuuden kuvauksena on jonkin verran muita muuttujia heikompi. Myös skaalan reliabiliteetin havaittiin kasvavan, kun tämä muuttuja jätettiin työilmapiirin ulottuvuuden summamuuttujasta pois ($0.851 \Rightarrow 0.885$). Tästä syystä mt. muuttujasta luovuttiin ja tulokset esitetään *yhteishenkeä ja luottamusta koskevinä työilmapiirin tuloksina*.

jota työntekijät tarvitessaan saavat. Vuonna 2010 yhteensä 74 % poliisihallinnon vastaajista valitsi myönteisen vaihtoehdon skaalalta, jossa pyydettiin arvioimaan työyhteisön yhteishenkeä (*hyvä yhteishenki, töihin on mukava tulla*, kielteisiä vastauksia vain noin 10 %); 65 % valitsi myönteisen vaihtoehdon skaalalta, jossa pyydettiin arvioimaan keskinäistä luottamusta (*vahva keskinäinen luottamus*, 12 % kielteisiä vastauksia). Myös työyhteisön antama käytännön tuki on arvioiden mukaan kunnossa, noin 70 % vastaajista oli ”jokseenkin tai täysin samaa mieltä” väitteeseen nähden, jonka mukaan *tukea ja apua saa sitä tarvitessaan* (14 % ”jokseenkin tai täysin eri mieltä”).

Näyttää alustavasti siltä, että mitä etäämmälle omasta lähityöyhteisöstä ja sen konkreettisesta, päivittäisestä vuorovaikutuksesta – yhteishenki, luottamus, konkreettinen tuki omalle työlle – arviot kohdistuvat (vaikuttamismahdollisuudet, tiedonkulun avoimuus ja kattavuus), sitä kielteisempiä arviot ovat. Seuraavassa tätä yleiskuvaa täydennetään vielä taustamuuttuja-kohtaisella tarkastelulla. Tarkastelun kohteena ovat summamuuttujat (työyhteisön toimivuus yhteensä, työilmapiiri: yhteishenki ja luottamus yhteensä).

Kun tuloksia tarkastellaan iän mukaan, näyttää siltä, että nuoret ovat tyytyväisimpiä ja keski-ikäiset tyytymättömiimpiä työyhteisönsä toimivuuteen ja työilmapiiriin. Ikäryhmien keskinäiset erot ovat kummankin muuttujan tapauksessa tilastollisesti merkitseviä ($p < .001$). (Taulukko 2.1.)

Taulukko 2.1. Ikä, työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri

		\bar{x}	s	Luottamusrajat 95 %		n
Työyhteisön toimivuus yhteensä	-29	3.26	0.80	3.21	3.31	924
	30-39	3.01	0.84	2.98	3.05	1968
	40-49	3.06	0.86	3.02	3.10	2178
	50-	3.18	0.86	3.14	3.22	1903
	yhteensä	3.11	0.85	3.09	3.13	6973
Työilmapiiri: yhteishenki ja luottamus yhteensä	-29	4.12	0.78	4.07	4.17	934
	30-39	3.86	0.89	3.82	3.90	1997
	40-49	3.72	0.97	3.68	3.76	2213
	50-	3.76	0.95	3.71	3.80	1938
	yhteensä	3.82	0.93	3.80	3.84	7082

Lähde: HB 2010

Sukupuoli on yleisesti ottaen selitysvoimaltaan heikoin taustamuuttuja tässä käsitellyistä muuttujista. Työyhteisön toimivuuden suhteen sukupuolten välinen ero ei ole tilastollisesti merkitsevä, työilmapiirin suhteen ero on kuitenkin tilastollisesti merkitsevä ($p < .01$). Naiset kokevat työilmapiirin jonkin verran heikommaksi kuin miehet (keskiarvojen ero $3.78 < 3.84$), mutta ero on absoluuttisesti mitaten hyvin pieni ($- 0.06$). (Taulukko 2.2.)

Taulukko 2.2. Sukupuoli, työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri

		\bar{x}	s	Luottamusrajat 95 %		n
Työyhteisön toimivuus yhteensä	nainen	3.13	0.82	3.10	3.17	1900
	mies	3.10	0.86	3.08	3.12	4960
	yhteensä	3.11	0.85	3.09	3.13	6860
Työilmapiiri: yhteishenki ja luottamus yhteensä	nainen	3.78	0.90	3.74	3.82	1939
	mies	3.84	0.93	3.82	3.87	5025
	yhteensä	3.82	0.92	3.80	3.85	6964

Lähde: HB 2010

Virka-asemakohtaiset tulokset ovat tilastollisesti merkitseviä sekä työyhteisön toimivuuden että työilmapiirin osalta ($p < .001$). Tulokset ovat samansuuntaisia kuin tämän artikkelin kirjoittajien jakaumatarkasteluista saamat aiemmat tulokset (vuoden 2008 henkilöstöbarometriaineisto). Päälliköiden ja päällystön käsitykset ovat selvästi myönteisempiä kuin alipäällystön ja miehistön käsitykset. Erot ovat kuitenkin työyhteisön toimivuuden osalta paljon suuremmat kuin työilmapiirin osalta. Työilmapiiri koetaan myönteiseksi miehistöstä (3.83) päälliköihin (4.14).

Taulukko 2.3. Virka-asema, työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri

		\bar{x}	s	Luottamusrajat 95 %		n
Työyhteisön toimivuus yhteensä	miehistö	3.01	0.86	2.98	3.04	3396
	alipäällystö	3.12	0.81	3.08	3.17	1551
	päällystö	3.47	0.83	3.41	3.54	560
	päällikkö/ apul. pääl.	3.91	0.69	3.78	4.05	104
	vartija	3.04	0.81	2.92	3.17	171
	tsto	3.13	0.84	3.08	3.18	1061
	muu	3.04	0.83	2.95	3.13	337
	yhteensä	3.11	0.85	3.09	3.13	7180
Työilmapiiri: yhteishenki ja luottamus yhteensä	miehistö	3.83	0.93	3.80	3.86	3440
	alipäällystö	3.85	0.91	3.80	3.89	1578
	päällystö	3.96	0.90	3.89	4.04	565
	päällikkö/ apul. pääl.	4.14	0.81	3.99	4.30	105
	vartija	3.66	0.97	3.52	3.81	174
	tsto	3.70	0.93	3.64	3.75	1082
	muu	3.70	0.97	3.60	3.80	346
	yhteensä	3.82	0.93	3.80	3.84	7290

Lähde: HB 2010

Päälliköiden virkaryhmässä työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin keskiarvot ovat suurempia kuin muissa virkaryhmissä ja hajonta on selvästi pienempi kuin muissa virkaryhmissä. Havainto on siinä mielessä myönteinen, että se osoittaa koko henkilöstöä johtavan päällikkövirkaryhmän olevan yhtenäisellä tavalla optimistista ja luottavaista. Päälliköt näkevät työyhteisönsä toiminnan ja sen työilmapiirin myönteisessä valossa. Toisaalta päällikkövirkaryhmän ero muihin virkaryhmiin nähden on joissakin yksittäisissä asioissa – kuten käsitykset kaikkien henkilöstön jäsenten vaikutusmahdollisuuksista yhteisiin asioihin – suuri. On syytä välttää tilannetta, jossa organisaation johdo ja kenttäyöntekijät elävät ”eri todellisuuksissa”.

2.3. Poliisiorganisaation ja poliisikulttuurin näkökulma johtamiseen, työilmapiiriin, jaksamiseen ja sitoutumiseen

Poliisiorganisaatiosta ja poliisikulttuurista

Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri kytkeytyvät monimutkaisin tavoin johtamiseen, sitoutumiseen ja jaksamiseen. Jokaisella henkilöstön jäsenellä on ainakin osavastuu työyhteisön työilmapiiristä ja vakiintuneista toimintakäytännöistä (hyvistä ja huonoista käytännöistä). Tässä jaksossa tarkastellaan aluksi johtamisen ja työilmapiirin keskinäistä riippuvuutta ja sen jälkeen näiden molempien tekijöiden vaikutusta työpaikan vaihtamisen aikomuksiin ja työssä jaksamiseen.

Työilmapiirin ja *organisaatiokulttuurin* käsitteet ovat työyhteisön toimivuuteen nähden pitkälti rinnakkaisia ja osin myös päällekkäisiä käsitteitä. Tässä artikkelissa työyhteisön hyvä työilmapiiri (organizational climate, team climate) viittaa yleisesti ottaen työyhteisön hyvään yhteishenkeen ja yhteistyöhön, vahvaan keskinäiseen luottamukseen sekä yleiseen optimismiin ja avoimuuteen työyhteisössä. Tällaisessa työyhteisössä työyhteisön muut jäsenet koetaan työn vetovoimatekijöiksi. Töihin on mukava tulla ja työpaikalla ja työyhteisöllä on myönteinen merkitys työntekijän elämässä. Myös itse työ koetaan tällöin usein mielekkääksi ja merkitykselliseksi: työ vie mukanaan ja siitä tunnetaan ammattiylpeyttä. Työ halutaan tehdä hyvin.

Poliisin organisaatiokulttuuri (organizational culture) viittaa tässä artikkelissa poliisilaitoksille ja poliisin valtakunnallisille yksiköille, ja laajemmalla mitalla koko poliisiorganisaatiolle, tyypillisiin toimintakäytäntöihin. Osittain kyse on julkilausutuista toimintakäytännöistä kuten lainsäädännöstä, ohjesäännöistä ja esimerkiksi toiminnan, talouden ja henkilöstöpolitiikan ohjauksesta ja käytännöistä. Osittain kyse on julkilausumattomista toimintakäytännöistä, inhimillisen ajattelun, toiminnan ja vuorovaikutuksen kirjoittamattomista säännöistä, niin sanotusta hiljaisesta tiedosta. Hiljainen tieto on yksilöihin kehollistunutta (embodied) ja yksilöiden välisiin vuorovaikutuskäytäntöihin uponnutta (embedded) ajattelua ja toimintaa, jota ei välttämättä osata kuvata sanoin eikä numeroin, mutta joka silti omalta osaltaan ohjaa havaintoja, mielteitä ja käyttäytymistä. (Organisaatiosta dynaamisina ryhminä ja oppivana kokonaisuutena ks. esim. Nonaka & Takeuchi 1995; Argyris & Schön 1996; Furnham 2001; tai Schein 2004.)

Tutkimuskirjallisuudessa työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri on nähty keskeisinä työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin tekijöinä – johtamisen ja

esimiestyön lisäksi. Havainnot eri työyhteisöistä ovat samansuuntaisia, mutta työilmapiirin ja organisaatiokulttuurin merkityksen voidaan arvioida olevan erityisen suuria poliisihallinnossa, kuten edellä jo todettiin.

Organisaatiokulttuurin osalta tämän tutkimuksen kohdeilmioita voidaan ajatella myös hieman eriytyneemmin eli ”työyhteisökohtaisena poliisikulttuurina”. Koranderin (2004) mukaan yksi ”poliisikulttuurin” määritelmistä voidaan esittää seuraavaan tapaan: ”poliisityö muotoutuu poliisimiesten tai -naisten (...) ympäröivään maailmaan mukautumisen kautta, jossa todellisuuden rakennesosat käsitetään, konstruoidaan ja ylläpidetään ammatillisen kulttuurin mukaisina (...) Poliisimiehen tai -naisen säännöt eivät ole pelkästään hallinnollisia sääntöjä, laista tai asetuksista johdettuja, vaan ne ovat peukalosääntöjä (...), jotka todentuvat hallinnollisten sääntöjen, lakikoodien ja todellisten katutason tapahtumien kehikossa.” (Korander 2004, 5.)

Koranderin (2004) mukaan poliisityöhön ja poliisitoimintaan perustavalle poliisikulttuurille ovat ominaisia poliisin *kutsumus*, *toimintahakuisuus*, osalle poliisihenkilöstöä kokemuksen myötä kehittyvä *kyynisyys ja pessimismi*, *konservatiivisuus*, alituinen *epäily* toisiin ihmisiin asennoitumisen perustana (mitä tehdään rikostutkijalla, joka ei epäile, kysyy Korander), *maskuliinisuus*, myös naispoliisien henkisenä kiinnekohtana, keskinäinen *solidaarisuus* ja ainakin osittainen *eristäytyminen* muusta yhteiskunnasta, *käytännöllinen* orientaatio sekä vahva *legalistisuus* ja eettisenä periaatteena *oikeudenmukaisuus*.

Koranderin (2004) mukaan poliisiorganisaatioissa kansainvälisestäkin havaittava legalistisuus ja linjaorganisaatioluonne ja näistä seuraavat hierarkisuus ja byrokraattisuus ovat kytköksissä konservatiivisuuden poliisikulttuuripiirteeseen. ”Poliisi on yhä hyvin hierarkkinen, jopa puolisolitaallinen linjaorganisaatio, jossa on selvät käskytyssuhteet. Niinpä yksittäisellä poliisilla pitää olla hierarkkisessa organisaatiossa kykyä ja halua olla kontrolloitu, koska muuten kurinalainen lainvalvominen ei onnistuisi. Poliisikulttuuri ei kannusta yksilölliseen luovuuteen, vaan sitä pidetään monesti sooloiluna. (...) Hierarkkisuden yhtenä ilmenemismuotona poliisien keskuudessa esiintyy ylempien arvostelu, joka yltyy pahimmillaan puhtaaksi herravihaksi. Norsunluutornissa olevien päättäjien ja poliisijohdon ei katsota tietävän, kuinka rankkaa kentällä on.” (Korander 2004, 11.)¹²

Kuitenkin sekä Korander (2004) että esimerkiksi Cochran ja Bromley

12 Poliisikulttuurista ja poliisikulttuurin eriytymisestä eri alalajeiksi ks. myös Cochran & Bromley (2003); poliisin kahdesta kulttuurista – ”street and management cops” ks. Rowe (2006); poliisiorganisaation ja poliisikulttuurin hierarkkisuudesta stressitekijöinä ks. esim. Buker & Wiecko (2007) ja Vuorensyrjä & Mätkiä (2011); poliisikulttuurista, kyynisyydestä ja poliisin motivaatiokkeinoista ks. Björk (2008). Paolinen (2004) analyysi erottaa poliisihenkilöstön joukosta seitsemän asenneklusteria, jotka osittain vastaavat Cochranin ja Bromleyn (2003) sekä Koranderin (2004) poliisialakulttuuriluokitteluja

(2003) korostavat, että poliisikulttuuri ei ole yhtenäinen monoliitti, vaan se voi saada ja käytännössä myös saa monia eri muotoja. Lisäksi poliisit asemoituvat eri tavoin suhteessa poliisikulttuurin eri muotoihin. Cochranin ja Bromleyn mukaan poliisikulttuuria eriteltäessä voidaan erottaa kolme eri poliisin alakulttuuria ja vastaavasti kolme tyypillistä poliisiryhmää. Näitä ovat peruspoliisit ("Normals", myös: "Peace-keeping moral entrepreneurs"), joita ei oikeastaan kyetä sijoittamaan mihinkään tietynlaiseen poliisialakulttuuriin, vaan jotka ovat monessa suhteessa hyvin keskimääräisiä poliiseja. Heitä oli noin 50 % kaikista Cochranin ja Bromleyn tutkimista poliiseista. Toisena ryhmänä Cochran ja Bromley mainitsevat traditionaaliset poliisit ("Sub-cultural adherents", "Old-style crime-fighters", "Crime-fighting street professionals"), joita oli noin 20 % tutkituista poliiseista. He olivat asenteiltaan muita poliiseja perinteisempiä, rikoskontrollioituneempia, kyynisempiä ja muutoskielteisempiä. Kolmantena ryhmänä Cochran ja Bromley mainitsevat lähipoliisioituneet uuden poliisikulttuurin poliisit ("community-oriented policing cops", "COP cops", of "nouveau police sub-culture"), joihin voidaan lukea loput 30 % tutkituista poliiseista. Heitä luonnehtivat mm. vahva palveluorientaatio, jonkin verran keskimääräistä myönteisempi asenne poliisitoiminnan ja poliisiorganisaation muutoksiin sekä keskimääräistä vähäisempi kyynisyys.

Korander (2004, 18-21) on rakentanut omaan laadulliseen tutkimusaineistoonsa perustuen vastaavanlaisen kuvauksen suomalaisesta poliisikulttuurista. Suomen poliisissa on Koranderin kuvauksen mukaan seuraavia poliisin ammattiorientaatioita ja näihin ammattiorientaatioihin kytkeytyviä positioita:

1. *Virtahanska* on nuori, innokas, aikaansaava poliisi, joka käy ristiretkeä epäjärjestystä ja rikollisuutta vastaan. Virtahanskat "(...) uskovat voimankäyttöön, nopeuteen, välineisiin, tekniikkaan ja taktiikkaan." (Korander 2004, 18.)
2. *Lähipoliisi reinikainen* korostaa poliisin palveluorientaatiota ja asiakasnäkökulmaa, haluaa ratkaista asioita kansalaisille edullisella, oikeudenmukaisella tavalla. Reinikaiset eivät hätäile eivätkä hötkyile, vaan tukeutuvat vakaaseen harkintaan ja terveeseen talonpoikaisjärkeen.
3. *Lyijytasku* on keskimääräistä kokeneempi ja ikääntyneempi poliisi, jonka pitkäaikainen kokemus on tehnyt kyyniseksi. Nämä poliisit eivät ole uraohjuksia, vaan ennemminkin pessimistisiä ja osin tietoisesti

passiivisia lyijytaskuja, ”jotka eivät hevillä tuoilta nouse.” (Korander 2004, 20.)

4. *Professionaali* on uraorientoitunut poliisi, joka hakeutuu esimieskoulutukseen ja esimiestehtäviin. Professionaaleissa yhdistyy parhaimmillaan sekä ammatillinen että akateeminen asiantuntemus. Heitä luonnehtii myös huoli poliisin ja poliisiorganisaation menestyksestä ja kuvasta kansalaisten silmissä.

Korander (2004) painottaa, että yksikään hänen kuvaamistaan ammattio-rientaatioiden positioista ei ole välttämättä myönteinen ilmiö, jos orientaatio toteutuu äärimmäisenä. Hyvä poliisityö ja poliisitoiminta edellyttävät sekä virtahanskaorientaation ja lähipoliisiorientaation keskinäistä yhdistämistä toisiinsa että myös pidättyvän, ylenmääräistä intoa hillitsevän lyijytaskuo-rientaation ja professionaaliorientaation keskinäistä yhdistämistä toisiinsa.

Jos vertaillaan Cochranin ja Bromleyn (2003) ja Koranderin (2004) taksonomioita, voidaan ajatella, että Cochran ja Bromley ovat kuvanneet ulottuvuutta, joka voitaisiin Koranderin käsittein määrittellä Virtahanska-lyijytaskun – Lähipoliisi-professionaalien ulottuvuutena. Heidän luokittelunsa oli käytännössä yksiulotteinen, kun taas Koranderin luokittelu oli kaksiulotteinen. Samanlaisia tai lähes samanlaisia kuvauksia poliisialakulttuureista ja poliisien sijoittumisesta näihin alakulttuureihin löytyy myös muilta poliisikulttuurin tutkijoilta (esim. Paoline 2004; Rowe 2006).

Johtaminen, työilmapiiri, työpaikan vaihtamisen aikomukset, jaksaminen

Poliisiorganisaatio ja poliisikulttuuri korostavat johtamisen ja työilmapiirin merkitystä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. Johtaminen ja työilmapiiri ovat tiiviisti kytköksissä toisiinsa, minkä lisäksi ne molemmat tukevat omalta osaltaan työtyytyväisyyttä, työhön sitoutumista ja työssä jaksamista.

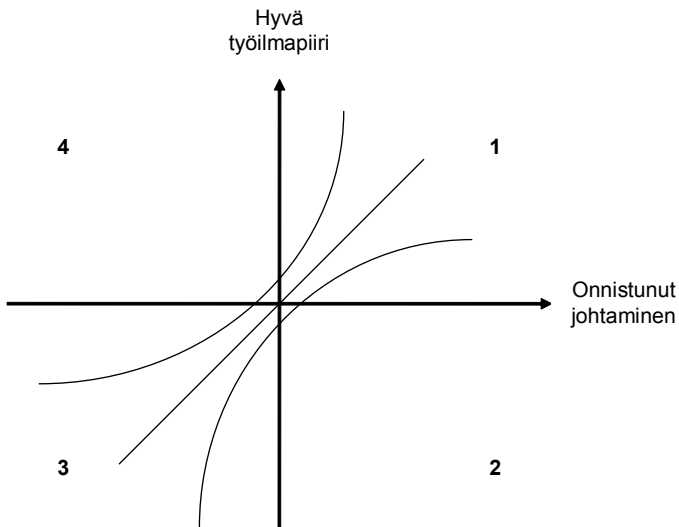
Tässä artikkelissa johtamisen ja työilmapiirin muuttujilla selitetään työpaikan vaihtamisen aikomuksia ja ammatissa jaksamisen epävarmuutta. Henkilöstöbarometrin kyselylomakkeessa nämä kysymykset asetettiin vastaajille seuraavasti:

”Oletko nykyiseen työpaikkaasi niin tyytymätön, että olet ai-keissa vaihtaa työpaikkaa”: (vastausvaihtoehdot: kyllä, en)

”Uskotko, että terveytesi puolesta pystyisit työskentelemään nykyisessä ammatissasi kahden vuoden kuluttua”: (vastausvaihtoehdot: tuskin, en ole varma, melko varmasti)

Tässä artikkelissa oletetaan, että selittävien muuttujien – johtamisen ja työilmapiirin – keskinäinen korrelaatio on positiivinen (+). Sen lisäksi oletetaan, että myönteiseen työilmapiiriin voidaan päästä vain onnistuneen esimiestyön ja johtamisen avulla ja että kuvion 2.1 lohkot 2 ja 4 olisivat siten käytännössä lähes tyhjiä. Hyvä johtaminen ja esimiestyö kuuluvat hyvän työilmapiirin välttämättömiin ehtoihin.

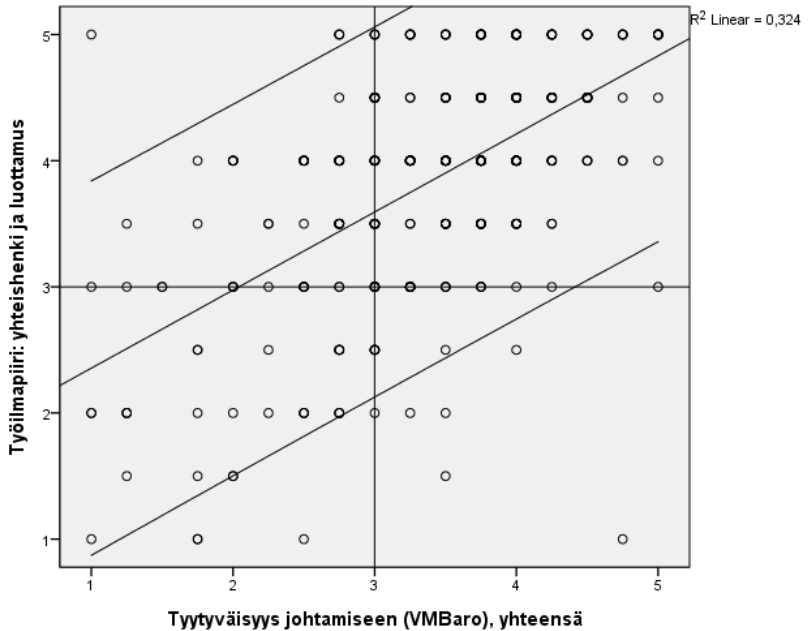
Toisaalta kuitenkin oletuksena oli, että hyvä ja huono työilmapiiri voivat aiheutua johtamisen rinnalla myös monista muista asioista ja että hajonta (t. varianssi) olisi siten sekä lohkon 1 että lohkon 3 sisällä asteikon neutraalia keskikohtaa suurempi. (Ks. kuviot 2.1, 2.2.)



Kuvio 2.1. Johtaminen ja työilmapiiri: oletus havaintojen jakautumisesta

Näin itse asiassa olikin asteikon kielteisessä päässä (tyytyväisyys johtamiseen $\bar{x} \leq 2.5$; työilmapiiri $s^2 = 1.094$), mutta ei asteikon myönteisessä päässä (tyytyväisyys johtamiseen $\bar{x} \geq 3.5$; työilmapiiri $s^2 = 0.459$). Origossa eli johtamisen onnistuneisuutta koskevan asteikon neutraalissa keskikohdassa työilmapiirimuuttujan varianssi oli tältä väliltä: suurempi kuin asteikon myönteisessä

yläpäässä, mutta pienempi kuin asteikon kielteisessä alapäässä ($s^2 = 0.628$). Näyttää siis siltä, että onnistuessaan johtaminen tukee kokonaisvaltaisella tavalla työilmapiiriä, kun taas epäonnistuessaan esimiestyö antaa tilaa monille erilaisille ilmiöille ja tekijöille työyhteisön sisällä. (Ks. kuviot 2.1 ja 2.2.)



Kuvio perustuu graafisen havainnollisuuden vuoksi vain n. 5 %:n satunnaisotokseen koko poliisihallinnon aineistosta

$n/N = 351/354$

Johtaminen: tyytyväisyys johtamiseen, summamuuttuja, 4 indikaattorimuuttujaa (VMBaro, $\alpha = 0.845$)

Työilmapiiri: summamuuttuja, 2 indikaattorimuuttujaa ($\alpha = 0.885$)

Lähde: HB 2010

Kuvio 2.2. Johtaminen ja työilmapiiri: havainnot

Nämä havainnot vaikuttavat tämän artikkelin mallinnusratkaisuihin. Mallit estimoidaan LOGIT-malleina, mutta kuitenkin osana laajempaa rakenneyhtälömallien kokonaisuutta, joka sallii näiden mallien yhdistämisen konfirmatoriseen faktorianalyysiin ja samanaikaisesti polkuanalyttiseen tutkimukseen. Tällöin päästään tutkimaan yhtäältä hyvän johtamisen vaikutuksia hyvään työilmapiiriin ja toisaalta sekä hyvän johtamisen että hyvän työilmapiiriin

omavaikutuksia työpaikan vaihtamisen aikomuksiin ja ammatissa jaksamisen epävarmuuteen.

Ammatissa jaksamisen epävarmuus oli muuttujana kolmiarvoinen. Koska kuitenkin vastaajajakauma oli niin epätasainen (”tuskin”, koko poliisihallinnossa 1.5 % vastaajista; ”en ole varma” 7.3 %, ”melko varmasti” 91.2 %; $n/N = 7231/7350$), tässä tutkitaan niitä, jotka vastasivat ”tuskin” tai ”en ole varma” (logit-mallissa 1) erotuksena niistä, jotka vastasivat ”melko varmasti” (logit-mallissa 0). Työpaikan vaihtamisen aikomuksista kysyttiin, ”Oletko nykyiseen työpaikkaasi niin tyytymätön, että olet oikeissa vaihtaa työpaikkaa” (logit-mallissa ”kyllä” = 1, koko poliisihallinnossa 12.9 %; ”en” = 0, koko poliisihallinnossa 87.1 %; $n/N = 7262/7350$).

Kumpikin malli selittää siis kielteistä ilmiötä, yhtäältä sitä, että vastaaja ”tuskin” jaksaa ammatissaan tai ”ei ole jaksamisestaan varma”, ja toisaalta sitä, että vastaaja on työpaikkaansa ”niin tyytymätön, että on oikeissa vaihtaa työpaikkaa”. Selitettävänä muuttujana on todennäköisyys suhde $p/(1-p)$: siis esimerkiksi yksittäisen työntekijän todennäköisyys kuulua siihen joukkoon, joka ”tuskin” jaksaa ammatissaan kahta vuotta tai ”ei ole tästä varma” (p), suhteessa todennäköisyyteen kuulua siihen joukkoon, joka ”melko varmasti” jaksaa ammatissaan vielä kahden vuoden kuluttua ($1-p$):

$$p/(1-p)$$

Malleista raportoidaan sekä estimoidut kertoimet (b) että niin sanotut OR-kertoimet [e^b tai $\exp(b)$]. OR-kertoimien eli Odds Ratio -kertoimien avulla kuvataan sitä, kuinka paljon selitettävää todennäköisyys suhdetta $p/(1-p)$ on korjattava, kun selittävä muuttuja kasvaa yhden mittayksikön verran. Jos estimoitu $\exp(b)$ -kerroin on suurempi kuin yksi (> 1.0), todennäköisyys suhteen $p/(1-p)$ voidaan mallin perusteella arvioida kasvavan kertoimella $\exp(b)$, kun selittävä muuttuja (esimerkiksi tyytyväisyys johtamiseen, tai työilmapiiri) kasvaa omalla asteikollaan yhden mittayksikön verran.

Jos estimoitu $\exp(b)$ -kerroin on pienempi kuin yksi (< 1.0), todennäköisyys suhteen $p/(1-p)$ voidaan mallin perusteella arvioida pienenevän kertoimella $\exp(b)$, kun selittävä muuttuja kasvaa omalla asteikollaan yhden mittayksikön verran. Itse asiassa juuri tällä jälkimmäisellä tavalla tyytyväisyys johtamiseen ja työilmapiiri vaikuttavat todennäköisyyteen kuulua joukkoon, joka tuskin jaksaa ammatissaan kahta vuotta, tai ei ole jaksamisestaan varma: *todennäköisyys suhde vähenee, kun työilmapiiri ja tyytyväisyys johtamiseen paranevat.*

Johtamisen ja työilmapiiriin muuttujien perustunnusluvut on kuvattu taulukossa 2.4. Samassa taulukossa kuvataan näiden muuttujien keskinäisten pareittaisten korrelaatioiden korrelaatiomatriisi. Tuloksista raportoidaan korrelaatiomatriisiin perustuvat standardoidut tulokset.

Taulukko 2.4. Johtaminen ja työilmapiiri: perustunnusluvut ja korrelaatiomatriisi

	\bar{x}	s	n	TI1.	TI2.	TI3.	J1.	J2.	J3.	J4.
TI1. Työyhteisön ilmapiiri, huono yhteishenki, töihin on ikävä tulla/ hyvä yhteishenki, töihin on mukava tulla	3.94	0.999	7339	1.000						
TI2. Työyhteisön ilmapiiri, ei keskinäistä luottamusta/ vahva keskinäinen luottamus	3.69	0.965	7328	0.794	1.000					
TI3. Työyhteisön ilmapiiri, kehittämiskielteinen, uusia toimintamalleja ei omaksuta/ kehittämismyönteinen, uusia toimintamalleja etsivä	3.45	0.982	7326	0.576	0.595	1.000				
J1. Tyytyväisyys esimiehesi antamaan tukeen työhösi liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luonnissa (johtaminen)	3.65	0.948	7327	0.467	0.439	0.418	1.000			
J2. Tyytyväisyys töiden yleiseen organisointiin työyhteisössä (johtaminen)	3.26	0.942	7325	0.486	0.481	0.477	0.593	1.000		
J3. Tyytyväisyys palautteen saantiin työtulok-sistasi, ammatinhallinnastasi ja työssä kehitty-misestä (johtaminen)	3.12	0.976	7323	0.390	0.387	0.424	0.595	0.565	1.000	
J4. Tyytyväisyys oikeudenmukaiseen ja inhi-milliseen kohteluun työyhteisösi esimiesten ja johdon taholta (johtaminen)	3.56	1.027	7316	0.523	0.502	0.452	0.589	0.568	0.554	1.000

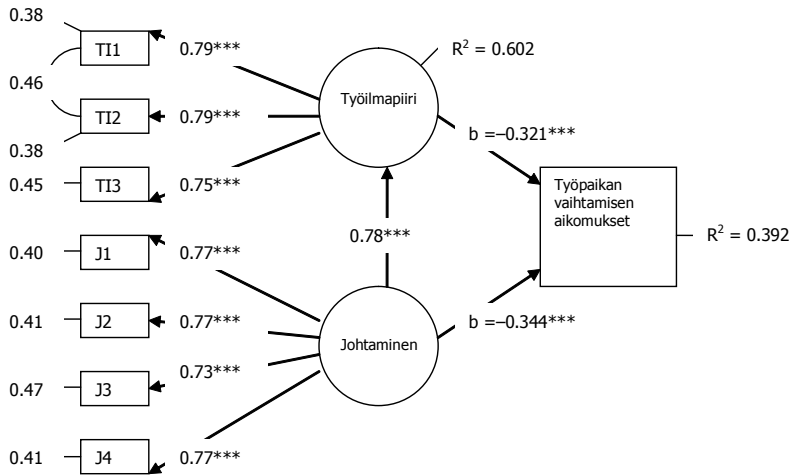
Lähde: HB 2010

Mallit estimoitiin koko poliisihallinnon aineistoon, eikä mallinnuksiin otettu mukaan taustamuuttujia. Taustamuuttujia (ikä, sukupuoli, virka-asema, tehtäväalue, työkokemus poliisihallinnon palveluksessa) tutkittiin ennakkoon erillisissä logistisissa regressioanalyyseissa. Näissä mallinuksissa muita tärkeämpiä taustamuuttujia olivat työkokemus poliisihallinnon palveluksessa sekä tehtäväalue. Sukupuoli ei ollut tilastollisesti merkitsevä selittäjä yhdessäkään mallissa.

Taustamuuttujien selitysosuus oli kuitenkin kokonaisuudessaan pieni. Erityisesti näin oli niissä malleissa, joissa sisällölliset muuttujat – johtaminen ja työilmapiiri – olivat taustamuuttujien rinnalla selittämässä työpaikan vaihtamisen aikomuksia ja ammatissa jaksamisen epävarmuutta. Lisäksi, koska taustamuuttujien lisääminen malliin ei vaikuttanut olennaisella tavalla sisällöllisten muuttujien kertoimiin, katsottiin mallinnuksen selkeyden ja havainnollisuuden vuoksi, että mallit voidaan tässä artikkelissa estimoida ilman taustamuuttujia. Poliisihallinnon työkokemuksen, tehtäväalueen ja virka-ase-
man omavaikutusten seikkaperäisempi tutkimus jätetään jatkotutkimuksen tehtäväksi.

Estimoitujen mallien perusteella työilmapiiri toimii osittaisena mediaattorina (ts. välittävänä muuttujana kahden toisiinsa vaikuttavan muuttujan välillä, ”vaikutusta välittävänä muuttujana”) kummankin selitettävän muuttujan tapauksessa. Ammatissa jaksamisen epävarmuutta tutkivassa mallissa työilmapiirin merkitys mediaattorina on erityisen vahva. Lisäksi kummallakin selittävällä muuttujalla on tilastollisesti merkitsevä omavaikutuksensa sekä työpaikan vaihtamisen aikomuksiin että ammatissa jaksamisen epävarmuuteen. Mallien riittävyttä havaintomatriisin kuvauksina tutkittiin tavanomais-
ten yhteensopivuusindeksien ja -testien avulla.¹³

13 Yhteensopivuusindeksit olivat kohtuullisen hyviä χ^2 -testisuureen p-arvoa lukuun ottamatta (testisuureen havaintoarvo oli $p < .001$; testisuureen tavoitearvo on $p > .05$). χ^2 -testisuure on kuitenkin usein liian ankara havaintomääriltään suurten aineistojen tapauksissa, minkä vuoksi sen rinnalla käytetään testisuureita, jotka eivät ole yhtä herkkiä hylkäämään mallia havaintomäärien kasvaessa. Nämä yhteensopivuusindeksit ovat nyt tutkitussa tapauksessa tyydyttäviä, CFI = 0.987 (suureen tavoitearvo CFI > 0.95) ja RMSEA = 0.054 (suureen tavoitearvoja ovat tavallisesti RMSEA < 0.08, tai < 0.05). Mallista vapautettiin yksi jäännösten keskinäinen, tilastollisesti merkitsevä riippuvuus (Työilmapiiri-indikaattorien TI1 ja TI2 jäännökset). Taustalla on mielekäs erillinen *spesififaktori*; on luonnollista, että työilmapiirin osatekijöinä hyvä yhteishenki ja vahva keskinäinen luottamus kytkeytyvät tiiviimmin toisiinsa kuin kumpikaan niistä kehittämismyön-
teisyteen.



Lähde: HB 2010

Estimaattorina MLR, linkkifunktiona LOGIT

$n = 7350$ (puuttuvat tiedot imputoitu)

χ^2, p (mittamallista): $p < .001$

CFI (mittamallista): 0.987

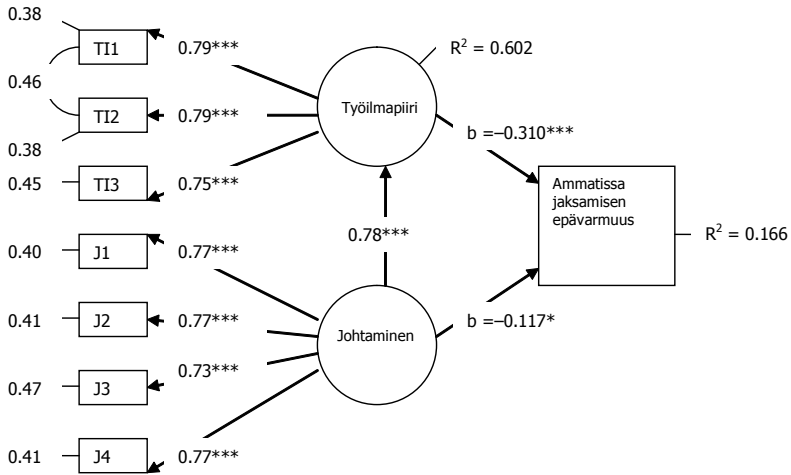
TLI = NNFI (mittamallista): 0.977

RMSEA (mittamallista): 0.054

Johtaminen, $\exp(b)$: 0.709***

Työilmapiiri, $\exp(b)$: 0.725***

Kuvio 2.3. Johtaminen, työilmapiiri ja työpaikan vaihtamisen aikomukset, korrelaatiomatriisiin perustuva rakenneyhtälömalli ja LOGIT-malli



Lähde: HB 2010

Estimaattorina MLR, linkkifunktiona LOGIT

$n = 7350$ (puuttuvat tiedot imputoitu)

χ, p (mittamallista): $p < .001$

CFI (mittamallista): 0.987

TLI = NNFI (mittamallista): 0.977

RMSEA (mittamallista): 0.054

Johtaminen, $\exp(b)$: 0.890*

Työilmapiiri, $\exp(b)$: 0.733***

Kuvio 2.4. Johtaminen, työilmapiiri ja ammatissa jaksamisen epävarmuus, korrelaatiomatriisiin perustuva rakenneyhtälömalli ja LOGIT-malli

Johtamisen ja työilmapiirin keskinäinen riippuvuus on vahva. Johtamisen avulla kyettiin selittämään yli 60 % työilmapiirin vaihtelusta. Työpaikan vaihtamisen aikomuksia selittävän mallin selitysaste oli selvästi korkeampi (39.2 %) kuin ammatissa jaksamisen epävarmuutta selittävän mallin selitysaste (16.6 %).

Hyvä työilmapiiri – hyvänä yhteishenkenä ja vahvana keskinäisenä luottamuksena – on kytköksissä hyvään johtamiseen. Johtamisen onnistuneisuut-

ta mitattiin valtiovarainministeriön työtyytyväisyysbarometrin (VMBaron) johtajuusindikaattorien avulla, jolloin se viittaa esimiehen antamaan tukeen työhön liittyvissä kysymyksissä, töiden yleiseen organisointiin työyhteisössä, palautteeseen, jota työntekijä saa työtuloksistaan, ammatin hallinnastaan ja työssä kehittymisestään sekä oikeudenmukaiseen ja inhimilliseen kohteluun esimiesten ja johdon taholta.

Sekä hyvä johtaminen että hyvä työilmapiiri vähentävät työntekijän todennäköisyyttä kuulua siihen joukkoon, joka on työpaikkaansa niin tyytymätön, että aikoo sitä vaihtaa. Työpaikan vaihtamisen aikomusten tiedetään enakoivan työpaikan aktuaalista vaihtamista, mikä tarkoittaa, että johtaminen ja työilmapiiri vaikuttavat suhteellisen suoraviivaisella tavalla työntekijöiden tekemiin työn tarjontapäätöksiin. Tämän lisäksi havaittiin, että hyvä johtaminen ja hyvä työilmapiiri ovat merkittäviä työkykyä, terveyttä ja ammatissa jaksamista tukevia tekijöitä työpaikalla. Ne ts. vaikuttavat myös tällä tavoin työn tarjontapäätöksiin (jaksaminen ammatissa, henkilötyövuodet).

2.4. Havainnot, päätelmät, toimenpiteet

Havainnot ja päätelmät

Poliisin henkilöstöbarometrin tulokset tukevat näkemystä siitä, että työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri ovat merkittäviä, monin eri tavoin työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Työyhteisön toimivuus ja työilmapiiri kytkeytyvät tiiviisti paitsi toisiinsa myös yleiseen työtyytyväisyyteen (+), sitoutumiseen (+), ristiriitoihin (–) ja työuupumukseen (–).

Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella voitiin arvioida, että johtajuuden, työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin merkitys korostuu poliisiorganisaatiossa ja poliisikulttuurissa. Poliisin henkilöstöbarometrin tulokset ovat samansuuntaisia tämän käsityksen kanssa.

Tämän tutkimuksen keskeisiä havaintoja olivat:

1. Johtaminen vaikuttaa työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin eri tekijöihin kokonaisvaltaisella tavalla. Sekä tämän tutkimuksen että aiemman tutkimuksen havaintojen perusteella johtamisen vaikutukset ovat laajakantoisia, sekä johtamisen onnistuessa että sen epäonnistuessa.
2. Johtamista mitattiin tässä tutkimuksessa valtiovarainministeriön työtyytyväisyysbarometrin (VMBaron) indikaattoreiden avulla, jolloin se viittasi esimiehen antamaan tukeen työhön liittyvissä kysymyksissä, töiden yleiseen orga-

nisointiin työyhteisössä, palautteeseen, jota työntekijä saa työtuloksistaan, ammatin hallinnastaan ja työssä kehittymisestään sekä oikeudenmukaiseen ja inhimilliseen kohteluun esimiesten ja johdon taholta. Johtamisen avulla kyettiin selittämään yli 60 % työilmapiirin vaihtelusta.

3. Sekä hyvä johtaminen että hyvä työilmapiiri vähentävät työntekijän todennäköisyyttä kuulua siihen joukkoon, joka on työpaikkaansa niin tyytymätön, että aikoo sitä vaihtaa. Työpaikan vaihtamisen aikomusten tiedetään ennakoidan työpaikan aktuaalista vaihtamista, mikä tarkoittaa, että johtaminen ja työilmapiiri vaikuttavat suoraviivaisella tavalla työntekijöiden tekemiin työn tarjontapäätöksiin.
4. Tämän lisäksi havaittiin, että hyvä johtaminen ja hyvä työilmapiiri ovat merkittäviä työkykyä, terveyttä ja ammatissa jaksamista tukevia tekijöitä työpaikalla. Ne ts. vaikuttavat myös tällä tavoin työn intensiteettiin ja ammatissa jaksamiseen. Työpaikan vaihtamisen aikomuksia selittävän mallin selitysaste oli tässä tutkimuksessa selvästi korkeampi (39.2 %) kuin ammatissa jaksamisen epävarmuutta selittävän mallin selitysaste (16.6 %).

Toimenpiteet

Työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin merkitys työn tarjontapäätösten, työssä jaksamisen ja työn tulokellisuuden kannalta on helppo ymmärtää. Toimenpiteiden hahmottelu ja toteuttaminen asioiden korjaamiseksi tai parantamiseksi ovat sen sijaan haastavia, jopa vaikeita tehtäviä, jos työyhteisön toimivuudessa tai työilmapiirissä on merkittäviä ongelmia. Keskustelua voi olla vaikeata käynnistää, jos ristiriidat ovat kehittyneet pitkälle ja työyhteisö on syvässä kriisissä.

Ratkaisuja on vaikeuksista huolimatta pyrittävä hakemaan yhtäältä esimiestyön ja johtamisen sinnikkäästä, pitkäjänteisestä kehittämisestä ja toisaalta ”puhumisen kulttuurista”. Puhumisen kulttuuria on pyritty korostamaan henkilöstöbarometrin alkumetreiltä lähtien.

Tiivistetysti voidaan siis todeta, että:

1. Esimiestyön merkitys on työyhteisön toimivuuden ja työilmapiirin näkökulmasta kokonaisvaltainen. Poliisihallinnossa on huolehdittava esimiestyön ja johtamisen jatkuvasta seurannasta ja arvioinnista sekä määrätietoisesta kehittämisestä. Henkilöjohtamista on korostettava asiajohtamisen rinnalla.

Esimiestyön ja johtamisen onnistumisessa on kuitenkin kaikista kehittämis-toimenpiteistä huolimatta aina vaihtelua. Työyhteisössä on tästä syystä oltava myös esimiestyön ja johtamisen onnistumisesta riippumattomia – so. tässä

suhteessa itsenäisiä – työyhteisön toimivuutta ja oikeudenmukaisuutta varmistavia prosesseja ja esimiestyöstä riippumatonta tukea työntekijöille ja työyhteisön kehittämistoiminnalle. Nämä mekanismit ovat parhaimmillaan esimiestyön kanssa rinnakkaisia, esimiestyön kehittämistä tukevia vakiintuneita käytäntöjä. Kun esimerkiksi arvioidaan alaista tulos- ja kehityskeskustelussa, on hyvä arvioida myös esimiehen onnistumista tulos- ja kehityskeskustelussa (alaisen arvioinnissa, tukemisessa ja kehittämisessä).

2. ”Puhumisen kulttuuri” viittaa työhyvinvoinnin ja työyhteisön toimivuuden näkökulmasta tärkeiden asioiden käsitteellistämiseen ja avoimeen käsittelyyn työyhteisössä. Kyse on erilaisten näkökulmien ilmaisemisesta ja hyväksymisestä. Ytimeltään ajatuksena on, että vaikeimmissakin ristiriitatilanteissa sovinto on mahdollinen. Yllättävän usein jaettu näkemys on vain muutaman sovittävän sanan takana.

3 JOHTAMINEN

Vesa Huotari

3.1. Johdanto

Hyvä johtaminen, johtamisessa onnistuminen ja johtajana menestyminen kuvaavat työssä suoriutumista. Tarkoitamme esimerkiksi hyvällä suutarilla yleensä henkilöä, jolta kenkien korjaaminen sujuu luontevasti ja taitavasti. Hyvyys on kykyä ratkaista hankalia jalkineen huolto- ja korjausongelmia. Vallitsevassa toimintaympäristössä hyvältä suutarilta vaaditaan kuitenkin enemmän kuin pelkästään kykyä käsitellä kenkiä. Mikäli kengät voisivat päättää, ne todennäköisesti valitsisivat aina teknisesti parhaan suutarin. Käytännössä suutarin kuitenkin valitsevat kenkien käyttäjät. Tällöin suutarin hyvyteen tai suutarin työn hallintaan sisältyy muutakin vain pelkästään taitavuus korjaustyön kohteen käsittelyssä. Hyvän suutarin on tultava toimeen myös ihmisten kanssa. Vastaavasti hyvään johtamiseen työnä sisältyy taito toimia niin asioiden kuin ihmisten kanssa.

Monilla meistä on kokemuksia erilaisista tavoista hoitaa tai tehdä johtamiseksi kutsuttua työtä. Johtamisessa, kuten kaikissa töissä, on mahdollista kehittyä. Jatkuva johtamisessa kehittyminen ja kasvu johtajana on erityisen merkittävää siksi, että johtamisella on kokonaisvaltainen merkitys. Vaikka johtaminen ei ehkä vaikutakaan aivan kaikkeen, mikään ei ole huonolta johtamiselta suojassa.

Näkemyks johtamisesta työnä on vain yksi näkökulma muiden joukossa. Tarjolla on monenlaisia teorioita johtamisesta, joissa siinä, mikä johtamisessa nähdään olennaiseksi ja merkittäväksi – mikä ylipäättään ymmärretään johtamiseksi – on huomattavia eroja (ks. esim. Seeck 2008). Tämän artikkelin tavoitteena on luonnehtia noita eroja yleisellä tasolla, mutta ennen kaikkea kuvata johtamisen ja esimiestyön tilaa poliisissa sekä sen yhtä erityishaastetta Poliisin henkilöstöbarometrin avulla.

3.1.1 Johtamisen teorian kehityslinjoja

Johtamistutkimus pursuaa selontekoja johtamisesta.¹⁴ Kukin niistä on omalla tavallaan mielenkiintoinen ja kiehtova. Syynä tähän on se, että pidämme johtamista merkittävänä yksilöllisesti, organisatorisesti, yhteiskunnallisesti, jopa globaalisti. Johtaminen on kansojen ja yksittäisten ihmisten kohtaloita

¹⁴ "...johtajuus on aihe, josta emme tiedä mistä puhumme emmekä sitä, onko sanomamme totta vai eikö ole" (Washbush 2005, 1078-1079).

muovaava ja muuttava voima. Monet kansantarinat ja myytit ovat kertomuksia suurista johtajista, näkijöistä ja tiennäyttäjistä, jotka nousevat muiden yläpuolelle ja erityisten ominaisuuksiensa ansioista muuttivat asioiden suuntia ja vaikuttavat ratkaisevasti suureen määrään henkilöitä ja heidän tulevaisuuteensa. Usko johtajuuteen voi hyvin olla yksi syvimmälle juurtuneita ja maagisimpia inhimillisiä olettamuksia – jopa siinä määrin, että jos johtamisesta ei löytyisikään tällaista myyttistä voimaa ja vaikuttavuutta, se täytyisi keksiä (Thomas 2003, 183). Johtaminen tässä merkityksessä on inhimillisen toivon ilmaus. Yksi asia, jota Boldenin (2004, 4) mukaan tänä päivänä tuodaan erityisen voimakkaasti esiin, onkin tehokkaan johtamisen tarve.

Johtamisen tutkimus on lähtenyt liikkeelle suurten johtajien tutkimuksesta (esim. Juuti 2009). Heidän menestykseensä johtajina on haettu selitystä ominaisuuksista ja/tai elämänkulun piirteistä, jotka ovat tehneet heistä poikkeuksellisia suhteessa muihin ihmisiin, mutta samanlaisia suhteessa muihin suuriin johtajiin.¹⁵ Sittemmin johtamisen tutkimus on arkipäiväistynyt. Monet näkevät johtamisen esimiestyön piirteinä tai ulottuvuutena. Siitä, pitäisikö johtamisella (leadership) tarkoittaa jotakin, johon sisältyy poikkeuksellista venymistä yli normaalin suoriutumisen, vai kelpaako johtamiseksi myös yksinkertainen arkinen vuorovaikutus, jopa silleen jättäminen, keskustellaan kuitenkin edelleen. Osa tätä keskustelua on kiista siitä, tuleeko asioiden johtaminen erottaa ihmisten johtamisesta (managership vs. leadership). (Esim. Graen ym. 2010.)

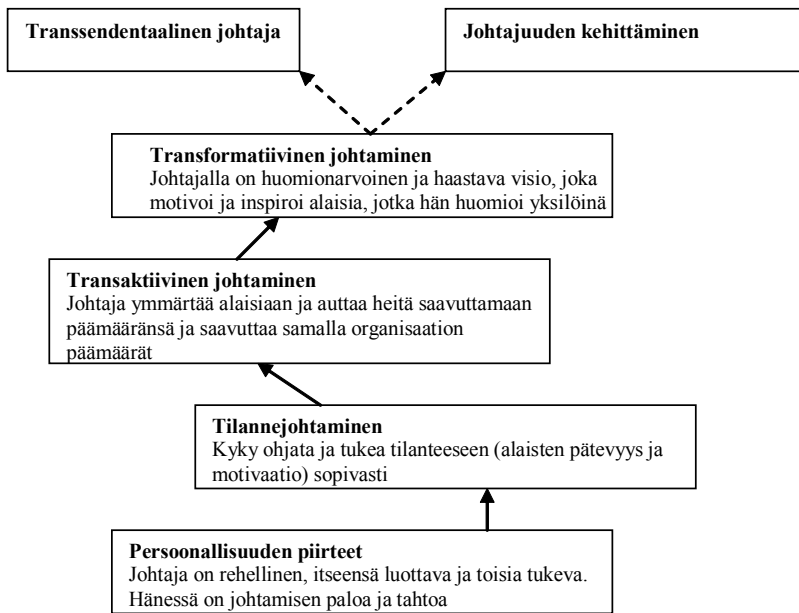
Johtamisen tutkimus on laajentunut uusien teorioiden ja teoriakehittelyn myötä. Tulkinnat ja selonteot eriytyvät eri tieteenalojen, kuten sosiologian, psykologian ja taloustieteen mukaisesti. Eri tieteenalojen sisälläkin on kilpailuvia malleja johtamisesta ja johtajuudesta.

Enenevässä määrin on kiinnitetty huomiota johdettaviin, heidän ominaisuuksiinsa, alaistaitoihin ja -tyyleihin sekä johdettavien rooliin ohittamattomana osatekijänä menestyksellisessä johtamisessa (ks. Carsten ym. 2010; Andrews & Field 1998). Mary Parker Follett (1949 [1933], 54) katsoi, että

15 Lakomskin (2008, 160) mukaan johtamisbisnestä ylipäänsä ei olisi ilman poikkeuksellisia yksilöitä. Persoonallisuusteorioiden kehitys on antanut uutta suuntaa ja voimaa piirreteoreettiselle johtamistutkimukselle. Johtajille on ominaista fyysinen energisuus, korkeampi älykkyys, sosiaalinen vaikuttavuus, motivoituneisuus, itseluottamus, saavutusmotivaatio, joustavuus. Tällaisten piirteiden vaikutusta välittävät aina johtamistilanteen piirteet. Saavutusorientoituneisuus on merkittävä menestyksen kannalta silloin, kun tehtävät ovat haastavia, vaativat paljon aloitekykyä ja edellyttävät henkilökohtaisen vastuun ottamista menestyksestä. Epävarmassa ympäristössä taas menestystä ennakoiva piirre on johtajan joustavuus. Persoonallisuuden piirteillä on enemmän vaikutusta johtajan käyttäytymiseen silloin, kun tilanne mahdollistaa yksilöllisyyden tuomisen esille. (House ja Aditya 1997, 417-418; ks. myös Zaccaro & Horn 2003; Arvey ym. 2006; Hooijberg ym. 1997.) Denison, Hooijberg ja Quinn (1995) lähtevät puolestaan siitä, että vaikuttavan johtajan tulee olla tiukka ja salliva, luova ja rutinoitunut sekä formaali ja ei-formaali eli hänen on hallittava toisilleen vastakkaisia toimintatapoja.

johtamisteorian ja johtamisen käytännön välillä vallitsi erityinen kuilu juuri alaisten roolin ja merkityksen kohdalla johtamisessa. Johtajuus syntyy Goslingin (2006) mukaan johtajien yksilöllisten ominaisuuksien ja johdettavien suhteena; alaisuus puolestaan alaisten yksilöllisten ominaisuuksien ja kulttuurin suhteena.

Kolmantena johtamisen kannalta merkittävänä tekijänä onkin nähty suhde johtajan ja johdettavien välillä. Neljäs usein esiin tuotu tekijä on puolestaan johtamistilanne tai –konteksti. Se voidaan mieltää vastaavasti suhdetekijäksi (ks. Wood 2005, 1112). Cacioppe (1997) kuvaa johtamisajattelun kehitystä seuraavasti (kuvio 3.1).



Kuvio 3.1. Johtamisen näkemisestä johtajuuden ymmärtämiseen Cacioppen (1997, 337) pohjalta

Johtamisen tutkijoiden huomio on kohdistunut siihen, miten johtajat kykenevät johtamaan organisaationsa tai taustayhteisönsä häikäiseviin tuloksiin, synnyttämään poikkeuksellisen vahvasti motivoituneita, johtajaa ihailevia, häneen luottavia, asialle omistautuneita, lojaaleja ja itsensä ylittäviä johdettavia. Selitykset korostavat symbolista, arvoihin ja emootioihin vetoavaa johtamista (visiot, riskinotto tms.), tuen tarjoamista, kognitiivisesti ja oppivasti

orientoitunutta toimintaa sekä älyllistä innostamista. Johtamisen tuotoksina painottuvat johdettavien itsearvostus, emootiot, motivoituminen, samastuminen johtajan visioon, arvoihin, johdettavaan yhteisöön, tyytyväisyys ja suoriutuminen. (House & Aditya 1997, 439-440.)

Johtamisessa voidaan tehdä ero johtamattomuuden, johtamisen transaktiivisuuden ja johtamisen transformatiivisuuden välillä (ks. Nissinen 2004; Bass 1995, 474). Alimo-Metcalf ja Alban-Metcalf (2001, 2-3) erottavat viimeksi mainitussa neljä tekijää:

1. *idealisoituid ominaisuudet* eli missä määrin johtajan kyvykkyys, kestävyys ja määrätietoisuus synnyttävät ihailua, kunnioitusta ja luottamusta sekä halua jäljitellä johtajaa;
2. *inspiroiva motivointi* eli missä määrin johtaja motivoi ja herättelee johdettaviin merkityksen muodostuksen, optimismin ja innostamisen sekä tulevaisuuden vision muotoilun kautta;
3. *älyllinen stimulointi* eli missä määrin johtaja rohkaisee johdettavia kysymään olettamuksia, hahmottamaan ongelmia uudesta näkökulmasta ja katsomaan vanhoja ratkaisuja uudella tavalla, olemaan luovia ja innovatiivisia; ja
4. *yksilöllinen huomioiminen*, joka tarkoittaa oppimismahdollisuuksien luomista ja oppimisen tukemista, johdettavien yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiin vastaamista sekä niistä perillä olemista. (Emt., 2-3.)

Käytetyin johtamisen transformationaalisuuden mittari, MLQ, lisää edellisiin *ideaalin käyttäytymisen* ulottuvuuden (Senvall 2007). Tämän johtamismallin heikkouksia ovat Yukl'n (1999) mukaan se, että sen osatekijät ovat osin päällekkäisiä, heikosti perusteltuja ja jäävät vaikutusmekanismiltaan hämäräksi. Malli keskittyy yksilötasolle. Tällä tasolla ytimestä ovat alaisen inspirointi, kehittäminen ja valtauttaminen. Ryhmätasolla ytimen muodostavat tavoitteita ja strategioita koskeva yhteisymmärrys, keskinäinen luottamus ja yhteistyön edistäminen sekä sosiaalisen identiteetin ja kollektiivisen pystyvyyden rakentaminen. Edelleen organisaatiotasolla vastaavassa asemassa ovat vision artikulointi, muutoksen ja organisaatiotason oppimisen edistäminen. Lähtökohdasta puuttuvat Yukl'n mielestä tehtävälähtöisyys (odotettujen tulosten selventäminen, tavoitteiden asettaminen, toiminnan suunnittelu ja koordinointi, valvonta, resurssien allokaatio) sekä johtajan kanssakäyminen kollegoiden, esimiestensä ja sidosryhmien kanssa. (Emt.,

289-290; ks. myös Senvall 2007.)¹⁶

Suurten karismaattisten johtajien tekemät suuret vääryydet ja heidän aikaansaamansa suuret katastrofit ovat laittaneet monet ajattelemaan uudelleen suhdettaan karismaattisiin ja transformatiivisiin johtajiin.¹⁷ Karisman ja vision rinnalle on nostettu mm. henkisyys, autenttisuus, eettisyys ja moraalisuus (Pauchant 2005, 211).

Klassisessa, johdettavien palvelemisen, heidän henkilökohtaisen kasvunsa tukemisen merkityksessä johtaja toimii Cardonan (2000) mielestä transsendentaalisesti, transaktiivisesti ja karismaattisesti. Juuri palvelun aspekti estää manipuloimasta johdettavia. Aito johdettavien hyvään kohdistuva intressi synnyttää johdettavissa kokemuksen omasta vastuusta ja tuottaa kokemuksen yhtenäisyydestä. Vain henkilöt, jotka välittävät toinen toisistaan, kykenevät olemaan eri mieltä ja antamaan rehellistä palautetta silloinkin, kun se on negatiivista. Tällaisen johtajan tärkein pätevyys – johtamiseen liittyvän transaktiivisuuden hallitsemisen, sopimisen ja neuvottelun sekä vision luomisen ja välittämisen ohella – on integriteetti, kyky laittaa itsensä kanssatekijöidensä palvelukseen ja asettaa oma intressi vasta toiseksi. (Emt., 205.) Autenttisuus, vilpittömyys, rehellisyys, välittäminen haluna palvelulla, alaisten työssä menestymisen mahdollisuuksien aktiivinen ylläpito ja edistäminen kuvaavat palvelevaa johtajaa ja johtamista palveluna.

Transformationalisen johtajan huomio kiinnittyy siihen, että hän saa johdettavat sitoutumaan organisaation tavoitteisiin ja tukemaan niitä. Hän luottaa karismaansa vaikuttaessaan johdettaviin. Palveleva johtaja puolestaan uskoo vaikuttamiseen palvelemisen kautta. Motiivina ei ole ohjata toisia vaan luoda edellytyksiä ja motivaatiota palvelulle ja palvelualltiutta toisessa. Johdettavia rohkaistaan seuraamaan palvelutehtävää itsessään. Pitkällä tähtäyksellä organisaation tavoitteet saavutetaan vain mahdollistamalla jokaisen

16 House ja Aditya (1997, 465) erottavat johtamistutkimuksessa neljä ongelmaa: (1) kohdistuminen johtaja-johdettava suhteeseen siinä määrin, että johtajan muut moninaiset funktiot sekä organisaatioon ja ympäristöön liittyvät, tehokkaan johtamisen kannalta ratkaisevan tärkeitä muuttujat on laiminlyöty; (2) johtamisen tutkimus ja hallinnon tutkimus eivät huomioi toinen toistensa kontribuutiota eivätkä integroidu keskenään; (3) johtamisen tutkimus on liittynyt enemmän johtajuuden geneerisiin funktioihin kuin niitä todentavaan spesifiin käyttäytymiseen; ja (4) johtamisteorioiden tutkimuksesta ovat vastanneet niiden kehittäjät tai heidän lähipiirinsä.

17 Historiasta tunnetaan monia esimerkkejä karismaattisista poliittisista, uskonnollisista ja liike-elämän johtajista, jotka ovat manipuloineet seuraajiaan (Stone ym. 2004, 357). Storey (2004, 33) kysyykin, eivätkö viime aikojen dramaattiset tapahtumat ole antaneet tarpeeksi selvän merkin siitä, että kiintymyssuhde karismaattisiin ja transformatiivisiin johtajiin on ohi? Esimerkiksi Enronin tapauksen kohdalla on ajateltu, että ongelma olisi voitu välttää paremman johtamisen avulla. Ongelmana vain on se, että Enronin johtamista pidettiin esimerkillisen hyvänä. Fortune-lehti nimesi sen kaikkein innovatiivisimmaksi yritykseksi viitenä perättäisenä vuotena ja sen johto nähtiin erityisen laadukkaaksi. Harvardin yliopistossa laadittiin tapausselektekoja, jotka osoittivat sen johdon taitavuutta ja yrityksen vahvuuksia. Kukaan ei tuolloin epäillyt johdon integriteettiä tai moraalista kestävyyttä. (Mangham 2004, 43.)

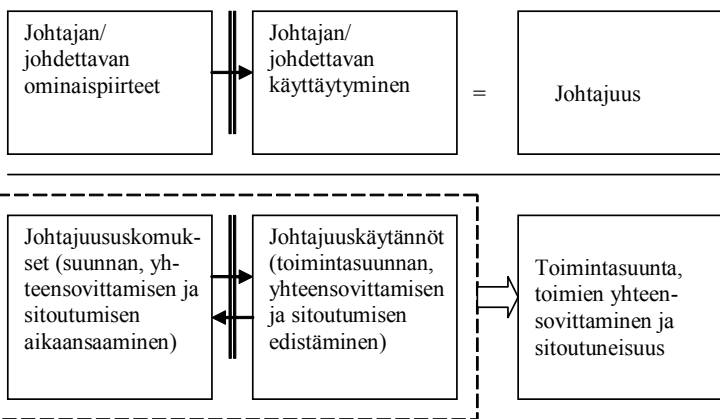
organisaation jäsenen kasvu, kehitys ja yleinen hyvinvointi. (Stone ym. 2004, 354-356.) Transformationaalinen johtaja haluaa johtaa, palveleva johtaja palvelulla (Bolden 2004, 12).

Viime aikoina on kasvavassa määrin ryhdytty kyseenalaistamaan hallitsevaa näkökulmaa johtamiseen (mm. Darth ym. 2010; Uhl-Bien 2006; Morgeson ym. 2009). Ropo ym. (2005, 37) väittävät, että johtaminen kehittyy pirstaleisesti, aikaan ja paikkaan sidottujen tapahtumakulkujen kautta. Tästä syystä ei ole olemassa yleispätevää johtamista, universaaleja johtamismalleja, onnistumisen ehtoja tai edes ihanteita. Johtajuus on jotakin sosiaalisesti aikaansaatuja ja yhteisesti ylläpidettyä (Knights & Willmott 1992, 762) ja johtaminen kietoutuu tapahtumaympäristöön, paikalliseen historiaan ja kulttuuriin (Wood 2005, 1102-1103). Ten Bosin (2000, 92) mielestä johtajuus ei edellytä johtajia, mutta johtajat eivät selviydy ilman johtajuutta.

Yhtenä vaihtohtona johtamisen johtaja<suhde>johdettava[tilanne]-jäsentämiselle on nostettu esiin johtamisen näkeminen työnä tai funktiona (esim. Yukl 1999). Työ on lähtökohtaisesti yleensä jotakin, joka voidaan jakaa ja suorittaa siten eri henkilöiden toimesta. Funktio on puolestaan jotakin, jonka toteuttamiseen moni voi osaltaan osallistua. Johtajuus näin ymmärrettynä ei edellytä yhtä henkilöä, joka kykenee suorittamaan kaikki olennaiset johtamistoiminnot, ainoastaan joukon ihmisiä, jotka suoriutuvat niistä yhdessä. Yukl (1999) uskoo, että yksittäisen henkilön toteuttamat johtamistoimet ovat huomattavasti vähemmän merkityksellisiä kuin johtajuus, jonka organisaation jäsenet aikaansaavat yhdessä. (Emt, 293.)

Johtajuus voidaan nähdä toimintajärjestelmän ominaisuudeksi ja keskinäissuhteisiin organisaatioissa kiinnittyväksi kapasiteetiksi. O'Connor ja Quinn (2004) uskovat, että organisaatio on sitä tehokkaampi, mitä joustavammin se kykenee toteuttamaan johtamistehtäviä ja mitä moninaisempaan johtamiseen se tarvittaessa taipuu, so. mitä enemmän johtamiskapasiteettia se käsittää. Johtajuus on järjestelmän ominaisuus, jolloin se on jotakin, johon vaikuttavat järjestelmän osien keskinäissuhteet ja yksittäiset osatekijät sinällään. (O'Connor & Quinn 2004, 423.)

Johtajuus voi kehkeytyä millä tahansa sosiaalisen toiminnan tasolla ja erilaisten prosessien tai rakenteiden toiminnan kautta. Darth ym. (2010) käyttävät perinteistä johtamisen jäsenystapaa analogiana uudelle. Johtajan ominaisuuksien sijalle he asettavat vallitsevat uskomukset siitä, miten tuottaa päämäärään suuntautuva liike, sovittaa yhteen erillisiä tehtäviä ja sitouttaa toimijoita näihin tehtäviin. Nämä kolme piirrettä muodostavat johtajuuden yhteisöllisenä ilmiönä. (Ks. kuvio 3.2).



Kuvio 3.2. Perinteinen ja uusi näkemys johtajuuden perustekijöistä

Darth ym. (2010) pohjalta¹⁸

Johtajuuden vahvistaminen tarkoittaa uskomusten ja käytäntöjen keskinäis-kytkentöjen uudelleen kytkemistä tiimien, verkostojen ja yhteisöjen kehittämisenä johtajuuden vahvistamiseksi. (Darth ym. 2010.)

3.1.2 Johtajuuden kehittäminen¹⁹

Johtamisen kehittämisen näkökulmasta perinteinen tapa ymmärtää johtaminen nostaa esiin kolme kohdetta. Voimme joko kehittää johtajia, johdettavia tai heidän vuorovaikutustaan. Funktionalistinen tarkastelutapa laajentaa tätä lähtökohtaa.

