

Työhyvinvoinnin kehittäminen muuttuvassa organisaatiossa

Jenna Rönn

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-

osaamisen koulutusohjelma 2012



8.4.2013

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p>Tekijä Jenna Rönn</p>	<p>Ryhmä YLI12</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Työhyvinvoinnin kehittäminen muuttuvassa organisaatiossa</p>	<p>Sivu- ja lii- tesivumäärä 109+26</p>
<p>Ohjaaja Marjo-Kaisa Ohlsbom</p>	
<p>Tämä kehittämistehtävä käsittelee Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen henkilöstön työhyvinvointia organisaation muutosprosessissa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijän näkökulmasta, työhyvinvoinnin tilannetta työyhteisössä ja miten työhyvinvointia voidaan kehittää muutosprosessin aikana sekä tulevaisuudessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, mitkä tekijät edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia poliisilaitoksessa.</p> <p>Työhyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä ja on aihealueena hyvin laaja. Kehittämistehtävän teoreettisessa osassa käsitellään organisaatiomuutosta, ammatillista osaamista, johtamista ja esimiestyötä, työyhteisöä, sisäistä viestintää sekä tyky-toimintaa ja työhyvinvointistrategiaa. Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista päätutkimusstrategiaa ja empiirisen aineiston hankkimiseksi käytettiin kyselytutkimusta ja haastattelua. Poliisilaitoksen työhyvinvoinnin nykytilannetta ja kehittämisehdotuksia tutkittiin työntekijän näkökulmasta, koko henkilöstölle kohdistuvalla työhyvinvointikyselyn avulla, marraskuussa 2012. Kyselyn vastausprosentti oli yhteensä 58,1.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmeni, että työhyvinvointi organisaatiossa kaipaa kehittämistä. Organisaatiomuutoksen suurimmat uhat ovat huono sisäinen tiedottaminen sekä epävarmuus tulevaisuudesta. Tärkeimmiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi tuloksista nousi työyhteisön ilmapiirin ja työkavereiden merkitys. Työhyvinvointia uhkaavat tekijöiksi nousivat tutkimuksen perusteella huono sisäinen tiedonkulku sekä heikentyneet ja huonokuntoiset työvälineet. Lähiesimiestoiminta koettiin pääsääntöiseksi hyväksi ja työn arkea tukevaksi, mutta ylin johtamistoiminta sai puolestaan kritiikkiä. Tutkimuksen tulosten pohjalta laadittiin ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Poliisilaitokselle laadittiin myös esitys työhyvinvointistrategiaksi ja visioksi vuosille 2013–2015.</p> <p>Nykypäivänä eletään jatkuvan muutoksen aikaa ja työntekijöiden hyvinvoinnista tulee huolehtia entistä paremmin. Tavoitteena on, että kohdeorganisaatio panostaisi myös tulevaisuudessa aktiivisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen ja seuraamiseen.</p>	
<p>Asiasanat Työhyvinvointi, kvantitatiivinen tutkimus, organisaatiomuutos, työhyvinvointistrategia, työhyvinvointisuunnitelma</p>	



Author Jenna Rönk	Group YLI2012
The title of thesis Developing the work well-being in a changing organization	Number of pages and appendices 109+26
Supervisor Marjo-Kaisa Ohlsbom	
<p>This thesis is about Itä-Uudenmaan police department's personnel's work well-being in an organization change process. The goals of the study were to determine from the perspective of the staff the work well-being in the workplace and how to improve the work well-being during and after the change process. The study aims was also to determine the factors that improve and threaten the work well-being at the police department.</p> <p>Work well-being consists of various factors and is a wide subject area. The theoretical part of this dissertation presents organizational change, professional know-how, leadership and management work, work community, internal communication, strategic work-well-being and refresh activity. In the study quantitative study strategy was used and to gather the empirical material questionnaires and interviews were used. The police station's current work well-being and improvement suggestions were studied from the view-point of the employees with the help of a work well-being questionnaire aimed at the whole personnel in November 2012. The reply percentage was 58, 1.</p> <p>The results show that the work well-being is mainly good at the Itä-Uudenmaan police department. The biggest threats of the organizational change are bad internal communication and the uncertainty of the future. The most important factors to promote work well-being according to the study are the atmosphere at the work place and the importance of co-workers. The threats of work well-being according to the study are bad internal communication flow and weak or bad quality work equipment. Local leadership was considered mainly good and supportive of daily tasks. The top level management on their part received criticism. Based on the study results a suggestion for a work well-being development plan was made. The police department was also proposed a strategy for 2013–2015 for work well-being. Nowadays we live in a time of constant change and the employees work well-being must be cared for more than ever. The goal is that the target organization would also invest actively in the future on development and follow-up on work well-being.</p>	
Key words Work well-being, quantitative research, organizational change, work well-being strategy, work well-being plan	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämistyön taustaa ja nykytilanne	2
1.2	Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Kehittämistehtävän rakenne	4
2	Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät	5
2.1	Työhyvinvointistrategia	11
2.2	Johtaminen ja esimiestyö.....	16
2.3	Työyhteisö	22
2.4	Sisäinen viestintä.....	25
2.5	Tyky-toiminta.....	27
2.6	Ammatillinen osaaminen.....	28
2.7	Organisaatiomuutos	31
3	Itä-Uudenmaan poliisilaitos kohdeorganisaationa	35
3.1	Toiminta-ajatus, visio ja arvot.....	36
3.2	Poliisihallinnon aikaisemmat organisaatiomuutokset	37
3.3	Virkistys- ja tyky-toiminta	37
3.4	Johtamisjärjestelmä.....	38
3.5	Poliisilaitoksen sisäinen viestintä.....	39
4	Työhyvinvointitutkimuksen toteutus.....	41
4.1	Tutkimusprosessin kuvaus	41
4.2	Henkilöstöbarometrin vuosien 2010 ja 2012 tulosten vertailu.....	42
4.3	Tutkimusmetodologiana kvantitatiivinen tutkimus	44
4.4	Empiirisen aineiston keruu ja analyysi.....	46
4.5	Tutkimuksen kyselylomake	47
4.6	Ryhmähaastattelu.....	49
5	Tutkimustulokset ja havainnot	51
5.1	Vastaajien taustatiedot	51
5.2	Organisaatiomuutoksen kokeminen työyhteisössä	54
5.3	Organisaatio ja työyhteisö	56
5.4	Johdon toiminta ja lähiesimiestyö	59

5.5	Tyky-toiminnan kokeminen organisaatiossa.....	62
5.6	Ammatillinen osaaminen kohdeorganisaatiossa.....	63
5.7	Työhyvinvointia uhkaavat tekijät organisaatiossa	66
5.8	Työhyvinvointia edistävät tekijät organisaatiossa.....	69
6	Tutkimuksen analyysi.....	73
6.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	73
6.2	Työhyvinvoinnin Swot-analyysi kohdeorganisaatiossa.....	75
6.3	Johtopäätökset	76
7	Kehittämistehtävän tuotokset.....	79
7.1	Esitys poliisilaitoksen työhyvinvointistrategiaksi vuosille 2013–2015.....	79
7.2	Työhyvinvointistrategian jalkauttaminen henkilöstölle	86
7.3	Henkilöstöraportointi osana työhyvinvoinnin kehittämistä	90
7.4	Sairauspoissaolojen seuranta osana työhyvinvoinnin kehittämistä.....	91
7.5	Tutkimustulosten perustella laaditut kehittämissuositukset.....	93
7.6	Kehittämistehtävän produktin läpikäyminen kohdeorganisaatiossa.....	94
7.7	Poliisilaitoksen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma vuodelle 2013.....	95
8	Kehittämistehtävän yhteenveto	98
8.1	Työhyvinvoinnin jatkotutkimusehdotukset	99
8.2	Oman oppimisen ja työskentelyn arviointi	100
	Lähteet	103
	Liitteet	109
	Liite 1. Työhyvinvoinnin vuosikello	109
	Liite 2. Työhyvinvointikysely.....	110
	Liite 3. Poliisipäällikön myöntämä tutkimuslupa	117
	Liite 4. Ryhmähaastattelun runko	118
	Liite 5. Työhyvinvointikyselyn saatekirje	119
	Liite 6. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvointistrategiakartta	120
	Liite 7. Balance scorecard johtoryhmätasolla	121
	Liite 8. Balance scorecard linjanjohtotasolla.....	122
	Liite 9. Balance scorecard yksilötasolla.....	123
	Liite 10. Tutkimustulosten perusteella laaditut kehittämissuositukset	124
	Liite 11. Kehittämistyön suunniteltu ja toteutunut ajankäyttö.....	129

Liite 12. Kehittämistyön suunnitelma.....	130
---	-----

1 Johdanto

Suomalaisten työelämän laadusta, sekä työntekijöiden työhyvinvoinnista ollaan viime aikoina oltu hyvin huolestuneita monella eri taholla. Jatkuva muutos, kiire, kehittäminen ja kehittyminen, sekä kasvavan tehokkuuden vaatimukset ovat lähes kaikille työelämässä oleville tuttua nykypäivänä. Se miten työhyvinvointi koetaan, on kaikille yksilöllistä, koska esimerkiksi samoissa työtehtävissä työskentelevä henkilö voi havaita työtehtävissään erilaisia työhyvinvoinnin kokemuksia.

Työhyvinvointi ei ole käsitteenä kovinkaan uusi, vaan siitä on jo vuosikymmenien ajan tehty tutkimuksia. Tällä vuosituhannella se on saanut kuitenkin aivan uuden merkityksen, koska yritysten erilaiset muutosprosessit vaikuttavat oleellisesti työntekijän kokemaan työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on käsitteenä hyvin laaja ja siihen vaikuttavat yksilön, sekä työyhteisön ominaisuudet ja se voidaan kokea monin eri tavoin. Työhyvinvointi on tuloksellisen työn lähtökohta ja sen vaikutukset näkyvät organisaation tuloksessa. Työhyvinvointi on osa organisaation strategiaa, johtamista ja esimiestyötä. Se on ennaltaehkäisevää toimintaa, joka maksimoi työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja tuottavuutta. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara sekä organisaation menestyksen avain. Motivoitunut ja inspiroitunut työntekijä on arvokkain osa organisaatiota.

Sana muutos tunnetaan nykypäivänä jo muotisanana, koska muutoksesta puhutaan jatkuvasti tiedotusvälineissä ja arkipuheessa, eikä myöskään työelämä ole säästynyt muutospuheilta. Organisaatiomuutoksia on monenlaisia, ne voivat olla pieniä tai suuria ja niitä voidaan hallita sekä johtaa eri tavoin. Organisaatiomuutokset vaikuttavat keskeisesti henkilöstön työhyvinvointiin. Muutostilanteessa on tärkeää huolehtia henkilöstön työhyvinvoinnista, jotta työt sujuvat muutoksen aiheuttamasta epävarmuudesta huolimatta. Työhyvinvointi muutoksessa varmistetaan avoimella ja johdonmukaisella viestinnällä, tavoitteiden selkeydellä, henkilöstön osallistamisella ja oikeudenmukaisella johtamisella.

1.1 Kehittämistyön taustaa ja nykytilanne

Kiinnostukseni kehittämistehtäväni aiheeseen lähti alun perin poliisiammattikorkeakoulun vuosittaisesta henkilöstöbarometristä, jossa Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen vuoden 2012 valtakunnallisessa henkilöstöbarometrin tuloksissa oli nähtävissä negatiivisia muutoksia työhyvinvoinnissa. Toinen suuri tekijä miksi valitsin kyseisen aiheen on se, että olen itse hyvin kiinnostunut työhyvinvoinnista sekä henkilönä että työntekijänä. Olen tehnyt tämän kehittämistyön eteen työtä kovin innostuneesti sekä tunteja laskematta. Toivon, että tämä raportti antaa lukijalle ajatuksia ja miettimistä sekä omasta, että muiden työhyvinvoinnista omassa työyhteisössään.

Tämä kehittämistyö käsittelee Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen henkilöstön työhyvinvointia organisaation muutosprosessissa. Tulevan hallintorakennemuutoksen (Pora III) yhteydessä, joka astuu voimaan 1.1.2014 alkaen, työhyvinvoinnin tärkeyden korostaminen on erittäin tärkeää, koska uudistuksen myötä luodaan pohja poliisin toiminnalle ja sen kehittämiseksi useammaksi vuodeksi eteenpäin.

Osana kehittämistehtävää toteutettiin työhyvinvointitutkimus Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa, joka on yksi maan suurimpia poliisilaitoksia ja toimii Poliisihallituksen alaisuudessa. Poliisi on palveluorganisaatio, jonka tärkein resurssi on henkilöstö ja siksi organisaation menestys on riippuvainen henkilöstöresursseista (henkilöstön osaaminen, sitoutuminen ja jaksaminen). Henkilöstömenoihin kuluu noin 83 % koko poliisitoimen menoista.

1.2 Kehittämistehtävän tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän työelämän kehittämistehtävässä tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin nykytilannetta Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työyhteisössä, sekä miten voidaan kehittää työhyvinvointia poliisilaitoksen muutosprosessissa. Asioita tarkasteltiin työntekijän (ei esimiesasemassa) näkökulmasta. Tarkoituksena oli myös kartoittaa mitkä tekijät edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia. Tämän Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työyhteisöä palvelevan kehittämistyön lähestymistapa oli kvantitatiivinen tutkimus ja tutkimusasetelmassa pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

”Miten organisaation työhyvinvointia voidaan muutosprosessissa kehittää?”

”Mitkä asiat edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa?”

Työhyvinvointi ja sen osatekijät ovat erittäin laaja aihealue ja sitä voi tarkastella eri näkökulmista. Kirjallisuushaun perusteella voidaan todeta, että aiheesta on olemassa hyvin paljon aineistoa ja aikaisempia tutkimuksia. Aiheen laajuuden vuoksi kehittämistehtävässä on tehty selkeä rajaus, joka on seuraava: organisaatiomuutos, johtaminen ja esimiestyö, ammatillinen osaaminen, sisäinen viestintä, työyhteisö, tyky-toiminta sekä työhyvinvointistrategia (kuvio 1).

Ammatillinen osaaminen	Strategia	Organisaatiomuutos
Sisäinen viestintä	Työhyvinvointi	Johtaminen ja esimiestyö
	Työyhteisö	Tyky-toiminta

Kuvio 1. Kehittämistehtävän rajaus

Kehittämistehtävän tuotoksena syntyivät esitykset Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvoinnin visioksi ja työhyvinvointistrategiaksi, sekä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma vuodelle 2013. Kehittämistehtävän tulokset vaikuttivat koko Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen henkilöstöön, ylempään johtoon ja lähiesimiehiin, koska kehittämistehtävä käsittelee paljon johtamista ja heidän käyttäytymistään ja toivat työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman myötä heille uusia toimintamalleja ja käytäntöjä, työhyvinvoinnin ja johtamistapojen parantamiseksi. Kehittämistehtävän valmistuttua mitattiin tutkimuksen laatua ja onnistumista käymällä läpi kehittämistehtävän lopputulosta talon johdon kanssa.

1.3 Kehittämistehtävän rakenne

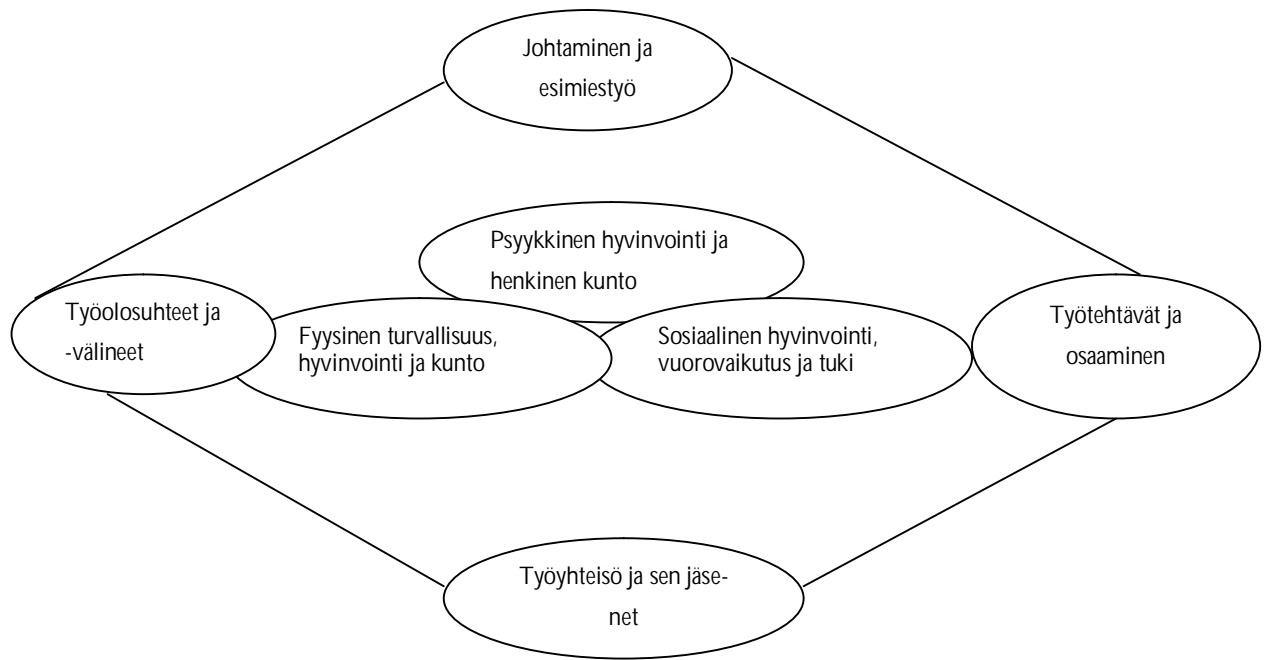
Tämä kehittämistehtävä koostuu kahdesta eri osasta; teoriaosasta ja empiirisestä osasta. Raportti alkaa esittelemällä johdantoa tutkimukseen, jossa esittelen kehittämistehtävän taustaa ja nykytilannetta, tutkimuksen tavoitteita, tutkimusongelmaa, tutkimusaiheen rajausta sekä keskeisiä käsitteitä. Empiirisessä osassa käsittelen Itä-Uudenmaan poliisilaitosta, joka toimii kehittämistehtävässäni kohdeorganisaationa. Käyn läpi kohdeorganisaation vision ja arvot, edelliset organisaatiomuutokset, johtamisjärjestelmän, virkistys- ja tyky-toiminnan sekä sisäisen viestinnän. Tämän jälkeen käsittelen tutkimusaiheeseen liittyvän teoreettisen aineiston, jossa käsittelen eri tekijöiden roolia työhyvinvoinnin muodostumisessa. Tämän kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys koostuu työyhteisöstä, organisaatiomuutoksesta, johtamisesta ja esimiestyöstä, ammatillisesta osaamisesta, sisäisestä viestinnästä, työhyvinvointistrategiasta sekä tyky-toiminnasta. Teoriaosuus pohjautuu työhyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen, artikkeleihin sekä internet aineistoihin.

Kehittämistehtävän toteutusosassa käsittelen tutkimusstrategiaa; kvantitatiivisen (pää-tutkimusmenetelmä) sekä kvalitatiivisen tutkimuksen. Esittelen työhyvinvointitutkimuksen kyselylomakkeen ja ryhmähaastattelun, sekä miten keräsin ja analysoin tutkimuksen materiaalin. Kohdassa viisi esittelen tutkimuksen tulokset ja havainnot. Kohdassa kuusi arvioin tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia, esittelen poliisilaitoksen työhyvinvoinnin swot-analyysin sekä vedän tutkimuksen johtopäätökset. Kohdassa seitsemän käsittelen kehittämistehtävän tuotokset; esitykset Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvointistrategiaksi ja työhyvinvoinnin visioksi vuosille 2013–2015, jalkautusprosessin, sekä kohdeorganisaation valitsemat työhyvinvoinnin kehittämiskohteet vuodelle 2013. Kerron myös tietoa siitä, miten henkilöstöraportointia voidaan käyttää hyväksi organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä ja miksi organisaation sairauspoissaolojen seuranta on kannattavaa työhyvinvoinnin kehittämisessä. Opinnäytetyön kohdassa kahdeksan teen yhteenvedon kehittämistehtävästä, esittelen jatkotutkimusehdotukset sekä arvioin ja pohdin omaa oppimistani.

2 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät

Työterveyslaitoksen määritelmä työhyvinvoinnista on: ”työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.” (Hyppänen 2010, 11.) Työhyvinvointia syntyy silloin kun ihmiset kokevat aidosti, että on tehty oikeita valintoja ja päätöksiä, sekä heitä on kohdeltu oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Työhyvinvointia tehdään ja koetaan työpaikkojen arjessa ja teot liittyvät strategian toteuttamiseen, muutoksen johtamiseen, osaamisen kehittämiseen, tasapuoliseen kohteluun, terveyden edistämiseen liikkumiseen sekä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja ihmiset uupuvat työpaikoilla ja stressaantuvat jatkuvasta kiireestä ja työyhteisön huonosta ilmapiiristä. (Hyppänen 2010, 11–15.)

Työhyvinvointi on Työturvallisuuskeskuksen (2010, 6) mukaan ”moniulotteinen ja monitasoinen ilmiö.” (kuvio 2) Työhyvinvointi ymmärretään usein ainoastaan fyysisen kunnan ja hyvä terveyden ylläpitämisenä ja kehittämisenä. Kun työpaikoilla kysytään työhyvinvointiohjelmasta, vastaukset liittyvät usein työtoimintaan, liikuntaseteleihin sekä työpaikoilla järjestettäviin liikuntatapahtumiin. Työhyvinvointiin liittyy paljon muutakin kuin fyysinen hyvinvointi, koska työhyvinvointiin vaikuttavat myös psykososiaaliset tekijät, joita ovat esimerkiksi työn henkinen kuormittavuus, työyhteisön tuki ja oikeudenmukainen johtaminen. Työturvallisuuskeskuksen mukaan työyhteisöissä työhyvinvointi syntyy toimilla, joiden avulla voidaan vaikuttaa organisaation toimintatapoihin ja kulttuuriin, johtamiseen, työn sisältöön, työympäristöön, osaamiseen ja työyhteisöön. Myös jokaisen yksilön asenteet ja näkemykset vaikuttavat työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Jos edellä mainittuihin tekijöihin panostetaan, edistetään myös työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2010, 6, 21–22.)



Kuvio 2. Työhyvinvointi ja sen osatekijät (Työturvallisuuskeskus 2010, 6)

Jotta työhyvinvointia voidaan tutkia ja kehittää, tulee olla jonkinlainen yksimielinen näkemys siitä, mitä työperäinen työhyvinvointi tarkoittaa. Blomin & Hautaniemen (2009, 21) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan:

- työturvallisuutta ja fyysistä työympäristöä
- palkkauksen tasoa
- fyysistä terveyttä ja työkykyä
- stressin ja työuupumuksen välttämistä
- tyytyväisyyttä työhön ja työpaikkaan
- työpaikan ihmissuhteita ja työilmapiiriä
- innostusta omasta työstä
- tasapainoa työn ja muun elämän välillä

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työhyvinvointi lisää elämän laatua ja motivoi henkilöä, sekä parantaa tätä kautta myös organisaation tuloksellisuutta. Työhyvinvoinnin kehittäminen on aina kannattavaa, koska kehittämisen avulla saadaan organisaatioon tuottavia työntekijöitä ja hyviä tuloksia pitkällä aikavälillä. Työhyvinvoinnin kehittämällä edistetään myös työelämässä jatkamista ja jaksamista. Kaikilla työpaikoilla löytyy jotain kehitettävää ja jokainen työpaikka voi kehittyä houkuttelevammaksi, turvallisemmaksi ja työhyvinvoinnin kannalta paremmaksi. Työhyvinvointi on kaikille ihmisille

yksilöllinen kokemus, koska koemme eri asioista työniloa ja suhtaudumme eri asioihin eri tavalla. Meidän yksilölliset kokemukset vaikuttavat koko työyhteisöön. Huono ilma-
piiri ja negatiiviset tunteet tarttuvat työyhteisössä yllättävän nopeasti ja siksi työhyvin-
voinnista huolehtiminen on sekä yksilön, että työyhteisön asia. Hyvinvoiva yksilö tuo
työyhteisölle positiivisia tunteita, kun hän kokee työn mielekkääksi ja innostavaksi.
(Työturvallisuuskeskus 2010, 3-7.)

Rauramo kirjoittaa, että organisaatioissa keskitytään ainoastaan ongelmiin, eikä itse työ-
hyvinvoinnin edistämiseen. (Rauramo 2008, 16.) Rauramon (2008, 18) mukaan ”tuotta-
vuus, tuloksellisuus ja laatu ovat luonnollisesti tärkeitä näkökohtia, kun työoloja paran-
netaan ja työntekijöiden terveyttä edistetään, mutta myös eettiset ja inhimilliset tekijät
ovat tärkeä peruste.” Rauramon (2008, 18) mielestä organisaation kannattaa kehittää
työhyvinvointia seuraavien tekijöiden takia:

- tuottavuus, tuloksellisuus, laatu
- kustannussäästöt
- lain velvoitteet
- yhteiskuntavastuu, etiikka
- työnantajakuva

Viimeaikoina tehtyjen selvitysten mukaan monet asiat ovat parantuneet työpaikoilla;
osaamistaso on noussut, kehittymismahdollisuudet työssä ovat lisääntyneet, omat vai-
kutumahdollisuudet ovat parantuneet ja työ on monipuolisempaa ja itsenäisempää
kuin aikaisemmin. Monissa työyhteisöissä painotetaan sitä, että työntekijöihin kannattaa
panostaa, koska työntekijät ovat organisaation tärkein menestystekijä. Näistä asioista
huolimatta ihmiset voivat hyvin usein huonosti työpaikoillaan ja moni kärsii työuupu-
muksesta. Työelämän suuret ja pienet muutokset tuovat mukanaan epävarmuutta ja
luovat stressiä, tulospaineet kovenevat ja nykyajan uuden teknologian mukana pysymi-
sessä on haasteita ja vaatii jatkuvaa ammattitaidon ja osaamisen ylläpitämistä. Ihmiset
yrittävät etsiä työstään enemmän mielekkyyttä, merkityksellisyyttä ja sisältöä ja jos näitä
tekijöitä ei löydy, niin ei löydy myöskään työhyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2010,
3-4.)

Blom & Hautanimen mukaan työolobarometrit kertovat myös työelämän kielteisestä kehityksestä, sillä barometrien mukaan työ koetaan aina vaan vähemmän mielekkääksi, koska nykyajan jatkuvien muutosten pelätään heikentävän arvostusta, luottamusta ja turvallisuutta työpaikoilla. Valtio on tärkeä osa työelämän kehittämistä, koska hallitus organisoi taloutta ja määrittää minkälaisia toimenpiteitä työelämän toimijat voivat käynnistää. Tutkimukset osoittavat myös, että eri ryhmien välillä on suuria eroja muutoksen kokemisessa, koska esimerkiksi ikä, sukupuoli ja ammattiasema vaikuttavat siihen, miten työelämän muutokset koetaan. Työpaikoilla halutaan pitää kiinni entistä tiukemmin ydintyövoimasta, jonka osaaminen ja työpanos ovat olennaisia organisaation menestykselle. Määräaikaisten työvoiman kasvava käyttö kertoo siitä, että ihmisiä ei haluta osaksi työyhteisöperheitä. (Blom & Hautaniemi 2009, 14–15.)

Työelämää kehitetään Suomessa laajasti, esimerkiksi vuonna 2005 Suomessa tehtiin samanaikaisesti yli kymmenen eri hallintoalojen ja tahojen organisoimaa työhyvinvoinnin ja työelämän kehittämishanketta. Näillä hankkeilla pyrittiin parantamaan työssä pysymisen edellytyksiä, pidentämään työuria, kehittämään työhyvinvointia sekä tutkimaan työelämän muutoksia. Työpaikkalähtöisissä työelämän uudistuksissa on myös saavutettu paljon asioita, jotka edistävät työhyvinvointia ja työssä viihtymistä. Työolotutkimukset osoittavat kuitenkin kielteisen muutossuunnan. Henkilöstön mahdollisuudet saada ajoissa tietoa muutoksista ovat vähentyneet organisaatioissa sekä kiireen lisääntyminen, tulospaineiden ja työuupumuksen pelko kertovat työelämän rasittavuudesta. Nykyajan työyhteisössä korostetaan yksilöllistä työsuoritusta, jonka seurauksena henkilöstön sisäinen kilpailu lisääntyy ja yhteistyö hankaloituu. Varsinkin julkisella sektorilla liian pienet henkilöstöresurssit, kiire, tulevaisuuden epävarmuus ja avoimuuden puute ovat lisääntyneet 1990- vuoden lamasta alkaen. Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämisen parantamisen keinot ovat hitaita, eikä hyviä käytäntöjä haluta hyväksyä. Julkisella sektorilla voidaan myös huonommin kuin yksityisellä puolella. (Blom & Hautaniemi 2009, 12–13.)

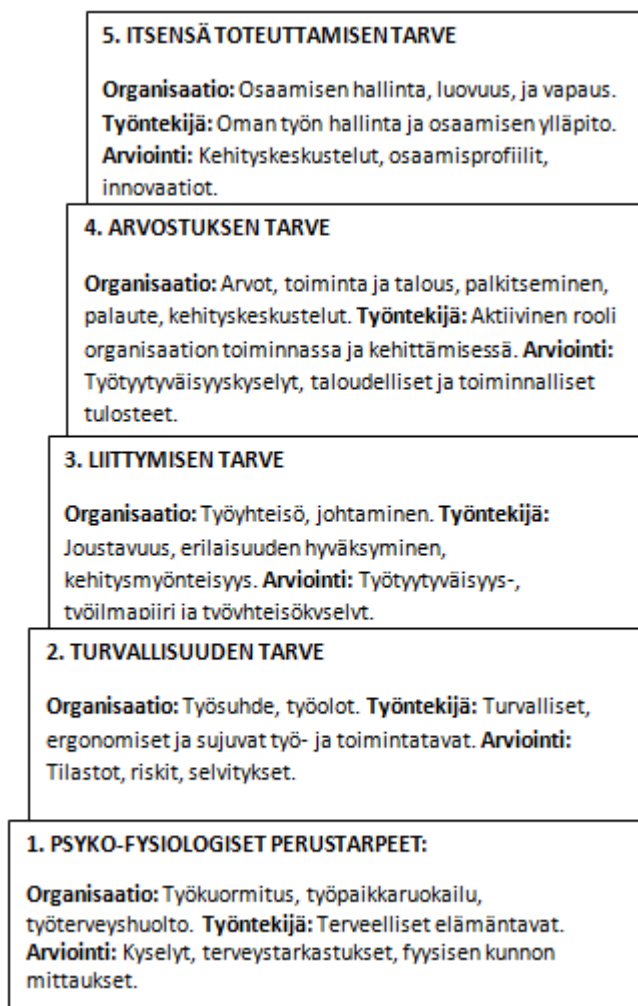
Elinkeinoelämän valtuuskunnan asennetutkimuksen 2010 mukaan keskiverto suomalainen arvostaa mielenkiintoista työtä työyhteisössä, jossa on sekä viihtyisä työympäristö, että hyvä henki. Työntekijä arvostaa myös hyvää henkilöstöjohtamista sekä reilua lähiesimiestä. Työpaikan varmuus ja vakinaisuus ovat tärkeämpiä, kuin hyvä palkkaus.

Työturvallisuuskeskuksen mukaan työpaikoilla arvostetaan myös joustavuutta ja vapaaajalle halutaan lisää aikaa. Suomalainen työntekijä arvostaa työtä, koska se merkitsee sosiaalisia suhteita, toimeentuloa sekä oman identiteetin rakentamista. Työpaikalla ihmisten on mahdollisuus kehittyä sekä kartuttaa omaa osaamistaan ja työ on myös monelle ihmiselle ilon aihe. Työtä pidetään Työturvallisuuskeskuksen mukaan itsearvostuksen merkittävänä lähteenä ja ihmisen kunniana tai etuoikeutena toimia yhteiseksi hyväksi. Työpaikoilla solmitaan myös elinikäisiä suhteita ja työstä saadaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Työturvallisuuskeskus 2010, 5.)

Työhyvinvoinnista on kehitetty erilaisia malleja. Rauramon työhyvinvoinnin portaiden malli (kuvio 3) on luotu vertailemalla erilaisia työ- ja työhyvinvointimalleja Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. Jokaiselle portaalle on myös koottu aihealueeseen liittyviä mittareita ja arviointimenetelmiä. Mallin tarkoituksena on, että voidaan kehittää sekä yksilön, työyhteisön, että organisaation työhyvinvointia porras portaalta. (Rauramo 2010, 34.)

1. Psykologiset perustarpeet täyttyvät silloin kuin työ myös mahdollistaa vapaaajan. Välttämättömiä asioita ovat myös laadukas ja riittävä ravinto, liikunta sekä sairauksien ehkäisy ja hoito. Tällä portaalla työterveyshuollon tuki on tärkeää.
2. Turvallisuuden tarpeen täyttymisen edellytyksenä ovat turvalliset toimintatavat, turvallinen työympäristö, palkkaus, pysyvä työsuhde sekä oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen työyhteisö. Näitä tekijöitä tukee myös asianmukainen työsuojelutoiminta sekä osallistava suunnittelukäytäntö.
3. Liittymisen tarpeen tyydyttymisen taustalla ovat työpaikalla yhteishenkeä tukevat toimet sekä henkilöstöstä, että tuloksesta huolehtiminen. Luottamus, avoimuus sekä vaikuttamismahdollisuudet ovat keskeisiä arvoja työyhteisössä.
4. Arvostuksen tarvetta tukevat tuottavuutta ja hyvinvointia edistävä visio, strategia, missio sekä eettiset arvot. Myös oikeudenmukainen palaute, palkka, palkitseminen sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä toimintaa.

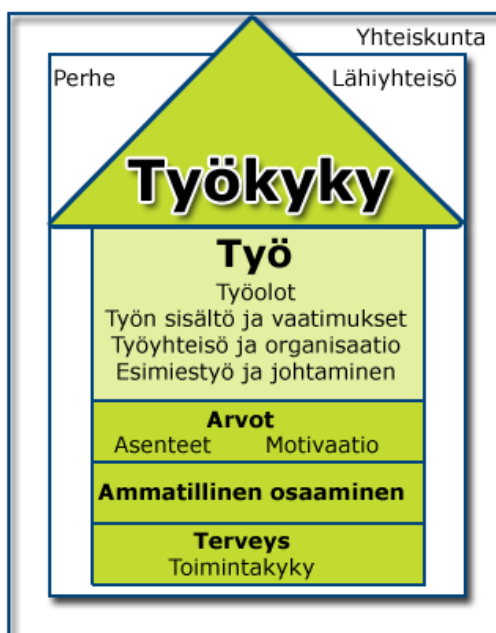
5. Itsensä toteuttamisen tarpeen tyydyttämistä edistävät yksilön ja työyhteisön oppimisen ja osaamisen tukeminen. Tavoitteena on itseään kehittävä henkilöstö, joka ymmärtää jatkuvan oppimisen merkityksen. Osaamisen kehittäminen on tärkeää, koska se tukee organisaation visiota ja tavoitteita. Työympäristöön tulee myös kiinnittää huomiota (Rauramo 2008, 35.)



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin portaat malli viisi vaikuttavaa askelta (Rauramo 2008, 27)

Toinen tunnettu työhyvinvointimalli on J Ilmarisen työkyky-talo. Professori Ilmarisen työkyky-talo mallissa (kuvio 4) on koottu yhteen kaikki keskeiset tekijät, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja työkykyyn. Työkykytalossa on neljä eri kerrosta, joista kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavarjoja ja neljäs kerros työtä ja työoloja. Terveys ja toimintakyky ovat työkyky-talon perustana (fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky). Toisessa kerroksessa ovat kuvattu ammatillinen osaaminen, (peruskoulutus, ammatilliset tiedot ja taidot) koska jatkuva tietojen ja taitojen päivittäminen on tärkeää ja voidaan puhua myös niin sanotusti elinikäisestä oppimis-

ta. Tämän kyseisen kerroksen merkitys on kasvanut huomattavasti viime vuosina, koska eri ammattialoilla syntyy jatkuvasti uusia työkykyvaatimuksia. Kolmannelta kerroksesta löytyvät arvot, asenteet sekä motivaatio. Tässä kerroksessa kohtaavat työelämä ja yksityiselämä. Kun työelämä koetaan mielekkäänä ja haastavana, se vahvistaa myös työkykyä, mutta mikäli työ koetaan pakollisena, se vastikään heikentää työkykyä. Talon neljännessä kerroksesta löytyy itse työ, joka kuvaa konkreettisesti työpaikkaa, työoloja, työyhteisöä ja organisaatiota. Esimiestyö ja johtaminen ovat keskeinen osa neljättä kerrosta, koska esimiesten ja johtajien velvollisuuksiin kuuluvat tyky-toiminnan kehittäminen ja organisoiminen. (Ilmarinen 2012.)



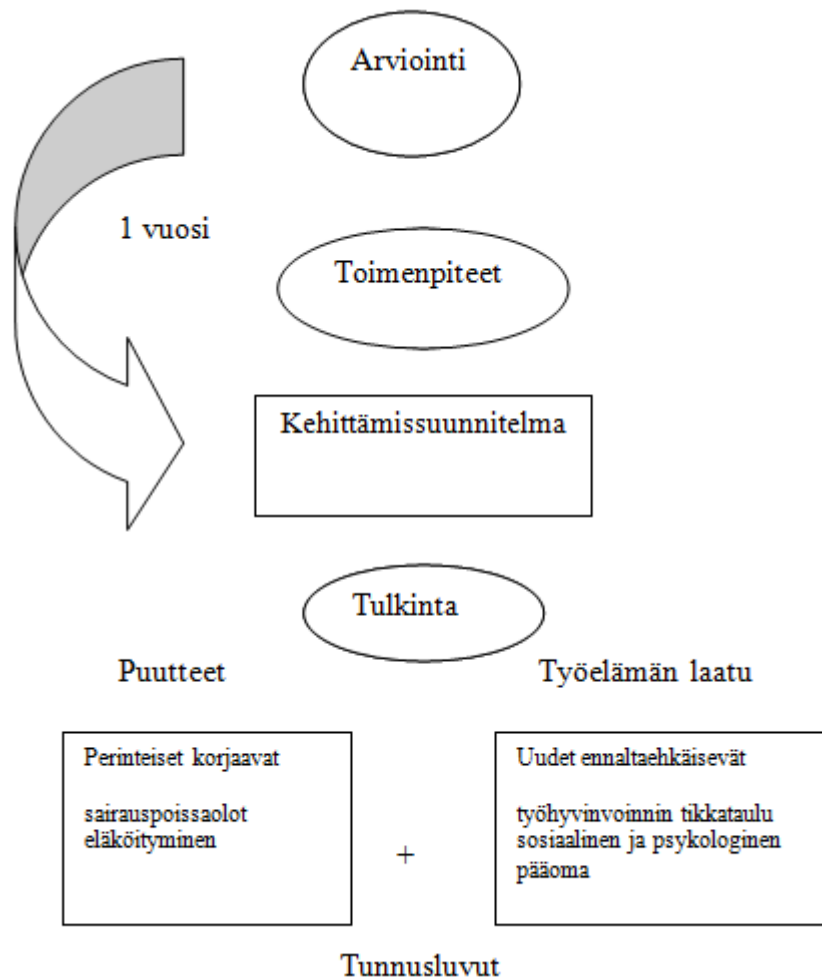
Kuvio 4. Professori Juhani Ilmarisen työkyky-talo (Ilmarinen 2012)

Työkyky-talon kaikki eri kerrokset tukevat toisiaan ja pitävät talon pystyssä. Kaikkia eri kerroksia tulee kehittää jatkuvasti työelämän aikana. Yksilö on vastuussa itsestään ja omasta toiminnasta ja esimiehet ja työnantaja neljännessä kerroksesta (työ ja työolot). Tyky-toiminnassa yhteistyö työterveyshuollon ja työsuojelutoimikunnan kanssa tuottavat parhaimmat tulokset. Työnantajan tehtäviin kuuluvat yksilön voimavarojen kehittäminen, mutta työntekijä voi omalta osaltaan osallistua aktiivisesti oman työyhteisönsä hyvinvoinnin kehittämiseen. (Ilmarinen 2012.)

2.1 Työhyvinvointistrategia

Strategia tarkoittaa Tarkkosen (2012, 34) mukaan "sellaista toiminnallista ja painopisteellistä ratkaisumallia, jonka avulla uskotaan pitkällä aikavälillä saavutettavan haluttu tulos." Strategisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan, että huomioidaan henkilöstön terveys ja hyvinvointi osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Strateginen ajattelu tarkoittaa, että se on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty selkeät tavoitteet, resurssit ja vastuut, joita seurataan ja mitataan säännöllisesti organisaatiossa. Strategisella hyvinvoinnilla on kokonaisvaltainen vaikutus organisaation henkilöstötuotavuuteen sekä liiketoiminnan kannattavuuteen. (Hyypänen 2010, 253.)

Mankan mukaan työhyvinvointia ei synny organisaatiossa itsestään, vaan se vaatii strategista suunnittelua, järjestelmällistä johtamista sekä työhyvinvointitoiminnan seuranta säännöllisin väliajoin (kuvio 5). Työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteita ja sen tuloksia voidaan seurata osana organisaation tavanomaista strategiatyötä. Esimiehen rooli on suuri osa työhyvinvointia, mutta myös jokainen työntekijä on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on Mankan (2011, 85) mukaan "tärkeätä lähteä liikkeelle työntekijöiden kiireisimmistä toiveista." Työhyvinvointisuunnitelman pohjaksi on hyvä selvittää työhyvinvoinnin nykytila, esimerkiksi kyselyillä tai kehityskeskusteluilla. Henkilöstöhallinnon järjestelmistä saadaan tärkeää tietoa siitä, minkälaisia merkkejä työhyvinvoinnin puutteista ilmenee (esim. sairauspoissaolot, henkilöstön vaihtuvuus, eläköityminen). Työhyvinvoinnin puutteet on hyvä muuttaa euroiksi, jotta ymmärretään niiden tärkeys paremmin. On myös tärkeä ottaa mukaan henkilöstö työhyvinvoinnin suunnitteluun. Suunnittelua helpottaa kuvion laatiminen, jossa nähdään selkeästi työhyvinvoinnin kaikki osa-alueet. Työhyvinvointisuunnitelmaa tulee seurata organisaatiossa vuositason tasolla (Manka 2011, 80–87.)

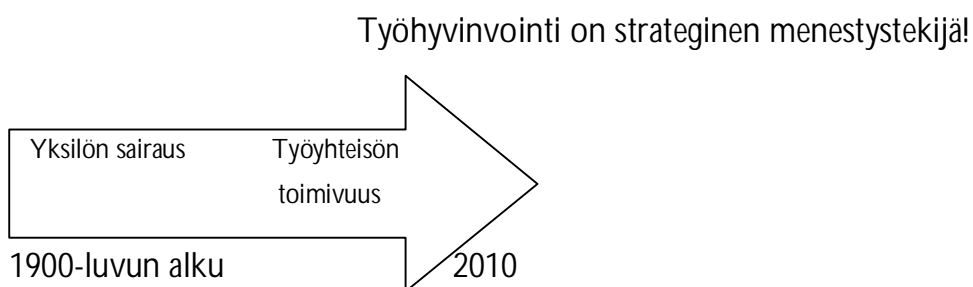


Kuvio 5. Työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointisuunnitelman avulla (Manka 2011, 86)

Strategista työhyvinvointia on tutkittu Suomessa - Strategisen hyvinvoinnin tila 2011 tutkimuksessa, johon osallistui 697 yritystä eri toimialoja valtiolta, kunnalta ja liikelämästä ja se suoritettiin puhelinkontaktin jälkeen internet-kyselyn avulla. Tutkimuksesta selvisi, että noin kolmasosassa suomalaisissa yrityksissä, strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua ja että strategisen hyvinvoinnin investointeihin käytetään Suomessa noin 861 euroa per työntekijä (kokonaissumma 2,1 miljardia). Tästä summasta käytetään lähes puolet henkilöstön kouluttamiseen ja toiset puolet terveyshuollon palveluihin. Liikunta- ja tyky-toimintaan käytetään ainoastaan 224 euroa per työntekijä. Tutkimuksessa ilmeni, että suurin este strategisen hyvinvoinnin toteuttamiselle on rahan, ajan ja osaamisen puute. Suunnitelmallista työhyvinvointia havaittiin tutkimuksessa 28 % yrityksistä ja 43 % yrityksistä oli määritellyt kirjallisesti hyvinvointityön sisältö. Hyvinvoinnin ohjausryhmä löytyi 44 % vastaajien organisaatioista. (Aura, Ahonen & Ilmarinen 2011.)

Työhyvinvoinnin ja strategian yhteyksiä on tutkittu myös valtion Strategia- Kaiku mallissa, joka toteutettiin viiden eri hallinnonaloja edustavan valtion organisaation kanssa vuosina 2005–2007. Valtiokonttorin luoma Kaiku-strategian on tarkoitus toimia mallina julkishallinnon virastoille ja sen tavoitteena on sitoa työhyvinvointi osaksi organisaatioiden toimintastrategiaa ja henkilöstöstrategiaa sekä antaa sekä johdolle, että esimiehille välineitä työhyvinvoinnin johtamiseen, kehittämiseen ja seurantaan. (Valtiokonttori 2009.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan henkilöstöä kuvaavat tunnusluvut ja niiden kerääminen ei ole uusi asia, koska työpaikoilla pidetään usein tilastoa sairauspoissaoloista, henkilöstön määrästä ja vaihtuvuudesta, tapaturmista ja eläköitymisestä. Ongelmana on usein se, että tiedot ovat hajautettuna eikä henkilöstövoimavaroista saada kokonaiskuvaa. Tunnuslukujen tavoitteena on henkilöstön työelämän laadun ja työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden parantaminen. Työhyvinvoinnin tutkimusperinne on jo yli sadan vuoden mittainen (kuvio 6). Tänä aikana työhyvinvoinnin käsite on muuttunut työturvallisuuden ja työntekijän sairauden painottamiseen sekä työyhteisön toimivuuden ja terveyden edistämiseen. Henkilöstön työhyvinvointi on myös strateginen menestystekijä. Työhyvinvoinnin tutkiminen lähti alun perin liikkeelle fysiologisesta ja lääketieteellisestä stressitutkimuksesta 1920-luvulla. Myöhemmin tutkimukseen liitettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. (Työturvallisuuskeskus 2006, 157–158).



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin tutkimuksen kehittyminen (Manka 2011, 55)

Ilmarisen mukaan organisaatioiden työhyvinvointityö on usein irrallisia ja yksittäisiä toimenpiteitä ja sitä ei yhdistetä osaksi organisaation kokonaisuutta. Työhyvinvointia mitataan usein keinoilla, jotka keskittyvät akuutteihin ongelmiin ja kertovat lähinnä

menneestä, eivätkä ennakoi tulevaa. Strategisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työhyvinvoinnin ja työhyvinvointityön linkittämistä osaksi organisaation strategiaa, visiota ja arvoja. Työhyvinvointia pitää johtaa samalla tavalla, kuin organisaation muitakin toiminnan osa-alueita. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen parantaa organisaation kykyä tehdä tulosta sekä ennakoi yritykseen kohdistuvia muutospaineita. Tärkeintä työhyvinvoinnin johtamisessa on määrittelemisen ja se kannattaa aloittaa organisaation perustehtävästä ja tärkeimmistä tavoitteista. Olennaisia kysymyksiä määrittelyssä ovat: mitä työhyvinvointi tarkoittaa meillä? Miten työhyvinvointi näkyy ja mihin se vaikuttaa? Mitä osa-alueita meillä kuuluu siihen? Hyvin tehdyn määrittelyn perusteella on helpompaa tehdä työhyvinvointisuunnitelma, johon kuuluvat tavoitteet, resurssit, mittarit ja seuranta. Esimerkiksi noin 500 henkilön organisaation yhden prosentin lasku sairauspoissaoloissa voi vähentää noin 180 000 euroa kustannuksia vuodessa. Samalla myös organisaation tuottavuus nousee. (Ilmarinen 2012.)

Professori G Ahosen mukaan työhyvinvointiin sijoitetuilla rahoilla voi olla jopa 10–20 kertainen takaisinmaksu. Työhyvinvointiin tehdyt panokset näkyvät organisaatiossa yleensä erilaisten kustannusten vähenemisenä. Työhyvinvoinnin puutteeseen liittyviä kustannuksia ovat Ahosen (Hyypänen 2010, 258–259) mukaan:

- sairauspoissaolot
- alentunut työkyky tai työkyvyttömyys
- masennuksesta aiheutuneet kustannukset
- työn tehottomuus
- työntekijöiden suuri vaihtuvuus
- työn heikko laatu

Tarkkosen mielestä yksi hyvä keino työhyvinvointistrategian toteuttamiselle on työhyvinvoinnin vuosikello, (liite 1) johon sisällytetään kuukausijaon mukaan kaikki työhyvinvoinnin painopisteisiin, prosesseihin, käytäntöihin ja resursseihin liittyvät asiat, jotka ovat määritelty strategian pohjalta. Vuosikellon avulla voidaan tarkastella asioita ja niiden tilaa sekä pystytään huolehtimaan tiettyjen asioiden aikataulun mukaisesta toteutuksesta vuoden aikana ja samalla vuosikello auttaa näkemään kokonaisnäkemyksen organisaation työhyvinvointitoiminnasta. (Tarkkonen 2012, 79.) Juutin mukaan työhy-

vinvointistrategia toteutetaan yleensä hankkeina tai ohjelmina, jotka kootaan vuosittain työhyvinvointisuunnitelmaan. Vastuu hankkeiden toteuttamisesta annetaan yleensä työryhmälle. Hankkeille laaditaan budjetit ja nimetään vastuuhenkilöt sekä seurantamittarit. Seurantamittareiden tulee olla tavoitteellisia, kuten esimerkiksi määrällisiä tai taloudellisia. (Juuti 2012, 130–131.)

2.2 Johtaminen ja esimiestyö

Tarkkosen (2012, 125) mukaan ”johtaminen on tärkein tekijä ja edellytys henkilöstön työhyvinvoinnille.” Johtaminen on myös toiminto, jonka avulla saadaan työhyvinvointitoiminnan ratkaisut luoduksi, ylläpidetyksi ja edelleen kehitetyksi. Johtamisella organisoidaan ja varmistetaan myös tietyt työhyvinvointia luovat, ylläpitävät ja edelleen kehitettävät järjestelmät, menettelytavat sekä keinot. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen tarvitaan ennen kaikkea johtamistahtoa mutta myös riittävää osaamista. (Tarkkonen 2012, 125.)

Rauramon mielestä työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa johtamisen kokonaisuutta ja päivittäistä toimintaa. Jotta työhyvinvointia pystytään johtamaan, sitä pitää myös osata arvioida, joka osaltaan edellyttää erilaisten tavoitteiden ja mittareiden luomista. Organisaatiossa tarvitaan sekä taloudellisia mittareita, että henkilöstöä kuvaavia mittareita. Lainsäädännön noudattaminen on yksi tärkeä osa työnantajatoimintaa, koska parhaimmat työpaikat ylittävät ihmisten hyvinvoinnin kannalta lainsäädännön vaatimukset. Työelämän keskeisiä lakeja ovat muun muassa: työturvallisuuslaki, työterveyshuoltolaki, työsopimuslaki, vuosilomalaki ja työaikalaki. (Rauramo 2008, 18–20.)

Luukkala kirjoittaa, että nykypäivän johtajan on uskallettava elää jatkuvassa muutoksessa ja muutosjohtajana. Juuri kun työntekijät ovat tottuneet tiettyyn toimintamalliin saattaa organisaation ylin johto edellyttää taas uutta suuntaa. Näissä tilanteissa korostuu lähiesimiehen rooli, koska työntekijät odottavat saavansa esimieheltään tukea muutoksessa. Esimiehen ei tarvitse olla muutoksen asiantuntija, mutta hänen vastuulla on muutoksen esittäminen työyhteisössä. Esimiehet ovat keskeisiä avaintekijöitä työhyvinvoinnin kautta tapahtuvan tuloksenteon edistäjinä. Hyvä esimies ja alaissuhde ovat työkyvyn ja hyvinvoinnin merkittävimpiä taustatekijöitä. Organisaation johdolla on täysi vastuu

siitä, että esimiehet ovat päteviä, ammattitaitoisia sekä johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. (Luukkala 2011, 271–278.)

Rauramo toteaa, että työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu kaikille työyhteisössä, mutta viime kädessä vastuussa ovat organisaation ylin johto. Työhyvinvoinnin johtaminen on tärkeä osa kokonaisjohtamista sekä henkilöstöjohtamista. Organisaation arvojen, henkilöstöstrategian ja toimintakulttuurin perusta on se, jolla työhyvinvoinnin johtaminen rakennetaan. Hyvään johtamiseen kuuluvat tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus sekä vaikuttamismahdollisuuksista huolehtiminen. Nämä tekijät ovat tärkeitä sekä työhyvinvoinnin, työntekijöiden jaksamisen ja tuloksellisuuden kannalta. Työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää, että työyhteisön ongelmiin puututaan aikaisessa vaiheessa. Mikäli ongelmat paisuvat liian suureksi, on työuupumisen vaara olemassa. Työhyvinvoinnin johtamisessa onnistunut esimies on kiinnostunut toiminnan kehittamisestä, henkilöstön työhyvinvoinnista ja oman esimiestoiminnan kehittamisestä. (Rauramo 2008, 146–148.)

Valtiokonttorin mukaan työhyvinvointi liittyy vahvasti organisaation tavoitteisiin ja toimintaan ja rakentuu varsinkin hyvin johdetussa työyhteisössä, jossa työtehtävät koetaan mielekkäiksi ja haastaviksi. Tämän vuoksi työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tulee olla selkeästi esillä organisaation johtamisjärjestelmän kaikilla tasoilla. Valtiohallinnon tulosjohtamisen kulmakivi on tulosprisma (kuvio 7). Tulosprismassa haetaan erimittareita ja toimenpiteitä, jotka kuvaavat yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja toiminnallisuuden tuloksellisuutta, tehokkuutta sekä laatua. Kaiken toiminnan perusteena on ihmisten johtaminen sekä osaamisen ja toiminnan kehittäminen. (Valtiokonttori 2009, 20.) Työhyvinvoinnin näkökulmasta tulosprisma avautuu seuraavasti, kuvio 7 mukaisesti.



Kuvio 7. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät tulosprismassa (Valtiokonttori 2009, 20)

Esimestyö on vaativaa, sillä työelämän kehittyessä on myös esimestyö muuttunut entistä vaativaksi. Syy tähän on se, että ihmisten osaaminen on lisääntynyt ja monipuolistunut, jolloin syntyy paljon erilaisia alueita, jotka vaativat erityisosaamista. Työyhteisön jäsenet tarvitsevat kuitenkin työssään kannustusta, ohjausta ja tukea ja näitä tehtäviä (kuvio 8) varten esimiehet ovat olemassa. Esimiesten erityistehtävänä on ohjata ja kannustaa alaisiaan organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Esimies toimii vaikuttajana ja hänen tehtävänä on tuntea organisaation toimintatavat sekä organisaation arvot, visio ja strategia. (Lahtiluoma, Silander, Turunen & Wiman, 2008, 8-10.)



Kuvio 8. Esimiehen toimenkuva ja rooli työyhteisössä (Lahtiluoma ym. 2008, 11)

Aarnikoivun (2010, 71) mukaan ”hyväksi esimieheksi voi kutsua sellaista esimiestehtävässä toimivaa henkilöä, jonka työyhteisö saavuttaa tavoitteet ja henkilöstö voi hyvin.” Henkilöstön johtamisen lisäksi hyvän esimiehen tulee myös johtaa itseänsä. Itseänsä johtamisen lisäksi tulee hyvän esimiehen myös ottaa huomioon tilannetekijät toteuttaessaan esimiestyötään. Hyvä esimies osaa myös johtaa yksilöitä. Esimiestaidot (taulukko 1) ovat niitä taitoja, joita esimies tarvitsee omassa työssään päivittäin. Näitä taitoja ovat esimerkiksi liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaidot, viestintä-, ja vuorovaikutustaidot, delegointi, päätöksenteko sekä ristiriitojen hallinta. (Aarnikoivu 2010, 71.)

Taulukko 1. Tehtäväroolit ja esimiestaidot (Aarnikoivu 2010, 71)

Tehtävärooli	Esimiestaidot
Henkilösuhteisiin ja vuorovaikutukseen liittyvät roolit	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä- ja vuorovaikutustaidot • Ristiriitojen hallinta • Delegointi
Informaatioon hallintaan ja käsittelyyn liittyvät roolit	<ul style="list-style-type: none"> • Viestintä- ja vuorovaikutustaidot • Liiketoiminnan analysointi ja suunnittelutaidot • Delegointi
Päätöksentekoon ja ratkaisuihin liittyvät roolit	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksentekotaidot • Liiketoiminnan analysointi ja suunnittelutaidot • Delegointi
Itsensä johtamiseen ja esimiehenä kehittymiseen liittyvät roolit	<ul style="list-style-type: none"> • Itsensä johtamistaidot • Viestintä- ja vuorovaikutustaidot • Delegointi

Otalan & Ahosen mielestä heikko esimiestyö vaikuttaa henkilöstön sairauspoissaolojen lisääntymiseen ja poissaolot sen sijaan lisäävät kustannuksia sekä heikentävät yrityksen kilpailukykyä. Heikko esimiestyö vie työntekijöiden motivaation ja heikentää sitoutumista organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Seurauksena on, että parhaat työntekijät lähtevät ja jäljelle jäävät työntekijät alkavat tekemään asioita ainoastaan omasta näkökul-

masta. Heikko esimiestyö vaikuttaa myös organisaation kaikkiin varallisuuksiin ja silloin työntekijöiden psyykinen terveys heikkenee ja osaaminen ei pääse kehittymään haluamalla tavalla. Huonosti motivoitunut henkilöstö ei myöskään jaksa tuottaa tyytyväisiä asiakkaita. Sekä asiakas- että yhteistyösuhteet kärsivät heikosta esimiestyöstä. (Ojala & Ahonen 2003, 68.)

Lahtiluoma ym. toteavat, että kehityskeskustelut ovat tärkeä johtamisen työkalu, joilla on suuri merkitys organisaation menestykseen ja henkilöstön sitoutumiseen. Kehityskeskustelut ovat kahdenkeskeisiä, avoimia, luottamuksellisia ja vuorovaikutteisia keskusteluja, joissa ovat läsnä alainen sekä esimies. Kehityskeskustelujen pääkohteena on työntekijän ammatillinen kehittyminen. Kehityskeskustelujen tavoitteena on yhdessä tarkastella työntekijän osaamista ja laatia hänelle kehittämissuunnitelma. Suunnitelmasa otetaan myös huomioon organisaation tavoitteet sekä tarpeet. Osaamisen määrittämiseksi voidaan kysyä myös palautetta työntekijän työtovereilta, asiakkailta ja yhteisyökumppaneilta. Palautteita katsotaan myönteisesti kehittämisen näkökulmasta ja tavoitteena on, että työntekijä kokee ja tuntee, että hänen tekemisistään ollaan aidosti kiinnostuneita. Kehityskeskustelut ovat osa esimiestyötä ja niiden avulla voidaan tarkastella onko työntekijälle asetetut tavoitteet saavutettu. Samalla varmistetaan, että tieto kulkee esimiehen ja työntekijän välillä. Kehityskeskustelun aikana esimies voi antaa alaisilleen palautetta ja tunnustusta hyvin tehdystä työstä ja tällä tavalla lisätä työntekijän ammatillista itsetuntoa. (Lahtiluoma ym. 2008, 72–73.)

Myös Aarnikoivun mielestä kehityskeskustelu on parhaimmillaan hyvä johtamisen työkalu ja pahimmillaan pelkkää ajanhukkaa. Onnistunut kehityskeskustelu edistää työntekijän työsuoritusta, työntekijän sitoutumista työhönsä sekä työhyvinvoinnin kasvua. Epäonnistunut kehityskeskustelu on ajanhukkaa ja pahimmillaan se vaikuttaa negatiivisesti työntekijän sitoutumiseen, työpanokseen sekä työhyvinvointiin. Voidaan myös sanoa, että kehityskeskustelu on eräänlainen tilinpäätös, jossa tiivistetään kaikki olennainen, joka vaikuttaa työntekijän kykyyn suoriutua ja kehittyä. Keskustelun painotus on tulevaisuudessa (kuviokuva 9) ja tavoitteena on luoda onnistumisen edellytyksiä, ottaen huomioon toimintaympäristön. (Aarnikoivu 2010, 11, 63.)

Mennyt aika	Nyt	Tulevaisuus
15 %	10 %	75 %
– Mitä on tapahtunut? (yhteenveto)	– Missä ollaan nyt?	– Mitä tavoitellaan?
– Miksi? (Mikä selittää onnistumiset tai epäonnistumiset?)	– Mitkä ovat toiminnan vahvuudet ja kehityskohteet?	– Miksi? – Miten? – Kuka? – Milloin?
– Mitä voidaan oppia?		

Kuvio 9. Kehityskeskustelun painopisteet (Aarnikoivu 2010, 64)

Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot ja niiden kehittäminen kuuluvat Mönkkösen & Roosin mukaan hyvään esimiestyöhön. Vuorovaikutusosaaminen on kovin laaja erityisosaamisen alue ja sillä tarkoitetaan kaikkea kommunikointiin ja suhteiden luomiseen liittyvää taitoa. Nykypäivänä on kyettävä huomiomaan vuorovaikutuksen uudet toimintaympäristöt, kuten esimerkiksi sähköiset tietoverkostot. Tietojen tulva kasvaa jatkuvasti ja jokaisen on opittava löytämään ja suodattamaan sieltä olennainen tieto. Tietoa voidaan jakaa rajattomasti vastaanottajille ja tämän vuoksi on myös mietittävä, mikä tieto on strategian ja toiminnan kannalta oleellista ja mikä tieto on täysin turha. (Mönkkönen & Roos 2010, 209–212.)