Usko siihen, että johtamisen ongelma ratkaistaan opettamalla näennäisiä johtamisreseptejä, on Molen (2004) mielestä yhtä absurdia kuin usko 18 Toimintasuunta viittaa jaettuun ymmärrykseen etenemisen tiestä ja sen merkityksestä. Toiminnan yhteensovittaminen koskee työn organisointia ja koordinoitua. Sitoutuminen puolestaan viittaa halukkuuteen asettaa yhteinen tavoite omien tavoitteiden yläpuolelle ja ottaa osaa yhteiseen ponnistukseen. Nämä yhdessä luovat jatkuvasti elävän maalin, jotka on jatkuvasti luotava uudelleen, jäsennettävä ja edelleen kehitettävä kokonaisuutena. (Darth ym. 2010.)

19 Poliisihallinnossa on rakennettu johtajuuden kehittämisen menetelmänä hallinnonalan omaa Poliisin johtamisen 360°-arviointi- ja palautejärjestelmää. Sen lähtökohdaksi on tehtäväkeskeinen näkemys johtamisesta ja tavoitteena johtajuuden selkeyttäminen ja vahvistaminen. Tässä 360°-arviointi- ja palautejärjestelmää ei kuitenkaan käsitellä tämän tarkemmin. (Ks. lähemmin Mälkiä & Huotari 2009; Huotari 2008).

siihen, että maailman nälkäongelma ratkaistaan julkaisemalla enemmän keittokirjoja. Koska johtajuudessa kysymys on sosiaalisesta ilmiöstä, ei riitä, että johtajia kehitetään hyväiksi johtajiksi vaan kaikki alaiset tulisi samalla kouluttaa hyväiksi seuraajiksi. Jälkimmäistä on yritetty tuloksetta monissa diktatuureissa. (Mole 2004, 128-135.) Hayn ja Hodgkinsonin (2006) mielestä on realistista nähdä johtaja tavallisena ihmisenä, joka tekee omaa työtään muiden rinnalla ja johtaminen yhdessä tehtävänä työnä, ei yksilöllisenä saavutuksena.

Day (2001) ja Van Velsor ja McCauley (2004) erottavat toisistaan (1.) johtajan kehittämisen (leader development), jossa huomion kohteena on johtajan toimintakapasiteetin kehittäminen (tavoitteena on kehittää toimintaa johtajan rooleissa ja johtamisprosessissa), ja (2.) johtajuuden kehittämisen (leadership development), jossa huomion kohteena ovat johtamisen suhteet. Johtajaan henkilönä kiinnittyvä osaamisen kokonaisuus on yksi johtamisen olennaisista aspekteista. Toinen on sosiaalisten suhteiden järjestelmä, jossa tällainen yksilöllinen johtamiskapasiteetti todentuu vaihtelevalla menestyksellä ja joka osaltaan myös määrittää kyseisten ominaisuuksien merkitystä johtamisessa. Van Velsorin ja McCauleyn mukaan yksittäisen johtajan toimintakapasiteettiin tehdyt kehitysinvestoinnit vaativat rinnalleen investointeja niiden suhteiden kokonaisuuteen, jossa kasvaneen kapasiteetin odotetaan todentuvan ja johtavan toivottuihin tuotoksiin. Johtamistehtävistä ei suoriuduta puhtaasti omien kykyjen pohjalta. Nämä tehtävät tulee suorittaa yhdessä tavalla, joka liittyy yhteen eriytyviä näkökantoja ja tunnistaa yhteisen työn ja keskinäisriippuvuuden alueita. Yksilöllisen johtamiskapasiteetin ohella on kehitettävä yhteisöjen johtajuuskapasiteettia. (Van Velsor & McCauley 2004, 12-20.)

Johtajan pätevyyksien (competencies) kautta tapahtuva johtamisen tarkastelu on Boldenin ja Goslingin (2006) mielestä vain vahvistanut suosiotaan huolimatta siihen kohdistetusta kritiikistä. Heidän mukaansa pätevyysajattelu on pikemminkin ymmärtämisen ja järkevän kehittämistoiminnan este kuin se edistäjänä. Kun pätevä toiminta ei ole mielekkäästi palautettavissa suuremmaksi tai pienemmäksi joukoksi erillisiä pätevyyskäsitteitä, tarkoittaa tämä sitä, että erinomaisen johtamisen taustalla piilevien pätevyyksien identifiointi on epävarmaa. Tilanne johtamisosaamisen osatekijöiden tunnistamisen kohdalla on vastaava sen kanssa, että ihminen on 65% happea, 18% hiiltä, 2% vetyä, 1.5% kalsiumia, 1% fosforia ja muita alkuaineita. Siinä missä voimme olla suhteellisen varmoja siitä, että alkuaineet on identifioitu suhteellisen pätevästi, olemme myös kohtalaisen yksimielisiä siitä, että ihminen on olennaisesti jotakin enemmän kuin mitä määrällinen suhde noiden alkuaineiden välillä

osoittaa. Samalla kun alkuaineselonteko voi hyvinkin olla erinomaisen totta, on se myös perustavalla tavalla riittämätön selontekona ihmisestä. Johtamisen pätevyyden osatekijöiden kohdalla on enemmän kuin epäselvää se, mitä ovat pätevyyksien ”alkeisosat” eli mikä on se käsitteellinen kehys, jossa osaamisen elementit ja niiden keskinäissuhteet olisi mahdollista tunnistaa pätevästi. Vaikka meillä olisikin asianmukainen kuvaamiskieli tai pätevyyskartta, jonka avulla tunnistaisimme erinomaisen johtamisen taustalta löytyvän osaamisen, ei se tarkoita, että syntyvästä ymmärryksestä olisi sen enempään kuin ihmisestä alkuaineluettelona. Kummankaan kohdalla tieto osista ei riitä siihen, että saisimme uudelleen koottua sen, joka oli osien etsimisen lähtökohtana (johtamispätevyys, ihminen) (vrt. Bolden ja Gosling 2006). Pätevyys-lähtöinen tarkastelutapa onkin pettävä antaessaan olettaa, että pätevyyksien tunnistamiseen on olemassa riittävät välineet, ja että pätevyyksien identifioiminen sellaisenaan on jossakin suhteessa riittävää.

”Pätevyysdiskurssi” on samalla vahvasti vakiintunut tapa puhua toimijoista ja jäsentää heidän toimintaansa. Sitä käytetään ja tullaan jatkossakin käyttämään heikkouksistaan huolimatta. Itse asiassa tuo kehysten tieteellinen heikkous voidaan nähdä sen vahvuutena. Kuka tahansa on pätevä puhumaan ja ottamaan kantaa siihen mitä on johtajan pätevyys. Pätevyyskehysten vahvuus on myös siinä, että monien toiminnallisesti merkittäviksi nähtyjen ”pätevyyksien” kohdalla on helppo osoittaa niiden muodostamiseen ja kehittämiseen omistautuneet tahot ja organisaatiot. Näin pätevyysiin liittyvien puutteiden ja ongelmien artikulointi tapahtuu ympäristössä, jolle on leimallista toivo paremmasta, ei toivottomuus. Pätevyyksien kautta tapahtuva tarkastelu on lisäksi luontevaa jokaisella, joka pohtii omaa osaamistaan ja hahmottelee henkilökohtaisen kasvun mahdollisuuksiaan.

3.2. Johtaminen poliisissa vuosina 2002-2010

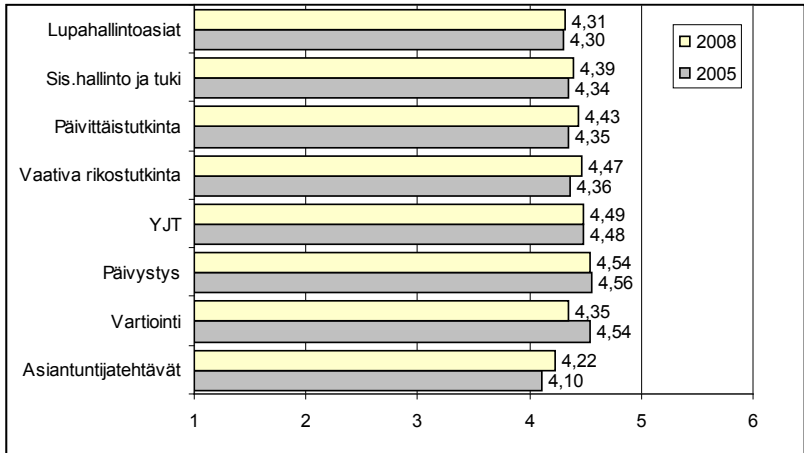
Kattava, lähimmän esimiehen toimintaa kuvaava kysymyssarja on kokonaisuudessaan ollut mukana Poliisin henkilöstöbarometrissa vuosina 2005 ja 2008. Osa kysymyksistä sisältyi vuoden 2002 barometriin ja kysymyssarjaa muutettiin vuoden 2010 henkilöstöbarometriin.

Lähimmän esimiehen toimintaa koskevien kysymysten tuoma kuva kehityksestä 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen aikana osoittaa merkittävää parannusta vuosina 2002-2005 kaikissa kysytyissä suhteissa. Huomattavaa on myös se, että lähimmän esimiehen toimintaa kuvaavien arvioiden keskiarvot ovat selvästi asteikon keskikohdan positiivisella puolella (1=täysin eri mieltä...6= täysin samaa mieltä). Vuosina 2005-2008 vastaavaa

suurta harppausta ei enää tapahdu. Johtamisen tila lähimmän esimiehen toiminnan valossa pikemminkin vakiintuu. (Ks. liite 3.1). Lähimmän esimiehen toiminnan osalta vastaajat olivat eniten samaa mieltä vuonna 2008 seuraavien viiden väittämän kanssa:

- On ystävällinen ja hänen puoleensa on helppo kääntyä
- Neuvoo ja tukee tarvittaessa
- Tasapuolinen ja oikeudenmukainen alaistensa kohtelussa eikä suosi tai syrji ketään
- Arvostaa alaistensa aloitteellisuutta ja kannustaa heitä siihen
- Arvostaa hyvää yhteistyötä ja kannustaa siihen. (Ks. liite 3.1.)

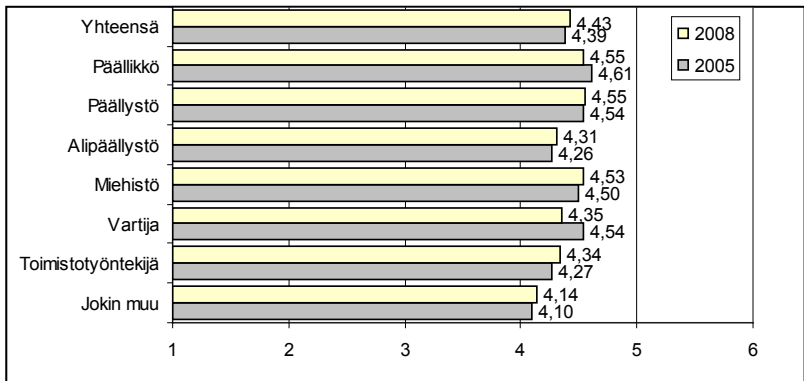
Tehtäväalueittainen tarkastelu osoittaa, että lähimmän esimiehen toiminnassa nähdään edistymistä vuosina 2005-2008 vaativassa rikostutkinnassa, asian-
tuntijatyössä sekä päivittäisrikostutkinnassa ja taantumista lähinnä vartioin-
titehtävän kohdalla (ks. kuvio 3.3). Virka-asemakohtainen jäsenitys nostaa
esille vartijat ja päälliköt. Heidän arvionsa lähimmän esimiehen toiminnasta
ovat aikaisempaa kielteisempiä (ks. kuvio 3.4).



Asteikko: 1=täysin eri mieltä...6= täysin samaa mieltä

Lähteet: HB 2005; 2008

Kuvio 3.3. Lähimmän esimiehen toiminta tehtäväalueen mukaan vuosina 2005-2008

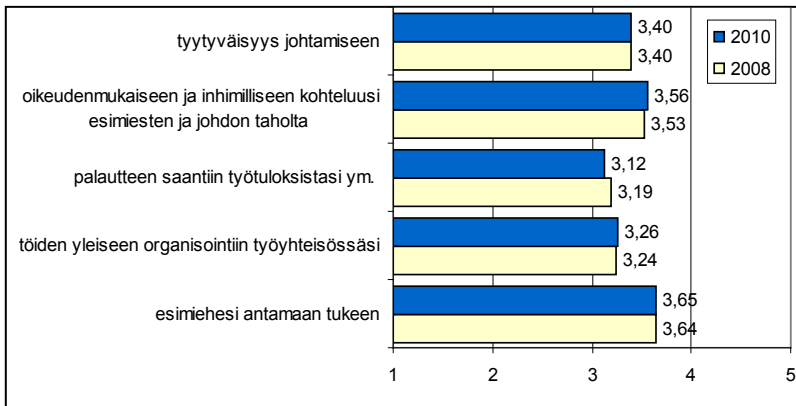


Asteikko: 1=täysin eri mieltä...6= täysin samaa mieltä

Lähteet: HB 2005; 2008

Kuvio 3.4. Lähimmän esimiehen toiminta virka-aseman mukaan vuosina 2005-2008

Poliisin henkilöstöbarometrien 2008 ja 2010 tyytyväisyysmittarilla (VM-Baro) on kysytty tyytyväisyyttä johtamiseen yleensä. Tähän ovat sisältyneet kysymykset oikeudenmukaisesta ja inhimillisestä kohtelusta esimiesten ja johdon taholta, palautteen saannista, töiden organisoinnista ja esimiehen tuesta. Tyytyväisyys johtamiseen ei kokonaisuudessaan ole muuttunut vuodesta 2008. Vähäisiä siirtymiä ilmenee kuitenkin johtamisen osatekijöissä (ks. kuvio 3.5). Kokonaisuudessa tyytyväisimpiä ollaan esimiehen antamaan tukeen ja oikeudenmukaiseen sekä inhimilliseen kohteluun hänen taholtaan. Vähiten tyytyväisiä ollaan työn tuloksia koskevaan palautteeseen ja töiden organisointiin työyhteisössä.

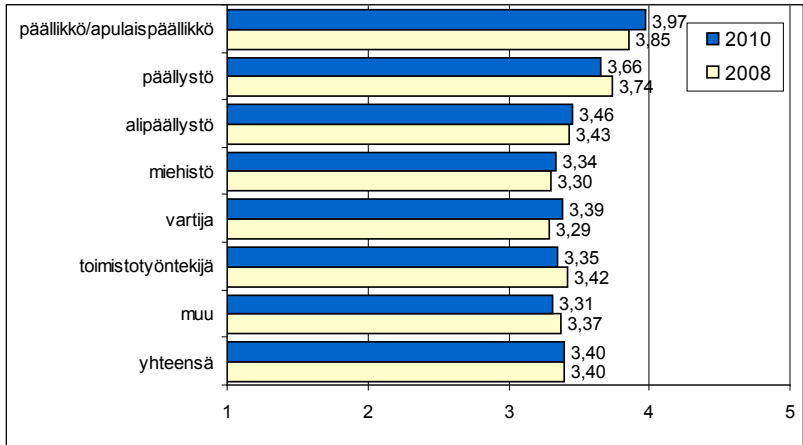


Asteikko: 1=erittäin tyytymätön...5= erittäin tyytyväinen

Lähteet: HB 2008; 2010

Kuvio 3.5. Tyytyväisyys johtamiseen vuosina 2008 ja 2010

Virka-asemakohtainen tarkastelu osoittaa, että tyytyväisyys johtamiseen kasvaa virka-aseman mukaan. Vartijoiden ja päälliköiden/apulaispäälliköiden tyytyväisyys johtamiseen on kasvanut aikaisemmasta. Vuonna 2010 virkaryhmään muu kuuluvat vastaajat ovat johtamiseen vähiten tyytyväisiä (ks. kuvio 3.6).



Asteikko: 1=erittäin tyytymätön...5= erittäin tyytyväinen

Lähteet: HB 2008; 2010

Kuvio 3.6. Tyytyväisyys johtamiseen virka-aseman mukaan vuosina 2008 ja 2010

Se, miten onnistuneeksi lähimmän esimiehen toiminta koetaan, ja se, miten tyytyväisiä ollaan johtamiseen, korreloivat vahvasti keskenään ($r=.715$). Lähimmän esimiehen toiminta selittää puolet johtamiseen tyytyväisyydestä (selitysaste 51%). Senvall (2007) havaitsi, että johtamistyylin aktiivisuus, jolle oli ominaista transformationaalinen johtamisote ja palkitseminen, oli positii-visesti yhteydessä työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen sekä kyynistymättömyyteen. Aktiivisuus näkyi myös henkilöstön organisaation tehokkuutta koskeissa arvioissa.

3.3. Yhtenäisyyden johtaminen uusissa poliisilaitoksissa²⁰

Poliisin hallintorakenneuudistuksessa vuonna 2009 muodostettiin toimialueeltaan ja henkilöstömäärältään aikaisempaa suurempia poliisilaitoksia. Uudet poliisilaitokset muodostuvat pääpoliisiasemasta, joka sijoittuu yleensä alueen suurimpaan kaupunkiin, ja joukosta poliisiasemia, jotka aikaisemmin olivat itsenäisiä kihlakunnan poliisilaitoksia. Uuden poliisilaitoksen johto ja hallinto sekä erikoistumista vaativat toiminnot, kuten esimerkiksi pitkäkestoinen tutkinta, löytyvät yleensä pääpoliisiasemalta.

²⁰ Käyttämäni tiedot sisältyvät myös poliisin hallintorakenneuudistuksen arviointiraporttiin (ks. Haraholma 2011).

Poliisin henkilöstöbarometrissa 2010 vastaajat arvioivat poliisilaitoksen ylempään johdon toimintaa (ks. kuvio 3.7). Pääpoliisiasemalla toimivat vastaajat arvioivat laitoksen ylempään johdon onnistuneen johtamisessaan paremmin kuin poliisiasemilla toimivat vastaajat.²¹



Asteikko: erittäin epäonnistunutta (1)... (5) erittäin onnistunutta

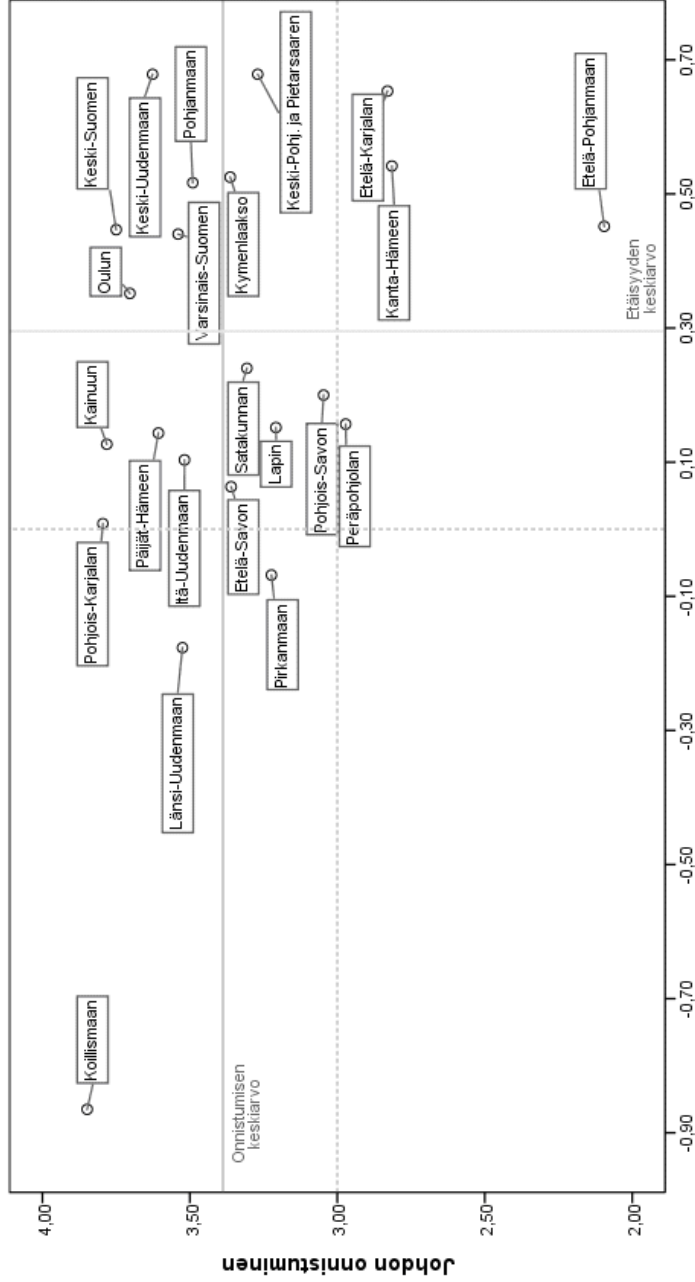
Lähde: Haraholma 2011

Kuvio 3.7. Ylempään johdon toiminta pääpoliisiasemalla (harmaa palkki) ja poliisiasemilla toimivien (sininen palkki) näkökulmasta

Henkilöstön arviot ylempään johdon onnistumisesta eroavat eri poliisilaitosten välillä. Eroja on myös siinä, mihin suuntaan ja missä määrin pääpoliisiaseman vastaajien ja poliisiasemien vastaajien näkemykset johdon onnistumisesta poikkeavat toinen toisistaan. Kuvio 3.8 kuvaa kunkin poliisilaitoksen (pl. Helsingin poliisilaitos ja Jokilaaksojen poliisilaitos) asemaa niin suhteessa johdon onnistumiseen yleensä kuin pääpoliisiaseman ja poliisiasemien vastaajien onnistumisarvioiden etäisyyttä toisistaan.²²

21 Jako pääpoliisiasemaan ja muuhun poliisiasemaan tehtiin yksikkövalikon pohjalta. Itä-Uudenmaan ja Pirkanmaan poliisilaitosten kohdalla luokittelu oli harkinnanvaraisempaa. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen kohdalla läntisen toiminta-alueen vastaajat luettiin pääpoliisiaseman vastaajiksi. Pirkanmaan poliisilaitoksen kohdalla luokittelu tehtiin toimipaikan perusteella. Jokilaaksojen poliisilaitoksen kohdalla jako pääpoliisiasemaan ja muuhun poliisiasemaan osoittautui mahdollottomaksi barometritietojen pohjalta.

22 Johdon onnistumisen osoitin on yksittäisistä onnistumisen alueista luodun summamuuttajan keskiarvo. Etäisyys on keskiarvo, joka on laskettu poliisilaitoksittain vähentämällä pääpoliisiaseman ja poliisiaseman keskiarvo toisistaan kunkin onnistumisen ulottuvuuden osalta ja laskemalla näiden erotusten keskiarvot.



Arvioiden etäisyys pääpoliisiasema - poliisiasema

Asteikko; erittäin epäonnistunutta (1)... (5) erittäin onnistunutta

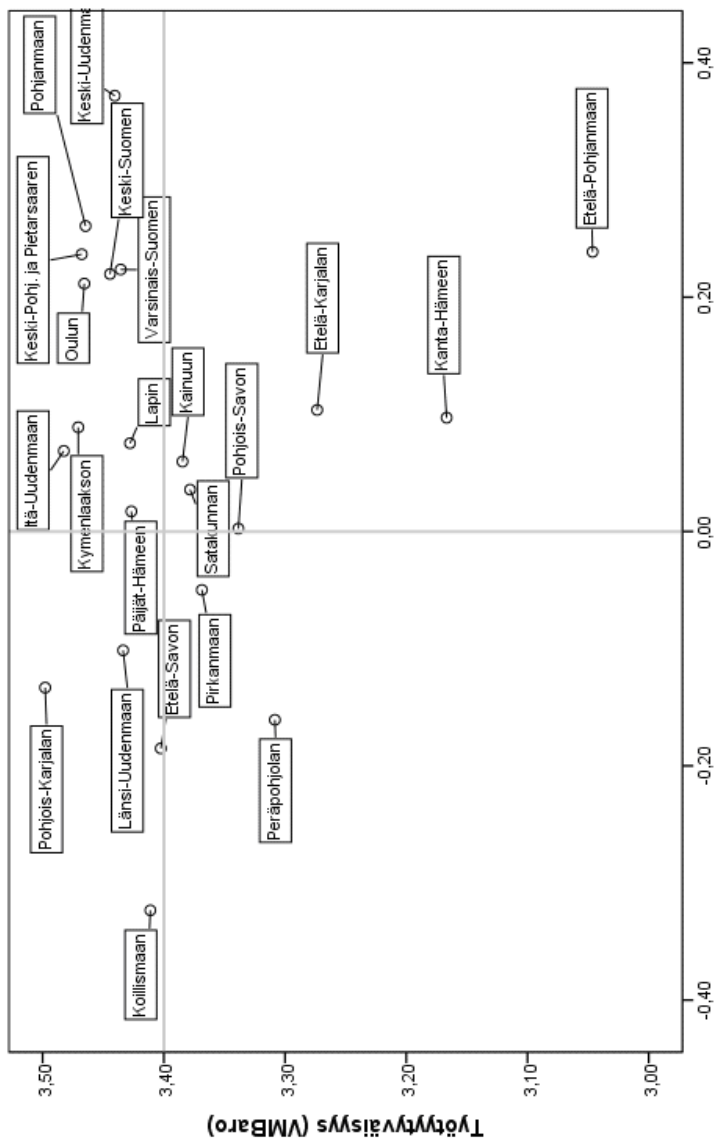
Lähde: Haraholma 2011

Kuvio 3.8. Poliisilaitoksen johdon onnistuminen ja pääpoliisiasema – poliisiasema arvioiden etäisyys poliisilaitoksittain

Poliisilaitosten johdon arvioidaan pääsääntöisesti onnistuneen johtamisessaan. Suurin osa keskiarvoista sijoittuu onnistumista osoittavalle puolelle suhteessa pystyakselin keskikohtaan (3). Joissakin poliisilaitoksissa poliisi-asemilla toimivat vastaajat arvioivat johdon onnistuneen paremmin kuin pääpoliisiasemalla toimivat vastaajat. Kyseiset poliisilaitokset sijoittuvat vaakasteikon nollakohdan (nollakohta = ei eroa pääpoliisiaseman ja muiden poliisiasemien vastausten keskiarvojen välillä) vasemmalle puolelle. Pääosa poliisilaitoksista löytyy kuitenkin kuvion keskiakselin oikealta puolelta eli poliisiasemien vastaajien näkemys poliisilaitoksen ylempään johdon onnistumisesta on keskimäärin alempi kuin pääpoliisiasemalla toimivien vastaajien onnistumisarviot. Kuviossa oikealle ylhäälle sijoittuvat poliisilaitokset, joissa ero säilyy, mutta johdon arvioidaan onnistuneen keskimääräistä paremmin ja oikealle alhaalle poliisilaitokset, joissa ero säilyy, mutta arviot johdon onnistumisesta ovat onnistumisarvioiden keskiarvon alapuolella. Keskellä ylhäällä ovat puolestaan ne poliisilaitokset, joissa johdon arvioidaan onnistuneen keskimääräistä paremmin eivätkä onnistumisarviot pääpoliisiaseman ja poliisiasemien vastaajien välillä juuri eroa toisistaan.

Uusien poliisilaitosten toimivuuden kannalta on ratkaisevan tärkeää se, että henkilöstö kokee itsensä yhtenäisen poliisilaitoksen osaksi. Vaikka on todennäköisesti mahdotonta, että jokaiselle työntekijälle pystyttäisiin tarjoamaan kaikki ne mahdollisuudet, mitä sijoittuminen pääpoliisiasemalle tuo mukanaan – pääpoliisiasematkin eroavat tässä suhteessa toinen toisistaan – keskeinen johtamiseen kohdistuva haaste on sisäisen yhtenäisyyden ylläpito ja vahvistaminen. Uhkana on, että pääpoliisiasemista tulee työvoimaa vahvasti puoleensa vetäviä työpaikkoja ja muista poliisiasemista kaikin keinoin vältettäviä työpaikkoja.

Huolestuttavaa onkin, että vastaajat, jotka toimivat pääpoliisiasemilla, ovat pääsääntöisesti tyytyväisempiä työhönsä kuin poliisiasemien vastaajat (ks. kuvio 3.9). Poliisilaitoksille, jotka sijoittuvat kuvion 3.9 vasempaan laitaan, on ominaista se, että työtyytyväisin henkilöstö löytyy poliisiasemilta. Poliisilaitoksissa, jotka sijoittuvat kuviossa oikealle, tyytyväisyys on puolestaan keskimääräisesti korkein pääpoliisiaseman henkilöstössä. Tavoitteena tulisi olla poliisilaitoksen sijoittuminen keskelle ja luonnollisestikin mahdollisimman korkealle. Tällöin työtyytyväisyys olisi korkea eikä siinä olisi eroa pääpoliisiasemalla ja poliisiasemilla toimivien vastaajien välillä.



Lähde: Haraholma 2011

Työttyväisyyden yhteenveto pääpoliisiasema - poliisiasema

Kuvio 3.9. Työttyväisyyden (VMBaro) yhteys toimipaikkaan ²³

²³ VM:n työttyväisyysbarometrissa asteikon keskiarvo on arvon 3 kohdalla (1= erittäin tyytymätön...5=erittäin tyytyväinen).

Työtyytyväisyyden kehitys vuosina 2008-2010 osoittaa, että kaikki ovat tyytyväisempiä työoloihin vuonna 2010 kuin vuonna 2008. Pääpoliisiasemilla toimivien parissa työtyytyväisyys on kuitenkin lisääntynyt enemmän kuin poliisiasemilla toimivien joukossa. Pääpoliisiaseman ulkopuolella toimivien kohdalla työtyytyväisyys on laskenut erityisesti tiedonkulun osalta. Työtyytyväisyys on laskenut myös työn sisällön ja haasteellisuuden sekä johtamisen kohdalla. Pääpoliisiasemalle sijoittuvien vastaajien tyytyväisyys johtamiseen on puolestaan lisääntynyt. Viimeksi mainitut ovat myös muita tyytyväisempiä työnantajakuvaan ja kehittymisen tukeen. Tyytymättömyys palkkaukseen on vähentynyt molemmissa ryhmissä, mutta erityisesti pääpoliisiaseman vastaajien kohdalla. (Ks. liite 3.2)

Poliisin yhteisten arvojen toteutumisen näkökulmasta selvin muutos vuosina 2008-2010 on siinä, että muualla kuin pääpoliisiasemalla toimivat vastaajat kokevat palveluperiaatteen ja henkilöstön hyvinvoinnin arvojen toteutuvan omassa yksikössään aikaisempaa heikommin (ks. liite 3.3). Henkilöstön hyvinvoinnin arvon koettu lasku on huolestuttava signaali poliisilaitosten johtamisen näkökulmasta.

Kun pääpoliisiasemien ja muiden poliisiasemien henkilöstöä verrataan suhteessa tekijöihin, jotka koetaan rasittaviksi omien työtehtävien hoidossa, havaitaan, että organisaatiomuutosten aiheuttama rasittavuus on merkittävästi vähentynyt. Tämä koskee niin pääpoliisiaseman kuin muunkin poliisiaseman henkilöstöä. Vähentyminen on kuitenkin suurempaa pääpoliisiasemalla toimivan henkilöstön kohdalla. Toimipaikka heijastuu rasittavuusprofiiliin muutoksessa vuodesta 2008. Byrokratia, paperisota, hierarkkiset organisaatiokenteet, esimiesten toiminta ja käskyttäminen, luottamuksen puute ja työhön liittyvät ristiriitaiset odotukset koetaan vuonna 2010 muilla poliisiasemilla rasittavammiksi kuin aikaisemmin (ks. liite 3.4). Tämä on todennäköisesti suoraa seurausta yksikkökoon kasvusta, pyrkimyksestä yhdenmukaistaa käytäntöjä ja toimintatapoja sekä soveltaa näitä yhtäläisesti kaikkiin.

Uusien poliisilaitosten sisäisen eriytymisen uhka asettaa johtamiselle selkeän haasteen. Yhtenäisyyden ja yhtäläiseksi koetun arvon säilyttäminen tilanteessa, jossa tosiasialliset mahdollisuudet kehittyvät erilaisiksi eri toimipaikkojen välillä, on vaikeaa. Luovuttaminen ei kuitenkaan ole vaihtoehto. Jos tosiasialliset mahdollisuudet eivät ole yhteneviä riippuen toimipaikasta, on selvää, ettei yhdenmukaisilla ratkaisuilla ole menestymisen mahdollisuuksia. Tällöin tarvitaan joustavia, toimenkuviin ja henkilöön liittyviä ratkaisumalleja. Työstä on tehtävä houkuttelevaa muotoilemalla työ ja sen ehdot jotenkin toisin. Vain erilainen voi tällöin näyttäytyä yhdenveroisena.

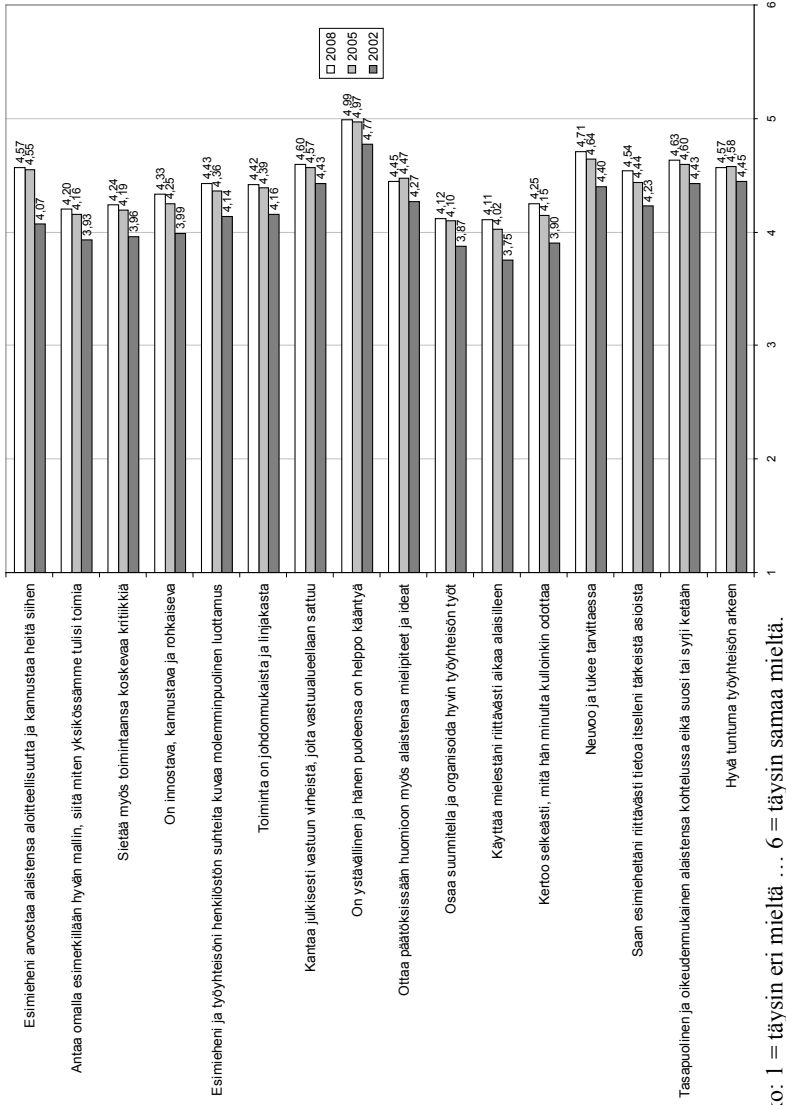
3.4. Päätelmät

Ihmisiin sisältyvän potentiaalisuuden saaminen käyttöön minkä tahansa tarkoituksen palvelukseen vaatii usein monien eri toimien organisoimista. Toimien suuntaaminen, koordinointi ja niihin sitoutuminen luonnehtivat johtajuutta. Tavoiteltua asiantilaa tässä suhteessa kuvaavat korkea tietoisuus oikeasta toimintasuunnasta, pyrkimys sovittaa yhteen erillisiä toimia ja sitoutuneisuus työn tekemiseen. Johtajuus tässä merkityksessä kuvaa vahvaa tilannetietoisuutta, selkeää kuvaa toimintakokonaisuudesta ja oman tehtävän roolista osana sitä sekä toimintaan sitoutumista. Tällöin enemmän johtajuutta voi tarkoittaa vähemmän johtamista. Johtaminen tarpeena aktiiviseen puuttumiseen, välittömään ohjaukseen, jatkuvaan palkitsemiseen ja valvontaan kuvaa tällaisen johtajuuden puuttumista. Mitä enemmän siis kaivataan tai tarvitaan aktiivista johtamista, sitä enemmän johtajuudessa riittää kehitettävää. Poliisin johtamisen 360°-arviointi ja palautejärjestelmän tavoitteena onkin lisätä ymmärrystä johtamisesta, johtamisen tilanteesta ja vahvistaa johtajuutta työyhteisössä.

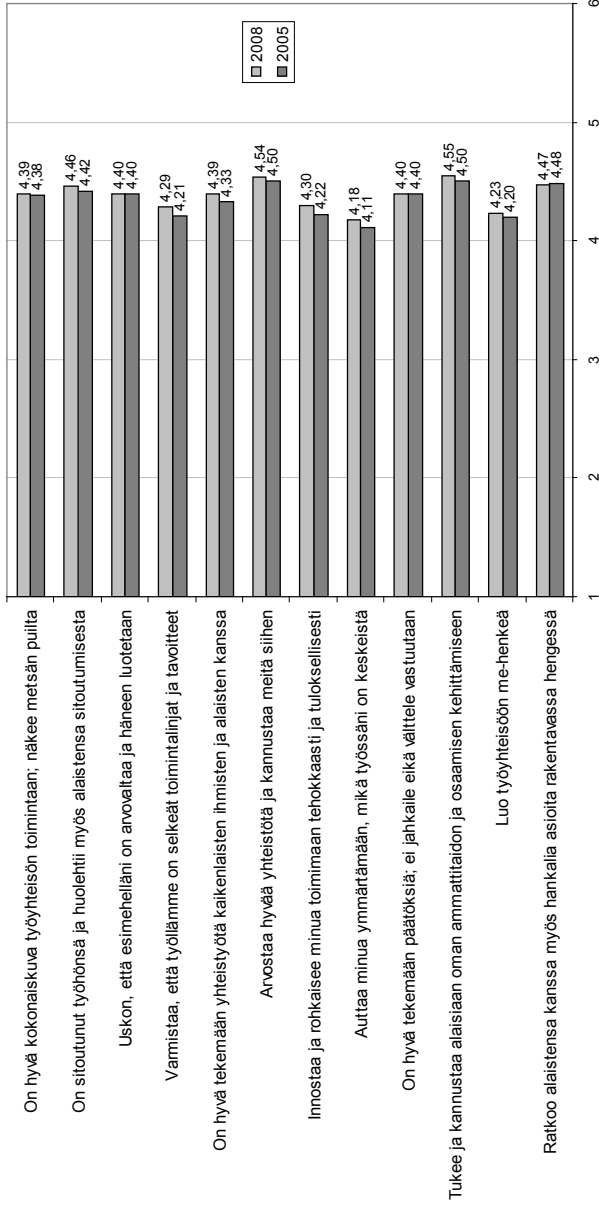
Esimiestyötä määrittää vastuu toisten työn kokonaisuudesta. Hänen tehtävänä on mahdollistaa alaisten menestyminen omassa työssään. Esimies ei voi onnistua omassa työssään, jos hänen alaisensa epäonnistuvat omassaan.

Palveleminen sisältyy tässä merkityksessä kaikkeen esimiestyöhön. Johtaminen edellyttää selkeää ymmärrystä tai kuvaa johdetusta kokonaisuudesta, sen vaatimuksista ihmisistä ja toimista muodostuvana kokonaisuutena, ja kyseisiin vaatimuksiin vastaamisesta, joilla luodaan perusedellytykset kyseisen toimintakokonaisuuden menestymiselle. Perusedellytykset johtamisen oppimiselle johtamalla ja jatkuvalla johtamistyössä kehittymiselle täyttyvät vasta tällöin. Viisaus on johtajuuden kehittämisessä työyhteisöissä ja johdetavissa.

Liite 3.1. Arviot lähimmän esimiehen toiminnasta*



*Asteikko: 1 = täysin eri mieltä ... 6 = täysin samaa mieltä.

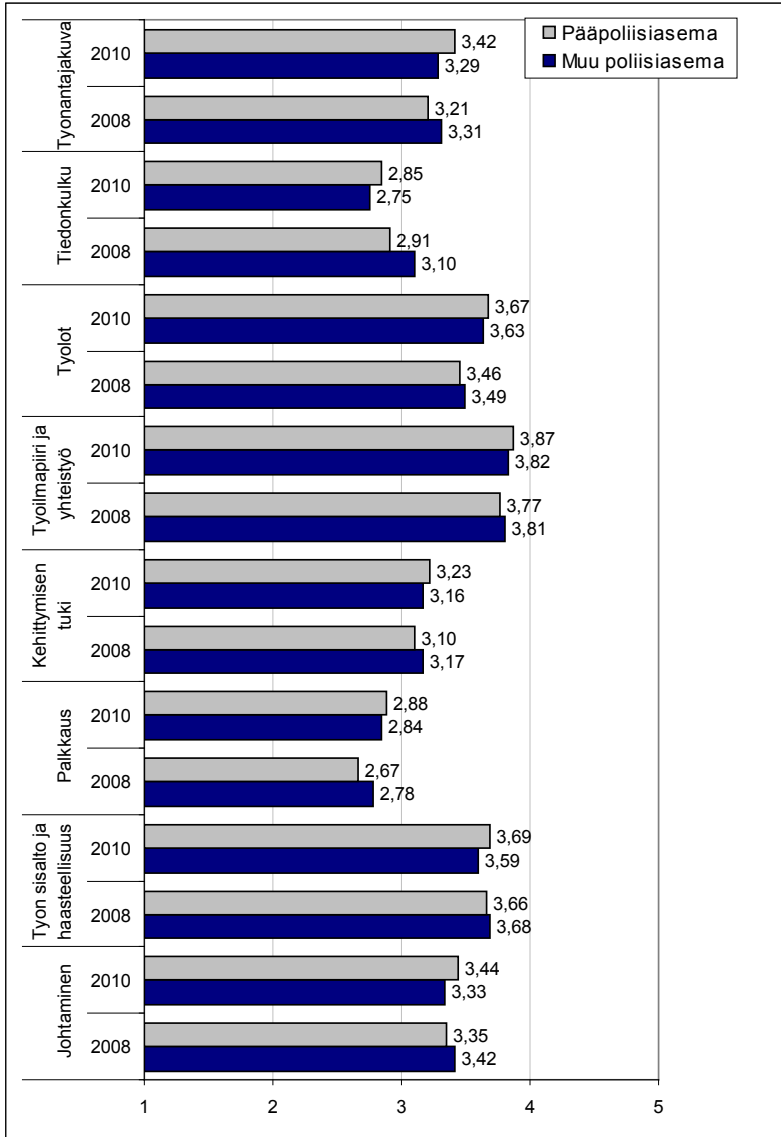


*Asteikko: 1 = täysin eri mieltä ... 6 = täysin samaa mieltä.

Lähteet: HB 2002; 2005; 2008

Liite 3.2. Työtyytyväisyyden muutos vuosina 2008-2010 suhteessa asemapaikkaan (pääpoliisiasema – muu poliisiasema)

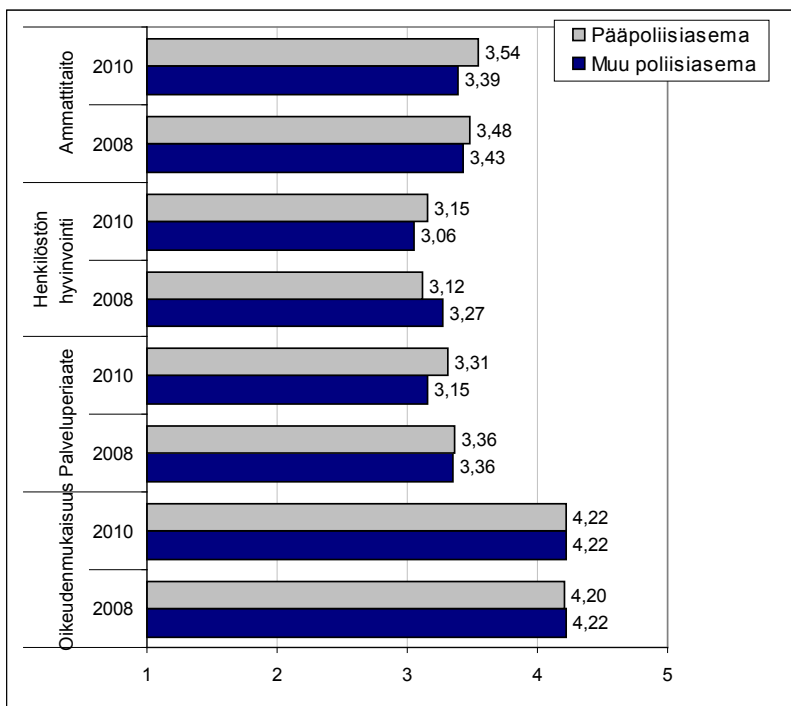
Asteikko: 1=erittäin tyytymätön...5= erittäin tyytyväinen



Lähteet: Haraholma 2011

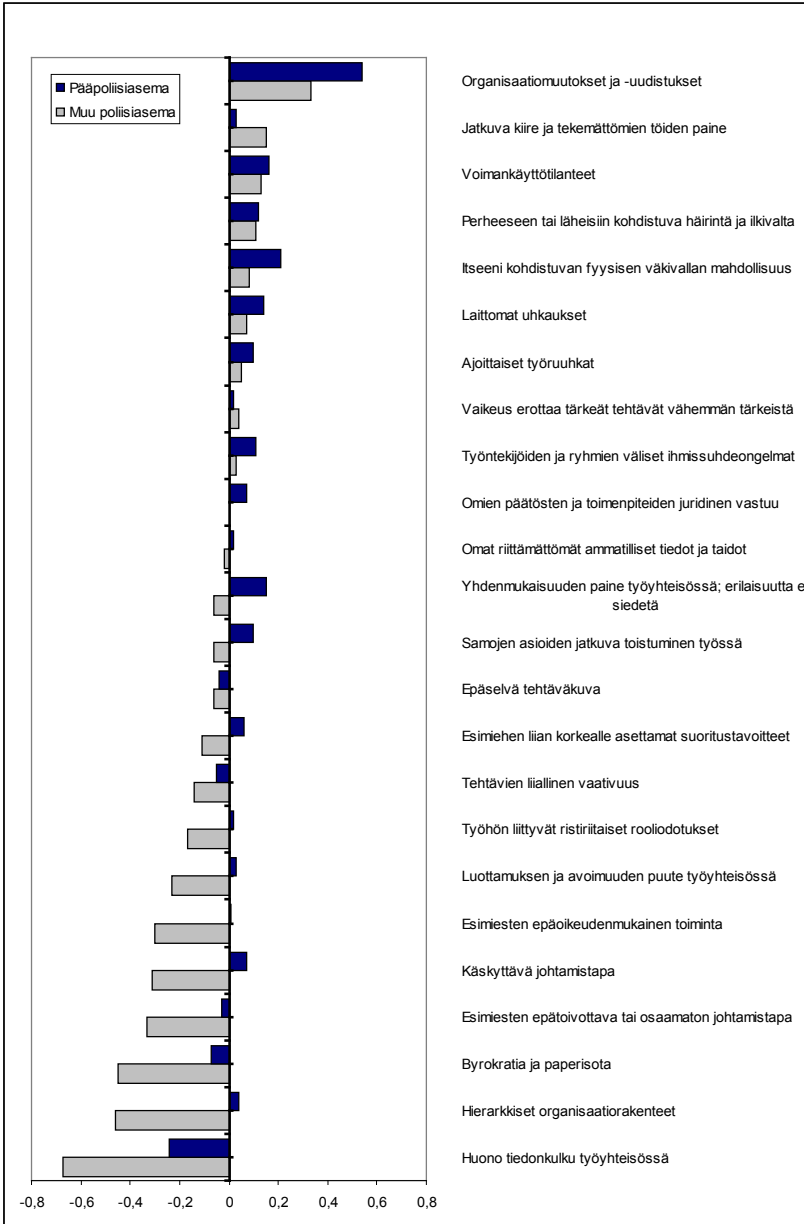
Liite 3.3. Poliisin yhteisten arvojen toteutuminen omassa yksikössä vuosina 2008-2010 ja asemapaikka

Asteikko: 1=erittäin huonosti tai ei lainkaan ...5= erittäin hyvin



Lähteet: Haraholma 2011

Liite 3.4. Stressitekijöiden muutos vuosina 2008-2010 ja asemapaikka



Lähteet: Haraholma 2011

4 TAVOITTEIDEN ASETTELU, ARVIOINTI JA PALAUTE: HAVAINTOJA POLIISIHALLINNON ERI TEHTÄVÄALUEIDEN VÄLISISTÄ EROISTA TULOSJOHTAMISESSA

Virpi Mustonen & Matti Vuorensyrjä

4.1. Johdanto

Artikkelin kohdeilmiö ja tehtävä

Tässä artikkelissa tarkastellaan poliisin tulosjohtamista ja tulos- ja kehityskeskusteluja Poliisin henkilöstöbarometrin havaintojen avulla. Artikkelin tutkimuksellinen osuus keskittyy tulostavoitteiden asettelun, arvioinnin ja palautteen sekä asiantuntijuuden tukemisen vertailuun poliisihallinnon eri tehtäväalueilla. Onko tulostavoitteiden asettelussa olennaisia eroja eri tehtäväalueiden välillä? Onnistuvatko arviointi ja palautteen antaminen eri tavoin eri tehtäväalueilla?

Tässä johdantoluvussa kuvataan lyhyesti artikkelin kohdeilmiöitä. Johdantoluvun keskustelu sivuaa tulosohjauksen hallintohistoriallista taustaa ja tulosjohtamisen ja tulos- ja kehityskeskustelujen merkitystä osana tulosohjausta. Jonkin verran käsitellään myös sitä teoreettista keskustelua, joka kytkee tulostavoitteiden asettelun hyviin tuloksiin.

Artikkelissa on kaksi sisällöllistä osaa. Ensimmäisessä osassa kuvataan tulosjohtamisen ja tulos- ja kehityskeskustelujen perustuloksia vuonna 2010 toteutetusta poliisin henkilöstöbarometrista. Kuinka hyvin henkilöstö tuntee oman työnsä ja työyksikkönsä tulostavoitteet, omat vastuunsa ja velvollisuutensa ja oman työnsä arvioinnin perusteet? Saako henkilöstö riittävästi palautetta työstään? Kuinka hyödyllisiksi he kokevat omat tulos- ja kehityskeskustelunsa? Kuinka suuri osa poliisihallinnon henkilöstöstä on osallistunut tulos- ja kehityskeskusteluihin kyselyajankohtaa edeltäneen vuoden aikana? Laadittiinko keskustelujen kuluessa henkilökohtainen kehitymissuunnitelma vai ei? Noudatettiin laadittua kehitymissuunnitelmaa?

Artikkelin toisessa osassa analysoidaan tulostavoitteiden asettelua ja arviointia sekä työntekijän osaamisen tukemista osana tulos- ja kehityskes-

kusteluja. Painopiste on tehtäväalueiden välisten erojen tutkimuksessa. Onko tulostavoitteiden asettelussa, arvioinnissa ja palautteessa olennaisia eroja eri tehtäväalueiden välillä? Onko tulosjohtaminen helpompaa niillä tehtäväalueilla, joilla tulostavoitteet ovat selvästi määriteltävissä, kaikkien hyväksyttävissä ja yksikäsitteisesti mitattavissa, verrattuna tehtäväalueisiin, joilla tulostavoitteita on vaikea määritellä ja mitata ja joilla niistä on vaikea päästä yhteisymmärrykseen? Mikä on yhtäältä lähiesimiestyön ja toisaalta koko organisaation johtamisen merkitys tässä suhteessa?

Yksityiskohtainen tehtäväalueiden välinen vertailututkimus tuli mahdolliseksi vuoden 2010 henkilöstöbarometrissa, kun tehtäväaluemuuttuja määriteltiin aiempaa tarkemmin. Ensimmäisen kerran saadaan tietoa esimerkiksi talousrikostutkijoiden, väkivaltarikostutkijoiden, liikennevalvonnan poliisien sekä ennalta ehkäisevään toimintaan osallistuvien poliisien (lähipoliisitoiminta, koulupoliisitoiminta, jne.) työhyvinvoinnista.

Tulosohjauksen periaatteita sovelletaan läpäisevästi koko hallinnonalalla, mutta on mahdollista ja työvoiman heterogeenisuusoletuksen näkökulmasta myös todennäköistä,²⁴ että tulostavoitteiden asettelu, tuloksellisuuden arviointi ja tuloksellisuuden seurannan ja arvioinnin käytännöt sopivat yksille tehtäväalueille paremmin kuin toisille. Jos merkittäviä tehtäväaluekohtaisia eroja on, näistä eroista on hyvä olla tietoinen.

Tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan olettaa, että toiminnan tuloksellisuus paranee täsmällisen ja haastavan tavoitteenasettelun seurauksena. Lähtökohtana on Edwin Locken ja Gary Lathamien (1990; 1994; 2002; Locke ym. 1981) tavoitteenasettelun teoria (goal setting theory). Sen mukaan tavoitteenasettelun täsmällisyys ja vaikeusaste vaikuttavat suoraviivaisella, myönteisellä tavalla suoritustasoon – kuitenkin sillä ehdolla, että muut mahdolliset tekijät ja rajoitteet, kuten palautejärjestelmän toimivuus, on otettu huomioon. Voidaan olettaa, että niissä poliisin toimintayksiköissä, joissa asetetaan täsmällisiä ja haastavia tulostavoitteita ja joissa palautejärjestelmä tukee niiden saavuttamista, tulokset ovat parempia kuin yksiköissä, joissa tulostavoitteiden täsmällisyydessä, haastavuudessa ja/tai palautejärjestelmässä on puutteita.

Artikkelissa tarkastellaan myös työntekijöiden osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämistä sekä kehityssuunnitelmien laatimista ja noudattamista osana tulos- ja kehityskeskusteluja. Tässä osassa artikkelia kysytään, kuinka laajasti poliisihallinnossa on laadittu henkilökohtaisia kehityssuunnitelmia ja kuinka tunnollisesti laadittuja suunnitelmia on noudatettu. Samalla pohditaan, kuinka hyvin poliisihallinnossa on osattu hyödyntää tulos- ja kehityskeskustelujen antamaa mahdollisuutta oman osaamisen kehittämiseen ja organisaation osaamistarpeiden tyydyttämiseen.

24 Työn ja työvoiman heterogeenisuutta sivuavista tutkimuksista ks. esim. Cotton & Tuttle 1986; Johnson ym. 2005.

Artikkelin viimeisessä luvussa pohditaan niitä käytännön toimia, joiden avulla tulosjohtamista ja tulos- ja kehityskeskusteluja voidaan kehittää. Päätelmäluku perustuu sekä tämän artikkelin havaintoihin ja päätelmiin että aiempaan tutkimuskirjallisuuteen.

Tulosjohtaminen

Tulosjohtaminen voidaan nähdä osana uuden julkisjohtamisen (New Public Management, NPM) laajempaa kokonaisuutta. Uusi julkisjohtaminen on ollut 1980-luvun lopulta lähtien kansainvälisesti suhteellisen yhtenäinen kehityssuuntaus. Sen juuret ovat anglosaksisissa maissa, erityisesti Isossa-Britanniassa ja Yhdysvalloissa. Perusajatuksena on ollut, että virkakunta on toimistaan tilivelvollinen kansalaisille, joita varten julkisia palveluja tuotetaan ja jotka nämä palvelut maksavat. Kansalaisten on voitava tietää ja konkreettisella tavalla ymmärtää, mitä julkiset palvelut maksavat ja mitä julkisen palvelutuotannon avulla saadaan aikaan.

Julkisessa palvelutuotannossa toiminnan kustannukset ja vaikutukset, viime kädessä myös se pitkän aikavälin kokonaisvaikuttavuus, joka julkisen palvelutuotannon avulla saadaan aikaan, on kyettävä määrittämään ja todentamaan. Tulosohtaus ja tuloksellisuuden arviointi ovat julkisen hallinnon tietoisten kehittämistoimenpiteiden seurauksena vähitellen myös Suomessa korvanneet keskitetyn sääntelyohjauksen ja kiinteän menolajikohtaisen budjetoinnin. Laajasti ymmärretty tilivelvollisuusajattelu on täydentänyt aiemmin lähinnä vain laillisuus- ja virkavelvollisuusajatteluun rajoittunutta vastuukäsitystä. (Ks. esim. Pollitt 1988; 1990; 1994; Hood 1991; VM 2005.)

Isossa-Britanniassa The Audit Commission perustettiin vuonna 1983 vastaamaan Englannin ja Walesin paikallisviranomaisten toiminnan ulkoisesta tarkastustoimesta. Tehtävänä oli auttaa paikallisen tason toimintayksiköitä taloudellisemman (economy), tehokkaamman (efficiency) ja vaikuttavamman (effectiveness) julkisen palvelutuotannon toteuttamisessa. Taloudellisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden arviointikäsitteet omaksuttiin julkisen sektorin arviointitoiminnassa varsin laajasti, niin paikallishallinnossa kuin keskushallinnossa, ja niin Isossa-Britanniassa kuin kansainvälisesti. (Henderson-Stewart 1990; Carter & Klein & Day 1993; vrt. esim. VM 1988; Vuorensyrjä 1998; VM 2005.)

Tulosohtauksessa julkista palvelutuotantoa ohjataan taloudellisuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden kriteerein. Voidaan puhua kustannus-vaikutavuudesta (kustannukset, vaikuttavuus) ja tehokkuudesta (panokset, tuotok-

set). *Tulosohjauksen käsikirjan* mukaan tulosohjauksen ”(...) toiminnallinen ydin on sopijapuolten kyvyssä löytää oikea tasapaino käytettävissä olevien voimavarojen ja niillä saavutettavien tulosten välillä. Tulosohjauksen perusideana on, että voimavarat ja tavoitteet sekä toiminnan tehokkuus ja laatu ovat mahdollisimman hyvin tasapainossa keskenään ja että toiminnalla saadaan aikaan halutut vaikutukset.” (VM 2005, 9.)

Käytännössä tulostavoitteista sovitaan ministeriöiden ja virastojen välillä käytävissä tulosneuvotteluissa. Tuloksellisuuden arvioinnin virastokohtaisina indikaattoreina on poliisissa käytetty esimerkiksi katuturvallisuusindeksiä, liikenneturvallisuusindeksiä, selvitettyjen rikosten määrää suhteessa rikostorjunnan henkilötyövuosiin (kpl) ja rikostorjunnan kustannuksia suhteessa kaikkiin selvitettyihin rikoksiin (€).

Tulostavoitteet on tarkoitus välittää koko henkilöstön tiedoksi ja osittaa sekä jakaa ne henkilöstön tehtäviksi. Puhutaan tulostavoitteiden ”jalkauttamisesta” henkilöstölle. Tulos- ja kehityskeskustelut ovat keskeinen väline sekä tulostavoitteiden välittämisessä koko henkilöstölle että tulostavoitteiden toteutumisen arvioinnissa ja seurannassa. Tämän lisäksi tulos- ja kehityskeskustelut voivat henkilötasolla toimia tulostavoitteiden saavuttamisen tukena.

Tulos- ja kehityskeskustelu alaisen ja esimiehen välillä antaa mahdollisuuden työtehtäviä ja työsuorituksia koskevaan arviointiin ja tarjoaa mahdollisuuden tukea henkilökohtaisten tulostavoitteiden saavuttamista henkilökohtaisen kehityssuunnitelman avulla. Käytössä on myös henkilökohtaisen suoritusosan palkkaelementti, josta päätetään osana tulos- ja kehityskeskusteluja. Aiemman tutkimuksen perusteella palkkakannustimen varianssi – tässä mielessä palkkakannustimen käyttö – on kuitenkin ollut poliisihallinnossa melko vähäinen (Tuomela 2007; Vuorensyrjä 2009).

Kustannusvaikuttavuuden ja tehokkuuden osuva, kohteenmukainen arviointi on osoittautunut julkisella sektorilla vaikeaksi tehtäväksi. Kustannusvaikuttavuustutkimuksen näkökulmasta ongelmana on, että julkisessa palvelutuotannossa lopputuotteisiin ja palveluihin sisältyy monia julkishyödykeluontoisia ja osin myös erittäin abstrakteja ja vaikeasti määriteltäviä tavoitteita, joille ei voida osoittaa suhteellisen arvon mittoja (suhteellisia hintoja). Oikeusvaltion ylläpitämisen, kansalaisten turvallisuuskokemusten tai kansalaisten yhdenvertaisuuden suhteellista arvoa on vaikea mitata.

Tehokkuustutkimus on niin ikään osoittautunut vaativaksi tehtäväksi. Parhaita käytäntöjä ja osaamisen koko syvyyttä on ollut vaikeata tyhjentävästi kuvata panosten ja tuotosten teknisenä (formaalina) suhteena. Nämä vaikeudet luonnehtivat läpäisevästi kaikkea tehokkuustutkimusta (ml. kehittyneet tehokkuustutkimuksen menetelmät, kuten DEA). Tutkimus- ja arviointikirjallisuudessa on kuitenkin 2000-luvulla yleistynyt – lähinnä lääketieteellistä

arviointikirjallisuutta seuraten, mutta vähitellen myös muussa realistisesti suuntautuneessa arvioinnissa – vaatimus toimintakäytäntöjen todennetuista vaikutuksista (evidence-based practice). On ajateltu, että on kyettävä todentamaan, mitkä yksittäiset asiointilat ovat seurausta julkisen yksikön, hankkeen, tai ohjelman omasta toiminnasta, mitkä eivät. (Vuorensyrjä 1998; VM 2005; esim. Mullen & Bellamy & Bledsoe 2008.)

Yksi perusedellytys tuloshajauksen toimuudelle on, että toimintayksiköiden tulostavoitteet kyetään ilmaisemaan konkreettisina, kaikkien ymmärrettävissä olevina tuotanto- tai palvelutavoitteina. Tulostavoitteiden tulee olla selviä sekä kansalaisille että toimintaa ohjaaville viranomaisille. Ne tulee kyetä välittämään selvinä ja konkreettisina tulostavoitteina myös henkilöstölle. Henkilöstön hyvä kokonaiskuva oman toimintansa merkityksestä osana koko organisaation toimintaa ja toiminta-ajatusta tukee lopputuotteen laatua ja organisaation laatutyötä. Työntekijä osaa arvioida oman työnsä ja työtehtäviensä eri osatekijöiden merkityksen tyhjentävästi vasta silloin, kun hän ymmärtää oman työnsä ja omien työvaiheidensa kytkökset koko työ- ja tuotantoprosessiin. Vasta tästä näkökulmasta katsoen työntekijä voi osata erottaa tuotantoprosessin näkökulmasta kriittisen tärkeät työtehtävät ja työvaiheet tehtävistä ja vaiheista, jotka ovat vähemmän tärkeitä.

Tavoitteenasettelun motivaatioteoria (goal setting theory; ks. esim. Locke & Latham 1990; 1994; 2002; Locke ym. 1981) tukee yksilötasolla ajatusta tulostavoitteiden asettelun ja tuloksellisuuden keskinäisestä yhteydestä. Locken ja Lathamien teorian mukaan ihmisen toimintaa ja päätöksentekoa voidaan ymmärtää päämäärään pyrkivänä, tietoisena toimintana, jota ohjaavat ihmisen itselleen asettamat tai hänelle asetetut tavoitteet. Sillä, onko kyse itse itselle asetetuista tavoitteista vai muiden asettamista tavoitteista, ei näyttäisi olevan suurta merkitystä. Tärkeämpää on, että tavoitteilla on järjevä perustelu (rationale), jonka työntekijä voi ymmärtää ja hyväksyä. Yksinkertaisin motivaatiolähtöinen selitys työsuorituksissa havaituille tasoeroille on Locken ja Lathamien mukaan se, että tavoitteet eritasoisten suoritusten taustalla ovat erilaisia (Locke & Latham 1994, 15).

Teoria voidaan kirjoittaa yksinkertaiseksi lauseeksi (4.1), jonka mukaan suoritustaso (performance) paranee tavoitteenasettelun täsmällisyyden (**GS**, goal specificity) ja tavoitteenasettelun vaikeusasteen (**GD**, goal difficulty) funktiona, sillä ehdolla, että muut keskeiset rajoittavat tekijät (**X**) on otettu huomioon. Näitä muita rajoittavia tekijöitä ovat tavoitteen koettu tärkeys (goal importance), sitoutuneisuus tavoitteeseen (goal commitment), henkilön itseluottamus (self-efficacy), palaute (feedback) sekä tavoitteen tai annetun

tehtävän monimutkaisuus (task complexity). (Ks. Locke & Latham 2002.)²⁵

$$SUORITUSTASO = g(GS, GD | X). \quad (4.1)$$

Kannustava ja rakentava palaute on yksi tärkeimmistä hyvän suoritustason ehdoista. Hyvään suoritustasoon pääseminen ja sen ylläpitäminen edellyttävät toimivaa palautejärjestelmää ja palautteenantoa. Palautteella Locke ja Latham eivät tarkoita niinkään ulkoisia palkkioita kuin palautteenannon yhteyttä sisäiseen motivaatioon ja sitä kautta hyvään suoritustasoon. Yhteys on tavoiteteorian mukaan vahva.

Locke ja Latham (2002) kuvaavat myös sitä mekanismia (g), jonka perusteella voidaan ajatella, että suoritustaso paranee tavoitteenasettelun täsmällisyyden ja vaikeusasteen seurauksena. He mainitsevat neljä eri tekijää, jotka auttavat ymmärtämään sitä, että täsmällinen ja haastava tavoite johtaa parempaan suoritukseen kuin epämääräinen ja helppo tavoite. Locke ja Latham viittaavat

1. Ahkeruuteen ja työpanokseen (ponnistus, effort), jonka työntekijä tavallisesti sovittaa tavoitteenasettelun mukaiseksi;
2. Keinojen valinnan ja toiminnan suuntaamisen mahdollistumiseen tavoitteiden täsmentymisen myötä (choice/direction);
3. Pitkäjänteisyyteen, jota täsmällinen, haastava tavoite edellyttää (persistence), sekä;
4. Konkreettisiin tiedonlähteisiin ja toimintatapoihin, joihin tavoitteenasettelu jo itsessään usein viittaa (strategies). (Locke & Latham 2002, 706–707, 714.)

Tutkimuskirjallisuuden perusteella voidaan olettaa, että yksiköissä, joissa asetetaan täsmällisiä ja haastavia tulostavoitteita ja joissa palautejärjestelmä tukee niiden saavuttamista, tulokset ovat parempia kuin yksiköissä, joissa tulostavoitteiden täsmällisyydessä, haastavuudessa ja/tai palautejärjestelmässä on puutteita.

Ajatus on arkijärjen näkökulmasta uskottava. Tavoitteenasettelun motivaatioteorian perusteella oletuksena on, että poliisihallinnossa *jatkuva työtä ohjaava vuorovaikutus, joka on rakentavaa ja pyrkii täsmällisesti ja tinki-mättä hyvään poliisityöhön, tuottaa hyviä poliisitoiminnan tuloksia.*

Empiirisen tutkimuksen tulokset ovat olleet teorian oletusten mukaisia, tai ainakin suurelta osin samansuuntaisia sen kanssa. Selvästi asetettu, yk-

25 Locken ja Lathamin (2002) mallissa on lisäksi simultaaninen osa siten, että onnistuneesta, hyvästä suorituksesta (*performance*) voi seurata syvenevä sitoutuminen tavoitteisiin (*goal commitment*), joka puolestaan on yksi hyvän suoritustason (*performance*) keskeisistä tekijöistä: *performance* → *commitment* → *performance*. Ks. tarkemmin Latham & Locke 2002.

sityiskohtainen tavoite johtaa parempaan suoritukseen kuin epämääräinen, yleisluontoisesti asetettu tavoite, kun muut suoritukseen vaikuttavat tekijät on otettu huomioon. On myös havaittu, että vaativa tavoite tuottaa paremman suorituksen kuin vaatimaton tavoite. Edelleen on havaittu, että täsmällinen ja vaativa tavoitteenasettelu yhdistettynä suoritusten systemaattiseen arviointiin ja palautteeseen parantaa suorituksia enemmän kuin kumpikaan näistä kahdesta toimenpidelajista erikseen. (Locke & Latham 1990; 1994; 2002.)