Aarnikoivun mielestä esimiestyössä vaadittava viestintä on sekä haastavaa, että moniulotteista, koska esimiehen tulee tunnistaa eri tilanteisiin sisältyvät viestinnälliset haasteet ja osata tehdä valintoja sen suhteen, mitä hän sanoo ja jättää sanomatta. Viestinnän suurin haaste on se, että viestin vastaanottamiseen vaikuttaa aina vastaanottaja itse ja hänen oma tulkintansa asiasta. Vastaanottaja voi tulkita viestin aivan eri tavalla, kun viestijä on tarkoittanut viestin. Esimiehen tehtävänä on tiedostaa, että vuorovaikutustilanteissa voi syntyä väärinkäsityksiä ja varmistaa, että asioista on yhteinen ymmärrys. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan päivittäisessä esimiestyössä, esimerkiksi koordinoinnissa, palautteen antamisessa, delegoinnissa ja kuuntelemisessa. Kuunteleminen on myös osa vuorovaikutustaitoja ja esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda alaisilleen merkitystä heidän työlleen. Vasta kun työntekijä ymmärtää merkityksen organisaatiossa ja oman osuutensa kokonaisuudessa hän pystyy myös sitoutumaan ja antamaan paremman työpanoksen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Työn

merkitystä edistävä esimies hyödyntää organisaation arvoja ja strategiaa, tietää tarpeeksi alaisten toimenkuvasta ja johtaa alaisiaan yksilöllisyyden huomioiden. (Aarnikoivu 2010, 72–74.)

Aarnikoivu toteaa, että esimies luo perustan vuorovaikutteisuudelle myös hyvien palaverikäytäntöjen kautta. Palaverit ovat tärkeitä luottamuksen sekä tuloksellisen toiminnan kannalta, koska palaverien kautta työntekijät pystyvät tuomaan esille omia näkemyksiä ja vaikuttavat näin myös työn sujuvuuteen. Palautteen antaminen on tärkeä osa esimiestyötä ja antaa työntekijöille mahdollistaa omien vahvuuksien ja kehityskohteiden tunnistamisen sekä mahdollistaa sen, että työntekijä kokee itsensä ja oman työnsä merkitykselliseksi. Hyvä esimies antaa palautteen rakentavalla tavalla ja tiedostaa palautteen tärkeyden alaisten näkökulmasta. Palautetta on hyvä antaa aina kun siihen on aihetta ja se voi olla sekä positiivista, että negatiivista. Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot omaava esimies käy dialogia ja hänellä on aito kiinnostus alaisiaan kohtaan. Dialogin käymiseen liittyy myös esimiehen alaisien kuunteleminen. (Aarnikoivu 2010, 74.)

Useimmat työntekijät ovat sitä mieltä, että hyvän esimiehen tärkein tekijä on päätöksentekotaito, sillä jos esimies ei ole kyvykäs tekemään päätöksiä, se heijastuu myös toiminnan tulokseen, alaisten kykyyn hoitaa omia asioitaan sekä asioiden edistymiseen yleensäkin. Alaisilla jotka joutuvat työskentelemään huonojen päätöksentekokykyjen omaavan esimiehen alaisuudessa kokevat usein, että asiat eivät edisty omasta panostuksesta huolimatta. Tämä synnyttää usein turhautumista alaisten keskuudessa. Organisaatio menestys riippuu esimiehen päätöksentekokyvyistä sekä nopeista ratkaisukyvyistä. (Aarnikoivu 2010, 77.)

2.3 Työyhteisö

Työyhteisö muodostuu siellä työskentelevistä ihmisistä. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 44) mukaan ”työyhteisöä voidaan luonnehtia ihmisistä koostuvaksi toiminnalliseksi kokonaisuudeksi, jossa painopiste on ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, yhteisyyden tunteessa ja ihmisten välisten suhteiden kehittymisessä.” Voidaan siis todeta, että työyhteisö ei ole mitään ilman ihmisiä. Työyhteisön tavoitteisiin, normeihin ja periaatteisiin tulee sen jäsenten osata sopeutua. Työyhteisö on luonteeltaan pysyvä ja pyrkii

tasapainoon. Hyvän työyhteisön merkki on se, että se pystyy tukemaan yksilön itsetuntoa. Jokaisella ihmisellä on tärkeä rooli työyhteisössä ja oikeus hyvään kohteluun. Yhteistyökykyinen työyhteisö pystyy myös tuloksekkaaseen työhön ja siksi kaikkien työyhteisön ihmisten kanssa on tultava toimeen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 44–45.)

Paasivaara & Nikkilä kirjoittavat, että tarkasteltaessa nykypäivän työyhteisöjä henkilöstön näkökulmasta tulee korostaa kahta asiaa: työyhteisö on ihmisten suhteiden verkosto, joka on jatkuvasti liikkeellä ja toimii verkostomaisesti, innovatiivisesti ja joustavasti. Työyhteisön toimintatavat ja säännöt muuttuvat jatkuvasti ja ihmisten tulkinnat asiatilanteista eivät ole yhdenmukaisia. Toiseksi työyhteisössä syntyvä tieto luodaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja tämän vuoksi tietoa tulee kyseenalaistaa, koska ainoita oikeita vastauksia ei ole. Mietittäessä miten voidaan luoda osallistuvaa työyhteisöä, voidaan miettiä miten jäseniä pitäisi motivoida ja palkita. Tutkimukset kertovat, että innostuneisuudella ja yksilöllisellä suorituskyvyllä on suora vaikutus työyhteisön toimintaan. Moderni työyhteisö vaatii jäseniltään suurempaa suorituskykyä, kuin perinteisessä työyhteisössä. Nykypäivän työyhteisö vaatii myös jäseniltään päätöksentekokykyä, ja vuorovaikutteista ryhmätyötä. Työyhteisön toiminta vaatii luottamusta yhteisön jäsenten kesken. Luottamus edistää kykyä kuunnella ja ymmärtää. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 45–46.)

Paasivaara & Nikkilä toteavat että, työyhteisön toimivuus ja hyvä työilmapiiri tukevat sekä työyhteisön menestymistä, että jäsenten työhyvinvointia. Työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavat sen toimintatavat, arvot sekä yhteistyökäytännöt. Huono työilmapiiri kertoo toimintatapojen kehittymättömyydestä. Näitä toimintatapoja ovat esimerkiksi yhteistyön puute, riittämätön tiedonkulku sekä epäselvyydet tehtäväalueista. Ristiriitoja syntyy työyhteisössä, kun perustehtävät, tavoitteet, johtajuus ja sisäiset ihmissuhteet kohtaavat. Kiperistä asioista ei puhuta, mutta ongelmat näkyvät ja tuntuvat joka päivässä työssä jaksamisessa. Työilmapiiriä voidaan parantaa kehittämällä työyhteisön toimintatapoja. Kehittämistyöhön tulee osallistua koko organisaation henkilökunta, mutta esimiehet ovat kuitenkin päävastuussa. Esimiesten tulee kannustaa alaisiaan toimimaan omaloitteisesti ja vastuullisesti. Huono työilmapiiri viestii usein sitä, että johtamistavoissa ja sisäisissä toimintavoissa on puutteita ja kehittymättömyyttä. Epävarmuus työn jatkuvuudesta voi myös vaikuttaa kielteisesti työilmapiiriin. Ilmapiiriä voidaan parhaiten tu-

kea antamalla palautetta, vuorovaikutteisudella, arvostamalla erilaisuutta ja kuuntele-
malla. Kateus, syyllistäminen ja muista juoruilu vähentävät työhyvinvointia. (Paasivaara
& Nikkilä 2010, 138–139.)

Järvisen mukaan toimivassa työyhteisössä toimitaan työrooleista käsin ja huolehditaan
siitä, että työt sujuvat ja ihmiset tulevat toimeen keskenään. Ammatillinen käyttäyty-
minen on myös tärkeää toimivassa työyhteisössä. Kun työyhteisöstä katoaa ammatillinen
käyttäytyminen, siitä voi seurata jopa ihmissuhde- ja luottamusongelmia. Yksi nykypäi-
vän työyhteisön ongelmista on se, että ihmisten henkilökemiat eivät toimi ja siksi usein
pyydetään paikalle ulkopuolinen konsultti ratkomaan ongelmia. Onko hyvä työyhteisö
sellainen, jossa kaikki ovat kavereita keskenään? On taas haettava vastaus organisaation
perustehtävästä; miksi töissä käydään ja mistä palkka maksetaan? On tärkeää, että jo-
kainen työntekijä ymmärtää, että töihin tullaan tekemään töitä ja palvelemaan asiakkaita.
Kaikilla työntekijöillä on oma toimenkuvansa, jotka sisältävät tavoitteita ja tehtäviä.
Toimenkuvien avulla saadaan esille työyhteisön eri roolit, joiden tehtävänä on ohjata
ihmisten yhteistyötä ja edistää vuorovaikutusta. Työyhteisössä olemme tekemässä töitä,
eikä toisia ihmisiä varten. Kaikista työyhteisön ihmisistä ei tarvitse pitää, mutta kaikkien
kanssa on tultava toimeen. (Järvinen 2008, 79–80.)

Järvisen mielestä hyvinvoivan työyhteisön tunnistaa siitä, että kaikki sen jäsenet toimi-
vat sekä ammatillisesti, että työrooleistaan käsin. Ammatillinen käyttäytyminen ja sen
ymmärtäminen ei ole kaikille helppoa, koska ammatillisessa käyttäytymisessä tärkeintä
on, että työsuhteet ja ihmissuhteet pidetään erillään. Tällä on hyvinkin myönteisiä vai-
kutuksia työyhteisöön. Ammatillisessa työyhteisössä ihmiset viihtyvät, koska he voivat
ilmaista mielipiteitään, tuoda esiin ongelmiaan ja kyseenalaistaa asioita. Ammatillinen
käyttäytyminen edesauttaa myös luottamuksen syntymistä työyhteisössä. Ammatillisessa
työyhteisössä kaikki pystyvät hyödyntämään ihmisten erilaisuutta, osaamista sekä luo-
vuutta. Epäammattimainen toiminta on muun muassa sitä, että ihmiset sekoittavat työ-
ongelmiin henkilökohtaisia tunteitaan ja tarpeitaan. Tämä synnyttää usein kuppikuntai-
suutta, puhumattomuutta ja loukkauksia. Ammatillinen käytös ei kuitenkaan tarkoita,
ettei työkavereista saisi pitää. (Järvinen 2008, 82–84.)

2.4 Sisäinen viestintä

Aarnikoivun kirjoittaa, että hyvinvoivassa organisaatiossa tiedostetaan viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitys, sekä osataan kehittää sitä. Hyvinvoivassa ja menestyvässä työyhteisössä kulttuuri on avointa ja keskustelevaa. Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan yrityksen omaa tapaa toimia ja siihen vaikuttavat paljon, minkälainen viestintätapa organisaatioon on muodostunut. Koko organisaation toiminta perustuu viestintään ja vuorovaikutukseen ja siksi on hyvin tärkeää, että kaikki työntekijät panostavat omien viestintä- ja vuorovaikutustaitojen kehittämiseen. Viestintätaitoihin liittyvät myös avoimuus ja siksi se ei ainoastaan riitä, että työntekijällä on taidot hallussa, jos ei ole kykyä ja halua viestiä avoimesti. Avoimuuteen liittyy myös puheeksi ottamisen taito. Puheeksi ottamisen taidon omaava työntekijä osaa myös ottaa rakentavasti esiin vaikeat asiat. Työntekijä pystyy kehittämään omia viestintä- ja vuorovaikutustaitoja ja lähtökohtana on, että työntekijä pystyy kriittisesti arvioimaan omaa toimintaansa. Viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin liittyy myös dialogin käymisen taito. Dialogin käyminen edistää yhteistä ymmärrystä asioista. Dialogiin liittyy myös kuunteleminen, joka on myös osa vuorovaikutustaitoja. Viestinnän epäonnistuminen johtuu usein siitä, ettei osata kuunnella. (Aarnikoivu 2010, 123–125.)

Paasivaara & Nikkilä kirjoittavat, että mitä paremmat ihmisten väliset suhteet ovat työyhteisössä, sen toimivampaa ja vilkkaampaa vuorovaikutus on. Tiedonkululla on silloin myös paremmat edellytykset välittyä organisaatioon ja työyhteisön eri osiin. Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 90) mukaan ”työyhteisöviestintä on läheisessä yhteydessä yhteisöllisyyden rakentumiseen.” Viestintä on siis avainasia onnistuneen työyhteisön päivittäisessä toiminnassa. Voidaan sanoa, että työyhteisö on pitkälti sellainen millaista sen viestintä on. Viestintä- ja tiedonkulku mahdollistavat työyhteisön yhteistyön ja tavoitteiden saavuttamiseen. Työyhteisön viestintä voidaan jakaa kahteen osaan; sisäinen ja ulkoinen viestintä. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan tapaa, jolla organisaatio viestii ulospäin ja pitää yhteyttä toimintaympäristöönsä. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa viestintää. Sisäisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi kokoukset ja palaverit, keskustelut kasvokkain, ilmoitustaulu sekä tiedotteet. Nykypäivän sisäisen viestinnän kanavia ovat myös sähköposti ja intranet. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 89–91.)

Aarnikoivun toteaa, että palautteen antamisen ja vastaanottamisen kyky on tärkeää työyhteisön toiminnan näkökulmasta. Hyvinvoivia työyhteisöjä yhdistää se, että ne ovat kulttuuriltaan palautemyönteisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että palautetta annetaan ja vastaanotetaan avoimesti. Palautteen antaminen sekä vastaanottaminen kertovat siitä, että työntekijästä välitetään ja, että organisaation toimintaa halutaan kehittää. Esimiehen tulee antaa palautetta alaisilleen ja työntekijän tulee myös antaa palautetta omalle esimiehelleen sekä muille työyhteisön jäsenille. Yleensä kun puhutaan palautteen antamisesta, niin puhutaan positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta. Mikään palaute ei ole varsinaisesti negatiivista, koska korjaava palaute mahdollistaa työntekijän kehittymisen. Voidaan siis sanoa, että kaikki palaute on positiivista. Osaisimme paremmin vastaanottaa palautetta, jos luopuisimme termeistä positiivinen ja negatiivinen palaute. Seuraavia asioita tulisi huomioida palautteen antamisessa; palautteet tulee kohdistua asiaan, eikä henkilön persoonallisuuteen, palautteen tulee olla avointa, rehellistä ja rakentavaa sekä palaute tulisi antaa lähellä palautteen annon tapahtumahetkeä. (Aarnikoivu 2010, 125–126.)

Kokoukset ovat Paasivaaran & Nikkilän mukaan tärkeitä sisäisen viestinnän keskustelufoorumia, joissa käsitellään ajankohtaisia asioita, sekä haetaan yhteisiä toimintalinjoja. Kokoukset toimivat merkittävänä tiedottamisen kanavana varsinkin silloin, kun kokoonnutaan säännöllisin väliajoin. Kokouksien kautta ehkäistään niin sanottua puskaradiota, kun tietovajetta ei pääse syntymään. Kokouksen tehokkuuteen voidaan vaikuttaa muun muassa laatimalla etukäteen lista käsiteltävistä asioista, jotta kaikki osallistujat ovat valmistuneita kommentoimaan asioita. Kokous on parhaimmillaan silloin, kun kokouksen kaikki osallistujat tuntevat tulevansa kuulluksi ja kokevat, että heitä arvostetaan. Kokouksia on paljon erilaisia eri tarkoituksiin. Henkilökuntapalavereissa käsitellään yleensä koko työyhteisöä koskevia asioita ja käydään läpi ajankohtaisia asioita sekä suunnitellaan tulevaa kuukautta. Tiedotustilaisuuksilla tarkoitetaan tilaisuutta, jotka järjestetään uuden informaation välittämiseksi. Tiedotustilanteen lopussa varataan yleensä aikaa keskustelulle, mutta ongelmana on usein se, että ihmiset eivät uskalla tuoda julki omia ajatuksiaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 103–104.)

2.5 Tyky-toiminta

Rauramo kertoo, että tyky-toiminta, eli työkykyä ylläpitävä toiminta on yleistynyt käsite työhyvinvoinnin edistämisen yhteydessä. Tyky-toiminta on saanut alkunsa vuonna 1989 keskeisten työmarkkinajärjestöjen sovittua suostuvansa tyky-toiminnan järjestämiseen työpaikoilla. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan tyky-toiminta on yhteistyötä, jossa työnantajan, työterveyshuollon ja työntekijäjärjestöjen mukana ovat kaikki työntekijät koko työuransa terveydentilasta huolimatta. Toiminnan tavoitteena on kehittää työntekijän terveyttä, työkykyä, hyvinvointia, osaamista sekä työntuottavuutta ja laatua. Tyky-toiminnan onnistuminen vaatii aina yhteistyötä ja toiminnasta vastaavat ihmiset ovat hyvä nimetä. Nimettyä ryhmää kutsutaan tyky-ryhmäksi. Ryhmällä tulee olla organisaation eri alojen asiantuntemus ja ryhmään voi kuulua esimerkiksi johdon, henkilöstöhallinnon, henkilöstöryhmien, esimiesten ja työterveyden edustajia. Sekä työhyvinvoinnin edistäminen, että työkyvyn ylläpito tulee nähdä osa organisaation jatkuvaa toimintaa. Tyky-toimintaa täytyy voida mitata ja tulokset voidaan koota yhteen ja sisällyttää esimerkiksi organisaation henkilöstötilinpäätökseen. (Rauramo 2008, 24–25.)

Rauramon mukaan säännöllisellä ja kohtuullisella liikunnalla on myönteisiä vaikutuksia sekä työkykyyn, vapaa-ajanviettoon, että uneen. Hyvinvoiva ja hyväkuntoinen ihminen pystyy toimimaan täysipainoisesti työelämässä ja yksityiselämässä. Työpaikalla järjestettävän työliikunnan tavoitteena on saada ihmiset harrastamaan liikuntaa, kannustaa liikunnan säännöllisyyteen ja tukea aktiivisesti liikkuvia. Tänä päivänä samaa työmäärää on tekemässä yhä pienempi ja iäkkäämpi joukko ihmisiä. Tämä vaatii työntekijöiltä jakamisen lisäksi myös tasapainoisen vapaa-ajan. Organisaation hyvin suunnitellut liikuntamahdollisuudet voivat merkittävästi edistää työhyvinvoinnin kokonaisuutta. On tutkittu, että noin kaksikymmentä prosenttia henkilöstöstä käyttävät kahdeksankymmentä prosenttia koko organisaation liikuntamäärärahoista ja että toiminta keskittyy usein kilpaurheilun tukemiseen. Miten saataisiin loput kahdeksankymmentä prosenttia henkilöstöstä mukaan liikkumaan? (Rauramo 2008, 61–63.) Esimerkkejä liikunta-aktiivisuuden herättämiseen ovat Rauramon (2008, 63–64) mukaan:

- luonnossa liikkuminen
- mieluisia lajeja

- henkilökohtainen neuvonta ja ohjaus
- mahdollisuus kokeilla ryhmässä eri liikuntalajeja
- hyötyliikunta
- työmatkaliikunta

Työterveyslaitos kirjoittaa, että tutkimusten mukaan oikein toteutettuna tyky-toiminta kehittää henkilöstön työkykyä, terveyttä, työpaikan toimivuutta, työilmapiiriä sekä työmotivaatiota. Työkykyä ylläpitävää toimintaa tulee tulevaisuudessa kehittää niin, että se vastaa myös työelämän muuttuvia tarpeita. Näin painopiste siirtyy fyysisen työkyvyn ylläpitämisen ohella myös henkisen ja sosiaalisen työkyvyn, työyhteisöjen toimivuuden sekä ikääntyneiden työkyvyn ja osaamisen varmistamiseen. On tärkeää, että tyky-toiminta ulottuu kaikille työntekijöille organisaatiossa. Tehtyjen tutkimuksien mukaan tuloksista voidaan päätellä, että ammattitaitoisesti ja pitkäjänteisesti toteutettu tyky-toiminta tukee myös työssä jatkamista ja työkyvyn säilymistä. Samalla tyky-toiminta parantaa organisaation kannattavuutta ja toimintakykyä kestäväällä tavalla. (Työterveyslaitos 2009.)

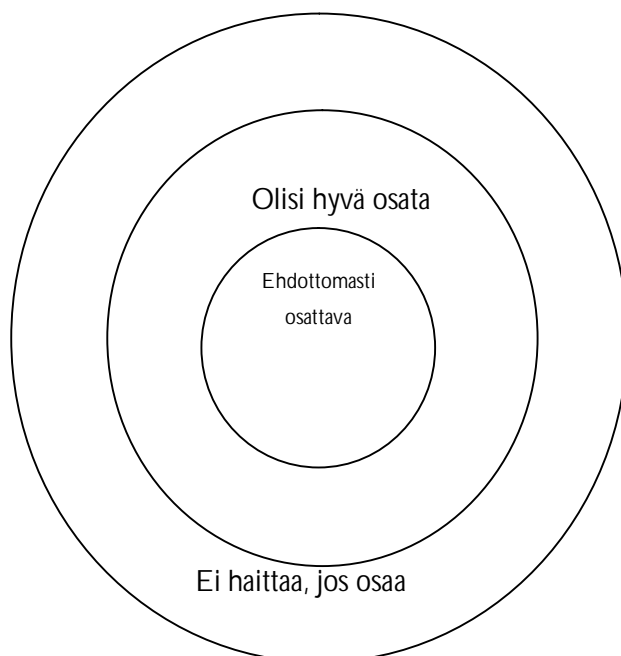
Onnistunut tyky-toiminta edellyttää Työterveyslaitoksen mukaan yhteistyötä työyhteisön ja työpaikan eri osapuolten kanssa, sekä aktiivista sitoutumista ja osallistumista. Tärkeää on muistaa, että yhteistyö antaa kaikille osapuolille mahdollisuuden vaikuttaa tyky-toiminnan suunnitteluun. Työhyvinvointia tulisi edistää johtamisen ja esimiestyön kaikilla eri tasoilla. Työterveyshuoltolaissa painotetaan lisäksi toiminnan suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta, sekä työterveyshuollon osuutta työ- ja toimintakyvyn edistäjänä. Tyky-toimintaan liittyy läheisesti käsite työhyvinvointi. Tällöin kiinnitetään huomiota koko työyhteisössä koettuun hyvinvointiin sekä työyhteisön toimivuuteen. (Työterveyslaitos 2009.)

2.6 Ammatillinen osaaminen

Viitalan mukaan osaamisen voi eritellä kolmeen eri kategoriaan: tukeva osaaminen, perusosaaminen ja kriittinen osaaminen. Tukeva osaaminen liittyy usein organisaation hallinto- ja tukipalveluihin, jotka palvelevat lähinnä organisaation sisäisiä asiakkaita. Perusosaaminen on sitä osaamista, joka on välttämätöntä kaikille yrityksille ja organi-

saatiolle perustehtävien hoitamiseksi. Kriittinen osaaminen on sitä osaamista, joka on kilpailukyvyn kannalta kriittistä. (Viitala 2007, 177–178.)

Aarnikoivun mielestä ammattitaito voidaan jakaa työprosessien ja työtehtävien hallitsemisen näkökulmasta keskeiseen osaamiseen ja keskeistä osaamista tukevaan reunaosaamiseen (kuvio 10). Työsuorituksen onnistumisen näkökulmasta keskeisen osaamisen hallitseminen on välttämätöntä ja tukevan reunaosaamisen hallitseminen täydentää keskeistä osaamista. Ammattitaidon kehittämisen kasvun merkitys korostuu nykypäivän työtehtävissä kovinkin voimakkaasti. Jatkuvasti muuttuvat työympäristöt, työtehtävät sekä eri ammateissa vaadittava osaaminen edellyttävät jatkuvaa ja elinikäistä oppimista sekä ammatillisen osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä. (Aarnikoivu 2010, 66–67.)



Kuvio 10. Keskeinen osaaminen ja reunaosaaminen (Aarnikoivu 2010–67)

Mönkkösen ja Roosin mukaan erityisesti organisaatiomuutosten keskellä organisaatiot joutuvat jatkuvasti miettimään, mitä osaamista kannattaa tuottaa itse ja mitä osaamista kannattaa hakea ulkopuolisina palveluina. Aktiivisesti omaa osaamista kehittäviä organisaatioita kutsutaan oppiviksi organisaatioiksi. Tällä käsitteellä halutaan korostaa sitä, että organisaation toimintakulttuuria, jossa osallistava oppiminen kaikilla organisaation eri tasoilla on mahdollista. Organisaatiot käyttävät usein työkaluna erilaisia osaamiskartoituksia, mutta niiden toimivuus on hieman kyseenalaista. Ongelmana on se, että

osaamisalueet eritellään liian pieniksi yksityiskohdiksi tai ne tehdään numeraalisesti ras-
kaaksi tietojärjestelmien kautta. (Mönkkönen & Roos 2010, 203–204.)

Aarnikoivun mukaan ammattitaidolla tarkoitetaan koko oman työprosessin hallintaa ja
kykyä toimia vaihtuvissa tilanteissa. Ammattitaito edellyttää työntekijältä harjaantumi-
sen lisäksi tietoa. Ammattitaito koostuu monesta eri osataidoista ja voidaan jakaa pie-
nempiin kokonaisuuksiin. Lehtisalonen & Raivola (1999) mukaan ”ammattitaito on ky-
kyä toimia ennalta määriteltyjen teknisten tai käytännöllisten sääntöjen mukaisesti.”
Helakorven (1992) mielestä ”ammattitaito on hankittu kokemuksella, harjoittelulla,
koulutuksella tai luontaisilla kyvyillä.” Vertasen (2002) mukaan ”ammattitaito on dy-
naaminen, toimintaympäristön, työtehtävien, välineiden, työpaikan vaatimusten ja yksi-
löllisen vireystilan mukaan muuttuva ja kehittyvä ominaisuus.” (Aarnikoivu 2010, 66.)
Erilaisia tapoja joilla voidaan jakaa osaamista, päivittäisessä työssä ovat Otalan & Aho-
sen (2003, 118) mukaan:

- perehdytys ja työnkierto
- työohjeet ja selkeä vastuu niiden päivittämisestä
- työkierto
- ristiinoppiminen, eli opetellaan toisen tehtäviä
- harjoittelu ja kokeilu
- onnistumisen ja epäonnistumisen yhteinen pohdinta

Rauramo toteaa, että työhön liittyvä oppiminen tapahtuu suuremmaksi osaksi työpai-
koilla ja siksi työelämä vaatii asiantuntijuutta sekä ammatillista osaamista. Työtä tehdään
lyhyissä työsuhteissa ja pätkissä ja on siksi osaamisen kehittymisen kannalta todella
haastavaa. Työssä oppimisessa on tärkeää oppimismotivaation ylläpitäminen. Osaajaksi
ei tulla ainoastaan koulutuksen kautta, vaan pitkälti myös ammatinharjoittamisen kaut-
ta. Työelämän perustaitoja ovat Rauramon mukaan sosiaaliset taidot, oppimisen taidot,
tiimi- tai ryhmätyötaidot sekä systeemiajattelu. Organisaatiolla tulee myös olla keinoja
arvioida osaamista. Kun määritellään osaamistarpeita, on otettava huomioon miten työ
suoritetaan tehokkaasti ja mitä osaamista se edellyttää. Esimiehellä on päävastuu oppi-
misen ja osaamisen kehittämisestä. Hyvillä kokouskäytännöillä ja kehityskeskusteluilla
on myös vaikutus osaamisen kehittämisessä. Henkilöstön koulutus voidaan toteuttaa

ulkopuolisen kouluttajan avulla oman yksikön toteuttamana tai oman henkilöstön kesken. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että oma työ mahdollistaa jatkuvan kehityksen ja tarjoaa oppimiskokemuksia. Motivaatio on myös voima, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta on tärkeä, että työntekijä itse oppii kehittämään ja suunnittelemaan omaa työtä, työympäristöä ja työtapoja sekä hallitsee omassa työssään tarvittavat koneet, välineet ja laitteet. Osaamista tukeva ja oikeudenmukainen johto, vaikuttaa huomattavasti työntekijän, työyhteisön ja koko organisaation oppimiseen. Työntekijälle on tärkeää antaa mahdollisuuksia oman työnsä kehittämiseen. (Rauramo 2008, 169–170.)

Mönkkönen & Roos kertovat, että osaamisen kehittämissuunnitelman laatiminen on tärkeä osa ammatillista kehittämisprosessia. Osaamisen kehittämissuunnitelma tehdään osaamiskartoituksessa määritettyjen haasteiden perusteella. Suunnitelman tulee olla konkreettinen sekä aikataulutettu ja suunnitelmassa pitää olla määriteltynä vastuunhenkilöt ja seurantatoimenpiteet. Kehittämisalueilta ei saa olla liikaa, vaan mieluummin tulee keskittyä vuosittain strategisesti merkittäviin kokonaisuuksiin. Osaamisen kehittämisen tulokset ovat harvoin eksakteja ja tarkoin mitattavissa, vaan ne ilmenevät enemmän yhteistyönä ja keskustelun lisäämisinä. (Mönkkönen & Roos 2010, 220.)

Aarnikoivun mielestä ammattitaidon kehittäminen ei ole ainoastaan työntekijän vastuulla, vaan työntekijä joka omaa hyvät työelämäntaidot voi myös itse vaikuttaa omaan ammatilliseen kehittymiseen. Työnantajan rooli on enimmäkseen toimia työntekijän tukena hänen ammatillisessa kehittämisprosessissa. (Aarnikoivu 2010, 68.)

2.7 Organisaatiomuutos

Organisaatiomuutokset ovat osa nykypäivän työelämää ja yhä useampi työntekijä kokee työuransa aikana yhden tai useamman organisaatiomuutoksen. Organisaatiomuutosten suurin syy on yritysten kilpailukyvyyn ja työn tuottavuuden lisääminen. Organisaatiomuutoksen toteutustapa vaikuttaa paljon muutoksen onnistumiseen. Tärkeintä muutosprosessissa on varmistaa henkilöstön motivaatio ja hyvinvointi. (Työterveyslaitos 2011, 5.)

Valtee kirjoittaa, että organisaatiomuutos voidaan määritellä seuraavasti; ”organisaatio vähitellen siirtyy nykyisestä toimintatavasta uuteen ja toisenlaiseen elämänmenoon.” Organisaatiomuutoksen äärimmäisenä muotona on se, että organisaatio lakkaa toimimasta kokonaan. Organisaatiomuutoksen tarkoitus on päästä kokonaisuuden kannalta parempaan tilaan, kuin mihin spontaanisti päästäisiin. (Valtee 2002, 9.)

Työterveyslaitos kertoo, että tutkimuksissa, jotka käsittelevät organisaatiomuutoksia on havaittu, että organisaatiomuutoksella on hyvinkin selkeä vaikutus henkilöstön terveyteen ja työhyvinvointiin. Nämä vaikutukset ovat usein negatiivisia. Työntekijät ovat usein yritysten tärkein voimavara ja siksi on huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista muutosprosessin aikana. Työterveyslaitoksen PHYRES-tutkimuksessa (Psychological health and well-being in restructuring: Key effects and mechanisms) tutkittiin organisaatiomuutoksen vaikutuksia työhyvinvointiin. Tutkimuksesta selvisi, että organisaatiomuutokset vaikuttavat työntekijän työkykyyn, stressiin ja sairauspoissaoloihin. Tutkimuksesta ilmeni myös, että esimieheltä saadun tuen määrä vähenee muutosprosessissa ja ristiriidat lisääntyvät alaisten kanssa. (Työterveyslaitos 2011, 6-8.)

Juutin ja Virtasen mukaan organisaatiomuutoksia on monenlaisia ja ne voivat olla isoja tai pieniä sekä voivat kohdistua esimerkiksi organisaation rakenteisiin tai paikkakunnalta toiselle muuttamiseen. Julkishallinnossa tapahtuu tällä hetkellä paljon uudistuksia ja kehittämishankkeita. Kuntapuolella vastaavasti on käynnissä kuntauudistus. (Juuti & Virtanen 2009, 16–20.) Pontevan mielestä muutos lähtee useasti siitä, että tunnistetaan organisaatiossa jokin uusi tarve tai epäkohta ja siihen halutaan puuttua. Muutoksen ollessa pieni tai suuri, se on aina haaste organisaatiolle. Onnistunut muutos tarvitsee aina muutokseen sitoutuneen johdon ja esimiestoiminnan. Ketään ei voi pakottamalla saada muuttumaan, vaan muuttumisen into tulee löytyä jokaisesta meistä itsestämme. Työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää, että hän näkee itsensä ja oman työnsä myös osana organisaation toimintaa myös muutoksen jälkeen. Esimiesten ja johdon tulee tukea henkilöstöä johdonmukaisella toiminnallaan tässä prosessissa. (Ponteva 2010, 10–19.)

Pontevan mielestä tyydyttämällä kaikkien ihmisten perustarpeet kuten hyvinvointi ja yhteyden kokeminen, taataan työntekijöiden sisäinen motivaatio muutosprosessissa. Sisäinen motivaatio sitouttaa työntekijät organisaatioon. Ihmisen ollessa motivoitunut

hän ei vieraannu muutoksessa. Organisaation sitoutumiseen vaikuttavat myös erilaiset tekijät kuten johtaminen, työmotivaatio ja työtehtävien vaihtelevuus sekä haastavuus. Pontevan toteaa, että sisäinen motivaatio on avain muutosinnon löytämiseen. Sisäinen motivaatio ei kuitenkaan aina ole itsestään selvyys, vaan motivaatio ohjautuu useasti ulkoapäin ja siitä voi seurata ongelmia jos esimerkiksi organisaatio lannistaa työntekijää, niin se lisää pahoinvointia. Tärkeintä koko organisaation muutosprosessissa on lisätä työntekijöiden hyvinvointia, koska se lisää muutoksenmyönteistä näkemystä ja lisää itse muutostoa. (Ponteva 2010, 33–35.)

Erämetsän mukaan hyvä tiedonkulku mahdollistaa muutoksen ja kehityksen. Kommunikaatio ja viestintä ovat muutosprosessin suurin haaste ja organisaation yksi tärkein toiminto ja sitä ei voida vastuuttaa ainoastaan yhdelle ihmiselle tai osastolle. Muutosprosessissa jokaisen työntekijän tulee kehittää omaa viestintä- ja vuorovaikutustaitoa, eikä ainoastaan syyllistää talon johtoa huonosta tiedonkulusta. Miten saamme selvitettyä saavatko kaikki yksiköt ja osastot tarvittavan tiedon? Mitä johdon pitää kertoa alaisilleen ja mitä pitää jättää kertomaatta? (Erämetsä 2003, 61–63.) Erämetsän (2003, 64–65) mukaan hyvin toimiva viestintä- ja vuorovaikutus:

- poistaa päällekkäisyyksiä
- vähentää epävarmuutta ja pelkoa
- luo yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa
- parantaa ihmisten välistä luottamusta
- poistaa väärinkäsityksiä
- mahdollistaa oikea-aikaisuuden
- varmistaa riittävän tiedon siirtymisen

Erämetsä kirjoittaa, että johtamisen merkitys muutoksessa on suuri ja myös esimiestyön ja esimiesroolin merkitys on suuri muutosprosessissa. Onnistunut esimiestyö ja johtaminen ovat ratkaisevat tekijät onnistuneessa muutosprosessissa. Hyvän esimiehen piirteisiin kuuluvat Erämetsän (2003, 122–126) mukaan seuraavat tekijät:

- strateginen suunnittelu
- toimiminen organisaation keulakuvana

- riittävä kommunikointi joka suuntaan tasapuolisesti
- työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen
- toimiminen esimerkkinä muun muassa myönteisyydessä ja kommunikoinnissa

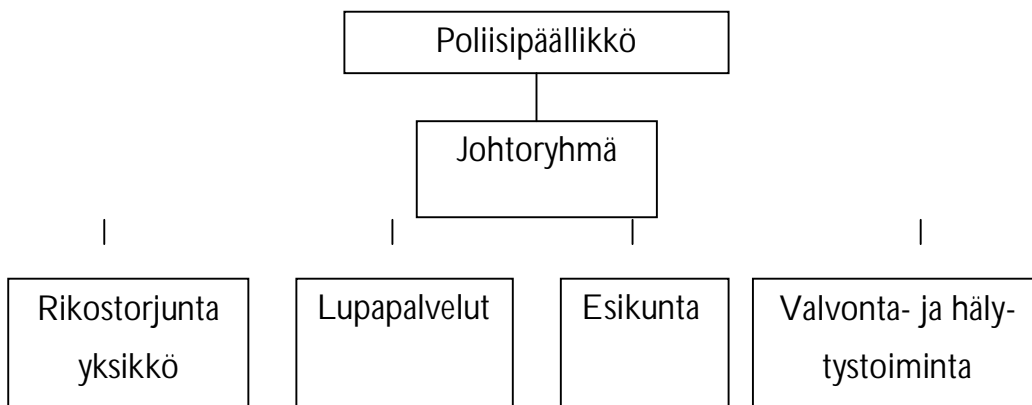
Aarnikoivu kertoo, että muutos on arkea 2000-luvun organisaatioissa. Käsiteltäessä muutosten läpivientiä, puhutaan usein siitä, että muutoksen johtaminen on esimiehen käsissä. Aarnikoivun (2008, 140) mukaan ”enemmän tulisi nostaa esiin, mitä jokainen työntekijä itse voi tehdä kyetäkseen sitoutumaan muutokseen ja toimimaan sen suuntaan.” Työntekijältä odotetaan nykypäivänä kykyä toimia muutoksessa ja nopeaa sopeutumiskykyä uusiin tilanteisiin. Kykyä toimia muutoksessa voidaan myös kuvata sanoilla muutostaidot sekä muutososaaminen, koska muutostilanteessa työntekijän tulee itse hakea tietoa ja pyrkiä ymmärtämään muutosta. Muutostilanteessa hän pyrkii selvittämään muutoksen peruskysymykset, jotka ovat: miksi, mihin, miten ja mitä? Vastaukset näihin kysymyksiin tukevat motivoitumista muutokseen, selventävät keinot sekä kertoo keinot millä päästään tavoitetilään. (Aarnikoivu 2008, 140–141.)

Työturvallisuuskeskuksen mukaan muutosten hallinta vaikuttaa työhyvinvointiin merkittävästi, koska muutostilanteissa kärsivät työn hallittavuus, sekä epävarmuus lisääntyy ja työn mielekkyys vähenee. Muutokset ovat nykyään enneminkin vakiintunut käytäntö kuin trendi, koska muutosten tarve kasvaa ja määrä lisääntyy vauhdilla. Muutokset ovat myös entistä enemmän monimutkaisempia ja niiden väli entistä lyhyempiä. Suurin haaste organisaatioissa on saada työntekijät jaksamaan ja voimaan hyvin muutoksista huolimatta. Muutoksia suunnitellessa kannattaa aina harkita johtaako muutos varmasti parempaan tilanteeseen, kuin nykytilanne on? On oltava rohkeutta pidättäytyä vanhassa, silloin kun todetaan, ettei muutos tuo tilanteeseen lisäarvoa. Mikäli muutostilanteeseen päätetään lähteä, on tärkeää valmistautua siihen kunnolla. (Työturvallisuuskeskus 2010, 21–22.)

3 Itä-Uudenmaan poliisilaitos kohdeorganisaationa

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen toimiala on poliisitoimi, jonka tehtävänä on valvoa ja auttaa kansalaisten toimintaa. Poliisin päätehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten sekä alueella olevien yhteisöjen ja alueen asukkaiden kanssa. Poliisin on suoritettava myös muut sille erikseen säädetyt tehtävät ja annettava jokaiselle tehtäväpiiriinsä kuuluvaa apua Suomen perustuslain mukaan poliisin toiminnan tulee aina perustua lakiin. (Poliisilaki 7.4.1995/493.)

Itä-Uudenmaan poliisilaitos



Kuvio 11. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen organisaatiorakenne

Itä-Uudenmaan poliisilaitos on aloittanut toimintansa 1.1.2009 Loviisan, Porvoon ja Vantaan poliisilaitosten yhdistyessä Pora I yhteydessä. Poliisilaitos vastaa toimialueellaan yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämisestä, rikosten ennalta estämisestä ja rikostutkinnasta sekä poliisin lupapalveluiden tuottamisesta. Poliisilaitoksessa on neljä eri toimintalinjaa (kuvio 11), jotka ovat rikostorjunta, lupapalvelut, hallinto- ja esikuntapalvelut sekä valvonta- ja hälytystoiminta. Toimintalinjat koostuvat yksiköistä ja toimistoista. Poliisilaitosta johtaa poliisipäällikkö. (Itä-Uudenmaan poliisilaitos 2009.)

3.1 Toiminta-ajatus, visio ja arvot

Poliisin toiminnalliset tavoitteet asetetaan Poliisihallituksen vahvistamassa toiminta- ja taloussuunnitelmassa. Poliisi toteuttaa tehtävänsä yhteistyössä muiden viranomaisten ja kansalaisten kanssa. Poliisin yleisen vision mukaan Suomi on Euroopan turvallisin maa, minkä takeena on ammattitaitoinen, palvelualtis, luotettava, yhteistyöhakuinen ja tehokkaasti organisoitu poliisi. Poliisin tulostavoitteet asetetaan valtakunnallisesti valtion talousarviossa sekä yksityiskohtaisesti poliisihallituksen ja poliisiyksiköiden välisissä tulossopimuksissa. Poliisiyksiköiden päälliköt vastaavat yksiköidensä määrärahojen riittävydestä ja tuottavuustavoitteiden saavuttamisesta. Poliisilaitoksen tavoitteet vuosille 2011–2015 ovat (toiminta- ja taloussuunnitelman 2011) mukaan seuraavat:

- tehostaa ennaltaehkäisevää toimintaa
- huolehtia ihmisten ja yhteiskunnan turvallisuudesta muuttuvissa oloissa
- toteuttaa aktiivista ja vastuullista maahanmuuttopolitiikkaa
- varmistaa ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilöstö

Poliisin yleiset arvot ovat:

- oikeudenmukaisuus
- ammattitaito
- palveluperiaate
- henkilöstön hyvinvointi

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen visio on:

Arvostettua, ajassa kehittyvää turvallisuutta - yhdessä tekemällä

Sana ”arvostettu” luo mielikuvan siitä, että poliisitoiminta on uskottavaa ja ammattitaitoista. ”Ajassa kehittyvää turvallisuutta” kuvaa sitä, että Itä-Uudenmaan poliisilaitos seuraa aikaansa ja kehittää toimintaansa toimintaympäristönsä muutosten mukana. Organisaatio, joka tunnistaa toimintaympäristönsä ja jopa ennakoi sitä, menestyy. ”Yhdessä tekemällä” kuvaa hyvin sitä, että poliisi on tärkeä turvallisuustoimija yhdessä muiden

turvallisuustoimijoiden kanssa. Se kuvaa poliisin tapaa sisäisesti ja ulkoisesti kohdata ja tehdä asioita.

3.2 Poliisihallinnon aikaisemmat organisaatiomuutokset

Sisäasiainministeriö asetti vuonna 2006 hankkeen poliisin hallintorakenteen uudistamiseksi. Hallintorakenneuudistuksen ensimmäisessä vaiheessa (Pora I) toteutettiin paikallispoliisin rakenneuudistus. Pora I astuessa voimaan 1.1.2009 poliisilaitosten määrä väheni 90:stä 24 poliisilaitokseen. Poliisin hallintorakenneuudistuksen toisessa vaiheessa (Pora II) uudistettiin lääninjohtoa, poliisin ylijohtoa sekä valtakunnallisia yksiköitä. Muutos astui voimaan vuoden 2010 alusta.

Koko poliisihallintoa koskeva hallintorakenteen uudistus (Pora III) toteutetaan vuosina 2014–2015. Hallintorakenteen uudistamisella vahvistetaan poliisiyksiköiden toimintakykyä, uudelleen arvioimalla niiden tehtäväkenttää ja vähentämällä poliisiyksiköiden määrää. Pora III tavoitteena ovat, että poliisin keskeiset toiminnalliset tulokset tulevat säilymään pitkällä aikavälillä nykyisellä hyvällä tasolla. Tavoitteena on myös lisätä toiminnan tehokkuutta ja yksinkertaistaa organisaatiota. Pora III yhteydessä tullaan myös toteuttamaan lupapalveluiden sähköisten palveluiden kehittämishanke, poliisiasiain toiminnanohjausjärjestelmähanke sekä automaattisen liikennevalvonnan kehittämishanke. Pora 3 hankkeella tavoitellaan 35 miljoonan säästöjä ja hallintorakenteen kehittämisellä taloudellinen säästötavoite on vuodesta 2016 lähtien 2,5 miljoonaa euroa. Henkilöstöä tullaan vähentämään Pora I ja II vaiheen mukaisesti vuosien 2007–2016 välisenä aikana noin 670 henkilötyövuotta. Pora III on asetettu valtakunnallinen hanke-ryhmä, jonka jäsenet edustavat laajalla alueella poliisin eri toimijoita. (Asetus poliisin hallintorakenteen kehittämishankkeen asettamisesta SM022:00/2012.)

3.3 Virkistys- ja tyky-toiminta

Itä-Uudenmaan poliisilaitos pitää säännöllistä ja tavoitteellista omaehtoista liikuntaa ja työpaikkaliikuntaa tärkeänä. Säännöllisellä liikunnalla ylläpidetään ja kohennetaan työkykyä ja lisätään omaa työssä jaksamista sekä estetään työkyvyn alenemista. Työpaikkaliikunta täydentää omaehtoista liikuntaa. Työpaikkaliikunta voidaan harjoittaa kaksi

tuntia viikossa työajalla ja se koskee ainoastaan poliiseja ja vartijoita. Toimistohenkilökunta voi osallistua työpaikkaliikuntaan omalla ajalla. Poliisilaitos pyrkii järjestämään, tukemaan ja ohjaamaan työpaikkaliikuntaa vuokraamalla erilaisia liikuntatiloja, ylläpitämällä kunto- ja harjoittelusalia, hankkimalla monipuolisia varusteita, palkkaamalla ohjaajia ryhmäliikuntatilaisuuksiin, hankkimalla pelivuorolippuja ja tukemalla uintia. Poliisilaitos järjestää myös kaksi kertaa vuodessa yhteisen liikuntatapahtuman koko henkilöstölle. Virkistystoimintaa tuetaan antamalla jokaiselle henkilölle 35 euroa vuodessa virkistymiseen ja virkistymispäivät järjestetään yleensä oman osaston kanssa työajalla. (Liikuntaohje 2009.)

Vuosittain laadittavalla ja vahvistettavalla liikuntabudjetilla ja työtoimintasuunnitelmalla varmistetaan liikunnan toteuttamista ja sen edellytyksiä. Ministeriön edellyttämät poliisien kuntotestaukset toteutetaan vähintään kahden vuoden välein ja laitoksen käytössä ovat kaikki siihen tarvittavat laitteet. Kuntotesteihin osallistumista ja liikuntaa tulee käsitellä vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Poliisilaitoksessa on nimettyjä liikuntayhdyshenkilöitä, jotka suunnittelevat ja toteuttavat liikuntaa yhdessä liikuntavastaavien kanssa. Liikuntayhdyshenkilöt huolehtivat muun muassa kuntotestauksista, salien ja harjoittelutilojen vuokrauksesta, kuntosalien kunnosta sekä laitteiden hankinnoista. Laitoksen erillinen työryhmä suunnittelee ja esittelee työbudjetin sekä työtoimintasuunnitelman. Työtoimintasuunnitelman laatiminen ei kuitenkaan ole toteutunut vuosittain. (Liikuntaohje 2009.)

3.4 Johtamisjärjestelmä

Koko poliisilaitosta johtaa poliisipäällikkö, jonka apuna on poliisilaitoksen muu johto, johtoryhmät, ohjausryhmä sekä esikunta. Jokaista poliisipalvelulinjaa johtaa oma linjanjohtaja ja jokaisella yksiköllä on tehtävään määrätty tulosjohtajat. Tulosjohtajina toimivat ylikomisariat. Linjanjohtajat vastaavat omien linjojen tuloksellisuudesta, kehittämisestä sekä toiminnasta. Yksikönjohtajat vastaavat oman yksikkönsä toiminnasta, määrärahojen käytöstä sekä siitä, että tehtävät hoidetaan tarkoituksenmukaisesti ja taloudellisesti. Tulosaluejohtaja johtaa oman tulosalueensa toimintaa ja vastaa siitä, että tehtävät hoidetaan tehokkaasti ja tuloksellisesti ja vastaa myös laitoksen sidosryhmäyhteistyöstä. (Ohjesääntö 2011.)

Johtoryhmien tehtävänä on toimia asiantuntijaryhminä, jotka tukevat strategisten asioiden ja linjausten valmistelua, poliisilaitoksen toiminnan koordinoitua sekä merkittävien asioiden päätöksentekoa. Johtoryhmään kuuluvat poliisipäällikön lisäksi poliisilaitoksen muu johto, sekä henkilöstön edustajat. Johtoryhmän muihin tehtäviin kuuluvat kehittämishankkeiden valmistelu ja käsittely, toiminta- ja tulossuunnitelman valmistelu, talousarvioesityksen ja määrärahojen kohdentaminen sekä tulostavoitteiden ja talousasioiden seuranta. Poliisilaitoksen ohjausryhmään kuuluvat poliisipäällikkö, linjanjohtajat sekä muut poliisipäällikön erikseen määrätyt henkilöt. Ohjausryhmän tehtäviin kuuluvat erilaisten asioiden valmistelu johtoryhmään, sekä muut päivittäiset asiat. Jokaisella palvelulinjalla on oma ohjausryhmänsä. Muun henkilöstön esimiehenä toimivat päällystön edustajat. Esimiestehtävässä toimivan henkilön tulee puuttua havaitsemaansa virheeseen tai muuhun vääränlaiseen toimintaan. Esimiehen tulee välittää tieto väärinkäytöksestä ylemmälle johdolle. (Ohjesääntö 2011.)

3.5 Poliisilaitoksen sisäinen viestintä

Poliisin viestinnän strategiset tavoitteet, viestinnälle asetetut vaatimukset sekä vastuut, prosessit ja organisointi ovat määritetty poliisin viestintästrategiassa ja poliisin viestintää koskevassa määräyksessä. Poliisihallitus vastaa poliisin sisäisen ja ulkoisen viestinnän kehittämisestä, ohjauksesta, sekä yhteensovittamisesta. Poliisihallitus kehittää välineitä poliisin viestintään, sekä ohjaa myös viestinnän koulutusta ja tutkimusta. Poliisiyksikön päällikkö vastaa siitä, että viestintä on organisoitu tukemaan poliisiyksikön toimintaa ja viestintä on mukana päätöksenteossa ja suunnittelussa ja siitä, että henkilöstö on saanut riittävästi perehdytystä sen hoitamiseen. Viestinnälle asetetaan tavoitteet vuosittain ja sitä arvioidaan osana organisaation toiminnan ja talouden suunnittelua. Poliisipäällikkö vastaa viestinnän resursseista ja siitä, että viestintä organisoidaan ja toteutetaan kaikissa tilanteissa viestinnästä annettujen ohjeiden mukaisesti. (Poliisin sisäisen ja ulkoisen viestinnän käsikirja 2009.)

Poliisilaitoksen tiedottaja toimii johdon ja organisaationsa tukena ja asiantuntijana tiedottamisessa ja laajemmin koko viestinnässä sekä ohjaa viestinnän ja tiedottamisen käytännön toteuttamista. Hän suunnittelee ja kehittää organisaation viestintää sekä koordinoi käytännön viestintätoimia. Lisäksi tiedottaja huolehtii siitä, että viestinnän ajantasainen

ohjeistus ja tukimateriaali ovat saatavilla. Tehokas viestintä edellyttää, että tiedottaja kuuluu myös poliisilaitoksen johtoryhmiin ja on läsnä yhteistoimintaelinten kokouksissa. Jokainen poliisilaitoksen työntekijä on vastuussa omien toimenkuvansa liittyvien asioiden viestimisestä. Viestintä on osa projektien ja hankkeiden suunnittelua ja toteutusta. Virkamiehen velvollisuus on informoida viestintää hoitavia henkilöitä riittävän aikaisessa vaiheessa vireille tulevista ja ratkaistavista asioista. Vastaavasti tiedottaja informoi muita virkamiehiä heidän tehtäviensä hoidon kannalta merkittävistä asioista. (Poliisin sisäisen ja ulkoisen viestinnän käsikirja 2009.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan toimivaa vuorovaikutusta ja tiedonsaantia poliisiyksiköiden sisällä ja niiden välillä ja sen avulla varmistetaan, että kaikilla organisaatiossa toimivilla on tiedossaan toiminnan tavoitteen ja työn tekemisen kannalta oleellinen tieto. Poliisilaitoksen johdolla ja lähiesimiehillä on keskeinen rooli viraston sisäisessä tiedonkulussa. Avoin ja vuorovaikutteinen sisäinen viestintä vahvistaa yhteisöllisyyttä, lisää henkilöstön työtyytyväisyyttä, vahvistaa luottamusta organisaation johtoon sekä edistää toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. Henkilöstön kokemukset työyhteisönsä viestinnästä ovat vahvasti riippuvaisia siitä, miten sitoutuneita organisaation johto ja lähiesimiehet ovat hyvään sisäiseen viestintään. Toisaalta jokaisella työntekijällä on myös vastuu etsiä tarvitsemaansa tietoa ja välittää itsellään oleva olennainen tieto niille, jotka tietoa tarvitsevat. Onnistunut työyhteisöviestintä auttaa vahvistamaan myös omaa ammatti-identiteettiä. Hyvä sisäinen viestintä on aina myös onnistuneen ulkoisen viestinnän edellytys. Poliisilaitoksen sisäinen viestintä perustuu viestintäsuunnitelmaan, jossa on määritelty poliisilaitoksen viestinnän keskeisemmät periaatteet, tavoitteet, vastuut ja tehtävät. Viestintäsuunnitelmaa seurataan ja kehitetään jatkuvasti ja poliisin viestintää säätelevät myös erilaiset lait. Sisäinen viestintä tapahtuu seuraavien viestintäkanavien kautta: sähköposti, intra-sivut, palaverit ja osastokokoukset ja videoneuvottelut, sharepoint sekä yhteiset levyasemat. (Viestintäsuunnitelma 2011.)

4 Työhyvinvointitutkimuksen toteutus

Osana tätä kehittämistyötä tehtiin työhyvinvointitutkimus Itä-Uudenmaan poliisilaitokselle. Tässä kohdassa käyn läpi tutkimusprosessia ja sen eri vaiheita sekä esittelen tutkimuksen tarkoituksen, tavoitteet sekä tutkimustavan. Kerron myös lähemmin tutkimuksen rajauksesta, käyn läpi tutkimusaineiston keruutavan, analyysitavan, tutkimuksen kyselylomakkeen sekä ryhmähaastattelun.

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Päätutkimusmenetelmänä käytettiin tässä työhyvinvointitutkimuksessa kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena ja tutkimusasetelmana käytettiin kyselytutkimusta, joka on niin sanottu ei-kokeellinen tutkimusasetelma. Kyselytutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat, että havaintoyksikkönä on ihmisiä ja tieto kerätään strukturoiduilla kysymyksiä käyttäen, haastatteleamalla tai antamalla vastaajien täyttää kyselylomake. Taanilan (2013) mukaan ”kun ei-kokeellisessa asetelmassa käytetään riittävän suurta satunnaisesti valittua otosta, niin tuloksia voidaan yleistää koko kiinnostuksen kohteena olevaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin.” (Taanila 2013.)

Koko Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työntekijöitä koskeva työhyvinvointikysely suoritettiin marraskuussa 2012 ja vastausaika oli yksi kuukausi. Työhyvinvointikyselystä saadut vastaukset käsiteltiin ja analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Työhyvinvoinnin kyselylomake sisälsi monivalintakysymyksiä, jossa käytettiin Likertin asteikkoa. Kyselyssä oli myös mukana avoimia kysymyksiä. Kyselyn vastausprosentti oli yhteensä 58,1. Kaikki poliisilaitoksen työntekijät pystyivät vastaamalla työhyvinvointikyselyyn antamaan tietoa ja sitä kautta vaikuttamaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tulosten pohjalta laadittiin ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää poliisilaitoksen työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilannetta, sekä miten voidaan kehittää henkilöstön työhyvinvointia organisaation muutosprosessissa. Tavoitteena oli myös selvittää, mitkä asiat edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin asioita työntekijän näkökulmasta ja siksi lähiesimiehet sekä ylin johto eivät osallistuneet tutkimukseen. Kehittämistehtävänä päätavoitteena oli löytää erilaisia toimintamalleja, joiden avulla voidaan parantaa työyhteisön työhyvinvointia ennen vuonna 2014 tapahtuvaa hallintorakennemuutosta. Kehittämistyön lopputuloksena syntyivät esitykset Itä-Uudenmaan työhyvinvointistrategiaksi vuosille 2013–2015 sekä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma vuodelle 2013.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykset olivat:

”Miten organisaation työhyvinvointia voidaan muutosprosessissa kehittää?”

”Mitkä asiat edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa?”

Tämä työhyvinvointitutkimus käsittelee seuraavia aihealueita: organisaatiomuutos, johtaminen ja esimiestyö, sisäinen viestintä, ammatillinen osaaminen, työyhteisö ja työtoiminta. Kehittämistyön teoreettinen ja empiirinen osa käsittelevät molemmat edellä mainittuja osa-alueita. Kehittämistyön lopputuloksena syntyivät kohdeorganisaatiolle esitys työhyvinvointistrategiaksi sekä työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaksi. Kehittämisehdotuksissa esittelen myös tietoa siitä, miten henkilöstöraportointia voidaan käyttää hyväksi organisaation työhyvinvoinnin kehittämisessä ja miksi organisaation sairauspoissaolojen seuranta on kannattavaa.

4.2 Henkilöstöbarometrin vuosien 2010 ja 2012 tulosten vertailu

Työhyvinvoinnin kehitystä on poliisihallinnossa seurattu systemaattisesti vuodesta 1999 lähtien määräväuosin toteutetuilla poliisin henkilöstöbarometrikyselyillä. Poliisin valtakunnallinen henkilöstöbarometri on työkalu, joka auttaa kehittämään henkilöstön hyvinvointia, johtamista ja organisaatioilmastoa. Poliisin henkilöstöbarometri toteutetaan koko poliisihallinnon henkilöstöön kohdistuvana kyselynä. Henkilöstöbarometrin avulla saatavat tiedot eivät riitä kehittämään asioita poliisilaitostasolla, koska henkilöstöbarometri toteutetaan valtakunnallisesti poliisiammattikorkeakoulusta käsin ja koska poliisilaitoksissa ei ole nimettyjä vastuuhenkilöitä toteuttamaan barometrin avulla saatavia kehittämistarpeita. Olen käyttänyt poliisin valtakunnallista henkilöstöbarometriä apuna

tutkimusaiheen rajauksessa. Olen vertailut Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen barometrin tuloksia vuosilta 2010 ja 2012. Vertailussa olen erityisesti kiinnittänyt huomiota niihin asioihin, jotka ovat huomattavasti menneet huonompaan suuntaan vuoden 2012 barometrissä. Olen myös vertailut ja tarkastellut eri tekijöiden keskiarvosanoja.

Vastauksissa, jotka liittyivät ylimmän johdon toimintaan, kiinnitin erityistä huomioita seuraaviin asioihin. Kaksikymmentäseitsemän prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että ylin johto on erittäin tai melko epäonnistunut organisaation ja toimintatapojen kehittämisessä (vuonna 2010, 13 %). Lähes puolet (43 %) henkilöstöstä vastasi, että ylin johto on erittäin tai melko epäonnistunut henkilöstön työhyvinvoinnin ja jaksamisen varmistamisessa. Keskiarvosana oli tällöin 2.2/4. (Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja 2012.)

Kolmasosa kaikista vastaajista olivat sitä mieltä, että organisaation johtaminen oli kokonaisuudessaan erittäin tai melko epäonnistunutta ja organisaation johtaminen sai kokonaisuudessaan keskiarvosanan 2.4/4. Vuoden 2012 henkilöstöbarometrin vastauksissa jotka liittyvät lähiesimiestoimintaan, oli suuria eroja verrattuna vuoden 2010 vastauksiin. Lähiesimiesten johtamistapaan liittyvä kysymys sai vastauksesi, että 24 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimiesten johtamistapa oli epätoivottavaa ja osaamatonta ja puolet (58 %) vastaajista olivat erittäin tyytyväisiä johtamistapaan. Noin puolet (52 %) vastaajista oli sitä mieltä, että lähin esimies huolehtii erittäin hyvin työntekijän jaksamisesta. (Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja 2012.)

Vuoden 2012 barometrissä 45 % vastaajista oli sitä mieltä, että töissä on jatkuva kiire ja tekemättömien töiden paine on erittäin suuri. Myös luottamuksessa ja avoimuuden puutteessa näkyi suuri tyytymättömyys (24 % vastaajista oli erittäin tyytymättömiä). Kun vuonna 2010 ainoastaan yksi prosentti vastaajista epäili työpaikkansa varmuutta nyt ja tulevaisuudessa, vuonna 2012 luku oli kahdeksan prosenttia. Yhteensä 22 % vastaajista pelkäsi myös menettävänsä työpaikkansa kokonaan ja yli yksi kolmasosa kaikista vastanneista pelkäsivät organisaatiouudistusta sekä muutostilanteita erittäin tai melko paljon. Prosenttiosuus oli kasvanut vuodesta 2010 yhteensä 12 prosentilla. (Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja 2012.)