Tulos- ja kehityskeskustelut

Tulos- ja kehityskeskustelujen asema on keskeinen tulostavoitteiden välittämisessä henkilöstölle, niiden osittamisessa ja jakamisessa henkilöstön tehtäviksi ja myös tulostavoitteiden toteutumisen seurannassa ja arvioinnissa. Tulos- ja kehityskeskusteluilla on kuitenkin myös muita tehtäviä. Vuoden 2009 alussa otettiin käyttöön poliisihallinnon uusi tulos- ja kehityskeskustelulomake. Lomakkeen ohjeteksti vastasi seuraavalla tavalla lomakkeen alussa esitettyyn kysymykseen siitä, miksi tulos- ja kehityskeskusteluja käydään.

”Tulos- ja kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu henkilön työhön, työhyvinvointiin ja osaamisen kehittämiseen liittyvistä asioista. Onnistunut tulos- ja kehityskeskustelu vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, työsuoritukseen ja viihtyvyyteen sekä lopulta myös palkkausjärjestelmän toimivuuteen. Se on tilaisuus antaa molemmin puolin palautetta työssä suoriutumisesta ja sopia työhön vaikuttavista asioista.”
(Tulos- ja kehityskeskustelulomake 2009.)

Tulos- ja kehityskeskustelujen keskeisten piirteiden hieman yksityiskohtaisempaan tulkintana voidaan esittää, että tulos- ja kehityskeskustelu:

1. Määrittelee kuluneen vuoden työsuoritusta koskevan arvion perusteella henkilökohtaisen *suoritustason* ja suoritustason perusteella palkan *suoritusosan* (0-32 % vaatimustason mukaisesta peruspalkasta; 10 %:n oletusarvo ennen ensimmäistä tulos- ja kehityskeskustelua).
2. Määrittelee työntekijän *henkilökohtaisen kehityssuunnitelman* tulevan kalenterivuoden ajaksi; kehityssuunnitelmaa laadittaessa tarkastellaan osaamisen vahvuuksia, osaamisen kehittämistarpeita ja mahdollisia täydennyskoulutustavoitteita; osaamisen kehittämistä suunnitellaan sekä henkilökohtaisten osaamistarpeiden ja uranäkymien että organisaation osaamistarpeiden näkökulmasta.

3. Sovittaa sekä henkilökohtaisen suoritusosan että henkilökohtaisen kehitymis-suunnitelman osaksi yksikön tulosoajasta. Tavoitteena on *sitouttaa henkilöstö tulostavoitteisiin*: välittää henkilöstölle tieto tulostavoitteista, osittaa ja jakaa tulostavoitteet henkilöstön tehtäviksi sekä seurata ja tukea tulostavoitteiden toteutumista. Näillä sitouttamispyrkimyksillä on tutkimuskirjallisuuden perusteella merkittäviä vaikutuksia siihen, kuinka henkilöstö sitoutuu omaan työhönsä ja kokee oman työnsä mielekkyuden. (Vuorensyrjä 2009.)

Työtä ja työoloja tutkivan kansallisen työolobarometrin 2007 (ks. Työ- ja elinkeinoministeriö 2008) mukaan yli puolet kaikista työssä olevista palkansaajista arvioi, että työn suoritusvaatimukset ovat kasvaneet. Poliisin toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja luo uusia vaatimuksia julkisia palveluja tuottavalle virkakunnalle. Poliisin koko toimiala on teknistynyt ja kansainvälistynyt ja edellyttää monimutkaisten kokonaisuuksien hallintaa. Tiedon ja informaation varanto- ja vaihtorakenteet ovat suurelta osin avoimia ja dynaamisia. Osaamista on päivitettävä jatkuvasti.

Poliisihallinnolle tyypillinen asiantuntijuus on toimialan ja ammatin mukaisesti eriytynyttä osaamista, jolloin oman työyhteisön ja organisaation konkreettinen tuki osaamisen ja asiantuntijuuden kehittämiseksi on merkittävässä asemassa. Yksittäisen työntekijän saamalla kehittymisen tuella on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon, asenteisiin, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Tuen merkitys näkyy organisaation arvoissa ja konkretisoituu työn laadussa. (Elo & Feldt 2005; Mustonen 2009.)

Vaikka suoritusvaatimukset ovat kasvaneet, vain alle kolmannes työolobarometriin vuonna 2007 vastanneista katsoi, että heidän mahdollisuutensa käyttää omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan olivat lisääntyneet. Näyttää siltä, että kehitys ei ole ollut tasapainoista, kun ajatellaan työn määrää suhteessa työn laatuun. Kiire ja työpaine voivat aiheuttaa sen, että kokemus työn mielekkyydestä ja samalla analyttinen ja kehittävä ote työhön katoavat, kun työtä alkavat määritellä työn ulkoiset rajoitteet. Samalla murtuu Locken ja Lathamien kuvaama sidos yhtäältä työntekijän oman sisäisen motivaation ja sitoutumisen ja toisaalta hyvän suoritustason – laadun – välillä.

Valtiolla työnantajan kustantamaan koulutukseen on osallistuttu vilkkaammin ja koulutus on ollut kestoltaan pidempää kuin muilla sektoreilla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008). Valtiosektorilla henkilöstöä on kannustettu koulutukseen. Toiminta on ollut tässä mielessä aktiivista, kun sitä verrataan teollisuuteen, yksityisiin palveluihin ja kuntasektoriin.

Koulutuksen mittakaavaa ja sen kohdentamista on kuitenkin seurattava ja arvioitava jatkuvasti. Työtehtävien muutos ja osaamisvaatimusten kasvu edellyttävät johdolta vahvaa näkemystä siitä, mihin suuntaan organisaation

osaamisvaatimukset ovat kehittymässä. Organisaation on tiedostettava omat kriittiset menestystekijänsä ja asiantuntemukseen liittyvät kehittämiskohde- teet, jotta toimintaympäristön ja osaamisvaatimusten muutoksiin pystytään vastaamaan ajoissa. Organisaation strategia, tulosohjaus ja tulostavoitteiden asettelu sekä tulos- ja kehityskeskustelu antavat välineitä tähän työhön. (Korpelainen 2007.) Näiden välineiden hyödyntämisessä on kuitenkin edelleen merkittävää vaihtelua poliisin eri toimintayksiköiden välillä.

Tulos- ja kehityskeskustelujen mahdollisuus toimia aitona kehittymistä tukevana prosessina on rakennettu tulos- ja kehityskeskustelujen sisään. Tätä varten tulos- ja kehityskeskustelulomakkeessa on kysymyksiä, joiden avulla voidaan laatia henkilökohtainen kehityssuunnitelma (kehittämistoimenpiteet). Esimies ja alainen sopivat yhdessä yksityiskohtaiset kehittämistoimenpiteet, jotka tukevat osaamisen kehittymistä sekä organisaation että työntekijän itsensä tarpeita ajatellen. Tavoitteiden selkeä kirjaaminen ja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman huolellinen suunnittelu vaikuttavat myönteisellä tavalla motivaatioon, työn mielekkyyteen ja sitoutumiseen. Organisaation näkökulmasta tavoitteena on, että työn laatu ja tuloksellisuus paranevat ja että henkilöstön ammattitaito pysyy ajan tasalla. Työntekijä saa puolestaan mahdollisuuden verrata organisaation tavoitteita omiin kehitysedellytyksiinsä ja omiin urasuunnitelmiinsa. Onnistunut tulos- ja kehityskeskustelu ja tulosjohtamisessa onnistunut esimiestyö tukevat työntekijän osaamisen kehittymistä ja auttavat samalla organisaatiota selviämään sille asetetuista tavoitteista.

Vastuu tuloksellisuudesta ja yhteistyön sujuvuudesta on kaikilla osapuolilla, niin työntekijöillä, esimiehillä kuin koko organisaatiollakin. Kehityssuunnitelman laatimisessa työntekijän oma aktiivisuus kuitenkin korostuu. Kehittämistoimenpiteiden suunnittelua ja sopimista varten on hyvä pohtia omia osaamisen kehittämiseen ja uraan kohdistuvia toiveita ja ottaa selvää tarjolla olevista mahdollisuuksista ennen tulos- ja kehityskeskustelun toteuttamisajankohtaa.

4.2. Tulosjohtaminen ja tulos- ja kehityskeskustelut poliisin henkilöstöbarometrissa 2010

Poliisin henkilöstöbarometrin kyselytutkimuksessa tulosjohtamista ja tulos- ja kehityskeskusteluja on tutkittu vastaajan omaa työtään ja sen ohjausta koskevien arvioiden näkökulmasta. Kysymykset on laadittu siten, että ne kytkeytyvät sisällöllisesti Locken ja Lathamien tavoitteenasettelun teoriaan.

Henkilöstöbarometriin (2010) sisältyi kysymyksiä tavoitteiden asettelusta, arvioinnista ja palautteesta. Käytännössä vastaajat saivat ottaa kantaa seuraaviin väitteisiin:

”Tiedän oman yksikköni tulostavoitteet”

”Työlleni on määritelty selkeät tulostavoitteet”

”Työni tulostavoitteet ovat sopivan haasteelliset”

”Tiedän mistä olen vastuussa”

”Tiedän kuinka työsuorituksiani arvioidaan”

”Saan riittävästi palautetta työni tuloksista”

Vastausvaihtoehtojen asteikko oli viisiportainen (1-5): täysin eri mieltä (1), jokseenkin eri mieltä, en samaa enkä eri mieltä, jokseenkin samaa mieltä, täysin samaa mieltä (5).

Tulos- ja kehityskeskustelujen toteuttamisesta vastaajilta kysyttiin:

”Oletko käynyt tulos- ja kehityskeskusteluja viimeksi kulu-
neen vuoden aikana?”

”Laadittiinko sinulle tulos- ja kehityskeskusteluiden pohjalta
henkilökohtainen kehittämissuunnitelma?”

”Jos vastasit kyllä edelliseen, onko laadittua kehittämissuun-
nitelmaa noudatettu?”

Vastausvaihtoehtoja oli kaikissa näissä kysymyksissä kaksi (olen, en; kyllä, ei). Näiden peruskysymysten lisäksi vastaajilta pyydettiin vielä arviota tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä:

”Kuinka hyödyllisinä pidät käymiäsi tulos- ja kehityskeskusteluja?”

Vastausvaihtoehtojen asteikko oli viisiportainen (1-5): erittäin hyödyttöminä (1), melko hyödyttöminä, ei hyödyllisinä eikä hyödyttöminä, melko hyödyllisinä ja erittäin hyödyllisinä (5).

Jakaumatulosten perusteella henkilöstö tietää vastuunsa tarkasti ja tuntee myös oman yksikkönsä tulostavoitteet suhteellisen hyvin. Vuonna 2010 yhteensä 85 % vastaajista oli ”jokseenkin tai täysin samaa mieltä” väitteen kanssa, jonka mukaan *tiedän mistä olen vastuussa* (5.2 % ”jokseenkin tai täysin eri mieltä”). Yhteensä 74 % vastaajista oli ”jokseenkin tai täysin samaa mieltä” väitteen kanssa, jonka mukaan *tiedän oman yksikköni tulostavoitteet* (9.7 % ”jokseenkin tai täysin eri mieltä”). Näitä voidaan pitää tulosjohtamisen hyvin onnistuneina vahvuusalueina. (Ks. liite 4.1.)

Tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä ja palautteen saamista arvioidaan osa-alueen kysymyksistä kriittisimmin. Vuonna 2010 alle 40 % vastaajista oli ”jokseenkin tai täysin samaa mieltä” väitteen kanssa, jonka mukaan *saan riittävästi palautetta työni tuloksista* (31 % ”jokseenkin tai täysin eri mieltä”) ja vain noin 34 % vastaajista piti tulos- ja kehityskeskusteluja ”melko tai erittäin hyödyllisinä” (44 % ”melko tai erittäin hyödyttöminä”). (Ks. liite 4.1.)

Tuloksissa kiinnittää huomiota etenkin ajallinen muutos vuodesta 2008 vuoteen 2010. Tavoitteen asettelun, arvioinnin ja palautteen tulokset ovat heikentyneet kautta linjan (liite 4.1). Poliisin hallintorakennemuutos ja sen aiheuttamat muutokset organisaatioon ja työtehtäviin ovat omalta osaltaan saattaneet vaikeuttaa monen henkilön kohdalla tavoitteenasettelun, arvioinnin ja palautteen hahmottamista omassa työssä.

Myös tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä koskevien arvioiden kehitys on ollut kielteistä. Niiden osuus, jotka ovat kokeneet käymänsä keskustelut ”melko tai erittäin hyödyllisiksi”, on laskenut 3.6 prosenttiyksiköllä (vuonna 2008 37.4 %, vuonna 2010 33.8 %). Tulos- ja kehityskeskustelujen uudistustyö vuosien 2008 ja 2010 välillä, joka keskittyi lomakkeiston kehittämiseen, ei ainakaan tästä näkökulmasta katsottuna ole tuottanut haluttuja tuloksia. Vuonna 2010 yhteensä 44.3 % henkilöstöstä koki tulos- ja kehityskeskustelut melko tai erittäin hyödyttömiksi (vrt. Vuorensyrjä, 2009, 13). (Liite 4.1.)

Taulukoissa 4.1 – 4.3 vuoden 2010 henkilöstöbarometrituloksia tarkastellaan tavallisimpien taustamuuttujien, iän, sukupuolen ja virka-aseman, mukaan. Tässä käytetään tavoitteen asettelun, arvioinnin ja palautteen summamuuttujaa ($\alpha = 0.873$) sekä muuttujaa, jossa henkilöstö arvioi tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä.

Yleisesti voidaan todeta, että ikääntynyt henkilöstö, keskimääräistä korkeammassa virka-asemassa toimiva henkilöstö ja mieshenkilöstö kokevat tavoitteiden asettelun, arvioinnin ja saamansa palautteen keskimääräistä myönteisemmin, kun taas nuoret henkilöstöryhmät, keskimääräistä alemmassa virka-asemassa toimivat ja naiset kokevat nämä tulosjohtamisen kannalta keskeiset asiat keskimääräistä kielteisemmin. Taustamuuttujien mukaiset erot

ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < .001$) tai merkitseviä (sukupuoli, $p < .01$). Tavoitteiden asettelu, arviointi ja palaute siis selkenevät iän ja kokemuksen ja myös virka-aseman myötä. (Ks. taulukot 4.1, 4.2 ja 4.3.)

Tulos- ja kehityskeskustelujen osalta kuva on hieman toisenlainen. Sekä nuoret että ikääntyneet henkilöstöryhmät, keskimääräistä korkeammassa virka-asemassa toimivat ja naiset kokevat tulos- ja kehityskeskustelut keskimääräistä hyödyllisemmiksi, kun taas keski-ikäiset, keskimääräistä alemmassa virka-asemassa toimivat ja miehet kokevat tulos- ja kehityskeskustelut keskimääräistä hyödyttömämmiksi. Taustamuuttujien mukaiset erot ovat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < .001$). (Ks. taulukot 4.1, 4.2 ja 4.3.)

Taulukko 4.1. Ikä, tulosjohtaminen ja tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyys

		\bar{x}	s	Luottamusrajat 95 %		n
Tavoitteiden asettelu, arviointi ja palaute yhteensä	-29	3.40	0.70	3.36	3.45	933
	30-39	3.52	0.78	3.49	3.55	1993
	40-49	3.68	0.81	3.65	3.72	2196
	50-	3.84	0.80	3.80	3.87	1930
	yhteensä	3.64	0.80	3.62	3.66	7052
Kuinka hyödyllisinä pidät tulos- ja kehityskeskusteluja	-29	2.92	1.06	2.84	3.00	715
	30-39	2.66	1.16	2.61	2.72	1888
	40-49	2.79	1.19	2.74	2.84	2165
	50-	2.95	1.23	2.90	3.01	1910
	yhteensä	2.81	1.18	2.78	2.84	6678

Lähde: HB 2010

Taulukko 4.2. Sukupuoli, tulosjohtaminen ja tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyys

		\bar{x}	s	Luottamusrajat 95 %		n
Tavoitteiden asettelu, arviointi ja palaute yhteensä	nainen	3.60	0.78	3.56	3.63	1921
	mies	3.66	0.80	3.64	3.68	5015
	yhteensä	3.64	0.80	3.62	3.66	6936
Kuinka hyödyllisinä pidät tulos- ja kehityskeskusteluja	nainen	2.98	1.16	2.92	3.03	1810
	mies	2.75	1.19	2.72	2.78	4755
	yhteensä	2.81	1.18	2.78	2.84	6565

Lähde: HB 2010

Taulukko 4.3. Virka-asema, tulosjohtaminen ja tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyys

		\bar{x}	s	Luottamusrajat 95 %		n
Tavoitteiden asettelu, arviointi ja palaute yhteensä	miehistö	3.47	0.77	3.45	3.50	3435
	alipäällystö	3.84	0.75	3.81	3.88	1574
	päällystö	4.10	0.74	4.04	4.16	564
	päällikkö/ apul. pääl.	4.52	0.49	4.42	4.61	103
	vartija	3.61	0.80	3.49	3.73	171
	tsto	3.59	0.78	3.55	3.64	1071
	muu	3.58	0.86	3.49	3.67	340
	yhteensä	3.64	0.80	3.62	3.66	7258
Kuinka hyödyllis- inä pidät tulos- ja kehityskeskus- teluja	miehistö	2.51	1.12	2.47	2.55	3134
	alipäällystö	2.86	1.15	2.80	2.92	1559
	päällystö	3.53	1.12	3.44	3.63	557
	päällikkö/ apul. pääl.	4.05	0.86	3.88	4.21	105
	vartija	2.73	1.17	2.55	2.91	167
	tsto	3.02	1.16	2.95	3.09	1020
	muu	3.13	1.19	3.00	3.26	333
	yhteensä	2.81	1.18	2.78	2.84	6875

Lähde: HB 2010

Näyttää siltä, että päälliköt, apulaispäälliköt ja päällystö ovat kaikilta osin kiinteämmin mukana tulosohjauksessa, tulosjohtamisjärjestelmässä ja tulos- ja kehityskeskusteluissa kuin alipäällystö ja miehistö. Tästä näkökulmasta katsottuna on ymmärrettävää, että esimiestoiminnan ja johtamisen merkitys on suuri myös kokonaisuuden – muun henkilöstön käsitysten – kannalta. Tavoitteiden asettelu, arviointi, palaute ja tulos- ja kehityskeskustelut välittyvät koko henkilöstölle esimiesten kautta.

Edellä kuvattujen taustamuuttujien lisäksi myös tehtävälueen ja tulosjohtamisen sekä tehtävälueen ja tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyyden välillä havaittiin tilastollisesti merkitsevät riippuvuudet (kummassakin

tapauksessa $p < .001$). Riippuvuudet eivät olleet näissä tapauksissa yhtä voimakkaita kuin muiden muuttujien tapauksissa, mutta ne olivat kuitenkin tilastollisesti merkitseviä ja laadullisesti (sisällöllisesti) uskottavan suuntaisia. Etenkin liikenteen valvonta sekä sisäinen hallinto ja tukitehtävät erosivat muista tehtäväalueista. Yleiskuva on se, että tavoitteiden asettelu, arviointi ja palaute toimivat liikennevalvonnassa jonkin verran muita tehtäväalueita paremmin ja että tulos- ja kehityskeskustelut koetaan sisäisessä hallinnossa ja tukitehtävissä selvästi muita tehtäväalueita hyödyllisemmiksi. (Ks. taulukko 4.4.a ja 4.4.b ks. myös kuvio 4.1.)

Tämän yleiskuvan taakse kätkeytyy monia mielenkiintoisia eroja eri tehtäväalueiden välillä. Kun esimerkiksi tarkastellaan *omalle työlle asetettujen tulostavoitteiden selkeyttä* jakaumina tehtäväalueiden mukaan, tulokset ovat kuvion 4.1 mukaiset. Tulostavoitteiden asettelu on muita tehtäväalueita selkeämpää liikenteen valvonnan tehtävissä, vaativassa rikostutkinnassa (huumerikostutkinta, talousrikostutkinta, väkivaltarikostutkinta) sekä sisäisessä hallinnossa ja tukitehtävissä. Ongelmallisempaa tulostavoitteiden selkeä määrittely on sen sijaan pidätettyjen ja säilöön otettujen vartioinnissa, päivystyksessä sekä lyhytkestoisessa rikostutkinnassa. Tulokset ovat samansuuntaisia myös muiden tulostavoitteiden asettelua, arviointia ja palautetta koskevien muuttujien suhteen. (Ks. taulukko 4.4, kuvio 4.1.)

Taulukko 4.4.a. Tehtävääalue ja tulosjohtaminen

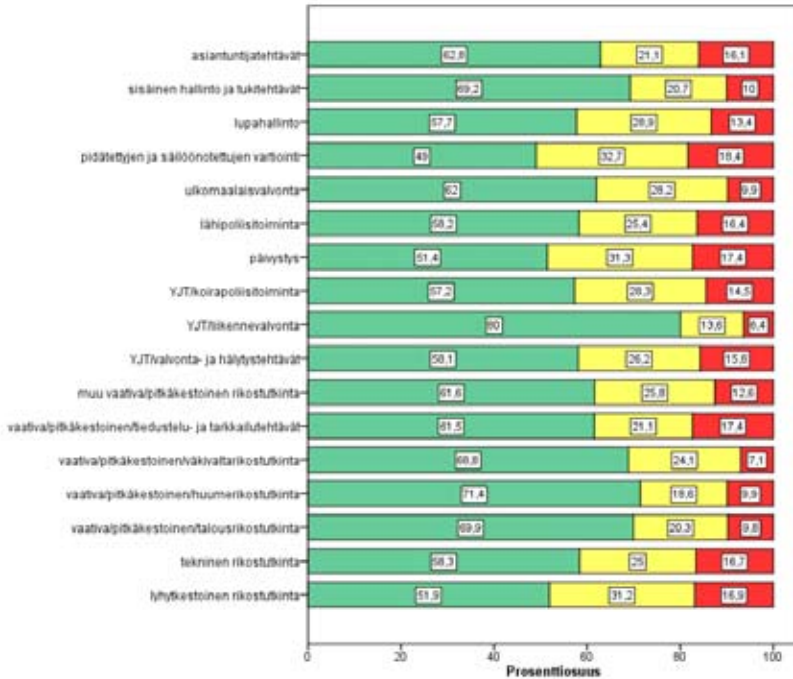
		\bar{x}	s	Luottamusrajat 95 %		n
Tavoitteiden asettelu, arviointi ja palaute yhteensä	lyhykestoinen rikostutkinta	3.52	0.78	3.47	3.58	886
	tekninen rikostutkinta	3.64	0.81	3.53	3.76	179
	talous-rikostutkinta	3.82	0.74	3.74	3.91	285
	huume-rikostutkinta	3.75	0.69	3.64	3.85	159
	väkivalta-rikostutkinta	3.78	0.70	3.67	3.88	170
	tiedustelu- ja tarkkailutehtävät	3.65	0.92	3.51	3.80	161
	muu vaativa/pitkäkestoinen rikostutkinta	3.70	0.77	3.64	3.77	499
	valvonta- ja hälytystehtävät	3.53	0.78	3.49	3.56	2094
	liikennevalvonta	3.89	0.76	3.83	3.95	546
	koirapoliisitoiminta	3.42	0.74	3.30	3.54	152
	päivystys	3.59	0.88	3.44	3.74	143
	lähipoliisitoiminta	3.67	0.74	3.49	3.85	66
	ulkomaalaisvalvonta	3.80	0.66	3.64	3.95	71
	pidätettyjen ja säilöön otettujen vartiointi	3.66	0.76	3.53	3.78	147
	lupahallinto	3.61	0.79	3.55	3.68	586
	sisäinen hallinto ja tukitehtävät	3.87	0.79	3.80	3.95	462
	asiantuntija-tehtävät	3.66	0.88	3.59	3.73	570
	yhteensä	3.64	0.80	3.62	3.66	7176

Lähde: HB 2010

Taulukko 4.4.b. Tehtäväalue ja tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyys

	\bar{x}	s	Luottamus- rajat 95 %		n
lyhytkestoinen rikos- tutkinta	2.65	1.13	2.57	2.73	788
tekninen rikostutkinta	2.76	1.11	2.60	2.93	177
talousrikostutkinta	2.87	1.13	2.74	3.00	283
huumerikostutkinta	2.51	1.15	2.33	2.70	154
väkivaltarikostutkinta	2.98	1.11	2.80	3.15	164
tiedustelu- ja tarkkailu- tehtävät	2.63	1.16	2.45	2.81	157
muu vaativa/pitkäkes- toinen rikostutkinta	2.83	1.14	2.73	2.94	486
valvonta- ja hälytystehtävät	2.63	1.17	2.58	2.68	1958
liikennevalvonta	2.76	1.15	2.66	2.86	518
koirapoliisitoiminta	2.28	1.08	2.10	2.45	147
päivystys	2.59	1.17	2.39	2.79	134
lähipoliisitoiminta	3.14	1.21	2.84	3.44	64
ulkomaalaisvalvonta	2.73	1.06	2.46	3.01	60
pidätettyjen ja säilöön otettujen vartiointi	2.73	1.20	2.53	2.93	141
lupahallinto	3.06	1.14	2.96	3.15	554
sisäinen hallinto ja tukitehtävät	3.41	1.14	3.30	3.51	453
asiantuntijatehtävät	3.13	1.23	3.03	3.23	556
yhteensä	2.80	1.18	2.77	2.83	6794

Lähde: HB 2010



- Täysin tai jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Täysin tai jokseenkin eri mieltä

Lähde: HB 2010
n/N = 7207/7350

Kuvio 4.1. Työlleni on määritelty selkeät tulostavoitteet: henkilöstön vastaukset tehtäväalueen mukaan

Mielenkiintoinen kysymys on, mitä tehtäväalueen omavaikutukselle tapahtuu, kun malliin otetaan mukaan muita selittäviä tekijöitä (virka-asema, työkokemus poliisihallinnon palveluksessa, lähiesimiestoiminnan onnistuneisuus, ylemmän johdon toiminnan onnistuneisuus). Kysymykseen vastataan tämän artikkelin seuraavassa tutkimuksellisessa jaksossa (4.3).

4.3. Henkilökohtaisten tulostavoitteiden asettelu ja arviointi sekä ammatillisen kehittämisen tuki

4.3.1 Henkilökohtaisten tulostavoitteiden asettelu ja arviointi: tehtävääalueen mukainen analyysi

Tulostavoitteiden asettelun, arvioinnin ja palautteen muuttujat ovat yhteydessä moniin henkilöstöbarometrin muihin muuttujiin. Näistä muuttujista laskettu summamuuttuja korreloi:²⁶

- positiivisesti **lähiesimiestoiminnan onnistuneisuutta** koskevien arvioiden kanssa (lähimmän esimiehen toiminta kokonaisuudessaan, $r = .429$),
- positiivisesti **organisaation ylemmän johdon toiminnan onnistuneisuutta** koskevien arvioiden kanssa (ylemmän johdon toiminta kokonaisuudessaan, $r = .453$),
- positiivisesti **omaa työtä ja sitoutumista** koskevien arvioiden kanssa, erityisen sen kysymyksen kanssa, jossa vastaaja otti kantaa väitteeseen, ”**tunnen, että työpanostani arvostetaan työyhteisössäni**” ($r = .545$),
- negatiivisesti **töiden ja tehtävien jakoa koskevien ristiriitojen** kanssa ($r = -.338$) sekä
- negatiivisesti työuupumusmittarista (BBI-15) lasketun ulottuvuuden, **heikentyneen ammatillisen itsetunnon** kanssa ($r = -.338$).

Riippuvuudet ovat oletetun suuntaisia ja linjassa aiempien tulos- ja kehityskeskusteluja ja poliisin uutta palkkausjärjestelmää koskevien tutkimustulosten kanssa (Tuomela 2007; Mälkiä & Huotari 2008; Vuorensyrjä 2009).

Tämän artikkelin analyysissä selitettävänä muuttujana on *henkilökohtaisten tulostavoitteiden asettelu ja arviointi* (y). Tulostavoitteiden asettelun, arvioinnin ja palautteen kaikki indikaattorimuuttujat latautuvat ominaisarvokriteerin perusteella yhdelle faktorille. Suurimmat lataukset eli käytännössä ulottuvuuden kuvauksen kannalta paras validiteetti on seuraavilla kolmella eri muuttujalla:²⁷ *työlleni on määritelty selkeät tulostavoitteet* ($\lambda = .705$), *työni tulostavoitteet ovat sopivan haasteelliset* ($\lambda = .569$) ja *tiedän, kuinka*

26 Summamuuttuja, johon on laskettu mukaan kaikki kuusi indikaattorimuuttujaa ($\alpha = 0.873$): tiedän oman yksikköni tulostavoitteet, työlleni on määritelty selkeät tulostavoitteet, työni tulostavoitteet ovat sopivan haasteelliset, tiedän mistä olen vastuussa, tiedän kuinka työsuorituksiani arvioidaan, saan riittävästi palautetta työni tuloksista

27 PAF.

työsuorituksiani arvioidaan ($\lambda = .578$).²⁸ Nämä kolme muuttujaa kytkeytyvät erityisesti henkilökohtaisten tavoitteiden asetteluun ja arviointiin, minkä lisäksi ne vastaavat tarkoin Locken ja Lathamien tavoitteenasettelun teorian teoriakuvausta. Tämän jakson analyysissä käytetään näistä syistä tällä tavoin rajautunutta kolmen indikaattorimuuttujan summamuuttujaa ($\bar{y} = 3.55$, $s = 0.89$).

Selittävinä muuttujina käytetään poliisialan tutkimuksissa lähes poikkeuksetta tärkeimmiksi osoittautuneita taustamuuttujia, poliisihallinnon työkokemuksen määrää (vuosina; $\bar{x} = 16.39$, $s = 11.06$), tehtävälueumuuttujaa sekä virka-asemaa (X). Taustamuuttujista sukupuoli ja ikä jätettiin mallista pois, yhtäältä päällekkäisyyden vuoksi (iän ja työkokemuksen päällekkäisyys) ja toisaalta selitysasteen perusteella.²⁹ Tämän lisäksi analyysin selittävinä muuttujina käytettiin lähiesimiestoiminnan onnistuneisuuden ja ylemmän johdon toiminnan onnistuneisuuden muuttujia (Γ , asteikko molemmissa 1-6, keskiarvot keskihajontoineen, vastaavassa järjestyksessä, $\bar{x} = 4.41$, $s = 1.22$; $\bar{x} = 3.57$, $s = 1.27$).

Tutkimuksen menetelmänä käytettiin hierarkkista regressioanalyysia (OLS). Erityisenä kiinnostuksen kohteena oli, millä tavoin tehtävälueumuuttujan kertoimet muuttuvat, kun hierarkkiseen regressiorakenteeseen lisätään muita selittäviä muuttujia.

$$y_i = b_0 + b_1 X_i + b_2 \Gamma_i + e_i, \quad (4.2)$$

$$i = 1, \dots, N.$$

Tulokset raportoidaan taulukossa 4.5. Keskeisen huomion kohteena ovat tehtävälueumuuttujan kertoimet. Virka-asemamuuttujasta raportoidaan vain tilastollinen merkitsevyys.³⁰

28 Skaalan reliabiliteetti näiden kolmen muuttujan summamuuttujalle on $\alpha = .811$, yhden faktorin ratkaisusta saadulle faktorille puolestaan $\text{VAR}(F) = .837$. Selitettävä summamuuttuja y palautettiin alkuperäiselle asteikolle 1-5, sen keskiarvo oli 3.55 ($s = 0.89$), vinous -0.482 ja huipukkuus (kurtoosi) -0.018 . Jakauma oli vasemmalle vino ja se erosi tilastollisesti merkitsevällä tavalla normaalijakaumasta, mutta oli kuitenkin ns. Stem & Leaf -kuvion perusteella verrattain symmetrinen.

29 Ratkaisevana kriteerinä käytettiin mallin selitysasetta (R^2 adj.), joka oli paras taulukossa 4.5 esitetyn muuttujakombinaation avulla (malli 4).

30 Virka-asemamuuttujan kertoimet on mahdollista saada tutkimuksen tekijöiltä (Matti Vuorensyrjä).

Taulukko 4.5. Henkilökohtaisten tulostavoitteiden asettelu ja arviointi: hierarkkinen regressioanalyysi

	Malli 1	Malli 2	Malli 3	Malli 4
Vakio	3.411***	3.418***	3.308***	1.505***
Tehtäväalue	***	***	***	***
tekninen rikostutkinta	0.127	0.111	0.097	0.091
talousrikostutkinta	0.331	0.187	0.198	0.130
huumerikostutkinta	0.287	0.230	0.239	0.314
väkivaltarikostutkinta	0.310	0.271	0.281	0.197
tiedustelu- ja tarkkailutehtävät	0.144	0.076	0.092	0.064
muu vaativa/pitkäkestoinen rikostutkinta	0.189	0.112	0.108	0.094
valvonta- ja hälytystehtävät	0.040	0.086	0.110	0.118
liikennevalvonta	0.436	0.473	0.471	0.384
koirapoliisitoiminta	-0.089	-0.019	-0.024	0.155
päivystys	0.067	0.090	0.056	-0.001
lähipoliisitoiminta	0.099	0.081	0.080	-0.098
ulkomaalaisvalvonta	0.293	0.320	0.338	0.137
pidätettyjen ja säilöön otettujen vartiointi	0.113	0.250	0.277	0.191
lupahallinto	0.114	0.080	0.081	0.077
sisäinen hallinto ja tukitehtävät	0.362	0.213	0.205	0.030
asiantuntijatehtävät	0.141	0.034	0.046	0.020
lyhytkestoinen rikostutkinta	0.000	0.000	0.000	0.000
Virka-asema	–	***	***	***
Työkokemus poliisihallinnossa	–	–	0.008***	0.012***
Lähiesimiestoiminta	–	–	–	0.235***
Ylemmän johdon toiminta	–	–	–	0.211***
F(df ₁ ,df ₂)	11.426	28.330	29.106	138.280
[p]	[<.001]	[<.001]	[<.001]	[<.001]
R ² (adj.)	0.023	0.077	0.084	0.329
n	7189	7162	7061	6991
Puuttuvia tietoja	161	188	289	359
N	7350	7350	7350	7350

Lähde: HB 2010

Mallien perusteella sekä virka-asema, poliisihallinnon työkokemus, lähiesiemiestoiminnan onnistuneisuus että ylemmän johdon toiminnan onnistuneisuus ovat tilastollisesti merkitsevässä riippuvuussuhteessa henkilökohtaisten tulostavoitteiden asetteluun ja arviointiin.

Sisällöllisesti riippuvuusyhteyksistä voidaan todeta, että kokemus henkilökohtaisten tulostavoitteiden ja omaa työtä koskevien arviointiperusteiden selkeydestä lisääntyy työkokemuksen karttuessa, lähiesiemiestyön onnistumisen myötä sekä organisaation ylemmän johdon onnistuessa omissa tehtävissään. Myös vastaajan virka-asema vaikuttaa tilastollisesti merkitsevällä tavalla selkeyteen; päällystölle ja päälliköille tavoitteet ja oman työn arviointi ovat selkeämpiä kuin miehistölle ja alipäällystölle.

Tehtäväalueiden välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja siinä, kuinka henkilökohtaisten tulostavoitteiden asettelussa ja arvioinnissa onnistutaan. Huomionarvoista on, että vaikka erot tasoittuvat, kun analyysiin tuodaan mukaan muita, aiemmassa tutkimuksessa tärkeimmiksi osoittautuneita taustamuuttujia ja sisällöllisiä selittäviä muuttujia, erot eri tehtäväalueiden välillä eivät kokonaan häviä. Liikenteen valvonta erottuu kaikista muista tehtäväalueista siten, että henkilökohtaisten tulostavoitteiden asettelussa ja arvioinnissa onnistutaan muita tehtäväalueita paremmin. Myös vaativa rikostutkinta, erityisesti huumerikostutkinta ja väkivaltarikostutkinta, ovat alueita, joilla henkilökohtaiset tulostavoitteet ja niiden arvioinnin perusteet ovat suhteellisen selviä.

Muutamilla tehtäväalueilla, erityisesti huumerikostutkinnassa ja koira-poliisitoiminnassa, lähiesiemiestoiminnan ja johtamisen sisällyttäminen malliin kasvattaa tehtäväalueen omaa kerrointa. Yksi mahdollinen lukutapa tälle havainnolle on, että vaikka tehtäväalue sinänsä mahdollistaa selkeiden tulostavoitteiden asettelun ja arvioinnin, esimiestoiminta ja johtaminen eivät ole täysimääräisesti onnistuneet tukemaan näitä tehtäväalueen luonteenomaisia mahdollisuuksia. Ulkomaalaisvalvonta, lähipoliisitoiminta ja sisäinen hallinto ja tukitehtävät ovat tässä suhteessa vastakkaisia esimerkkejä; tehtäväalueiden kertoimet vähenevät tehtäväalueista eniten, kun lähiesiemiestoiminnan ja johtamisen muuttajat sisällytetään malliin.

4.3.2 Työntekijän osaamisen ja kehittymisen tukeminen osana tulos- ja kehityskeskusteluja

Poliisin henkilöstöbarometrin (2010) ja työ- ja elinkeinoministeriön tekemän työolobarometrin (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008) tulokset ovat tulos- ja kehityskeskustelujen osalta keskenään samansuuntaisia, vaikka tuloksissa on

myös joitakin eroja. Poliisin henkilöstöbarometrin (2010) aineiston perusteella 82.9 % poliisihallinnon henkilöstöstä oli käynyt tulos- ja kehityskeskustelun viimeksi kuluneen vuoden aikana (ks. taulukko 4.6). Työolobarometrissa 2007 vastaava luku kaikille sektoreille (valtiosektori, kuntasektori, teollisuus, yksityiset palvelut) oli 86 %.

Taulukko 4.6. Oletko käynyt tulos- ja kehityskeskusteluja viimeksi kuluneen vuoden aikana?

	Olen	En	N (100.0 %)
Miehistö	77.4 %	22.6 %	3439
Alipäällystö	88.6 %	11.4 %	1581
Päällystö	92.2 %	7.8 %	564
Päällikkö/ apul. päällikkö	100.0 %	0.0 %	105
Vartija	80.3 %	19.7 %	173
Tstotyöntekijä	84.9 %	15.1 %	1083
Muu	87.4 %	12.6 %	348
Yhteensä	82.9 %	17.1 %	7293

Lähde: HB 2010

Havainnot, joiden mukaan henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa ei ole monille tehty lainkaan (32.0 %), tai että tehtyä kehityssuunnitelmaa ei ole noudatettu (18.6 %), ovat huomionarvoisia (ks. taulukko 4.7). Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman laatimisessa ja erityisesti sen noudattamisessa on lisäksi merkittäviä virka-asemakohtaisia eroja. Taulukoiden 4.6 ja 4.7 tiedoista voidaan laskea, että miehistöstä koko prosessin on käynyt läpi tyydyttävällä, järjestelmän tarkoituksia vastaavalla tavalla noin 42.4 %.³¹ Esimerkiksi päällystössä vastaava osuus on 56.9 %.³² Jos luvusta lasketaan

³¹ $(1873 \times 0.779)/3439 = 0.424$

³² $(347 \times 0.925)/564 = 0.569$

pois ne, jotka eivät ole viimeksi kuluneen vuoden aikana käyneet tulos- ja kehityskeskusteluja,³³ ero tasoittuu, mutta ei kokonaan häviä. Miestön osuus on tällöin 54.8 %.³⁴ Päällystön osuus on 61.7 %.³⁵

Huolestuttavaa on, että virka-asemakohtaiset erot aiheutuvat pääasiassa siitä, että laadittua kehityssuunnitelmaa ei ole vastaajan käsityksen mukaan noudatettu. Siitä osasta miehistöä, joille henkilökohtainen kehityssuunnitelma oli laadittu, näin asian koki yhteensä 22.1 %. Vastaava osuus oli alipäällystölle 17.2 %, päällystölle 7.5 % ja päälliköille/apulaispäälliköille 4.2 %. Vartijat ja muu henkilöstö asettuivat tällä asteikolla alipäällystön ja päällystön väliin (15.1 %, 16.9 %), toimistotyöntekijät puolestaan miehistön ja alipäällystön väliin (19.4 %).

Taulukko 4.7. Kehityssuunnitelman laatiminen ja noudattaminen virka-aseman mukaan

	Laadittiinko tulos- ja kehityskeskustelussa kehityssuunnitelma?			Noudatettiin laadittua kehityssuunnitelmaa?		
	Kyllä	Ei	N (100.0 %)	Kyllä	Ei	N (100.0 %)
Miehistö	71.0 %	29.0 %	2657	77.9 %	22.1 %	1873
Alipäällystö	64.3 %	35.7 %	1399	82.8 %	17.2 %	890
Päällystö	68.1 %	31.9 %	520	92.5 %	7.5 %	347
Päällikkö/ apul. päällikkö	70.9 %	29.1 %	103	95.8 %	4.2 %	72
Vartija	62.6 %	37.4 %	139	84.9 %	15.1 %	86
Tstotyöntekijä	65.8 %	34.2 %	912	80.6 %	19.4 %	593
Muu	67.4 %	32.6 %	301	83.1 %	16.9 %	201
Yhteensä	68.0 %	32.0 %	6031	81.4 %	18.6 %	4062

Lähde: HB 2010

33 Tämä on osittain perusteltua, koska niihin, jotka eivät ole käyneet tulos- ja kehityskeskusteluja, sisältyy paljon määräaikaista ja vastikään työsuhteensa aloittaneita, joita on miehistössä muita virkaryhmiä enemmän.

34 $(1873 \times 0.779)/(3439 \times 0.774) = 0.548$

35 $(347 \times 0.925)/(564 \times 0.922) = 0.617$.

Sovittujen kehittämistoimenpiteiden noudattamatta jättäminen vie tulos- ja kehityskeskustelulta uskottavuutta ja vaikuttaa väistämättä siihen, kuinka hyödyllisiksi tulos- ja kehityskeskustelut koetaan. On syytä kysyä, mistä johdetaan, että kehittämissuunnitelmia ei tehdä tai sovitusta kehittämistoimenpiteistä ei pidetä kiinni?

Esimiehen ja työntekijän on hyvä tietää erilaisista osaamisen kehittämiseen tähtäävistä menetelmistä tai tietää ainakin taho, josta tietoa kehittämismenetelmistä ja -toimista voidaan hankkia. Osaamista ja osaamisen kehittämistä tukevinä menetelminä voidaan mainita mm. formaali koulutus, monimuoto-opiskelu, tutustumiskäynnit, työn muotoilu, laajenevat työtehtävät, toisilta oppiminen, projektitoiminta, mentorointi, työkierto, sijaisuudet, uusien työtehtävien oppiminen ja erilaisten koulutus- ja opetustehtävien hoitaminen (Viitala 2004). Erilaisia kehittämismenetelmiä on tarkemmin kuvattu jokaisen organisaation omissa henkilöstön kehittämisen strategioissa, kuten myös Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän loppuraportissa (SM 2007).

Luottamuksen kannalta tärkeää joka tapauksessa on, että henkilökohtaiseen kehittämissuunnitelmaan kirjatuista ja yhdessä sovitusta toimenpiteistä pidetään kiinni ja että mahdolliset muutokset suunnitelmaan tehdään yksissä tuumin. Tutkinto- tai täydennyskoulutusta koskevia kirjauksia ei kannata tehdä, jos tulos- ja kehityskeskustelujen toteuttamisajankohtana on epäily siitä, että esimerkiksi resurssivajeiden tms. seikkojen vuoksi koulutukset eivät tule olemaan mahdollisia. Sillä, että sana pitää, on välitön vaikutuksensa luottamukseen.

4.4. Havainnot, päätelmät ja toimenpiteet

Havainnot ja päätelmät

Tässä artikkelissa tarkasteltiin tulostavoitteiden asettelua, arviointia ja palautetta sekä tulos- ja kehityskeskusteluja osana poliisihallinnon yleisempää tulosjohtamisen prosessia. Artikkelin keskeisinä havaintoina ja päätelminä voidaan esittää:

- Tulostavoitteiden asettelun, arvioinnin ja palautteen muuttujien ja muiden henkilöstöbarometrin keskeisten muuttujien välillä havaittiin useita tilastollisesti merkitseviä riippuvuuksia. Tulosjohtamisen muuttujat korreloivat erityisesti lähiesimiestoimintaa koskevien arvi-

oiden kanssa (+), organisaation ylemmän johdon toimintaa koskevien arvioiden kanssa (+), omaa työtä ja sitoutumista koskevien arvioiden kanssa, erityisesti sen kysymyksen kanssa, jossa vastaaja otti kantaa väitteeseen, ”tunnen, että työpanostani arvostetaan työyhteisössäni” (+), töiden ja tehtävien jakoa koskevien ristiriitojen kanssa (-) sekä työuupumusmittarista (BBI-15) ammatillisen itsetunnon heikentymisen kanssa (-).

- Aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella tiedetään, että tulostavoitteiden selkeä, haastava asettelu ja palaute auttavat hyviin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa tämä ajatus muotoiltiin poliisitoiminnan näkökulmasta väitteenä, jonka mukaan ”jatkuva työtä ohjaava vuorovaikutus, joka on rakentavaa ja pyrkii täsmällisesti ja tinkimättä hyvään poliisityöhön, tuottaa hyviä poliisitoiminnan tuloksia”. Tulostavoitteiden asettelussa, arvioinnissa ja palautteessa voi olla kuitenkin merkittäviä eroja eri toimialojen, ammattien ja tehtäväalueiden välillä. Tämän tutkimuksen syventävä analyysi kohdistui näihin kysymyksiin.
- Analyysin perusteella tehtäväalueiden välillä on tilastollisesti merkitseviä eroja siinä, kuinka henkilökohtaisten tulostavoitteiden asettelussa ja arvioinnissa onnistutaan. Liikenteen valvonta erottuu muista tehtäväalueista siten, että henkilökohtaisten tulostavoitteiden asettelu ja arviointi onnistuvat tällä tehtäväalueella muita tehtäväalueita paremmin. Myös väkivaltarikostutkinta ja huumerikostutkinta ovat tällaisia tehtäväalueita. Tehtäväalueen omavaikutus tulostavoitteiden asettelun ja arvioinnin selkeyteen heikkenee, mutta ei katoa, kun malliin sisällytetään muita selittäviä muuttujia.
- Mallinnuksen muista muuttujista virka-asema, työkokemus poliisihallinnon palveluksessa, lähiesimiestoiminta ja ylemmän johdon toiminta olivat kaikki tilastollisesti merkitsevässä riippuvuussuhteessa henkilökohtaisten tulostavoitteiden asetteluun ja arviointiin. Kokemus henkilökohtaisten tulostavoitteiden ja omaa työtä koskevien arviointiperusteiden selkeydestä lisääntyy työkokemuksen karttuessa sekä lähiesimiesten ja organisaation ylemmän johdon onnistuessa omissa tehtävissään. Myös vastaajan virka-asema vaikuttaa tilastollisesti merkitsevällä tavalla selkeyteen; päällystölle ja päälliköille tavoitteet ja oman työn arviointi ovat selkeämpiä kuin miehistölle ja alipäällystölle.

- Tulos- ja kehityskeskusteluja ei kaikissa virkaryhmissä koeta hyödyllisiksi. Erityisesti miehistö on tulos- ja kehityskeskusteluihin nähden kriittistä. Aiemman tutkimuksen perusteella yksi tulos- ja kehityskeskustelujen keskeisimmistä ongelmista näyttää olevan se, että tulos- ja kehityskeskusteluilla ei ole todellisia vaikutuksia oman työn ja osaamisen kehittämiseen eikä palkkaan (Vuorensyrjä 2009).
- Osaamisen kehittämisen osalta voidaan huomauttaa, että suhteellisen suuri osa (22.1 %) miehistöstä on kokenut, että tulos- ja kehityskeskustelussa laadittua henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa ei ole noudatettu. Vastaava osuus esimerkiksi päällystöllä oli 7.5 %. Tältä osin tulokset ovat luottamuksen ylläpitämisen ja syventämisen näkökulmasta kielteisiä.

Toimenpiteet

Tehtäväalueuuttujan selitysvoima tulostavoitteiden asettelua ja arviointia analysoineessa mallissa ei ollut suuri. Osa tehtäväalueista ei tässä suhteessa eronnut merkittävästi toisistaan. Oli kuitenkin muutamia tehtäväalueita, joilla tulostavoitteiden asettelu ja arviointi näyttävät onnistuvan muita jonkin verran paremmin. Näitä olivat erityisesti liikenteen valvonta, väkivaltarikostutkinta ja huumerikostutkinta. Näytti lisäksi siltä, että liikenteen valvonnassa ja väkivaltarikostutkinnassa esimiestoiminta ja johtaminen toimivat näiden luontaisten mahdollisuuksien tukena. Huumerikostutkinnan ja koirapoliisitoiminnan osalta tämän artikkelin havainnot olivat vastakkaisen suuntaisia. Alustavien päätelmien mukaan esimiestoiminta ja johtaminen eivät näytä täysimääräisesti tukevan niitä tulostavoitteiden asettelun ja arvioinnin mahdollisuuksia, joita näillä tehtäväalueilla on.

Tulos- ja kehityskeskustelujen osalta voidaan todeta, että esimiesten tehtävänä on toimia voimassa olevan tulosohtausjärjestelmän mukaisesti ja noudattaa tulossopimusneuvotteluissa sovittuja tavoitteita ja periaatteita. Tähän sisältyy muiden velvollisuuksien rinnalla se, että esimiehet huolehtivat tulos- ja kehityskeskustelujen toteuttamisesta virkaehtosopimuksessa sovitulla tavalla. Tulos- ja kehityskeskusteluihin on suhtauduttava asian vaatimalla tarkkuudella ja huolellisuudella, mutta kuitenkin sillä tavoin, että toimintaa ohjaavat lomakkeiden lisäksi myös käytännöllinen järki, arvostelukyky ja tilannekohtainen harkinta.

Tulosohtausjärjestelmän kuvaus toiminnan tavoitteista ei ole tyhjentävä. Sama voidaan sanoa poliisitoiminnan ja poliisihallinnon parhaista käytän-

nöistä, osaamisesta ja asiantuntijuudesta: toimijoilla on paljon sellaista tietoa, osaamista ja ymmärrystä, jota ei ole kirjattu eikä välttämättä edes voida kirjata ylös. Tämä tarkoittaa mm. sitä, että tulosohjausta ja tulos- ja kehityskeskusteluja on voitava soveltaa yksikön luonteeseen, yksikön ja henkilöstön sen hetkisen tilanteen ja esimiehen ja alaisen näitä asioita koskevan oman harkinnan mukaan.

Tulos- ja kehityskeskustelut sijoittuvat luottamuksen näkökulmasta herkäälle, tunnepitoiselle alueelle. Niissä arvioidaan työntekijän identiteetin näkökulmasta tärkeitä asioita: työntekijän omaa työtä ja työsuorituksia, omaa ammatillista osaamista ja työntekijän henkilökohtaista uraa ja hänen tulevaisuuttaan. Samanaikaisesti keskustelussa määritellään tulos- ja kehityskeskusteluihin kuuluva palkkaelementti (henkilökohtainen suoritusosa). Luottamuksen näkökulma tulos- ja kehityskeskusteluihin on näin ollen tärkeä. Tavoitteena tulisi olla, että tulos- ja kehityskeskustelut tukevat ja edelleen kehittävät ja syventävät esimiehen ja alaisen keskinäistä luottamusta.

Luottamus

Suomalaista yhteiskuntaa on yleisestikin luonnehdittu *luottamusyhteiskunnaksi*. Luottamusyhteiskunnissa lojaalisuudella ja keskinäisellä arvostuksella, muiden ihmisten toiminnan ennakoitavuudella ja yleisellä turvallisuudella on suurempi merkitys kuin matalamman luottamuksen yhteiskunnissa. Luottamuksen eri elementteihin liittyy vahvoja tunnelatauksia ja niihin kohdistuvat työn ”sisäisten sopimuselementtien” rikkomukset ovat seurauksiltaan vähintään yhtä vakavia kuin työn ”ulkoisten sopimuselementtien” rikkomukset (esim. palkkaan, luontaisetiimiin, työsuhteen pysyvyyteen sekä etenemis- ja kehittymismahdollisuuksiin kohdistuvat rikkomukset). (Alasoini 2006.)

Kokemus työn mielestä ja merkityksestä (yksilön kannalta, organisaation näkökulmasta) vahvistuu, jos luottamus korostuu kaikissa toimissa. Luottamuksen merkitys työtyytyväisyyden ja tuloksellisuuden kannalta on havaittu useissa eri työtyytyväisyysmittauksissa. Vastaavasti, kun luottamuksen kokemus tai tunne vähenee, ns. psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä heikentyy. Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan osapuolten käsityksiä mm. perustehtävästä, tavoitteista, palkasta, työolosuhteista, tehtävän ja työn luonteesta sekä vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksista (Syvänen ym. 2008).

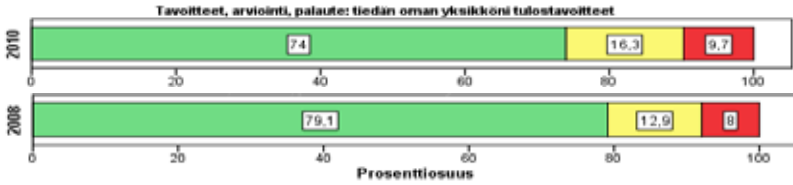
Työn mielenkiintoisuus, haastavuus, työssä vaikuttamisen mahdollisuudet, osallistava ja keskusteleva esimiestoiminta sekä toimiva työyhteisö ovat tärkeimpiä työssä jaksamista ja työn tekemistä motivoivia tekijöitä (Tuomi-

nen & Pelkonen 2004). Organisaatio menestyy, jos sen työntekijät voivat toteuttaa tavoitteitaan organisaation tavoitteiden kautta (Mäki 2002).

Tulos- ja kehityskeskusteluissa katsotaan mennyttä ja tulevaa ja käsitellään työntekijälle ja työnantajallekin tärkeitä sopimusasioita. Henkilöstön kaikille jäsenille on hyvä tarjota mahdollisuus nähdä ja ymmärtää omat tehtävänsä laajemmin, osana koko organisaation toimintakokonaisuutta.

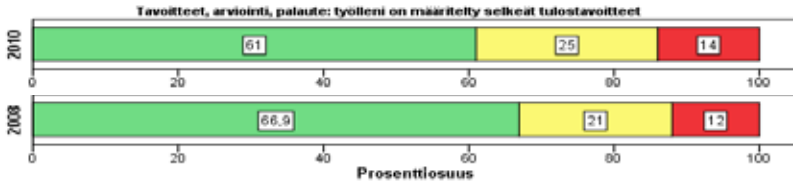
Tulos- ja kehityskeskustelu voi johtaa uuteen psykologiseen sopimukseen. Parhaimmillaan henkilökohtaiset tavoitteet ja organisaation tavoitteet ovat tässä sitoumuksessa yhteneviä. Henkilöstö sitoutuu entistäkin tiiviimmin omiin työtehtäviinsä ja oman ammatillisen osaamisensa kehittämiseen ja samalla oman työyhteisönsä ja koko poliisiorganisaation tavoitteisiin. Organisaatio puolestaan osoittaa, että se on näiden sitoumusten arvoinen: oikeudenmukainen, palveleva, ammatillisesti vahva ja sellainen, että se pitää huolta henkilöstöressurssistaan.

Liite 4.1. Tavoitteiden asettelu, arviointi ja palaute: koko poliisihallinnon tulokset 2008-2010



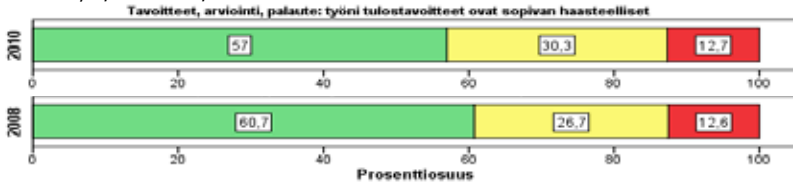
HB 2008, n/N = 6847/6871

HB 2010, n/N = 7334/7350



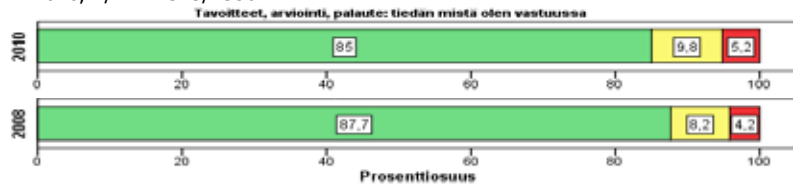
HB 2008, n/N = 6846/6871

HB 2010, n/N = 7330/7350



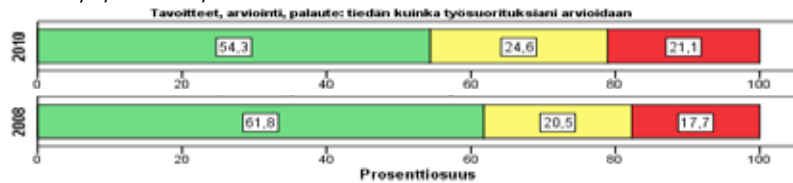
HB 2008, n/N = 6840/6871

HB 2010, n/N = 7323/7350



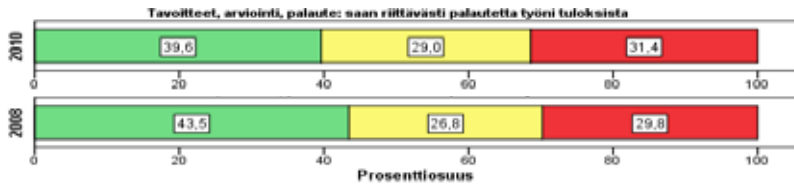
HB 2008, n/N = 6843/6871

HB 2010, n/N = 7338/7350



HB 2008, n/N = 6838/6871

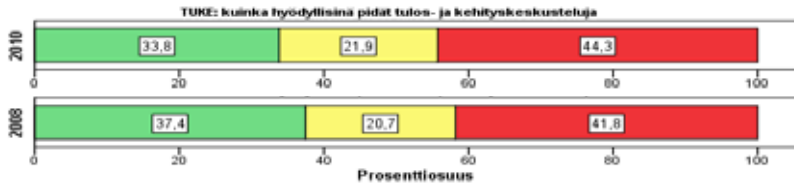
HB 2010, n/N = 7331/7350



HB 2008, n/N = 6837/6871

HB 2010, n/N = 7328/7350

- Täysin tai jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Täysin tai jokseenkin eri mieltä



HB 2008, n/N = 6759/6871

HB 2010, n/N = 6911/7350

- Erittäin tai melko hyödyllisinä
- En hyödyllisinä enkä hyödyttöminä
- Erittäin tai melko hyödyttöminä

5 RISTIRIIDAT, TYÖPAIKKAKIUSAAMINEN JA HÄIRINTÄ

Vesa Huotari & Ulla Palonen

5.1. Johdanto

Aluksi

Jokaisella työntekijällä on oikeus menestyä omassa työssään. Vastuu hyvästä, työtä ja työhyvinvointia tukevasta työympäristöstä kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Erytystä vastuuta menestyksen edellytysten luomisesta kantavat kuitenkin esimiehet, ennen kaikkea yksikön johto, mutta myös kaikki muut esimiesasemassa toimivat henkilöt.

Työhön liittyvät ristiriidat, kiusaaminen ja/tai häirintä vaikeuttavat lähes aina työtä ja työsuorituksia. Kyse on sekä henkilökohtaisen että yhteisen menestyksen esteistä.

Kiristyvät tulostavoitteet ja niukkenevat toimintaresurssit lisäävät epävarmuutta ja sisäisiä jännitteitä. Epävarmuus nostaa pintaan uusia ristiriitoja ja kärjistää aikaisempia. Samalla kun kohoavat suoritusvaatimukset yhtäältä uhkaavat työhyvinvointia, ne antavat toisaalta selkeän yllykkeen puuttua kaikkiin ei-toivottuihin, työssä menestymistä vaarantaviin tai haittaaviin tapahtumiin. Kun työ pyritään hoitamaan aikaisempaa vähemmillä resursseilla tai samalla resurssilla pyritään aikaansaamaan jatkuvasti enemmän, tarvitaan jokaiselta täysimääräistä työpanosta. Jokaisen on yllettävä parhaimpaansa ja kehityttävä koko ajan omassa työssään.

Erilaiset ristiriidat, köydenvedot ja vastakkainasettelut ovat työelämän arkea. Useille niistä on omat vakiintuneet käsittelytapansa, -aikansa ja -fooruminsa. Osaamme elää niiden kanssa, kykenemme ratkaisemaan ne tai vähintäänkin tiedämme, miten edetä ratkaisun suuntaan.

Käsittely- ja ratkaisutavat voivat olla yleisiä tai paikallisia. Olennaista on se, että kaikki ovat tietoisia siitä, miten asia tullaan käsittelemään, että käsittelytapa koetaan päteväksi ja että sen lopputulos nähdään hyväksyttäväksi myös silloin, kun se ei kaikissa suhteissa vastaa toivottua.

Työpaikkakiusaamisen ja/tai häirinnän voi nähdä henkilötason ristiriidaksi. Kiusaaminen ja häirintä eivät ole pelkästään ei-toivottavaa, työyhteisöä myrkyttävää ja kohteelleen mielipahaa tuovaa käyttäytymistä. Häirintä

on suoraan yhteydessä työssä viihtymiseen, työssä pysymiseen ja toiminnan tulokellisuuteen. Henkilöiden välisten tai rakenteellisten, esimerkiksi työ-kulttuuriin tai hierarkioihin kytkeytyneiden, ristiriitojen käsittely on usein menettelytavoiltaan epävirallista ja vähemmän standardisoitua.

Ristiriitojen hallinta, kiusaamisen kitkentä ja häirinnän torjunta ovat haasteita erityisesti muutostilanteissa. Kasvava kiire, hektisyys, epävarmuus, keskinäinen kilpailu ja suoriutumispaineet luovat suotuisat olosuhteet syyllisten ja syntipukkien etsinnälle ja osoittamiselle. Työyhteisö, joka pyrkii ratkaisemaan ongelmansa syntipukin löytämisen ja ulossavustamisen avulla, osuu loppujen lopuksi aina omaan nilkkaansa. Se, mitä tarvitaan, ovat kattavammat tarkastelutavat sekä kestävämmät käsittelytavat ja ratkaisumallit. Koska ristiriidoista vapaata työelämää ei ole näköpiirissä, on tärkeää ratkoa ne nopeasti, tehokkaasti ja osapuolten hyväksymällä tavalla.

Työpaikkakiusaamisesta on kiinnostuttu laajemmin vasta viimeisten kolmen vuosikymmenen aikana. (Ks. esim. Rayner & Hoel 1997; Zapf & Einarsen 2001, 369.) Työpaikkakiusaaminen on moniulotteista ja siitä on monia määritelmiä (esim. Sian 2006, 120; Rayner & Hoel 1997, 183). Kiusaaminen taustalla on koko joukko mahdollisia syitä ja siitä myös aiheutuu erilaisia ei-toivottavia seurauksia.³⁶ Kun kiusaaminen mielletään henkiseksi väkivallaksi, se nousee asianmukaiseen mittakaavaan. Kun kiusaajan siis ymmärretään syyllistyvän henkiseen väkivaltaan, on selvää, ettei uhrin tarvitse kestää sitä tai olla välittämättä siitä. (Korhonen 2009, 12–13.)

Henkinen väkivalta voi tarkoittaa esimerkiksi eristämistä, painostamista, tietoista harhaanjohtamista, vääristynyttä suoritusarviointia, syrjimistä tai epäoikeudenmukaista kohtelua. Vaikka kiusaamisen erottaminen esimerkiksi huonosta johtamisesta, epäpätevyydestä tai epäselvistä arviointikriteereistä voi toisinaan olla vaikeaa, pääsääntöisesti se kuitenkin tunnistetaan oikein ja asianmukaisesti. Näemme seksuaalisen häirinnän työpaikoilla esiintyväksi henkiseksi väkivallaksi. (Sainio ym. 2007, 78.)

Tarkastelemme artikkelissamme ristiriitoja yleensä ja erityisesti työpaikkakiusaamista sekä häirintää poliisin henkilöstöbarometrin 2008 ja 2010 havaintojen valossa. Kuvaamme tällaisen käyttäytymisen syitä aikaisemman tutkimuksen pohjalta ja selvitämme sen mahdollisia seurauksia mainitun aineiston avulla. Erittelemme tätä koskevia havaintoja sukupuolen, henkilöstöryhmän, tehtävän ja virka-aseman perusteella. Näemme, että lähestymistapa, joka osoittaa häirinnän mahdolliset ei-toivotut seuraamukset, antaa vahvimman pontimen itse ongelmaan puuttumiselle. Jos jossakin olisi totuttu katsomaan häirintää ja kiusaamista läpi sormien, niin tieto kiusaamisen ja häirinnän seuraamuksista lisää tietoisuutta tuon piittaamattomuuden tai vä-

36 Ilmiöstä käytetään useita eri termejä kuten bullying, mobbing, emotional abuse, harassment, mistreatment, victimatisation, ks. esim. Einarsen 1999; Rayner & Hoel 1997.

linpitämättömyyden kustannuksista. On hyvä kuitenkin huomata se, että artikkelimme nostaa esiin häirintään yhteydessä olevia tekijöitä, ei osoita sen yksiselitteisiä syitä tai seurauksia.

Häirinnän ja kiusaamisen kitkeminen edellyttää ilmiöpintaa syvemmälle yltävää näkemystä niiden syistä. Syyt piilevät usein syvällä työyhteisön vakiintuneissa käytännöissä ja työympäristön sosiaalisessa arkkitehtuurissa. Työyhteisö tavallaan aikaansaa tai tuottaa kiusaamista ja häirintää. Se luo mahdollisuuden kiusaamiselle, sietää kiusaamista, jopa suosii sitä tai palkitsee siitä. Kiusaaminen ja häirintä ovatkin aina yhteinen, koko työyhteisöä koskeva ongelma.

Kiusaamisen ja häirinnän tausta

Kiusaamisen syiden tunnistamista vaikeuttaa kiusaamisilmiön moninaisuus. Kiusaaminen määrittyykin enemmän käyttäytymisen seurausten kuin sen syiden kautta. Kiusaamisen syitä on haettu niin uhrien kuin kiusaajienkin persoonallisuudesta sekä tätä laajemmista, ryhmään (käyttäytyminen), organisaatioon (ilmapiiri, kulttuuri, epäselvä työnjako, työtä koskevat ristiriitaiset odotukset, palkkausjärjestelmä) ja yhteiskuntaan (arvot, talustilanne, kilpailu) liittyvistä tekijöistä. (Esim. Salin 2003.) Tutkimuksessa on keskitytty persoonallisuustekijöitä enemmän juuri organisaatioon liittyviin tekijöihin (ks. esim. Sian 2006, 130; Baillien ym. 2008). Persoonallisuuteen kohdistuvissa tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota uhrin asemaan ja persoonallisuuteen, mutta jätetty kiusaajien persoonallisuus huomiotta. Uhrin yleensä näkevät kiusaajien persoonallisuuden kiusaamisensa syyksi. (Ks. esim. Baillien et al. 2008, 2; Einarsen 1999, 20.)

Kiusaamiselle ominaista on se, että se on luonteeltaan aggressiivista ja aiheuttaa kohteelleen henkistä pahoinvointia, ahdistusta ja stressiä (Einarsen 1999, 17). Työpaikkakiusaamiselle, toisin kuin koulukiusaamiselle, fyysisen väkivallan käyttö on vähemmän leimallista. Sitä luonnehtii pikemminkin epäsuora ja sanallinen kiusaaminen sekä ilkeily. Kiusaaminen työpaikalla voidaan jakaa ammatillisen statuksen uhkaamiseen (esim. mielipiteiden väheksyminen), henkilökohtaiseen loukkaamiseen (esim. nimittely), ryhmästä eristämiseen (mm. tietojen salaaminen), ylityöllistämiseen (mm. mahdottomien aikarajojen määrääminen) sekä yleiseen aseman horjuttamiseen (esim. tarkoituksettomien työtehtävien anto) sekä työn vastuullisuuden ja mielekkyyden poistamiseen. (Rayner & Hoel 1997, 183.)