Yhteensä noin yksi kolmasosa vastaajista oli täysin eri mieltä siitä, että toimintaedellytyksemme ovat palvelutarpeisiin nähden riittävät (organisaatio, osaaminen, aika, yhteistyö, taloudelliset resurssit, työvälineet jne.) Yli kolmannes oli sitä mieltä, että tiedonkulku oli erittäin huono ja sai keskiarvosanaksi 1.9/3. Yksi neljäsosa vastaajista eivät olleet käyneet kehityskeskusteluja kuluvan vuoden aikana ja 38 % vastaajille ei ollut tehty henkilökohtaista kehittämissuunnitelma yhdessä lähiesimiehen kanssa. (Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja 2012.)

4.3 Tutkimusmetodologiana kvantitatiivinen tutkimus

Tutkimustavat voivat jakaa karkeasti kvantitatiiviseen (määrällinen) sekä kvalitatiiviseen (laadullinen) tutkimukseen (taulukko 2). Tutkimustapa riippuu tutkittavasta ilmiöstä. Kun tutkitaan uutta ilmiötä josta ei ole teorian tietoa, käytetään kvalitatiivista tutkimusotetta ja tämän vuoksi se edellyttää aina tutkittavan ilmiön tuntemista. (Kananen 2011, 12–14.)

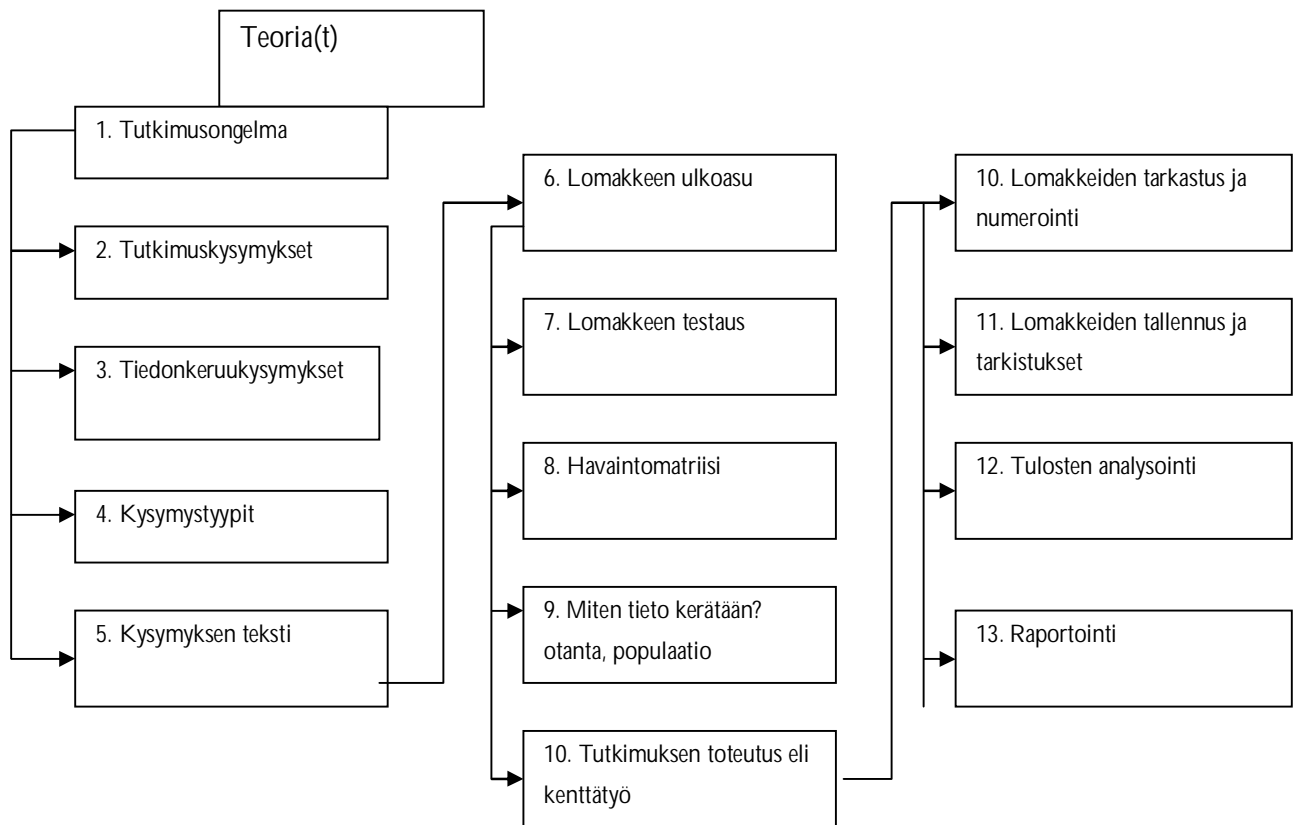
Määrällisessä tutkimuksessa mitataan yleensä tekijöitä, eli muuttujia sekä niiden suhteiden välisiä vuorovaikutuksien laskemista. Määrällinen tutkimus perustuu siis mittaukseen ja mitattavia ominaisuuksiin kuten ikä, suku-puoli ja ammatti. Mittaaminen suoritetaan mittarilla, joilla saadaan määrällinen tieto tai määrälliseen muotoon muutettava sanallinen tieto tutkittavasta asiasta. Kvantitatiivisen tutkimuksen mittareita ovat esimerkiksi kysely-, haastattelu- ja havainnointilomake. Jotta määrällisessä tutkimuksessa voidaan mitata asioita, käsitteet on määriteltävä niin, että ne pystytään mittaamaan. Tämän tutkimuksen päätutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen tutkimus. Yleisin tiedonkeruumenetelmä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kyselylomake. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset toimivat mittareina, jotka esitetään kohderyhmälle. (Kananen 2011, 12–14.)

Taulukko 2. Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen erot (Kananen 2011, 15)

	Kvalitatiivinen tutkimusote	Kvantitatiivinen tutkimusote
Tutkimuksen tarkoitus	Ymmärtäminen; missä tässä on kysymys Tulkinta	Yleistäminen Syy- seuraussuhteet Ennustaminen
Teorian ja käytännön suhde	Induktio (käytännöstä teoriaan)	Deduktio teoriasta käytäntöön)
Tutkijan rooli	Ulkopuolinen Osallistuja (mahdollinen)	Ulkopuolinen Tarkkailija
Ihmiskäsitys	Holistinen	Atomistinen
Käsitys tiedosta	Tulkinnallinen Subjektiiivinen	Tekninen Objektiivinen
Aineisto	Teksti	Luvut

Kvantitatiivisen tutkimuksen huono tutkimusasetelma voi johtaa siihen, että koko tutkimus voi epäonnistua. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään yleistämään asioita ja tutkimus edellyttää myös tarpeeksi suurta tutkittavaa joukkoa, jotta tutkimustulokset ovat tarpeeksi luotettavia. Määrällisessä tutkimuksessa voidaan myös käyttää tutkimusmenetelmänä haastatteluita, mutta työkalu koostuu tällöin valmiista kysymyksistä tai avoimista kysymyksistä, joilla halutaan selvittää johonkin ilmiöön liittyvien ominaisuuksien tai yhteyksien esiintymistiheyttä (frekvenssejä). (Kananen 2011, 17–30.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen (kuvio 12) lähtökohtana on aina jokin tutkimusongelma, johon haetaan ratkaisua. Tutkimusongelma ratkaistaan aina tiedolla (tutkimuskysymykset) ja tiedonkeruuseen tarvitaan menetelmä. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on hyvin systemaattista, koska kaikki tutkimuksen vaiheet vaikuttavat toisiinsa. Tutkimuksen kysymykset suunnitellaan hyvin tarkasti, virhetulkintojen välttämiseksi ja ennen tutkimuksen suorittamista kyselylomake on aina testattava käytännössä. Tutkimuslomakkeen kysymykset voivat olla joko avoimia tai valmiilla vaihtoehdoilla varustettuja. Kysymysten toimivuus riippuvat muun muassa siitä, että onko vastaaja ymmärtänyt kysymykset oikein, ovatko kysymykset yksiselitteisiä tai onko vastaajalla kysymysten edellyttämä tieto. Tutkimuksen kysymyksistä riippuu koko tutkimuksen luotettavuus ja laatu. (Kananen 2011, 17–30.)



Kuvio 12. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kananen 2011, 20)

Valitsin kvantitatiivisen päätutkimusmenetelmän siksi, että se on ainoa tapa saada suurlta ihmisjoukolta rehellisiä ja luottamuksellisia vastauksia. Otin tutkimuksessa huomioon eri palvelulinjojen henkilöstömäärät, koska poliisilaitoksen hallinto- ja esikuntalinjalla työskentelee ainoastaan kahdeksan ihmistä, päätin jättää heidät ulkopuolelle kyselytutkimuksesta, sillä kyselyn luottamuksellisuus olisi voinut kärsiä. Tästä johtuen päätin, että teen ryhmähaastattelun (kvalitatiivinen tutkimus) hallinto- ja esikuntalinjalla työskentelevien työntekijöiden kesken, jotta myös heidän mielipiteet saadaan työhyvinvoinnin kehittämiseksi mukaan.

4.4 Empiirisen aineiston keruu ja analyysi

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeen ja ryhmähaastattelun avulla. Kyselylomake (liite 2) lähetettiin sähköisesti Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen koko henkilöstölle viidestoista marraskuuta 2012. Kyselytutkimuksesta saatu materiaali on tutkimuksen primääriaineistoa. Tutkimuksessa katsottiin asioita työntekijän näkökulmasta ja siksi esimiehet ja ylin johto eivät vastanneet kyselyyn. Kyselyn vastausaika oli

yhteensä yksi kuukausi, koska halusin ottaa huomioon myös kaikki lomalla olevat henkilöt ja varmistaa, että kaikilla oli mahdollisuus osallistua kyselyyn. Tutkimuslupa pyydettiin poliisipäälliköltä hyvissä ajoin ennen tutkimuksen aloittamista (liite 3). Samana päivänä kuin kysely lähetettiin henkilöstölle tutkimuksesta informoitiin myös poliisilaitoksen intranetissä. Vastausajan aikana tutkimuksesta informoitiin kaikkien yksikköjen osastopalavereissa, koko talon aamupalavereissa sekä intranetissä. Tiedottaminen tuli olla helposti ymmärrettävää ja kyselytutkimuksen ohje tuli olla selkeä. Poliisilaitoksen tiedottaja auttoi tiedottamaan tutkimuksesta. Kahden viikon kuluttua kyselyn lähetyksen jälkeen muistutin henkilöstöä kyselystä uudestaan sähköpostilla. Soitin myös kaikille lähiesimiehille ja kehotin heitä motivoimaan alaisiaan vastaamaan kyselyyn ja ottamaan asia esille yksikköpalavereissa. Tutkimuksen vastaukset muokattiin ensin Excel muotoon ja siirrettiin sen jälkeen analysointiohjelmaan. Tutkimuksen tulokset analysoitiin SPSS ohjelmalla, joka on helppokäyttöinen ja monipuolinen ohjelma tilastoaineistojen analysointiin.

Poliisilaitoksen hallinto- ja esikunta linjalla työskentelee ainoastaan kahdeksan henkilöä työntekijän roolissa. Päädyin haastattelemaan näitä henkilöitä, saadakseni myös heiltä kehittämisideoita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Lähetin sähköpostilla haastattelun rungon henkilöille (liite 4) ja sovin haastatteluajankohdan etukäteen. Ryhmähaastattelu pidettiin Vantaan poliisiasemalla 6.2.2013. Haastattelun pääkysymys oli, miten työhyvinvointia voidaan kehittää Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa. Tämä materiaali on tutkimuksen sekundääristä aineistoa.

4.5 Tutkimuksen kyselylomake

Hyvän kyselylomakkeen kriteeriksi voi määritellä Tähtisen ym. mukaan ulkoasun selkeyden ja siisteyden, kysymysten ymmärrettävyyden ja yksiselitteisyyden, kysymysten neutraalisuuden (kysymykset eivät saa olla johdattelevia), kysymysten validiuden ja vastausten jatkotyöskentelyn vaivattomuuden. On hyvä myös kiinnittää huomiota siihen, että lomake on helppo täyttää ja että informaatio on helposti siirrettävissä tilasto-ohjelmaan. (Tähtinen ym. 2011, 24.)

Tämän tutkimuksen kyselylomakkeen sisältö perustui tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Kyselyssä käytettiin Likertin asteikkoa, josta vastaaja valitsi mielipiteensä neljästä eri väitteestä, jotka olivat täysin samaa mieltä, melko samaa mieltä, melko eri mieltä ja täysin eri mieltä. Viides väittämä ”en samaa enkä eri mieltä, jota yleensä käytetään Likertin asteikolla”, ei käytetty tässä tutkimuksessa, koska haluttiin, että vastaaja antaa vastauksen jokaiseen kysymykseen. Kysymyslomake oli jaettu selkeästi aihealueittain johdonmukaisuuden sekä analysoinnin helpottamiseksi ja ne olivat seuraavat:

- hallintorakennemuutos
- työpaikkaa koskevat väitteet yleisesti
- lähiesimies ja johtamistaito
- ylin johto ja johtamistaito
- palkkaus ja kehityskeskustelu
- liikunta- ja tyky-toiminta
- ammatillinen osaaminen
- työn vaatimukset ja työssä jaksaminen
- työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät
- sisäinen tiedonkulku
- kehittämisideat

Kysymyksiä oli kaiken kaikkiaan 76 kappaletta. Tässä tutkimuksessa käsiteltäviä taustamuuttujia olivat sukupuoli, ikä, virkasuhde/työsuhde, ja palvelulinja. Kyselylomakkeen alussa kysyin vastaajan mielipiteitä hallintorakennemuutuksesta, sekä sen tuomista muutoksista. Seuraavaksi esittelin työpaikkaa koskevia väitteitä yleisesti. Kolmas ja neljäs kohta kyselylomakkeessa käsittelivät poliisilaitoksen lähiesimiesten ja ylimmän johdon johtamistaitoa. Seuraavaksi kysyin palkkauksesta ja kehityskeskusteluista. Kohdassa kuusi kysyin poliisilaitoksen tyky- ja virkistystoiminnasta. Kohdassa seitsemän vastaaja sai ottaa kantaa ammatilliseen osaamiseen sekä kehittymiseen ja kohdassa kahdeksan kysyin työn vaatimuksista, työssä jaksamisesta ja stressitekijöistä. Kyselyssä korotettiin myös sisäisen viestintään liittyviä asioita.

Kyselylomakkeessa oli myös mukana joitakin avoimia kysymyksiä, (laadullinen) jonka avulla sain vastaajilta kehittämisideoita paremmin esille tuotua. Lähetin kyselylomak-

keen sähköisesti kaikille työntekijöille. Kyselyssä käytin verkkopohjaista lomaketta, (Webropol) jonka avulla sain vastaukset helposti kerättyä. Kyselyssä painotin luottamuksellisuutta liittämällä sähköpostiin liitteen, jossa kerroin tutkimuksesta ja siihen liittyvistä tärkeistä asioista (liite 5). Tuckmanin (1988, 245) mukaan ”saatekirjeestä tulisi ilmetä tutkimuksen tavoite, tutkimuksen taustayhteisö sekä tutkijan ja vastaajien yksityisyyden eli heidän anonymiteettinsä turvaaminen.”

Kyselylomakkeen laatimiseen kannattaa varata tarpeeksi aikaa ja lomaketta laadittaessa tulee ottaa huomioon analyysimenetelmä sekä tehtävien tulkintojen vaatimukset. Jos lomake laaditaan itse, se tulee myös esitellä, jotta voidaan tarkistaa kysymysten ymmärrettävyys. Muita huomioonotettavia seikkoja joita tulee ottaa huomioon kyselylomakkeen suunnittelussa ja laadinnassa on Tähtisen ym. (2011, 22–23) mukaan:

- tutkimuksen tavoitteiden sekä ongelmien määrittäminen
- kysymysten tulee olla suhteutettu tutkimusongelmaan
- kysymystyyppien määrittely (suljetut ja avoimet kysymykset sekä mielipide- tai tosiasiakysymykset)
- pohditaan vastausten muoto (avoimet vastaukset, strukturoidut, skaalavastaukset)
- mietitään lomakkeen rakenne
- kysymykset on hyvä järjestää asiakokonaisuuksien mukaan väliotsikkojen avulla
- vastausvaihtoehtoja ei saa olla liikaa

4.6 Ryhmähaastattelu

Hirsijärven ja Hurme kirjoittavat, että haastattelulajeja sekä niiden toteuttamistapoja on monenlaisia. Ryhmähaastattelu on keskustelu, jonka tavoite on vapaamuotoinen. Osanantajat voivat kommentoida asioita spontaanisesti, sekä tuottaa monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa haastattelija puhuu yhtä aikaa usealle haastateltavalle ja suuntaa myös välillä kysymyksiä ryhmän yksittäisille jäsenille. Ryhmähaastattelulla on kaikissa muodoissaan etuja, kun sitä verrataan yksilöhaastatteluihin. Ryhmähaastattelun avulla saadaan nopeasti tietoa samanaikaisesti monelta eri vastaajalta. (Hirsijärvi & Hurme 2011, 61–63).

Hirsjärven & Hurmen (2001, 61–63) mukaan ryhmähaastattelun erityisiä ongelmia ja haasteita ovat:

- ryhmähaastatteluista sopiminen voi olla hankalaa, sillä useiden ihmisten aikataulut täytyy sovittaa yhteen
- ryhmän ilmapiiri vaikuttaa siihen, ketkä puhuvat, mitä puhutaan ja milloin puheenvuoroja otetaan
- ryhmässä ei välttämättä rohjeta kertoa kaikkea verrattuna kahdenkeskiseen haastatteluun
- haastattelijalta vaaditaan taitoa olla läsnä tilanteessa ja rohkaista puhumaan ryhmässä mahdollisesti syrjään jääviä henkilöitä
- ryhmähaastattelun nauhoittaminen saattaa tuottaa ongelmia, sillä ihmiset puhuvat usein toistensa päälle, jolloin äänestä on vaikeaa saada selvää. Mikrofoneja, joiden toimivuus on testattu, on oltava riittävästi, jotta keskustelu saataisiin tallennettua mahdollisimman hyvin

Valitsin ryhmähaastattelun, koska se oli mielestäni monipuolinen ja nopea tapa saada vastauksia. Ryhmähaastattelu pidettiin Vantaan pääpoliisiasemalla 6.2.2013 ja haastatteluun osallistui yhteensä kuusi työntekijää hallinto- ja esikuntalinjalta. Kaksi henkilöä estyi saapumasta haastatteluun. Lähetin haastattelun rungon kaksi viikkoa aikaisemmin kaikille haastateltaville, jotta he pystyivät tutustumaan aihealueisiin etukäteen. Analysoin haastattelun tulokset kyselytutkimuksen tuloksien mukana ja ryhmähaastattelusta esille tulleet kehittämissuhteet kokosin työhyvinvoinnin kehittämissuhteiksi.

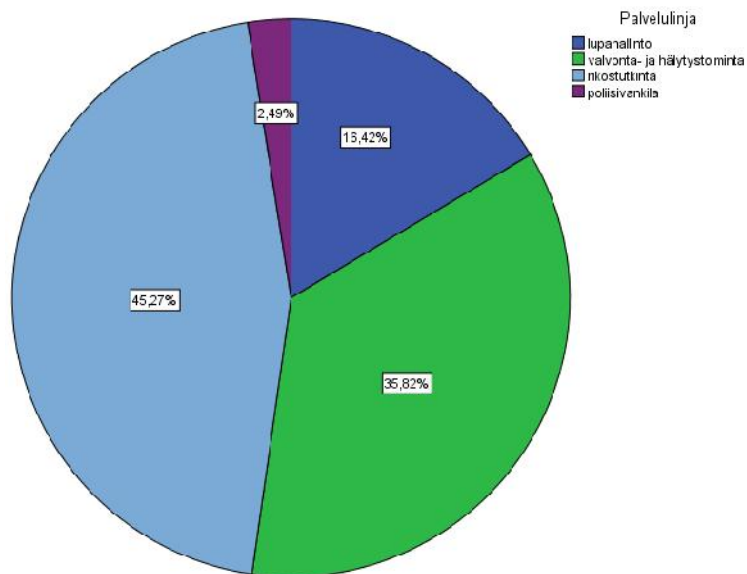
5 Tutkimustulokset ja havainnot

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työhyvinvoinnin tilannetta työyhteisössä, sekä miten voidaan kehittää Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvointia muutosprosessissa työntekijän näkökulmasta. Tavoitteena oli myös selvittää, mitkä asiat edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa. Tutkimustulokset ovat analysoitu siinä järjestyksessä, kun kyselylomakkeen kysymykset olivat aseteltu.

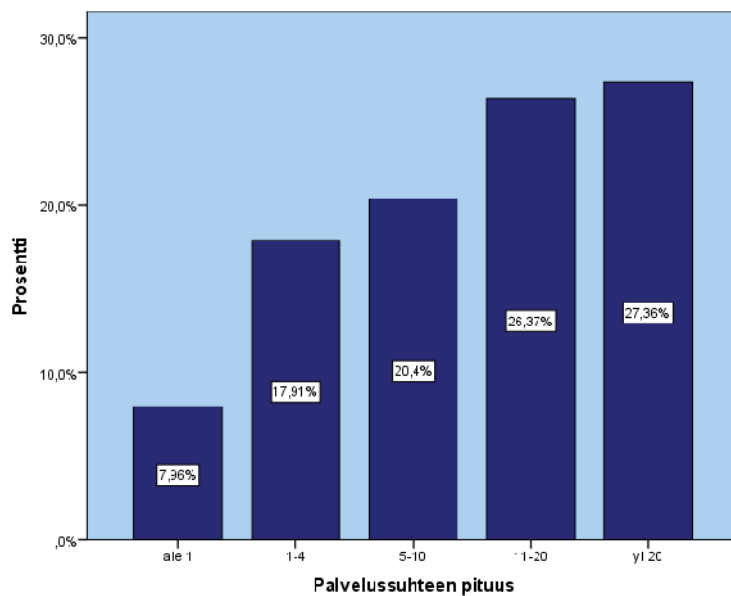
5.1 Vastaajien taustatiedot

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvointitutkimus toteutettiin 15. marraskuuta – 15. joulukuuta 2012 välisenä aikana. Kyselylomake lähetettiin sähköisesti koko henkilöstölle (paitsi lukien ylin johto ja lähiesimiehet). Kaikkiin kysymyksiin oli pakollista vastata. Kyselyyn osallistui 201 henkilöä, joka on yhteensä 58,1 prosenttia kaikista työntekijöistä. Vuoden 2012 valtakunnallisen henkilöstöbarometrin vastausprosentti oli vuonna 2012 yhteensä 56,6 % ja valtakunnallisen barometriin osallistuivat myös lähiesimiehet ja ylin johto.

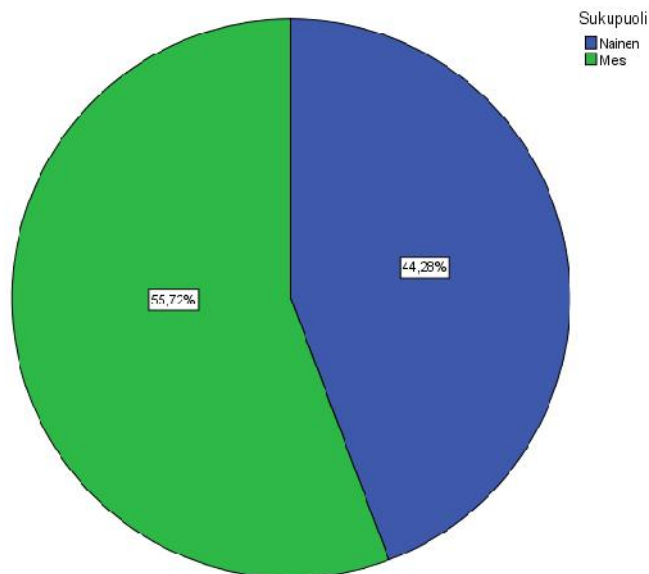
Palvelulinjoittain tarkasteltuna (kuvio 13) suurin vastausryhmä oli rikostutkinta, johon kuuluvista yhteensä 45,3 prosenttia vastasivat kyselyyn. Muiden palvelulinjojen vastausprosentit olivat lupahallinto (16,4 %), poliisivankila (2,49 %) ja hälytys- ja valvontayksikkö (35,8 %). Tarkasteltaessa henkilöstön palvelussuhteen pituutta (kuvio 14), kaikkien vastaajien kesken niin voidaan todeta, että suurin osa vastaajista (27,4 %) ovat työskennelleet yli kaksikymmentä vuotta poliisilaitoksessa.



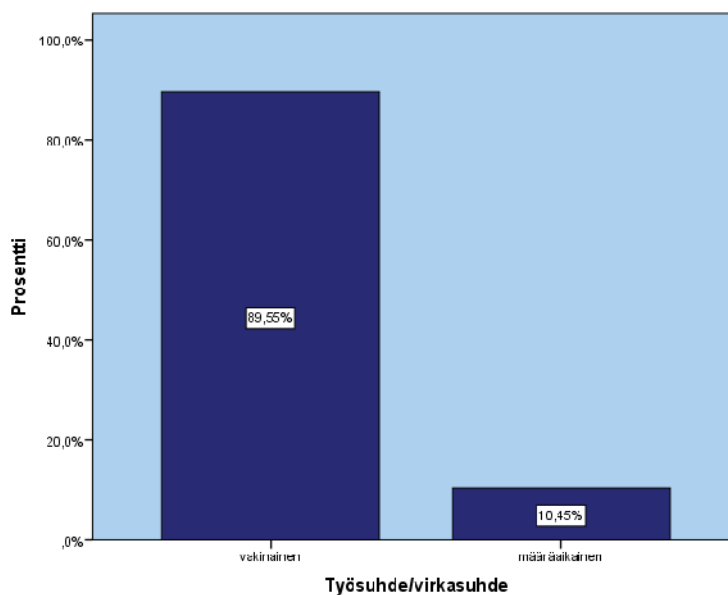
Kuvio 13. Tutkimuksen vastaajamäärät palvelulinjoittain (n=210)



Kuvio 14. Tutkimukseen osallistuneiden palvelussuhdevuosien pituuksien jakaantuminen (n=201)



Kuvio 15. Vastaajat sukupuolittain (n=201)



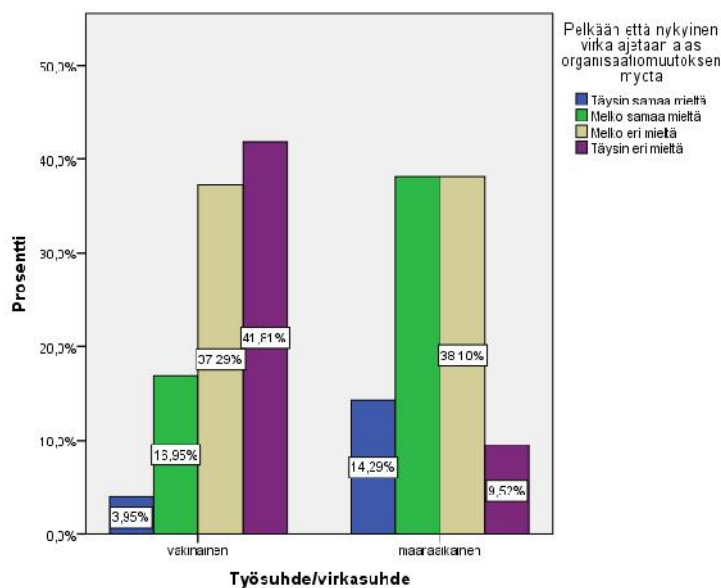
Kuvio 16. Vastaajien työsuhde/virkasuhde (n=201)

Kaikista vastanneista (kuvio 15) 44,3 prosenttia oli naisia ja 55,7 prosenttia miehiä. Seuraavaksi suurin (26,4 %) vastaajaryhmä on työskennellyt 11–20 vuotta, 20,4 % vastaajista 5-10 vuotta, 17,9 % vastaajista 1-4 vuotta ja pienin vastaajaryhmä (8 %) alle yhden vuoden. Kaikista vastaajista yhteensä 10,5 prosenttia oli määräaikaisessa virkasuhteessa ja 89,5 prosenttia oli vakituksessa virkasuhteessa (kuvio 16).

5.2 Organisaatiomuutoksen kokeminen työyhteisössä

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että tuleva hallintorakenneuudistus ja sen tuomat muutokset koetaan Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa melko pelottavina. Kaikista vastanneista yhteensä 39,8 prosenttia oli täysin ja melko samaa mieltä siitä, että muutos koetaan pelottavana. Esikunnassa työntekijät olivat sitä mieltä, että ”muutos on nykyaikaa ja väistämätöntä” ja he näkivät myös muutoksen positiivisena siinä mielessä, että muutos tuo mukanaan uusia toimintatapoja. Yksikössä ei ollut havaittavissa suurempaa muutosvastarintaa. Esikunnan työntekijöiden mielestä ”ei kannata surra tulevaa, koska siihen ei voida vielä itse vaikuttaa.” (Ryhmähaastattelu 6.2.2013.)

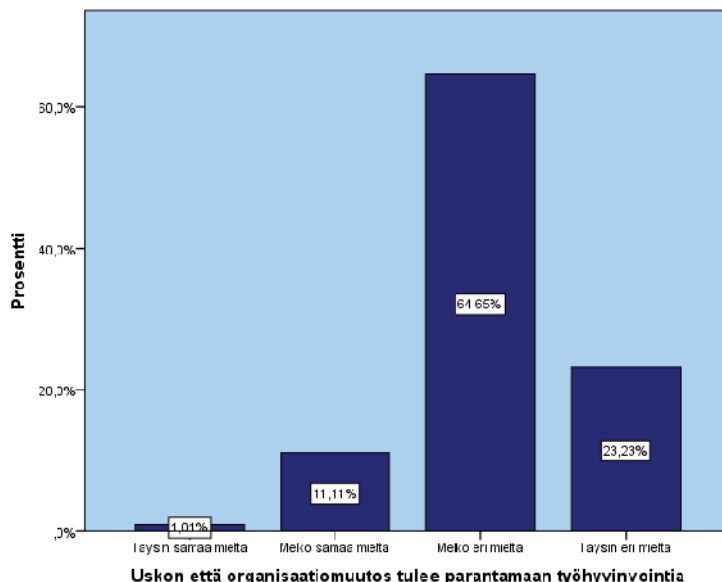
Työhyvinvointikyselyn mukaan henkilöstö kokee, että työyksiköissä ei ilmene suurempaa muutosvastarintaa, koska ainoastaan 5,5 % vastaajista oli täysin sitä mieltä, että muutosvastarinta on voimakasta työyhteisössä. Tutkimuksesta tuli esiin, että noin viidesosa (18,2 %) kaikista vastaajista pelkäävät, että nykyinen virka ajetaan alas organisaatiomuutoksen myötä. Vakituudessa virkasuhteessa olevien vastaajien mielestä 20,9 % oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että nykyinen virka tullaan ajamaan alas organisaatiomuutoksen myötä (kuvio 17). Määräaikaisessa virkasuhteessa työskentelevistä työntekijöistä 52,4 % oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että heidän työpaikkansa ajetaan alas uudistuksen myötä.



Kuvio 17. Pelkään että nykyinen virka ajetaan alas organisaatiomuutoksen myötä (n=201)

Ylimmän johdon sisäinen tiedottaminen liittyen organisaatiomuutokseen koettiin vastaajien mielestä melko huonoksi, koska kaikista vastanneista noin puolet (49,25 %) oli täysin tai melko eri mieltä siitä, että ylin johto tiedottaa hyvin ajankohtaisista asioista liittyen hallintorakennemuutokseen. Kaikista vastanneista 13,4 % oli täysin sitä mieltä, että organisaatiomuutoksen myötä sisäinen tiedonkulku tulee parantumaan tulevaisuudessa. Vastausten pohjalta voidaan todeta, että suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että organisaatiomuutos ei tule parantamaan työhyvinvointia tulevaisuudessa. Kaikista vastanneista 87,9 prosenttia oli täysin eri mieltä siitä, että työhyvinvointi tulee parantumaan organisaatiomuutoksen myötä (kuvio 18).

Esikunnassa uskottiin, että työhyvinvointi ei tule kärsimään uudistuksesta kovinkaan paljon, koska organisaatiomuutoksen myötä saadaan lisää tietotaitoa ja uudistuksia työtapoihin. Työntekijät olivat melko positiivisesti suuntautuneita hallintorakennemuutokseen liittyviin uudistuksiin ja moni oli esikunnassa myös sitä mieltä, että ”uudistus virkistää ja että uudistukset ovat nykyaikaa.” Ainoana negatiivisena asiana koettiin se, että tehtävien työkenttä voi mahdollisesti supistua uudistuksen myötä. (Ryhmähaastattelu 6.2.2013.)

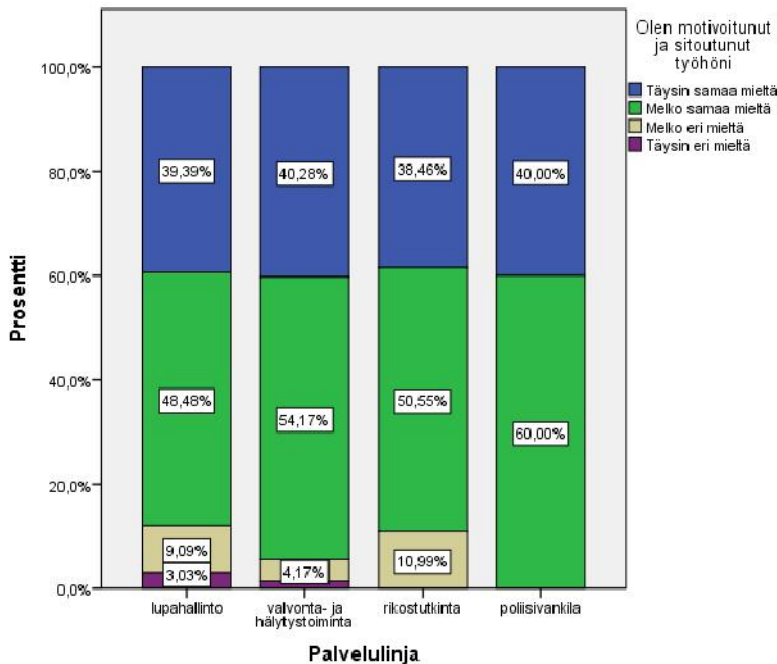


Kuvio 18. Uskon että organisaatiomuutos tulee parantamaan työhyvinvointia (n=201)

Tutkimuksesta ilmeni, että yhteensä 14,4 % oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että organisaatiomuutos ei tule parantamaan työilmapiiriä yksiköissä. Yhteensä 68,2 prosenttia vastanneista oli melko eri mieltä siitä, että organisaatiomuutos tulee oikeudenmukaistamaan työnjakoa yksiköissä. Yhteensä 84,1 % vastanneista uskoi, että ylimmän johdon johtamistapa ei tule muuttumaan hallintorakennemuutoksen myötä parempaan suuntaan.

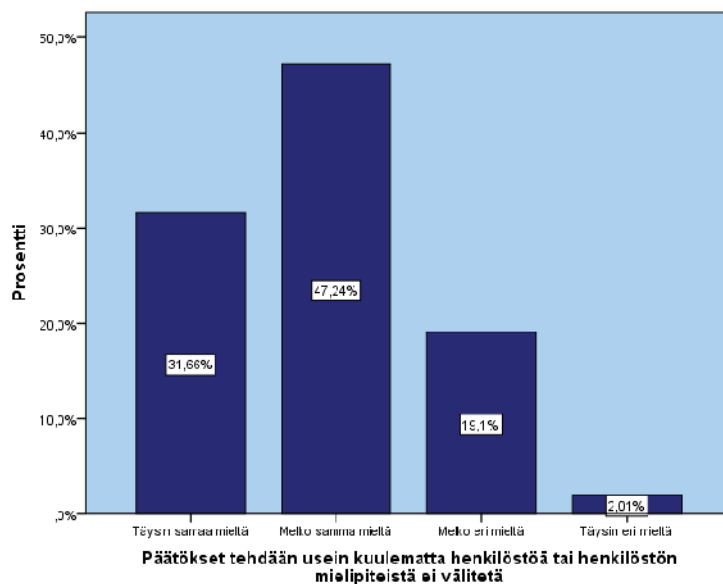
5.3 Organisaatio ja työyhteisö

Tämän tutkimuksen mukaan suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että he tuntevat työnantajan arvot sekä päämäärät. Yhteensä 98,6 prosenttia vastaajista oli myös sitoutuneita työnantajan arvoihin. Tutkimuksen tulosten mukaan työyhteisön työmotivaatio oli kaikilla palvelulinjoilla erittäin hyvällä tasolla (kuvio 19). Rikostutkinnassa 38,5 % vastanneista oli täysin motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Lupahallinnossa 39,4 prosenttia oli melko tai täysin sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä. Valvonta- ja hälytystoiminnassa 40,3 % oli sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä. Poliisivankilassa 40 % vastaajista oli täysin motivoituneita. Millään palvelulinjalla ei oltu täysin eri mieltä asiasta.

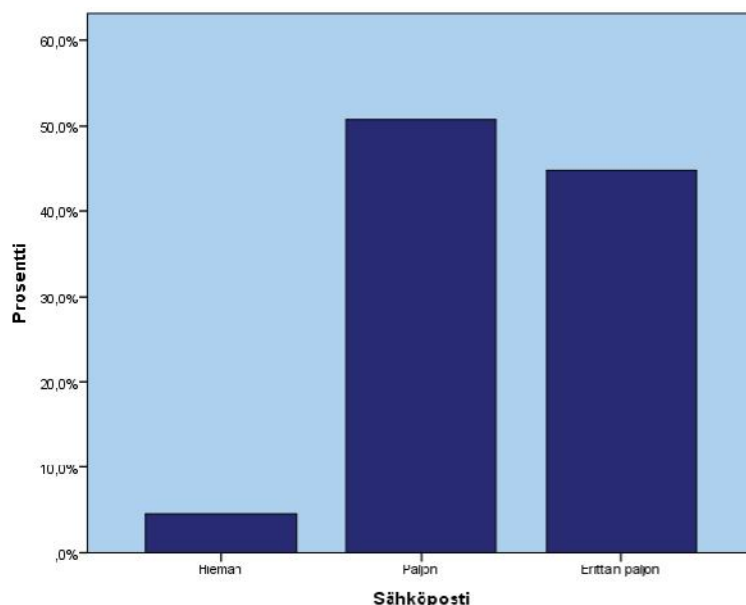


Kuvio 19. Työmotivaatio ja sitoutuminen palvelulinjoittain (n=201)

Tutkimuksesta ilmeni, että työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet organisaation päätöksenteossa olivat vähäiset (kuvio 20). Kaikista vastanneista 31,7 % oli täysin sitä mieltä, että henkilöstön mielipiteitä ei oteta huomioon päätöksenteossa ja 47,2 % vastanneista melko samaa mieltä. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ylin johto tekevät yleensä päätökset kuulematta henkilöstön ideoita ja mielipiteitä. Sisäinen tiedonkulku koettiin organisaatiossa melko heikoksi. Yhteensä 68,6 prosenttia kaikista vastaajista oli täysin tai melko eri mieltä siitä, että tiedonkulku on hyvä talon sisällä. Poliisilaitoksen tärkeimpänä sisäisenä viestintäkanavana pidettiin ylivoimaisesti sähköpostia (kuvio 21). Muita tärkeitä sisäisiä viestintäkanavia oli vastaajien mukaan intranet sekä yksikköpalaverit. Vähemmän tärkeitä vastaajat pitivät pöytäkirjoja, sharepointia sekä levyasemia. Taulukossa 3 olen kuvannut miten tärkeinä työntekijät pitävät poliisilaitoksen sisäisiä viestintäkanavia.



Kuvio 20. Vastaajien mielipide poliisilaitoksen päätöksenteosta (n=201)



Kuvio 21. Miten tärkeänä vastaajat pitävät sähköpostia viestintäkanavana (n=201)

Taulukko 3. Miten tärkeinä vastaajat pitävät sisäisiä tiedotuskanavia

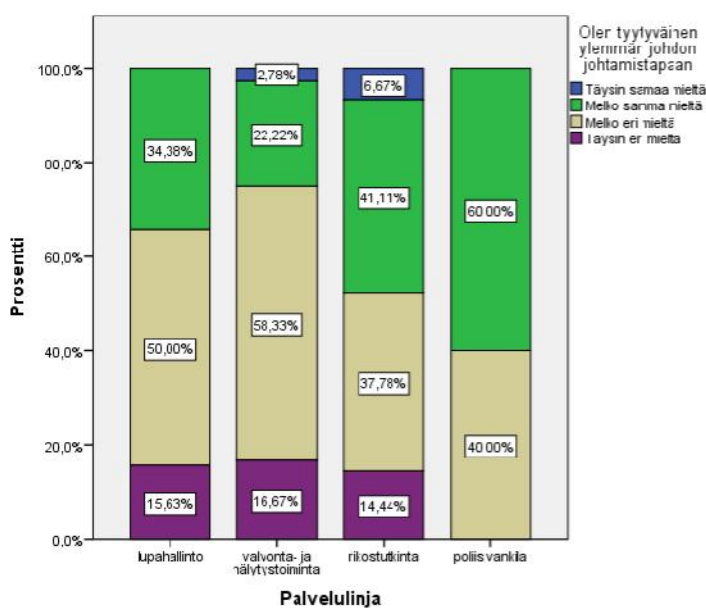
	Ei ollen- kaan	Hieman	Paljon	Erittäin paljon	Yhteensä	Keskiarvo
Seitti	18	58	104	21	201	2,64
Sähköposti	0	9	103	89	201	3,4
Pöytäkirjat	27	106	61	7	201	2,23
Yksikköpalaverit	6	44	109	41	200	2,93
Sharepoint	52	88	55	6	201	2,08
Levyasemat	65	91	39	6	201	1,91
Yhteensä	168	392	464	170		2,53

Esikunnassa ei ollut negatiivista sanottavaa liittyen sisäiseen viestintään. Työntekijöiden mielestä viime vuoden aikana oli tapahtunut positiivisessa mielessä, suuria muutoksia sisäisessä viestinnässä. Esikunnassa kaivattiin enemmän virallista tiedottamista asioista sekä enemmän avoimutta lähiesimiehiltä ja moni oli myös sitä mieltä, että esimiehet eivät ymmärrä tiedonkulkuun liittyvää vastuuta. Säännöllisiä ja tehokkaita palavereita pidettiin hyvin tärkeinä. Esikunnan työntekijät olivat sitä mieltä, että itse on myös oltava aktiivinen tiedonhankkija. (Ryhmähaastattelu 6.2.2013.)

5.4 Johdon toiminta ja lähiesimiestyö

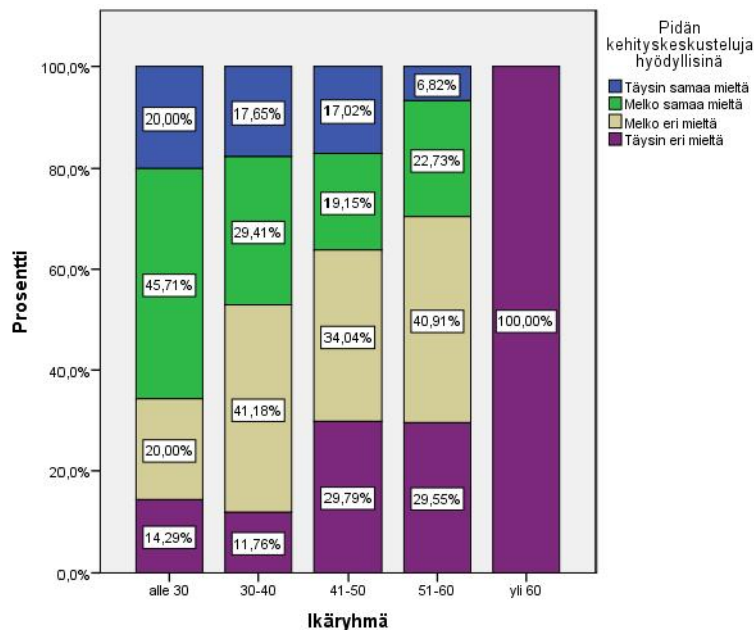
Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri vaikutus työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin työyhteisössä. Hyvä esimies edistää työhyvinvointia ja huono esimies voi olla syynä työyhteisön pahoinvointiin. Tutkimuksen vastausten mukaan 6,5 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että poliisilaitoksen ylin johto toimii esimerkkinä ja suunnan antajana koko henkilökunnalle. Yhteensä 60 prosenttia kaikista vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että ylin johto toimii poliisilaitoksen arvojen mukaisesti. Yli puolet vastanneista oli täysin ja melko samaa mieltä siitä, että hyvää johtamista häiritsee myös esimiesten keskinäinen kilpailu.

Palvelulinjoittain tarkasteluna (kuvio 22) valvonta- ja hälytystoiminnassa oltiin vähiten tyytyväisiä ylemmän johdon johtamistapaan. Rikostutkinnassa 6,7 % vastanneista oli täysin tyytyväisiä ylimmän johdon johtamistapaan. Lupahallinnossa 65,6 % vastaajista oli melko tai täysin eri mieltä siitä, että on tyytyväisiä ylemmän johdon johtamistapaan. Poliisivankilassa noin puolet (40 %) vastaajista oli melko eri mieltä siitä, että on tyytyväinen ylemmän johdon johtamistapaan. Kaikista vastaajista noin puolet (44,8 %) oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että ylin johto pyrkii parantamaan ja ylläpitämään työhyvinvointia työyhteisössä. Kaikista vastanneista ainoastaan 3,8 % oli täysin tyytyväisiä poliisilaitoksen johtoryhmän toimintaan.

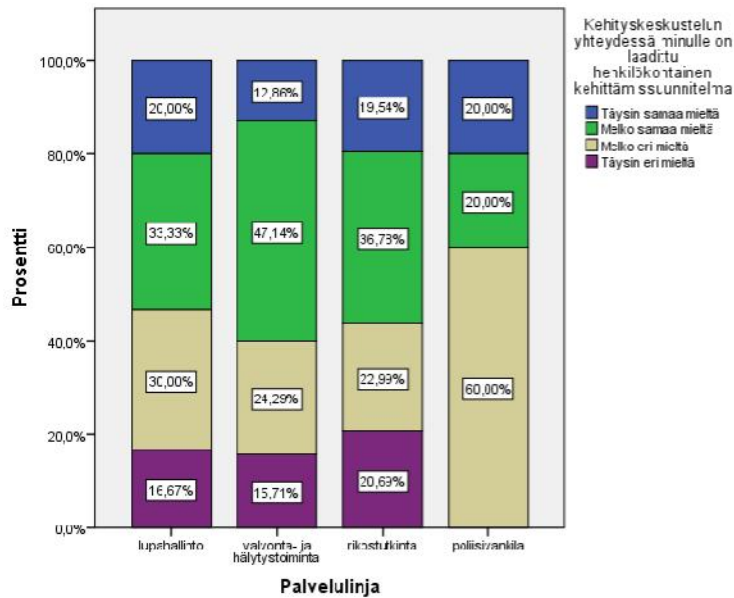


Kuvio 22. Tyytyväisyys ylimmän johdon johtamistapaan palvelulinjoittain (n=201)

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi että suurin osa (73,6 %) vastaajista oli kokonaisuudessaan täysin tai melko tyytyväisiä lähiesimiehen johtamistapaan. Yhteensä kahdeksankymmentä prosenttia vastaajista arvosti omaa lähiesimiestään. Vastaajien mielestä 67,6 % oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että lähiesimies kertoo avoimesti työpaikan ajankohtaisista asioista. Suurin osa (86 %) vastaajista käyvät vuosittain kehityskeskustelun lähiesimiehensä kanssa. Yhteensä 40,5 prosenttia henkilöstöstä pitävät kuitenkin kehityskeskusteluja hyödyllisinä. Ikäryhmittäin tarkasteltuna (kuvio 23) alle 30-vuotiaat pitivät kehityskeskusteluja eniten hyödyllisenä ja vähiten hyödyllisenä kehityskeskusteluja pitivät yli 60-vuotiaat. Noin puolelle (54,2 %) vastaajista oli tehty kehityskeskustelujen yhteydessä henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Palvelulinjoittain tarkasteltuna (kuvio 24) voidaan todeta, että jokaisella palvelulinjoilla ollaan täysin ja melko eri mieltä siitä, että kehittämissuunnitelma on laadittu. Kaikista vastanneista noin puolet (55,2 %) oli sitä mieltä, että palkkaus oli oikeudenmukainen verrattuna toimenkuvaan ja 43,3 prosenttia vastanneista oli tyytyväisiä nykyiseen palkkukseensa.

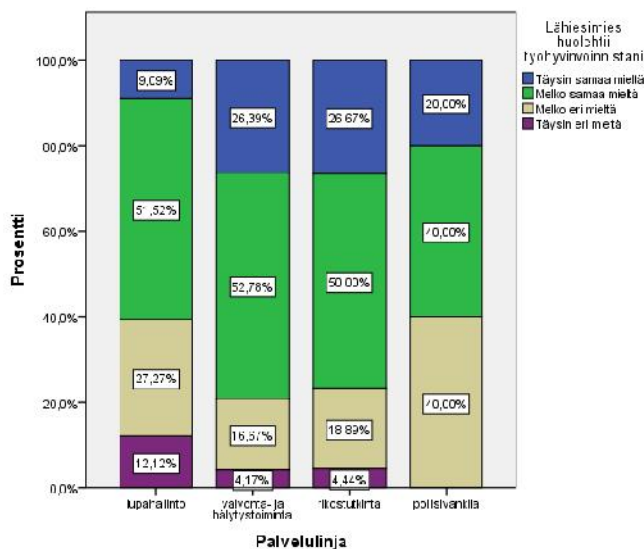


Kuvio 23. Kehityskeskustelun hyödyllisyys ikäryhmittäin (n=201)

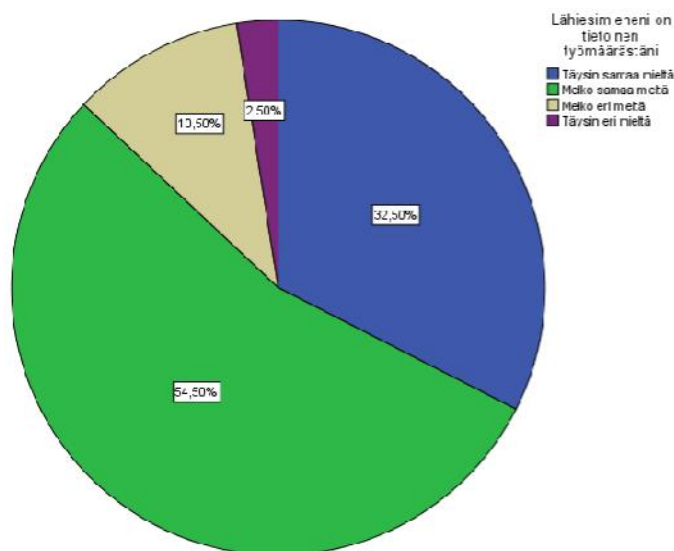


Kuvio 24. Laaditut kehittämissuunnitelmat per palvelulinja (n= 201)

Yhteensä 33, 8 prosenttia vastaajista oli täysin tai melko eri mieltä siitä, että lähiesimieheltä saa kiitosta hyvistä työsuorituksista. Työntekijöiden luottamus lähiesimiehiin oli tutkimuksen perustella erittäin hyvä, koska reilusti yli puolet (77,1 %) vastaajista pystyivät luottamaan lähiesimieheensä. Suurin osa (70,5 %) vastaajista oli täysin tai melko samaa siitä, että lähiesimies ei rohkaise työntekijöitä työssään. Vastausten perusteella voidaan todeta, että esimiesten ja työntekijöiden välillä ei näytä olevan ristiriitoja. Yhteensä 74,8 % vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että lähiesimiehen kanssa oli helppo keskustella ja myös oikeudenmukainen kohtelu lähiesimiehiltä oli vastaajien mielestä hyvällä mallilla.



Kuvio 25. Lähiesimies huolehtii työhyvinvoinnista palvelulinjoittain (n=201)

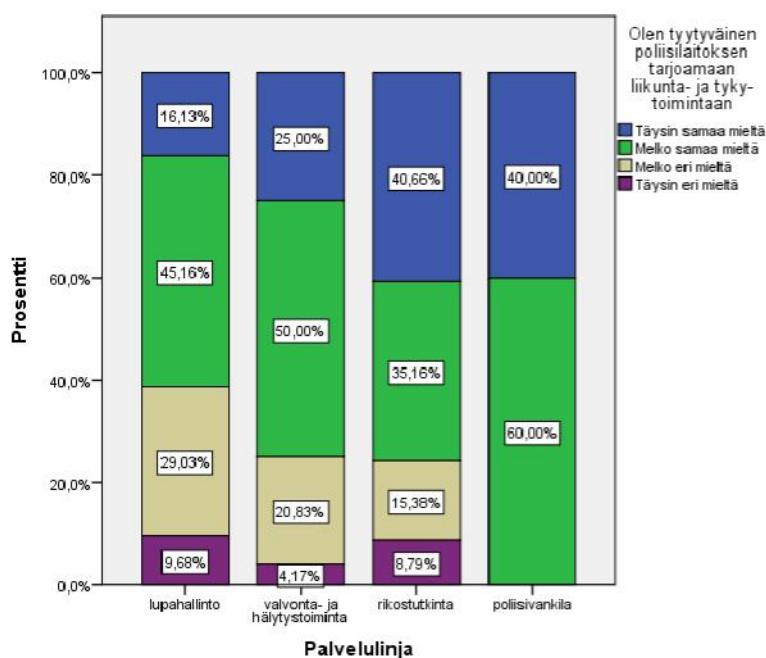


Kuvio 26. Esimieheni on tietoinen työni määrästä (n=201)

Kuviossa 25 on kuvattu vastaajien mielipiteet siitä, miten lähiesimies huolehtii työntekijöiden työhyvinvoinnista palvelulinjoittain. Voidaan todeta, että lähiesimiesten työhyvinvoinnista huolehtiminen oli hyvällä tasolla kaikilla palvelulinjoilla. Lähiesimiesten ammatillisen kehittymisen tukeminen oli myös melko hyvällä tasolla, koska yhteensä 21,9 % vastaajista oli täysin tai melko eri mieltä siitä, ettei lähiesimies tue työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Tutkimuksesta ilmeni, että suurin osa (82,6 %) työntekijöistä oli sitä mieltä, että oma lähiesimies oli tietoinen heidän työnsä määrästä (kuviokuva 26). Esimiesten kanssa oli vastaajien mielestä myös helppo keskustella asioista, koska ainoastaan kaksikymmentä prosenttia vastaajista oli täysin tai melko eri mieltä siitä asiasta.

5.5 Tyky-toiminnan kokeminen organisaatiossa

Tutkimuksen vastausten perusteella voidaan todeta, että suurin osa (84,8 %) poliisilaitoksen henkilöstöstä oli tietoisia työnantajan tarjoamasta liikunta- ja tyky-toimintaa mahdollisuuksista ja kaikista vastanneista 73,1 prosenttia oli täysin tai melko tyytyväisiä poliisilaitoksen tarjoamiin liikunta- ja tyky-toimintaan. Palvelulinjoittain tarkasteltuna (kuviokuva 27) voidaan todeta, että valvonta- ja hälytystoiminnassa, poliisivankilassa sekä rikos- ja torjunnassa oltiin eniten tyytyväisiä liikunta- ja tyky-toimintaan. Yhteensä noin puolet (55,2 %) vastaajista voivat työtehtävien puolesta osallistua viikoittaiseen työpaikkaliikuntaan. Suurin osa (80,5 %) vastanneista suhtautuivat myönteisesti vuonna 2013 käyttöön tuleviin liikunta- ja kulttuuriseteleihin.



Kuvio 27. Tyytyväisyys liikunta- ja tyky-toimintaan palvelulinjoittain (n=201)

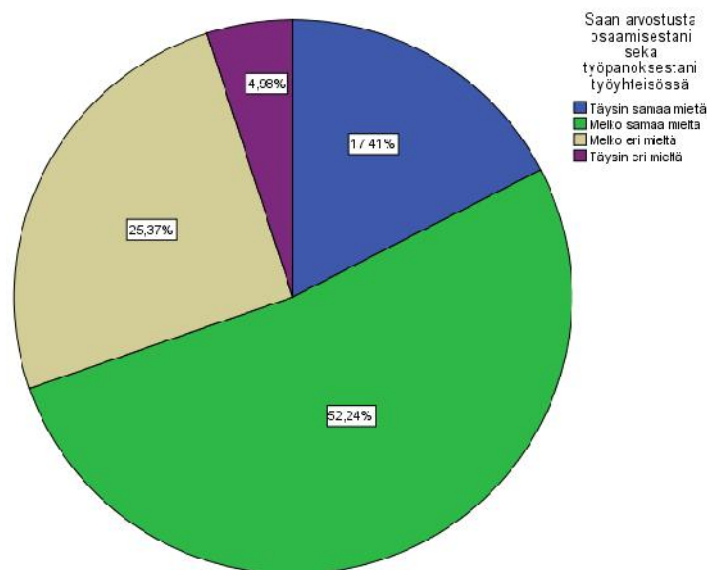
Esikunnassa työntekijät olivat myös positiivisesti suhtautuneita käyttöön tuleviin liikunta- ja kulttuuriseteleihin. Moni oli kuitenkin sitä mieltä, että työajalla liikkuminen oli tärkeää, koska silloin tapasi muita ihmisiä työpaikalta. Keskusteltiin myös koko talon virkistäytymispäivistä ja esikunnan työntekijät olivat sitä mieltä, että virkistyspäiviä pitäisi järjestää ainakin kaksi kertaa vuodessa. Esikunnassa toivottiin myös taukoliikunnan järjestämistä työajalla. (Ryhmähaastattelu 6.2.2013.)

5.6 Ammatillinen osaaminen kohdeorganisaatiossa

Luukkalan (2011, 31) mukaan ”työhyvinvointi rakentuu kolmesta elementistä, jotka ovat osaaminen, vaatimukset ja sosiaalinen tuki.” Koko työhyvinvoinnin ytimessä on osaaminen. Osaava työntekijä kokee hallitsevansa työnsä ja kokee työperäisen stressin myönteisenä, koska hallinnan tunne tuo työntekijälle myös rentouden ja jaksamisen tunteen. Osaava työntekijä saa työyhteisöltään sekä vastuuta että arvostusta. Vaikka työntekijältä löytyy paljon osaamista, voivat vaatimukset olla liian suuria. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että vaatimukset ja osaaminen ovat tasapainossa.

Yhteensä 69,7 prosenttia kaikista vastaajista oli melko tai täysin samaa mieltä siitä, että työyhteisössä saa arvostusta omasta osaamisesta ja työpanoksesta (kuvio 28). Vastaajien mielestä mahdollisuus osallistua ammatilliseen koulutukseen yksiköissä oli melko vähäistä. Yhteensä 14 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että omassa yksikössä on mahdollisuus osallistua ammatilliseen koulutukseen.

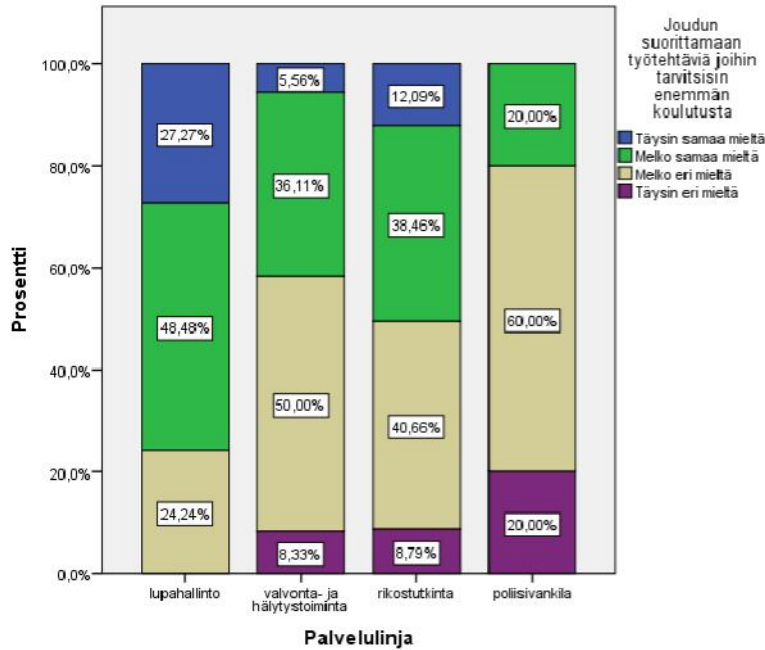
Esikunnassa toivottiin enemmän perehdytystä, varsinkin uuden työntekijän näkökulmasta. Henkilöstöhallinnosta toivottiin lisää poliisihallinnon asiantuntijakoulutusta Poliisiammattikorkeakoulussa. Varsinkin uusien atk-ohjelmien suhteen toivottiin lisää ulkopuolista koulutusta, koska nykyään uudet ohjelmat pitävät usein opetella itse. Esikunnassa oli myös halukuutta osallistua hallinnon yhteisiin verkostoitumistapaamisiin. (Ryhmähaastattelu 6.2.2013.)