Työkulttuureissa, joille on ominaista korostetun vahva yhteisöllisyys, vahvin sanktio on ryhmästä eristäminen. Ryhmään kuuluminen, täysivaltai-

nen jäsenyys, hyväksynnän tavoittelu ja sellaisen oman kelpoisuuden osoittaminen, jota ryhmäjäsenyyden katsotaan edellyttävän, sekä tällaisen kelpoisuuden jatkuva koettelu ovat sekä tavoiteltavia asiantiloja että työyhteisöä luonnehtivia piirteitä. Yhteisöllisyyden ylläpito, jatkuva vahvistaminen ja ryhmäjäsenyyden yksilöllinen tavoittelu (hyväksyntä, arvostus, asema ryhmässä tms.) johtavat usein heikompien jäsenten, ryhmään kuulumattomien tai jossakin suhteessa toisista erottuvien henkilöiden kiusaamiseen. Mistä tahansa seikasta tai tekijästä voi aina tilanteen mukaan tulla erottava seikka (koulutus, haluttomuus lähteä työkavereiden kanssa baariin, harrastukset, sukupuoli, ikä, ihonväri). Silloin kun tällaisessa työssä toimivat ovat valtaosin valtaväestöön kuuluvia mihiä, koituu tästä usein vaikeuksia vähemmistöihin kuuluville. Häirintä voidaan jopa nähdä työn luonteeseen kuuluvaksi seikkaksi. Tämä luonnollisesti vaikeuttaa ongelmaan puuttumista. Työkulttuureja ja -perinteitä on vaikea muuttaa. Tällaisessa työkulttuurissa esimiesten voi olla erityisen vaikea tunnistaa kiusaamista tai häirintää tai olla syyllystymättä itse siihen. Näitäkin vaikeampaa heille on siihen puuttuminen. (Archer 1999, 94, 98–101; Vartia & Hytti 2002, 114–115; Welsh 1999, 174.)

Henkistä väkivaltaa harjoitetaan helposti huumorin varjolla. Loukkaavia vitsejä käytetään testeinä ja edellytetään niiden kestämistä, niihin vastaamista ja täten myös alistavaan työkulttuurin mukaan menemistä. Kaikenlaiset arkiset ”testit”, joissa koetellaan kohteena olevan henkilön laatua, huumorintajua tms., ovat usein syrjiviä ja ylläpitävät syrjintää suosivia rakenteita.

Naisiin kohdistuva seksuaalinen häirintä vaikeuttaa heidän pääsyään työyhteisön täysivaltaisiksi jäseniksi. Myös erilaiset vitsit, kommentit ja koskettelu luovat tai ylläpitävät heille vihamielistä työympäristöä, joka vaikeuttaa työn tekemistä. (Welsh 1999, 170.) Rekrytointi- ja urapäätöksiin liittyvät, naisiin kohdistuvat uhkaukset tai lahjonta ovat seksuaalista häirintää.

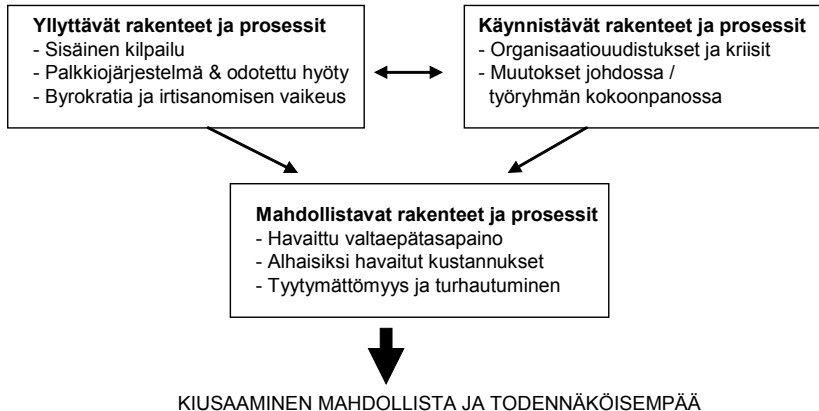
Maskuliinissa työkulttuureissa naiset eivät yleensä ilmoita seksuaalisesta häirinnästä. Ilmoittamisesta ei usein myöskään uskota olevan hyötyä ja sen pikemminkin koetaan vaikeuttavan omaa työtilannetta, tekemän jopa koston tai eristämisen kohteeksi.³⁷ Kiusaamiselle ovat altteimpia työyhteisöt, joissa mahdollisuudet työssä etenemiseen ja työn kehittämiseen ovat vähäiset. Työpaikoilla, jotka ovat kilpailuhenkisiä, stressaavia ja esimiesjohtoisia, esiintyy enemmän kiusaamista kuin rennoilla ja suvaitsevaisilla työpaikoilla. Työn rasittavuus, turvattomuus, pakotettu yhteistyö, työyhteisössä vallitseva kateus sekä monimuotoisuus ilman selviä rajoja ja tavoitteita vaikuttavat merkittävästi työpaikkakiusaamiseen.

Kiusatut eivät ole homogeeninen ryhmä. Kiusaamisen uhrit ovat usein luonteeltaan alistuvia, ujoja, sulkeutuneita ja epäluuloisia. Heille on tyypillistä myös pyrkimys konfliktien välttämiseen, tunnollisuus, herkkyys ja

³⁷ Seksuaalisen häirinnän ilmoittamisen ongelmallisuudesta, ks. Pershing 2003.

varautuneisuus. Tällaisia ominaisuuksia ei kuitenkaan ole pystytty selvästi yhdistämään kiusaamisen syihin. Kiusaajien persoonallisuutta on tutkittu vähemmän, mutta heidän aggressiivisuustasonsa on havaittu korkeaksi. (Baillien ym. 2008, 2–3; Einarsen 1999, 20–21; Vartia & Hyyti 2002, 122.)

Kiusaamisen syissä voidaan erottaa kiusaamiseen altistavat tekijät ja prosessit, siihen johtavat tekijät ja prosessit sekä käynnistävät rakenteet ja prosessit (ks. kuvio 5.1).



Lähde: Salin 2003, 46.

Kuvio 5.1. Työympäristön tekijät ja kiusaaminen

Mahdollistavat tekijät, kuten havaittu valtaepätasapaino, häirinnän alhaiseksi havaitut kustannukset ja tyytymättömyys, luovat kiusaamiselle otollista maaperää. Tietyt tapahtumat, kuten organisaatiouudistukset ja muutokset työssä, erityisinä olosuhteina ovat käynnistäviä tai kiusaamiseen altistavia tekijöitä. Sisäinen kilpailu, kiusaamisesta koitua hyöty ja siihen puuttumisen korkea kynnyks ovat kiusaamista kantavia ja siihen jopa yllyttäviä rakenteita ja prosesseja. Kiusaamisen on oltava mahdollista, ei selvästi sanktioitua ja sanktioihin johtavaa sekä jotenkin käynnistettyä ja ylläpidettyä. Tilanteissa, joissa nämä olosuhteet täyttyvät, on kiusaamisen kohteen löytäminen vain ajan kysymys.

5.2. Ristiriitojen, kiusaamisen ja seksuaalisen häirinnän mittaaminen ja havainnot poliisihallinnossa 2000-luvulla

Mittaaminen

Ristiriitoja on kartoitettu ristiriitojen esiintymistä koskevien käsitysten avulla. Vuodesta 2002 saakka vastaajilta on kysytty käsitystä siitä, kuinka paljon työyhteisössä esiintyy ristiriitoja esimiesten ja alaisten välillä, eri henkilö- ja ammattiryhmien välillä, töiden ja tehtävien jakoon, työmenetelmiin ja tehtävien suoritusastoihin liittyviä, tavoitteiden ja eri tehtävien tärkeyttä koskevia tai vastuuta ja valtaa koskevia tai tiettyjen henkilöiden persoonasta johtuvia ristiriitoja. Samassa yhteydessä on kysytty työntekijöiden eriarvoisen kohtelun, sukupuolten eriarvoisuuden, ikään perustuvan eriarvoisuuden, työpaikkakiusaamisen ja kielteiseksi koetun kilpailun esiintymisestä. Viisiportaisen vastausasteikon ääripäinä olivat erittäin vähän (1) ja erittäin paljon (5). Tämän ohella on kysytty erilaisten ristiriitojen ratkaisutapojen käyttöä.

Henkistä väkivaltaa ja kiusaamista on kysytty ristiriitoja koskevan yleisen teeman alla. Kiusaamisessa on kysymys vihamielisestä tai muutoin kielteisestä, toistuvasti tapahtuvasti käyttäytymisestä. Tällainen käyttäytyminen on tarkoituksellista ja uhrin on vaikea puolustautua sitä vastaan esimerkiksi tekijän asemasta johtuen. Teot voivat kohdistua uhrin maineeseen, työsuoritukseen, kommunikaatioon toisten kanssa, hänen sosiaaliseen elämäänsä tai häneen fyysisenä henkilönä. Juuri ajallinen jatkuvuus tekee kiusaamisesta kiusaamista. Tällöin voidaan puhua myös vihamielisestä työympäristöstä. (Vartia 2003, 10-11, Salin 2003, 10.)

Seksuaalinen häirintä voidaan nähdä joko kiusaamisesta erilliseksi ilmiöksi tai yhdeksi kiusaamisen muodoksi. Kiusaamisen voidaan katsoa edellyttävän teoilta systemaattisuutta ja ajallista jatkuvuutta, mutta seksuaalinen häirintä voi olla myös kertaluontoista. Tässä artikkelissa seksuaalinen häirintä nähdään läheisesti kiusaamiseen liittyväksi henkiseksi väkivallaksi.

Poliisin henkilöstöbarometreissa 2008 ja 2010 on kysytty, koetko olevasi henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena työyhteisössäsi (4.14) ja kuinka paljon työyhteisössäsi esiintyy mielestäsi työpaikkakiusaamista tai ”simputusta” (4.11) viisiportaisella vastausasteikolla, jossa ääripäinä olivat vaihtoehdot erittäin vähän (1) ja erittäin paljon (5). Lisäksi stressitekijöiden kohdalla on kysytty sitä, miten paljon vastaaja koki itseän kohdistuvan työpaikkakiusaamisen tai simputuksen rasittavan itseään työtehtävien hoidossa. Jälkimmäisessä vastausasteikko oli seitsemäportainen ääripäinään vastausvai-

toehdot erittäin vähän tai ei lainkaan (1) ja erittäin paljon (7).

Seksuaalista häirintää kysyttiin vuoden 2008 henkilöstöbarometrissa. Seksuaalinen häirintä määriteltiin tässä yhteydessä seuraavasti:

*”Seksuaalisella häirinnällä ja ahdistelulla tarkoitetaan sel-
laista seksuaalista käyttäytymistä, joka on ei-toivottua, yksi-
puolista ja saattaa sisältää painostusta. Seksuaalinen häirintä
voi tapahtua visuaalisesti, verbaalisesti tai fyysisesti. Onko
viimeisen 24 kuukauden aikana joko työyhteisön jäsen (esim.
työtoveri, esimiesasemassa oleva henkilö) tai työtehtävää suo-
rittaessasi kohtaamasi henkilö (asiakas) toiminut seuraavalla
tavalla...”*

Vastausvaihtoehdot olivat ”ei” ja ”kyllä”. Vaihtoehdon kyllä valinta avasi uuden ikkunan, jossa vastaaaja pyydettiin tarkentamaan tekijätaho (asiakas; työtoveri; esimiesasemassa oleva henkilö). Seksuaalisen häirinnän mittauk-
sessa erotettiin seksuaalinen ahdistelu ja seksistisen kielenkäyttö. Seksististä
kielenkäyttöä mittasivat seuraavat väittämät:

- esittänyt asiattomia ulkonäköösi tai seksuaalisuuteesi kohdistuneita huomautuksia
- esittänyt loukkaavia kaksimielisiä viestejä³⁸ tai puhunut härskejä
- nimitellyt sinua loukkaavasti, esim. nartuksi, huoraksi tai homoksi
- katsonut sinua tai elehtinyt sukupuolisesti vihjaavalla ja epämiel-lyttävällä tavalla

Seksuaalista ahdistelua mittasivat puolestaan seuraavat väittämät:

- soittanut sinulle säädttömiä puhelinsoittoja tai lähettänyt seksuaalisesti värityneitä viestejä
- ehdottanut seksiä epäasiallisessa yhteydessä
- lähennellyt, koskettanut tai yrittänyt suudella sinua tahtomattasi
- antanut ymmärtää, että työllesi on haitaksi, ellet suostu seksuaaliseen kanssakäymiseen hänen kanssaan

Häirinnän yleisyyttä kysyttiin erikseen jokaisen häirintätahon (asiakas, työtoveri, esimiesasemassa oleva) osalta (en koskaan, kerran viimeisen 24 kuukauden aikana, kerran tai pari vuodessa, kerran tai pari kuukaudessa, vähintään kerran viikossa, päivittäin). Jatkokysymyksillä kartoitettiin edelleen sitä,

³⁸ Käytetyssä lähteessä, Sainio ym. 2007, lukee tässä vitsejä. Viestejä on mittariin jäänyt huolimattomuusvirhe. Tältä osin tulokset eivät ole täysin verrattavissa aikaisempiin havaintoihin.

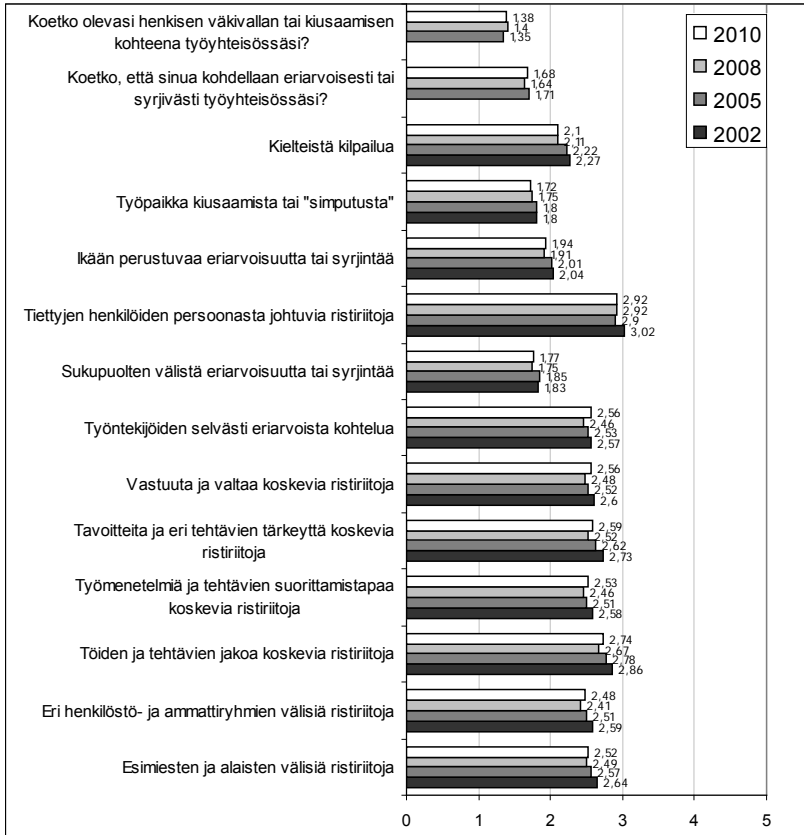
oliko häirinnästä raportoitu esimiehelle, johtiko raportointi toimenpiteisiin ja kokiko vastaaja nämä toimenpiteet riittäviksi vai riittämättömiksi.

Havainnot poliisihallinnossa 2000-luvulla

Kun viimeisimmän, vuoden 2010 poliisin henkilöstöbarometrin tuloksia verrataan vuosien 2002, 2005 ja 2008 tuloksiin, havaitaan, että vuosien 2002-2008 pääsääntöisesti myönteinen kehitys on kääntynyt vuosikymmenen lopulla (2008-2010) kielteiseen suuntaan. Naiset näkevät ristiriitoja miehiä enemmän.³⁹ Ero on selvin, kun kysymys on erityisesti sukupuoleen perusteella tapahtuvasta työntekijöiden eriarvoisesta kohtelusta. Yleisimmäksi ristiriitojen lähteeksi nähdään tiettyjen henkilöiden persoona ja useimmiten ristiriidat koskevat tavoitteita ja eri tehtävien tärkeyttä.

Ristiriitojen kohdalla havaittava positiivinen kehitys vuosina 2002-2008 ei kuitenkaan näy eriarvoiseen kohteluun tai syrjintään tai henkiseen väkivaltaan ja kiusaamiseen liittyvissä kokemuksissa (ks. kuvio 5.2).

39 Ristiriitojen ratkaisutapoja koskevan kysymyksen yhteydessä naiset puolestaan raportoivat miehiä useammin, ettei heidän työyhteisössään ole ristiriitoja (ks. kuvio 5.3).



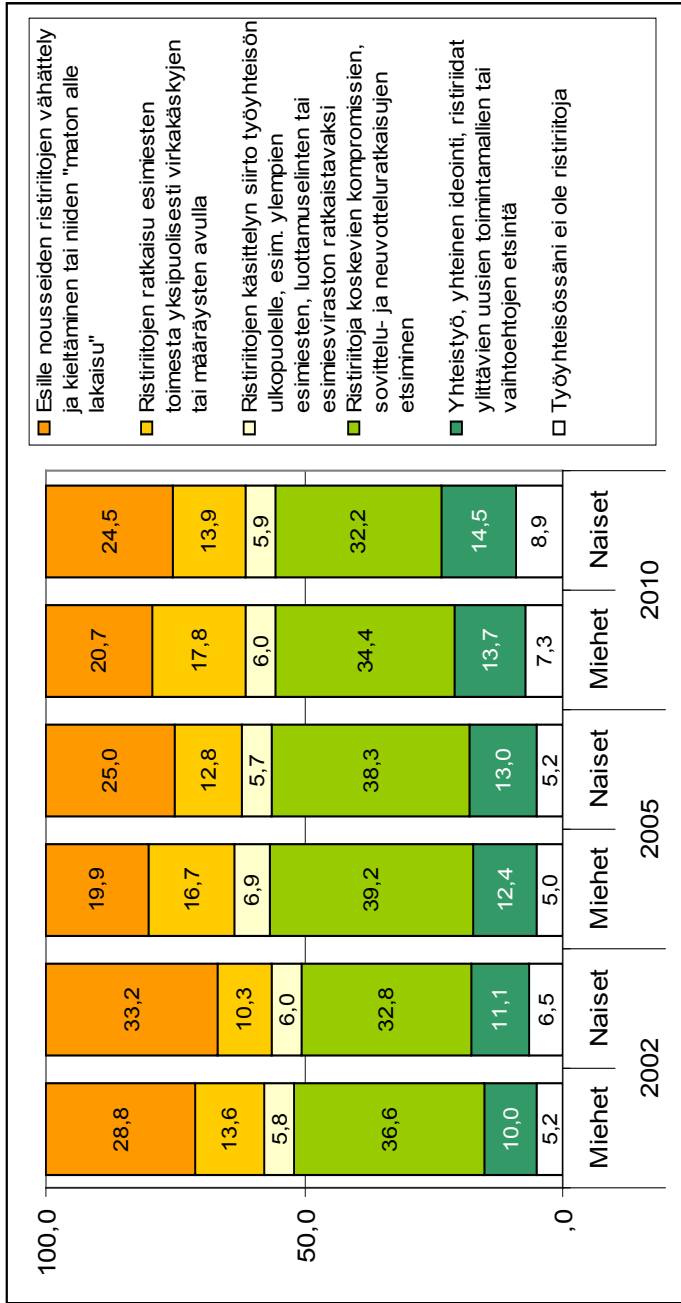
Lähteet: HB 2002; 2005; 2008; 2010

Kuvio 5.2. Ristiriitoja koskevien käsitysten muutos poliisissa 2002-2010 (ka).

Ristiriitojen ratkaisutavoissa, kun niitä tarkastellaan vastaajien kokemusten kautta, on tapahtunut muutosta.⁴⁰ Ristiriitoja vähätellään tai pyritään lakaisemaan maton alle vähemmän kuin vuonna 2002. Yhteistyö, yhteinen ideointi ja ristiriidat ylittävien toimintamallien etsintä ratkaisutapana on yleistynyt. Ristiriitojen ratkaiseminen yksipuolisesti esimiesratkaisuna on samalla yleistynyt ja kompromissien tai sovitteluratkaisujen käyttö hieman hiipunut.

Naisten ja miesten kokemukset eroavat jossakin määrin (ks. kuvio 5.3).

40 Vuoden 2008 poliisin henkilöstöbarometrissa ristiriitojen ratkaisutapoja kysyttiin eri tavalla kuin 2002, 2005 ja 2010.

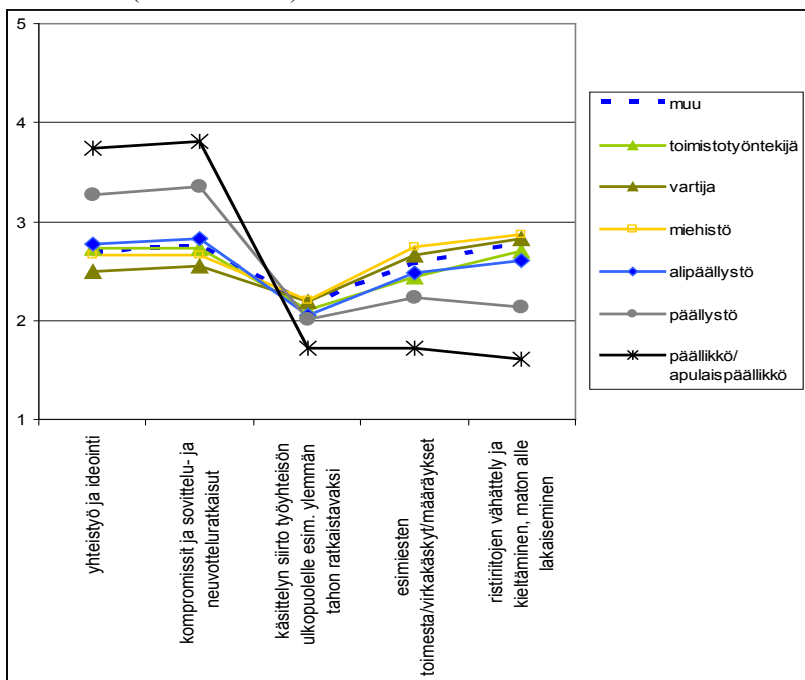


Lähteet: HB 2002; 2005; 2010

Kuvio 5.3. Ristiiriitojen ratkaisutavat 2002, 2005 ja 2010 sukupuolen mukaan (%)

Vuoden 2008 henkilöstöbarometrissa vastaajat ottivat kantaa yksittäisten ratkaisutapojen käytön yleisyyteen. He eivät siis valinneet niiden väliltä kuten vuosien 2002, 2005 ja 2010 henkilöstöbarometreissa. Naisten arviot painotuiivat eri ratkaisutapojen vähäisemmän käytön suuntaan kuin miesten arviot. Poikkeuksena tähän oli pyrkimys kieltää ristiriita, vähätellä sitä tai lakaista se maton alle. Naiset näkivät tämän ristiriitojen ratkaisutavan yleisemmäksi kuin miehet. Miesten ja naisten käsitykset eivät eronneet, kun kysymys oli ristiriidan ratkaisun siirrosta työyhteisön ulkopuolelle.

Kokemukset ratkaisutapojen käytöstä eriytyvät virka-aseman mukaan. Päällikköinä tai apulaispäällikköinä toimivat sekä päällystöön kuuluvat vastaajat arvioivat yhdessä haettujen ratkaisujen ja sovittelun käyttämisen yleisemmäksi kuin muissa virka-asemissa toimivat. Vartijoina toimivat näitä käytettyä ristiriitojen ratkaisussa harvemmin kuin muissa virka-asemissa toimivat. Erot eri virka-asemissa toimivien vastaajien välillä olivat pienimpiä silloin, kun kysymys oli ristiriidan käsittelyn siirtämisestä muun tahon ratkaistavaksi. (Ks. kuvio 5.4.)



Lähde: HB 2008

Kuvio 5.4. Erilaisien ristiriitojen ratkaisutapojen käyttö vastaajan virka-aseman mukaan (ka)

Vuonna 2008 työpaikkakiusaamista tai simputusta oli havainnut omassa työyhteisössään erittäin tai melko paljon vajaat seitsemän prosenttia vastaajista (443, naisista 8.2%, miehistä 5.8%). Vuonna 2010 5.6 prosenttia vastaajista raportoi vastaavaa (385, naisista 7.9%, miehistä 5.0%). Naiset kokivat miehiä useammin itsensä henkisen väkivallan ja työpaikkakiusaamisen kohteiksi (ka_{miehet} =1.36, ka_{naiset} =1.47, t=4.76, p=.000). Vuoden 2010 aineisto osoittaa sukupuolten välisen eron säilyneen (ka_{miehet} =1.34, ka_{naiset} =1.44, t=4.34, p=.000).

Melko tai erittäin paljon henkistä väkivaltaa kohtasi vuonna 2008 vajaat neljä prosenttia vastaajista (166 miestä ja 89 naista).⁴¹ Miesten ja naisten välillä ei ollut eroa siinä, missä määrin itseen kohdistuvan työpaikkakiusaamisen tai simputuksen koettiin rasittavan oman työn hoitamista.⁴² Vuonna 2010 melko tai erittäin paljon henkistä väkivaltaa kohtasi vastaajista 3.5 prosenttia (170 miestä ja 73 naista).

Seksuaalista häirintää oli jossakin muodossa kohdannut 21 prosenttia naisista ja 15 prosenttia miehistä vuoden 2008 kyselyajankohtaa edeltäneen kahden vuoden aikana. Kohdattu häirintä oli yleensä seksististä kielenkäyttöä. Seksuaalisen ahdistelun uhriksi oli joutunut kahdeksan prosenttia naisista ja viisi prosenttia miehistä.

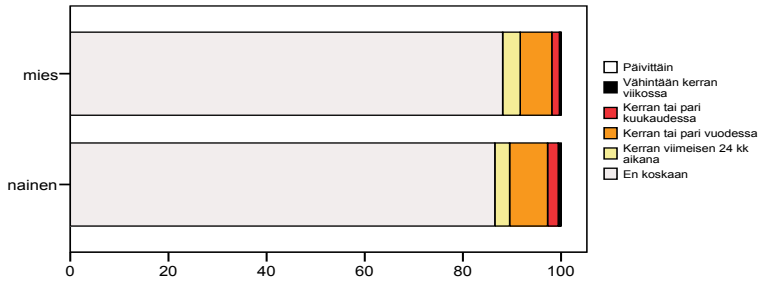
Häirintätapauksissa tekijä oli useimmiten asiakas (56%), mutta suuri osa siitä tapahtui työtovereiden ja esimiesasemassa olevien taholta.

Kuvio 5.5 kuvaa häirinnän yleisyyttä suhteessa eri tekijätahoihin. Se osoittaa, että asiakkaan taholta tapahtuva häirintä kohdistuu lähes samassa määrin miehiin ja naisiin, mutta työtovereiden ja esimiesasemassa olevien taholta tapahtuva häirintä suuntautuu lähinnä naisiin.

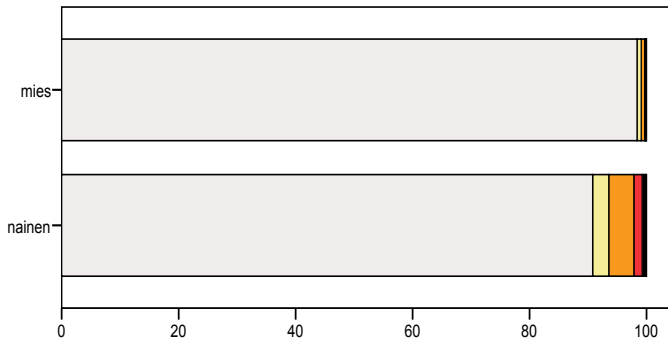
41 Yleisyydeksi Skandinaviassa on havaittu yleensä 2-5% vastaajista, ks. Vartia 2003, 19.

42 Kyseinen stressimuuttuja ei ollut mukana 2010.

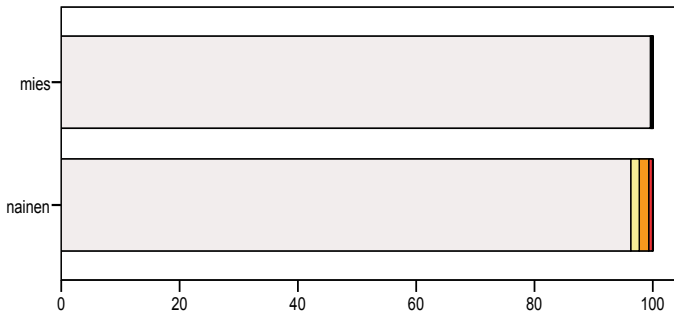
Asiakkaan taholta tapahtuvan seksuaalisen häirinnän toistuvuus



Työtoverin taholta tapahtuvan seksuaalisen häirinnän toistuvuus



Esimiesasemassa olevan henkilön taholta tapahtuvan seksuaalisen häirinnän toistuvuus



Lähde: HB 2008

Kuvio 5.5. Seksuaalisen häirinnän toistuvuus tekijätahojen ja sukupuolen mukaan

Kohdattu häirintä on pääosin satunnaista, muutaman kerran vuodessa ilmevä. Asiakkaat syyllistyvät pääasiassa loukkaavaan nimitykseen ja työtoverit puolestaan härskien puhumiseen.

5.3. Seksuaalisen häirinnän seuraukset ja kohdentuminen

Seuraukset

Seksuaalinen häirintä ei ole vain huonosti harkittua käyttäytymistä tekijän taholta. Sillä on merkittäviä koko työyhteisöä koskevia seurauksia. Kiusaamisella ja seksuaalinen häirinnällä on huomattava vaikutus koettuun työhyvinvointiin ja työssä viihtymiseen. Tämä näkyy työpaikan vaihtamisen aikomuksissa, masennuksena ja poissaoloina.

Kiusaaminen alentaa työhyvinvointia ja uhkaa terveyttä. Se voi muuttaa henkilön minäkuvaa ja käsitystä itsestä. Itseluottamuksen, elämänhallinnan tai -halun menetys henkisen väkivallan seurauksena on kustannus, johon ei ole varaa.

Kiusaamisen kohde ei ole ainoa uhri. Kiusaamisella on vaikutusta myös sitä sivusta seuraaviin ja heidän hyvinvointiinsa työssä. Kiusaaminen, vaikka se ei kohdistu itseen, pilaa työilmapiiriin, nostaa stressiä ja heikentää työssä viihtymistä. Heikentynyt sitoutuminen työhön, poissaolot ja mahdollinen henkilöstön korkea vaihtuvuus vaikuttavat suoraan työn tuottavuuteen ja organisaation tuloksellisuuteen. (Ks. Vartia 2003; Salin 2003.)

Seksuaalisen häirinnän mahdollisten seurausten tarkastelemiseksi vastaajat luokiteltiin kolmeen ryhmään. Vertailuryhmä muodostui vastaajista, jotka eivät olleet kohdanneet seksuaalista häirintää. Seksuaalista häirintää kohdanneet jaettiin kahteen luokkaan kohdatun häirinnän taajuuden mukaan. Vastaajat, jotka olivat vastanneet myöntävästi enintään kahteen häirintämittarin kohtaan, erotettiin näin vastaajista, jotka olivat vastanneet myöntävästi vähintään kolmeen kolmeen häirintää kartoittavista kahdeksasta kohdasta. Erotimme lisäksi tekijätahot eli asiakkaiden, työtovereiden ja esimiesasemassa olevan henkilön taholta tapahtuvan seksuaalisen häirinnän. Seksuaalisen häirinnän seurauksia tarkasteltiin vertaamalla keskiarvoja

- työpaikan vaihtamisen aikomusten;
- sitoutumisen ("Olen henkilökohtaisesti sitoutunut työhöni");
- kokonaistyötyytyväisyyden;

- uupumisasteisen väsymyksen;
- kyynistymisen;
- arvion omasta työkyvystä työn henkisten vaatimusten kannalta; ja
- työkyvyn kokonaispistemäärän

vastemuuttujissa kohdatun häirinnän määrän, tahon ja vastaajan sukupuolen mukaan muodostettujen luokkien välillä.

Aluksi laskettiin yhteen vastaajakohtaisesti kaikki raportoidut häirintätapaukset, joissa tekijäksi on mainittu asiakas. Seuraavaksi on erotettu kolme edellä mainittua ryhmää häirinnän määrän perusteella. Muiden tekijätahojen kohdalla tehtiin samoin. Liitetaulukon 5.1 soluissa on täten laskettujen kriteerimuuttujien keskiarvot. Keskiarvojen välillä havaittavien erojen tilastollista merkitsevyyttä testattiin varianssianalyysin avulla. Liitetaulukkoon 5.1 on merkitty ainoastaan tilastollisesti ei-merkitsevät tapaukset (n.s.).

Asiakkaiden taholta tapahtuva häirintä ei heijastu neljässä seitsemästä vastemuuttujasta naisten eikä kolmessa vastemuuttujassa miesten kohdalla. Näitä ovat koettu työkyky, uupumisasteinen väsymys ja naisten kohdalla ammatillinen itsetunto. Seksuaalinen häirintä asiakkaan taholta on yhteydessä työpaikan vaihtamisen aikomusten ja kyynisyyden kasvuun sekä työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden laskuun niin miesten kuin naistenkin kohdalla sekä ammatillisen itsetunnon heikkenemiseen miehillä.

Häirinnän määrällä ei juuri ole merkitystä silloin, kun tekijätahona on asiakas ja viitekohtana on arvioitu työkykyä yleensä tai työkykyä työn henkisten vaatimusten kannalta tai uupumisasteinen väsymys. Häirinnän määrällä, kun se tapahtuu asiakkaiden taholta, on selkeästi negatiivinen vaikutus, kun kysymys on työhön sitoutumisesta, aikomuksista vaihtaa työpaikkaa, työtyytyväisyydestä, kyynistymisestä ja ammatillisesta itsetunnosta. Kun tekijätahona on työtoveri tai esimiesasemassa oleva henkilö, vaikutus on kielteinen kaikissa edellä mainituissa suhteissa.

Tilastollisesti merkitsevät yhteydet työtovereiden tai esimiesasemassa olevien tahojen ja vastemuuttujien välillä on poimittu taulukkoon 5.2. Kun tarkastellaan häirinnän määrän ja vastemuuttujan keskiarvon yhteyttä suhteessa uhrin sukupuoleen, ero naisten ja miesten välillä on huomionarvoinen. Ryhmäkeskiarvot paljon häirintää kohdanneiden miesten kohdalla poikkeavat selvästi naisten keskiarvoista erityisesti silloin, kun tekijä on esimiesasemassa.

Taulukko 5.1. Työtovereiden ja esimiesasemassa olevien taholta tapahtuvan seksuaalisen häirinnän merkitys vastemuuttujien välillä

Vastemuuttuja	Häirinnän määrä	NAISET		MIEHET	
		Työtoveri	Esimiesasemassa oleva henkilö	Työtoveri	Esimiesasemassa oleva henkilö
Sitoutuminen työhön (matala 1 - korkea 5)	+	4.07	3.97	4.10	3.86
	++	3.14	3.63	3.64	2.73
Oma työkyky työn henkisten vaatimusten kannalta (heikko 1 - hyvä 5)	+	3.89	3.77	3.91	3.80
	++	3.70	3.61	3.69	2.91
Oma työkyky (heikko 1 - loistava 10)	+	7.94	7.48	7.65	7.59
	++	7.61	7.67	6.82	7.33
Työpaikan vaihtamisen aikomus (kyllä 1 - ei 2)	+	1.77	1.70	1.78	1.65
	++	1.54	1.38	1.43	1.18
Työtyytyväisyys (tyytymätön 1 - tyytyväinen 5)	+	3.09	2.86	2.94	2.90
	++	2.89	2.69	2.14	2.49
Uupumisasteinen väsymys (ei 1 - kyllä 4)	+	1.43	1.52	1.50	1.66
	++	1.92	1.56	1.88	2.33
Kyynistyminen (ei 1 - kyllä 4)	+	1.70	1.92	1.72	1.94
	++	2.27	1.89	2.15	2.67
Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen (ei 1 - kyllä 4)	+	1.70	n.s.	1.53	1.76
	++	2.06	n.s.	2.12	2.56

Lähde: HB 2008

Työtovereiden taholta tapahtuva seksuaalinen häirintä näkyy ryhmien keskiarvoeroina kaikissa seitsemässä vastemuuttujassa poislukien uupumisasteinen väsymys naisten kohdalla, kun tahona on esimiesasemassa oleva henkilö.

Kun häiritsijänä on esimiesasemassa oleva henkilö, sitoutuminen omaan työhön, työtyytyväisyys ja koettu työkyky heikkenevät. Työn henkisten vaatimusten koetaan ylittävän oman työkyvyn ja moni harkitsee työpaikan vaihtamista. Työtoverin taholta tapahtuva häirintä vaikuttaa samansuuntaisesti. Kun verrataan keskiarvoeroja miehillä ja naisilla suhteutettuna kohdatun häirinnän määrään, naisten kohdalla esiin nousee työtovereiden taholta tapahtuvan häirinnän määrän lisääntymisen merkitys työhön sitoutumisen laskussa, uupumisessa sekä kyynisyyden kasvussa. Miesten kohdalla puolestaan häiritävää on esimiesasemassa olevien henkilöiden taholta tapahtuvan häirinnän merkitys koetun työkyvyn laskuna erityisesti suhteessa työn henkisiin vaatimuksiin, ammatillisen itsetunnon heikkenemiseen, kyynistymiseen ja uupumiseen sekä työtovereiden taholta tapahtuvan häirinnän merkitys suhteessa koettuun työkykyyn, työtyytyväisyyteen ja ammatilliseen itsetuntoon. Havainnot viittaavat siihen, että seksuaalinen häirintä on miehille ongelma, jota on vaikea käsitellä.

Seksuaalisen häirinnän kohdentuminen

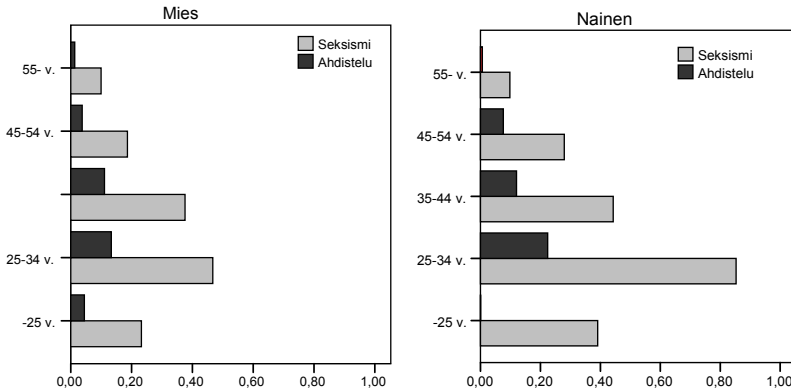
Asiakkaan taholta tapahtuvasta seksuaalisesta häirinnästä raportoitiin harvoin esimiehelle. Naisista 9 prosenttia (20/231) kertoi raportoineensa häirinnästä asiakkaan taholta esimiehelleen ja miehistä vain 3 prosenttia (15/543). Raportoineista vastaajista kuusi katsoi sen johtaneen toimenpiteisiin. Silloin, kun jotakin oli tehty, se koettiin yleensä riittäväksi. Yleispiirre on, että asiakkaan taholta tapahtuva seksuaalinen häirintä tuodaan harvemmin esimiesten tietoon (4%, 35/809), raportointi harvemmin johtaa mihinkään (2%, 12/758), mutta riittämättömäksi tämän kokevia on suhteellisen vähän (4%, 29/720).

Työtovereiden taholta tapahtuvasta häirinnästä 18 naista (12%, 18/154) ja viisi miestä (7%, 5/77) oli raportoinut asiasta esimiehelleen. Raportointi oli johtanut toimenpiteisiin 11 tapauksessa. Jos jotakin oli tehty, koettiin se riittäväksi. Yleispiirteenä työtovereiden taholta tapahtuvasta seksuaalisesta häirinnästä voi todeta, että yhdeksän prosenttia (23/249) uhreista toi sen esimiehen tietoon. Kun asialle pyrittiin tekemään jotakin, koettiin se usein riittäväksi.

Esimiesasemassa olevan taholta tapahtuvasta seksuaalisesta häirinnästä raportoitiin yleisimmille tahoille tai työterveydestä vastaaville tai muille yhdeksän

prosenttia naisista (6/65) ja kuusi prosenttia miehistä (1/18). Neljän vastajaan mukaan työyksikössä oli ryhdytty toimenpiteisiin asian suhteen ja kaksi koki nämä toimenpiteet riittäviksi. Yleispiirteenä esimiesasemassa olevien taholta tapahtuvasta seksuaalisesta häirinnästä voi todeta, että kahdeksan prosenttia uhreista (7/90) tuo sen edellä mainittujen tahojen tietoon, tästä harvoin seuraa toimenpiteitä yksikössä ja tehdytkin toimenpiteet koetaan usein riittämättömiksi. (Ks. liite 5.2)

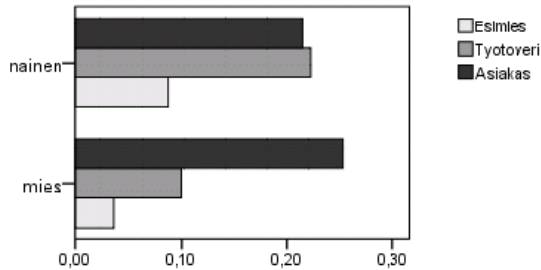
Naiset kohtaavat seksuaalista häirintää enemmän kuin miehet. Häirintä on pääasiassa seksististä kielenkäyttöä. Kuviossa 5.6 seksistinen kielenkäyttö ja seksuaalinen ahdistelu on suhteutettu ikään ja sukupuoleen. Ikäryhmässä, joka kohtaa enemmän seksististä kielenkäyttöä, ilmenee enemmän myös seksuaalista ahdistelua. Miesten ja naisten osalta ikään suhteutetut jakaumat muistuttavat muuten toisiaan, mutta naisten kohdalla on piikki seksististen puheiden osalta ikäryhmässä 25-34 vuotta.



Lähde: HB 2008

Kuvio 5.6. Seksistinen kielenkäyttö sekä seksuaalinen ahdistelu suhteessa sukupuoleen ja ikään

Häirintää kohtaavien naisten kohdalla tekijä on yleensä työtoveri tai asiakas, kun taas miesten kohdalla tekijänä on yleensä asiakas (ks. kuvio 5.7).



Lähde: HB 2008

Kuvio 5.7. Häirintätaho ja sukupuoli

Erityisesti pidätettyjen ja säilöönottettujen vartioinnin tehtävässä toimivat naiset kohtaavat työssään seksuaalista ahdistelua ja seksistisiä puheita. Naiset kohtaavat seksistisiä puheita myös yleisen järjestyksen ja turvallisuuden sekä päivittäis- ja massarikostutkinnan tehtävissä. Vartijoiden, miehistön ja alipäällystön työssä merkittävin seksuaalisen häirinnän lähde ovat asiakkaat. Muissa virkaryhmissä puolestaan työtoverit ovat merkittävin häirinnän lähde.

5.4. Kiusaaminen ja häirintä: ongelman ratkaiseminen

Tutkimustietoa siitä, mitä on työpaikkakiusaamisen ja häirinnän taustalla, ei ole riittävästi. Tämä tietämättömyys tarkoittaa lähinnä sitä, että on mahdollonta taata tai varmistaa etukäteen se, ettei kiusaamista ja häirintää pääsisi syntymään. Jokaista kiusaamis- ja häirintätapausta tulisi tarkastella erikseen ja pyrkiä tunnistamaan syitä tapauskohtaisesti ja luoda ratkaisuja vastaavasti. Samalla tulisi pyrkiä rakentamaan ja ylläpitämään sellaisia hyvän työyhteisön piirteitä, jotka parhaiten estävät kiusaamisen ja häirinnän syntyä. Huomiota on kohdistettava ennen muuta ns. mahdollistaviin rakenteisiin ja prosesseihin.

Kiusaamiseen ja häirintään on puututtava aina ja jokainen tapaus on otettava erillisen tarkastelun kohteeksi. Tällöin asia on mahdollista ratkaista sovittelamalla. On olennaista pysäyttää kiusaaja heti, jopa ylireagoimalla. (Korhonen 2009, 49.) Tähtäuspisteenä tulee koko ajan olla työssä menestymisen edellytysten vahvistaminen jokaisen kohdalla ja paremmin toimivan työyhteisön rakentaminen.

Seksuaalinen häirintä ei ole harmitonta eikä se ole myötäsyttyistä. Häirinnän kokeminen häirinnäksi ei ole osoitus huonosta huumorintajusta tai muusta puutteesta uhrin taholta, mutta se ei myöskään ole automaattisesti osoitus tekijän ajattelemattomuudesta, persoonallisuuden ongelmasta, vallan väärinkäytöstä tai vastaavasta. Kaikki ovat osaltaan vastuussa toimivista ihmissuhteista työssä. Henkilö, joka esimerkiksi panettelee toista, on epäilemättä syyllinen työilmapiirin myrkyttämiseen, mutta osallisia ovat myös kaikki ne, jotka osoittavat kuuntelevansa häntä tai olevansa jopa samaa mieltä sanotun kanssa. On hyvä myös huomata, että osapuolet voivat olla vahvastikin eri mieltä asioista tai heillä voi olla keskinäisiä ristiriitoja ilman että asiaan sisältyy kiusaamista.

Vahvemmat, paremmin toimivat työyhteisöt rakentuvat avoimuuden, hyvántahoisuuden, oikeudenmukaisuuden ja keskinäisen palvelun periaatteille. Omassa työssään menestyy, kun auttaa toisia menestymään omissa töissään ja saa heiltä vastavuoroisesti tukea ja tarvittaessa apua omaan työhönsä. Toimivien työyhteisöjen rakentaminen on paras tae kiusaamista ja häirintää vastaan. Tie voi olla pitkä, mutta muuta tietä ei ole. Pitkäkin tie kuljetaan askel kerrallaan:

- 1 askel. Nollatoleranssin asettaminen kaikenlaiselle ilkeilylle, kiusaamiselle ja häirinnälle. Kiusaaminen on prosessi, joka lähtee usein liikkeelle sangen harmittoman tai vähäpätöiseltä tuntuvasta tapahtumasta. Käytännön piloista, kommentista, vähättelystä, huhusta tai muusta kehkeytyy eristämistä, avointa vihamielisyyttä ja henkilöön kohdistuvia tekoja. Tekemisestä kehkeytyy taipumus tai tapa pyrkiä ratkaisemaan ongelmia. Olennaista on estää ei-toivottavien käytäntöjen juurtuminen jo alkuvaiheessa pitämällä puuttumiskynnys alhaalla pahanpuhumisessa ja panettelussa. Puuttumattomuus johtaa helposti olettamaan, että puheena oleva käyttäytyminen on sallittua, jopa toivottavaa.
- 2 askel. Systemaattinen puuttuminen kaikkeen ilmitulleeseen kiusaamiseen, häirintään ja ilkeilyyn. On hyvä huomata, että uhrin mahdollisuudet ratkaista kiusaamisongelma ovat usein olemattomat ja vain vähenevät ajan myötä. Negatiivisen kehityskulun estämiseen tarvitaan kaikkien työyhteisön jäsenten panosta.

- 3 askel. Ilmi tulleen kiusaamisen, häirinnän ja ilkeilyn syiden tutkinta tapauskohtaisesti niin uhrin kuin tekijän/tekijöiden näkökulmista. Mitkä tekijät tekivät kiusaamisen mahdolliseksi, mitkä ylläpitivät sitä (palkkiot?) ja mikä toimi alkusysäyksenä?
- 4 askel. Yhteinen käsittely asianosaisten kesken, jolla pyritään varmistamaan se, että tekijät tulevat tietoisiksi tekojensa seurauksista ja oman käyttäytymisensä syistä. Uhria on kuunneltava. Parhaiten häntä suojelee toimiva työyhteisö, joka tarjoaa hänelle reilun mahdollisuuden menestyä omassa työssään ja tukee häntä siinä. Koska olemme kaikki yksilöitä, tällainen tuki ja menestymisen edellytykset voivat hyvinkin tarkoittaa eri asioita eri henkilöiden kohdalla. Käsittelyn tulisi katkaista ei-toivottava käyttäytyminen siten, että samalla keskinäinen luottamus vahvistuisi.
- 5 askel. Käyttäytyminen, joka ei ole hyväksyttävää tai on peruslähtökohtien ja arvojen vastaista, tulisi tehdä kaikille selväksi ja osoittaa sanktioiduksi.
- 6 askel. Kiusaamisen ei pitäisi olla mahdollista. Kiusaamiseen ei tulisi olla syytä. Kiusaaminen ei saisi olla tekijän kannalta millään tavalla palkitsevaa. Tarvitaan jatkuvaa esimies- ja vertaistyötä, jotta tukea tarvitsevat saavat sitä. Menestymiseen tulisi pyrkiä aina yhdessä ja toisia matkalla auttaen. Kiusaamiselle altistavat, sen mahdolliseksi tekevät ja sen käynnistävät rakenteet ja prosessit vaativat silmällä pitoa, aktiivista puuttumista, sovittelua ja konfliktien ratkaisemista.

Kun kiire ja vaatimukset työssä kasvavat, on tärkeää pitää kaikki mukana keskinäisen kannustamisen ja vastavuoroisen tuen hengessä. Tälle ei ole vaihtoehtoa. Ilkeily, kiusaaminen ja häirintä vievät liikaa aikaa, voimavaroja ja tulevat kalliiksi niin yksilöiden kuin organisaationkin kannalta.

Liite 5.1. Häirintätaho ja häirinnän aste suhteessa kriteerimuuttujiin sukupuolen mukaan eriteltynä ⁴³

	NAISET			MIEHET		
	Asiakas	Työtoveri	Esimies- asemassa oleva	Asiakas	Työtoveri	Esimies- asemassa oleva
Sitoutuminen työhön (matala 1–5 korkea)						
Häirintää 0	4,35	4,37	4,35	4,28	4,27	4,27
Häirintää +	4,16	4,07	3,97	4,15	4,10	3,86
Häirintää ++	4,02	3,14	3,63	3,96	3,64	2,73
Oma työkyky työn henkisten vaatimusten kannalta (heikko 1–5 hyvä)	n.s.			n.s.		
Häirintää 0	4,01	4,04	4,03	4,14	4,15	4,15
Häirintää +	4,00	3,89	3,77	4,11	3,91	3,80
Häirintää ++	4,06	3,70	3,61	4,13	3,69	2,91
Oma työkyky (heikko 1–10 loistava)	n.s.			n.s.		
Häirintää 0	8,16	8,19	8,18	8,18	8,19	8,19
Häirintää +	7,97	7,94	7,48	8,08	7,65	7,59
Häirintää ++	8,06	7,61	7,67	8,18	6,82	7,33

⁴³ Se, että kriteerimuuttujan keskiarvo vaihtelee lievästi ryhmässä, joka ei raportoisi kohdanneensa häirintää (häirintä -), selittyi sillä, että ko. ryhmään kuuluvien määrä vaihtelee eri sarakkeissa. Esimerkiksi heitä on sitoutumisen (ei asiakkaan taholta tapahtuvaa häirintää) kohdalla 6132 ja sitoutuminen (ei esimiesasemassa olevan taholta tapahtuvaa häirintää) 6443

Työpaikan vaihtamisen aikomus (kyllä 1–2 ei)					
Häirintää 0	1,87	1,88	1,87	1,88	1,88
Häirintää +	1,77	1,77	1,70	1,84	1,65
Häirintää ++	1,78	1,54	1,38	1,75	1,18
Työtyytyväisyys (tyytymätön 1–5 tyytyväinen)					
Häirintää 0	3,37	3,38	3,37	3,42	3,38
Häirintää +	3,12	3,09	2,86	3,17	2,90
Häirintää ++	3,03	2,89	2,69	2,94	2,49
Uupumisasteinen väsymys (ei 1–4 kyllä)					
Häirintää 0	n.s.	1,37	n.s.	n.s.	1,36
Häirintää +	1,37	1,43	1,37	1,40	1,50
Häirintää ++	1,46	1,92	1,52	1,42	1,66
Kyynistyminen (ei 1–4 kyllä)					
Häirintää 0	1,52	1,50	1,52	1,49	1,50
Häirintää +	1,79	1,70	1,92	1,68	1,72
Häirintää ++	1,65	2,27	1,89	1,88	2,15
Ammatillisen itsetunnon heikkeneminen (ei 1–4 kyllä)					
Häirintää 0	n.s.	1,46	1,48	1,34	1,35
Häirintää +	1,49	1,70	1,84	1,43	1,76
Häirintää ++	1,63	2,06	1,64	1,6	2,12
	1,43			2,12	2,56

Liite 5.2. Häirinnästä raportointi ja raportoinnin seuraukset

Olen raportoinut asiakkaan taholta tapahtuvasta häirinnästä esimiehelleni * Sukupuoli Crosstabulation

Count		Sukupuoli		Total
		nainen	mies	
Olen raportoinut asiakkaan taholta tapahtuvasta häirinnästä esimiehelleni	kyllä	20	15	35
	ei	231	543	774
Total		251	558	809

Olen raportoinut asiakkaan taholta tapahtuvasta häirinnästä esimiehelleni * Sukupuoli Crosstabulation

Count		Sukupuoli		Total
		nainen	mies	
Olen raportoinut asiakkaan taholta tapahtuvasta häirinnästä esimiehelleni	kyllä	20	15	35
	ei	231	543	774
Total		251	558	809

Olen raportoinut esimiesasemassa olevan henkilön taholta tapahtuvasta häirinnästä ylemmälle esimiehelle tms. * Sukupuoli Crosstabulation

Count		Sukupuoli		Total
		nainen	mies	
Olen raportoinut esimiesasemassa olevan henkilön taholta tapahtuvasta häirinnästä ylemmälle esimiehelle tms.	kyllä	6	1	7
	ei	65	18	83
Total		71	19	90

Olen raportoinut asiakkaan taholta tapahtuvasta häirinnästä esimiehelleni * Työyksikössäni on ryhdytty toimenpiteisiin tämän häirinnän osalta Crosstabulation

Count		Työyksikössäni on ryhdytty toimenpiteisiin tämän häirinnän osalta		Total
		kyllä	ei	
Olen raportoinut asiakkaan taholta tapahtuvasta häirinnästä esimiehelleni	kyllä	6	29	35
	ei	6	717	723
Total		12	746	758

Olen raportoinut työtoverin taholta tapahtuvasta häirinnästä esimiehelleni * Työyksikössäni on ryhdytty toimenpiteisiin tämän häirinnän osalta Crosstabulation

Count		Työyksikössäni on ryhdytty toimenpiteisiin tämän häirinnän osalta		Total
		kyllä	ei	
Olen raportoinut työtoverin taholta tapahtuvasta häirinnästä esimiehelleni	kyllä	11	12	23
	ei	2	208	210
Total		13	220	233

Olen raportoinut esimiesasemassa olevan henkilön taholta tapahtuvasta häirinnästä ylemmälle esimiehelle tms. * Työyksikössäni on ryhdytty toimenpiteisiin tämän häirinnän osalta Crosstabulation

Count		Työyksikössäni on ryhdytty toimenpiteisiin tämän häirinnän osalta		Total
		kyllä	ei	
Olen raportoinut esimiesasemassa olevan henkilön taholta tapahtuvasta häirinnästä ylemmälle esimiehelle tms.	kyllä	4	3	7
	ei	0	73	73
Total		4	76	80

Lähde: HB 2008

6 TYÖTYTYTVÄISYYS JA TYÖHÖN SITOUTUMINEN POLIISIHALLINNOSSA

Terhi Kankaanranta

6.1. Johdanto

Tässä artikkelissa tarkastellaan henkilöstön työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista poliisissa. Työtyytyväisyys on käsitteenä monitahoinen ja laaja eikä sille ole yksimielistä määritelmää. Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan yhden määritelmän mukaan työntekijän subjektiivista, yksilöllistä kokemusta siitä kuinka paljon hän pitää työstään (Spector 1997). Kun työntekijä arvioi työtyytyväisyyttään, hän punnitsee työstä saamiaan positiivisia ja negatiivisia kokemuksia, esimerkiksi työn palkitsevuutta ja sitä kuinka hyvin työ on vastannut hänen odotuksiaan (Burke & Paton 2006; Griffin ym. 2010).

Taloustieteellisissä tutkimuksissa työtyytyväisyyden on todettu vaikuttavan työntekijöiden työn tarjontapäätöksiin, esimerkiksi tehtyjen työtuntien lukumäärään, toistuviin poissaoloihin, halukkuuteen vaihtaa työpaikkaa, tai jopa halukkuuteen siirtyä kokonaan toiselle alalle (Böckerman & Ilmakunnas 2004; Clark 2001; Kankaanranta ym. 2007; Kankaanranta 2008). Työkäisen väestön määrän vähentyessä on olennaista tunnistaa tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa työvoiman määrään ja sijoittumiseen eri toimialoille. Työtyytyväisyyttä lisäämällä on mahdollista kohottaa myös ammatin yleistä houkuttelevuutta ja imagoa ja siten turvata riittävä koulutukseen hakeutuvien määrä eläkkeelle poistuvien ammattilaisten tilalle. Näin voidaan turvata motivoituneiden ja työhönsä sitoutuneiden työntekijöiden riittävyys. Työmotivaatio ja -tyytyväisyys liittyvät läheisesti myös työn tuottavuuteen, koska yksi keino nostaa työn tuottavuutta on työntekijän työmotivaation parantaminen.

Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole päästy yksimielisyyteen siitä kuinka työtyytyväisyyttä tulisi mitata. Yhden suuntauksen mukaan työtyytyväisyyttä tulisi arvioida kokonaisuutena. Osa tutkijoista on kuitenkin pyrkinyt selvittämään mitkä yksittäiset tekijät vaikuttavat työtyytyväisyyteen. Kummassakin lähestymistavassa on etuja ja haittoja. Pyytämällä työntekijää arvioimaan työtyytyväisyytensä kokonaistasoa, on mahdollista samalla pyytää häntä nimeämään mistä tekijöistä hän arvelee työtyytyväisyytensä koostuvan. Mikäli taas arvioidaan ennalta määriteltyjä, työtyytyväisyyden oletettuja osatekijöitä, on mahdollista identifioida kriittisiä työtyytyväisyyden osa-alueita, joihin puuttumalla yleistä työtyytyväisyyden tasoa saataisiin ehkä nostettua (Lambert ym. 2002).

Taloustieteessä työtyytyväisyyttä voidaan tarkastella yksilön hyödyn näkökulmasta. Hyödyn voidaan sanoa olevan jonkinlainen tyytyväisyyden ja onnellisuuden mittari (Killingsworth 1983). Mitä enemmän yksilö saa jostakin asiasta hyötyä, sitä onnellisempi hänen oletetaan olevan. Lisäksi oletetaan, että parempi on enempi, eli haluamme kaiken aikaa kaikkea hyvää lisää. Työntekijät voivat kokea saavansa hyötyä eri asioista. Lisäksi eri osatekijöiden tuottaman hyödyn määrä voi vaihdella suurestikin eri henkilöiden välillä, riippuen siitä millainen motivaatioperuste työn tekemiselle kullakin työntekijällä on. Henkilö voi saada suurta hyötyä esimerkiksi siitä, että pysyy auttamaan muita. Tällaisen niin sanotun altruistisen henkilön hyöty kasvaakin enemmän ”yhteisen hyvän” kasvaessa verrattuna niihin, jotka ajattelevat enemmän omaa etuaan (Le Grand 2003).

Peruslähtökohtana hyödyn analysoinnissa on, että ihminen saa hyötyä vapaa-ajasta, sekä tavaroiden ja palveluiden kulutuksesta. Ihmisillä oletetaan olevan rajattomasti erilaisia kulutustarpeita. Näin ollen mitä enemmän meillä on vapaa-aikaa ja toisaalta mitä enemmän kulutamme tavaroita ja palveluita, sitä tyytyväisempiä olemme.

Psykologian alalla työtyytyväisyyttä on tutkittu laajasti, lähinnä ei-rahallisten tekijöiden osalta (Tett & Meyer 1993; Hellman 1997; Lu ym. 2005). Taloustieteessä työtyytyväisyyttä sitä vastoin tarkasteltiin aluksi pelkästään rahallisten vaikuttimien näkökulmasta, eikä muita mahdollisia työnteon motiiveja otettu tutkimuksissa huomioon. Jo vuonna 1776 Adam Smith totesi, että työtä tehdäkseen ihminen tarvitsee korvaukseksi palkkaa. Työtä pidettiin siinä mielessä eräänlaisena haitakkeena, että se pienensi vapaa-ajan määrää, vaikka lisäksi kulutusmahdollisuuksia. Pelkästään rahalliset kannustimet eivät kuitenkaan useinkaan riitä tuottamaan työntekijöille niin suurta hyötyä, että ne yksin riittäisivät korvaamaan työn tekemisestä aiheutuvan vapaa-ajan menetyksen.

Vähitellen alettiin ymmärtää, että myös muilla tekijöillä, kuten työstä saadulla arvostuksella tai työskentelyolosuhteilla, voi olla vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työn tarjontapäätöksiin (Lazear 1995; Frank & Bernanke 2007). Työntekijän oletettiin siten vertailevan eri työntekomahdollisuuksista saamaansa ”hyötypakettia” kun hän tekee päätöksiä esimerkiksi siitä, kenen työnantajan palveluksessa hän haluaa työskennellä.

Hyötyä ei voi maksimoida rajattomasti, esimerkiksi hyödykkeiden hinnat asettavat rajoitteita kulutuksen määrälle. Kattaakseen kulutuksen aiheuttamat menot henkilöiden on käytävä työssä. Vuorokaudessa on kuitenkin tunteja vain rajallinen määrä ja välillä on myös levättävä. Vuorokauden tunnit on jaettava levon, työnteon ja vapaa-ajan välillä. Jos halutaan vapaa-aikaa lisää, on kulutusta vähennettävä. Kulutuksen lisääminen vastaavasti vähentää vapaa-ajan määrää.

Useiden eri tekijöiden on aiemmissa tutkimuksissa havaittu vaikuttavan työtyytyväisyyteen. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen organisaatiossa ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen lisääntyminen lisäsi poliisien työtyytyväisyyttä (Brunetto & Farr-Wharton 2003; Paoline ym. 2006; Lambert & Hogan 2009). Muita työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä olivat mahdollisuudet edetä uralla ja työn monimuotoisuus sekä mahdollisuus osallistua päätöksentekoon (Lambert & Paoline 2008). Useissa tutkimuksissa arvostuksen todettiin olevan tärkeä työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä (Brunetto & Farr-Wharton 2003). Esimiesasemassa olevien työntekijöiden työtyytyväisyys oli korkeampi verrattuna ei-esimiesasemassa oleviin (Paoline ym. 2006; Lambert & Paoline 2008). Myös työntekijän roolin epäselvyys ja töiden ylikuormitus vähensivät työtyytyväisyyttä (Lambert & Hogan 2009).

Sosiodemografisten tekijöiden havaittiin olevan yhteydessä työtyytyväisyyteen. Miesten havaittiin olevan naisia keskimäärin tyytyväisempiä työhönsä (Lambert & Hogan 2009). Koulutuksen ja työtyytyväisyyden välinen yhteys havaittiin käänteiseksi. Poliisissa vähemmän koulutetut työntekijät olivat tyytyväisempiä työhönsä kuin korkeammin koulutetut. Myös työkokemuksen karttuessa työtyytyväisyyden havaittiin vähenevän. Nämä tulokset voivat johtua esimerkiksi siitä, että työntekijät odottavat korkeamman koulutuksen johtavan parempiin uralla etenemismahdollisuuksiin. Kun odotukset eivät sitten toteudukaan, työntekijät turhautuvat rajallisiin etenemismahdollisuuksiinsa. Lisäksi korkeammin koulutetuilla työntekijöillä saattaa olla taitoja, joita he eivät pysty kaikilta osin työssään hyödyntämään, jolloin turhautuminen lisääntyy edelleen (Lambert ym. 2002; Castle 2008). Iän lisääntyessä työtyytyväisyyden kuitenkin havaittiin kasvavan, kun taas palvelusajan lisäys vähensi työtyytyväisyyttä (Paoline ym. 2006; Lambert & Paoline 2008).

Työhön sitoutumista on tutkittu laajasti esimerkiksi sosiaalitieteissä ja psykologiassa (Cohen 2000; Metcalfe & Dick 2000; Brunetto & Farr-Wharton 2003; Carmeli ym. 2007). Poliisien työhön sitoutumista on kuitenkin tutkittu vähemmän ja yhdeksi mahdolliseksi syyksi on esitetty rajattua pääsyä poliisien rekistereihin. Lisäksi poliisien sitoutumista koskevat tutkimukset ovat perustuneet suhteellisen pieniin aineistoihin (Beck & Wilson 1997; Metcalfe & Dick 2000). Esimerkiksi vankilassa työskentelevien poliisien työtä on kuitenkin tutkittu eri näkökulmista (Lambert & Paoline 2008).

Carmeli ym. (2007) erottivat työhön sitoutumisessa kolme erillistä kokonaisuutta. Ensinnäkin työhön sitoutumiseen liittyy työntekijän suhtautuminen työhön, eli esimerkiksi kuinka suuren työpanoksen työntekijä on valmis työhönsä sijoittamaan, tai kuinka tärkeänä hän työtään ylipäänsä pitää. Toiseksi sitoutumiseen on yhteydessä itse työ, eli työn sisältö, millaisen työuran

henkilö haluaa luoda tai missä organisaatiossa työskennellä. Kolmanneksi myös kollegoiden ja heidän mielipiteidensä oletetaan vaikuttavan sitoutumiseen.

Joissakin tutkimuksissa havaittiin, että poliisissa sitoutumisen taso on melko matala johtuen esimerkiksi työn luonteesta. Poliisien raportoitiin työskentelevän sellaisessa ympäristössä, joka vähentää sitoutumisen kehittymistä (Harr 1997; Metcalfe & Dick 2000). Cohenin mukaan (2000) työhön sitoutuminen on työtyytyväisyyden eräänlainen seuraus. Myös muut tutkijat ovat tunnistaneeet työhön sitoutumisen ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden (Brunetto & Farr-Wharton 2003).

Työntekijän työtyytyväisyyteen sekä työhön sitoutumiseen on havaittu vaikuttavan useiden eri tekijöiden, jotka liittyvät työn sisältöön, tavoitteiden asettamiseen, palkkaukseen ja palkitsemiseen, organisaatioon ja johtajuuteen jne. (O'Leary-Kelly & Griffin 1995; Carmeli ym. 2007). Palkkaukseen liittyvillä tekijöillä havaittiin olevan positiivinen yhteys vankilassa työskentelevien henkilöiden työtyytyväisyyteen (Lambert ym. 2004). Johtajuuteen liittyvistä tekijöistä esimerkkinä voidaan mainita johdon työntekijöilleen antama tuki, jonka havaittiin lisäävän poliisien työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista (Castle 2008; Aremu & Adeyoju 2003; Brunetto & Farr-Wharton 2002; Dick & Metcalfe 2001; Metcalfe & Dick 2000).

Myös sosiodemografisten tekijöiden havaittiin aikaisemmissa tutkimuksissa olevan yhteydessä työhön sitoutumiseen. Currien ja Dolleryn tutkimuksessa (2006) naiset olivat työhön vähemmän sitoutuneita kuin miehet. Ero sukupuolten välillä oli kuitenkin vain marginaalinen. Dick & Metcalfe (2001) taas eivät havainneet työhön sitoutumisessa lainkaan eroja sukupuolten välillä. Poliisissa työhön sitoutumisen ja virka-asemassa kohoamisen välillä (seniority of grade) sitä vastoin havaittiin positiivinen yhteys siten, että korkeammassa asemassa olevat olivat sitoutuneempia työhönsä (Dick & Metcalfe 2001; Metcalfe & Dick 2000; Metcalfe & Dick 2001). Muista aikaisemmista tutkimuksista poiketen, virkaiällä ja työhön sitoutumisella havaittiin olleen yhdessä tutkimuksessa positiivinen yhteys, vaikkakin heikko (Metcalfe & Dick 2000).

Tässä artikkelissa tutkitaan poliisin työtyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden kokonaistasoja. Työtyytyväisyyden osalta analysoidaan lisäksi mistä eri ulottuvuuksista työtyytyväisyys koostuu. Artikkelin jakeantuu neljään alalukuun. Tämän johdantoluvun jälkeen kuvataan miten poliisin henkilöstöbarometrissa on mitattu työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista (luku 6.2). Seuraavaksi esitetään artikkelin keskeiset tulokset (luku 6.3) ja lopuksi kuvataan miten saatuja tuloksia on mahdollista soveltaa poliisin käytännön työssä (luku 6.4).

6.2. Aineistot ja menetelmät

Pääaineisto muodostui vuonna 2010 kerätystä henkilöstöbarometrasta, joka on tarkemmin kuvattu tämän teoksen pääluvussa 1. Jonkin verran vertailuja tehdään myös vuoden 2008 aineistoon (aineiston kuvauksesta ks. Huotari & Vuorensyrjä 2010). Muuttujien arvoja ei imputoitu, havaintoyksikkö ei ts. valikoitunut tutkimukseen mukaan, jos työtyytyväisyysmittariin sisältyi puuttuvia tietoja (ns. *listwise*-menettely). Lopullinen, tässä analysoitava aineisto koostui yhteensä $n = 6904$ vastauksesta (HB 2010).

Työtyytyväisyyttä mittaavat muuttujat

Valtionhallinnossa työtyytyväisyyttä mitataan laajasti käytössä olevalla valtiovarainministeriön työtyytyväisyysbarometrikyselyllä (VMBaro). VMBaro:n työtyytyväisyyttä mittaava kysymyssarja sisältyi henkilöstöbarometriin kokonaisuudessaan, jolloin yhtenäisen työtyytyväisyys -mittarin avulla on mahdollista vertailla keskenään poliisin ja valtionhallinnon työtyytyväisyyttä. Poliisin henkilöstöbarometrissa vastaajia pyydettiin arvioimaan työtyytyväisyyttä kahdeksan työtyytyväisyyteen vaikuttavan osakokonaisuuden näkökulmasta. Jokainen kokonaisuus sisälsi erillisiä tarkentavia kysymyksiä siten, että osiomuuttujien yhteenlaskettu määrä oli 27. Jokaista vastausvaihtoehtoa pyydettiin arvioimaan viisiluokkaisella asteikolla. Mahdolliset vastausvaihtoehdot (muuttujien saamat arvot ilmoitettu sulkeissa) olivat erittäin tyytymätön (1), tyytymätön (2), ei tyytymätön eikä tyytyväinen (3), tyytyväinen (4), sekä erittäin tyytyväinen (5).

Työtyytyväisyyteen mahdollisesti vaikuttavia ei-rahallisia tekijöitä kartoitettiin seuraavien aihekokonaisuuksien perusteella: johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, työolot, tiedon kulku, sekä työnantajakuva. Johtamista koskeneessa osiossa pyydettiin ilmoittamaan kuinka tyytyväinen vastaaja oli esimerkiksi esimiehensä antamaan tukeen, sekä työtuloksista samaansa palautteeseen. Työn sisältöä ja haasteellisuutta pyydettiin arvioimaan muun muassa työn haastavuuden, sekä tulos- ja muiden tavoitteiden selkeyden näkökulmasta.

Myös työntekijän saama tuki työssä kehittymiselleen voi vaikuttaa hänen työtyytyväisyyteensä. Tyytyväisyyttä saatuaan tukeen selvitettiin kysymällä kuinka tyytyväinen vastaaja oli uralla etenemiseensä ja sen tukemiseen työyhteisössä. Lisäksi pyydettiin arvioimaan työpaikkakoulutusmahdollisuuksia ja muita konkreettisia kehittämistoimenpiteitä. Myös työilmapiiri ja työntekijöiden välinen yhteistyö työpaikalla saattavat olla yhteydessä henkilön

tyytyväisyyteen. Näiden tekijöiden merkitystä arvioitiin neljän erillisen kysymyksen perusteella. Vastaaajaa pyydettiin arvioimaan tyytyväisyytensä tasoa työyhteisön sisäiseen yhteistyöhön ja ilmapiiriin, sekä sukupuolten välisen tasa-arvon toteutumiseen. Henkilöstöbarometrissa tyytyväisyyttä oman työn arvostukseen kysyttiin työntekijän osaamisen ja työpanoksen arvostuksen näkökulmista.

Työolot kuuluvat kiinteästi tyytyväisyyden osatekijöihin. Tyytyväisyyttä työoloihin mitattiin kysymällä kuinka tyytyväinen vastaaja oli mahdollisuuksiinsa yhdistää työ- ja yksityiselämä, sekä työpaikan varmuuteen nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttä oman jaksamisen ja energisyyden, sekä työtilojen ja työvälineiden näkökulmasta. Tiedonkulkua koskevia kysymyksiä oli kaksi. Näissä vastaajan tuli ottaa kantaa siihen, toimivatko työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedonkulku sekä työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa häntä tyydyttävällä tavalla. Lopuksi tiedusteltiin työnantajakuva kolmen ulottuvuuden osalta. Vastaajan tuli kertoa kuinka tyytyväinen hän oli työnantajan julkikuvaan hyvänä työnantajana, työnantajan arvojen selkeyteen ja ymmärrettävyyteen, sekä arvojen toteutumiseen käytännössä.

Työtyytyväisyyteen voivat vaikuttaa ei-rahallisten kannustimien lisäksi myös palkka sekä mahdolliset peruspalkan lisäksi maksettavat korvaukset, esimerkiksi ylityö- ja vuorotyölisät. Poliisin henkilöstöbarometrissa ei kuitenkaan kysytty vastaajan palkkatietoja euromääräisenä. Sen sijaan henkilön tyytyväisyyttä palkkaukseen pyydettiin arvioimaan neljän erillisen kysymyksen avulla. Vastaajalta kartoitettiin mielipidettä palkkauksen selkeyteen ja ymmärrettävyyteen, palkkaukseen suhteessa työn vaativuuteen, palkkauksen muuttumiseen työsuoritusten muuttumisen myötä, sekä palkkauksen oikeudenmukaisuuteen. Tyytyväisyyttä rahallisiin tekijöihin arvioitiin siten edellä mainittujen, palkkaa epäsuorasti mittaavien kysymysten perusteella.

Työhön sitoutumista mittaavat muuttujat

Työhön sitoutumista arvioitiin kolmen erillisen kysymyksen perusteella. Vastaaajilta pyydettiin arvioita siitä työskentelikö hän mielellään työyhteisössään, sekä oliko hän henkilökohtaisesti sitoutunut työhönsä. Lisäksi kysyttiin koko vastaaja työtehtävänsä mielekkäiksi. Arviointiasteikko oli näidenkin kysymysten osalta viisiportainen. Vastausvaihtoehtoja olivat (muuttujien saamat arvot kussakin luokassa ilmoitettu sulkeissa): täysin eri mieltä (1), jokseenkin samaa mieltä (2), ei samaa eikä eri mieltä (3), jokseenkin samaa mieltä (4) tai täysin samaa mieltä (5).

Taustamuuttujat

Henkilöstöbarometrissa vastaajien taustatietoja koskevia kysymyksiä oli useita ja ne noudattelivat tutkimuskirjallisuudessa yleensäkin identifioituja demografisia muuttujia. Henkilöiltä tiedusteltiin esimerkiksi ikää, sukupuolta, koulutusta, virka-asemaa, palvelusaikaa poliisissa, sekä muun työkokemuksen pituutta. Lisäksi kysyttiin vastaajien tehtäväaluetta, johon heidän työnsä lähinnä sijoittui.

Tilastollinen analyysi

Kunkin vastaajan työtyytyväisyyden keskiarvo laskettiin muodostamalla summamuuttuja 27 työtyytyväisyyden osiомуuttujasta ja työhön sitoutumisen keskiarvo kolmesta työhön sitoutumista kuvaavasta kysymyksestä.

Sukupuolen, työsuhteen luonteen ja esimiesaseman vaikutusta työtyytyväisyyteen verrattiin tilastollisesti riippumattomien otosten t-testillä tai sen ei-parametrisella vastineella (Mann-Whitneyn U-testi). Kun verrattiin eri ikäryhmiä ja virka-asemaa keskenään, analyysimenetelmänä käytettiin yksisuuntaista varianssianalyysiä (ANOVA, Analysis of Variance) tai sen ei-parametrista vastinetta (Kruskall-Wallis). Tilastollisen menetelmän soveltuvuutta aineiston arvioitiin varianssien homogeenisuutta tutkivan Levenen testin avulla.⁴⁴

Eksploratiivisella faktorianalyysillä (EFA) etsittiin muuttujajoukosta faktoreita, jotka selittäisivät havaittujen muuttujien vaihtelua. Muuttujat, joilla oli keskinäistä yhteisvaihtelua, mutta jotka olivat toisista muuttujista riippumattomia, yhdistettiin analyysissä faktoreiksi. Faktorilla kuvataan latentteja muuttujia, joita ei ole suoraan mitattu, mutta joiden oletetaan vaikuttavan vaihteluun havaituissa muuttujissa (Nummenmaa 2008). Analyysin aluksi tehtiin Bartlettin sfäärisyys -testi sen tutkimiseksi korreloivatko aineiston muuttujat riittävästi keskenään. Muuttujien kertoimien havaittiin poikkeavan nolasta, jolloin faktorianalyysi soveltui aineiston tarkasteluun.

Faktorilatauksen suuruus (factor loading) kertoo kuinka paljon faktorin avulla pystytään selittämään havaitun muuttujan vaihtelusta. Mitä lähempänä latauksen itseisarvo on yhtä (1) sitä vahvemmin muuttuja latautuu faktorilla (eli sitä paremmin faktori selittää muuttujan vaihtelua). Jos muuttujan lataus on arvoltaan negatiivinen, muuttujan arvot korreloivat negatiivisesti faktorin arvojen kanssa. Faktorilatausten tulkinnessa on kuitenkin muistettava, että lataukset eivät kerro kuinka suuri osuus vastaajista koki tyytyväisyyttä/tyytymättömyyttä kutakin väittämää kohtaan.

44 Mikäli tuloksena saatava p-arvo oli >0.05 , parametrisen testi soveltui käytettävään aineistoon. Mikäli saatu p-arvo oli <0.05 , käytettiin ei-parametrista vastinetta.

Estimointia ei voitu tehdä suurimman uskottavuuden menetelmällä (Maximum Likelihood), koska osiomuuttujien jakaumat olivat vinoja. Vertailun vuoksi analyysit tehtiin siten sekä GLS (Generalized Least Squares) että PAF -menetelmällä (Principal Axis Factoring). Faktoreiden väliset korrelaatiot olivat suhteellisen korkeita (jopa yli 0.7), jonka vuoksi rotaatioissa käytettiin vinokulmaisia Promax- rotaatioita ja faktoreiden annettiin korreloida keskenään. Rotaatioilla eli faktoriakseleiden kiertämisillä etsitään selkeää tulkintaa latausmatriisille, jotta sisällöllisesti toisilleen vieraat osiomuuttujat eivät latautuisi samalle faktorille. Palkkatyytyväisyyttä mittaavien kysymysten ”Tyytyväisyys palkkauksen oikeudenmukaisuuteen” ja ”Tyytyväisyys palkkaukseen suhteessa työn asettamaan vaativuuteen” välinen korrelaatio oli yli 0.8, jolloin ensiksi mainittu muuttuja jätettiin liian korkean korrelaation vuoksi mallista pois. Molemmat analyysimenetelmät antoivat pääasiallisesti yhteneviä tuloksia. Tässä raportoidaan vain pääakselimenetelmän (PAF, Promax-rotatio) mukaiset tulokset.

Mallia rakennettaessa pyrittiin löytämään tulkinnallisesti mielekäs faktoriratkaisu, jonka kokonaisselitysaste nousisi mahdollisimman korkeaksi, faktorilataukset mahdollisimman voimakkaiksi ja jossa lisäksi yksittäisten muuttujien kommunaliteetit muodostuisivat arvoltaan vähintään 0.4 suuruisiksi. Faktorianalyysin tuottamien työtyytyväisyyden ulottuvuuksien reliabiliteetin arvioinnissa käytettiin tutkimuskirjallisuudessa usein mainittua Cronbachin α -suuretta (alfa-suuretta).⁴⁵ Osiomuuttujista raportoitii myös kommunaliteetit, jotka kertovat kuinka suuri osuus yksittäisen havaitun muuttujan vaihtelusta selittyy löydettyjen faktorien avulla.

6.3. Tulokset

Vuonna 2010 kerätyn aineiston perusjakaumat on kuvattu teoksen aiemmissa luvuissa.⁴⁶ Lähes kolmasosa vastaajista oli naisia. Ikäjakauma oli melko tasainen, mutta alle 30-vuotiaita vastaajia oli suhteellisesti muita vähemmän, runsas kymmenesosa.

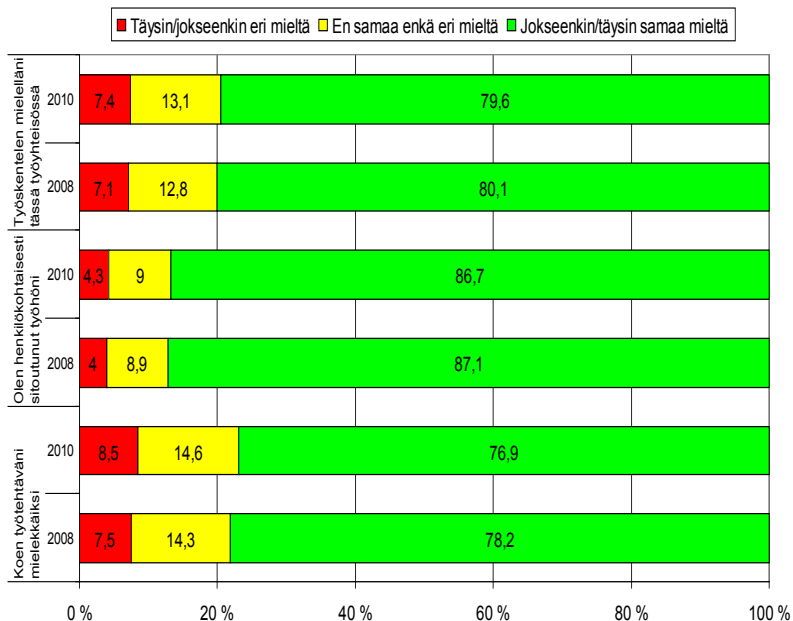
Virka-asemaltaan vastaajista lähes puolet kuului miehistöön, seuraavaksi eniten vastaajia oli alipäällystä. Pääsääntöisesti työ- tai virkasuhde oli vakiintunut. Esimiesasemassa olevia vastaajia aineistossa oli runsas viidesosa.

⁴⁵ Reliabiliteetti -sana voidaan suomentaa sanoilla 'luotettavuus', 'käyttövarmuus' ja 'toimintavarmuus'. Sillä tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta ja yhtenäisyyttä, eli sitä, että se mittaa aina kokonaisuudessaan samaa asiaa. Reliabiliteettia kuvaava tunnusluku lasketaan niille muuttujille, joita on tarkoitus yhdistää. Cronbachin alfa lasketaan muuttujien välisten keskimääräisten korrelaatioiden ja väittämien lukumäärän perusteella. Mitä suurempi alfan arvo on, sitä yhtenäisempi mittarin voidaan katsoa olevan.

⁴⁶ Vuoden 2008 aineiston tarkemmasta kuvauksesta ks. Huotari & Vuorensyrjä 2010.

Työhön sitoutuminen

Henkilöstöbarometrissa työhön sitoutumisen tasoa arvioitiin kolmen eri kysymyksen näkökulmasta. Kuviossa 6.1 on esitetty sitoutumista mittaavien muuttujien jakaumat vuosina 2008 ja 2010. Vastaajista 79.6 % ilmoitti olevansa jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen ”työskentelen mielelläni tässä työyhteisössä” kanssa. 7.4 % vastaajista sitä vastoin ilmoitti olevansa väitteen kanssa täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 86.7 % ilmoitti olevansa henkilökohtaisesti joko täysin tai jokseenkin sitoutuneita työhönsä. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä väitteen ”koen työtehtäväni mielekkäiksi” kanssa oli vastaajista 76.9 % vuonna 2010 ja 78.2 % vuonna 2008.



Lähteet: HB 2008; 2010

Kuvio 6.1. Sitoutuminen vuosina 2008 ja 2010

Koko aineiston osalta näyttäisi siltä, että poliisissa ollaan sitoutuneita sekä työyhteisöön, että henkilökohtaisesti itse työhön. Lisäksi työtehtävät koetaan suurelta osin mielekkäiksi. Verrattuna vuoden 2008 tilanteeseen, muutoksia vastausten jakaantumisessa eri luokkiin ei ole juuri tapahtunut.

Työhön sitoutumista voidaan tarkastella myös sitoutumisen kokonaistasoa arvioimalla. Kokonaistaso laskettiin muodostamalla kolmesta sitoutumista mittaavasta muuttujasta summamuuttuja. Jos sitoutumisen kokonaistaso on alhainen, seuraavassa vaiheessa on olennaista selvittää mitkä tekijät ovat yhteydessä sitoutumisen heikkoon tasoon. Vastaavasti jos sitoutuminen on korkealla tasolla, tilanteen ylläpitämiseksi tulee tunnistaa hyvään tulokseen johtaneet tekijät, jotta saavutettuja vahvuuksia voidaan ylläpitää ja mahdollisesti vahvistaa edelleen. Taulukossa 6.2 on esitetty työhön sitoutumisen keskiarvot taustamuuttujittain.

Taulukko 6.1. Työhön sitoutumisen keskiarvot taustamuuttujittain

	Työhön sitoutumisen keskiarvo	SD
Sukupuoli:		
mies	4.13	0.01
nainen	4.14	0.02
Ikä (%)		
alle 30 vuotta	4.19	0.03
30-39	4.11	0.02
40-49	4.11	0.02
50 tai enemmän	4.16	0.02
Virka-asema		
miehistö	4.05	0.01
alipäällistö	4.21	0.02
päällistö	4.36	0.03
päällikkö/apulaispäällikkö	4.47	0.08
vartija	4.06	0.07
toimistotyöntekijä	4.11	0.03
muu	4.26	0.05
Työ/Virkasuhde		
määräaikainen	4.37	0.04
vakituinen	4.12	0.01
Esimiesasemassa		
ei	4.08	0.01
kyllä	4.34	0.02

Lähde: HB 2010

Koko poliisihallinnon osalta sitoutumisen keskiarvo oli 4.1. Tarkasteltaessa sukupuolen vaikutusta sitoutumisen tasoon havaittiin, että miesten sitoutumisen keskiarvo oli lähes sama kuin naisilla, eikä ero ollut tilastollisesti merkitsevä, $t(6858)=0.13$, $p>0.05$. Ikäluokittain sitä vastoin sitoutumisen keskiarvoissa oli tilastollisesti merkitseviä eroja, $F_{3,6969} = 4.6$, $p<0.01$. Sitoutumisen keskiarvo oli korkein alle 30-vuotiaiden ryhmässä. Iän myötä sitoutumisen taso kuitenkin alkoi jonkin verran laskea, kunnes 50-vuoden jälkeen sitoutumisen tasossa tapahtui pieni siirtymä ylöspäin. Muita ammattiryhmiä koskeneissa tutkimuksissa työhön sitoutumisen on pääsääntöisesti todettu kasvavan iän myötä, kun taas tämän aineiston perusteella havaittiin, että sitoutuminen ennemminkin vähenee iän myötä. Tältä osin poliisien ammattiryhmä poikkeaa muista ammateista.

Virka-aseman suhteen työhön sitoutumisessa oli suurempia eroja. Sitoutuneimpia näyttäisivät olevat päälliköt ja apulaispäälliköt, kun taas miehistön ja vartijoiden sitoutumisen keskiarvot olivat matalimmat. Erot sitoutumisessa olivat myös tilastollisesti merkitseviä, $F_{6,7171} = 20.1$, $p<0.001$. Sitoutumisen taso oli määräraikaisessa työ/virkasuhteessa olevilla korkeampi kuin vakituksessa työ/virkasuhteessa olevilla. Ero oli myös tilastollisesti merkitsevä, $t(7007)=6.7$, $p<0.001$. Esimiesten sitoutuminen verrattuna esimiesasemassa oleviin henkilöihin oli tilastollisesti merkitsevästi korkeampi (Mann-Whitney U-testi, $p<0.01$).

Työtyytyväisyys

Kuten edellä on käynyt ilmi, työtyytyväisyyden havaittiin aikaisemmissa tutkimuksissa vaikuttaneen esimerkiksi työntekijän työhön sitoutumiseen. Vastaajista 47 % oli työhönsä tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä, 46 % ei ollut tyytymättömiä eikä tyytyväisiä ja 7 % vastasi olevansa tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä. Verrattuna vuoden 2008 tilanteeseen, työtyytyväisyys on jonkin verran kohentunut, koska tyytyväisten vastaajien prosentuaalinen osuus kasvoi 3 prosenttiyksikköä ja vastaavasti tyytymättömien väheni kaksi prosenttiyksikköä (Kankaanranta 2010).

Liitetaulukossa 6.1 on esitetty vuoden 2010 osalta kaikkien työtyytyväisyyttä mittaavien osiomuuttujien jakaumat kolmessa eri luokassa: erittäin tyytymätön/tyytymätön, ei tyytymätön eikä tyytyväinen ja tyytyväinen/erittäin tyytyväinen. Henkilöstöbarometrissa työtytyymättömyyttä ei kysytty erillisten kysymysten avulla, vaan pienet pistemäärät tyytyväisyyttä koskeissa vastauksissa ilmensivät työtytyymättömyyttä. Kun tarkastellaan tyytymättömien tai erittäin tyytymättömien vastaajien prosentuaalista osuutta,

eniten tyytymättömyyttä ilmaistiin palkkaukseen suhteessa työn asettamaan vaativuuteen (42.9 %). Tiedon kulkua mitanneessa osiossa työyhteisön avoimuuteen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa oli tyytymättömiä 41.5 % vastaajista. Lisäksi palkkauksen oikeudenmukaisuuteen ilmoitti tyytymättömyytensä 38.6 % vastaajista. Myös vuonna 2008 eniten tyytymättömyyttä aiheutti palkkaus suhteessa työn vaativuuteen, ja tyytymättömien osuus (49.2 %) oli lisäksi suurempi kuin vuonna 2010. Seuraavaksi eniten tyytymättömyyttä vuonna 2008 aiheuttivat muut palkkaukseen liittyvät seikat. Vastaajista 44.2 % oli tyytymättömiä palkkauksen oikeudenmukaisuuteen ja 41.7 % palkkauksen muuttumiseen työsuoritusten myötä.

Poliisi koettiin suhteellisen varmana työnantajana, koska tyytyväisimpiä vuonna 2010 oltiin työpaikan varmuuteen nyt ja tulevaisuudessa (82.8 %). Tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä oltiin myös oikeudenmukaiseen ja inhimilliseen kohteluun työtovereiden taholta (79.4 %), sekä sukupuolten tasa-arvon toteutumiseen työyhteisössä (79.0 %). Vuonna 2008 tyytyväisyyttä herätti eniten oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työtovereiden taholta (77.9 %), sukupuolten tasa-arvon toteutuminen työyhteisössä (76.7 %), sekä työn haastavuus (73.6 %).

Vastaavasti kuin työhön sitoutumisen osalta, laskettiin myös työtyytyväisyyden kokonaistaso muodostamalla 27 työtyytyväisyyttä mitanneesta kysymyksestä summamuuttuja. Koko poliisihallinnon työtyytyväisyyden keskiarvo oli 3.4. Taulukossa 6.3 on esitetty työtyytyväisyyden keskiarvot sukupuolittain, ikäryhmittäin, sekä virka-aseman, työsuhteen luonteen ja esimies-aseman mukaan luokiteltuna.

Taulukko 6.2. Työtyytyväisyyden keskiarvot taustamuuttujittain

	Työtyytyväisyyden keskiarvo	SD
Sukupuoli:		
mies	3.42	0.01
nainen	3.40	0.01
Ikä (%)		
alle 30 vuotta	3.47	0.02
30-39	3.36	0.01
40-49	3.40	0.01
50 tai enemmän	3.47	0.02
Virka-asema		
miehistö	3.32	0.01
alipäällistö	3.51	0.02
päällistö	3.73	0.03
päällikkö/apulaispäällikkö	4.05	0.06
vartija	3.32	0.05
toimistotyöntekijä	3.36	0.02
muu	3.46	0.04
Työ/Virkasuhde		
määräaikainen	3.59	0.03
vakituinen	3.40	0.01
Esimiesasemassa		
ei	3.35	0.01
kyllä	3.67	0.02

Lähde: HB 2010

Miesten työtyytyväisyyden keskiarvo oli vain hieman korkeampi kuin naisilla, eikä ero ollut tilastollisesti merkitsevä, $t(3389)=-1.47$, $p>0.05$ ⁴⁷. Ikäryhmittäisessä tarkastelussa tyytyväisimmiksi havaittiin alle 30-vuotiaat, sekä 50 vuotta tai sitä vanhemmat. Työtyytyväisyys siten aluksi laski iän myötä, kunnes 40-vuoden jälkeen alkoi kohota. Eri ikäluokkien välillä havaittiin iän ja työtyytyväisyyden välisen yhteyden tarkastelussa tilastollisesti merkitsevä ero (Kruskall-Wallis, $p<.01$).

⁴⁷ Varianssien homogeenisuutta mittaava Levenen testisuure jäi kuitenkin merkitseväksi, $p=0.02$, eli varianssien ei-homogeenisuuden vuoksi tulosta on tulkittava tietyllä varauksella.

Työtyytyväisyyden keskiarvot vaihtelivat myös virka-aseman mukaan. Tyytyväisimpiä työhönsä näyttäisivät olevan päälliköt ja apulaispäälliköt, sekä päällystöön kuuluvat vastaajat. Vastaavasti matalin työtyytyväisyyden keskiarvo oli miehistöön kuuluvilla, sekä vartijoilla. Erot olivat myös tilastollisesti merkitseviä (Kruskall-Wallis, $p < .01$). Eri virka-asemissa toimivien tehtävät saattavat poiketa toisistaan esimerkiksi työyhteisön laajuuden mukaan. Toisissa tehtävissä työn luonne vaatii runsaasti tiimityötä, kun taas joissakin viroissa työsuoritukset pohjautuvat enemmän yksilökeskeiseen suoritukseen. Tulokset vahvistavat myös kirjallisuudessa aiemmin esitetyn havainnon korkeamman esimiesaseman työtyytyväisyyttä lisäävästä vaikutuksesta.

Määräaikaisessa työ- tai virkasuhteessa työskentelevien työtyytyväisyys oli korkeampi kuin vakituudessa työ/virkasuhteessa. Ero oli tilastollisesti merkitsevä (Mann-Whitney, $p < .01$). Esimiesten työtyytyväisyyden taso oli korkeampi kuin niillä henkilöillä, jotka eivät olleet esimies-asemassa. Ero oli jälleen myös tilastollisesti merkitsevä, $t(6637) = -18.1$, $p < 0.001$.

Seuraavassa vaiheessa tarkasteltiin faktorianalyysin avulla mistä ulottuvuuksista työtyytyväisyys poliisissa koostuu, taulukko 6.4.

Taulukko 6.3. Työtyytyväisyyden eri ulottuvuudet 2010

	Johtaminen, tiedonkulku ja työilmapiiri ($\alpha=0.901$)	Työnantajakuva ($\alpha=0.886$)	Palkkaus ($\alpha=0.871$)	Työn sisältö ja haasteellisuus ($\alpha=0.854$)	Kommuniteetti
Esimiehen tuki työhön liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luonnissa	0.681	-0.041	0.025	0.042	0.48
Töiden yleinen organisointi työyhteisössä	0.679	0.050	0.024	0.006	0.53
Palautteen saanti työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittymisestä	0.628	-0.011	0.109	0.022	0.48
Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu esimiesten ja johdon taholta	0.671	0.102	0.057	-0.010	0.59

Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri	0.844	-0.039	-0.141	-0.006	0.57
Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työtovereiden taholta	0.748	-0.114	-0.099	0.061	0.46
Osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä	0.712	-0.094	0.000	0.167	0.58
Työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedonkulku	0.561	0.233	0.049	-0.117	0.49
Työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa	0.590	0.235	0.075	-0.115	0.56
Työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön	0.169	0.019	0.062	0.566	0.52
Työn haastavuus	-0.074	0.018	0.006	0.931	0.81
Työn innostavuus ja työssä koettu ilo	0.090	0.049	-0.030	0.778	0.72
Palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys	0.004	0.049	0.766	0.037	0.65
Palkkaus suhteessa työn vaativuuteen	-0.055	-0.045	0.916	-0.023	0.75
Palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä	0.010	-0.034	0.831	0.011	0.68
Työnantajan julkikuva hyvänä työnantajana	-0.029	0.790	0.013	0.073	0.66
Arvojen selkeys ja ymmärrettävyys	-0.089	0.970	-0.038	0.031	0.83
Arvojen toteutuminen käytännössä	0.122	0.762	-0.024	-0.012	0.69
Ominaisarvo	8.1	1.8	1.4	1.2	

n = 6904 (listwise)

Lähde: HB 2010

Jokaisen osiomuuttujan kommunaliteetit olivat melko korkeita, eli suhteellisen suuri osuus yksittäisten havaittujen muuttujien vaihtelusta selittyi löydettyjen faktorien avulla. Työtyytyväisyyttä voidaan tulosten mukaan poliisissa kuvata neljän ulottuvuuden avulla. Ulottuvuudet liittyivät johtamiseen ja tiedonkulkuun, palkkaukseen, työnantajakuvaan, työn sisältöön, sekä työilmapiiriin. Ensimmäinen faktori nimettiin ”Johtaminen, tiedonkulku ja työilmapiiri”. Sille latautuivat vahvasti seuraavat yhdeksän muuttujaa: esimiehen tuki työhön liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luonnissa, töiden yleinen organisointi työyhteisössä, palautteen saanti työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittymisestä, oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu esimiesten ja johdon taholta, työyhteisön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri, oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu työtovereiden taholta, osaamisen ja työpanoksen arvostus työyhteisössä, työyhteisön sisäinen viestintä ja tiedonkulku, sekä työyhteisön avoimuus asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. Toiselle faktorille latautuneet muuttujat liittyivät työnantajakuvaan, eli työnantajan julkikuvaan hyvänä työnantajana, arvojen selkeyteen ja ymmärrettävyyteen, sekä arvojen toteutumiseen käytännössä. Faktori nimettiin ”Työnantajakuvaksi”. Kolmatta faktoria ”Palkkaus”, määrittivät palkkauksen perusteiden selkeys ja ymmärrettävyys, palkkaus suhteessa työn vaativuuteen, sekä palkkauksen muuttuminen työsuorituksen muutoksen myötä. Neljännelle faktorille latautui vahvimmin kolme muuttujaa: työn itsenäisyys ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, työn haastavuus, sekä työn innostavuus ja työssä koettu ilo. Faktori nimettiin ”Työn sisältö ja haasteellisuus”.

6.4. Pohdinta ja johtopäätökset

Tässä artikkelissa analysoitiin poliisien työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. Työtyytyväisyyteen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin tulee organisaatioissa kiinnittää huomiota, koska työtyytyväisyyden on havaittu olevan keskeinen tekijä työntekijän arvioidessa esimerkiksi työuransa jatkoa. Työtyytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen vaikuttamalla on mahdollista vaikuttaa työntekijöiden päätöksiin esimerkiksi siitä, minkä työnantajan palveluksessa he haluavat työskennellä tai haluavatko henkilöt ylipäättään jatkaa valitsemallaan uralla. Tämä näkökulma tulee tulevaisuudessa olemaan tärkeä, koska väestön yleisen ikääntymisen myötä myös poliisin henkilöstö ikääntyy. Kilpailu työvoimasta tulee olemaan keskeisiä strategisia kysymyksiä tulevaisuudessa. Työtyytyväisyys liittyy läheisesti myös työn tuottavuuteen, koska lisääntyneen työtyytyväisyyden on todettu vähentävän työstä poissaoloja.

Jotta henkilöstöjohtamisessa osattaisiin keskittää henkilöstön työtyytyväisyyttä koskevat kehittämistoimenpiteet oikealla tavalla, olennaista on ensin määrittää työntekijöiden sitoutumisen ja työtyytyväisyyden kokonaistaso. Tarkastelut voidaan tehdä valtakunnallisesti tai yksiköittäin, kehittämistoimenpiteitä suunnittelevasta organisaatiosta riippuen. Koska poliisin henkilöstöbarometrissa työtyytyväisyyden mittaaminen perustuu samoihin kysymyksiin kuin valtionhallinnossa yleensäkin (VMBaro), yksiköiden on mahdollista vertailla valtakunnallisia ja omassa yksikössä saatuja keskiarvoja keskenään. Lisäksi on mahdollista tehdä vertailuja eri vuosina saatujen tulosten välillä ja siten arvioida ajan kuluessa tapahtunutta kehitystä. Tällöin pystytään identifioimaan yhtäältä oman yksikön vahvuuksia ja toisaalta mahdollisia kehittämiskohteita.

Poliisissa työntekijät näyttäisivät olevan pääsääntöisesti sekä sitoutuneita että myös tyytyväisiä työhönsä. Mikäli sitoutumisen tai työtyytyväisyyden taso kuitenkin olisi matala, tulisi seuraavassa vaiheessa tunnistaa tekijöitä, jotka sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen/työtytymättömyyteen vaikuttavat. Vastaavasti sitoutumisen ja työtyytyväisyyden ollessa korkealla tasolla, saavutetun tason ylläpitämiseksi tulee olla kattava käsitys siitä mitkä tekijät tasoon ovat vaikuttaneet.

Poliisihallinnossa työtyytyväisyyttä selitti faktorianalyysin perusteella neljä eri kokonaisuutta: johtaminen, tiedonkulku ja työilmapiiri, työnantajakuva, palkkaus, sekä työn sisältö ja haasteellisuus. Koska eri kokonaisuudet korreloivat keskenään, työtyytyväisyyttä onkin tarkasteltava laajakulmaisesti, kaikki kokonaisuudet huomioiden. Ei voida siis ajatella, että esimerkiksi pelkästään palkkaukseen vaikuttamalla saataisiin työtyytyväisyyttä olennaisesti parannettua, vaan tulisi miettiä keinoja, joilla pystyttäisiin vaikuttamaan samanaikaisesti kaikkiin tai mahdollisimman moneen työtyytyväisyyden eri ulottuvuuteen. Tulosten mukaan työtyytyväisyyteen yhteydessä olevat tekijät olivat sekä rahallisia että ei-rahallisia. Työtyytyväisyyttä on siten mahdollista edelleen kehittää ilman suuria rahallisia investointeja, koska tekijät liittyivät esimerkiksi johtamistapoihin, työn organisointiin ja työilmapiiriin.

Mitkä yksittäiset tekijät sitten vaikuttivat esimerkiksi johtamiseen ja tiedonkulkuun liittyvään työtyytyväisyyteen? Työyhteisön sisäinen yhteistyö ja työilmapiiri olivat tärkeimmät johtamista, tiedonkulkua ja työilmapiiriä selittävät tekijät. Työyhteisön sisäistä viestintää ja avoimuutta olisi mahdollista parantaa esimerkiksi ottamalla alaiset mahdollisuuksien mukaan osaksi päätöksentekoprosessia. Tehtyjen muutosten soveltaminen käytäntöön onnistuu kivuttomammin, mikäli henkilö on ollut itse osallisena toimintaa kehittämässä. Tällöin myös työn tavoitteet selkiytyvät, kun epäselvyyksistä on mahdollista keskustella heti prosessin alussa.

Myös palautteen saanti työtuloksista oli tärkeä johtamista ja tiedonkulkua selittävä tekijä. Mikäli organisaatiossa palautteen antamista ei koeta riittäväksi, tulisi miettiä mahdollisuutta säännölliseen palautteen antamiseen esimerkiksi osastokokouksissa. Myös epävirallinen, esimiehen ja työntekijän välisessä jokapäiväisessä työskentelyssä annettava kannustava ja rakentava palaute on tärkeää.

Työnantajan julkikuvaan hyvänä työnantajana tulee myös kiinnittää huomiota, koska positiivinen julkikuva lisää työtyytyväisyyttä. Työnantajakuvaan olivat yhteydessä myös arvot, jotka tulisi ilmaista selkeästi ja ymmärrettävästi. Arvojen määrittely ei kuitenkaan yksistään riitä, vaan niiden tulisi myös toteutua käytännössä.

Myös palkkaukseen liittyvät tekijät olivat yhteydessä työtyytyväisyyteen. Ensinnäkin palkkausperusteiden tulisi olla selkeät ja ymmärrettävät, jotta työntekijä pystyy arvioimaan mistä hänen palkkansa muodostuu. Palkkauksen tulisi myös vastata mahdollisimman hyvin työn vaativuutta. Lisäksi palkkausjärjestelmältä odotetaan jonkinasteista joustavuutta, jotta työsuorituksen muutoksen myötä palkkauskin muuttuisi.

Myös työn sisältöön ja haasteellisuuteen tulee kiinnittää huomiota, jotta työntekijöiden korkea työtyytyväisyyden taso voidaan säilyttää tai matalaa tasoa nostaa. Työtehtävien tulisi olla riittävän haasteellisia, jotta työntekijällä olisi mahdollisuus kehittyä ammatissaan, eikä työstä tulisi vain rutiininomaista suorittamista. Mahdollisuuksien mukaan tulisi myös pohtia missä määrin työntekijä itse voisi vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja työskentelytapaan.

Tiivistetysti artikkelin pohjalta voidaan todeta, että ensinnäkin organisaatioihin tulisi löytää työhön henkilöt, jotka ovat parhaiten soveltuvia ja motivoituneita työskentelemään juuri kyseisessä organisaatiossa ja työtehtävissä. Työn ja yksilön yhteensopivuus onkin olennaista. Toisaalta riippumatta siitä missä organisaatiossa henkilö työskentelee, työtehtävät tulisi järjestää siten, että vastineeksi työpanoksestaan työntekijä saa myös hyötyä. Jotta tämä olisi mahdollista, esimiehen tulisi tuntea mahdollisimman hyvin alaistensa preferenssit ja henkilökohtaiset odotukset työstä.

7 STRESSITEKIJÄT POLIISIHALLINNOSSA: TEORIA, RAKENNE JA RISKITASOT

Virpi Mustonen & Matti Mälkiä &

Matti Vuorensyrjä

7.1. Johdanto

Ihmisen kehityshistoriassa ne yksilöt, joilla on ollut stressireaktion tuottava geenisarja, ovat säilyneet hengissä. Stressireaktio on kehon hälytystila, joka äkillisissä paineenalaisissa tilanteissa kohdistaa kehon resurssit tilanteen edellyttämään nopeaan ja voimakkaaseen toimintaan. Stressihormonin erityis vaikuttaa mm. verenpaineeseen, veren adrenaliinitasoon ja aineenvaihduntaan. Lyhytaikaisella stressillä on tavallisesti myönteinen vaikutus yksilön suorituskykyyn.

Pitkäaikainen stressi on uusi tulokas ihmisen kehityshistoriassa. Evoluution näkökulmasta kyse on poikkeuksellisista todennäköisyyksistä: pitkäaikaisesta stressistä kärsivä ihminen joutuu ikään kuin yhä uudelleen ja uudelleen, jatkuvana katkeamattomana sarjana, ”käärmeen puremaksi, viholisen yllättämäksi, tai vedenpinnan alle”. Pitkäaikaisen stressin vaikutukset ovat lähes poikkeuksetta kielteisiä.

Työ on yksi niistä tekijöistä, jotka tuottavat nykyihmiselle pitkäaikaista, jatkuvaa stressiä. Käytännössä kaikkien markkinataloudessa toimivien organisaatioiden tavoitteena on tehokas tuotantolinja, joka tuottaa juuri oikeanlaisia lopputuotteita juuri oikeaan aikaan juuri oikeille asiakasryhmille. Työntekijöiden näkökulmasta tämä merkitsee mielekkäitä ja haastavia työtehtäviä, mutta myös kiirettä, työpainetta ja vaikeita ongelmanratkaisutilanteita.

Työn stressitekijät ovat erilaisia eri toimialoilla ja eri ammateissa. Poliisin henkilöstöbarometrin stressimittaria on henkilöstöbarometrin alkumetreiltä saakka ajateltu ja kehitetty tästä näkökulmasta käsin. Siihen sisältyy poliisihallinnossa tehtävälle työlle tyypillisiä stressitekijöitä, kuten itsen kohdistuvan fyysisen väkivallan uhka, laittomat uhkaukset, omien päätösten ja toimenpiteiden juridinen vastuu, voimankäyttötilanteet, käskeyttävä johtamistapa, hierarkkiset organisaatorakenteet sekä byrokratia ja paperisota. Mukana on myös muita – käytännössä kaikille eri ammateille yhteisiä – stressitekijöitä, kuten jatkuva kiire ja työpaine, esimiesten epäoikeudenmukainen toiminta sekä organisaatiomuutokset ja -uudistukset.

Tässä artikkelissa tutkitaan stressin käsitettä ja stressitekijöiden mittaamista poliisin henkilöstöbarometrissa, stressitekijöiden nykytilaa ja kehitystä poliisihallinnossa (1999 – 2010) sekä stressiulottuvuuksien rakennetta ja riskitasoja poliisin henkilöstöbarometrin uusimmassa aineistossa. Artikkelin päättää jakso, jossa keskeiset havainnot ja päätelmät kootaan yhteen ja jossa pohditaan stressinhallintaa. Työuupumusta, joka on yksi pitkään jatkuneen stressin keskeisistä, vakavimmista seurauksista, käsitellään erikseen seuraavassa pääluvussa 8.

Stressin käsite

Stressin ilmiöstä voidaan erottaa kolme käsitteellistä ulottuvuutta. Voidaan puhua räsästä aiheuttavista *stressitekijöistä*, itse *stressireaktioista* sekä *vuorovaikutustilanteesta, jossa vallitsee jatkuva epäsuhta työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välillä* (yleisemmin: *yksilön ja hänen toimintaympäristönsä välillä*) (Cooper & Dewe & Driscoll 2001; Sonnentag & Frese 2003).

Työelämässä on, kuten todettiin, monia erilaisia stressilähteitä. Keskeisiä stressitekijöitä voivat olla mm. fyysiset työolot, työtehtävien vaatimukset, rooliepäselvyydet ja -ristiriidat, työtoveri-, asiakas- ja esimies-suhteet, työaika, työuralla eteneminen, traumaattiset kokemukset ja tapahtumat sekä organisaatiomuutokset (Sonnentag & Frese 2003). Yksityiselämässä suuret elämänmuutokset, kuten esimerkiksi avioero, läheisen kuolema tai taloudelliset vaikeudet, lapsen saaminen, opiskelu tai muutto voivat tuoda tunteen ympäristön vaatimusten ja omien voimavarojen kohtaamattomuudesta ja aiheuttaa stressireaktion.

Stressi syntyy reaktiona stressitekijän aiheuttamaan tilanteeseen. Se ilmenee sekä kehon objektiivisina stressioireina⁴⁸ että henkilön mieltäminä subjektiivisina stressikokemuksina. Jokaisella ihmisellä on yksilöllinen tapa sitoutua työhön ja myös oma, yksilöllinen raja, jonka ylittäminen muuttaa positiivisen stressin negatiiviseksi. Positiivista, hyödyllistä stressiä kutsutaan *eustressiksi* ja haitallista stressiä *distressiksi*. (Ks. Hakanen 2004.)

Positiivisen stressin yksilöllisellä optimialueella henkilö tekee työtä innostuneesti ja kokee työn palkitsevaksi. Työ koetaan haastavaksi, mutta kui-

48 Aivot käynnistävät stressihormonin erityksen ja lisämunuaisen kuorikerroksen kortisoli-tuotanto käynnistyy. Aktiivisen toiminnan vaiheessa lisämunuaisen hormonitoiminta käynnistyy siten, että noradrenaliini kiihdyttää sydämen sykettä ja nostaa verenpainetta. Adrenaliini tehostaa samalla aineenvaihduntaa. Vireystilan laukeamisessa elimistön palautejärjestelmä huolehtii siitä, että aivot saavat kortisolikäskyn lopettaa stressireaktio.

tenkin siten, että se vastaa omia voimavaroja. Parhaimmillaan eustressi luo tunteen tilanteen hallinnasta ja tukee uusien kokemusten kertymistä ja uuden oppimista.

Pitkäaikainen ja jatkuva työn vaatimusten ja työntekijän omien voimavarojen keskinäinen epäsuhta johtaa kuitenkin lähes aina siihen, että työntekijän voimavarat ehtyvät. Työuupumus (loppuun palaminen, *burnout*) määritellään pitkäaikaisena, syvänä fyysisenä ja psyykkisenä väsymyksenä, josta ei voi palautua lyhyen lepojaksen (esim. viikonlopun) aikana. Työuupumukseen ilmiöön kytkeytyy syvän väsymyksen lisäksi usein myös kyynistymistä ja ammatillisen itsetunnon heikentymistä. Pitkittyneen, vaikean stressin vaikutukset näkyvät työyhteisöissä hyvinvointi- ja terveysongelmina, työsuoritusten ja tuloksellisuuden heikentymisenä sekä taloudellisina menetyksinä. (Kalimo & Toppinen 1997; Schaufeli & Enzmann 1998; Kinnunen & Feldt 2005.)

Stressin mittaaminen poliisin henkilöstöbarometrissa

Stressitekijöitä on tutkittu poliisin henkilöstöbarometrissa ensimmäisestä kyselytutkimuksesta lähtien. Käytännössä vastaajia on pyydetty arvioimaan, ”kuinka paljon seuraavat asiat rasittavat sinua työtehtäviesi hoidossa tällä hetkellä”. Seitsemportaisen asteikon vastausvaihtoehdot on määritelty seuraavalla tavalla:

- 1 = erittäin vähän tai ei lainkaan
- 2 = vähän
- 3 = melko vähän
- 4 = ei vähän, ei paljon
- 5 = melko paljon
- 6 = paljon
- 7 = erittäin paljon

Arvioinnin kohteena olevat stressitekijät ovat muuttuneet jonkin verran vuosien aikana. Alun perin mukana olleesta 23 stressitekijästä (v. 1999) oli vuonna 2010 jäljellä 21 stressitekijää. Vuonna 2002 tapahtuivat suurimmat muutokset, kun henkilöstöbarometriin lisättiin viisi uutta stressitekijää.

Samalla kun stressitekijöiden sarja on kehittynyt nykyiseen muotoonsa, myös stressitekijöistä muodostuvien stressiolottuvuuksien analyysi on tarkentunut. Ominaisarvokriteerin perusteella stressitekijöistä muodostuu neljä olottuvuutta (ks. taulukko 7.2). Ominaisarvokriteerin rajaa (1.0) heikommaksi jää viides faktori (ks. lista, alla) joka on kuitenkin semanttisesti

mielekäs ja jota voidaan tarpeen mukaan tutkia luotettavana (reliabelina) ulottuvuutena.⁴⁹ Stressiulottuvuudet (faktorit) ja niille latautuvat yksittäiset stressitekijät ovat:

- **Johtamisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat (5 kysymystä; $\alpha = 0.886$)**
 - Esimiesten epätoivottava tai osaamaton johtamistapa
 - Luottamuksen ja avoimuuden puute työyhteisössä
 - Esimiesten epäoikeudenmukainen toiminta
 - Huono tiedonkulku työyhteisössä
 - Työntekijöiden ja ryhmien väliset ihmissuhdeongelmat
- **Kiire ja työpaine (5 kysymystä; $\alpha = 0.889$)**
 - Jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine
 - Ajoittaiset työruuhkat
 - Se, etten ehdi tehdä töitä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisin
 - En voi suunnitella kunnolla työtäni, koska kiireelliset tehtävät ajavat aina edelle
 - Omien päätösten ja toimenpiteiden juridinen vastuu
- **Fyysisen väkivallan uhka (4 kysymystä; $\alpha = 0.857$)**
 - Itseeni kohdistuvan fyysisen väkivallan mahdollisuus
 - Voimankäyttötilanteet
 - Laittomat uhkaukset
 - Perheeseen tai läheisiin kohdistuva häirintä ja ilkivalta
- **Työn liialliset vaatimukset ja tehtäväkuvan epäselvyydet (5 kysymystä; $\alpha = 0.821$)**
 - Vaikeus erottaa tärkeät tehtävät vähemmän tärkeistä
 - Epäselvä tehtäväkuva
 - Omat riittämättömät ammatilliset tiedot ja taidot
 - Tehtävien liiallinen vaativuus
 - Työhön liittyvät ristiriitaiset rooliodotukset
- **Byrokraattinen toimintatapa ja organisaatio (3 kysymystä; $\alpha = 0.763$)**
 - Byrokratia ja paperisota
 - Hierarkkiset organisaatorakenteet
 - Käskyttävä johtamistapa

⁴⁹ Heikon ominaisarvon (eigenvalue) lisäksi faktorin (ulottuvuuden) ongelmana on, että *käskyttävän johtamistavan* indikaattorimuuttuja latautuu vahvana sivulatauksena myös ensimmäiselle faktorille ja että ilman tätä muuttujaa – käskyttävää johtamistapaa – viidennen faktorin reliabiliteetti on heikko, $\alpha = \text{VAR}(F) = 0.694$.

Seuraavat neljä stressitekijää jäävät edellä kuvattujen ulottuvuuksien ulkopuolelle:

- Organisaatiomuutokset ja -uudistukset
- Esimiesten liian korkealle asettamat suoritusvaatimukset
- Samojen asioiden jatkuva toistuminen työssä
- Yhdenmukaisuuden paine työyhteisössä; erilaisuutta ei siedetä

Stressiulottuvuuksien rakenteeseen palataan vielä erikseen luvussa 7.3. Tätä ennen tarkastellaan kuitenkin yksittäisten stressitekijöiden tasoja (2010) ja kehitystä (1999-2010) poliisin henkilöstöbarometrissa.

Merkittävä osa poliisin stressiin kohdistuneesta aiemmasta tutkimuskirjallisuudesta on kohdistunut traumaattisten tilanteiden aiheuttaman akuutin stressin ja sen ammatillisen käsittelyn tutkimukseen (ks. esim. Violanti & Aron 1995; Anderson ym. 2002; Anderson 2010; Waters & Ussery 2007; Suomessa Ellonen & Nurmi 1997). Poliisin henkilöstöbarometrin ja myös tämän artikkelin painopiste on hieman toinen. Keskipisteessä ovat työyhteisö- ja organisaatiolähtöiset stressitekijät. Selvää on, että kyse ei ole kilpailevista vaan toisiaan täydentävistä näkökulmista ammatillisen stressin ilmiöön.

7.2. Stressitekijät poliisin henkilöstöbarometrissa

7.2.1 Stressitekijöiden tilannekuva 2010

Stressitekijöiden vastausjakaumat on esitetty kuviossa 7.1. Vuonna 2010 omaa työtä eniten rasittaviksi yksittäisiksi tekijöiksi koettiin:

- Jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine (38 % ”melko paljon”, ”paljon” tai ”erittäin paljon”)
- Byrokratia ja paperisota (35 %)
- Ajoittaiset työruuhkat (34 %) sekä
- Organisaatiomuutokset ja -uudistukset (32 %)

Merkittäviä stressitekijöitä poliisihallinnossa ovat myös huono tiedonkulku työyhteisössä (30 %), se, ettei töitä ehdi tehdä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisi (26 %),⁵⁰ esimiesten epätoivottava tai osaamaton johtamistapa

50 Muuttuja on kehitetty Lehdon ja Sutelan (2008) alun perin kehittelemien kiireindikaattorien pohjalta; kehittelyyn ja käyttöön on pyydetty lupa.

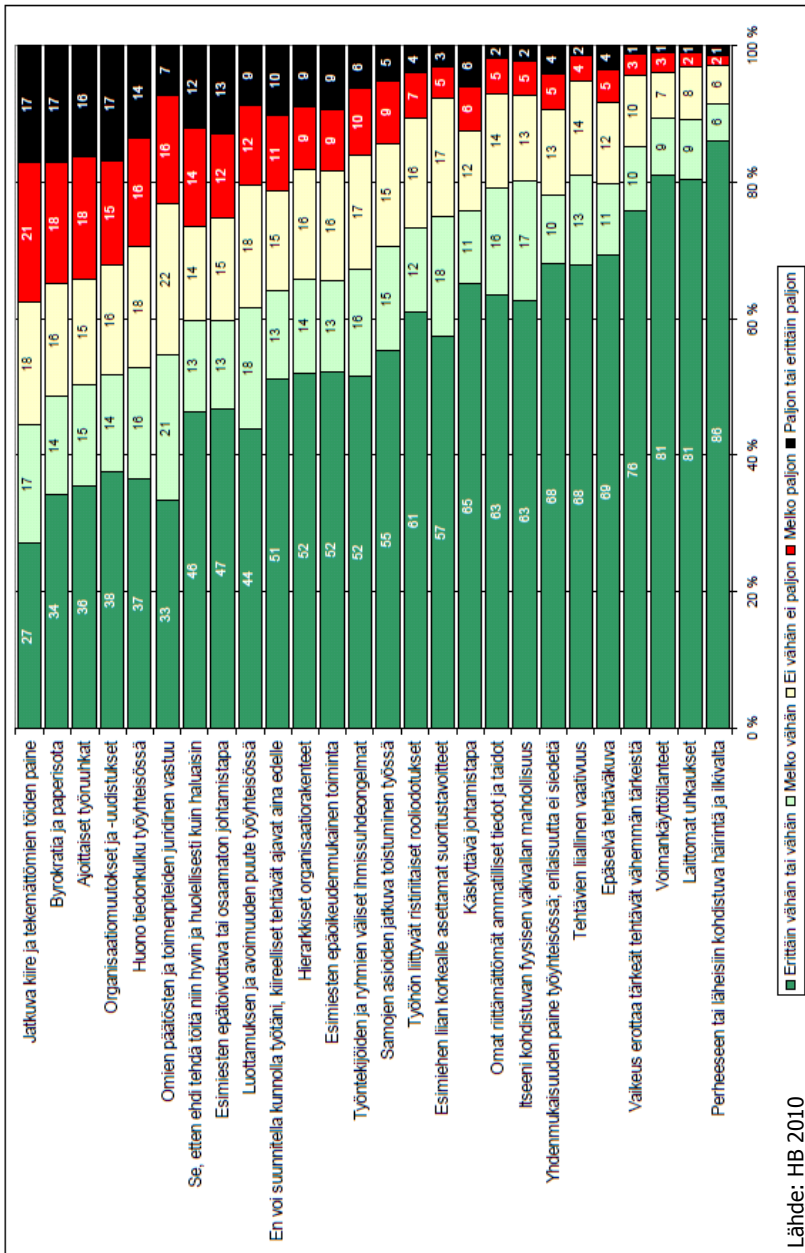
(25 %), omien päätösten ja toimenpiteiden juridinen vastuu (23 %), luottamuksen ja avoimuuden puute työyhteisössä (21 %) sekä se, että töitä ei ehditä suunnitella kunnolla, koska kiireelliset tehtävät ajavat aina edelle (21 %).⁵¹ Kysytyistä stressitekijöistä vähiten poliisihallinnon henkilöstöä rasittavat perheeseen tai läheisiin kohdistuva häirintä (3 %), laittomat uhkaukset (3 %), voimankäyttötilanteet (4 %) sekä vaikeus erottaa tärkeät tehtävät vähemmän tärkeistä (4 %).

Kokonaisuudessaan tulokset kuvastavat sitä kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa hyvin tunnettua säännönmukaisuutta, että poliisissa yleisimmät stressitekijät (prevalenssi) kytkeytyvät organisaatiolähtöisiin rasitustekijöihin (johtamisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat, kiire ja työpaine, byrokraattiset toimintatavat ja organisaatio) ennemminkin kuin poliisityön sisällöllisiin stressitekijöihin (fyysisen väkivallan uhka, vuorotyö). Kyse on työympäristön (job context), ei työn sisältöjen (job content), aiheuttamasta rasituksesta. Tätä kuvaa myös se, että henkilöstöbarometrin mukaan vastaajat ovat vahvasti sitoutuneita omaan työhönsä (87 %) ja työyhteisöönsä (80 %) ja että he kokevat työnsä mielekkääksi (77 %) ja omat työtehtävänsä kiinnostaviksi ja innostaviksi (77 %). He myös kokevat, että he voivat vaikuttaa riittävästi oman työnsä sisältöön (60 %) ja että heidän työpanostaan arvostetaan (57 %). (Vrt. esim. Kop ym. 1999; Buker & Wiecko 2007; Gershon ym. 2009.)

7.2.2 Stressitekijöiden muutokset 1999 – 2010

Henkilöstöbarometrissa eri vuosina arvioidut yksittäiset stressitekijät ja niiden keskiarvot on kuvattu taulukossa 7.1 (asteikon vaihteluväli 1-7). Kun tarkastellaan stressitekijöiden keskiarvojen muutoksia vuodesta 1999 vuoteen 2010, havaitaan stressikokemusten vähentyneen vuodesta 1999 vuoteen 2005 saakka. Sen jälkeen kehitys on pysähtynyt ja osittain kääntynyt kielteiseen suuntaan. Keskiarvot ovat kuitenkin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta edelleen (2010) alemmalla tasolla kuin vuosina 1999 ja 2002.

51 Muuttuja on kehitetty Lehdon ja Sutelan (2008) alun perin kehittelemien kiireindikaattorien pohjalta; kehittelyyn ja käyttöön on pyydetty lupa.



Lähde: HB 2010

Kuvio 7.1. Stressitekijät poliisihallinnossa 2010

Taulukko 7.1. Stressitekijät poliisissa 1999-2010*

	1999	2002	2005	2008	2010
Jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine	4.13	3.98	3.60	3.85	3.79
Byrokratia ja paperisota	4.10	3.72	3.34	3.40	3.63
Ajoittaiset työruuhkat	4.23	3.92	3.63	3.64	3.57
Organisaatiomuutokset ja -uudistukset	–	3.14	2.97	3.88	3.52
Huono tiedonkulku työyhteisössä	4.09	3.52	3.15	3.10	3.47
Omien päätösten ja toimenpiteiden juridinen vastuu	3.49	3.39	3.14	3.36	3.32
Se, etten ehdi tehdä töitä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisin	–	–	–	–	3.17
Esimiesten epätoivottava tai osaamaton johtamistapa	–	3.14	2.83	2.99	3.14
Luottamuksen ja avoimuuden puute työyhteisössä	3.32	3.28	2.92	3.00	3.08
En voi suunnitella kunnolla työtäni, koska kiireelliset tehtävät ajavat aina edelle	–	–	–	–	2.96
Hierarkkiset organisaatorakenteet	3.28	2.77	2.48	2.72	2.87
Esimiesten epäoikeudenmukainen toiminta	–	2.97	2.72	2.74	2.85
Työntekijöiden ja ryhmien väliset ihmissuhdeongelmat	3.38	3.11	2.74	2.83	2.82
Samojen asioiden jatkuva toistuminen työssä	3.13	3.03	2.71	2.72	2.70
Työhön liittyvät ristiriitaiset rooliodotukset	2.81	2.63	2.35	2.43	2.50
Esimiehen liian korkealle asettamat suoritus-tavoitteet	2.44	2.58	2.37	2.47	2.49
Käskyttävä johtamistapa	2.76	2.54	2.28	2.33	2.41
Omat riittämättömät ammatilliset tiedot ja taidot	3.20	2.74	2.50	2.37	2.38
Itseeni kohdistuvan fyysisen väkivallan mahdollisuus	2.49	2.48	2.25	2.43	2.31
Yhdenmukaisuuden paine työyhteisössä; erilaisuutta ei siedetä	2.73	2.61	2.33	2.33	2.29
Tehtävien liiallinen vaativuus	2.77	2.51	2.29	2.17	2.25
Epäselvä tehtäväkuva	2.56	2.45	2.14	2.17	2.22
Vaikeus erottaa tärkeät tehtävät vähemmän tärkeistä	2.32	2.11	1.98	1.99	1.99
Voimankäyttötilanteet	2.30	2.13	1.90	1.91	1.79
Laittomat uhkaukset	2.32	2.03	1.84	1.85	1.78
Perheeseen tai läheisiin kohdistuva häirintä ja ilkivalta	2.26	2.00	1.70	1.66	1.59
Vähäinen palaute omasta työstä	–	3.42	3.07	3.09	–
Itseeni kohdistuva työpaikkakiusaaminen tai simputus	–	1.66	1.56	1.56	–
Epävarmuus työn jatkuvuudesta	1.92	–	–	–	–
Vuorotyö	2.54	–	–	–	–
Summamuuttuja 1. Kaikki kysytyt stressitekijät	2.98	2.84	2.57	2.65	2.73
Summamuuttuja 2. Muuttumattomina säilyneet 21 tekijää	3.05	2.83	2.55	2.61	2.63

Lähde: HB 2010

* Keskiarvot, vaihteluväli 1-7.

Eniten myönteiseen suuntaan vuosina 1999 – 2005 olivat kehittyneet seuraavat yksittäiset stressitekijät:

- Huono tiedonkulku työyhteisössä (keskiarvon muutos vuodesta 1999 vuoteen 2005 oli -0.94);
- Hierarkkiset organisaatorakenteet (-0.80);
- Byrokraatia ja paperisota (-0.76);
- Omat riittämättömät ammatilliset tiedot ja taidot (-0.70);
- Työntekijöiden ja ryhmien väliset ihmissuhdeongelmat (-0.64);
- Ajoittaiset työruuhkat (-0.60);
- Perheeseen tai läheisiin kohdistuva häirintä ja ilkivalta (-0.56);
- Jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine (-0.53);
- Tehtävien liiallinen vaativuus (-0.48);
- Käskyttävä johtamistapa (-0.48) ja;
- Laittomat uhkaukset (-0.48).

Vuoden 2005 jälkeen osa yksittäisistä stressitekijöistä on yhä edelleen kehittynyt myönteiseen suuntaan (tehtävien liiallinen vaativuus; yhdenmukaisuuden paine työyhteisössä, erilaisuutta ei siedetä; ajoittaiset työruuhkat; laittomat uhkaukset; perheeseen tai läheisiin kohdistuva häirintä ja ilkivalta; voimankäyttötilanteet ja omat riittämättömät ammatilliset tiedot ja taidot). Osa stressitekijöistä on kuitenkin kehittynyt kielteiseen suuntaan vuoden 2005 jälkeen. Näitä stressitekijöitä ovat olleet erityisesti:

- Organisaatiomuutokset ja -uudistukset (keskiarvon muutos vuodesta 2005 vuoteen 2010 oli $+0.55$)⁵²
- Hierarkkiset organisaatorakenteet ($+0.39$)
- Huono tiedonkulku työyhteisössä ($+0.32$)
- Esimiesten epätoivottava tai osaamaton johtamistapa ($+0.31$)
- Byrokraatia ja paperisota ($+0.29$)

Tuloksissa kuvastuu poliisiorganisaatiossa tapahtunut kehitys: työpaineiden ja vastuun kasvu sekä valmistautuminen poliisihallinnon historian laajimman organisaatiouudistukseen eli poliisiin hallintorakenneuudistukseen ja erityisesti sen ensimmäiseen, paikallispoliisia koskeneeseen vaiheeseen. Uudistukseen valmistauduttaessa päätösvaltaa keskitettiin poliisiin ylijohtoon, poliisiin lääninjohtoon, poliisipäälliköille sekä muulle ylemmälle päällystölle. Näiden keskeisten organisaatiomuutosten vaikutukset näkyvät omalta osaltaan henkilöstötuloksissa.

52 Stressitekijä oli huipussaan vuonna 2008, jolloin ero vuoteen 2005 oli $+0.91$.

Kiireen ja työpaineen stressitekijöistä

Kiireen ja työpaineen stressitekijät ovat pysyneet merkittävimpien rasitus-tekijöiden joukossa vuodesta toiseen. Se, että kiireindikaattorien keskiarvot ovat vähentyneet jonkin verran vuodesta 1999 vuoteen 2010, ei tarkoita, että työmäärä sinänsä olisi vähentynyt. Poliisin työmäärä on itse asiassa jatkuvasti kasvanut. Tätä kuvaavat mm. poliisin suoritelmäärien jatkuva kasvu sekä absoluuttisina lukuarvoina että henkilömääriin suhteutettuna.

Kiireen ja työpaineen hallinta on kuitenkin oletettavasti parantunut, kun asia on tiedostettu ensimmäisen vuonna 1999 toteutetun henkilöstöbarometrin jälkeen ja kun asiaan on pyritty vaikuttamaan kehittämällä työn organisoitua, työmenetelmiä sekä johtamista. Samaan aikaan myös henkilöstön ikä ja koulutustausta ovat muuttuneet. Vuonna 2010 henkilöstö on selvästi aiempaa nuorempaa ja paremmin koulutettua, kun yhä suuremmalla osalla henkilöstöstä on taustallaan nykymuotoinen poliisin peruskoulutus.

Mustonen ja Mälkiä (2010) havaitsivat useita mielenkiintoisia seikkoja kiireen ja työpaineen jakautumisesta eri virka- ja tehtäväalueyhmien kesken. Kiire ja työpaine rasittavat selvästi enemmän päällystöstä ja alipäällystöstä kuin miehistöstä. Lisäksi kiire haittaa enemmän alemman (komisariot ja rikoskomisariot) kuin ylemmän päällystön (ylikomisariot, rikosylikomisariot) tai päälliköiden tai apulaispäälliköiden työtä. Alemmassa päällystössä kiire haittaa sekä kentän että rikostutkinnan päällystöstä. (Mustonen & Mälkiä 2010.)

Alemman päällystön kohdalla ei havaittu merkittävää eroa tutkinnanjohtajien ja kenttäkomisarioiden välillä. Sitä vastoin yksiköiden päälliköillä kenttäyksiköiden johtamiseen näytti liittyvän hieman tutkintayksiköitä enemmän jatkuvaa kiirettä ja tekemättömien töiden painetta. Mustosen ja Mälkiän arvion mukaan tämä johtuu siitä, että puhelinvaihteesta erilaiset kansalaiskyselyt ja yhteydenotot ohjataan usein kentän ennemminkin kuin tutkinnan päällystölle. Menettely, jolla on haluttu antaa tutkinnanjohtajille mahdollisuus keskittyä tutkinnanjohtamiseen, sirpaloittaa kenttäpäällystön työtä. (Mustonen & Mälkiä 2010.)

Miehistön osa-aineistossa ero valvonnan ja rikostutkinnan tehtäväalueiden välillä on suuri. Kiire ja työpaine ovat merkittävästi vähäisempi stressitekijä valvonnan perustehtävissä verrattuna rikostutkijoihin. Rikostutkijoilla kiire ja työpaine ovat samalla tasolla kuin kenttätehtävissä kenttäjohtajina toimivilla. (Mustonen & Mälkiä 2010; Vuorensyrjä & Mälkiä 2011.)

7.3. Stressiolottuvuudet: rakenne ja riskitasot

7.3.1 Stressiolottuvuuksien rakenne

Poliisispesifit stressitekijät

Vuorensyrjä ja Mälkiä (2011) ovat analysoineet poliisille ja poliisihallinnolle tyypillisiä stressitekijöitä. Tässä jaksossa käsitellään tiivistetysti niitä neljää eri stressiolottuvuutta, jotka voidaan löytää analyttisesti ja empiirisesti selväpiirteisinä faktoreina poliisin henkilöstöbarometrin aineistosta.

1. *Johtamisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat* ovat merkittäviä stressitekijöitä kaikissa ammateissa, eivät vain poliisissa. Voidaan kuitenkin väittää, että johtamisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat saavat erityisen suuren painoarvon juuri poliisissa.