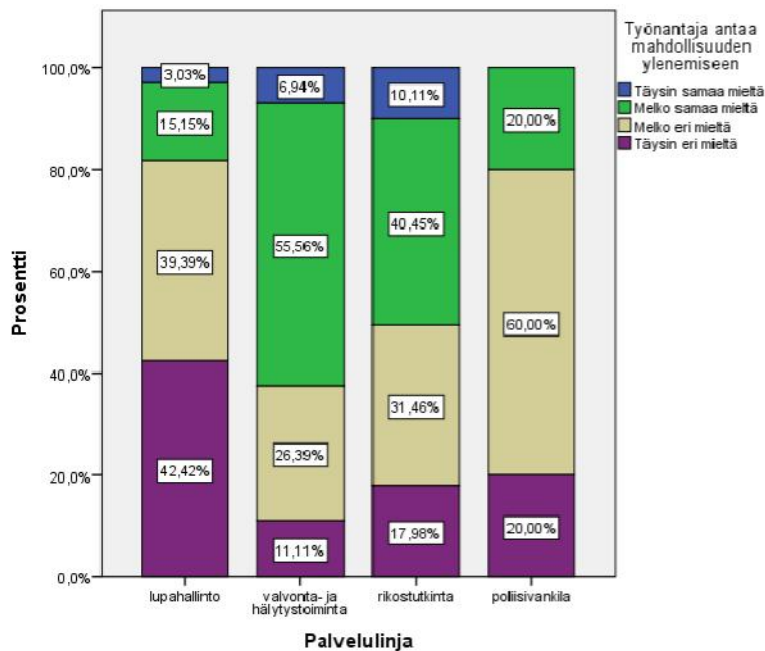
Kuvio 28. Saan arvostusta osaamisestani sekä työpanoksestani työyhteisössä (n=201)

Vastaajien mielestä yhteensä 92,3 % työntekijällä oli sopiva osaaminen suhteessa työn asettamiin vaatimuksiin, mutta noin puolet (50,7 %) kaikista vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että he joutuvat suorittamaan työtehtäviä, joihin he tarvitsivat enemmän koulutusta. Palvelulinjoittain tarkasteltuna (kuvio 29) lupahallinnossa ja hälytys- ja valvontatoiminnassa jouduttiin eniten suorittamaan työtehtäviä, joihin tarvittaisiin enemmän koulutusta. Tulkitsin asian niin, että työntekijät hallitsevat hyvin omat

toimenkuvansa, mutta joutuvat usein tekemään muita tehtäviä, joihin he tarvitsisivat enemmän koulutusta.



Kuvio 29. Vastaajien mielipide palvelulinjoittain siitä, että he joutuvat suorittamaan työtehtäviä, joihin he tarvitsivat enemmän koulutusta (n=201)



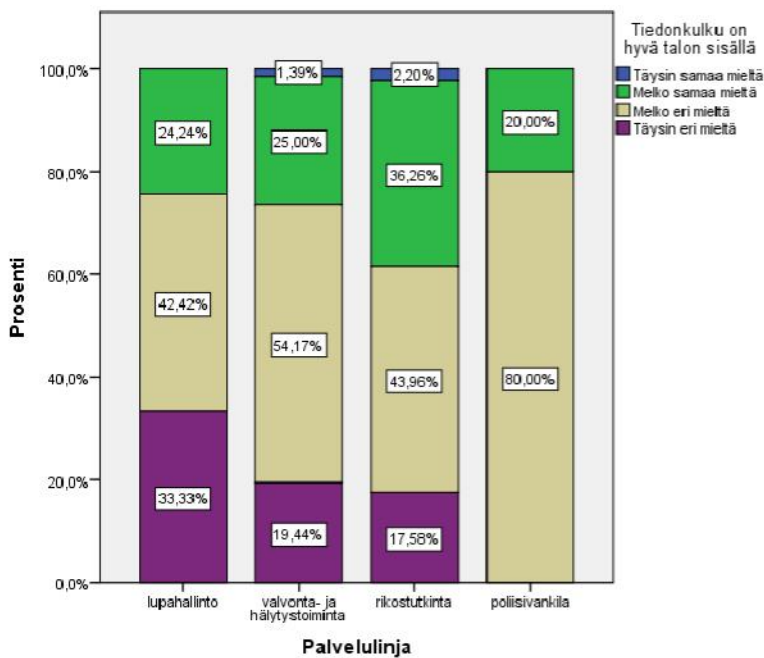
Kuvio 30. Työnantaja antaa mahdollisuuden ylenemiseen palvelulinjoittain (n=201)

Yhteensä 81,1 % vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että olivat saaneet asianmukaisen perehdytyksen työtehtäviinsä. Kaikista vastanneista 14,4 % oli täysin samaa mieltä siitä, että yksiköissä oli mahdollisuus osallistua ammatilliseen koulutukseen. Työntekijän mahdollisuus ylenemiseen oli työntekijöiden mielestä vähäistä, koska yhteensä 19,4 % vastanneista oli täysin eri mieltä siitä, että työnantaja antaa mahdollisuuden ylenemiseen. Palvelulinjoittain tarkasteltuna (kuvio 30) kaikilla palvelulinjoilla oltiin enimmäkseen täysin ja melko eri mieltä siitä, että työnantaja antaa mahdollisuuden ylenemiseen. Jokaisen työntekijän työn kannalta ratkaisevaa on, että hänelle tarjotaan siihen asianmukaiset työvälineet sekä ohjeet. Ohjeistusta tulisikin siis tarkistaa ja kehittää säännöllisin väliajoin ja työnantajan tulisi myös järjestää koulutusta aina toimintatapojen muuttuessa.

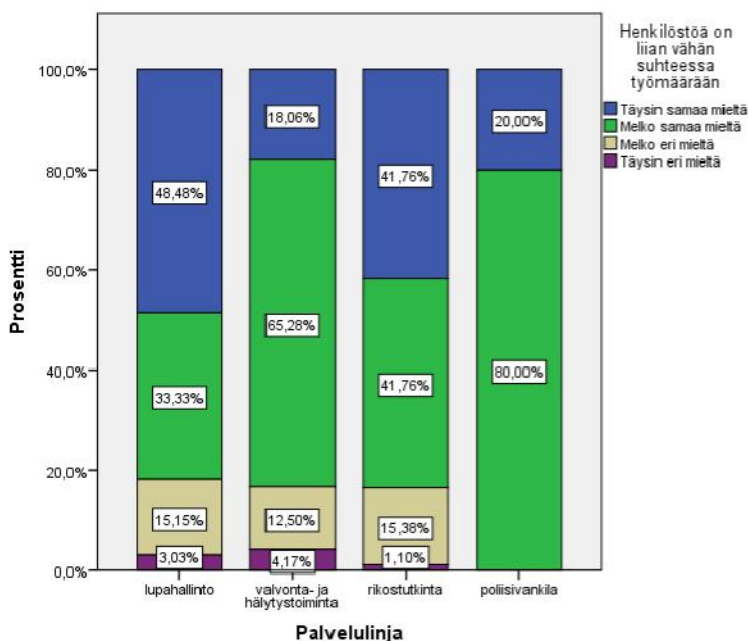
5.7 Työhyvinvointia uhkaavat tekijät organisaatiossa

Tämän tutkimuksen mukaan organisaation muutostilanteessa työhyvinvointiin vaikuttaa eniten uhkaavasti huono sisäinen viestintä. Kuviossa 31 tarkastellaan sisäistä tiedonkulkua palvelulinjoittain. Voidaan todeta, että kaikilla palvelulinjoilla oltiin tyytymättömiä sisäisen tiedonkulun laatuun. Sisäinen tiedonkulku liittyen työtehtäviin oli esikunnassa hyvällä tasolla. Esikunnassa kaivattiin enemmän virallista tiedottamista ajankohtaisista asioista. Todettiin myös, että esimiehen rooli on suuri sisäisessä tiedottamisessa ja, että lähiesimiesten on myös ymmärrettävä oma vastuu tiedonkulusta.

Työhyvinvointitutkimuksen mukaan toinen työhyvinvointia uhkaava tekijä oli se, että vastaajien mielestä henkilöstöä on liian vähän suhteessa työn määrään (kuvio 32). Rikostorjunnassa noin 83,2 % vastaajista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että henkilöstöä on liian vähän suhteessa työn määrään. Valvonta - ja hälytystoiminnassa 83,3 % vastaajista oli täysin ja melko samaa mieltä henkilöstön vähäisyydestä verrattuna työ määrään, poliisivankilassa 100 % sekä lupahallinnossa 81,8 % vastaajista.



Kuvio 31. Vastaajien mielipide talon sisäisestä tiedonkulusta palvelulinjoittain (n=201)

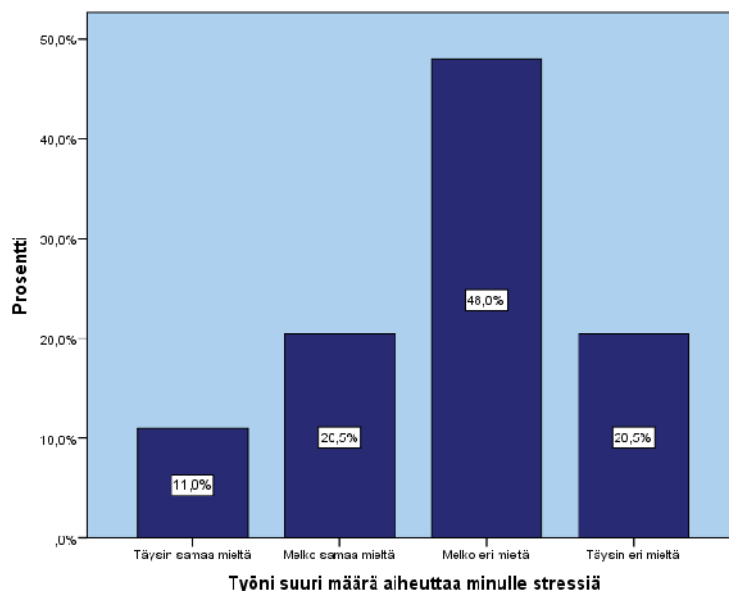


Kuvio 32. Vastaajien mielipide siitä, että henkilöstöä on liian vähän suhteessa työmäärään, palvelulinjoittain tarkasteltuna (n=201)

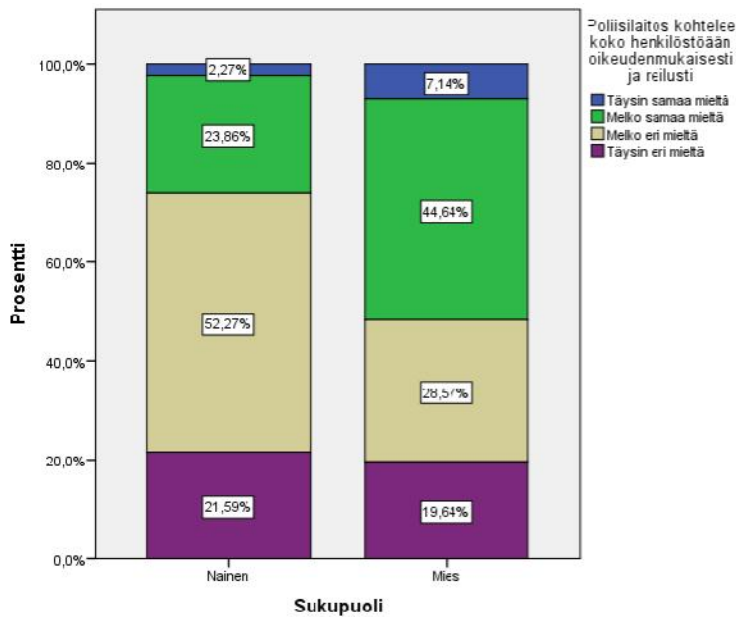
Muutostilanteessa työhyvinvointiin vaikuttaa henkilöstön mielestä pelko siitä, että oma virka ajetaan alas ja että määräaikaisuuksia ei jatketa. Suomessa määräaikaisen työvoiman käyttö on yleistä. Vuonna 2010 Suomessa oli 330 000 ihmistä, (noin 16 % kaikista palkkatyöläisistä) josta naisista oli 18 prosenttia ja miehistä oli 12 prosenttia määräaikai-

sessä työssä. Suomessa määräaikainen työ on yleisempää kuin muualla Euroopassa. Brittiläisen taloustieteilijän J Atkinsonin tutkimusten mukaan määräaikaisilla työntekijöillä on vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja kehittää omaa osaamistaan ja he kokevat myös enemmän epävarmuutta työssään. Näiden tekijöiden vuoksi heidän oletetaan olevan vähemmän sitoutuneita organisaatioonsa ja tyytymättömämpiä työhönsä kuin pysyvät vakituiset työntekijät. Julkisella sektorilla noin 85 prosenttia on vasten tahtaan määräaikaisissa työsuhteissa. (Pietikäinen 2011, 107–111.)

Työhyvinvointitutkimuksen mukaan suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä omaan työmääräänsä. Yhteensä 63,8 % vastanneista oli täysin tai melko samaa mieltä siitä, että ovat tyytyväisiä työmääräänsä. Kuitenkin noin kolmasosa (31,5 %) oli sitä täysin tai melko samaa mieltä siitä, että työn suuri määrä aiheuttaa stressiä (kuvio 33). Työn kuormitus aiheutti myös noin kolmannekselle (38,3 %) vastanneille myös väsymystä. Työyhteisön tyytyväisyys poliisilaitoksen työvälineisiin koettiin vähäiseksi, koska ainoastaan 3,6 % vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että on tyytyväinen omiin työvälineisiin. Huolestuttavana tekijänä tutkimuksesta ilmeni, että ainoastaan 21,8 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä että aikoivat jatkaa töitä nykyisessä työpaikassa eläkkeelle asti. Noin puolet (60 %) kaikista vastanneista voi suositella nykyistä työpaikka tuttavillensa.



Kuvio 33. Vastaajien mielipide työmäärän aiheuttamasta stressistä (n=201)



Kuvio 34. Poliisilaitos kohtelee henkilöstöään oikeudenmukaisesti ja reilusti, sukupuolittain tarkasteltuna (n=201)

Suuri osa vastaajista oli tyytymättömiä oman työpisteen ergonomiaan ja toimivuuteen (47,3 %) ja kyselyn tuloksien mukaan ergonomiakartoitus on tehty noin puolelle (55,7 %) vastaajista. Naispuolisista vastaajista yhteensä 73,9 % koki, että poliisilaitos kohtelee heitä epäoikeudenmukaisesti ja miespuolisista vastaajista 48,2 % koki, että organisaatio kohtelee heitä epäoikeudenmukaisesti (kuviot 33 ja 34). Vastausten perusteella voidaan todeta, että naiset kokevat tulevansa kohdelluksi epäoikeudenmukaisemmin kuin miehet. Kaikkien vastanneiden kesken 45,7 prosenttia oli täysin tai melko eri mieltä siitä, että työhyvinvointi on muuttunut parempaan suuntaan viime vuoden aikana.

5.8 Työhyvinvointia edistävät tekijät organisaatiossa

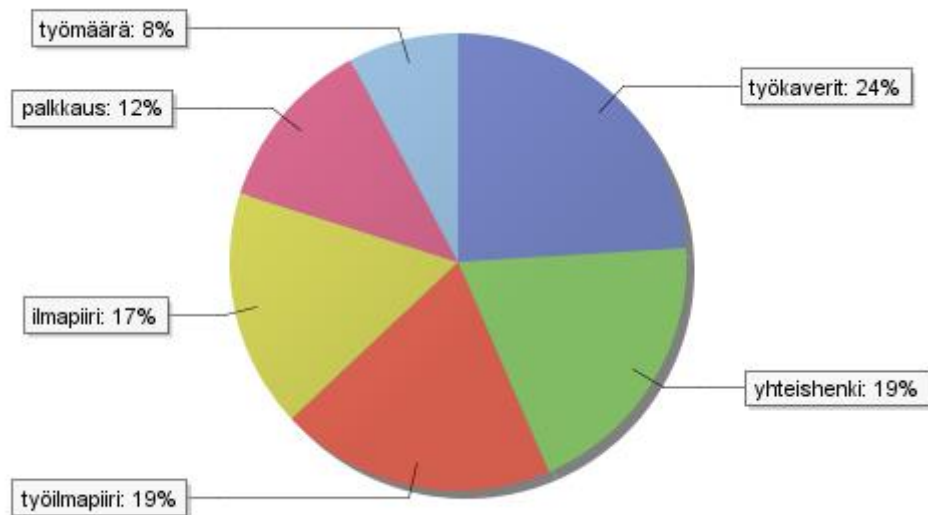
Esittelen seuraavaksi työhyvinvointitutkimuksen vastausten perusteella saadut tulokset; mitkä tekijät edistävät työhyvinvointia Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa työntekijän näkökulmasta. Vastaajien mielestä positiivinen työilmapiiri työyhteisössä, omat yksityis- ja perheasiat sekä henkilöstöjohtaminen ovat erittäin tärkeä osa työhyvinvointia (taulukko 4). Oman terveyden koettiin myös olevan tärkeä osa työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä tekijöitä olivat vastaajien mielestä myös palkkaus, tauot ja taukotilojen viihtyvyys sekä oma ammatillinen kehittyminen.

Tutkimuksen avoimien kysymysten perustella voidaan todeta, että tärkein työhyvinvoinnin edistäjä organisaatiossa oli hyvä työilmapiiri (kuvio 35). Toiseksi tärkeimmäksi osatekijäksi osoittautuivat hyvät työkaverit ja kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi osoitettiin vastauksen perustella työyhteisön yhteishenki. Vastaajia pyydettiin kyselyn kohdassa 16 ottamaan kantaa työhyvinvointiin antamalla kouluarvosana neljän ja kymmenen välillä. Poliisilaitoksen työhyvinvoinnin arvosanaksi saatiin 7,73 (kuvio 36). Tulosten perusteella voidaan todeta, että työhyvinvointi on vastaajien mielestä poliisilaitoksessa yleisesti melko hyvällä tasolla.

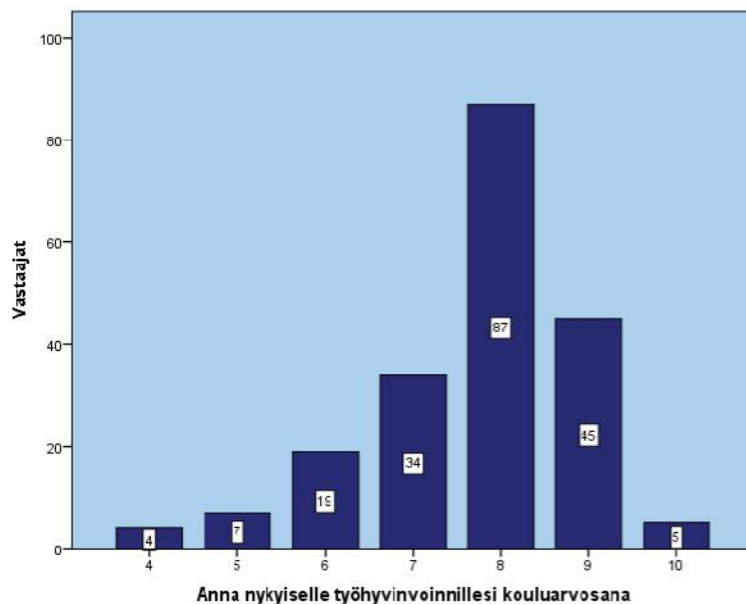
Esikunnassa tärkeimmiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi osoittautuvat työkaverit, oma terveys sekä hyvät työvälineet ja ergonomia. Työkavereita arvostetaan ja heidän välillä on hyvä yhteistyö. Lähiesimiehen tärkeys oli myös yksi merkittävä tekijä työhyvinvoinnin edistämisessä. (Ryhmähaastattelu 6.2.2013.)

Taulukko 4. Vastaajien mielipiteet siitä miten tietyt tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin

	Ei ollen- kaan	Hieman	Paljon	Erittäin paljon	Yhteensä	Keskiarvo
Vaihtelevat työtehtävät	9	36	107	49	201	2,98
Palkkaus	12	55	93	41	201	2,81
Positiivinen työilmapiiri työyhteisössä	1	14	70	116	201	3,5
Viestintä ja tiedonkulku	8	58	97	38	201	2,82
Tauot ja taukotilan viihtyvyys	12	62	109	18	201	2,66
Henkilöstöjohtaminen	3	32	86	80	201	3,21
Omat vaikuttamismahdollisuudet	8	49	103	40	201	2,88
Oma ammatillinen kehittyminen ja koulutukset	9	46	99	47	201	2,92
Oma terveys	3	14	69	115	201	3,49
Omat yksityis- ja perheasiat	12	38	79	72	201	3,06
Yhteensä	77	400	912	615		3,03



Kuvio 35. Työhyvinvointia eniten edistävät tekijät (n=201)



Kuvio 36. Vastaajien antamat arvosanat työhyvinvoinnille (n=201)

Henkilöstöllä on omat tarpeensa organisaatiossa. Nämä tarpeet ovat fyysisiä, sosiaalisia ja henkisiä. Työpaikan turvallisuustekijät ja tilanteiden ennakointi ovat äärimmäisen tärkeitä turvallisuusalalla ja poliisiorganisaatiossa. Hyvä ergonomia on myös tärkeää, varsinkin toimistotyössä. Kun työnantaja huomioi sosiaaliset tarpeemme, koemme hyväksytyksi tulemistä sekä arvostusta. On tärkeää, että työnantaja huomio työpanostuksemme ja emme koe itseämme yksinäiseksi. Jos toimenkuvamme voidaan rakentaa riittävän haastavaksi, niin voimme työn kautta kehittyä ammatillisesti sekä kasvaa ihmisinä. Opettavainen työ koetaan usein palkitsevaksi ja jos työnantaja ei pysty tarjoamaan mie-

lenkiintoista toimenkuvaa, niin työntekijä vaihtaa todennäköisesti työpaikkaa. (Luukkala 2011, 21–22.) Työtyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä ovat Luukkalan (2011, 26) mukaan:

- mielenkiintoisuus
- uuden oppiminen
- itsensä toteuttaminen
- palvelun/tuotteen arvokkuus tai toimivuus
- itsensä kokeminen hyödylliseksi

Työhyvinvointikyselyn toisessa avoimessa kysymyksessä kartoitettiin kehittämissuhteita työhyvinvoinnin parantamiseksi. Avoimien kysymysten vastausten perusteella olen laatinut ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi (liite 10). Kehittämissuhteissa on kuvattu selkeästi työhyvinvoinnin osa-alueittain tavoite, toimenpide, vastuuhenkilö, aikataulu sekä seurantamittari. Ehdotuksia tuli laajalti mutta ehdotukset eivät olleet hyvin konkreettisia. Ehdotukset olivat esimerkiksi:

- henkilöstöjohtaminen
- palkkaus
- sisäinen tiedonkulku
- työvälineet
- koulutus
- henkilöstöstrategia
- palkitseminen
- tasa-arvo
- lähiesimiestyö

6 Tutkimuksen analyysi

Seuraavaksi otan kantaa tutkimuksen reliabiliteettiin ja validiteettiin. Teen johtopäätökset tutkimuksesta sekä esittelen tutkimuksen perusteella tehdyn työhyvinvoinnin swot-analyysin.

6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Sana reliabiliteetti voidaan suomentaa esimerkiksi sanoilla luotettavuus, käyttövarmuus ja toimintavarmuus. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, miten täsmällisesti pystytään mittaamaan sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Reliabiliteetti on kvantitatiivisessa tutkimuksessa eniten käytetyn mittarin ominaisuus, mutta siihen vaikuttavat myös monet muut tekijät, kuten esimerkiksi tutkittava henkilö, tutkimustilanne sekä tutkimuksen järjestelyt. Reliabiliteettiin liittyvät virheet ovat satunnaisia ja ne eivät vääristä tuloksia tiettyyn suuntaan systemaattisesti, vaan virheet voivat jopa kumota toisensa. (Kvali-MOTV 2009.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuskielessä tutkimuksen luotettavuutta ja mittarilla tarkoitetaan tässä yhteydessä samaa asiaa mittaavaa asenneväittämä- tai kysymysjoukkoa. Silloin kun mittari on täysin reliabeeli, siihen eivät vaikuta satunnaisvirheet eivätkä olosuhteet. Luotettavuuteen liittyviä virhetekijöitä löytyy sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen kaikkiin vaiheissa: tutkimuksen suunnittelussa, tutkijassa, mittareiden laadinnassa, aineiston keruussa, aineiston laadussa, aineiston analyysissä, tulosten esittämisessä ja johtopäätöksien tekemisessä. Luotettavuus koostuu kahdesta eri osatekijästä, pätevydestä eli validiteetista sekä reliabiliteetista eli täsmällisyydestä. (Kvali-MOTV 2009.)

Tutkimuksen teossa puhutaan usein laaduntarkkailusta. Haastatteluaineiston laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen, tekemällä hyvän haastattelurungon ja haastattelu- vaiheen aikana laatua voidaan parantaa, huolehtimalla siitä, että tekniset välineet ovat kunnossa. (Hirsijärvi & Hurme 2004, 186.)

Tässä tutkimuksessa valituilla mittareilla ja analyysimenetelmillä sain hyvin johdonmukaisesti vastaukset tutkimuskysymyksiin, joten luotettavuutta tältä osin voidaan pitää hyvänä. Tutkimuksen vastausprosenttiin yritin vaikuttaa antamalla kuukauden vastausajan, sekä muistuttamalla kyselystä sähköpostilla, yksikköpalaverissa sekä intranetissä useampaan otteeseen. Kyselystä sain tietoa mitä hain sekä vastaukset tutkimusongelmiin. Kyselyn luotettavuutta lisäsi kyselyn suuri vastausprosentti (58,1 %) sekä kyselyn suorittaminen kokonaistutkimuksena. Suoritin kyselyn anonyyminä joten tutkijana en täten itse voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin. Taanilan (2012, 27) mukaan jos havaintoyksiköinä on ihmisiä, niin mittauksen reliabiliteettia heikentäviä tekijöitä ovat muun muassa seuraavat:

- kysymysten väärinymmärtäminen
- haastateltavien muistin puutteellisuus
- vastaajan motivaatio
- vastaustilanne
- vastausajankohta
- vastauspaikka
- kysyjän vaikutus annettuihin vastauksiin
- vastausten virheellinen kirjaaminen

Tämän tutkimuksen luotettavuutta heikensi mahdollisesti se, että vastaaja ymmärsi kysymykset väärin, vastausajankohta tai, että vastaaja ei vastannut kysymyksiin rehellisesti. Haastattelussa käytin kysymysrunkoa, sekä annoin myös haastateltaville mahdollisuuden puhua myös vapaasti. Haastattelussa käytin samoja aiheita kun kyselytutkimuksessa. Tutkimustuloksia voidaan edellä mainittujen tekijöiden perusteella pitää sekä luotettavina, että pätevinä ja tutkimustuloksia voidaan myös yleistää. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta oli tärkeää, että olin kuvannut tutkimuksen eri vaiheet selkeästi ja tarkasti.

6.2 Työhyvinvoinnin Swot-analyysi kohdeorganisaatiossa

Tulevaisuussuuntautunut Swot-analyysi on analyysityökalu, jossa painotetaan toimintaympäristön muutosten merkitystä tulevaisuuden kannalta ja arvioidaan yrityksen omia heikkouksia ja vahvuuksia siitä näkökulmasta, miten niitä poistamalla tai kehittämällä yritys kykenee tarttumaan tulevaisuuden haasteisiin. Swot-analyysin tulee sisältää riittävästi tietoa, jotta kaikki voivat nähdä ja ymmärtää, miksi jokin tekijä on vahvuus, heikkous, uhka tai mahdollisuus, ja ymmärtää, mitä johtopäätöksiä organisaation siitä tulisi tehdä. (Kamensky 2008, 202–203.)

Taulukko 5. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvoinnin swot-analyysi

<p style="text-align: center;">Vahvuudet</p> <p style="text-align: center;">Kokenut henkilöstö Laaja-alainen ja monipuolinen asiantuntijuus Monipuolinen virkistys- ja tyky-toiminta Henkilöstön hyvä työmotivaatio Henkilöstö tuntevat työnantajan arvot Yksikköjen hyvä yhteishenki Riittävästi palaverieita</p>	<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet</p> <p style="text-align: center;">Tyky-toiminnan kehittäminen Johtamistaidon kehittäminen Sisäisen tiedonkulun kehittäminen Ammatillinen osaamisen kehittäminen Työtapojen yhtenäistäminen poliisiasemilla Vuorovaikutuksen lisääminen Yhteistyön parantaminen yksiköiden välillä Työympäristön viihtyvyyden parantaminen</p>
<p style="text-align: center;">Heikkoudet</p> <p style="text-align: center;">Huono ja hidaskäyttöinen sisäinen tiedonkulku Epäergonomiset työtilat Henkilöstön vaihtuvuus (määräaikaisten työsuhteiden) Byrokratia Työsuorituksesta palautteen antaminen Henkilöstöjohtaminen Huonot työvälineet</p>	<p style="text-align: center;">Uhat</p> <p style="text-align: center;">Organisaatiomuutoksen tuomat uudistukset työhön Taloudelliset resurssit vähenevät Vanheneva kalusto ja työvälineet Henkilöstöresurssivaje (sairauspoissaolot) Määräaikaisten työsuhteiden Stressitekijöiden lisääntyminen Fyysisen työhyvinvoinnin heikentyminen</p>

Taulukossa viisi olen koonnut työhyvinvointitutkimuksen tulosten perustella Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvoinnin vahvuudet, mahdollisuudet, heikkoudet sekä uhat swot-analyysin mukaisesti.