Poliisihallinnolle ja poliisikulttuurille ovat tyypillisiä hierarkkinen linjaorganisaatio ja tiivis keskinäinen yhteistyö päivittäisessä toiminnassa. Yksittäisen poliisin on voitava luottaa omaan työpariinsa partiossa, kenttäjohtajaan ja koko poliisiorganisaation tukeen. Kun työyhteisöä johdetaan hyvin, kun työ on selvällä tavalla koordinoitua ja hallittua ja kun työyhteisö toimii saumattomasti yhteisten tavoitteiden suuntaan, työyhteisöstä ja työkavereista tulee työn tärkeimpiä vetovoimatekijöitä. (Ks. luku 2.)

Jos kuitenkin johtamisessa ja työyhteisön toimivuudessa on merkittäviä ongelmia, ovat nämä ongelmat poliisityön kannalta erityisen vaikeita. Poliisityön organisaatiolähtöisinä stressitekijöinä on mainittu mm. osallistumisen ja vaikuttamismahdollisuuksien puuttuminen, hallinnollisen tuen puuttuminen, rangaistuskeskeiset toimintakäytännöt ja epäoikeudenmukainen kurinpito sekä vieraantuminen, joka aiheutuu organisaation puolisoitilaallisesta luonteesta ja byrokraattisuudesta (Kop ym. 1999; Kop & Euwema 2001; Zhao ym. 2002; Buker & Wiecko 2007).

2. *Kiire ja työpain*e ovat niin ikään monille eri toimialoille ja ammanteille tyypillisiä rasitustekijöitä. Itse asiassa kyse on koko modernia työ- ja tuotantoelämää rasittavista tekijöistä. Voidaan kuitenkin olettaa, että kiire ja työpain vaivaavat työtä ja työntekijöitä erityisesti niillä toimialoilla, joilla työn tuottavuuden lisääminen teknisillä keinoilla on vaikeaa. Tuottavuuskehitys on näillä työvoimaintensiivisillä toimialoilla keskimääräistä hitaampaa, mutta työvoimakustannukset kehittyvät keskimääräisesti, tai lähes keskimääräisesti. Palkat eivät yksinkertaisesti voi jäädä merkittävästi jälkeen yleisestä palkkakehityksestä, vaikka työn tuottavuuskehitys ei ole yhtä nopeaa kuin

esimerkiksi teollisuudessa (Baumol & Bowen 1966; Baumol 1967; Baumol & Blackman & Wolff 1985).

Yksikkökustannusten (suoritekohtaiset kustannukset, *unit costs*) keskimääräistä nopeammasta kasvusta aiheutuu näille toimialoille spesifi, muista toimialoista eroava budjettipaine ja tuottavuuskehittelyn paine. Paineet kanavoituvat eri toimialoilla ja eri ammateissa eri kohteisiin. Näin on myös poliisihallinnossa, esimerkiksi kiire ja työpaine rasittavat eri virkaryhmiä ja tehtävälueita eri tavoin, kuten Mustonen ja Mälkiä (2010) osoittivat. Taulukon 7.1 tulokset joka tapauksessa ilmentävät sitä tosiseikkaa, että kyse on keskimääräisesti (so. yleisesti) merkittävistä rasitustekijöistä, joiden seuranta on aiheellista.

3. *Fyysisen väkivallan uhka* on tutkimuskirjallisuuden perusteella yksi kaikkein keskeisimmistä poliisityön stressitekijöistä. Poliisityö on fyysisesti ja psyykkisesti kuluttavaa ja vaarallista, jopa traumaattista. Poliisit kohtaavat henkilökohtaista fyysisen väkivallan uhkaa voimankäyttötilanteissa, mutta mahdollisia ovat myös laittomat uhkaukset, omaan perheeseen tai läheisiin kohdistuvat uhat jne. Väkipalta on muutoinkin läsnä työn arjessa. Poliisit joutuvat inhimilliseltä kannalta katsottuna tuskallisten tapahtumien todistajiksi, esimerkiksi henkikirosten ja parisuhdeväkivaltatilanteiden yhteydessä. Se, ettei tapahtumista voi välttämättä puhua kotona tai omien läheisten kanssa, luo yhden lisästressitekijän.

Näyttää siltä, että fyysisen väkivallan uhan prevalenssi (yleisyys) ei ole poliisihallinnossa kovin suuri. On kuitenkin todennäköistä, että toteutusaan kyse on ehkä kaikkein kovimmasta stressitekijästä. (Jackson & Maslach 1982; Violanti & Aron 1995; Cahill-Canning 2007; Waters & Ussery 2007.)

4. *Työn liialliset vaatimukset ja tehtäväkuvan epäselvyydet* kytkeytyvät läheisesti sekä johtamisen ja työyhteisön ongelmiin että kiireeseen ja työpaineeseen (so. muihin organisaatiolähtöisiin stressioluttuvuuksiin ks. taulukko 7.3). Lähemmässä tarkastelussa tällainen kytkös on luonnollinen ja ymmärrettävä. Hierarkkisessa linjaorganisaatiossa, joka edellyttää toimivia käs्यvaltasuhteita, selviä tehtäväkuvia, eheitä, yksikäsitteisiä työrooleja sekä tiivistä keskinäistä yhteistyötä päivittäisessä toiminnassa, heikko lenkki murtaa koko ketjun. Jos työn vaatimukset ovat liiallisia ja jos tähän vielä kytkeytyy merkittävää tehtäväkuvien ja työroolien epäselvyyttä, kyse on poliisiyksikön ja -organisaation kannalta merkittävästä ongelmasta. Yksilön kannalta kyse on kriittisestä rasitustekijästä. (Kop. ym. 1999; Zukauskas ym. 2001; Liberman ym. 2002; Buker & Wiecko 2007; Gershon ym. 2009.)

Stressiulottuvuudet: stressitekijöiden rakenneanalyysi

Yksittäisten *stressitekijöiden* ja niissä tapahtuneiden muutosten lisäksi työn aiheuttamaa rasitusta voidaan tarkastella usean yksittäisen stressitekijän yhdessä muodostamien *stressiulottuvuuksien* kautta. Stressiulottuvuuksien analyysissa ajatellaan, että yksittäisten stressitekijöiden taustalta voidaan löytää *latentti muuttuja (faktori)*, jota ei voida suoraan mitata, mutta joka vaikuttaa yksittäisiin stressitekijöihin ja niiden saamiin arvoihin. Havaittujen indikaattorimuuttujien (stressitekijät) ja latenttien muuttujien (stressiulottuvuudet) keskinäisiä suhteita voidaan tutkia ja analysoida faktorianalyysin avulla.

Stressitekijöiden faktorianalyysissa havaintomatriisista voitiin löytää neljä toisistaan erillistä stressiulottuvuutta (ks. taulukot 7.2 ja 7.3). Analyysin tulokset vastaavat vuoden 2008 aineistolla tehdyn tutkimuksen tuloksia (Vuorensyrjä & Mälkiä 2011). Kummastakin aineistosta löydetään varsin selväpiirteisellä tavalla samat neljä merkittävintä stressiulottuvuutta:

- F1: Johtamisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat
- F2: Kiire ja työpaine
- F3: Fyysisen väkivallan uhka
- F4: Työn liialliset vaatimukset ja tehtäväkuvan epäselvyydet

Vuorensyrjä ja Mälkiä (2011) korostivat omassa tutkimuksessaan stressitekijöiden ja työuupumuksen *epälineaarista* keskinäistä yhteyttä. Jos halutaan viitata stressin käsitteen varhaiseen insinööritieteelliseen sisältöön, heidän väitteensä voidaan esittää seuraavalla tavalla.

Stressin käsitteen varhainen insinööritieteellinen määritelmä viittaa fyysikaaliseen rasitukseen, joka kohdistuu annettuun kappaleeseen tai esineeseen. Kappale kestää tiettyyn rajaan saakka fyysikaalista rasitusta, tai painetta, joka siihen kohdistuu. Kuitenkin, kun paine lisääntyy, jossakin vaiheessa kappale tai esine murtuu. Samaan tapaan voidaan ajatella, että työperäisen stressin aiheuttaman rasituksen muuttuminen työuupumukseksi on epälineaarinen, ei lineaarinen, prosessi. Vuorensyrjä ja Mälkiä (2011) totesivat, että on tutkimuksellisesti mielekästä ja empiirisesti mahdollista etsiä stressiulottuvuuksien vaarallisia riskitasoja. Seuraavassa jaksossa stressiulottuvuuksien tutkimusta jatketaan tästä näkökulmasta käsin. Seuraavassa pääluvussa 8 aiheeseen palataan vielä työuupumuksen näkökulmasta.

Taulukko 7.2. Stressiulottuvuudet: neljän ulottuvuuden faktoriratkaisu*

	F1	F2	F3	F4	h ²
Esimiesten epätoivottava tai osaamaton johtamistapa	0.873	-0.028	-0.035	-0.032	0.693
Luottamuksen ja avoimuuden puute työyhteisössä	0.872	-0.010	0.041	-0.101	0.684
Esimiesten epäoikeudenmukainen toiminta	0.855	-0.015	0.014	-0.027	0.703
Huono tiedonkulku työyhteisössä	0.738	0.044	0.010	-0.005	0.573
Työntekijöiden ja ryhmien väliset ihmissuhdeongelmat	0.597	0.058	0.046	0.023	0.430
Jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine	-0.030	0.980	-0.057	-0.148	0.782
Ajoittaiset työruuhkat	-0.005	0.902	-0.009	-0.067	0.742
Se, etten ehdi tehdä töitä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisin	0.078	0.714	-0.100	0.151	0.672
En voi suunnitella kunnolla työtäni, koska kiireelliset tehtävät ajavat aina edelle	0.079	0.697	-0.063	0.164	0.675
Omien päätösten ja toimenpiteiden juridinen vastuu	-0.066	0.543	0.255	0.026	0.419
Itseeni kohdistuvan fyysisen väkivallan mahdollisuus	0.032	0.090	0.875	-0.191	0.683
Voimankäyttötilanteet	-0.054	-0.084	0.808	0.099	0.672
Laittomat uhkaukset	0.074	0.009	0.798	-0.006	0.684
Perheeseen tai läheisiin kohdistuva häirintä ja ilkivalta	0.027	-0.099	0.575	0.182	0.442
Vaikeus erottaa tärkeät tehtävät vähemmän tärkeistä	-0.067	-0.014	-0.036	0.850	0.621
Epäselvä tehtäväkuva	0.233	-0.111	-0.074	0.668	0.538
Omat riittämättömät ammatilliset tiedot ja taidot	-0.155	0.100	0.102	0.582	0.385
Tehtävien liiallinen vaativuus	-0.010	0.290	0.137	0.489	0.585
Työhön liittyvät ristiriitaiset rooliodotukset	0.399	0.033	0.020	0.407	0.557
Ominaisarvot	7.304	2.468	2.149	1.114	
α	0.886	0.889	0.857	0.821	
VAR(F)	0.912	0.922	0.884	0.857	
KMO					0.913
Bartlett, p					< .001
Residuaalikorrelaatiomatriisi, max r , 9 kerrointa (5 %) > 0.05					0.088
n					7064
Puuttuvia tietoja					286
N					7350

Lähde: HB 2010

* EFA, PAF, Promax-rotatio, $\kappa=4$.

Taulukko 7.3. Stressifaktorien korrelaatiomatriisi (PE)

	F1	F2	F3	F4
F1: Johtamisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat	1.000			
F2: Kiire ja työpaine	0.384	1.000		
F3: Fyysisen väkivallan uhka	0.361	0.263	1.000	
F4: Työn liialliset vaatimukset ja tehtäväkuvan epäselvyydet	0.587	0.579	0.494	1.000

Lähde: HB 2010

7.3.2 Stressiulottuvuuksien riskitasot

Stressiulottuvuuksien riskitasojen kartoittamisessa voitaisiin tukeutua periaatteessa samoihin epälineaarisiin menetelmiin, joita Vuorensyrjä ja Mälkiä (2011) käyttivät omassa tutkimuksessaan. Tässä edetään kuitenkin tarkkojen kliinisten rajojen yksityiskohtaiseen etsintään tutkimalla, kuinka *kriteerimuuttujat* käyttäytyvät stressiulottuvuuksien eri tasoilla.

Kriteerimuuttujina käytetään vakavaa työuupumusta sekä työssä jaksamisen epävarmuutta. Vakavaa työuupumusta mitataan BBI-15:n työuupumusindeksin avulla.⁵³ Työssä jaksamisen epävarmuutta mitataan vastaajille esitetyllä kysymyksellä: ”Uskotko, että terveytesi puolesta pystyisit työskentelemään nykyisessä ammatissasi kahden vuoden kuluttua”. Vastausvaihtoehdot olivat ”tuskin” (koko poliisihallinnossa 1.5 % vastaajista), ”en ole varma” (7.3 %) ja ”melko varmasti” (91.2 %) (n/N = 7231/7350).

Käytännössä jokaisen stressiulottuvuuden F1 – F4 osalta tutkittiin, kuinka suuri osa vastaajista stressiulottuvuuden tietyllä tasolla kärsii vakavasta työuupumuksesta tai tuntee merkittävää epävarmuutta omasta työssä jaksamisestaan (vastasi ”tuskin” tai ”en ole varma”). Kuviossa 7.2.a tarkastellaan kiireen ja työpaineen stressiulottuvuutta, jonka asteikon vaihteluväli oli 5-35. Vakavasti uupuneiden osuus stressiulottuvuuden eri tasoilla nousee nollasta prosentista (Kiire ja työpaine = 5) noin 60 prosenttiin (Kiire ja työpaine = 35). Vastaavasti työssä jaksamisestaan epävarmojen osuus nousee noin 5 prosentista (Kiire ja työpaine = 5) noin 60 prosenttiin (Kiire ja työpaine = 35).

⁵³ Vakava työuupumus on määritelty tässä siten, että henkilö kärsii vakavasta työuupumuksesta, kun työuupumuksen kokonaisindeksi > 60 (asteikko 15-90); vakavasta työuupumuksesta kärsii tämän määrittelyn mukaan 4.1 % poliisin henkilöstöbarometrissa vastaajista; n/N = 7073/7350.

Kuvio 7.2.b kuvaa edellä mainittujen osuuksien (vakavasti uupuneet; työssä jaksamisesta epävarmat) *muutoksia*, kun osuuden arvo on suhteutettu aina edeltävään alempaan arvoon. Kuvio 7.2.b siis havainnollistaa hieman eri näkökulmasta samaa ilmiötä, jota kuvio 7.2.a kuvaa. Näyttää siltä, että vakavasta työuupumuksesta (työssä jaksamisen epävarmuudesta) kärsivien osuuden *mittakaavaltaan merkittävä, palautumaton kasvu* alkaa pistemäärästä 28 (25). Alkuperäisellä asteikolla tämä tarkoittaa pistemäärää 5.6 (5.0). Nämä pisterajat on poimittu – mahdollisina riskitasoina – taulukkoon 7.4.

Samaan tapaan toimittiin jokaisen yksittäisen stressiulottuvuuden analyyssissa (toisena esimerkkinä kuvioiden 7.2.a ja 7.2.b lisäksi ks. kuvat 7.3.a ja 7.3.b).⁵⁴ Analyysitulokset on koottu taulukkoon 7.4.

Fyysisen väkivallan uhkaa (F3) ja työn liiallisia vaatimuksia ja tehtäväkuvan epäselvyyksiä (F4) koskevissa arvioissa on merkittävää epävarmuutta, koska havaintoja oli stressiulottuvuusasteikkojen yläpäässä niin vähän. Koska havaintomäärät olivat näiden kahden jälkimmäisen stressiulottuvuuden osalta vähäisiä stressiulottuvuusasteikon yläpäässä, riskitason toimivuutta testattiin vielä yksinkertaisen ei-parametrisen testin (ristiintaulukointi, $L\chi^2$) avulla. Tulokset viittaavat siihen, että stressiulottuvuuden kriteerivaliditeetti on kohtuullisen hyvä ja että riskitaso toimii katkaisukohtana.⁵⁵ Ei kuitenkaan voida olla varmoja siitä, onko kyseessä paras mahdollinen katkaisukohta (riskitason raja). Jatkotutkimuksessa olisi mielekästä testata eri riskitasorajojen erottelukykyisyyttä vielä tarkemmin.

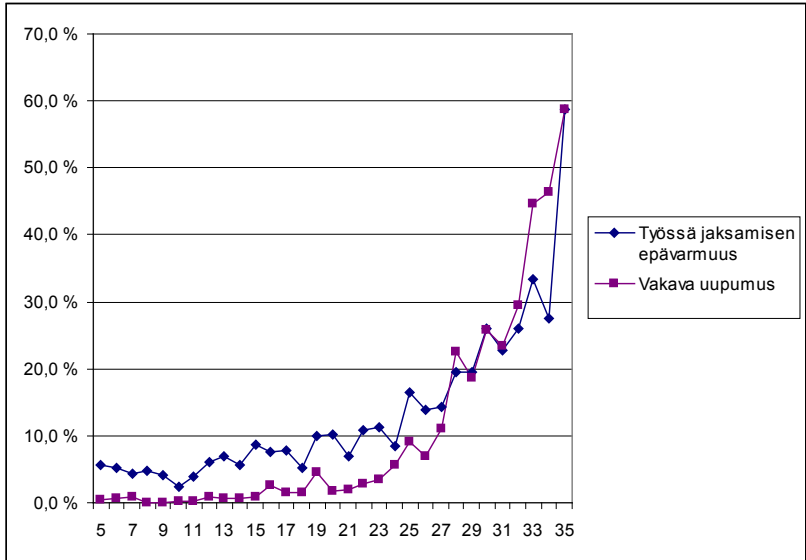
54 Tässä nimenomaisessa tapauksessa mahdollisia riskirajoja poimittiin kaksi kappaletta, koska osuuksien mittakaavaltaan merkittävä heilahtelu (oskillaatio) alkaa jonkin verran ennen sitä tasoa, jolta varsinainen palautumaton kasvu alkaa.

55 Riskitason ylittävä (≥ 20) fyysisen väkivallan uhka ja työssä jaksamisen epävarmuus [ristiintaulukointi]: odotusfrekvenssi 7.3, havaittu frekvenssi 25, $L\chi^2$, $p < .001$ ($n = 7184$), $C = 0.081$.

Riskitason ylittävä (≥ 20) fyysisen väkivallan uhka ja vakava työuupumus [ristiintaulukointi]: odotusfrekvenssi 3.5, havaittu frekvenssi 28, $L\chi^2$, $p < .001$ ($n = 7038$), $C = 0.164$.

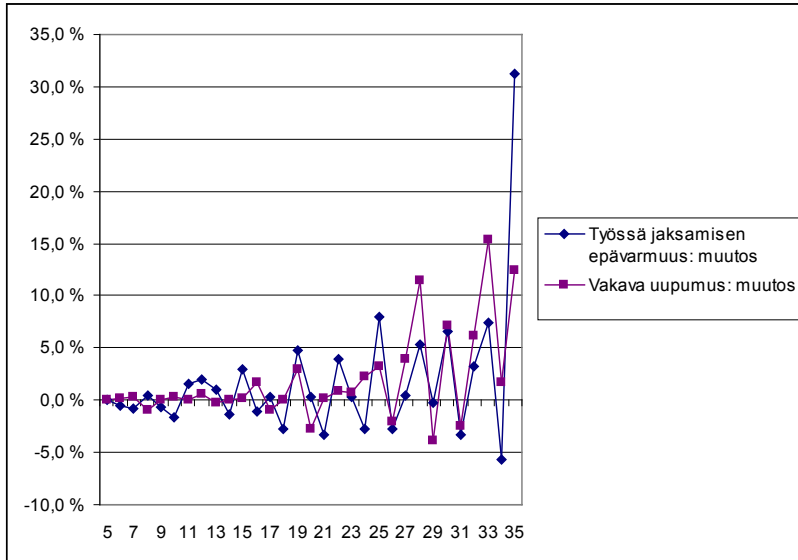
Riskitason ylittävät (≥ 21) työn liialliset vaatimukset ja tehtäväkuvan epäselvyydet ja työssä jaksamisen epävarmuus [ristiintaulukointi]: odotusfrekvenssi 33.7, havaittu frekvenssi 116, $L\chi^2$, $p < .001$ ($n = 7162$), $C = 0.177$.

Riskitason ylittävät (≥ 21) työn liialliset vaatimukset ja tehtäväkuvan epäselvyydet ja vakava työuupumus [ristiintaulukointi]: odotusfrekvenssi 15.5, havaittu frekvenssi 116, $L\chi^2$, $p < .001$ ($n = 7019$), $C = 0.359$.



Lähde: HB 2010

Kuvio 7.2.a. Työssä jaksamisesta epävarmojen ja vakavasta työuupumuksesta kärsivien osuudet kiireen ja työpaineen (vaihteluväli 5-35) eri stressitasoilla



Lähde: HB 2010

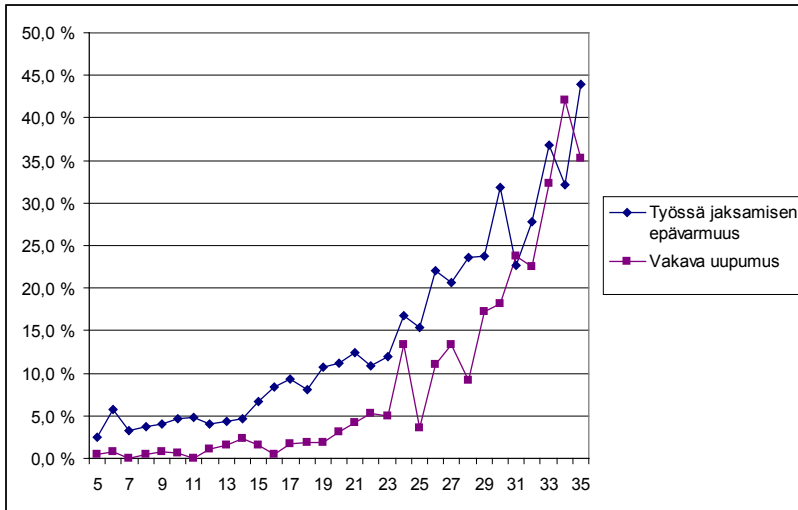
Kuvio 7.2.b. Työssä jaksamisesta epävarmojen ja vakavasta työuupumuksesta kärsivien osuudet kiireen ja työpaineen eri stressitasoilla: osuuksien muutokset suhteutettuna edeltäviin alempiin arvoihin

Taulukko 7.4. Stressiolottuvuuksien riskitasot: vakavan työuupumuksen ja työssä jaksamisen epävarmuuden kriteerimuuttujiin perustuvat arviot

		Kriteerimuuttuja 1: Vakava työuupumus	Kriteerimuuttuja 2: Työssä jaksamisen epävarmuus
F1: Johtamisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat	Merkittävästi kohonneen riskin alaraja, arvio [alkup. asteikolla]	24 [4.8]	24 [4.8]
Vaihteluväli: 5-35		26 [5.2]	26 [5.2]
F2: Kiire ja työpaine	Merkittävästi kohonneen riskin alaraja, arvio [alkup. asteikolla]	28 [5.6]	25 [5.0]
Vaihteluväli: 5-35			
F3: Fyysisen väkivallan uhka*	Merkittävästi kohonneen riskin alaraja, arvio [alkup. asteikolla]	20 [5.0]	20 [5.0]
Vaihteluväli: 4-28			
F4: Työn liialliset vaatimukset ja tehtäväkuvan epäselvyydet*	Merkittävästi kohonneen riskin alaraja, arvio [alkup. asteikolla]	21 [4.2]	22 [4.4]
Vaihteluväli: 5-35		26 [5.2]	26 [5.2]

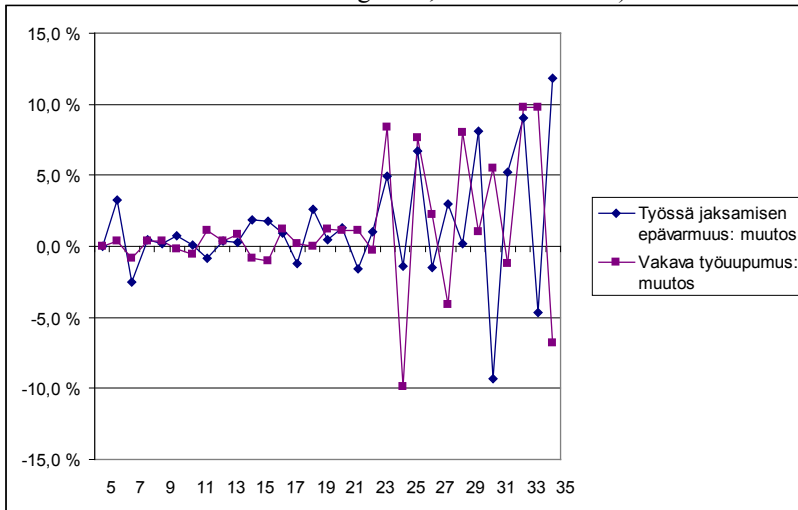
Lähde: HB 2010

* Arviossa on merkittävää epävarmuutta, koska havaintoja on stressiolottuvuusasteikon yläpäässä vähän



Lähde: HB 2010

Kuvio 7.3.a. Työssä jaksamisesta epävarmojen ja vakavasta työuupumuksesta kärsivien osuudet stressiulottuvuuden (johtamisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat, vaihteluväli 5-35) eri stressitasoilla



Lähde: HB 2010

Kuvio 7.3.b. Työssä jaksamisesta epävarmojen ja vakavasta työuupumuksesta kärsivien osuudet stressiulottuvuuden (johtamisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat, vaihteluväli 5-35) eri stressitasoilla: osuuksien muutokset suhteutettuna edeltäviin alempiin arvoihin

7.4. Havainnot, päätelmät, toimenpiteet

Havainnot ja päätelmät

Tässä luvussa tutkittiin stressin käsitettä ja stressitekijöiden mittaamista poliisin henkilöstöbarometrissa, stressitekijöiden nykytilaa ja kehitystä poliisihallinnossa sekä stressiulottuvuuksien rakennetta ja riskitasoja poliisin henkilöstöbarometrin (2010) aineistossa. Artikkelin perustana on poliisin henkilöstöbarometrin stressimittari, jota on kehitetty henkilöstöbarometrin osana kyselytutkimuksen alkuajoista lähtien. Tämän artikkelin ja aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella päädyttiin seuraaviin keskeisiin tuloksiin:

- Omaa työtä eniten rasittaviksi yksittäisiksi tekijöiksi koettiin jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine, byrokratia ja paperisota, ajoittaiset työruuhkat sekä organisaatiomuutokset ja -uudistukset. Merkittäviä stressitekijöitä poliisihallinnossa ovat myös huono tiedonkulku työyhteisössä, se, ettei töitä ehdi tehdä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisi, esimiesten epätoivottava tai osaamaton johtamistapa, omien päätösten ja toimenpiteiden juridinen vastuu, luottamuksen ja avoimuuden puute työyhteisössä sekä se, että töitä ei ehditä suunnitella kunnolla, koska kiireelliset tehtävät ajavat aina edelle.
- Stressitekijöiden aiheuttama rasitus on yleisesti ottaen vähentynyt henkilöstöbarometrin ensimmäisistä vuosista 1999 ja 2002. Yhtenä syynä voi olla se, että henkilöstöbarometri on auttanut kohdistamaan huomion stressitekijöihin ja mahdollistanut monia työhön ja työvoimaan, johtamiseen ja koko poliisiorganisaatioon kohdennettuja kehittämistoimia. Myönteinen kehitys oli nopeaa erityisesti vuoteen 2005 saakka, jonka jälkeen kehitys kääntyi joidenkin yksittäisten stressitekijöiden osalta kielteiseen suuntaan. Kielteiseen suuntaan ovat vuoden 2005 mittauksen jälkeen kehittyneet erityisesti seuraavat stressitekijät: organisaatiomuutokset ja -uudistukset, hierarkkiset organisaatorakenteet, huono tiedonkulku työyhteisössä, esimiesten epätoivottava tai osaamaton johtamistapa sekä byrokratia ja paperisota. Poliisin hallintorakennemuutos, koko hallinnonalan kattavana, haastavana uudistuksena, selittää omalta osaltaan näitä havaintoja.

- Poliisin henkilöstöbarometrin stressimittarista voidaan faktorianaalysin avulla löytää seuraavat stressiolottuvuudet (*faktorit*). Tulokset ovat käytännössä samat sekä vuoden 2008 että vuoden 2010 henkilöstöbarometriaineistoilla.

F1: Johtamisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat

F2: Kiire ja työpaine

F3: Fyysisen väkivallan uhka

F4: Työn liialliset vaatimukset ja tehtäväkuvan epäselvyydet

- Stressiolottuvuuksien *riskitasot* voidaan määrittää erillisten *kriteerimuuttujien* – tässä tutkimuksessa *vakavan työuupumuksen* ja *työssä jaksamisen epävarmuuden* – avulla. Vuorensyrjän ja Mälkiän (2011) esittämä ajatus siitä, että erillisiä riskitasoja kannattaa etsiä, koska stressitekijöiden suhde loppuun palamiseen on epälineaarinen, on tämän tutkimuksen tulosten perusteella oikea. Käytännössä stressiolottuvuuden riskitasolla tarkoitettiin tässä tutkimuksessa sitä stressiolottuvuuden tasoa, josta alkaen (ja jonka yläpuolella) kriteerimuuttujat lähtevät mittakaavaltaan merkittävään, palautumattomaan kasvuun.
- Riskitasojen lopullinen määrittäminen jää jatkotutkimuksen tehtäväksi. *Alustavat*, alkuperäiselle asteikolle (1-7) palautetut *arviot* stressiolottuvuuksien riskitasoista olivat oman analyysimme perusteella seuraavat:

F1: Johtamisen ja työyhteisön toimivuuden ongelmat: 4.8–5.2

F2: Kiire ja työpaine: 5.0–5.6

F3: Fyysisen väkivallan uhka: 5.0

F4: Työn liialliset vaatimukset ja tehtäväkuvan epäselvyydet: 4.2–5.2

Stressireaktiot ja stressin hallinta

Stressiä on mahdollista hallita. Stressin hallinnan eri mahdollisuuksien ymmärtämiseksi tässä palataan vielä lyhyesti eustressin, distressin ja stressireaktion käsitteisiin.

Stressin ilmiöstä voidaan erottaa myönteinen ja kielteinen ilmiöolottuvuus, *eustressi* ja *distressi*. Sopiva stressi, *eustressin* ilmentymänä, edesauttaa työsuoritusta. Optimaalisella räsitusasteella työntekijä viihtyy työssään, kun

omat voimavarat ja työn vaatimukset ovat tasapainossa keskenään. Työtyytyväisyyttä lisää se, että työssä voi toimia oman osaamisen ylärajoilla ja oppia uusia asioita. Pitkäaikainen, voimavarat ylittävä stressi kääntyy kuitenkin yleensä haittatekijäksi, vaikeuttaa työstä suoriutumista ja aiheuttaa monenlaisia eri ongelmia.

Stressireaktiot voidaan jakaa *affektiivisiin* (tunteisiin liittyvät), *kognitiivisiin* (tiedon käsittelyyn liittyvät), *fyysisiin*, *motivatioon* ja *käyttämistason stressireaktioihin*. Näitä stressireaktioita voidaan eritellä yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla (ks. taulukko 7.5).

Taulukko 7.5. Stressin oireet eri tasoilla *

Reaktio	Yksilötaso	Työyhteisötaso	Organisaatiotaso
Affektiivinen	ärtymys, rauhattomuus, ahdistuneisuus, masennus	sosiaalisten suhteiden kitkaisuus, ristiriidat, vertaistuen puute, konfliktitilitus, ärtyneisyys	työtyytyttömyys, palveluhalun ja -kyvyn heikkeneminen, muutosvastarinta
Kognitiivinen	keskittymisvaikeudet, avuttomuus, hajamielisyys, vaikeudet päätöksenteossa	vihamielisyys, epäluuloisuus, vastavuoroisen oppimisen haihtuminen, kiinnostuksen puute toisten työhön, huhut ja juorut	kyynisyys työtä kohtaan, epäluottamus johtoa kohtaan, voimavarojen uhraaminen status quon puolustamiseen
Fysiologinen	vastustuskyvyn heikkeneminen, vatsa- ja sydänsairaudet, päänsärky		
Motivatiivinen	väsymys, haluttomuus, innottomuus, aloitekyvyn puute	välinpitämättömyys muita kohtaan, yhteishengettämyys, piittämättömyys työyhteisön menestyksestä	työmotivaation ja työmorallinen heikkeneminen, sitoutumisen tason laskeminen, työpaikan vaihtamisen aikomukset, työvoiman vaihtuvuus
Käyttäytymistaso	päihteet, syömishäiriöt, yliaktiivisuus, impulsiivisuus	sosiaalinen eristäytyminen, vihamielisyys	työsuorituksen ja työn tuottavuuden heikkeneminen, poissaolot

* Lähde: mukaillen, Juuti 2006; Kinnunen & Feldt 2005.

Haikonen (1999) erottaa kahdeksan selviytymiskeinoa stressistä:

- yhteenotto,
- etäännyttäminen,
- itsekontrolli,
- sosiaalisen tuen etsintä,
- vastuullisuuden hyväksyminen,
- pakovälittäminen,
- suunnitelmallinen ongelmanratkaisu ja
- positiivinen uudelleenarviointi.

Yhteenotto on aggressiivinen pyrkimys muuttaa tilannetta. *Etäännyttäminen* avulla pyritään irrottautumaan tapahtumasta ja jatkamaan ikään kuin mitään ei olisi tapahtunut. *Itsekontrolli* tarkoittaa tietoista pyrkimystä säädellä omia tuntemuksia ja toimia. *Sosiaalisen tuen etsintä* saa kääntymään toisten puoleen emotionaalisen tuen saamiseksi ystäviltä, työtovereilta tai muilta ihmisiltä. *Vastuullisuuden hyväksymisellä* yksilö myöntää oman osuutensa tapahtumiin ja mahdollisesti pyrkii korjaamaan tilanteen. Tämä selviytymiskeino sisältää oman toiminnan kritisoinnin, itsellä olevien ongelmien myöntämisen ja päätöksen toimia jatkossa paremmin. (Haikonen 1999.)

Pakovälittäminen tarkoittaa stressiä aiheuttavien tilanteiden ja ajatusten kaihittamista, mm. päihitteiden käytön, ihmisten välttelemisen tai toiveajattelun avulla. *Suunnitelmallinen ongelmanratkaisu* on tilanteen muuttamista käytännön toimenpiteillä ja ongelmanratkaisuun liittyvällä suunnittelulla. *Positiivisella uudelleenarvioinnilla* yksilö pyrkii näkemään tilanteen positiiviset merkitykset. Näitä merkityksiä voivat olla odotukset persoonallisuuden kasvusta ja toiveet ihmisenä kehittymisestä. (Haikonen 1999.)

Osa edellä mainituista keinoista tarjoaa aitoja ratkaisuja stressin käsittelyyn, osa ainoastaan väliaikaista lievennystä koettuihin stressireaktioihin. Usein tarvitaan yhteisötason ratkaisuja, jotta ratkaisuja saadaan aikaan yksilötasolla. Työstressin taustalta löytyy yleensä työympäristöön liittyviä tekijöitä, ei niinkään itse työn sisältöön liittyviä tekijöitä.

Stressin sietäminen on yksilöllistä. Lyhytaikaisen stressin hallinnassa auttavat liikunta, säännöllinen ja terveellinen ruokavalio, riittävä uni, harastukset ja hyvät ihmissuhteet. Työssä koetun stressin hallitsemiseksi on kuitenkin joka tapauksessa hyvä neuvotella työn määrästä ja sen rajaamisesta esimiehen kanssa. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön on merkittävä tekijä.

Oleennaista on havaita mahdolliset ongelmatilanteet ja puuttua niihin ajoissa loppuun palamisen estämiseksi. Elämänhallinnan palauttaminen on

hankalaa sen menettämisen jälkeen. Työterveyshuollon tai oman terveysaseman apuun kannattaa turvautua hyvissä ajoin.

Pitkäkestoisesta stressitilasta toipuminen vie aikaa. Toipumisprosessissa on syytä panostaa työn stressitekijöiden vähentämiseen, voimavarojen lisäämiseen, stressireaktioiden vähentämiseen ja elintapojen muutokseen (Kinnunen & Feldt 2005).

Työyhteisön kehittämiskeinot liittyvät työilmapiirin parantamiseen, esimiestoiminnan kehittämiseen ja työryhmän toiminnan kehittämiseen. Tätä auttavat organisaation arvot konkreettisenä pyrkimyksenä kohti avoimuutta, luottamusta, välittömyyttä ja avuliaisuutta. Toimet, jotka tähtäävät työ- ja perhe-elämän parempaan yhteensovittamiseen, voivat merkittävästi auttaa työssä jaksamisessa. (Juuti 2006.)

Poliisien kokemaan stressiin vaikuttavia organisatorisia tekijöitä ovat palvelusaika, viikoittaisen työajan määrä, työyhteisön tarjoaman tuen ja neuvonnan mahdollisuus sekä työtehtävä ja -asema (Carlan & Nored 2008). Yksi keskeisimmistä työtyytyväisyyden lähteistä on kuitenkin yksilön mahdollisuus hallita – säädellä ja suunnitella – omaa työtään.

8 TYÖUUPUMUS JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Tiina Koivuniemi

8.1. Teoriatausta

Tämä artikkeli tarkastelee kahta työelämän kannalta keskeistä ilmiötä, työssä jaksamista ja työuupumusta. Tietyllä tavalla tarkasteltavia ilmiöitä voidaan pitää toistensa vastakohtina, joista työssä jaksaminen on tavoiteltava tila ja työuupumus puolestaan työhön liittyvien negatiivisten kehityskulkujen tulos. Tarkasteltaessa työuupumusta on hyvä muistaa, että kaikki paha olo ja väsyminen työelämässä eivät ole kuitenkaan työuupumusta.

Tämä artikkeli jakaantuu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan työuupumusta ilmiönä ja haetaan vastausta siihen, mitä työuupumus on. Toisen osan artikkelista muodostaa työuupumuksen tarkastelu poliisin henkilöstöbarometrin tulosten valossa. Tässä osassa tarkastellaan myös sitä, kuinka laajasti työuupumusta poliisihallinnossa koetaan. Kolmas osa artikkelista tarkastelee tapoja ratkaista uupumusperusteisia ongelmia työyhteisössä. Siinä myös kuvataan keinoja, joiden avulla työyhteisöissä voidaan ehkäistä työuupumusta ja lisätä henkilöstön työssä jaksamista.

Työuupumuksen ympärillä käytävä keskustelu on mitä suurimmassa määrin ajankohtaista. Tutkijat kiinnostuivat työuupumuksesta ensimmäisiä kertoja jo 1970-luvulla Yhdysvalloissa. Aluksi uupumusta tarkasteltiin pitkälti hoitotyöhön liittyvänä loppuun palamisena. Myöhemmässä vaiheessa huomattiin, että työuupumusta voi ilmetä myös muissa ammateissa. Tultaessa 80-luvulle burn out-tutkimus levisi Yhdysvaltojen ulkopuolelle ja laajeni kattamaan myös muita kuin hoitotyötä tai muuta intensiivistä ihmissuhde-työtä. 2000-luvulla työuupumus on ongelmana suurempi kuin koskaan aikaisemmin, eikä se ole ammatti- tai toimialasidonnainen ilmiö. Valitettavaa on, että julkinen sektori näyttää kärsivän yksityistä sektoria enemmän uupumusta aiheuttavista työelämän pahoinvoinnin tekijöistä (vrt. työolobarometri).

Työuupumuksesta

Työuupumus ja sen seurannaissairaudet aiheuttavat vuosittain työelämässä runsaasti sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Valtiokonttorin (2009) mukaan valtiosektorilla eniten työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisiä aiheuttavat mielenterveyden häiriöt. Tarkkaa lukua siitä, kuinka

suuri osuus näistä työkyvyn menetyksistä on puhtaasti työuupumuksen aiheuttamia, on mahdotonta määritellä. Tämä johtuu siitä, että työuupumus pitkityessään liitetään masennuksen osatekijäksi tai se voi johtaa masennukseen tai muihin mielenterveyden ongelmiin, jolloin työkyvyttömyyden taustalla oleva diagnoosi on jokin muu kuin työuupumuksen diagnoosi.

Lääketieteellisestä näkökulmasta tarkasteltuna työuupumuksesta voidaan tehdä oireenmukainen diagnoosi. Työuupumuksen ilmetessä ensimmäistä kertaa sitä ei vielä luokitella mielenterveyden tai käyttäytymisen häiriöihin, vaan terveydentilaan vaikuttavaksi ja terveystalouden tuottajiin yhteydenottoja aiheuttavaksi tekijäksi (Z73). Virallisen tautiluokituksen mukaan Z-ryhmän diagnoosit ovat koodeja sellaisille tapauksille, jotka eivät ole sairauksia tai joiden taustalla ei ole sairauden kaltaista tilaa. Tästä johtuen työuupumus on ollut varsin kiistanalainen oireyhtymä, sillä vasta uupumuksen pitkittyessä (yli kaksi viikkoa) diagnosoidaan uupumus mielenterveyden tai käyttäytymisen häiriöksi (F diagnosiryhmä). (Kinnunen & Hättinen 2005; Seuri & Suominen 2009.)

Työuupumus on eräs merkittävimmistä työelämän laadun heikentymistä kuvaavista tekijöistä. Työuupumus ei ole pelkästään yksilön ongelma, vaan uupuneen koko työyhteisö voi pahimmillaan huonosti. Työuupumuksen seurannaisvaikutuksia työyhteisössä ovat mm. tehokkuuden heikentyminen, yhteistyön laadun huononeminen, yleinen pahoinvointi ja taloudelliset menetykset.

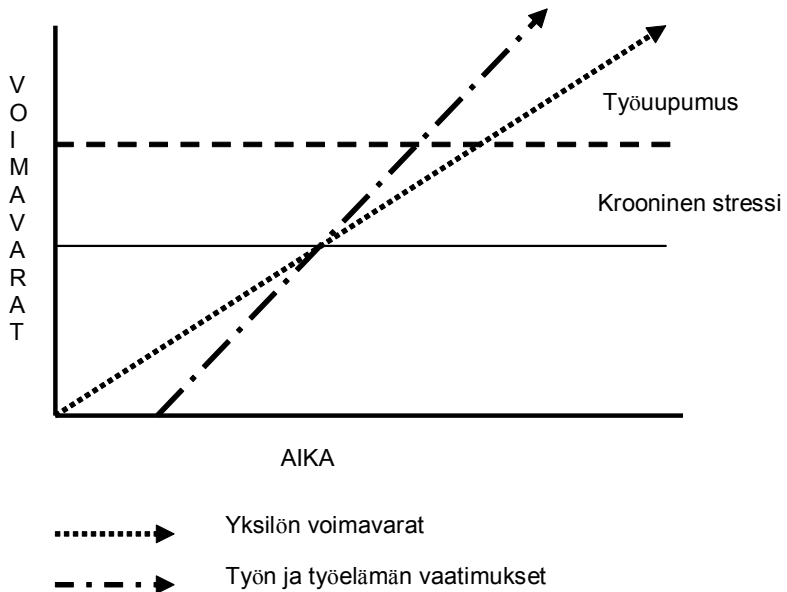
Työuupumus voidaan mieltää enemmänkin sosiaalisena ilmiönä kuin pelkästään yksilöllisenä ilmiönä. Perusteluna tälle on se, että työuupumusta selittävät enemmän työhön liittyvät tekijät kuin pelkästään yksilölliset tekijät. Työssä ilmenevät epäsuotuisat työolosuhteet ennakoivat työuupumusta ja ratkaisevaksi tekijäksi muodostuu työelämän laatu. Työuupumuksen taustalla vaikuttavat usein organisaation tapa toimia ja työyhteisön toimimattomuus.

Työuupumus voidaan määritellä useammalla eri tavalla. Se liitetään usein pitkäkestoiseen väsymykseen. Työuupumus olisi siten seurausta sellaisesta pitkäkestoisesta väsymyksestä, johon liittyy masennusta ja turhautumista. Taustalla selittävänä tekijänä voi olla esimerkiksi tilanne, jossa henkilö on sellaisissa tehtävissä, jotka eivät tyydytä hänen pyrkimyksiään. (Kinnunen & Hättinen 2005.)

Työuupumuksella ja pitkäkestoisella stressillä on useita yhtymäkohtia ja usein työuupumus ja stressi käsitteinä sekoitetaan toisiinsa. Luvussa 7 kuvattu stressi ei aina johda uupumiseen, vaan ihanteellisinta olisi, jos pahenevan stressin kierre kyettäisiin katkaisemaan ennen sen kehittymistä uupumuksen asteelle. Etenevä työuupumus kuitenkin kuluttaa yksilön voimavaroja ja pahimmassa tapauksessa johtaa voimavarojen ehtymiseen ja selviytymiskeino-

jen loppumiseen. Lopputuloksena on sopeutumisen epäonnistuminen ja voimavarojen romahtaminen. (Brill 1984; Hakanen 2004.)

Työuupumusta voidaan pitää tietyllä tavalla prosessina, jonka työhön liittyvät stressitekijät käynnistävät. Lähtökohtana on epätasapaino työn vaatimusten ja voimavarojen välillä, jonka seurauksena on ahdistusta, jännittyneisyyttä ja uupumusta. Tämä johtaa muutoksiin yksilön käyttäytymisessä ja asenteissa. Lopulta yksilö kyynistyy ja suhtautuu välinpitämättömästi mm. asiakkaisiin ja näiden ongelmiin sekä reagoi etääntymällä psykologisesti työstään. (Kinnunen & Hätinä 2005; Cherniss 1980.) Edellä kuvatun kaltaista työuupumuksen prosessia voidaan kuvata seuraavalla kuviolla, jossa kuvataan yksilön voimavarojen lisääntymistä suhteessa aikaan. Vastaavasti voimavarojen lisääntyessä ja ajan kuluessa myös työn vaatimukset voivat kasvaa. Mikäli työn vaatimukset lisääntyvät voimavarojen karttumista nopeammin, on vaarana, että työn liialliset vaatimukset johtavat pysyvän stressitilan syntymiseen. Mikäli henkilö itse tai työyhteisö ei voi katkaista tätä prosessia, on vaarana ajautuminen työuupumukseen. Ongelmalliseksi tilanteen tekee se, että yksilö ei välttämättä itse havaitse ajautuneensa kroonisen stressin tilaan. (Koivuniemi 2007.)



Kuvio 8.1. Työstressistä työuupumukseen

Kuviossa 8.1 kuvataan työuupumuksen kehittymistä. Kuviossa ala-akseli kuvaa ajan kulumista ja ylä-akseli puolestaan yksilön voimavarojen muutosta. Iän ja elämäkokemuksen karttuessa myös voimavarat selvitä arjen tilanteista lisääntyvät. Ihanteellisin tilanne yksilön kannalta on silloin, kun voimavarat ovat työn ja työelämän vaatimuksia suuremmat. Yksilöllä on tuolloin voimavaroja, keinoja ja osaamista hallita stressiä. Työelämässä usein törmätään kuitenkin tilanteisiin, joissa yksilön voimavarojen lisääntymisen myötä hänelle asetetaan tai hän itse asettaa itselleen yhä suurempia vaatimuksia. Edellä kuvattu sekä muut altistavat tekijät, kuten esimerkiksi työyhteisön toimimattomuus ja ongelmat, taitamaton johtajuus, työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen, johtavat tilanteeseen, jossa yksilöön kohdistuvat vaatimukset ylittävät olemassa olevat voimavarat. Tilanteen pitkittyessä voidaan tunnistaa krooninen stressi. Tilanteelle on tyypillistä, että yksilö itse ei vielä välttämättä edes havaitse tilanteen kroonistumista ja huononemista. Mikäli krooninen stressi pitkittyy ja vaikeutuu, eikä interventioilla tai muilla keinoilla stressitilaa pyritä purkamaan, ylitetään uupumusraja. Krooninen työstressi on kehittynyt työuupumukseksi.

Työuupumukselle altistavia tekijöitä

Työuupumuksen taustalla voi olla useita erilaisia syitä ja työuupumuksen kehittymistä edistäviä työhyvinvointiriskejä. Yhä useammin ollaan yhtä mieltä siitä, että työuupumuksen syntymiseen eivät vaikuttaisikaan pelkästään työstä johtuvat tekijät, vaan uupumuksen taustalla voisi olla yksilöllisiä tekijöitä (elämäkulku, kodin ja muun yksityiselämän tapahtumat, persoonallisuus) tai laajempi sosiaalinen konteksti. Työntekijän kokemus kuormitus on yksilöllistä ja tästä syystä riskit toteutuvat eri tavoin erilaisilla ihmisillä. Toimintaympäristön muutosvauhti on tällä hetkellä ehkä nopeampaa kuin koskaan aikaisemmin ihmiskunnan historiassa ja muutoksessa mukana pysyminen edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja toimintaympäristön seuraamista. Työntekijöille asetetaan yhä enemmän tehokkuus- ja osaamisvaatimuksia. Vaikka ikääntyminen toisaalta lisää kykyä selviytyä vaikeistakin tilanteista (elämäkokemus, sosiaalinen toimintakyky), fyysinen jaksaminen ja suorituskyky vähenevät.

Työuupumukselle altistavia tekijöitä ovat esimerkiksi liiallinen sitoutuminen työhön, liiallinen tunnollisuus, liiallinen vastuu, liian suuret vaatimukset, ristiriitaiset odotukset, työyhteisön ristiriidat ja huono ilmapiiri. Uupuneisuutta voivat lisätä esimiestyöhön liittyvät ongelmat ja työtovereiden väliset suhteet. Kanste (2005) on tarkastellut työuupumuksen yhteisöllisiä

riskitekijöitä hoitotyössä. Tulokset ovat hyvin yleistettävissä myös muille toimialoille mukaan lukien poliisihallinto. Työuupumuksen työyhteisöllisiä riskitekijöitä ovat 1) työyhteisön sosiaalinen toimimattomuus, 2) työyhteisön epävarmuus ja organisaatioympäristö ja 3) esimiestyö ja johtajuus.

Työyhteisön sosiaalisessa toimivuudessa työuupumukselle altistaa sosiaalisen tuen puute ja vähäinen yhteisöllisyys. Henkilöt eivät saa riittävästi palautetta ja tunnustusta työstään. Sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät myös ilmapiiriongelmat, henkilökonfliktit ja yhteistyön ongelmat. Myös vähäiset vaikutusmahdollisuudet ja työn itsenäisyyden vähyys voivat lisätä uupumusta.

Työyhteisön epävarmuuteen ja organisaatioympäristöön liittyviä uupumukselle altistavia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaatiomuutokset ja työn uudelleenjärjestelyt, jotka henkilöstö saattaa kokea kielteisinä. Pitkään koettu epävarmuus lisää työuupumuksen riskiä. Epävarmuuteen liittyy usein tapahtumien ennustamattomuutta. Yksilötasolla päämäärien ja toimintaympäristön heikko tunteminen voivat lisätä epävarmuuden kokemusta.

Esimiestyössä ja johtajuudessa työuupumukselle altistavia riskitekijöitä ovat esimerkiksi sosiaalisen johtamistyylin puuttuminen, liiaksi työsuorituk-
sia valvova johtajuus sekä passiivinen, vastuuta välttelevä johtajuus. Puutteellinen palkitseminen liitetään riskitekijänä esimiestyöhön ja johtajuuteen. Myös liian vähäinen tulevaisuuteen suuntaava johtajuus voidaan tunnistaa työuupumuksen riskiksi. Johtajuuden merkitys työuupumuksen kannalta on merkittävä. Aktiivinen esimiehisyys voi suojata työuupumukselta. Vastaa-
vasti passiivisten esimiesten alaiset ovat vaarassa uupua työssään. Esimiehen toiminnalla on merkittävä vaikutus työyhteisön ja yksilöiden hyvinvointiin sekä sitä kautta koko työyhteisön ilmapiiriin. (Kanste 2005; Koivuniemi 2004)

Työuupumukselle altistavia tekijöitä voidaan tarkastella myös työhyvinvointiriskien näkökulmasta. Nämä riskit voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Cox ym. 2005; Koivuniemi 2007):

1. Yleisistä syistä johtuvat työhyvinvointiriskit

- organisaation ongelmat
- toimimattomat varamiesjärjestelmät
- pitkät ja hankalat työajat
- asema, palkka ja etenemismahdollisuuksien puuttuminen
- tarpeettomat rituaalit ja menettelyt
- epätietoisuus ja epävarmuus

2. Erityisistä syistä johtuvat työhyvinvointiriskit

- epäselvät roolit
- rooliristiriidat
- epärealistiset itselle asetetut odotukset (perfektionismi)
- ei mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksentekoon työpaikalla (voimattomuus)
- toistuvat ristiriidat esimiesten kanssa
- työtovereiden tuen puute, eristyneisyys
- vaihtelun puute
- heikko kommunikaatio
- kykenemätön johto
- ristiriidat työtovereiden välillä
- kykenemättömyys työn loppuun saattamiseen
- turhat riidat ja eripuraisuus työpaikalla

3. Tehtävälähtöiset työhyvinvointiriskit

- vaikeat asiakkaat tai yhteistyökumppanit
- puutteellinen koulutus
- liika sitoutuminen tunnetasolla asiakkaisiin tai yhteistyökumppaneihin
- työstä johtuvat vastuut
- kykenemättämyys toimia tehokkaasti
- kykenemättömyys antaa apua tai ottaa apua vastaan

Työuupumukselle altistavat tekijät voivat olla myös henkilöstä itsestään johtuvia. Näitä henkilökohtaisia tekijöitä ovat esimerkiksi sairaudet, ongelmat ihmissuhteissa, taloudelliset vaikeudet, perhehuolet tai riippuvuudet. Edellä mainitut syyt aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia niin yksilön fyysiseen kuin psyykkiseenkin terveyteen, ja siten niillä on vaikutuksia myös työssä jaksamiseen.

Työhyvinvointiriskien hallinnassa keskeistä on riskien tunnistaminen. Vasta tunnistamisen jälkeen on mahdollista ryhtyä toimenpiteisiin joko riskien poistamiseksi ja mikäli niiden poistaminen kokonaan ei ole mahdollista, negatiivisten vaikutusten minimoimiseksi.

Yksittäisinä työuupumusriskiä lisäävinä tekijöinä voidaan vielä mainita työn määrällinen kuormittavuus (kiire, aikapaine, tekemättömät työt), tunnekuormitukset erityisesti asiakastyössä, työpaikan ilmapiiriongelmat, vaihtamismahdollisuuksien vähäisyys, organisaation byrokraattisuus ja organisaation henkilöstömuutokset (Kalimo ym. 2004; Hakanen 2004). Työuupumuksen yhteydestä työn ja työolojen epäkohtiin on runsaasti näyttöä (esim.

Lee & Ashfoth 1996; Schaufeli ym. 1993; Cordes & Dougtery 1993; Maslach & Jackson 1981; Schaufeli & Enzmann 1998; Hakanen 2004; Hakanen & Perhoniemi 2009).

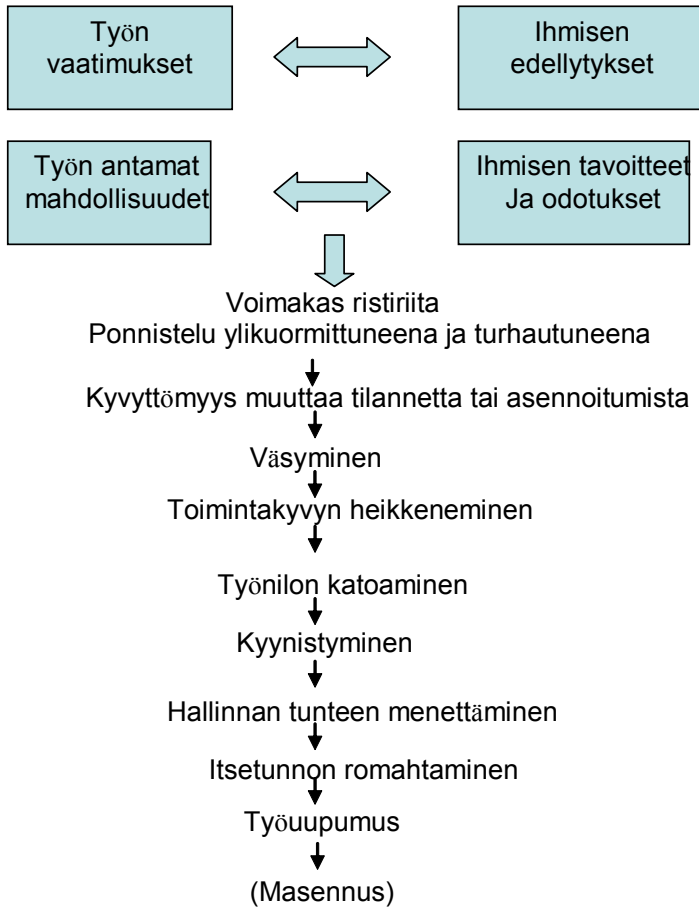
Työssä jaksamisesta ja työn imusta työuupumukseen

Työn imu ja työuupumus ovat subjektiivisen työhyvinvoinnin käsitteitä. Työn imu määritellään myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jossa ihminen tuntee itsensä tarmokkaaksi, uppoutuneeksi ja omistautuneeksi. Työuupumus puolestaan on päinvastainen tila, jossa kysymyksessä on vaiheittain paheneva stressioireyhtymä, jossa tuloksena on uupumusasteinen väsymys, ahdistuneisuus ja kyynisyys. Työn vaatimusten tulisi olla tasapainossa työntekijän voimavaratekijöiden kanssa. On kuitenkin mahdollista, että työn vaatimusten kasvaessa syntyy epätasapaino, jonka seurauksena pitkällä aikavälillä on terveyden ja työkyvyn heikkeneminen eli käynnistyy terveyden heikentymisen prosessi. Päinvastaisessa tilanteessa työn tuomat haasteet koetaan positiivisina ja työn voimavaratekijät lisäävät työn palkitsevuutta, jonka seurauksena on työntekijän kokemaa työn imu. (Hakanen & Perhoniemi 2009.)

Työuupumuksen syntyminen on pitkä, usein vuosia kestävä prosessi. Työuupumusprosessin käynnistävänä tekijänä on voimakas ristiriita työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten sekä työn antamien mahdollisuuksien ja työntekijän tavoitteiden ja odotusten välillä. Tämä johtaa työn tekemiseen ylikuormittuneena ja turhautuneena. Ensimmäisiä merkkejä työuupumuksesta ovat työhön suhtautumisen muutos ja työstä etääntyminen. Jatkuva ylikuormittuneisuus ja turhautuneisuus johtavat stressikokemukseen, joka pitkittyessään muuttuu krooniseksi stressitilaksi. Työntekijä tuntee tässä vaiheessa itsensä kyvyttömäksi muuttamaan tilannetta tai asennoitumistaan ja seurauksena on väsyminen. Voimakas ja pitkäaikainen uupumusasteinen väsymys tuntuu kaikissa tilanteissa, eikä se liity yksittäisiin työn kuormitushuippuihin. Voidaan sanoa, että väsymys on yleistynyttä eikä häviä päivittäisellä levolla, viikkovapaalla tai loma-aikanakaan. Emotionaalinen väsymys on työuupumuksen keskeinen osatekijä, mutta se ei yksin kuvaa koko työuupumusilmiötä (Kalimo & Toppinen 1997; Maslach ym. 2001).

Pitkään jatkunut stressi ja väsyminen aiheuttavat toimintakyvyn heikkenemistä ja työilon katoamista. Lopulta työntekijä kyynistyy. Kyynistyminen ilmenee menetettyä työnilona, työn mielekkyyttä koskevana epävarmuutena sekä työn merkityksen epäilyinä tai kyseenalaistamisena. Ihmissuhdeammatteissa kyynistyneisyys näkyy usein etäisenä ja kylmänä suhtautumisena työn kohteena oleviin ihmisiin. (Kalimo & Toppinen 1997.)

Pitkälle kehittyneen työuupumuksen tunnusmerkki on ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Se tulee esiin pelkona, ettei selviydy työstään ja etteivät työasiat muutoinkaan pysy hallinnassa. Tyypillistä on myös huonomuuden tunne suhteessa omaan aikaisempaan pätevyYTEEN ja menestymiseen (Kalimo & Toppinen 1997). Edellä kuvatut kokemukset johtavat itsetunnon romahtamiseen ja työuupumukseen. Koska työuupumus kehittyy hitaasti, voi se tuoda mukanaan uusia ja joskus toissijaisia ongelmia, jotka pahentavat uupumusta.



Lähde: Työterveyslaitos 2003

Kuvio 8.2. Työuupumuksen kehittyminen

Työuupumuksen kehittymiseen liittyviä tunnusmerkkejä voidaan havaita yksittäisellä työntekijällä jo kauan ennen varsinaista työuupumusta. Näissä tapauksissa varhainen puuttuminen on keino katkaista työuupumuksen kehittyminen. Työuupumuksen ehkäiseminen työpaikalla on mitä suurimmassa määrin ennalta ehkäisevää toimintaa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että tunnistettuihin työhyvinvoinnin riskien poistamiseen tai minimoimiseen tulee ryhtyä välittömästi riskien tunnistamisen jälkeen.

8.2. Työuupumus poliisin henkilöstöbarometrissa - havainnot 2010 toteutetusta poliisin henkilöstöbarometrissa ja tulosten analyysi

Poliisin henkilöstöbarometrissa työuupumuksen seuraamiseen käytetään Bergen Burnout Indicator 15 (BBI-15)-mittaria. Kyselymenetelmän kehittämisen lähtökohtana on ollut sen aikaisempi versio BBI-25 ja sen lisäksi laaja pohjoismainen normiaineisto. Kyseistä työuupumusmittaria on käytetty poliisin henkilöstöbarometrissa vuodesta 2005 lähtien ja samaa mittaria käytettiin myös vuoden 2010 henkilöstöbarometrissa. Työuupumusmittarin muutos on aiheuttanut sen, että tutkimustulokset ovat vertailukelpoisia vasta vuodesta 2005 lähtien.

Maslach ym. (2000) määrittelevät työuupumuksen kolmeksi ulottuvuudeksi uupumusasteisen väsymyksen, kyynistymisen ja ammatillisen itsetunnon heikkenemisen. BBI-15-mittarin kehittämisessä on päädytty tarkastelemaan uupumusta näiden kolmen eri ulottuvuuden näkökulmasta. Tavoitteena on ollut muodostaa mittari, joka mahdollisimman hyvin mittaisi työuupumusta. Mittari muodostuu viidestätoista kysymyksestä, jotka mittaavat edellä mainittuja ulottuvuuksia. Työuupumusta kuvataan näiden kolmen eri ulottuvuuden (uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen ja heikentynyt ammatillinen itsetunto) kysymyksistä laskettujen summamuuttujien avulla ja kokonaisuutena työuupumusta kaikkien 15 indikaattorimuuttujan summamuuttujana.

Taulukko 8.1. BBI-15-mittarin kysymykset teemoittain*

Uupumusasteinen väsyminen

1. Tunnen hukkuvani työhön
 4. Nukun huonosti erilaisten työasioiden takia
 7. Työn paine on aiheuttanut ongelmia läheisissä ihmissuhteissani (esim. parisuhteessa, perheessä tai ystävyys-suhteissa)
 10. Ajattelen työasioita myös vapaa-aikana
 13. Minulla on jatkuvasti huono omatunto, koska joudun työni vuoksi laiminlyömään läheisiäni
-

Kyynistyminen

2. Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettaa työsuhteeni
 5. Ärsyynyn usein asiakkaisiin tai muihin työni kohteen oleviin ihmisiin
 8. Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa
 11. Huomaan, että minun on vaikea eläytyä asiakkaitteni tai muiden työni kohteena olevien ihmisten ongelmiin tai tarpeisiin
 14. Minusta tuntuu, että olen menettämässä kiinnostukseni asiakkaita tai muita työni kohteena olevia ihmisiä kohtaan
-

Heikentynyt ammatillinen itsetunto

3. Minulla on usein riittämättömyyden tunteita
 6. Kyselen alituisen, onko työlläni arvoa
 9. Tunnen, etten pysty auttamaan toisia niin paljon kuin haluaisin
 12. Kun aloitin nykyisen työni, odotin työltäni ja aikaansaannoksiltani enemmän kuin nyt
 15. Rehellisesti sanoen, tunsin itseni aikaisemmin arvostetummaksi työssäni
-

* Lähde: Näätänen ym. 2003

8.2.1 Työuupumus poliisin henkilöstöbarometrissa 2008

Tässä luvussa tarkastellaan työuupumusta poliisissa vuoden 2008 henkilöstöbarometritulosten perusteella.⁵⁶ Näitä tuloksia käytetään vertailukohtana seuraavassa luvussa, jossa tarkastellaan uusimpia tuloksia vuoden 2010 henkilöstöbarometrissa.

Vuonna 2008 vakavasta työuupumuksesta kärsi 4.2 % henkilöstöbarometriin vastanneista. Kohtalaiseksi työuupumuksen koki 8.2 % vastaajista. Myös lievää uupumusta kokevia henkilöitä on kymmenesosa vastaajista.

Miehistöstä 80.9 % ei kokenut lainkaan työuupumusta. Lähes yhtä suuri määrä työuupumusta kokemattomia henkilöitä oli päälliköiden/apulaispäälliköiden ryhmässä. Vähiten työuupumattomuuden kokemuksia oli toimistotyöntekijöillä.

Eniten vakavaa työuupumusta kokivat vartijat (7 %). Huomion kiinnittää erityisesti se, että vartijoiden vastausprosentti henkilöstöbarometriin oli vain 36 %. Henkilöstöbarometrin tuloksia käsiteltäessä olisi perusteltua käydä keskustelua laitostasolla siitä, miksi ylipäättään vartijoiden vastausprosentti on niin pieni, kun muilla ryhmillä vastausprosentit vaihtelivat 49 - 100 % välillä. Seuraavaksi eniten vakavaa työuupumusta kokivat toimistotyöntekijät. Vähiten vakavaa työuupumusta esiintyi päälliköillä/apulaispäälliköillä.

Vakavan työuupumuksen kokemisen ohella on syytä tarkastella kohtalaisen uupumuksen kokevien määrää. Eniten kokemuksia kohtalaisesta työuupumuksesta oli vartijoilla (10.9 %), toimistotyöntekijöillä (10.1 %) ja alipäällystöllä (9.2 %). Lievää työuupumusta kokee vastaajista eniten toimistotyöntekijät (12.3 %) ja alipäällystö (11 %).

Kuten työtapaturmissa, tulisi myös työuupumuksen esiintymisen osalta olla työyhteisöissä nollatoleranssi. Kun tarkastelemme työuupumuksen ilmenemistä uupumiskokemusten määrän mukaan, ovat lukumäärät jopa huolestuttavia.

8.2.2 Työuupumus poliisin henkilöstöbarometrissa 2010

Vuonna 2010 henkilöstöbarometrin tulokset raportoitiin poliisilaitoksille ja poliisin valtakunnallisille yksiköille siten, että kaikkien indikaattorimuuttujien jakaumat ja keskiarvot olivat mukana raporteissa (aiemmin tulokset oli raportoitu vain työuupumuksen eri ulottuvuuksien tasolla). Yksiköt saivat ts. yksityiskohtaista tietoa työuupumuksen eri osatekijöistä.

Yksittäin tarkasteltuna BBI-15:n indikaattorimuuttujat antavat johdolle ja työyhteisölle runsaasti tietoa yksilöiden työssä jaksamiseen liittyvistä yksittäisistä tekijöistä. Edellä mainituista syystä on tärkeää tarkastella työuupu-

⁵⁶ Lähde koko alaluvussa Koivuniemi 2010.

musta myös indikaattorimuuttujittain ja pyrkiä nostamaan esiin potentiaalisia työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin uhkatekijöitä. Voidaan perustellusti väittää, että kyseinen toiminta parhaimmillaan johtaa työuupumusta ennaltaehkäisevien toimenpiteiden käynnistämiseen riittävän ajoissa.

BBI-15-mittarissa ensimmäiseksi työuupumuksen ulottuvuudeksi on mainittu uupumusasteinen väsyminen. Uupumusasteisen väsymisen summamuuttujan taustalla ovat seuraavat BBI-15-mittarin mukaiset kysymykset henkilöstöbarometrissa:

- Tunnen hukkuvani työhön
- Nukun huonosti erilaisten työasioiden takia
- Työn paine on aiheuttanut ongelmia läheisissä ihmissuhteissani (esim. parisuhteessa, perheessä tai ystävyys-suhteissa)
- Ajattelen työasioita myös vapaa-aikana
- Minulla on jatkuvasti huono omatunto, koska joudun työni vuoksi laiminlyömään läheisiäni

Vuoden 2010 henkilöstöbarometrissa lähes kolmannes vastaajista koki hukkuvansa työhön. Näistä 11.1 %:lla kokemus oli hyvin voimakas. Verrattuna vuoden 2008 tuloksiin kehitys on ollut myönteistä, sillä vähenemistä on tapahtunut noin kolmen prosenttiyksikön verran. Työturvallisuuslaki edellyttää työn kuormittavuuden arviointia.

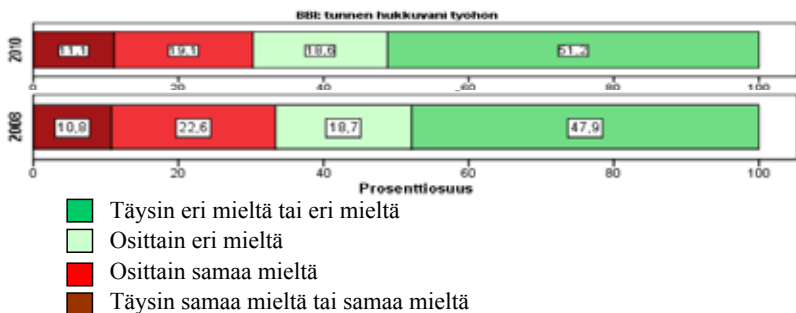
Työturvallisuuslaissa (738/2002, 25 §) todetaan, että jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan terveystään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissä olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi ja vähentämiseksi. Työn kuormittavuus voi johtua eri tekijöistä ja näistä yksi on määrällinen kuormittavuus. Osana työn kuormittavuuden arviointiin koko yhteisön tasolla kuuluu aina myös tunnuslukujen ja työyhteisöstä sekä yksilöiltä kerätyn informaation tulkinta. Työn kuormittavuuden arvioinnin yhteydessä nyt käsiteltävät indikaattorimuuttujat antavat tietoa laajemmin kuin pelkästään työuupumuksen arvioinnin pohjaksi.

Työasiat vaikuttavat merkittävästi vastaajien nukkumiseen noin 7 % vastaajista. Niiden vastaajien osuus, jotka ovat väittämän kanssa osittain samaa mieltä, oli vuonna 2010 19.1 %. Verrattaessa vuosia 2008 ja 2010 tilanne on kehittynyt positiiviseen suuntaan, sillä vastaajista yhä pienempi ryhmä kokee työasioiden haittaavan nukkumista ja vastaavasti sellaisten vastaajien määrä, jotka eivät koe työasioiden vaikuttavan nukkumiseensa lainkaan, on lisääntynyt. Myös työn paineiden koetaan aiheuttavan ongelmia läheisissä ihmissuhteissa vähemmän kuin vuoden 2008 barometrissa (2008: 16 %, 2010:

14.3 %). Niiden vastaajien määrä, joilla on huono omatunto läheisten laiminlyömissä vuoksi työn takia, on lähes sama sekä vuoden 2008 että vuoden 2010 henkilöstöbarometrissa (2008: 17 %, 2010: 16.9 %).

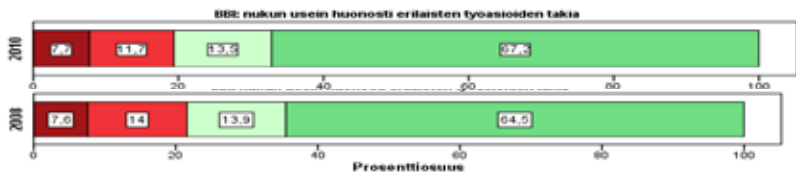
Vastaajista merkittävän suuri osuus ajatteli työasioita vapaa-aikana. Vuoden 2010 henkilöstöbarometrissa 48.41 % ja vuoden 2008 barometrissa 51.9 % vastaajista ajatteli työasioita vapaa-aikanaan. Tulkittaessa kyseistä indikaattorimuuttujaa voidaan päätyä useampiin lopputuloksiin. Ensimmäiseksi kyseinen luku ohjaa ajattelemaan työntekijöiden sitoutumista, mikä työnantajan ja myös työntekijän itsensä kannalta on sinänsä positiivinen ilmentymä. Liian pitkälle menevänä sitoutuminen kuitenkin muuttuu työssä jaksamista uhkaavaksi tekijäksi ja voi toimia sysäyksenä työuupumuksen kehittymiselle. Toisaalta kyseinen indikaattorimuuttuja voi ilmentää työn kuormittavuutta, jolloin se näin laajasti koettuna voi vaikuttaa negatiivisesti työssä jaksamiseen.

Vaakapylväsiagrammien selite on sama kaikissa tämän artikkelin kuvioissa. Selite esitetään kuvion 8.3.a yhteydessä.



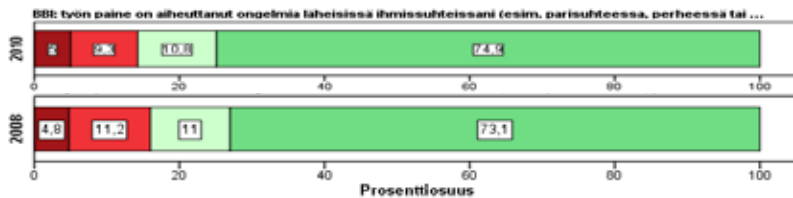
Lähteet: HB 2008 (n/N = 6575/6871); HB 2010 (n/N = 7212/7350)

Kuvio 8.3.a. Tunnen hukkuvani työhön



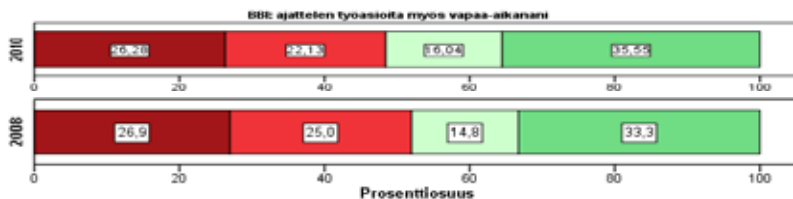
Lähteet: HB 2008 (n/N = 6574/6871); HB 2010 (n/N = 7203/7350)

Kuvio 8.3.b. Nukun usein huonosti erilaisten työasioiden takia



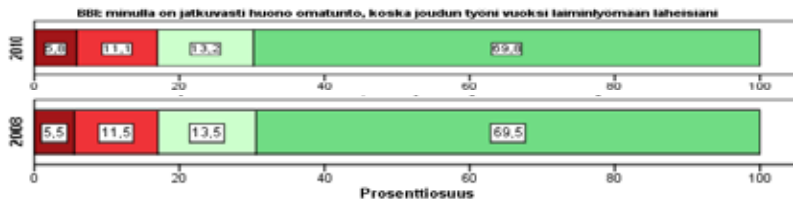
Lähteet: HB 2008 (n/N = 6579/6871); HB 2010 (n/N = 7202/7350)

Kuvio 8.3.c. Työn paine on aiheuttanut ongelmia läheisissä ihmissuhteissani



Lähteet: HB 2008 (n/N = 6575/6871); HB 2010 (n/N = 7199/7350)

Kuvio 8.3.d. Ajattelen työasioita myös vapaa-aikanani



Lähteet: HB 2008 (n/N = 6573/6871); HB 2010 (n/N = 7196/7350)

Kuvio 8.3.e. Minulla on jatkuvasti huono omatunto, koska joudun työni vuoksi laiminlyömään läheisiäni

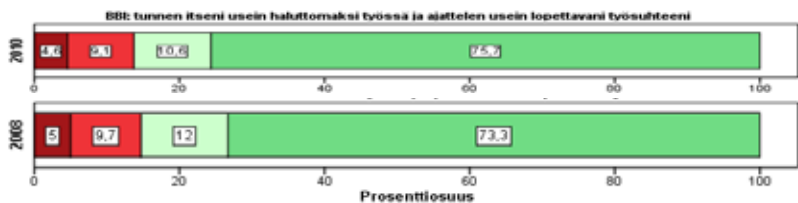
Toinen työuupumuksen olottuvuuksista on kynnistyminen. Kynnistymisen koostuu BBI-15-mittarissa seuraavista kysymyksistä:

- Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettaa työsuhteeni
- Ärsynnyn usein asiakkaisiin tai muihin työni kohteen oleviin ihmisiin
- Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa
- Huomaan, että minun on vaikea eläytyä asiakkaitten tai muiden työni kohteena olevien ihmisten ongelmiin tai tarpeisiin
- Minusta tuntuu, että olen menettämässä kiinnostukseni asiakkaita tai muita työni kohteena olevia ihmisiä kohtaan

BBI-15-mittariin kohdistuneen faktorianalyysin (EFA; CFA) perusteella ulottuvuuden kuvauksena käytetään kuitenkin seuraavassa (kuviot 8.4.*) vain kolmea indikaattorimuuttujaa (pl. taulukon 8.1 kysymykset 2 ja 8).⁵⁷

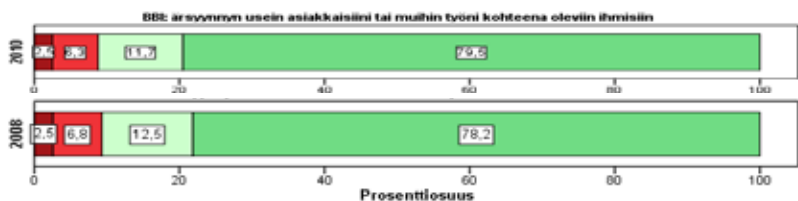
Kyseisen ulottuvuuden vastaukset ovat hyvin samankaltaiset vuosien 2008 ja 2010 henkilöstöbarometreissa. Tulokset ovat kauttaaltaan yksittäisten indikaattorimuuttujien osalta rohkaisevia. Esimerkiksi yli 75 % ei tunne itseään haluttomaksi työssä tai ajattele työsuhteen lopettamista ja lähes 80 % ei ärsyynny asiakkaista tai työn kohteena olevista ihmisistä. Yli 70 % vastaajista kokee, että heillä on edelleen annettavaa työssä. Samoin yli 70 % kokee, ettei heillä ole vaikeuksia eläytyä asiakkaiden tai muiden työn kohteena olevien ihmisten ongelmiin, eivätkä he ole menettämässä kiinnostusta asiakkaita tai muita työn kohteena olevia ihmisiä kohtaan. Vaikka kokonaisuutena tarkasteltuna tulokset vaikuttavat hyvin positiivisilta, ei tule kuitenkaan unohtaa, että yli 10 % vastaajista on täysin eri mieltä tai osittain eri mieltä esitetyistä väittämistä. Kappalemäärän mukaan tarkasteltuna kyynistymisestä kuitenkin kärsii merkittävä joukko poliisihallinnossa työskentelevistä henkilöistä.

57 Kysymysten 2 ja 8 rakennevaliditeetti on osoittautunut HB 2005-2010 -aineistoja analysoitaessa heikoksi siinä mielessä, että ne eivät mittaa teorian olettaa, oikeata ulottuvuutta, vaan kohdistuvat väärään ulottuvuuteen. (Matti Vuorensyrjä, henkilökohtainen tiedonanto.)



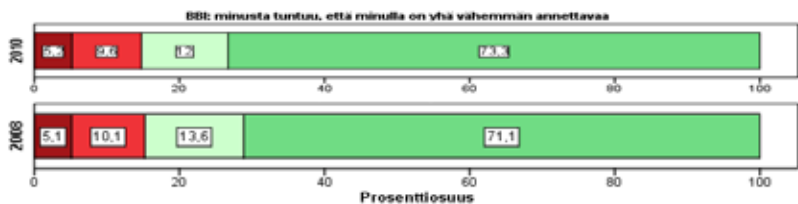
Lähteet: HB 2008 (n/N = 6578/6871); HB 2010 (n/N = 7205/7350)

Kuvio 8.4.a. Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettavani työsuhteeni



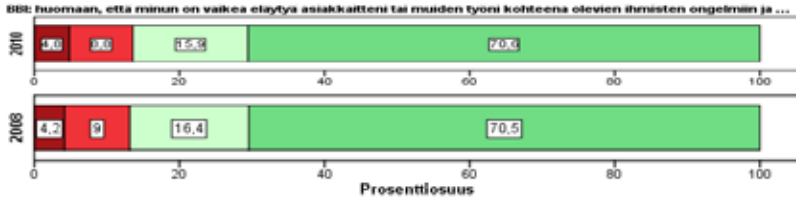
Lähteet: HB 2008 (n/N = 6572/6871); HB 2010 (n/N = 7198/7350)

Kuvio 8.4.b. Ärsynnyn usein asiakkaisiini tai muihin työni kohteena oleviin ihmisiin



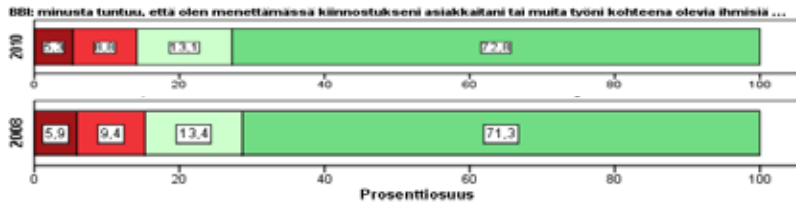
Lähteet: HB 2008 (n/N = 6571/6871); HB 2010 (n/N = 7204/7350)

Kuvio 8.4.c. Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa



Lähteet: HB 2008 (n/N = 6569/6871); HB 2010 (n/N = 7199/7350)

Kuvio 8.4.d. Huomaan, että minun on vaikea eläytyä asiakkaitteni tai muiden työni kohteena olevien ihmisten ongelmiin ...



Lähteet: HB 2008 (n/N = 6571/6871); HB 2010 (n/N = 7197/7350)

Kuvio 8.4.e. Minusta tuntuu, että olen menettämässä kiinnostukseni asiakkaitteni tai muita työni kohteena olevia ihmisiä kohtaan

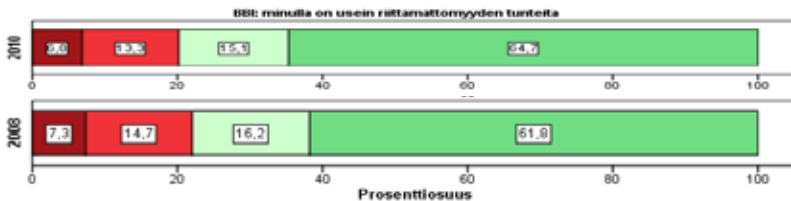
Kolmas työuupumuksen ulottuvuus on heikentynyt itsetunto. Kyseistä ulottuvuutta arvioidaan BBI-15-mittarissa seuraavilla viidellä kysymyksellä:

- Minulla on usein riittämättömyyden tunteita
- Kyselen alituisen, onko työlläni arvoa
- Tunnen, etten pysty auttamaan toisia niin paljon kuin haluaisin
- Kun aloitin nykyisen työni, odotin työltäni ja aikaansaannoksiltani enemmän kuin nyt
- Rehellisesti sanoen, tunsin itseni aikaisemmin arvostetummaksi työssäni

Myös heikentyneen ammatillisen itsetunnon osalta on todettava, että BBI-15-mittariin kohdistuneen analyysin perusteella ulottuvuuden kuvauksena

käytetään seuraavassa (kuviot 8.5.*) vain kolmea indikaattorimuuttujaa (pl. taulukon 8.1 kysymykset 3 ja 9).⁵⁸

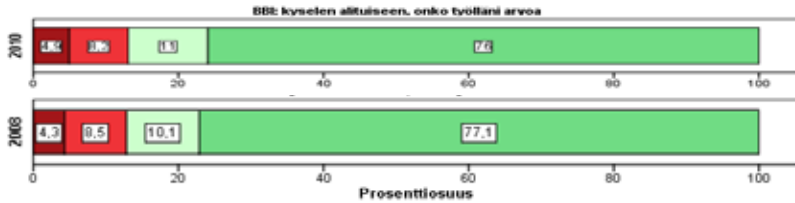
Vuoden 2010 henkilöstöbarometrin vastaajista 6.8 %:lla oli usein riittämättömyyden tunteita. Lähes samaa mieltä väittämän kanssa oli 13.3 %:a vastaajista. Muutos vuoden 2008 henkilöstöbarometriin on kuitenkin positiivista, sillä usein riittämättömyyden tunteita kokevien määrä on vähentynyt puolella prosentilla. Kokemus siitä, että omalla työllä ei ole arvoa, on lisääntynyt jonkin verran. Vastaajista 13.7 % oli täysin samaa mieltä siitä, että on kokenut oman työnsä arvostetummaksi aikaisemmin. Kaikkien yksittäisten indikaattorimuuttujien osalta kehitys työn arvostuksen tuntemuksessa on ollut negatiivisinta, sillä verrattuna vuoden 2008 barometriin muutosta on 1.7 %. Vuoden 2010 barometrissa 7.7 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siinä, ettei kykene auttamaan toisia niin paljon kuin haluaisi ja lähes samaa mieltä väittämän kanssa oli 14.9 %. Muutosta vuoden 2008 henkilöstöbarometriin tämän yksittäisen indikaattorimuuttujan osalta on vain vähän. Vain hieman yli puolet vastaajista (2008: 54.7 %, 2010 53.7 %) ovat eri täysin eri mieltä väittämän kanssa, että aloittaessaan nykyisessä työssään he odottivat työltä ja aikaansaannoksiltaan enemmän kuin nyt. Vastaavasti vuoden 2010 henkilöstöbarometrissa 14.2 % oli täysin samaa mieltä ja 15.8 % jokseenkin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa.



Lähteet: HB 2008 (n/N = 6573/6871); HB 2010 (n/N = 7207/7350)

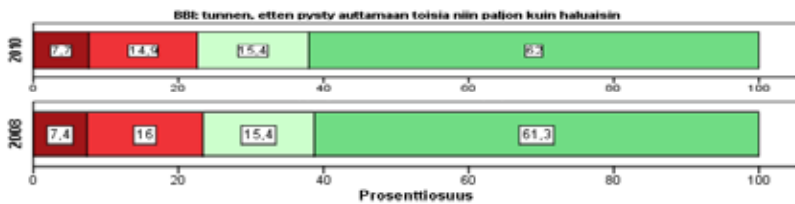
Kuvio 8.5.a. Minulla on usein riittämättömyyden tunteita

58 Kysymysten 3 ja 9 rakennevaliditeetti on HB-aineistojen analyysin perusteella heikko siinä mielessä, että ne mittaavat teoriaan nähden väärää ulottuvuutta. (Matti Vuorensyrjä, henkilökohtainen tiedonanto.)



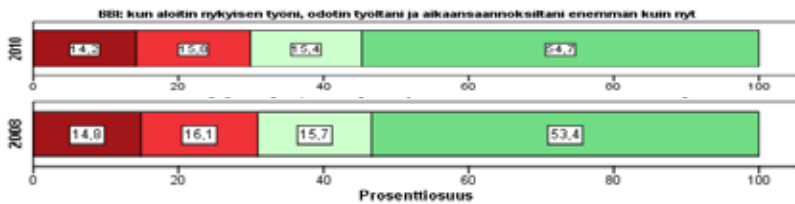
Lähteet: HB 2008 (n/N = 6566/6871); HB 2010 (n/N = 7201/7350)

Kuvio 8.5.b. Kyselen alitukseen, onko työlläni arvoa



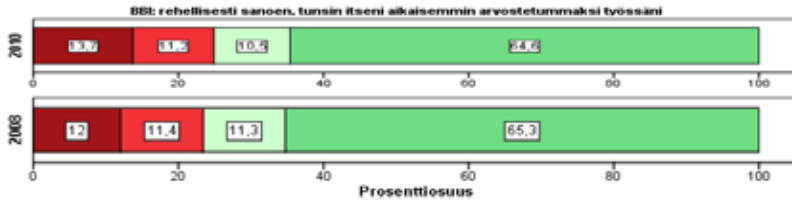
Lähteet: HB 2008 (n/N = 6564/6871); HB 2010 (n/N = 7202/7350)

Kuvio 8.5.c. Tunnen, etten pysty auttamaan toisia niin paljon kuin haluaisin



Lähteet: HB 2008 (n/N = 6568/6871); HB 2010 (n/N = 7198/7350)

Kuvio 8.5.d. Kun aloitin nykyisen työni, odotin työlläni ja aikaansaannoksiltani enemmän kuin nyt



Lähteet: HB 2008 (n/N = 6557/6871); HB 2010 (n/N = 7183/7350)

Kuvio 8.5.e. Rehellisesti sanoen, tunsin itseni aikaisemmin arvostetumaksi työssäni

Kun vuoden 2010 henkilöstöbarometrin tuloksia tarkastellaan summamuututtujittain, voidaan todeta, että työuupumus poliisihallinnossa on lähes samalla tasolla kuin vuoden 2008 barometrissa. Muutokset vakavaa uupumusta ja kohtalaista uupumista tuntevien osalta lähes samansuuruisia (vakava uupumus 2008: 4.2 %, 2010: 4.1 %, kohtalainen uupumus 2008: 8.2 %, 2010: 8 %).

Kun työuupumusta tarkastellaan uupumusasteisen väsymisen näkökulmasta, on uupumisasteinen väsyminen vähentynyt jonkin verran verrattuna vuoden 2008 tuloksiin. Kun kyseisestä näkökulmasta tarkasteltuna vuonna 2008 vakavaa tai kohtalaista uupumusta kokeneita oli 11.5 % vastaajista, oli vastaava määrä vuonna 2010 10.3 %. Vastaavasti niiden vastaajien määrä, jotka eivät tunteneet uupumusta lainkaan, määrä oli lisääntynyt 2.2 %. Vastaavanlaista kehitystä on havaittavissa kyynistymisessä. Kehitystä positiiviseen suuntaan on tapahtunut prosenttiyksikön verran.

Heikon ammatillisen itsetunnon näkökulmasta uupumusta tarkasteltaessa huomataan lievää negatiivista kehitystä. Vuoden 2008 henkilöstöbarometrissa vakavasti uupuneita ja kohtalaisesti uupuneita oli 12.8 % ja vastaava luku vuoden 2010 henkilöstöbarometrissa oli 13.5 %. Muutosta niiden ryhmässä, jotka eivät koe uupumusta, oli vain 0.2 %.

Vaikka työuupumuksen kokemisen osalta voidaan todeta pientä positiivista kehitystä, tulee vuoden 2010 henkilöstöbarometrin tuloksiin suhtautua vakavasti. Edelleenkin poliisihallinnossa on lähes 6 % vakavasta uupumuksesta kärsiviä työntekijöitä, joilla on todellinen riski työkyvyn menettämiseen uupumuksen vuoksi.

8.3. Keinoja ja menetelmiä työssä jaksamisen varmistamiseksi ja työuupumuksen ehkäisemiseksi - käytännölliset päätelmät ja kehittämistoimenpiteet

Työuupumuksen ehkäisemisessä ensiarvoisen tärkeitä ovat ennaltaehkäisevät toimenpiteet. Näiden toimenpiteiden toteuttaminen edellyttää, että työyhteisössä on tunnistettu työhyvinvoinnin riskejä ja työuupumusta aiheuttavia tekijöitä. Poliisihallinnossa tulos- ja kehityskeskusteluissa yksi keskustelun teemoista on työhyvinvointi. Yksittäiselle työntekijälle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden vähintäänkin kerran vuodessa keskustella oman esimiehensä kanssa omasta työhyvinvoinnistaan ja työssä jaksamisestaan. Yksittäisen työntekijän työuupumuksen kehittyminen voi ajallisesti olla hyvinkin pitkä prosessi, jonka aikana muut työyhteisön jäsenet ja esimies voivat havaita uupumuksen oireita. Näissä tapauksissa puheeksiottaminen on keino katkaista työuupumuksen kehittyminen.

Mikäli työyhteisössä havaitaan työuupumusta tai työuupumukselle altistavia tekijöitä, tulisi johdon ja esimiesten puuttua asiaan viivytyksettä ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi. Usein työyhteisössä pyritään hoitamaan havaitun työuupumuksen oireita ja varsinaiset uupumusta aiheuttavat tekijät jäävät havaitsematta ja ns. juurisyyt löytymättä. Tästä syystä työyhteisöissä tulisi arvioida tilannetta kokonaisuutena (esim. nykytila-analyysi, työhyvinvointiriskien kartoitus) ja ryhtyä tämän jälkeen tarvittaviin toimenpiteisiin havaittujen riskien poistamiseksi ja ongelmien ratkaisemiseksi.

Työssä jaksamisen tukemista voidaan lähestyä myös tarpeiden tyydyttämisen näkökulmasta. Taustalla tässä on Maslowin motivaatioteorian tarpeiden hierarkia. Sen mukaan ihmisellä on ainakin viisi perustarvetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin portaiden mallissa (Rauramo 2008) on tarkasteltu ihmisen perustarpeita suhteessa työhön. Malli soveltuu hyvin myös työuupumuksen ehkäisemiseen ja toisaalta kehittämisen viitekehyydeksi tilanteissa, joissa työyhteisössä on jo havaittu työuupumusta. Rauramon kehittämässä mallissa lähtökohtana on kehittää työhyvinvointia porrastetulta portaalta. Kullakin portaalla on tarkasteltu tarvehierarkian mukaista tarvetta työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta ja otettu huomioon sekä yksilön että organisaation hyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Työuupumuksen ollessa kyseessä on perusteltua tarkastella sekä yksilön että yhteisön tilaa sekä toimenpiteiden osalta kohdentaa toimenpiteitä tarvittaessa molempiin. Työhyvinvoinnin portailla tarkasteltavat tarpeet ovat:

- Psykofysiologiset perustarpeet
- Turvallisuuden tarve
- Liittymisen tarve
- Arvostuksen tarve
- Itsensä toteuttamisen tarve

Psykofysiologiset tarpeet voivat täytyä, kun työntekijällä on omia voimavarojansa vastaava työ ja työn vastapainona virikkeellinen vapaa-aika. Lisäksi ihminen tarvitsee riittävästi ravintoa, liikuntaa ja lepoa sekä terveyden edistämiseksi ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä ja sairauksien ilmetessä niiden hoitoa. Työhyvinvoinnin ja jaksamisen näkökulmasta työterveyshuollon panos organisaation tukena on merkittävä. Työelämässä turvallisuuden tarpeet tyydyttyvät, kun työympäristö ja työmenetelmät ovat turvallisia, palkkaus mahdollistaa toimeentulon ja työsuhde on riittävän pysyvä. Työyhteisön tasa-arvoisuus on myös turvallisuuteen vaikuttava tekijä. Turvallisuuden tarpeen täyttymistä tukevat työsuojelutoiminta ja riskien hallinta. Liittymisen tarpeen tyydyttää työpaikan yhteishenki ja sitä edistävät toimenpiteet. Henkilöstöstä huolehtiminen, työyhteisön vuorovaikutuksen avoimuus ja vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön lisäävät liittymisen tarpeen tyydyttymistä. Tämän tarpeen tyydyttymistä voidaan lisätä panostamalla esimies-alaisuuteisiin, yhteistyömahdollisuuksien tarjoamiseen ja työn sekä työyhteisön kehittämiseen. Arvostuksen tarpeen täyttymisen taustalta löytyvät hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio, strategia ja arvot. Toiminnan jatkuvan arvioinnin avulla on mahdollista päästä oikeudenmukaiseen palkitsemiseen ja palautteen antamiseen. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttymistä edistää yksilön ja yhteisön oppimisen sekä osaamisen tukeminen. Työn tarjoamat haasteet ja oppimiskokemukset sekä mahdollisuudet oman osaamisen ja luovuuden hyödyntämiseen työssä mahdollistavat tämän tarpeen tyydyttymistä

Taulukko 8.2. Työhyvinvoinnin portaat*

Porras 5: ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE

Oppiva organisaatio, omien edellytysten hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset

Organisaatio: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus

Työntekijä: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito

Porras 4: ARVOSTUKSEN TARVE

Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen

Organisaatio: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut

Työntekijä: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä

Porras 3: LIITTYMISEN TARVE

Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö

Organisaatio: Työyhteisö, johtaminen, verkostot

Työntekijä: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmyönteisyys

Porras 2: TURVALLISUUDEN TARVE

Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö

Organisaatio: Työsuhde, työolot

Työntekijä: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat

Porras 1: PSYKO-FYSIOLOGISET PERUSTARPEET

Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito

Organisaatio: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto

Työntekijä: Terveelliset elämäntavat

* Lähde: Rauramo 2008

Terveyttä ja työssä jaksamista tukevat toimenpiteet hyvin hoidetussa työhyvinvointityössä kohdistuvat yksilöihin, työyhteisöön ja työympäristöön. Se, minkälaisia toimenpiteitä missäkin työyhteisössä toteutetaan, perustuu kyseisen työyhteisön tarpeisiin. Toimenpiteet voivat kohdistua yksilöihin, työyhteisöön tai työympäristöön.

Työntekijöihin yksilöinä kohdistuvia toimenpiteitä ovat esimerkiksi:

- säännölliset terveystarkastukset
- fyysisen ja henkisen kunnon ylläpitämisen tukeminen
- elpymisliikunta
- oppimismahdollisuuksien tarjoaminen, osaamisen kehittäminen
- työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen tukeminen
- turvallisen työympäristön varmistaminen, ergonomisesti oikein suunniteltu työpiste
- virkistäytymismahdollisuuksien tarjoaminen
- tarvittavan henkilökohtaisen tuen tarjoaminen jaksamisen tukemiseksi
- kuntoutus

Työyhteisöön kohdistuvia toimenpiteitä ovat esimerkiksi:

- työyhteisön kehittäminen
- työyhteisön hyvän ilmapiirin rakentaminen
- organisaation oppimista tukevat toimenpiteet
- yhteisöllisyyttä tukevat toimet
- johtamisen ja esimiestyön kehittäminen

Työympäristöön liittyviä toimenpiteitä ovat esimerkiksi:

- työsuojelu ja työturvallisuuden edistäminen
- työympäristön viihtyisyyteen panostaminen
- työympäristöön liittyvien riskien kartoitus ja toimenpiteet niiden poistamiseksi
- työpaikkaselvitykset

Toimiva työyhteisö on yksi henkilöstön työssä jaksamisen edellytys. Työpäikällä tarvitaan erilaisia pelisääntöjä ja yhteistoiminnan taitoja. Työyhteisön hyvä henki on joukkuepelinä, eikä vastuuta voida vierittää johdolle ja esimiehille, eikä myöskään pelkästään työntekijöille. Se, millaiseksi työyhteisö ilmapiiriltään muodostuu, on jokaisen työyhteisön jäsenen asia.

Mikäli työyhteisössä on ongelmia, tulisi ne ratkaista välittömästi. Usein ajatellaan ajan hoitavan ja ratkaisevan ongelmat. Näin ei kuitenkaan ole, vaan käytäntö on osoittanut, että aluksi pienistäkin ristiriidoista on saattanut kasvaa suuria ongelmia. Aktiivinen puuttuminen ja tavoitteellinen ongelmanratkaisu auttavat ongelman ratkaisemisessa. Työuupumusta ei hoida aika, vaan nopea reagointi havaittuihin työuupumusta aiheuttaviin tekijöihin.

Työyhteisöt kokevat usein haasteena työuupuneen paluun sairauslomalta takaisin työhön. Mikäli mikään työpaikalla ei ole muuttunut tai työuupumukselle altistavia tekijöitä ei ole poistettu tai minimoitu, on uhkana uudelleen uupuminen. Työyhteisössä on siis tarpeen valmistautua työuupumuksesta toipuneen työntekijän työhön paluuseen. Työpaikalla keskeisiä toimijoita ovat lähiesimies, työterveyshuolto ja työntekijä itse. Tarvittaessa tukena toimivat työsuojeluorganisaatio, henkilöstöhallinto, luottamusmiesjärjestelmä tai työpaikan ulkopuoliset asiantuntijat. Työhön paluun tulisi olla suunnitelmallista ja suunnittelu tulisi aloittaa ennen sairausloman päättymistä.

Työuupumuksen ja siihen liittyvissä ongelmatilanteissa työterveyshuolto on keskeinen yhteistyökumppani. Riittävän asiantuntija-avun hankkiminen on perusteltua ja työyhteisöissä tulisi huolehtia siitä, että lähiesimiehillä on riittävästi osaamista ja tukea työuupumukseen liittyvien ongelmien ratkaisemisessa ja työuupuneen työntekijän kohtaamisessa.

9 HENKILÖSTÖBAROMETRIN KÄYTTÖ YKSIKÖISSÄ

Tuija Hytönen

9.1. Johdanto

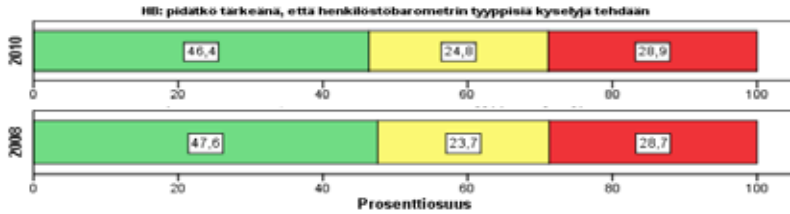
Poliisiin yhteisiin arvoihin on vuodesta 2008 alkaen sisällytetty henkilöstön hyvinvointi. Henkilöstöbarometri on puolestaan määritelty poliisin työhyvinvoinnin, työolojen ja johtamisen kehittämisen välineeksi 1990-luvun lopusta alkaen. Tässä artikkelissa tarkastellaan sitä, miten henkilöstöbarometriä voidaan käyttää poliisiyksiköissä ja edelleen hyödyntää sen antamia mahdollisuuksia henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseen.

Henkilöstöbarometrikyselyyn on sisällytetty kysymyksiä, jotka käsittelevät henkilöstöbarometrin tärkeyttä, hyödyllisyyttä, tulosten käsittelyä sekä käytännön vaikutuksia. Tässä artikkelissa henkilöstöbarometrin käyttöä tarkastellaan näihin kysymyksiin liittyvien vuoden 2010 valtakunnallisten tulosten valossa. Tarkastelussa on mukana myös vertailua vuosiin 2008 ja 2005. Aiheen käsittely perustuu myös kokemuksiin Helsingin poliisilaitoksessa toteutetusta henkilöstöbarometrin käytöstä ja hyödyntämisestä vuosina 2005-2010. Tavoitteena on antaa lukijalle kuva siitä, miksi henkilöstöbarometrin käyttö työhyvinvoinnin kehittämisen välineenä edellyttää nimenomaan henkilöstöbarometrin osallistuvaa käsittelyä yksiköissä, ja miksi se on tärkeää myös hyvän johtamisen näkökulmasta. Artikkelissa pohditaan myös sitä, mitä osallistuvan käsittelyn onnistuminen edellyttää organisaatiokulttuurilta. Tämän lisäksi artikkelissa kuvataan myös muutamia käytännön työskentelytapoja, joita voi hyödyntää henkilöstöbarometrin käsittelyssä.

9.2. Henkilöstöbarometrin tärkeys ja hyödyllisyys

Vuonna 2010 lähes puolet eli 46.4 % vastaajista piti tärkeänä, että henkilöstöbarometrin tyyppisiä kyselyjä tehdään. Vajaa kolmannes eli 28.9% vastaajista otti asiaan kielteisen kannan. Vuodesta 2005 vuoden 2008 kyselyyn henkilöstöbarometrin toteuttamista tärkeänä pitävien määrä oli lisääntynyt 6.9 %, mitä voitiin pitää huomattavan myönteisenä kehityksenä. Vuoden 2010 tulosten perusteella tämä myönteinen kehitys näyttäisi pysähtyneen ja tilanne on pysynyt suurin piirtein ennallaan.

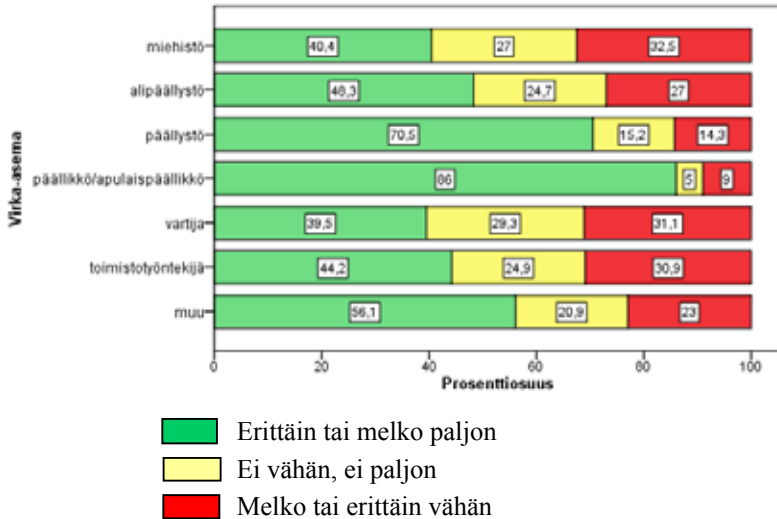
Virka-asemittain tarkasteltuna vuoden 2010 henkilöstöbarometrissa päälliköistä 86% ja päällystöstä reilut 70% ilmoitti pitävänsä kyselyä tärkeänä. Lisäksi vuodesta 2008 vuoteen 2010 päälliköiden myönteinen kanta oli lisääntynyt lähes 10%:lla, vaikka kokonaistulos olikin pysynyt ennallaan. Tätä voidaan pitää työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta myönteisenä tuloksena. On havaittu, että työhyvinvoinnin johtamisessa onnistuvat esimiehet ovat kiinnostuneita sekä työyhteisön toiminnan kehittämistä että henkilöstön hyvinvoinnista, ja heillä on kyky arvioida työyksikkönsä kokonaistilannetta (Hottinen 2004). Tilanearvioinnin tarpeiden näkökulmasta henkilöstöbarometrikyselyä voidaan pitää hyvänä työkaluna. Poliisin henkilöstöbarometrituloksen perusteella voidaan siis arvioida, että johdon myönteinen asenne antaa kohtuullisen hyvän lähtökohdan työhyvinvoinnin kehittämiselle.



Lähteet: HB 2008 (n/N = 6499/6871); HB 2010 (n/N = 7110/7350)

Kuvio 9.1. Pidätkö tärkeänä, että henkilöstöbarometrin tyyppisiä kyselyjä tehdään? Kokonaistulos vuosina 2010 ja 2008

HB: pidätkö tärkeänä, että henkilöstöbarometrin tyyppisiä kyselyjä tehdään



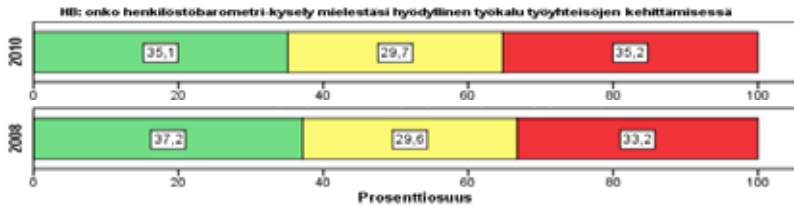
Lähde: HB 2010 (n/N = 7110/7350)

Kuvio 9.2. Pidätkö tärkeänä, että henkilöstöbarometrin tyyppisiä kyselyjä tehdään. Vastausjakaumat virka-asemittain vuonna 2010

Muissa virka-asemissa työskentelevistä, lukuun ottamatta ryhmää ”muu”, keskimäärin vajaa puolet koki kyselyn toteuttamisen tärkeäksi. Tämä tarkoittaa käytännössä, että enemmistöllä henkilöstöstä ei ole selkeän myönteistä käsitystä kyselyn toteuttamisen tärkeydestä. Osaltaan tätä voi selittää kyselyn käsittelyn ja hyödyntämisen kapea-alaisuus, kuten myöhemmin artikkelissa tulee esille. Vaikka esimies pitäisi henkilöstöbarometrin toteuttamista tärkeänä, hän ei välttämättä vie tätä osoittamaansa arvostusta käytännön toimintaan eli käsittelee sitä henkilöstönsä kanssa. Tällöin esimies kyllä kokee saavansa henkilöstöbarometrasta tärkeää tietoa, mutta asian jakaminen henkilöstön kanssa ei toteudu. Ehkä henkilöstöbarometrasta ei ylipäänsä keskustella riittävästi esimiesten johdolla? Keväällä 2008 sain miehistöltä sähköpostiviestin, joka voidaan tässä nimetä vaikkapa ääneksi monien puolesta. Viestissä kysyttiin, miksi näitä kyselyjä aina tehdään, kun niitä ei kuitenkaan koskaan käsitellä. Vastauksena lähetin poliisilaitoksen tuoreet ohjeet tulosten käsitteilyä varten sekä kehotuksen puhua asiasta omalle esimiehelle, jolla kuitenkin oli vastuu käydä tuloksia läpi omien joukkojensa kanssa.

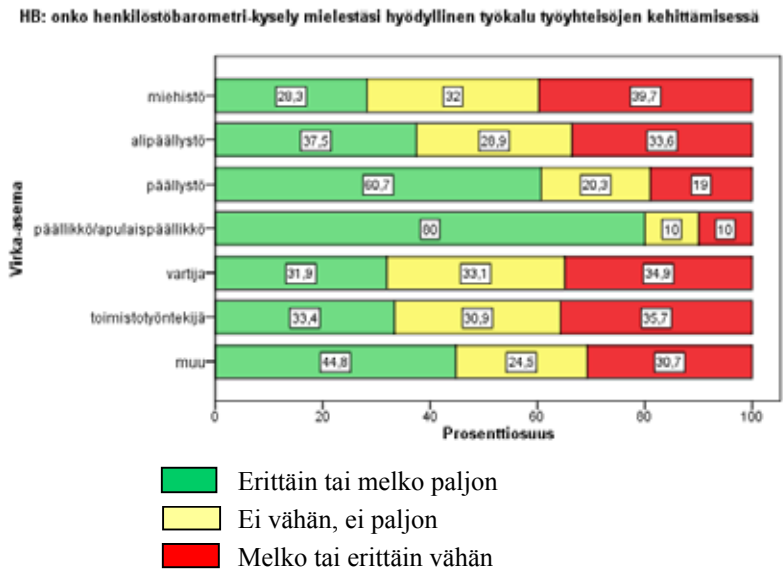
Työyhteisön, johtamisen ja työhyvinvoinnin systemaattiseen kehittämiseen tarvitaan jatkuvasti ajan tasalla olevaa tietoa niiden tilasta, kehityssuunnista ja kehittämistarpeista. Tämän takia on tärkeää, että henkilöstöbarometrin tyyppisiä kyselyjä tehdään. Henkilöstöbarometri ei kuitenkaan ole ainoa tietolähde työhyvinvoinnin kehittämisessä. Henkilöstöbarometrin lisäksi tietolähteinä toimivat esimerkiksi työterveyshuollon tilastot, poliisiyksikön omat poissaolotilastot ja työajanseurantatiedot. Näitä numeerisia tietolähteitä täydentää ja syventää henkilöstön kokemusten kuuleminen ja sillä perusteella muodostetut käsitykset työyhteisöstä, esimiestoiminnasta ja muista työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä. Henkilöstön kokemusten kuuleminen on osa hyvää päivittäistä esimiestyötä, mutta myös systemaattisella henkilöstöbarometrin kaltaisella kyselyllä on tärkeä rooli esimiehen kokonaisymmärryksen rakentajana työyhteisön hyvinvoinnin tilasta. Tämä havaittiin, kun Helsingin poliisilaitoksessa käytiin läpi kokemuksia vuoden 2008 kyselyn toteutuksesta. Barometritulokset yhtäältä vahvistavat esimiehen päivittäistuntumaa, toisaalta voivat antaa signaaleja jostain, mitä ei voi avoimella havainnoinnilla tai keskustelulla tunnistaa.

Kuten artikkelin alussa todettiin, henkilöstöbarometri on poliisihallinnossa määritelty työolojen, työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisen välineeksi. Lähtökohtana on, että se olisi myös hyödyllinen työkalu. Kuitenkin vuoden 2010 henkilöstöbarometritulosten mukaan ainoastaan 35.1% vastaajista piti kyselyä hyödyllisenä työkaluna. Hyödyllisyyttä kielteisesti arvioivia oli lähes saman verran eli 35.2%. Vuodesta 2008 tilanne on kääntynyt hie-man kriittisempään suuntaan ja myönteisen käsityksen tappioksi. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna myönteisin arvio tehdään taas päällikkö- ja päällystöryhmissä. Lisäksi päällikkö/apulaispäällikköryhmässä on havaittavissa myönteinen kehitys vuodesta 2008 vuoteen 2010. Se, että henkilöstöbarometrin hyödyllisyyttä ei nähdä tai tunnisteta voi johtua esimerkiksi siitä, että sen yhtymäkohtia muuhun organisaation toimintaan tai henkilöstön kehittämiseen ei nähdä tai ei ole tuotu selkeästi esille. Jos tuntuma henkilöstöbarometriin syntyy ainoastaan siihen vastaamiseen käytetyn ajan muodossa, jää kokematta mihin laajempaan kokonaisuuteen se liittyy. Tällöin hyödyllisyyden arviointikin saattaa tuntua epätarkoituksenmukaiselta.



Lähteet: HB 2008 (n/N = 6501/6871); HB 2010, n/N = 7070/7350

Kuvio 9.3. Onko henkilöstöbarometri-kysely hyödyllinen työkalu työyhteisöjen kehittämisessä? Kokonaistulos vuosina 2010 ja 2008



Lähde: HB 2010, n/N = 7070/7350

Kuvio 9.4. Onko henkilöstöbarometri-kysely hyödyllinen työkalu työyhteisöjen kehittämisessä? Vastausjakaumat virka-asemittain vuonna 2010.

9.3. Henkilöstön kehittämisen malli tulosten käytön taustalla

Henkilöstöbarometrin käyttöä ja ennen kaikkea hyödyntämistä tarkastellaan ja mallinnetaan seuraavaksi yleisen henkilöstön kehittämisen mallin avulla. Kehittämishanke tai –prosessi ymmärretään jatkuvaksi, suunnitelmalliseksi prosessiksi, jossa tietyt työvaiheet seuraavat toisiaan tietyllä aikajanelalla. Käytännössä vaiheet usein limittyvät toisiinsa ja suunnitelman toteutukseen saattaa tulla monia mutkia, mutta tietyt yhteisiä prosessin vaiheita voidaan erottaa monissa erilaisissa kehittämisoppaissa kuvatuissa malleissa (ks. esim. Lindström & Leppänen 2002; Hytönen 2007).

Olipa kyseessä työhyvinvoinnin, työyhteisön tai johtamisen kehittäminen, kehittämisshanke tai –prosessi tarvitsee lähtökohdaksi sen, että tarve on tunnistettu ja analysoitu. Tämä tapahtuu keräämällä tietoa kehittämisen kohteeksi kaavailusta ilmiöstä. Henkilöstöbarometri edustaa – henkilöstökyselynä – perinteistä tiedon keruun muotoa. Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä huomioida myös se, että työyhteisöt kehittyvät ja muovautuvat eli oppivat myös ihan omaan tahtiinsa ilman ainoatakaan erikseen määriteltyä kehittämisshanketta. Organisaation oppiminen tapahtuu reagoimalla ja ennakoidmalla sekä mukautumalla toimintaympäristöön tai haastamalla sitä. Ehkä keskeisin tähän muovautumiseen vaikuttava tekijä on johtaminen ja esimiestoiminta. Poliisihallinnossa sekä johtamisen kehittämisen linjauksiin että henkilöstöstrategiaan on sisällytetty hyvän henkilöjohtamisen tavoite ja periaate. Viimeisimmäksi tämä on näkynyt poliisin yhteisissä arvoissa. Periaatteessa työyhteisön ja työhyvinvoinnin jatkuvan kehittämisen tulisi siis olla ennakoivaa arjen toimintaa. Käytännössä välillä on kuitenkin perusteltua tehdä poikkeamia arjesta ja toteuttaa arjen hyvän henkilöjohtamisen rinnalla systemaattisia ja organisoituja kyselyjä, joilla hankitaan tietoa erityisten kehittämistarpeiden olemassaolon toteamiseksi ja niihin reagoimiseksi.

Henkilöstöbarometrin hyödyntäminen voidaan nähdä myös kehittämiskeinona sinänsä. Tulosten osallistuva käsittely sekä kehittämistoimenpiteiden määrittely, toteutus ja seuranta voivat olla jollekin esimiehelle ja työyhteisölle ensimmäinen harjoitus siitä, miten työyhteisön asioita käsitellään hyvän henkilöjohtamisen periaatteiden mukaisesti – avoimesti, demokraattisesti ja osallistumalla.

Seuraavassa henkilöstöbarometrin käyttöä hahmotetaan henkilöstön kehittämisen prosessin yleismallin (Hytönen 2007) avulla käyttäen pohjana myös Helsingin poliisilaitoksen kokemuksia vuosilta 2005-2010.

9.3.1 Alkuselvittely

Henkilöstöbarometrikyselyn toteuttaminen voidaan nähdä tässä yhteydessä alkuselvittelytoimenpiteenä työolojen ja työhyvinvoinnin kehittämisessä.

9.3.2 Analyysi nykytilasta ja kehitystarpeista

Henkilöstöbarometri tuottaa tietoa työhyvinvoinnin, työolojen ja johtamisen nykytilasta sekä ajankohtaisista kehitystarpeista. Tulosten käsittely palvelee nykytilan analyysia ja kehitystarpeiden määrittelyä. Huolellinen analyysi on tärkeää, koska se auttaa kirkastamaan ja priorisoimaan kehittämistavoitteiden määrittelyä, mikä taas tukee resurssien tarkoituksenmukaista kohdentamista. Henkilöstöbarometri on laaja kysely ja se tuottaa paljon analysoitavaa tietoa, minkä takia tarvitaan myös hyviä, analyysia auttavia työkaluja. Vuonna 2010 Poliisiammattikorkeakoulu tarjosi yksiköiden käyttöön profiilityökalun ja myös Poliisihallitus ohjasi yksiköitä tarjoamalla mallin tulosten käsittelyyn. Helsingin poliisilaitoksessa kokeiltiin ensimmäisen kerran tulosten yhteenvetotyökalua, joka pohjautui tarjottuihin malleihin sekä aikaisemmin ainakin Etelä-Suomen läänin alueella käytettyyn lomakkeeseen (ks. liite 9.1). Yhteenvetolomakkeen tavoitteena oli ohjata tulosten yhteenvetoa, tiivistämistä ja analysointia työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden sekä sen myönteisten ja negatiivisten ilmentymien avulla. Lisäksi lomake ohjasi tulosten kehittämisen tarkasteluun. Yhteenvetolomake käytiin läpi yksiköiden välitulosarviokeskusteluissa, jonka jälkeen yksiköt viimeistelivät kehittämissuunnitelman (ks. seuraava kohta 9.3.3). Yhteenvetolomakkeesta huolimatta tulosten käsittelyn tulee kuitenkin aina perustua myös osallistuvaan keskusteluun, mistä aiheesta enemmän myöhemmin tässä artikkelissa. Analyysiin kannattaa tarpeen mukaan liittää myös muita rinnakkaisia käytettävissä olevia tietoja kuten työterveyshuollon raportit terveystarkastuksista ja työpaikkaselvityksistä, työn vaarojen ja niistä aiheutuvien riskien arviointitulokset tai mahdollinen työsuojelupiirin työpaikkatarkastusraportti.

9.3.3 Tavoitteen määrittely ja kehittämissuunnitelma

Nykytilan arvion ja kehitystarpeiden perusteella valitaan konkreettiset kehittämiskohteet ja määritellään niille tavoitteet sekä ideoidaan toimenpiteet ja sovitaan toteutuksesta. Tässä vaiheessa johdon ja työyhteisön tulisi olla valmis nykytilan ja kehitystarpeiden yhteiseen tulkintaan. Oikeastaan kyse on analyysitulosten muuntamisesta käytännön toimenpiteiksi. Tulosten käsittelyn systemaattisuutta edistää dokumentointi, joka perustuu kehittämissuunnitelman perusmalliin, jossa huomioidaan tavoitteen ja toimenpiteiden lisäksi

myös vastuutahot, resurssit, aikataulu ja seuranta. (Ks. Helsingin poliisilaitoksessa vuosina 2005-2010 käytössä ollut suunnittelulomake liitteessä 9.2.) Tässä yhteydessä kannattaa tarkistaa tehdyn suunnitelman yhtymäkohdat muihin työhyvinvointia tai työsuojelua koskeviin toimenpidesuunnitelmiin, mikäli sellaisia on. Helsingin poliisilaitoksessa kaikkien tulosyksiköiden toimenpidesuunnitelmista on laadittu yhteenveto, jonka perusteella poliisilaitoksen johtoryhmä on linjannut ja priorisoinut myös poliisilaitostason toimenpiteitä. Kyseisen menettelyn tavoitteena oli myös vahvistaa työhyvinvoinnin kehittämisen entistä tiiviimpää liittymistä muuhun toiminnan ja talouden suunnitteluun.

9.3.4 Kehittämistyöskentely

Kehittämistyöskentely voi käynnistyä välittömästi, kun suunnitelma on käsitelty ja päätökset toimenpiteiden toteuttamisesta tehty. Työskentelyn muodot vaihtelevat tavoitteen mukaan. Jos tavoitteena on esimerkiksi tulos- ja kehityskeskustelukäytännön kehittäminen, poliisilaitoksen käytettävissä olevina keinoina voivat olla ohjeistuksen kehittäminen, esimiesten ja henkilöstön valmennus, seurannan tehostaminen ja keskustelujen käytännön toteutuksen kehittäminen. Jos taas tavoitteena on työn tasapuolisen kuormittavuuden edistäminen, toimenpidevalikoimaan voivat kuulua työaika- ja määrätietojen analysointi, kuormittavuuden arviointi työyhteisön yhteisenä työskentelynä, resurssien arviointi ja hankinta, esimiesten valmennus sekä myös työkulujen ja niiden ohjeistuksen tarkistaminen. Suurimpia haasteita kehittämistyöskentelyn toteutuksessa ovat sitoutumisen, työaikaressurssin, osallistumisen ja kehittämisjälkeen jatkuvuuden varmistaminen. Varmaa on, että kaikki ei mene suunnitelman mukaan. Suunnitelman tarkastaminen ja muutokset ovat kehittämistyöskentelyn arkipäivää.

9.3.5 Väliarviointi

Väliarviointi on paikallaan varsinkin henkilöstöbarometrin tyyppisissä pitkän aikavälin ja jatkuviissa kehittämisprosesseissa. Tällä hetkellä näyttää siltä, että poliisihallinnon henkilöstöbarometri toteutetaan kahden vuoden välein, mikä antaa perusteita sille, että väliarviointi voisi keskittyä nimenomaan kehittämisprosessin etenemisen arviointiin ja loppuarviointi seuraavan barometrin tulosten perusteella tehtävään tapahtuneen kehityksen arviointiin. Väliarviointi voidaan tehdä tulossuunnittelun yhteydessä välitulos- tai tulosarviokeksusteluissa ja toimintayksiköille voidaan lähettää kysely toteuman sanallista arviointia varten. Väliarviointi voi myös olla kokemusten vaihtoa, jossa

painopiste on nimenomaan kokemusten kuulemisella: Mikä on onnistunut? Mikä meni pieleen? Missä vielä on kehitettävää? Väliarvioinnin tulokset on hyvä viestiä myös koko työyhteisölle käyttämällä apuna intranettiä tai muuta yhteistä viestintäfoorumia. Kehittämistyön käynnistymistä ja toimenpiteiden etenemistä voidaan seurata myös yksiköiden johtoryhmissä, poliisilaitoksen työsuojelutoimikunnassa sekä tyhy-ryhmissä, mikäli sellaisia on.

Väliarvioinnin ajoitus voi määrittää suunnitellun kehittämistavoitteen ja toimenpiteiden mukaisesti, mutta on luontevaa toteuttaa se myös tulossuunnittelun vuosikellon mukaisesti. Tämä vahvistaa edelleen työhyvinvoinnin kehittämisen linkittämistä johtamiseen sekä toiminnan ja talouden suunnitteluun. Esimerkiksi Helsingin poliisilaitoksessa vuoden 2008 barometrituloksien perusteella laaditut kehittämissuunnitelmat käsiteltiin syksyllä 2008, jolloin ne liittyivät toimintayksiköissä vuoden 2009 tulossopimuksen sekä työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimenpidesuunnitelman valmisteluun. Toimenpiteiden toteumaa ja käytännön vaikutuksia on arvioitu osana vuoden 2010 tulossuunnittelua. Kuten edellä on kuvattu, vuoden 2010 tulokset puolestaan otettiin kuluvaan vuoden välituloseskusteluun. Kaiken kaikkiaan henkilöstöbarometrin toteuttamissykli kannattaisi kytkeä tulossuunnittelun vuosikelloon siten, että esimerkiksi loppukeväästä toteutettu aineiston keruu johtaisi tulosten käsittelyyn ja johtopäätöksiin, jotka voidaan huomioida syksyllä aloitettavassa seuraavan vuoden tulossopimusvalmistelussa.

Väliarvioinnissa voi käydä läpi esimerkiksi seuraavia itsearviointia ohjaavia kysymyksiä (ks. Lahtinen 2002):

- Ovatko asetetut tavoitteet edelleen ajankohtaisia vai onko tilanne ja kehitystarpeet muuttuneet joltain osin?
- Ovatko asetetut tavoitteet riittävän selkeästi määriteltyjä?
- Onko suunnitellut kehittämistoimenpiteet toteutettu sovitulla tavalla? Jos ei, niin miksi?
- Millaisia vaikeuksia tai esteitä kehittämistyöskentelylle on ilmaantunut? Miten niitä voitaisiin selvittää?
- Millaisia muutosta edistäviä tai helpottavia asioita on ilmaantunut?
- Mitä parannuksia ja myönteisiä tuloksia on tähän mennessä saatu aikaan? Miten niitä voitaisiin hyödyntää?
- Millä tavoin henkilöstö päässyt osallistumaan kehittämisprosessiin?
- Mitä kehittämistyöskentelystä on tähän mennessä opittavissa?
- Millä tavoin toimintatapoja tarvitsisi mahdollisesti muuttaa tässä vaiheessa?

9.3.6 Kehittämistyöskentely jatkuu ja päättyy

Välisarviointi vahvistaa kehittämistoimenpiteitä tai antaa niille uutta suuntaa. Se tuo esille myös sen, että jotain on todellakin tehty. Vaikka henkilöstöbarometri voidaan nähdä jatkuvana kehittämisprosessina, on yksittäisille kehittämistoimenpiteille hyvä suunnitella myös päättymispiste. Päätösvaiheita voi merkata erilaisilla seremonioilla kuten kakkukahveilla tai muulla juhlistamisella vaikkapa tyky-päivän yhteydessä. Seremonialla voidaan antaa tunnustusta tehdyille työlle ja kertoa saavutetuista tuloksista.

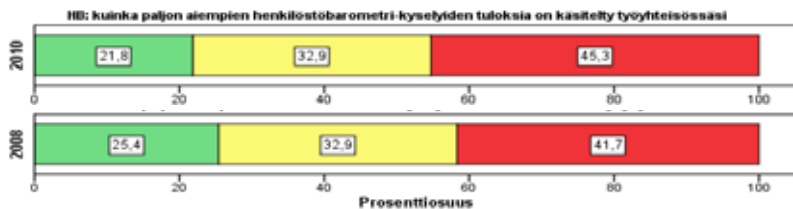
9.3.7 Arviointi ja seuranta

Päätösarviointi tehdään välisarvioinnin periaatteita noudattaen. Tavoitteisiin ja kehittämistoimenpiteiden toteuttamiseen ei aina välttämättä löydy yksiselitteisiä numeerisia tunnuslukuja, jolloin on tarkoituksenmukaista arvioida koko prosessia myös sanallisen arvioinnin avulla. Viime kädessä arviointi ja seuranta tehdään, kun seuraavan henkilöstöbarometrin tulokset käsitellään. Tällöin tarkastellaan niitä muuttujia, jotka ovat olleet määrittämässä kehittämistavoitteiden valintaa. Henkilöstöbarometrin käytön edistämisen näkökulmasta on oleellista, että mitatut asiat, muuttujat pysyisivät vuodesta toiseen samoina, jolloin niitä voidaan tarkoituksenmukaisesti käyttää tunnuslukuina ja seurantakohteina. Henkilöstöbarometrin tapauksessa seurannasta alkaa jo seuraava kehittämissuunnan kehä: seuranta on itse asiassa tapahtuneen kehityksen analysointia ja uusien kehitystarpeiden määrittelyä.

9.4. Tulosten käsittely työyhteisössä

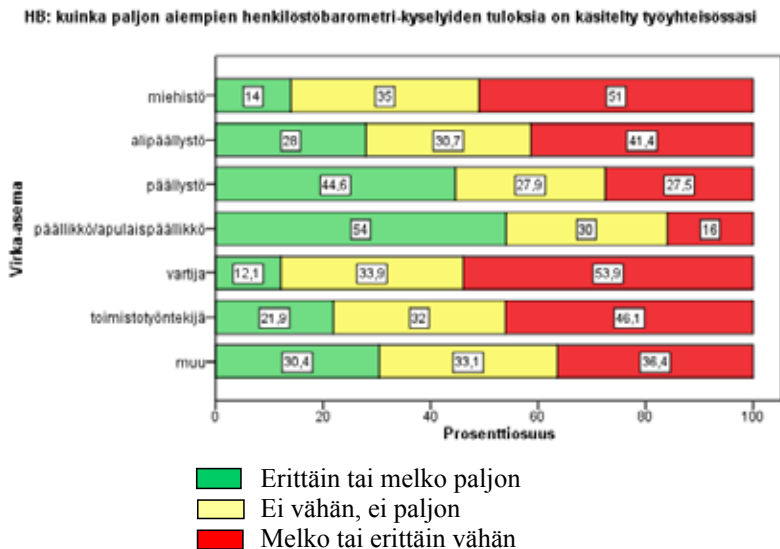
Henkilöstöbarometrin tulokset on tarkoitettu käsiteltäviksi työyhteisöissä. Tässä valossa vuoden 2010 henkilöstöbarometritulokset voivat vielä näyttää jopa hieman lohduttomilta. Tulosten mukaan vaaja neljännes vastaajista (21.8%) koki, että tuloksia on käsitelty melko tai erittäin paljon työyhteisössä, kun taas tulosten käsittelyn vähäiseksi kokevia oli vastaajista yli neljäkymmentä prosenttia (45.3%). Kun tulosten käsittelymäärän kehityssuunta oli myönteinen vuodesta 2005 vuoteen 2008, vuonna 2010 suunta oli vaihtunut toisinpäin. Kaiken kaikkiaan samankaltainen kehitys on havaittavissa kaikissa henkilöstöryhmissä. Henkilöstöryhmittäin tarkasteltuna näyttää siltä, että päällikkötasosta 54%:lla oli kokemus tulosten runsaasta käsittelystä ja päällystöstä jo jonkin verran pienemmällä joukolla (44.6%). Alipäällystöstä (28%), toimistotyöntekijöistä (21.9%) ja muusta henkilöstöstä (30.4%) ainoastaan vajaat kolmannekset kustakin arvioivat, että tuloksia oli käsitelty pal-

jon. Vastaavasti miehistön ja vartijoiden kohdalla jäätin alle kahteenkymmeneen prosenttiin. Tähän kehityssuuntaan saattaa liittyä barometriem 2008 ja 2010 välissä toimeenpantu poliisin hallintorakenteen uudistus, PORA-hanke, joka on arvatenkin ohjannut työaikaa ja muita resursseja muihin kehittämis-toimenpiteisiin kuin varsinaiseen tulosten käsittelyyn.



Lähteet: HB 2008 (n/N = 6501/6871); HB 2010, n/N = 7070/7350

Kuvio 9.5. Kuinka paljon henkilöstöbarometri-kyselyiden tuloksia on käsitelty työyhteisössäsi? Kokonaistulos vuosina 2010 ja 2008



Lähde: HB 2010 (n/N = 7083/7350)

Kuvio 9.6. Kuinka paljon henkilöstöbarometri-kyselyiden tuloksia on käsitelty työyhteisössäsi? Vastausjakaumat virka-asemittain vuonna 2010

Kaiken kaikkiaan näyttää siis siltä, että ainoastaan päällikkö/apulaispäällikköryhmässä enemmistö on kokenut, että tuloksia on käsitelty melko tai erittäin paljon. Kuitenkin muissa virka-asemaryhmissä lähes tai jopa yli kolmannes vastaajista on kokenut, että tuloksia on kuitenkin käsitelty jonkun verran eli ei vähän, ei paljon.

Tässä kohdassa henkilöstöbarometrikyselyn vastausvaihtoehdot eivät anna numeerisia rajoja ja vaihtoehtoja sille, mikä on tulosten runsasta tai vähäistä käsitellyä. Vähimmäisvaatimuksena voinee pitää sitä, että jokaisella on mahdollisuus osallistua vähintään yhteen tilaisuuteen, jossa tuloksia käsitellään. Tällainen tilanne voi olla nimenomaan myös näiden tulosten punaisten palkkien takana. Barometrikyselyn kysymyksenasettelu voisi perustua kategoriseen vaihtoehtoon: on käsitelty – ei ole käsitelty. Myönteinen signaali on kuitenkin se, että ainakin ylimmässä johdossa tulosten käsittely näyttää olevan tuttua. Vain tulosten käsittelyyn motivoitunut ja sitoutunut johto voi viedä barometrin hyödyntämistä ja työhyvinvoinnin kehittämistä eteenpäin. Toisaalta hyvän henkilöjohtamisen ja henkilöstön osallistumisen kannalta olisi tavoiteltavaa, että arviot olisivat runsaamman käsittelyn kannalla myös muissa henkilöstöryhmissä. Tämän takia huomiota tulee kiinnittää siihen, miten tulosten käsittely ohjeistetaan ja vastuutetaan. Tällöin poliisiyksikkö voi myös itse määritellä ja välittää henkilöstölle sen, mitä pidetään riittävänä tulosten käsittelyn määränä.

9.4.1 Käsittelyn varmistaminen – toimintaohjeet

Helsingin poliisilaitoksessa on paneuduttu tulosten käsittelyn ohjeistamiseen ja käsittelyn kytkemiseen entistä paremmin poliisilaitoksen johtamiseen sekä toiminnan ja talouden suunnitteluun. Systemaattista ohjeistamista on edistänyt myös se, että poliisilaitos toimii useassa tulosyksikössä eri puolilla Helsingin kaupunkia. Tilanne on vastaava vuoden 2009 alussa aloittaneissa uusissa poliisilaitoksissa ja vielä maantieteellisesti ajatellen huomattavan laajemmalla alueella. Käsittelyn ohjeistamisella on haluttu turvata yhdenmukaiset toimintatavat ja antaa vastuu toimeenpanosta yksiköihin, jolloin tulosten käsittely tapahtuu mahdollisimman lähellä sitä toimintaa, jota henkilöstöbarometrissa arvioidaan. Tulosten käsittelyn ohjeistuksessa on noudatettu poliisin ylijohdon ohjeita myötäillen seuraavia periaatteita:

- Vastaamisaika huomioidaan työvuorosunnittelussa ja muussa työajan suunnittelussa. Varmistetaan, että henkilöstö saa tiedon siitä, että henkilöstöbarometriin vastaamisen voi tehdä työaikana.

- Järjestetään tarvittava tila ja työkalu (tietokone) vastaamiseen. Kaikissa henkilöstöryhmissä henkilökohtainen tietokone ja työtila eivät ole itsestäänselvyys. On tärkeää huolehtia, että tila on riittävän rauhallinen ja tukee kyselyn luottamuksellisuutta.
- Tulosten käsittelystä vastaa yksikön johtaja, joka voi organisoida sen nimeämällä vastuuhenkilön tai -henkilöt (esimerkiksi tietyt esimiehet, kaiku-kehittäjät ja/tai tyhy-ryhmä). Nimettyjen vastuuhenkilöiden sitoutuminen tehtäväänsä sekä riittävä toimivalta tulee varmistaa, eikä tulosten käsittelyn organisointia voi huolettomasti heittää kenelle tahansa.
- Tulokset käsitellään mahdollisimman kattavasti henkilöstön kanssa ja organisoidaan käsittely yksittäisissä tapaamisissa niin, että kaikki osallistuvat ja keskustelevat.
- Myös tulosten käsittely huomioidaan työvuorosunnittelussa ja muussa työajan suunnittelussa. Yksiköissä on jo olemassa valmiita johtamis- ja ohjausrakenteita ja toimintoja, joita kannattaa hyödyntää tulosten käsittelyssä sen sijaan, että perustettaisiin uusia. Johtoryhmätyöskentely, yksikkö- ja vuoropalaverit, tyhy-ryhmäkokoukset, sisäiset koulutuspäivät tai tyky-päivät ovat tilaisuuksia, jotka voi hyvin valjastaa tulosten käsittelyyn, silloin kun se on ajankohtaista.
- Tulosten käsittely dokumentoidaan työkalulomakkeisiin (liitteet 9.1 ja 9.2) ja/tai muistiona tai vastaavana, josta ilmenee tehdyt johtopäätökset työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta sekä sovitut toimenpiteet.
- Dokumentit henkilöstön käsittelytilaisuuksista viedään käsittelyyn johtoryhmätasolle saakka, jossa puolestaan voidaan tehdä kehittämistoimenpiteiden edellyttämät päätökset ja varmistaa resurssit. Johtoryhmäkäsittely viestitään jälleen henkilöstölle, jolloin saadaan aikaan vaikuttamisen ketju ylhäältä alas ja alhaalta ylös.
- Kehittämistoimenpiteiden toteumaa seurataan systemaattisesti, ideaalitapauksessa toiminnan ja talouden vuosikellon mukaisien tulosarviointien yhteydessä. Viime kädessä seuranta täydentyy seuraavassa henkilöstöbarometrissa.

9.4.2 Tulosten käsittelyn kohteet

Ehkäpä yleisin ohje henkilöstökyselyjen tulosten käsittelyssä on keskittyä voimavaroihin ja kehittämiskohteisiin sekä asioiden kehittymisen suuntaan, mikäli mahdollista. Oleellista on, että työyhteisö itse nostaa esille vahvuuksiaan, kehitettäviä ja parannettavia asioita sekä esittää toimenpiteitä kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi. Barometritulosten perusteella voidaan käynnistää keskustelu siitä, missä olemme vahvoja, missä emme ole? Näin voidaan rakentaa arvio työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta.

Kun vahvuuksia tunnustetaan, kannattaa käsittelyyn liittää myös keskustelu siitä, miksi jotkin asiat ovat niin hyvin kuin ovat. Tällöin voidaan tehdä näkyväksi jo toimivia hyviä käytäntöjä tai edellisen barometrin perusteella tehtyjä kehittämistoimia esimerkiksi työkyvyn tukemisessa tai esimiestyössä. Tämä voi auttaa henkilöstöä tunnistamaan myös sen, että henkilöstöbarometrillä on käytännön vaikutuksia. Kun tarkastellaan myös kehittämiskohteita ja -keinoja saadaan tietoa siitä, miten vahvuuksista pidetään edelleen huolta ja miten heikkouksia vahvistetaan. Parhaimmillaan henkilöstöbarometrillä muodostuu jatkumo, jossa samalla mittarilla saadaan tietoa asioiden tilasta ja arvioitavien kohteiden kehityssuunnista. Onko kehitys tietyillä työolosuhteiden ja työhyvinvoinnin alueilla ollut kielteistä vai myönteistä. Mistä kehitys voisi johtua? Miten kehityksen suuntaa voidaan muuttaa?

Henkilöstöbarometrikysely on erittäin laaja kysely ja se tuottaa valtavan paljon tietoa työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavista tekijöistä. Koska tulosten kattava käsittely vaatii paljon aikaa, tulosten käsittelykohteita voi olla hyödyllistä myös valikoida ja painottaa. Yksiköissä voitaisiin tehdä arvio siitä, mitä kyselyn osa-alueita käsittelyssä kannattaa painottaa tai mihin tulee ainakin keskittyä. Osallistuva käsittely voisi myös alkaa siitä, että nimeetään käsiteltävät osa-alueet. Ovatko esimerkiksi esimiestoiminnan arviointi, työtyytyväisyys (VMBaro) ja työyhteisön toimivuus painotettavia asioita? Kohteiden valinnassa on hyvä ottaa huomioon myös edelliset kehittämiskohteet ja niiden seuranta. Vastuun kyselyn eri osa-alueiden käsittelystä voisi jakaa myös poliisiyksikön eri asiantuntijaryhmille. Tällöin esimerkiksi päihdekysymyksiä tarkasteltaisiin poliisiyksikön päihderyhmässä, työuupumusta työsuojelutoimikunnassa ja työkykyä ja terveyttä yhdessä työterveyshuollon kanssa.

9.4.3 Tulosten osallistuva käsittely – osallistuva keskustelu

Osallistuvaa keskustelua voidaan hyvällä syyllä pitää tärkeimpänä henkilöstöbarometritulosten käsittelykeinona, sillä pelkkä pylväiden ja keskiarvojen tuijottelu ei yksinkertaisesti riitä. Tuloksia ei myöskään kannata tarkastella

mikroskoopilla. Numeerisen tuloksen muotoutumiseen vaikuttavat aina esimerkiksi vastaajien määrä, vastausaktiivisuus ja näiden vaihtelu. (Ks. <http://www.valtiokonttori.fi/Kaiku-tyonantajapalvelut>). Tieto, että työtyytyväisyysindeksi oli tänä vuonna 3.5 ja edellisenä 3.3 voi olla hyödyllinen tulossuunnittelun tunnuslukuna, mutta muuta iloa siitä ei olekaan, ellei numeerisen tuloksen merkitystä pohdita. Hyödylliseksi tiedoksi tunnusluku muuttuu, kun sen pohjalta suunnitellaan sitä, millaisia ratkaisuja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi tulee tehdä. Toisin sanoen henkilöstöbarometri on yleismittari, joka sisältää niitä osa-alueita, joiden on tutkimuksissa todettu olevan merkityksellisiä työhyvinvoinnin, työyhteisön toimivuuden ja johtamisen kannalta. Osallistuva keskustelu mahdollistaa sen, että kukin työyhteisö voi itse määritellä tulosten merkityksen sekä arvioida, miten kyselyn mittaamat asiat on koettu työyhteisössä ja mitkä asiat ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta ja mitkä taas eivät.

Osallistuva keskustelu auttaa parhaimmillaan ymmärtämään, miten työ ja työyhteisö koetaan ja mihin asioihin työyhteisön tulevaisuutta tulisi suunnata. Osallistuva keskustelu on näin ollen myös tulevaisuuteen suuntautuvaa ja siihen vaikuttavaa työskentelyä. Numeerinen arvio työtyytyväisyydestä on väistämättä kuvaus jo menneestä ajasta. Sen sijaan keskustelu numeerisen tunnusluvun merkityksestä tuottaa tulevaisuuteen vaikuttavaa ja työyhteisön kehittämistä palvelevaa tietoa. Tällaisen keskustelun on oltava ratkaisu- ja voimavarakeskeistä, ei syyllisiä etsivää. Yhtä lailla, vaikka numeeristen arvioiden tarkoituksenmukaisuutta on syytä tarkastella myös kriittisesti, tulosten mitätöinti yksinomaan mittarin toimimattomuuteen tai huonoihin kysymyksiin vedoten ei ole tulevaisuuteen suuntautuvaa, työyhteisön kehittämistä palvelevaa käsittelyä. Osallistuvaa keskustelua palvelee myös se, että etsitään sellaisia ratkaisuja, joihin työyhteisö voi itse omilla päätöksillään ja toiminnallaan vaikuttaa, ja tunnistetaan ne asiat, jotka on viestittävä muille päätöksentekotasolle. Osallistuvassa keskustelussa siis:

- Annetaan henkilöstölle osallistumis- ja vaikutusmahdollisuus
- Vahvistetaan työyhteisön sitoutumista työhyvinvointinsa kehittämiseen
- Pidetään keskustelun suuntana tulevaisuus
- Haetaan ratkaisuja ja voimavaroja, ei syyllisiä.

9.4.4 Miten osallistuva keskustelu toteutetaan?

Henkilöstöbarometrin osallistuvan käsittelyn varmistamiseksi on selvää, että kokouskäyttäytyminen, jossa puheenjohtaja on äänessä suurimman osan

ajasta, ei toimi. Koska pelkkä pylväiden tuijottelu ei riitä, ei riitä myöskään se, että tulosten käsittelyllä tarkoitetaan sitä, että ainoastaan esimies esittelee tulokset ja johtopäätöksensä. Vuoden 2008 tulosten käsittelyn aikoihin miinuun otti yhteyttä esimies, joka halusi neuvoa siihen, miten hänen kannattaisi esitellä henkilöstölleen barometrituloksia. Keskustelumme päättyi siihen, että esimies jäi miettimään lyhyttä johdantoa ja sitä, että sen jälkeen hänen ryhmänsä itse tarkastelee tuloksia ja nostaa esille vahvuuksia ja kehittämis-kohteita.

Koska olen useaan otteeseen huomannut, että yksiköissä tarvitaan tukea siihen, miten esimerkiksi 10 - 20 hengen ryhmä voidaan organisoida ja motivoida keskustelemaan, esitän seuraavassa muutamia vinkkejä työskentelyyn. Kaikki työskentelyvinkit, kuten osallistuvan työskentelyn ideakin, perustuvat yhteistoiminnallisen oppimisen periaatteisiin, joiden mukaan olennaista on avoimuus, luottamus, yhteinen tekeminen, positiivisen riippuvuuden aikaansaaminen ryhmän jäsenten välille ja yksilön sekä ryhmän vastuu lopputuotoksesta (Leppilampi & Piekkari 1999, 13-14). Oleellista on, että ei luoda tilanteita, joissa vain yksi ryhmän jäsen on äänessä, tai joissa vain yhden henkilön panoksella syntyy ryhmän tuotos. Työskentely organisoidaan siis siten, että kaikki osallistuvat. Seuraavat työskentelyvinkit perustuvat omiin kokemuksiin ja ovat sovelluksia useista oppaista löytyvistä malleista (ks. esim. Leppilampi & Piekkari 1999; [http://www.valtiokonttori.fi/Kaiku-työnantajapalvelut/Pieni kirja meistä](http://www.valtiokonttori.fi/Kaiku-työnantajapalvelut/Pieni_kirja_meistä)).

Työskentelyvinkki 1:

Voimavarojen tunnistaminen

Työskentelyssä voidaan käyttää tikkataulutyöskentelyä. Pohjamateriaalina on henkilöstöbarometriraportti tai osia siitä. Tässä voi käyttää myös yksikön tulosten yhteenvetolomaketta (ks. liite 9.1). Työskentely edellyttää, että kaikilla on käytössään paperiversio tuloksista. Parhaiten työskentely onnistuu, kun jokainen on tutustunut tuloksiin esimiehen ohjeiden mukaisesti ennen käsittelytilaisuutta. Tarvitaan fläppitaulu, tusseja ja ns. post-it -tarralappuja sekä aikaa noin kaksi tuntia.

Työskentelyvaiheet:

1. Jokainen miettii yksin ja kirjaa kolme asiaa, yhden kullekin tarralapulle, jotka näyttävät olevan tulosten perusteella hyvin, ja ovat siksi myös tärkeitä voimavaroja henkilön työhyvinvoinnin kannal-

- ta. Asiat asetetaan tärkeysjärjestykseen 1.-3.
2. Fläppitaululle piirretään tikkataulu, jossa on kolme kerrosta.
 3. Kukin vie voimavaralappunsa tikkatauluun siten, että keskiympyrään laitetaan kaikkein tärkein voimavara (1.), seuraavalle kehälle toiseksi tärkein (2.) ja uloimmalle kehälle kolmanneksi tärkein (3.) voimavara.
 4. Muodostunutta tikkataulua tarkastellaan yhdessä ja vastataan yhdessä kysymyksiin:
 - a. Millaisia yhdistäviä tekijöitä ytimeistä ja eri kehiltä löytyy?
 - b. Mitä tikkataulun voimavarat kertovat työyhteisöstä?
 - c. Mitä mahdollisuuksia työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi voimavarat antavat?
 - d. Miten voimavaroista pidetään huolta?

Kysymyksiin a.-d. voidaan myös etsiä vastauksia jakamalla kysymykset pienryhmille (2-4 henkilöä), yksi kysymys ryhmää kohden.

Työskentelyvinkki 2:

Kehittämiskohteiden nimeäminen

Tässä voidaan kokeilla pyramidityöskentelyä. Pohjamateriaalina on henkilöstobarometriraportin yhteenveto-osa, koko raportti tai osia siitä. Tässä voi käyttää myös yksikön tulosten yhteenvetolomaketta (ks. liite 9.1). Työskentely edellyttää, että kaikilla on käytössään paperiversio tuloksista. Parhaiten työskentely onnistuu, kun jokainen on tutustunut tuloksiin esimiehen ohjeiden mukaisesti ennen käsittelytilaisuutta. Tarvitaan fläppitaulu, tusseja ja paperia sekä aikaa noin kaksi tuntia.

1. Jokainen miettii yksin ja kirjaa viisi omasta mielestään tärkeää kehittämiskohdetta eli asioita, jotka eivät omasta mielestä näytä tulosten perusteella olevan kunnossa (10 min.).
2. Etsitään pari ja käydään pareittain molempien viiden kohdan listat läpi ja muodostetaan parin yhteinen viiden kohdan lista (10 min.).
3. Pari etsii toisen parin ja parit esittelevät viiden kohdan listansa. Neljän hengen ryhmä muodostaa ryhmän yhteisen viiden kohdan listan ja priorisoi kohdat pyramidimuotoon fläppipaperille siten, että pyramidin kärjessä on tärkeimmäksi priorisoitu jne.
4. Ryhmät esittelevät pyramidinsa ja ne laitetaan kaikkien nähtäville

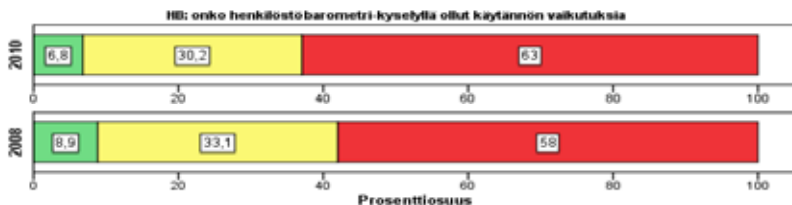
seinälle. Jos esimerkiksi mukana on 12 osallistujaa, tulokseksi saadaan kolme pyramidia, jotka voivat jo tässä vaiheessa olla hyvinkin samansisältöisiä. Pyramidioiden sisällöstä voikin tässä vaiheessa käydä yhteisen keskustelun.

5. Kukin saa käyttöönsä 5 ääntä, jotka tulee antaa pyramideissa esitellyille kehittämiskohteille siten, että tärkein saa 2 pistettä ja sen jälkeen vielä kolme asiaa kukin yhden pisteen. Pisteitä voi antaa oman ryhmän pyramideissa oleville asioille tai muiden pyramideille.
6. Kaikki annetut pisteet lasketaan. Mahdolliset samankaltaiset kehittämiskohteet yhdistetään ja laaditaan työyhteisön yhteinen viiden tärkeimmän kehittämiskohteen lista.
7. Sovitaan kehittämistoimenpiteiden suunnittelusta. Viiden listasta voidaan valita yksi välittömästi korjattavaksi, toinen tämän vuoden aikana ja kolmas ensi vuoden aikana jne. Työyhteisöä ei pidä tukehduuttaa tai uuvuttaa kehittämisellä, joka voi kääntyä itseään vastaan. Oleellista on, että käsittely ei pääty kehittämiskohteiden nimeämiseen vaan etenee toimenpiteiden suunnitteluun, toteutukseen ja seurantaan (ks. liite 9.2).

9.5. Käytännön vaikutukset

Ehkä haastavin kysymys henkilöstöbarometrin käytössä on sen käytännön vaikutuksien tunnistaminen. Kehittämisen prosessin mukaiset väliarviointi sekä arviointi ja seuranta osana yksikön tulossuunnittelua ovat tärkeässä roolissa. Niiden avulla saadaan sekä numeerista että kuvailevaa tietoa vaikutuksista toiminnan ja tunnuslukujen tasolla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yksikön tulossuunnittelusta ja henkilöstön kehittämisestä vastaavien tahojen täytyy toimia saumattomassa yhteistyössä. Käytännön vaikutuksien arvioinnissa kannattaa huomioida myös se, että kun on kyseessä työhyvinvoinnin kehittäminen prosessi, vaikutuksia ei voida myöskään suojata lukuisilta väliin tulevilta muuttajilta. Työelämän yleiset muutostrendit tai hallinnon alan yksittäisetkin päätökset voivat kahdessa vuodessa joko vesittää tai vahvistaa kehittämistyön vaikuttavuutta. Esimerkiksi tässä artikkelissa kommentoitujen tulosten osittainen notkahdus epätoivottuun suuntaan saattaa hyvin pitkälle selittyä vuoden 2008 ja 2010 kyselyjen välille ajoittuneen poliisin PORA-hankkeen toimepanoon liittyvillä tekijöillä ja vuoden 2010 kyselyn ajankohdalla, jolloin PORAn myötä syntyneet uudet organisaatiot olivat toimineet vasta muutaman kuukauden.

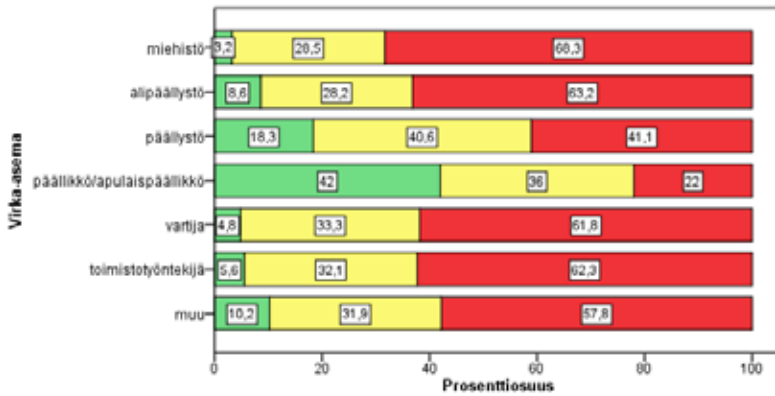
Henkilöstöbarometrin käytännön vaikutuksien näkyväksi tekemisen haasteellisuus näkyy vuoden 2010 kyselyssä, joka osoittaa, että yli puolet vastaajista (63%) on sitä mieltä, että käytännön vaikutuksia ei juurikaan ole. Tästäkin huolimatta melkein puolet vastaajista piti kuitenkin tärkeänä, että kyselyjä tehdään. Jälleen kerran myönteisimmät arviot käytännön vaikutuksista tehdään siellä, missä päätöksetkin mahdollisista henkilöstöbarometrin perusteella käynnistettävistä toimenpiteistä on tehty. Päälliköistä vajaa puolet (42%) ja päällystöstä vajaa viidesosa (18.3%) on havainnut käytännön vaikutuksia. Käytännön vaikutusten tunnistamisen vähäisyys voi johtua siitä yksinkertaisesta syystä, että myöskään tulosten käsittelykokemukset eivät ole olleet runsaita. Mitä läpinäkyvämmäksi ja osallistuvammaksi tulosten käsittely ja toimenpiteiden toteuman väliarviointi sekä arviointi onnistutaan tekemään, sitä paremmin myös käytännön vaikutuksia opitaan havaitsemaan. Työhyvinvointia tukevat toimenpiteet todennäköisesti kietoutuvat yksikön johtamisen ja toiminnan arkeen henkilöstöbarometristakin huolimatta. Mutta jos yksikkö esimerkiksi päättää järjestää lähiesimiesvalmennuksen henkilöstöbarometrituloksiin nojautuen, sitä kannattaa tuoda esille aina seuraavaan kyselyyn saakka. Yhtä lailla, mitä laajemmin osallistuvassa käsittelyssä onnistutaan, sitä useammalla on kokemus siitä, että johto ja esimiehet suhtautuvat tuloksiin vakavasti ja haluavat hyödyntää niitä työhyvinvoinnin kehittämistä koskevassa päätöksenteossa.



Lähteet: HB 2008 (n/N = 6501/6871); HB 2010, n/N = 7070/7350

Kuvio 9.7. Onko henkilöstöbarometri-kyselyllä ollut käytännön vaikutuksia? Kokonaistulos vuosina 2010 ja 2008

HB: onko henkilöstöbarometri-kyselyllä ollut käytännön vaikutuksia



- Erittäin tai melko paljon
- Ei vähän, ei paljon
- Melko tai erittäin vähän

Lähde: HB 2010 (n/N = 7078/7350)

Kuvio 9.8. Onko henkilöstöbarometri-kyselyllä ollut käytännön vaikutuksia? Vastausjakauma virka-asemittain vuonna 2010

Käytännön vaikutusten varmistamisen ja tunnistamisen yhteydessä voi py-sähtyä vielä artikkelin alussa mainitun organisaatiokulttuurin sekä osallistuvan keskustelun äärelle. Organisaatiokulttuuri muodostuu arvoista, normeista ja käytännön toimintatavoista. Oleellista on tarkistaa, että ne kaikki osoittavat samaan suuntaan. Erityinen näkökulma on se, millaiset reunaehdot organisaatiokulttuuri luo henkilöstöbarometrin kaltaisille osallistuville kehittämissprosesseille ja millainen uuden tiedon luominen tuossa prosessissa on mahdollista (De Long & Fahey 2000). Osallistuvaa ja keskustelevaa henkilöstöbarometrin käyttöä voidaan tarkastella dialogina, joka on tiedon jakamisen ja luomisen keino. Organisaation näkökulmasta dialogi mahdollistaa yhteisen tavoitteen ja toimintalinjojen löytämisen. Henkilöstöbarometrin yhteydessä jaettava ja luotava tieto koskee työyhteisön työhyvinvointia ja johtamisen tilaa ja niiden kehittämistä. Tiedon jakamisen on havaittu tehostavan organisaation toimintaa eli tuottavan käytännön vaikutuksia. Kuitenkin juuri tiedon jakamista tukevan toimintakulttuurin puute on nimetty vaikeimmaksi esteeksi organisaation toiminnan jatkuvassa kehittämisessä (Sveiby & Simons 2002).

Dialogin toimivuus ei siis ole itsestäänselvyys, mutta sitä voidaan harjoitella. Oleellista dialogin harjoittelussa on ymmärtää, että keskustelua ei voi lähteä käymään valmiiksi lukkoon lyödyistä lähtökohdista ja tavoitteista käsin. Tavoitteena ei voi olla muiden osapuolten taivuttaminen oman näkökulman kannalle, vaan eri näkökulmien tasa-arvoinen tarkastelu ja mahdollisesti kokonaan uuden näkökulman löytäminen (Salojärvi & Hytönen 2006). Oleellista on se, miten dialogia tuetaan, millainen dialogi on mahdollista ja ketkä dialogiin osallistuvat (Kakabadse, Kouzmin & Kakabadse 2001). Siten poliisiyksikön näkökulmasta ensimmäinen askel henkilöstöbarometrin käytön varmistamiseksi ja parantamiseksi yksiköissä on luoda ja vahvistaa sellaisia rakenteita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat jatkuvan ja monitahoisen osallistumisen ja yhteistyön kaikkien työyhteisön jäsenten välillä.

Liite 9.1. Henkilöstöbarometrin yhteenvetolomake

Helsingin poliisilaitos
 Henkilöstöbarometrin yhteenveto
 Johtaminen ja esimiestyö, työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät sekä
 työhyvinvoinnin myönteiset ja negatiiviset ilmentymät.

	Tulos-yksikkö		Vertailu tulosityksikössä					HPL
	2010	2008 (+/-) muutos	Yksikkö 1	Yksikkö 2	Yksikkö 3	Yksikkö 4	Yksikkö 5	
Johtaminen ja esimiestyö								
<i>Lähiesimiehen toiminnan kokonaisarvio, ka. (1-6)</i>								
<i>Ylemmän johdon toiminnan kokonaisarvio, ka. (1-6)</i>								
<i>Käydyt tulos- ja kehityskeskustelut, %</i>								
<i>Laaditut henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, %</i>								
<i>Kehityssuunnitelman noudattaminen, %</i>								
<i>Tulos- ja kehityskeskustelu on ollut hyödyllinen, %</i>								
Johtopäätökset								
Toimenpiteet								
Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät:								
<i>Työyhteisön tiedonkulku (VMBaro), ka. (1-5)</i>								
<i>Työyhteisön toimivuus, ka. (1-5)</i>								
<i>Työyhteisön ristiriidat, ka. (1-5)</i>								
<i>Oman työn mielekkäisyys, ka. (1-5)</i>								
Johtopäätökset								
Toimenpiteet								

Työhyvinvoinnin myönteiset ilmentymät:										
<i>Sitoutuminen työhön, ka. (1-5)</i>										
<i>Kokonaistyötyytyväisyys, ka. (1-5)(VMBaro)</i>										
Johtopäätökset										
Toimenpiteet										
Työhyvinvoinnin negatiiviset ilmentymät:										
<i>Stressilottuvuus: Jatkuva kiire ja ruuhkat, ka. (1-5)</i>										
<i>Vakava työuupumus, %</i>										
<i>Työkyky 0-6 p. (hälytysraja), %</i>										
<i>Päihteiden käytöstä aihe. krapulapäivät, ka. (1-5)</i>										
<i>Päihteiden käytöstä aihe. myöhästymiset, ka. (1-5)</i>										
<i>Päihteiden käytöstä aihe. poissaolopäivät, ka. (1-5)</i>										
<i>Päihtyneenä esiintyminen, ka. (1-5)</i>										
Johtopäätökset										
Toimenpiteet										

Liite 9.2. Henkilöstöbarometrin kehittämissuunnitelmalomake

HELSINGIN POLIISILAITOS

HENKILÖSTÖBAROMETRI - YHTEENVETO KEHITTÄMISKOhteista JA -TOIMENPITEISTÄ (*)

KEHITTÄMISKOHDE	TAVOITE/ONNISTUMISEN KRITERIT	SOVITUT TOIMENPITEET	VASTUUHENKILOT	AIKATAULU	SEURANTA
1.					
2.					
3.					

*) KIRJAA MYÖS MAHDOLLISET YHTYMÄKOHDAT TYKY-SUUNNITELMAAN, KAIKU-TOIMINTAAN, TYÖSUOJELUUN YM.

LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Raportteja 45. Tykes, Helsinki.
- Alimo-Metcalfe, B. & Alban-Metcalfe, R.J. 2001. The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *The Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Vol. 74, pp. 1-27.
- Anderson, G.S. 2010. Police officer critical incident stress: Sources and outcomes. Presentation in the Nordisk polisforskningskonferens, Umeå universitet, Umeå, 17th - 19th November, 2010.
- Anderson, G.S. & Litzengerger, R. & Plecas, D. 2002. Physical Evidence of Police Officer Stress. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 399-420.
- Andrews, J. & Field, R. 1998. Regrounding the Concept of Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, pp. 128-135.
- Aremu, A.O. & Adeyoju, C.A. 2003. Job commitment, job satisfaction and gender as predictors of mentoring in the Nigeria Police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 26 No. 3, pp. 377-385.
- Archer, D. 1999. Exploring “Bullying” Culture in the Para-military Organisation. *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 1/2, 94–105.
- Argyris, C. & Schön, D.A. 1996. *Organizational Learning II*. Addison Wesley, Reading, Ma.
- Arvey, R. & Rotondo, M. & Johnson, W. & Zhang, Z. & McGue, M. 2006. The Determinants of Leadership Role Occupancy: Genetic and Personality Factors. *Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 1-20.
- Baillien, E. & Neyens, I. & Witte, H.D. & Nele De, C. 2008. A Qualitative Study on the Development of Workplace Bullying: Towards a Three Way Model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 16, pp. 1–16.
- Bass, B. 1995. Theory of Transformational Leadership Redux. *Leadership Quarterly*, Vol. 6, No. 4, pp. 463-478.
- Baumol, W.J. 1967. The Macroeconomics of Unbalanced Growth: The Anatomy of Urban Crisis. *The American Economic Review*, Vol. 57, No. 3, pp. 415-426.
- Baumol, W.J. & Blackman, S.A.B. & Wolff, E.N. 1985. Unbalanced Growth Revisited: Asymptotic Stagnancy and New Evidence. *The American Economic Review*, Vol. 75, No. 4, pp. 806-817.

- Baumol, W. & Bowen, W.G. 1966. *Performing Arts - The Economic Dilemma. A Study of Problems Common to Theater, Opera, Music and Dance*, The M.I.T. Press, Cambridge, MA.
- Beck, K & Wilson, C. 1997. Police Officers Views on Cultivating Organizational Commitment: Implications for Police Managers. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 20, No. 1, pp. 175-195.
- Björk, M. 2008. Fighting Cynicism: Some Reflections on Self-Motivation in Police Work. *Police Quarterly*, Vol. 11, No. 1, pp. 88-101.
- Bolden, R. & Gosling, J. 2006. Leadership Competencies: Time to Change the Tune? *Leadership*, Vol. 2, No. 2, pp. 147-163.
- Bolden, R. 2004. *What is Leadership*. University of Exeter. Centre for Leadership Studies. Research Report 1. Leadership, South West.
- Brill, P. L. 1984. The Need for an Operational Definition of Burnout. *Family and Community Health*, Vol. 6, pp. 12-24.
- Brunetto, Y. & Farr-Wharton, R. 2002. Using Social Identity Theory to Explain the Job Satisfaction of Public Sector Employees. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, No. 7, pp. 534-551.
- Brunetto, Y. & Farr-Wharton, R. 2003. The Commitment and Satisfaction of Lower-Ranked Police Officers. Lessons for Management. *An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 43-63.
- Buker, H. & Wiecko, F. 2007. Are Causes of Police Stress Global? Testing the Effects of Common Stressors on the Turkish National Police. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management* , Vol. 30, No. 2, pp. 291-309.
- Burke, K.J. & Paton, D. 2006. Predicting Police Officer Job Satisfaction: Traditional Versus Contemporary Models of Trauma in Occupational Experience. *Traumatology*, Vol. 12, pp. 189-197.
- Böckerman, P. & Ilmakunnas, P. 2004. Job Disamenities, Job Satisfaction, and On-the-Job Search: Is There a Nexus? Discussion Papers 208. Labour Institute for Economic Research, Helsinki.
- Cacioppe, R. 1997. Leadership Moment by Moment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 18, No. 7, pp. 335-345.
- Cahill-Canning, E. 2007. Invisible disease. *Police review* Vol. 115, No.14, pp. 20-23.
- Cardona, P. 2000. Transcendental Leadership. *Leadership & Organization Development*, Vol. 21, No. 4, pp. 201-206.
- Carlan, P.E. & Nored, L.S. 2008. An Examination of Officer Stress: Should Police Departments Implement Mandatory Counseling? *Police Criminal Psychology*, Vol. 23, pp. 8-15.

- Carmeli, A. & Elizur, D. & Yaniv, E. 2007. The Theory of Work Commitment: a Facet Analysis. *Personnel Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 638-649.
- Carsten, M. & Uhl-Bien, M. & West, B. & Patera, J. & McGregor, R. 2010. Exploring Social Constructions of Followership: A Qualitative Study. *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, pp. 543-562.
- Carter, N. & Klein, R. & Day, P. 1993. *How Organisations Measure Success. The Use of Performance Indicators in Government*. Routledge, London.
- Castle, T.L. 2008. Satisfied in the Jail? : Exploring the Predictors of Job Satisfaction Among Jail Officers. *Criminal Justice Review*, Vol. 33, pp. 48-63.
- Cherniss, C. 1980. *Professional burnout in human service organizations*. Praeger Press, New York.
- Clark, A.E. 2001. What Really Matters in a Job? Hedonic Measurement Using Quit Data. *Labour Economics*, Vol. 8, pp. 223-242.
- Cochran, J.K. & Bromley, M.L. 2003. The Myth(?) of the Police Sub-Culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 88-117.
- Cohen, A. 2000. The Relationship between Commitment Forms and Work Outcomes: A Comparison of Three Models. *Human Relations*, Vol. 53, pp. 387-417.
- Cooper, C.L. & Dewe, P.J. & Driscoll, M.P. 2001. *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Cordes, C.L. & Dougherty, T.W. 1993. A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 621-656.
- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. 1986. Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research, *The Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 1, pp. 55-70.
- Coursey, D.H. & Pandey, S.K. 2007. Public Service Motivation Measurement: Testing an Abridged Version of Perry's Proposed Scale. *Administration and Society*, Vol. 39, No. 5, pp. 547-568.
- Cox, T. & Griffiths, A. & Leka, S. 2005. Work Organisation and Work-Related Stress. In: K. Gardiner & J.M. Harrington (Eds.), *Occupational Hygiene (3rd Edition)*. Blackwell, London.
- Currie, P. & Dollery, B. 2006. Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in the NSW Police. *An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 741-756.
- Darth, W. & McCauley, C. & Palus, C. & Van Velsor, E. & O'Connor, P. & McGuire, J. 2010. *Direction, Alignment, Commitment: Toward a More*

- Integrated Ontology of Leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, pp. 635-653.
- Day, D. 2001 Leadership Development: A Review in Context. *Leadership Quarterly*, Vol. 11, No. 4, pp. 581-613.
- De Long, D. & Fahey, L. 2000. Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp. 113-127.
- Denison, D. & Hooijberg, R. & Quinn, R. 1995 Paradox and Performance: Toward a Theory Behavioral Complexity in Managerial Leadership. *Organization Science*, Vol. 6, No. 5, pp. 524-540.
- Dick, G. & Metcalfe, B. 2001. Managerial Factors and Organisational Commitment. A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 111-128.
- Einarsen, S. 1999. The Nature and Causes of Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 1/2, pp. 16–27.
- Ellonen, E. & Nurmi, L. 1997. Stressi poliisityössä. Teoksessa Ellonen, E. & Nurmi, L. & Raivola, P. & Väilitalo, T. & Väilitalo, U., Poliisityön psykologiaa – koulutusta ja kenttää varten. Sisäasiainministeriö, poliisiosasto. Poliisin oppikirjasarja 7/97. Sisäasiainministeriö, Helsinki.
- Elo, A-L. & Feldt, T. 2005. Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa: U. Kinnunen, T. Feldt ja S. Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Follett, M. 1949. The Giving of Orders. In Henry Metcalf & L. Urwick (eds.), *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper & Brothers Publishers, London.
- Frank, R.H. & Bernanke, B.S. 2007. *Principles of Economics*. Third Edition, Mc Graw Hill, Singapore.
- Furnham, A. 2001. *The Psychology of Behaviour at Work*. Psychology Press, Taylor & Francis, Hove.
- Gershon, R.R.M. & Barocas, B. & Canton, A.N. & Li, X. & Vlahov, D. 2009. Mental, Physical, and Behavioral Outcomes Associated with Perceived Work Stress in Police Officers. *Criminal Justice and Behavior*, Vol. 36, No. 3, pp. 275-289.
- Gosling, J. 2006. Roadmaps, Pipelines and Path of Discovery. In Richard Bolden (ed.) *Leadership Development in Context*. University of Exeter. Centre for Leadership Studies. Research Report 1. Leadership, South West. pp. 50-51.
- Graen, G. & Rowold, J. & Heinritz, K. 2010. Issues in Operationalizing and Comparing Leadership Constructs. *Leadership Quarterly*, Vol. 21, pp. 563-575.

- Griffin, M.L. & Hogan, N.L. & Lambert, E.G. & Tucker-Gail, K.A. & Baker, D.N. 2010. Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and the Burnout of Correctional Staff. *Criminal Justice and Behaviour*, Vol. 37, pp. 239-255.
- Haikonen, M. 1999. Konfliktteista aiheutuva stressi ja siitä selviytyminen opettajan työssä. Väitöskirja Helsingin yliopisto, Sosiaalipsykologian laitos, Tutkimusraportti 1. Available at: <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/val/sosps/vk/haikonen/>.
- Hakanen, J. & Perhonimi, R. 2009. Työhyvinvoinnin myönteiset voimavara-kehät - kolmen vuoden seurantatutkimus. Loppuraportti.
- Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Haraholma, K. 2011. Poliisin hallintorakenneuudistus – arviointitutkimus muutoksista ja niiden vaikutuksista. Raporttikäsikirjoitus. Poliisiammattikorkeakoulu.
- Harr, R. 1997. They're Making a Bad Name for the Department: Exploring the Link between Organisational Commitment and Police Occupational Deviance in a Police Patrol Bureau. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 20, No. 4, pp. 786-812.
- Hay, A. & Hodgkinson, M. 2006. Rethinking Leadership: a Way forward for Teaching Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 144-158.
- HB 1999-2010. Poliisin henkilöstöbarometrin kyselytutkimusaineisto. SAV. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Hellman, C.H. 1997. Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 137, pp. 677-689.
- Henderson-Stewart, D. 1990. Performance Measurement and Review in Local Government. In Cave, M. & Kogan, M. & Smith, R. (eds.), *Output and Performance Measurement in Government. The State of the Art*. Jessica Kingsley Publishers, London, pp. 106-123.
- Hood, C. 1991. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, Vol. 69, No. 1, pp. 3-19.
- Hooijberg, R. & Hunt, J. & Dodge, G. 1997. Leadership Complexity and Development of the Leaderplex Model. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 375-408.
- Hottinen, V. 2004. Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen. Työterveyslaitos, Helsinki.
- House, R. & Aditya, R. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 409-473.
- <http://www.valtiokonttori.fi/Kaiku-työnantajapalvelut>.

- Huotari, V. & Vuorensyrjä, M. (toim.) 2010. Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöstöbarometrin käsikirja 1.0. Available at: [Http://seitti.poliisi.fi/pages/269743/HB-kasikirja/HB_kasikirja_1.pdf](http://seitti.poliisi.fi/pages/269743/HB-kasikirja/HB_kasikirja_1.pdf). PDF. (Accessed 20.9.2010).
- Huotari, V. 2008. 360°-arviointi johtamisen kehittämisessä. *Kasvatus*, Vol. 39, No. 4, pp. 359-372.
- Hytönen, T. 2007. Henkilöstön kehittäminen aikuiskasvatuksen työkenttänä. Teoksessa Collin, K. ja Paloniemi, S. (toim.), *Aikuiskasvatus tieteenä ja toimintakenttänä*. PS-kustanus, Juva, pp. 189-220.
- Jackson, S.E. & Maslach, C. 1982. After-Effects of Job-Related Stress: Families as Victims. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 3, No. 1, pp. 63-77.
- Johnson, S. & Cooper, C. & Cartwright, S. & Donald, I. & Taylor, P. & Millet, C. 2005. The Experience of Work-Related Stress Across Occupations, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 20, No. 2, pp. 178-187.
- Juholin, E. & Vakkuri, J. & Stenvall, J. 2010. Kunnat, viestintä ja media – näkökulmia kuntatutkimuksen ja viestinnän tutkimuksen rajapintoihin. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja 2010*, No. 4, pp. 317-321.
- Juuti P. 1991. Työ ja elämän laatu. *JTO –tutkimuksia sarja 5*. Oitmäki, Aavaranta.
- Juuti, P. 2006. *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava, Helsinki.
- Juuti, P. 2009. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.), *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum, Helsinki, 95-116.
- Järvinen, P. 2009. Toimiva työyhteisö ja yhteistyö. *Henkilöstökoulutus. Poliisiammattikorkeakoulu, Tampere 25.9.2009*.
- Kakabadse, N. & Kouzmin, A. & Kakabadse, A. 2001. From Tacit Knowledge to Knowledge Management: Leveraging Invisible Assets. *Knowledge and Process Management*, Vol. 8, No. 3, pp. 137-154.
- Kalimo, R. & Hakanen, J. & Toppinen-Tanner, S. 2004. Työuupumuksen arviointi MBI-GS-menetelmällä. *Työterveyslaitos, Helsinki*.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. *Työterveyslaitos, Helsinki*, pp. 9-10.
- Kankaanranta, T. & Nummi, T. & Vainiomäki, J. & Halila, H. & Hyppölä, H. & Isokoski, M. & Kujala, S. & Kumpusalo, E. & Mattila, K. & Virjo, I. & Vänskä, P. & Rissanen, P. 2007. The Role of Job Satisfaction, Job Dissatisfaction and Demographic Factors on Physicians' Intentions to Switch Work Sector from Public to Private. *Health Policy*, Vol. 83, pp. 50-64.
- Kankaanranta, T. 2008. Factors influencing Physicians' and Nurses' Labour Supply Decisions. *Väitöskirja, 1357, Tampereen yliopisto, Tampere*.

- Kankaanranta, T. 2010. Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen. Teoksessa Huotari, V. & Vuorensyrjä, M. (toim.), Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöstöbarometrin käsikirja 1.0. Available at: [Http://seitti.poliisi.fi/pages/269743/HB-kasikirja/HB_kasikirja_1.pdf](http://seitti.poliisi.fi/pages/269743/HB-kasikirja/HB_kasikirja_1.pdf). PDF. (Accessed 20.9.2010).
- Kanste, O. 2005. Moniolotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja 815. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Oulun yliopisto, Oulu.
- Kauppinen T. & Hanhela, R. & Kandolin, I. & Karjalainen, A. & Kasvio A. & Perkiö-Mäkelä, M. & Priha, E. & Toikkanen, J. & Viluksela M. 2010. Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Killingsworth, M.R. 1983. Labour supply. Cambridge University Press, Cambridge.
- King, W.R. 2003. Bending Granite Revisited. The Command Rank Structure of American Police Organizations. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 208-230.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005. Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, Feldt ja Mauno (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, pp. 13–37.
- Kinnunen, U. & Hätininen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, Ulla & Feldt Taru & Mauno, Saija (toim.): Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus, Jyväskylä, pp. 38 - 55.
- Knights, D. & Willmott, H. 1992. Conceptualizing Leadership Processes: A Study of Senior Management in a Financial Service Company. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 6, pp. 761-782.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla - Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishallinnalla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Koivuniemi, T. 2007. Työstä johtuva stressi - Kuinka sitä voi hallita? Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Koivuniemi, T. 2010. Työhyvinvointia poliisihallintoon. Ajattelun aiheita oleville ja tuleville esimiehille. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Kop, N. & Euwema, M. & Schaufeli, W. 1999. Burnout, Job Stress and Violent Behaviour among Dutch Police Officers. *Work & Stress*, Vol. 13, No. 4, pp. 326-340.
- Kop, N. & Euwema, M.C. 2001. Occupational Stress and the Use of Force by Dutch Police Officers. *Criminal Justice and Behavior*, Vol. 28, No. 5, pp. 631-652.

- Korander, T. 2004. Poliisikulttuuri. Poliisiammatin ja -tutkimuksen väline. Oikeus, Vol. 33, No. 1, pp. 4-24.
- Korhonen, K. 2009. Kiusaajat kuriin. WSOY, Helsinki.
- Korpelainen, K. 2007. Innovatiivisen organisaation johtaminen. Ammatikasvatuksen aikakauskirja, Vol. 1, pp. 4-16.
- Lahtinen, M. 2002. Työyhteisön kehittämishankkeen itsearviointi. Teoksessa Lindström, K. ja Leppänen, A. (toim.), Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos, Helsinki, pp. 150-159.
- Lakomski, G. 2008. Functionally Adequate but Causally Idle: W(h)ither Distributed Leadership? *Journal of Educational Administration*, Vol. 46, No. 2, pp. 159-171.
- Lambert, E. & Hogan, N. 2009. The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*, Vol. 34, pp. 96-118.
- Lambert, E.G. & Hogan, N.L. & Barton, S.M. 2002. Satisfied Correctional Staff: A Review of the Literature on the Correlates of Correctional Staff Job Satisfaction. *Criminal Justice and Behaviour*, Vol. 29, pp. 115-143.
- Lambert, E.G. & Paoline, A. 2008. The Influence of Individual, Job, and Organizational Characteristics on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Criminal Justice Review*, Vol. 33, pp. 541-564.
- Lambert, E.G. & Reynolds, K.M. & Paoline, E.A. & Watkins, R.C. 2004. The effect of occupational stressors on jail staff job satisfaction. *Journal of Crime and Justice*, Vol. 27, No.1, pp. 1-32.
- Lazear, E.P. 1995. *Personnel Economics*. MIT Press, Cambridge, Ma.
- Le Grand, J. 2003. *Motivation, Agency and Public Policy: Of Knights and Knaves, Pawns and Queens*. Oxford University Press, New York.
- Lee, R.T. & Ashforth, B.E. 1996. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, pp. 123-133.
- Lehto, A.-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Tilastokeskus, Helsinki.
- Leppilampi, A. & Piekkari, U. 1999. *Opitaan yhdessä. Aikuiskoulutusta yhteistoiminnallisesti*. Asko Leppilampi Oy, Lahti.
- Liberman, A.M. & Best, S.R. & Metzler, T.J. & Fagan, J.A. & Weiss, D.S. & Marmar, C.R. 2002. Routine Occupational Stress and Psychological Distress in Police. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 421-439.
- Lindström, K. & Leppänen, A. 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Työterveyslaitos, Helsinki.

- Litwin, G.H. & Stringer, R.A. Jr. 1976. *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University cop 1968, Boston.
- Locke, E. & Latham, G. 1990. *A Theory of Goal Setting & Task Performance*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. 1994. Goal Setting Theory. In O'Neil, Harold & Drillings, Michael (eds.), *Motivation: Theory and Research*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ., pp. 12-29.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, Vol. 57, No. 9, pp. 705-717.
- Locke, E.A. & Shaw, K.N. & Saari, L.M. & Latham, G.P. 1981. Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, Vol. 90, No. 1, pp. 125-152.
- Lu, H. & While, A.E. & Barribal, K.L. 2005. Job Satisfaction among Nurses: a Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, Vol. 42, pp. 211-227.
- Mangham, I. 2004. Leadership and Integrity. In John Storey (ed.) *Leadership in Organizations. Current Issues and Key Trends*. Routledge, London, pp. 41-57.
- Maslach, C. & Jackson, S.E. 1981. The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 2, pp. 99-113.
- Maslach, C. & Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 397 - 422.
- Metcalf, B. & Dick, G. 2000. Is the Force Still with You? (2000). Measuring Police Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 15, No. 8, pp. 812-832.
- Metcalf, B. & Dick, G. 2001. Exploring Organisation Commitment in the Police. Implications for Human Resource Strategy. *An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 399-419.
- Mole, G. 2004. Can Leadership be Taught. In John Storey (ed.) *Leadership in Organizations. Current Issues and Key Trends*. Routledge, London, pp. 125-137.
- Morgeson, F. & DeRue, S. & Karam, E. 2009. A Functional Approach to Understanding Leadership Structures and Processes. *Journal of Management*, Vol. 36, No. 5, pp. 5-39.
- Mullen, E.J. & Bellamy, J.L. & Bledsoe, S.E. 2008. Limits of Evidence in Evidence-Based Policy and Practice. In Bryderup, Inge M. (ed.), *Evidence Based and Knowledge Based Social Work*. Aarhus University Press, Århus, pp. 131-154.

- Mustonen, V. & Mälkiä, M. 2010. Työn stressitekijät. Teoksessa Huotari, V. & Vuorensyrjä, M. (toim.), Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöstöbarometrin käsikirja 1.0. Available at: [Http://seitti.poliisi.fi/pages/269743/HB-kasikirja/HB_kasikirja_1.pdf](http://seitti.poliisi.fi/pages/269743/HB-kasikirja/HB_kasikirja_1.pdf). PDF, (Accessed 20.9.2010), pp. 50-79.
- Mustonen, V. 2009. Asiantuntijuus ja jaetun asiantuntijuuden haasteet keskusrikospoliisin rikosteknisessä laboratoriossa. Joensuun yliopiston kasvatustieteen tiedekunnan aikuiskasvatustieteen pro gradu tutkielma. Available at: [Http://joypub.joensuu.com/publications/masters_thesis/mustonen_asiantuntijuus/mustonen.pdf](http://joypub.joensuu.com/publications/masters_thesis/mustonen_asiantuntijuus/mustonen.pdf). PDF.
- Mäki, M. 2002. Havaintoja ilmapiiriin ja laadun yhteyksistä. Työpoliittinen Aikakauskirja, No. 2, pp. 20–32.
- Mälkiä, M. & Huotari, V. 2008. UPJ-seurantatutkimus – Kokemukset palkkausjärjestelmä uudistuksesta poliisihallinnossa. Poliisiammattikorkeakoulu, Tampere. [Mimeo.]
- Mälkiä, M. & Huotari, V. 2009. Kehittyvä johtamisen kehittäminen poliisissa. Teoksessa Haatainen, J. & Keski-Petäjä, T. & Vartola, J. (toim.), Muuttuva hallinto ei sammaloidu. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos, Tampere, pp. 137-162.
- Nakari M.-L. 2003. Työilmapiiri, työtekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän Studies in Education, Psychology and Social Research 226. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Nikkanen, T. 2010. Työtyytyväisyysbarometrin pohjatutkimus. Valtion työmarkkinailaitos. Henkilökohtainen tiedonanto. XLS. (3.5.2010.)
- Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Talentum, Helsinki.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press, Oxford.
- Nummenmaa, L. 2008. Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät. Tammi, Helsinki.
- Näätänen, P. & Aro, A. & Matthiesen S.B. & Salmela-Aro, K. 2003. Bergen Burnout Indicator 15. Edita, Helsinki.
- O'Connor, P. & Quinn, L. 2004. Organizational Capacity for Leadership. In McCauley, C. & Van Velsor, E. (eds.), The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 417-437.
- O'Leary-Kelly, A. & Griffin, R. 1995. Job Satisfaction and Organisational Commitment, in Brewer N and Wilson C. Psychology and Policing, Erlbaum, Hillsdale, NJ. Available at: [http://books.google.fi/books?id=PYNyt08wV98C&pg=PA367&lpg=PA367&dq=o'leary,+griffin,+job+satisfaction&source=bl&ots=2HYwyqblUt&sig=t03SNp_O3E2Q1vI3ga dEsowDvdo&hl=fi&ei=kj0ySruKIZGv-Abr_ay_CQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7](http://books.google.fi/books?id=PYNyt08wV98C&pg=PA367&lpg=PA367&dq=o%27leary,+griffin,+job+satisfaction&source=bl&ots=2HYwyqblUt&sig=t03SNp_O3E2Q1vI3ga dEsowDvdo&hl=fi&ei=kj0ySruKIZGv-Abr_ay_CQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=7) (Accessed 15.06.2009)

- Paoline, E.A. & Lambert, E.G. & Hogan, N.L. 2006. A Calm and Happy Keeper of the Keys: The Impact of ACA Views, Relations With Coworkers, and Policy Views on the Job Stress and Job Satisfaction of Correctional Staff. *The Prison Journal*, Vol. 86, pp. 182-205.
- Paoline, E.A. 2004. Shedding Light on Police Culture: An Examination of Officers' Occupational Attitudes. *Police Quarterly*, Vol. 7, No. 2, pp. 205-236.
- Pauchant, T. 2005. Integral Leadership: A Research Proposal. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18, No. 3, pp. 211-229.
- Pelfrey, W.V. 2007. Style of Policing Adopted by Rural Police and Deputies. An Analysis of Job Satisfaction and Community Policing. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol. 30, No. 4, pp. 620-636.
- Perry, J.L. 1996. Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration, Research & Theory*, Vol. 6, No. 1, pp. 5-22.
- Perry, J.L. 2000. Bringing Society In: Toward a Theory of Public-Service Motivation. *Journal of Public Administration, Research & Theory*, Vol. 10, No. 2, pp. 471-488.
- Perry, J.L. & Wise, L.R. 1990. The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, Vol. 50, pp. 367-373.
- Pershing, J.L. 2003. Why Women Don't Report Sexual Harassment: A Case Study of an Elite Military Institution. *Gender Issues*, Vol. 21, pp. 3-30.
- Poliisi 2020. Poliisin pitkän aikavälin henkilöstötarpeiden suunnitelma. Sisäasiainministeriön julkaisuja 5/2009. Sisäasiainministeriö, Helsinki.
- Poliisin henkilöstöstrategia vuosille 2005–2009. <https://seitti.poliisi.fi/pages/24980/Poliisin%20henkilöstöstrategia%202005-2009.ppt#260,1,Poliisin%20henkilöstöstrategia%202005-2009>. PPT. (Accessed 26.8.2011.)
- Pollitt, C. 1988. Bringing Consumers into Performance Measurement: Concepts, Consequences and Constraints. *Policy and Politics*, Vol. 16, No. 2, pp. 77-87.
- Pollitt, C. 1990. Performance Indicators, Root and Branch. In Cave, M. & Kogan, M. & Smith, R. (eds.), *Output and Performance Measurement in Government. The State of the Art*. Jessica Kingsley Publishers, London, pp. 167-178.
- Pollitt, C. 1994. Modernizing the Management of the Public Services Sector: Between Crusade and Catastrophe? Paper and presentation, University of Helsinki 17.11.1994, Helsinki.

- Polstat 2010. Poliisin tulostietojärjestelmä. Poliisin henkilöstö (ml. opiskelijat, ml. Poliisihallitus, pl. Haltik), tammikuuta 2010 (1/2010) koskevat tiedot maaliskuussa 2010 (3/2010), tiedonanto Juha Helenius. XLS. (22.3.2010.)
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Edita, Helsinki.
- Rayner, C. & Hoel, H. 1997. A Summary Review of Literature Relating to Workplace Bullying. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 7, pp. 181–191.
- Ropo, A. & Eriksson, M. & Sauer, E. & Lehtimäki, H. & Keso, H. & Pietiläinen, T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särvät. Talentum, Helsinki.
- Rowe, M. 2006. Following the Leader: Front-Line Narratives on Police Leadership. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 757-767.
- Sainio, M. & Eskola, K. & Kauppinen, K. & Kandolin, I. & Kalkkinen, M.-L. 2007. Tasa-arvon toteutuminen ja kokeminen poliisissa. Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 59/2007. Poliisiammattikorkeakoulu, Espoo.
- Salin, D. 2003. Workplace Bullying among Business Professionals. *Ekonomi och Samhälle* No.117. Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki.
- Salojärvi, S. & Hytönen, T. 2006. Osaamisen johtamisen edistäminen oppimisverkoston haasteena. Teoksessa Alasoini, T. & Korhonen, S.-M. & Lahtonen, M. & Ramstad, E. & Rouhiainen, N. & Suominen, K. (toim.), *Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän toiminnan uutena muotona*. Tykes-raportteja 50, Helsinki, pp. 188-210.
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. 1998. *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*, Taylor & Francis, London.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. & Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness studies*, 2002, No. 3, pp. 71-92.
- Schein, E.H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Seeck, H. 2008. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus, Helsinki University Press, Helsinki.
- Senvall, N. 2007. Johtamisen monitahoarvioinnin käyttöarvo poliisissa. Teoksessa Risto Honkonen & Nora Senvall (toim.), *Poliisin johtamista kehittämässä. Poliisiammattikorkeakoulun oppikirjat 15*. Poliisiammattikorkeakoulu, Espoo, 225-248.

- Seuri M. & Suominen R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Tietosanoma, Tallinna.
- Sian, L.E. 2006. Recognition of Workplace Bullying: A Qualitative Study of Women Targets in the Public Sector. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, Vol. 16, pp. 119–135.
- Simola, A. & Heikkonen, J. & Mäkelä P. 2000. Työyhteisön toiminnan mittaaminen kyselymenetelmällä. Kuopion aluetyöterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työsuojeluosasto. Tietoykkönen, Tampere.
- SM 2007. Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmä. Osaamisen johtamisen kehittämistyöryhmän loppuraportti. SM, Helsinki. [Mimeo.]
- Smith, A. 1776. *The Wealth of Nations*. Available at: [Http://www.marxists.org](http://www.marxists.org). (Accessed 15.06.2009)
- Sonnentag, S. & Frese, M. 2003. Stress in Organizations. Teoksessa W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (toim.) *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 453–491. Wiley, New York.
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction, Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage, Thousand Oaks.
- Stone, G. & Russell, R. & Patterson, K. 2004. Transformational versus Servant Leadership: a Difference in Leader Focus. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No. 4, pp. 349-361.
- Storey, J. 2004. Changing Theories of Leadership. In John Storey (ed.), *Leadership in Organizations. Current Issues and Key Trends*. Routledge, London, pp. 11-33.
- Sveiby, K-E. & Simons, R. 2002. Collaborative Climate and Effectiveness of Knowledge Work – an Empirical Study. *Journal of knowledge management*, Vol. 6, No. 5, pp. 420-433.
- Syvänen, S. & Erätuli, P. & Kokkonen, A. & Nederström, R. & Strömberg, S. 2008. Hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden tekijät. Yhteistoiminnallisen kehittämisen ideat ja aatteet. Tykes-raportti 61. Tykes, Helsinki.
- ten Bos, R. 2000. *Fashion and Utopia in Management Thinking*. John Benjamin Publishing Company, Amsterdam.
- Tett, R.P. & Meyer, J.P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, Vol. 46, pp. 259-293.
- Thomas, A. 2003. *Controversies in Management. Issues, Debates, Answers*. (2nd ed.). Routledge, London.
- Tulos- ja kehityskeskustelulomake 2009. Sisäasiainministeriö, Helsinki. [Mimeo]

- Tuomela, J. 2007. Taipuuko Paju? Antavatko esimiehet keskiarvosta poikkeavia arvioita henkilökohtaisesta työsuorituksesta Helsingin kihlakunnan poliisilaitoksessa? Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisipäällystön tutkinto nro 12, 2006-2007. Poliisiammattikorkeakoulu, Espoo.
- Tuominen, E. & Pelkonen, J. 2004. Joustava eläikeikä -tutkimus: esiraportti joustavien ikärajojen valintatilanteeseen vuosina 2005-2007 tulevasta yksityisalojen palkansaajista. Monisteita 45. Eläketurvakeskus, Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2008. Työolobarometri. Lokakuu 2007. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 16/2008. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- Työterveyslaitos. 2003. Syvästä työuupumuksesta toipuminen. Available at: <http://www.tyky.fi/yksilo/tyontekija/tyouupumus.htm>. HTML.
- Uhl-Biel, M. 2006. Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *Leadership Quarterly*, Vol. 17, pp. 654-676.
- Valtiokonttori 2009. Valtion eläkkeet 2009. Tilastot. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.
- Van Velsor, E. & McCauley, C. 2004. Our View of Leadership Development. In McCauley, C. & Van Velsor, E. (eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*. Jossey-Bass, San Francisco, pp. 1-22.
- Vartia, M. & Hyyti, J. 2002. Gender Differences in Workplace Bullying among Prison Officers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 11, No. 1, pp. 113-126.
- Vartia, M. 2003. Workplace Bullying - A Study on the Work Environment, Well-being and Health. *People and Work Research Reports* 56. University of Helsinki, Department of Psychology, Helsinki.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Violanti, J.M. & Aron, F. 1995. Police Stressors: Variations in Perception among Police Personnel. *Journal of Criminal Justice*, Vol. 23., No. 3, pp. 287-294.
- VM 1988. Ohjeet toiminta- ja taloussuunnitelman laatimiseen vuosille 1990-94. Valtiovarainministeriö, Helsinki.
- VM 2005. Tulosohjauksen käsikirja. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2/2005. Valtiovarainministeriö, Helsinki.
- Vuorensyrjä, M. & Mälkiä, M. 2011. Nonlinearity of the Effects of Police Stressors on Police Officer Burnout. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 34, No. 3.
- Vuorensyrjä, M. 1998. Julkisen hyödyke- ja palvelutarjonnan arviointi. Lisensiaatintutkimus. Tampereen yliopisto, Tampere.

- Vuorensyrjä, M. 2009. Tulos- ja kehityskeskustelujen arviointi ja kehittäminen poliisihallinnossa. Tutkimuksia 37/2009. Poliisiammattikorkeakoulu, Tampere.
- Vuorensyrjä, M. 2010. Time Pressure and Commitment to Work in Policing. Työelämän tutkimuspäivät 2009: Työn ja elämän laatu, Työelämän tutkimuspäivien konferenssijulkaisuja 1/2010, Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatutkimuksen instituutti, Työelämän tutkimuskeskus, Tampere. Available at: [Http://tampub.uta.fi/](http://tampub.uta.fi/) (Accessed 9.6.2010), pp. 632-648.
- Väänänen-Tomppo, I. 2008. Kaikki hyvin työssä? Valtion henkilöstön työhyvinvointi 2002-2008. Kuvioraportti 17.11.2008. Available at: [Http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16599](http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16599). PDF. (Accessed 4.8.2009.)
- Washbush, J. 2005. There is No Such Thing as Leadership, Revisited. *Management Decision*, Vol. 43, No. 7, pp. 1078-1085.
- Waters, J.A. & Ussery, W. 2007. Police Stress: History, Contributing Factors, and Interventions. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol. 30, No. 2, pp. 169-188.
- Welsh, S. 1999. Gender and Sexual Harassment. *Annual Review of Sociology*, Vol. 25, pp. 169-190.
- Wood, M. 2005. The Fallacy of Misplaced Leadership. *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 6, pp. 1101-1121.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2008. Työolobarometri. Lokakuu 2008. Ennakkotietoja. Available at: [Http://www.tem.fi/files/21367/Tyoolobarometri2008_ennakkotiedot.pdf](http://www.tem.fi/files/21367/Tyoolobarometri2008_ennakkotiedot.pdf). PDF. (Accessed 4.8.2009.)
- Yukl, G. 1999. An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *Leadership Quarterly*, Vol. 10, No. 2, 285-305.
- Zaccaro, S. & Horn, Z. 2003. Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14, No. 6, pp. 769-806.
- Zapf, D. & Einarsen, E. 2001. Bullying in the Workplace: Recent Trends in Research and Practice – An Introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 10, No. 4, pp. 369-373.
- Zhao, J.S. & He, N. & Lovrich, N. 2002. Predicting Five Dimensions of Police Officer Stress: Looking More Deeply Into Organizational Settings for Sources of Police Stress. *Police Quarterly*, Vol. 5, No. 1, pp. 43-62.
- Zukauskas, G. & Dapsys, K. & Jasmontaite, E & Susinskas, J. 2001. Some Psychosocial Problems of Police Officers in Lithuania. *Policing: An International Journal of Police Strategies and Management*, Vol. 24, No. 3, pp. 301-309.

KIRJOITTAJAT

Huotari, Vesa, KT, erikoistutkija, Poliisiammattikorkeakoulu

Hytönen, Tuija, KT, ylitarkastaja, projektipäällikkö, Poliisihallitus

Kankaanranta, Terhi, FT, tutkija, Poliisiammattikorkeakoulu

Koivuniemi, Tiina, FT, yliopettaja, Poliisiammattikorkeakoulu

Mustonen, Virpi, KM, tutkija, Keskusrikospoliisi

Mälkiä, Matti, YTM, yliopettaja, Poliisiammattikorkeakoulu (1960 – 2010)

Palonen, Ulla, YTM, Tampere

Suominen, Petteri, YTM, suunnittelija, Poliisihallitus, tällä hetkellä jatko-opiskelija (väitöskirjahanke), Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos

Vuorensyrjä, Matti, YTL, FM, erikoissuunnittelija, Poliisiammattikorkeakoulu

Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia
ISSN 1455-8262 ISSN 1455-8262

Sanna-Mari Humppi ja Noora Ellonen: Lapsiin kohdistuva väkivalta ja hyväksikäyttö. Tapausten tunnistaminen, rikosprosessi ja viranomaisten yhteistyö. 40/2010. 19,00 €

Mirkka Kreuz: Terrorismin torjunta Suomessa. 39/2010. 25,00 €

Arno Tanner ja Laura Koivisto-Khazaal: Maahanmuutto- ja ulkomaalaisviranomaiset mediassa. 38/2010. 24,00 €

Matti Vuorensyrjä: Tulos- ja kehityskeskustelujen arviointi ja kehittäminen poliisihallinnossa. 37/2009. 17,00 €

Petri Rainiala: Tiedottajan käyttö poliisin tiedonhankintamenetelmänä. 36/2009. 20,00 €

Erkki Hämäläinen: Eurooppalaistuva lainvalvonta. 35/2009. 23,00 €

Terhi Hakamo, Anne Alvesalo, Kirsi Jauhiainen ja Erja Virta: Talousrikokset rikosprosessissa. 33/2009. 33,00 €

Outi Roivainen ja Elina Ruuskanen: Laki ja järjestys? Poliisien ja kaupunkilaisten näkemyksiä järjestyslaista sekä yleisen järjestyksen ja turvallisuuden valvonnasta. 32/2008. 38,00 €

Anna Vanhala: Piiri pieni pyörii. Poliisipäälliköiden ammatti-identiteetti ja työelämäkerrat. 31/2007. 29,00 €

Anna-Liisa Heusala, Anja Lohiniva ja Antti Malmi: Samalla puolella - eri puolilla rajaa. Rajaturvallisuuden edistäminen Suomen ja Venäjän viranomaisyhteistyönä. 30/2008. 43,00 €

Kari Saari: Poliisi ja joukkojenhallintatoiminta Suomessa. Joukkotilanteet ja niihin liittyvä poliisitoiminta suomalaisten poliisien näkökulmasta tarkasteltuna. 29/2007. 32,00 €

Marko Viitanen: Poliisin rikokset. Tutkimus suomalaisen poliisirikoksen kuvasta. 28/2007. 65,00 €

Poliisiammattikorkeakoulun raportteja
(ISSN 1797-5743)

Jenni Niemi: Poliisin tietoon tullut viharikollisuus Suomessa 2010 95/2011.
12 €

Mika Susi & Niina Pekkala (toim.): Terrorismin rahoitus 94/2011. 16 €

Milla Lumio: Hymyn takana - Thaimaalaiset maahanmuuttajat, viranomaiset ja kotoutuminen 93/2011. 14 €

Sanna-Mari Kuoppamäki: Poliisin ja Rajavartiolaitoksen turvapaikkamenetelyt ja viranomaisyhteistyö 92/2011. 11 €

Vesa Muttilainen ja Terhi Kankaanranta: Talousrikollisuus kehityssuunnat ja toimintaympäristö vuosina 2000-2009. 91/2010

Ulla Palonen: Turvallisuusympäristön muutos diskurssina. Oikeus- ja sisäasioiden strategiat, järjestäytynyt rikollisuus ja poliisitoiminta. 90/2010. 13,00 €

Jenni Niemi: Seurusteluväkivalta nuorten kokemana. 89/2010.
13,00 €

Laura Peutere: Poliisin tietoon tullut viharikollisuus Suomessa 2009.
88/2010. 12,00 €

Lauri Holmström: Industrial espionage and corporate security: the Ericsson case. 87/2010. 8,00 €

Terhi Kankaanranta ja Vesa Muttilainen: Kuittikauppa rakennusalan talousrikollisuutena. 86/2010. 12,00 €

Laura Peutere: Poliisin tietoon tullut viharikollisuus Suomessa 2008.
85/2009. 19,00 €

Jenni Juslén ja Vesa Muttilainen: Korruption ydinalueet 2000-luvun Suomessa. 84/2009. 18,00 €

Poliisiammattikorkeakoulun oppikirjoja
ISSN 1455-8270

- Kimmo K. Kiiski: Poliisin rooli kuolemansyöntutkinnassa. 18/2009.
2. uudistettu painos. 20,00 €
- Johan Boucht, Dan Frände suom. Markus Wahlberg: Suomen rikosoikeus.
Rikosoikeuden yleisten oppien perusteet. 17/2008. 20,00 €
- Reima Kukkonen: Keinotekoisista varallisuusjärjestelyistä ulosotossa ja ve-
lallisen rikoksissa. 16/2007. 27,00 €
- Risto Honkonen & Nora Stenvall (toim.): Poliisin johtamista kehittämässä.
15/2007. 39,00 €
- Arto Hankilanoja: Työturvallisuus ja vastuun kohdentuminen
poliisihallinnossa. 10/2003 2. uudistettu painos 2007. 16,00 €
- Janne Häyrynen & Tero Kurenmaa: Arvopaperimarkkinarikokset. 14/2006.
25,00 €
- Anne Alvesalo & Ari-Matti Nuutila (toim.): Rangaistava työn turvattomuus.
13/2006. 21,00 €
- Anne Jokinen: Rikos jää tekijän mieleen. Muistijälkitesti rikostutkimus-
menetelmänä. 12/2005. 20,00 €
- Nina Pelkonen: Kriisin ABC. Käsikirja poliisin käyttöön. 11/2005.
10,80 €
- Kimmo Himberg: Tekninen rikostutkimus. Johdatus forensiseen tieteeseen.
9/2002. 12,96 €
- Marketta Vesisenaho: Poliisialan sanasto. Suomi-ruotsi-englanti. 8/2002.
10,80 €