6.3 Johtopäätökset

Valtionhallinnossa, kuntasektorilla sekä yksityisellä sektorilla eletään tänä päivänä jatkuvan muutoksen keskellä. Poliisihallinnossa organisaatiomuutoksia on tehty jo useampi viimevuosien aikana ja parhaillaan on menossa hallintorakennemuutos Pora III, jonka tarkoitus on tehostaa toimintoja, jotka tulevat vaikuttamaan myös poliisin toimipisteiden sekä henkilöstön määrään. Henkilöstö on organisaatioiden tärkein voimavara ja muutoksen keskellä tulisi myös muistaa työhyvinvoinnin tärkeys päivittäisessä työssä. Työhyvinvoinnin kehittäminen pitäisi olla jatkuvaa ja työhyvinvointisuunnitelmaa tulisi päivittää säännöllisin väliajoin. Tässä tutkimuksessa nousivat esille erityisesti seuraavat havainnot:

Muutoksen liittyvät havainnot:

- päällimmäisiä tunteita muutostilanteessa ovat epätietoisuus sekä pelko omasta kohtalosta
- johtajat ja lähiesimiehet ovat avainasemassa onnistuneessa muutoksessa ja heidän muutosjohtajuustaitoihinsa on kiinnitettävä erityistä huomiota
- henkilöstön omat vaikutusmahdollisuudet ovat muutostilanteessa melko vähäiset
- tuleva hallintorakennemuutoksen ei uskota parantavan työhyvinvointia organisaatiossa

Johdon ja lähiesimiestoimintaan liittyvät havainnot:

- esimiesten on hyvä kiinnittää enemmän huomiota kehityskeskustelun tärkeyteen työhyvinvoinnin kannalta ja dokumentoida ja laatia yhdessä työntekijän kanssa henkilökohtainen kehittämissuunnitelma vuosittain
- lähiesimiesten johtaminen on henkilöstön mielestä hyvällä tasolla mutta ylemmän johdon johtamisessa on parannettavaa
- lähiesimiesten palautteen antaminen henkilöstölle koettiin olevan vähäistä
- suurin osa henkilöstöstä kokee, että organisaatiossa ei kohdella työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti

- henkilöstö toivoo, että heidät otettaisiin enemmän mukaan päätöksentekoprosesseihin ja että heille annettaisiin mahdollisuus esittää omia mielipiteitä

Sisäiseen viestintään liittyvät havainnot:

- poliisilaitoksen tärkeimmät sisäiset viestintäkanavat ovat sähköposti, intranet ja yksikköpalaverit
- toivottiin enemmän avoimuutta päätösten teossa ja sisäisessä tiedottamisessa
- yhteistyö ja vuorovaikutteisuus ovat tärkeä osa työhyvinvointia
- organisaatio voisi lisätä sisäistä tiedottamista, monipuolista viestintää sekä vuorovaikutusta

Tyky-toimintaan liittyvät havainnot:

- suurin osa työntekijöistä on tyytyväisiä laitoksen tarjoamaan virkistys- ja tyky-toimintaan
- suurin osa henkilöstöstä ei kuitenkaan pysty osallistumaan viikkoliikuntaan, työtehtäviensä takia
- työyhteisön kehittämisen kannalta vapaamuotoisia tilaisuuksia sekä virkistäytymistä on hyvä järjestää henkilöstölle säännöllisin väliajoin

Organisaation liittyvät havainnot:

- poliisilaitoksen henkilöstö ovat motivoituneita sekä sitoutuneita työnantajan arvoihin
- suuri osa työntekijöistä kärsii työtehtävien suuren määrän aiheuttamasta työuupumuksesta
- organisaation olisi hyvä kehittää palkitsemisjärjestelmä henkilöstölle
- henkilöstö kokevat, että henkilökuntaa on liian vähän suhteessa työn määrään
- työvälineiden ja laitteiden ajanmukaisuus ja kunto katsottiin olevan huonokuntoisia ja riittämättömiä
- poliisilaitoksen työhyvinvoinnin keskiarvosana on 7,73
- työhyvinvointi olisi hyvä ottaa osaksi koko organisaation strategiaa
- yhteistyötä työterveyshuollon kanssa voisi tulevaisuudessa tiivistää

Tutkimustulokset osoittavat että työhyvinvointia uhkaavat erityisesti seuraavat tekijät:

- muutokseen liittyvät uhat: muutoksen mukanaan tuoma epävarmuus sekä muutoksesta tiedottaminen
- työntekoon liittyvät uhat: resurssipula, huonot työvälineet ja työn suuri määrä
- organisaation toimintaan liittyvät uhat: johtajuusongelmat, heikko sisäinen tiedonkulku ja epätasa-arvo

Tutkimuksesta selvisi että poliisilaitoksen henkilöstön työhyvinvointia edistävät eniten:

- organisaation toimintaan liittyvät tekijät: hyvä lähiesimiestyö ja omat vaikuttamismahdollisuudet
- työyhteisöön liittyvät edistävät tekijät: työkaverit, hyvä työilmapiiri ja työympäristö
- työntekoon liittyvät tekijät: ammatillinen kehittyminen ja vaihtelevat työtehtävät

7 Kehittämistehtävän tuotokset

Tässä osiossa esittelen kehittämistehtävän tuotokset; esitykset Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvoinnin visioksi ja työhyvinvointistrategiaksi vuosille 2013–2015 (liite 6) sekä työhyvinvointistrategian jalkautusprosessin. Työhyvinvointistrategia ei perustu tutkimustuloksiin, vaan sen tarkoituksena on antaa organisaatiolle ideoita, miten poliisilaitos voi kehittää työhyvinvointia pidemmällä aikavälillä. Tutkimuksen avoimista kysymyksistä saatujen vastauksien perusteella olen laatinut ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kohdeorganisaatio valitsi kehittämissuhteista kolme työhyvinvoinnin kehittämiskohdetta, jotka he tulevat toteuttamaan vuoden 2013 aikana. Lopuksi käsittelemme sairauspoissaolojen sekä henkilöstötilinpäätöksen vaikutusta organisaatioon työhyvinvointiin.

7.1 Esitys poliisilaitoksen työhyvinvointistrategiaksi vuosille 2013–2015

Työhyvinvoinnin korostaminen hallintorakennemuutoksen yhteydessä on erittäin tärkeää, koska uudistuksen myötä luodaan pohja poliisin toiminnalle ja sen kehittämiseksi useammaksi vuodeksi eteenpäin. On tärkeää, että poliisilaitoksen on pyrittävä valmistautumaan muutokseen sekä kehittämään työhyvinvointia ja työssä jaksamista jo hyvissä ajoin ennen varsinaista organisaatiomuutosta. Organisaation työhyvinvoinnin toimintaympäristöön liittyvät seuraavat heikot signaalit:

- osaamisen tarpeen lisääntyminen
- yhteiskunnan digitalisoituminen
- väestön ikääntyminen ja työhyvinvointipalveluiden tarve kasvaa
- taloudelliset resurssit vähenevät
- poliittiset päätökset ja lainsäädösten muutokset
- henkilöstön eläköityminen (hiljaisen tiedon eteenpäin vieminen)
- henkilöstön heikko motivaatio (mm. määräaikaiset työsuhteet)
- jatkuva muutokset -poliisihallinnon organisaatiomuutos 2014, hallintorakennemuutos Pora III

Työhyvinvointi syntyy pienistä arkisista tekijöistä, joihin kaikki organisaation tekijät voivat vaikuttaa. Kaikki työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat kehitettävissä ja työhyvinvointi on tahdon asia ja se syntyy töissä, yhdessä tekemällä. Tulevaisuudessa palvelukykyisen poliisilaitoksen tulee olla sekä ammattitaitoinen, tuloksellinen, että hyvinvoiva. Koko toimintaa ohjaa yhteinen käsitys hyvästä työstä ja hyvästä työpaikasta. Hyvällä työllä tarkoitetaan työntekijöiden oikeudenmukaista kohtelua, työpaikan yhteisten arvojen noudattamista, työpaikalla vallitsevaa luottamusta ja aidon yhteistoimintaa sekä tasa-arvoa. Hyvä työpaikka on työympäristön näkökulmasta terveellinen, turvallinen ja viihtyisä ja myös hyvä johtaminen ja esimiestyö, mielekkäät ja mielenkiintoiset tehtävät vaikuttavat hyvinvointiin työpaikalla.

Työhyvinvointi on hyvin laaja kokonaisuus ja tarkoittaa muun muassa turvallista, terveellistä, tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa työyhteisössä. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen vuoden 2013–2015 työhyvinvointistrategian esityksessä painopisteet ovat: henkilöstöjohtamisen ja esimiestyön parantaminen, työyhteisötaitojen ja työolojen kehittäminen, tyky- ja virkistystoiminnan varmistaminen, henkilöstön motivaatio ja arvot sekä henkilöstön osaamisen arvostaminen ja kehittäminen. Henkilöstön nykypäivän uudet keskeiset yhteistyötaidot ovat ammatinhallinta ja työhyvinvointi. Tulevaisuuden muutokset ja hallintorakenneuudistus tuovat henkilöstölle yhä laajempia ammatinhallinnallisia haasteita ja täten ammatinhallinnan ja työhyvinvoinnin varmistamisen peruslähtökohtana on oman ydinosaamisen jatkuva ylläpito. Nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan myös uudenlaisia työyhteisötaitoja.

Tuomin ja Sumkinin mielestä yksi työhyvinvointistrategian sisältöön olennaisesti kuuluva elementti on organisaation visio. Visio kertoo mikä on yrityksen tavoitetilä tulevaisuudessa. Se on enemmän kuin nykytilanne, se on päämäärä. Visio auttaa organisaatiota tekemään oikeita päätöksiä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Visio auttaa myös suuntaamaan strategiat oikein sekä luo perustan koko toiminnan suunnittelulle ja auttaa löytämään uusia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia. Visiolla myös vastataan kysymykseen ”millaiseksi haluamme tulla?” (Tuomi & Sumkin 2009, 47.)

Esitys Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvoinnin visioksi on vuosille 2013–2015:

”Motivoituneet ja hyvinvoivat työntekijät ovat avain organisaation menestykseen”

Juutin (2012, 130) mukaan ”työhyvinvoinnin vision tulee olla ymmärrettävä, realistinen, toiminnallinen, mitattava sekä innostava.” Työhyvinvointistrategiassa luetellaan ne asiat, joilla visio toteutuu käytännössä. Työhyvinvointistrategiassa yhdistyvät työ- ja ympäristöturvallisuus, lainsäädäntö, työterveys, ohjeet, henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön kehittämisen periaatteet sekä koko organisaation rakenne. Työhyvinvointistrategia voidaan toteuttaa projekteina tai ohjelmina, jotka kootaan vuosittaiseen työhyvinvointisuunnitelmaan. Vastuu hankkeista voidaan antaa tyky-ryhmälle tai muille vastuuhenkilöille. Projekteille tehdään selkeät toimintasuunnitelmat ja nimetään vastuuhenkilöt sekä asetetaan mittarit. Organisaation operatiivinen johtoryhmä huolehtii siitä, että työhyvinvoinnin projektit tulevat hoidetuksi. (Juuti 2012, 130–132.)

Päätoimenpiteenä työhyvinvointistrategian toteuttamiseksi laaditaan Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma vuodelle 2013. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoitus on antaa selkeät toimenpiteet ja aikataulut työhyvinvoinnin kehittämiseksi poliisilaitoksen muutosprosessissa. Vastuu työhyvinvointistrategian käytännön toteutuksesta on poliisilaitoksen johdolla, esimiehillä ja muilla nimetyillä vastuuhenkilöillä ja työterveyshuolto, työsuojelu ja henkilöstöhallinto toimivat myös prosessin asiantuntijoina. Koko henkilöstö pystyy kuitenkin vaikuttamaan omalla käytöksellään oman työyhteisön hyvinvointiin. Seuraavassa osiossa esitän miten eri osiot työhyvinvointistrategiasta voitaisiin toteuttaa poliisilaitoksessa vuosina 2013–2015.

Laadukas johtaminen ja lähiesimiestyö:

Johtaminen on poliisiorganisaation kriittinen menestystekijä ja keskeisin työhyvinvointiin vaikuttava alue, koska se heijastuu koko organisaation toimintaan ja vaikuttaa sitä kautta jokaiseen työntekijään. Vastuullinen ihmisten erilaisuutta arvostava johtaminen luo koko työhyvinvoinnin perustan. Johtamisen suurin haaste vuosina 2013–2015 tulee olemaan muutoksen johtaminen Pora III yhteydessä.

- varmistetaan ammattitaitoinen muutosjohtaminen: Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen kaikille esimiehille järjestetään muutosjohtamisen koulutuspäivät keväällä ja syksyllä 2013. Lisätietoa koulutuksesta annetaan alkuvuodesta 2013. Koulutuspalvelu voidaan ostaa talon ulkopuolelta.
- panostetaan palautteen antamiseen työntekijöille: Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen henkilöstön kehityskeskustelut käydään aidosti ja ne dokumentoidaan vuosittain. Jokaisen työntekijän on oikeus saada palautetta omasta työsuorituksestaan. Keskustelussa esimies antaa palautetta alaisille heidän suorituksestaan (positiivinen ja negatiivinen palaute) kirjallisesti.
- poliisilaitoksen koko talon strategian jalkauttaminen: on tärkeää, että koko organisaatio tuntee Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen strategian ja osaa toimia sen mukaisesti omassa työssään. Poliisilaitoksen strategiaa selkeytetään ja dokumentoidaan koko henkilöstön nähtäväksi. Strategia käydään läpi osastoittain ja kaikissa yksiköissä laaditaan myös yksikkökohtaiset toimintasuunnitelmat strategian tavoitteiden saavuttamiseksi. Strateginen ajattelu otetaan myös mukaan kehityskeskusteluihin; käydään läpi onko työntekijä toiminut työssään organisaation arvojen ja strategioiden mukaisesti. Kehityskeskustelujen kautta voidaan myös seurata henkilöstön strategista ajattelutapaa ja sen kehitystä. Strategian jalkauttaminen aloitetaan keväällä 2014.
- esimiesten tavoitettavuus: muuttuvassa organisaatiossa esimiesten tavoitettavuus on erittäin tärkeää. Esimiehet antavat alaisilleen tietoa, siitä miten ja milloin he ovat tavoitettavissa. Asiasta tullaan tiedottamaan kaikissa tiimipalaverissa kevään 2013 aikana.

Henkilöstön ammattitaidon ja osaaminen on korkea:

- tietojen ja taitojen jatkuva päivittäminen ns. elinikäinen oppiminen on tärkeää. Osaaminen auttaa suoriutumaan päivittäisistä työtehtävistä ja auttaa saamaan aikaan myös palkitsevia tuloksia. Osaava henkilöstö pysyy, sitoutuu ja jaksaa työssään nykyistä paremmin. Kehittämismyönteinen asenne, kehitystarpeiden tunnistaminen se-

kä osaamisen jakaminen rakentavat työhyvinvointia. On myös tärkeää, että lähiesimies tukee ja kannustaa työntekijöiden kehittymistä.

- perehdyttämisohje: uuden työntekijän perehdyttämiseen saa tukea oman yksikön perehdyttämisohjeesta. Ohje sisältää perehdyttämisen tavoitteet, tarkoituksen, vastuut ja tarkistuslistan. Työntekijän perehdyttäminen on aina lähiesimiehen vastuulla. Perehdyttämisohjeita päivitetään vuosittain ja sille nimetään vastuuhenkilö. Poliisilaitoksen perehdyttämisohjeiden tulee olla valmiina syksyllä 2013.
- ammatillinen koulutus: ajankohtaisista uudistuksista (esim. uusi rekisteri tai järjestelmä) pidetään yksikkötasolla koulutustilaisuuksia aina tarvittaessa. Koulutuksista vastaa linjanjohtaja ja lähiesimies. Valtakunnallisiin koulutuksiin annetaan jokaiselle työntekijälle tasavertaisesti mahdollisuus osallistua. Koulutusasiat käydään läpi vuosittaisissa kehityskeskusteluissa.
- henkilöstön osaamiskartoitus: tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön osaamista, nähdä sen kehittämiskohteita ja visioida tulevaa. Työntekijän osaamiskartoitus laaditaan vuoden 2014 kehityskeskustelujen yhteydessä. Osaamiskartoitus tehdään erilliselle lomakkeelle ja sen toteutumista seurataan seuraavan vuoden kehityskeskustelussa. Kartoituksen lopputuloksena on henkilön osaamiskartta.
- omaehtoisen opiskelun tuki ja ohjeistus: omaehtoisen opiskelun kartoitus tehdään koko henkilöstölle vuosittaisten kehityskeskustelujen yhteydessä. Omaehtoista opiskelua tuetaan kaikille tasaveroisesti. Työntekijöille annetaan myös mahdollisuus opiskella työajalla. Poliisilaitoksen omaehtoisen opiskelun ohjeistus on tarkoitus uudistaa keväällä 2014. Uusi ohje jaetaan kaikille työntekijöille sähköisesti sekä julkaistaan poliisilaitoksen intrasivuilla.

Ylläpidetään henkilöstön työmotivaatiota:

- motivoitunut henkilöstö on avain menestykseen. Työmotivaatio tarkoittaa yksilön kokonaistilaa, joka tuottaa, kohdentaa ja ylläpitää työntekijän työtoimintaa. Myönte-

set kokemukset työelämästä kannustavat yksilöä yleensä kiinnostumaan ja innostumaan työstään ja vaikuttavat myönteisesti työmotivaatioon.

- poliisilaitoksen yksiköt laativat omat pelisäännöt: Itä-Uudenmaan pelisäännöillä varmistetaan, että työt sujuvat turvallisesti ja tehokkaasti. Pelisäännöt laaditaan yhteisesti yksiköissä. Valmiit säännöt tulevat esille jokaiseen yksikön taukotilaan kaikkien nähtäväksi. Yksikkökohtaisista pelisääntöjen toteutuksesta vastaa lähiesimies.
- reaaliaikainen ja laadukas muutosviestintä: muutoksen keskellä on panostettava tiedonkulkuun ja sisäiseen viestintään. Jokaisen muutoksen viestintä suunnitellaan ja dokumentoidaan viestintäsuunnitelman perusteella. Henkilöstöä informoidaan säännöllisesti ajankohtaisista asioista sekä intrassa että eri tilaisuuksissa. Muutosviestintäsuunnitelma on saatavilla koko henkilöstölle ja se käydään läpi viestintävastaavien kanssa.
- työprosessien yhtenäistäminen: pora III yhteydessä korostuu työprosessien yhtenäistäminen kuin kaksi suurta poliisilaitosta yhdistetään. Vuosien 2014–2015 aikana pyritään yhtenäistämään prosessit eri poliisilaitoksen eri linjoilla. Prosessit käydään läpi ensin yksikkötasolla ja sitten yhteisesti linjatasolla. Yhteiset työprosessien tulee olla valmiina keväällä 2015.
- varmistetaan monipuolinen toimenkuva: pyritään antamaan työntekijälle mahdollisuus monimuotoiseen ja mielekkääseen työnkuvaan, koska mielekäs työn sisältö luo työhyvinvointia. Mahdollistetaan myös työkierto ja erilaiset koulutukset. Toimenkuva käydään läpi vuosittaisissa kehityskeskusteluissa. Työntekijän toimenkuvasta vastaa lähiesimies.

Varmistetaan henkilöstön terveys ja toimintakyky:

Terveysten ja toimintakyvyn edistäminen ja kehittäminen on laajaa ja kokonaisvaltaista. Fiksu työnantaja panostaa henkilöstön työkykyyn ja hyvinvointiin, koska se parantaa myös organisaation toimintakykyä. Seuraavilla strategisilla pisteillä varmistamme terveyden kehittämisen ja yksilön toimintakyvyn.

- tyky-ryhmä: poliisilaitoksen tyky-ryhmä valitaan vuosittain joulukuussa. Ryhmä koostuu yhteensä noin 5-10 jäsenestä, jokaiselta poliisiasemalta. Ryhmän tehtäviin kuuluvat muun muassa vuosittaisen työhyvinvointikyselyn toteuttaminen, tyky-toimintasuunnitelman laatiminen sekä henkilökunnan tiedottaminen ajankohtaisista tyky-toiminta ja virkistysasioista.
- vuosittainen tyky-toimintasuunnitelman laatiminen: nimetään vuosittain vastuuhenkilöt (tyky-ryhmä) jotka suunnittelevat, toteuttavat ja tiedottavat laitoksen tyky-toiminnasta ja tapahtumista. Tyky-toimintaohjelmasta henkilöstö näkevät selkeästi eri liikuntamahdollisuudet, tulevat liikuntatapahtumat sekä muita työkyvyn ylläpitämiseen liittyviä ajankohtaisia asioita. Tyky-toimintaohjelma julkaistaan intrassa sekä laitetaan esille liikuntatiloihin.
- vuosittainen työhyvinvointikysely: Itä-Uudenmaan vuosittainen työhyvinvointikysely toteutetaan vuodesta 2014 alkaen joka toinen vuosi. Kysely suoritetaan sähköisesti ja luottamuksellisesti. Kyselyn laatimisesta ja toteutuksesta vastaa poliisilaitoksen tyky-ryhmä, yhteistyössä henkilöstöhallinnan kanssa. Toisena mahdollisuutena on käyttää työterveyshuoltoa kyselyn toteuttamisessa.
- osallistava työterveyshuolto: työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon tiivis yhteistyö on välttämätöntä pitkien sairauslomien ja työkyvyttömyyden vähentämisessä. Työterveyshuolto otetaan tiiviimmin mukaan muutosprosessiin suunnitteluun ja toteutukseen. Työterveyshuolto otetaan myös mukaan strategiseen työhyvinvointiajatteluun. Tapaaminen työterveyshuollon kanssa sovitaan vähintään 4 kertaa vuodessa. Tapaamisissa ovat mukana laitoksen henkilöstöhallinto, työsuojelu, ja linjanjohtajat.

Kehitetään työyhteisötaitoja ja työilmapiiriä:

Työyhteisötaidot tarkoittavat aktiivista osallistumista ja mahdollistamista oman perustehtävän kautta. Työyhteisötaitojen kehittyminen näkyy työpaikoilla konkreettisesti esim. sairauspoissaolojen vähenemisenä sekä työhyvinvoinnin ja sitoutuneisuuden kasvuna. Työyhteisötaitokoulutus järjestetään koko henkilöstölle syksyllä 2014.

- vuorovaikutteisuuden lisääminen: työyhteisössä koettu mahdollisuus saada vaikuttaa, on tärkeä henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Intranettiin avataan keskustelupalsta, jossa voidaan tuoda esille omia ajatuksia ja ideoita muutosprosessiin sekä muihin ajankohtaisiin asioihin.
- selkeät toimenkuvat: koko henkilöstön toimenkuvat kartoitetaan kehityskeskustelujen yhteydessä ja dokumentoidaan. Hyvä ja selkeä toimenkuva luo työntekijän toiminnalle kehykset ja ohjaavat häntä organisaation tavoitteiden mukaisesti. Toimenkuvat käydään myös läpi joka osastoilla, jotta kaikki tietävät mitkä asiat kuuluvat kenenkin vastualueelle. Lopputuloksena ovat selkeät työohjeet jokaisessa yksikössä.
- ajankäytön hallinta: työtehtävämäärien lisääntyessä työntekijöiden työaikapankin tunnit kertyvät nopeammin kuin aikaisemmin. Tämän vuoksi mahdollistetaan työaikaliukumien käyttäminen joko vapaapäivinä tai rahallisena korvauksena. Uusi käytäntö otetaan käyttöön vuoden 2014 alusta.
- palaverikäytäntöjen uudistaminen: Palaverien tehokkuuden lisäämiseksi otetaan yksiköissä käyttöön asialista, johon kaikki voivat lisätä ajankohtaisia asioita. Tarvittaessa hankitaan videoneuvottelulaitteet, joita voi käyttää omassa työpisteessä. Kartoitus uusista laitehankinnoista tehdään kesällä 2014. Kartoituksesta vastaa materiaalihallinto. Uusien palaverikäytäntöjen myötä säästetään resursseja (matkakorvauksia). Palaverikäytäntöjä käydään myös läpi ja mietitään tarvitaanko muita uudistuksia. Palaverikäytäntöjen uudistamien käsitellään johtoryhmässä syksyllä 2014. Jatkossa suositetaan aina videoneuvotteluyhteyksiä.

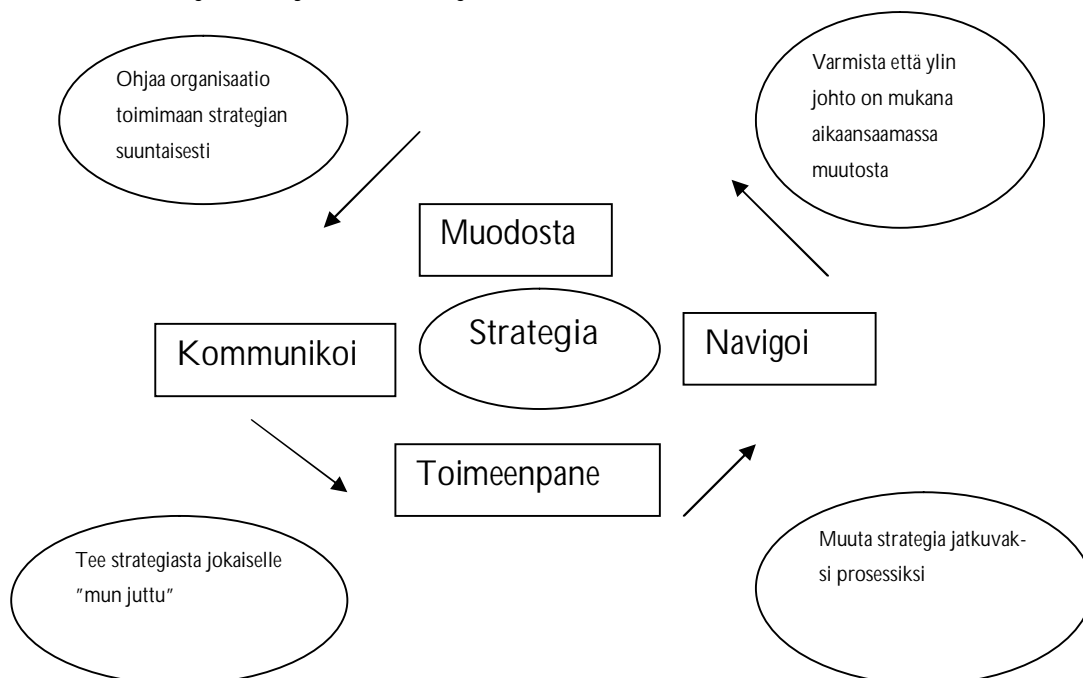
7.2 Työhyvinvointistrategian jalkauttaminen henkilöstölle

Työhyvinvointistrategian läpivieminen vaati johdon täyden huomion, tuen ja sitoutumisen, jotta jalkautusprosessi onnistuu. Työhyvinvointistrategia kuvataan selkeästi yhdelle paperille sekä käydään läpi talon johtoryhmässä ja vahvistetaan. Työhyvinvointistrategian jalkauttamisen varataan tarvittavat resurssit. Resurssit käydään läpi talon johtoryhmässä ja lisätään myös budjettiin. Työhyvinvointistrategian jalkautuksesta tehdään sel-

keä toimintasuunnitelma. Kaikki poliisilaitoksen linjat käyvät läpi työhyvinvointistrategian omissa yksikköpalaverissa. Yksiköissä käydään läpi strategiset käsitteet ja laaditaan omat tulostavoitteet ja mittarit. Vastuu on yksikön johtajalla ja esimiehellä. Organisaatiolla tulee olla yhteinen käsitys ja näkemys strategiasta:

- miksi tarvitaan strategiaa?
- millainen on toimialan ja organisaation kehitystilanne tällä hetkellä?
- mikä on johdon ja työnjako ja vastuut?
- miten strategiaproessi tulee rakentaa ja ketkä ovat prosessissa keskeisessä roolissa?

Itä-Uudenmaan työhyvinvointistrategian linjaukset otetaan mukaan päivittäiseen toimintaan ja työhyvinvointisuunnitteluun. Kuviossa 37 kuvataan, miten organisaatiosta luodaan strategiasuuntautunut. Linjauksissa asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumisia seurataan sekä johtoryhmässä, työryhmän tapaamisissa ja työterveyshuollon tapaamisissa vähintään kaksi kertaa vuodessa. Asetettuja tavoitteita seurataan asetettujen mittareiden kautta koko laitostasolla, yksikkötasolla sekä henkilökohtaisella tasolla (työhyvinvointi- ja kehityskeskustelujen kautta).



Kuvio 37. Strategiasuuntautuneen organisaation luomisen vaiheet, Kaplanin ja Nortontin mukaan (Kaplan & Norton 2002, 212)

Työhyvinvointistrategian jalkauttamiseen tehdään viestintäsuunnitelma. Sisäinen viestintä on tärkeää jalkautusprosessissa ja työkaluina käytetään yksikköpalavereita, intranetiä ja sähköpostia. Työhyvinvointistrategia laitetaan näkyväksi muun muassa poliisilaitoksen intra-sivuilla ja taukotilojen infoseinille, niin että jokainen voi siihen halutesaan tutustua. Poliisilaitoksen työhyvinvoinnin intrasivuja parannetaan ja siellä kerrotaan työhyvinvointistrategiaan liittyvistä ajankohtaisista asioista. Sivuilla tiedotetaan myös muista ajankohtaisista asioista, jotka liittyvät työhyvinvointiin. Jatkuva viestintä ja avoimuus ovat tärkeää strategiaproessin jalkautuksessa. Lähiesimiehillä on suuri rooli strategian jalkautuksessa, koska he ovat päävastuussa strategian jalkautuksen viestintäprosessista.

Työhyvinvointistrategian jalkautuksen pääprojektit liittyvät henkilöstön toimintakyvyn ja terveyden varmistamiseen (taulukko 6) sekä laadukkaaseen ja ammattitaitoiseen muutostojohtamiseen (taulukko 7). Olen valinnut yllämainitut projektit, koska kehityskeskustelu on tärkeä johtamisen väline ja edesauttaa vuorovaikutteisuuden luomista. Kehityskeskustelun nimeäminen työhyvinvointi- ja kehityskeskusteluiksi antavat keskustelusta positiivisemmän ja konkreettisemmän kuvan. Strateginen ajattelutapa otetaan mukaan kehityskeskusteluihin ja niiden kautta voidaan myös seurata henkilöstön strategista ajattelutapaa ja sen kehitystä. Työhyvinvoinnin vuosikellon dokumentointiprojekti on tärkeä osa strategian jalkauttamista ja edesauttaa henkilöstöä hahmottamaan työhyvinvointiin liittyvät vuosittaiset asiat selkeämmin. Vuosikellon toteutuksesta vastaa poliisilaitoksen nimetty tyky-ryhmä. Vuosikello käydään myös läpi kaikissa yksiköissä ja siitä vastaa lähiesimies.

Taulukko 6. Työhyvinvointistrategian jalkautuksen pääprojektit, liittyen henkilöstön toimintakykyyn ja terveyden varmistamiseen

Varmistetaan henkilöstön terveys ja toimintakyky			
Tavoite:	Projekti	Vastuuhenkilö	Deadline
Strateginen ajattelu mukaan kehityskeskusteluihin.	Työhyvinvointi- ja kehityskeskustelu	Lähiesimies	Vuosittainen kehityskeskustelu 1.4.2014 alkaen
Strategiasta jatkuva prosessi	Työhyvinvoinnin vuosikello	Tyky-ryhmä	Tammikuu 2014

Laadukkaan ja ammattitaitoisen muutosjohtamisen pääprojektina on saada työhyvinvointistrategiasta enemmän osaa päivittäistä toimintaa. Tämä edellyttää esimieskoulutusta, joka järjestetään keväällä 2014. Koulutusvastaavana voi toimia ulkopuolinen kouluttaja. On tärkeää, että kaikki esimiehet tunnistavat työhyvinvointistrategian ja siihen liittyvät käsitteet sekä pystyvät jalkauttamaan sitä eteenpäin alaisilleen. On myös tärkeää, että jokainen yksikkö suunnittelevat omat tavoitteet ja seurantakohteet. Valitsin nämä kaksi pääprojektia, koska johtaminen ja muutosjohtaminen ovat tärkeä osa työhyvinvointistrategian jalkauttamista.

Taulukko 7. Työhyvinvointistrategian jalkauttamisen pääprojektit, liittyen johtamiseen

Laadukas ja ammattitaitoinen muutosjohtaminen			
Tavoite:	Projekti	Vastuuhenkilö	Deadline
Työhyvinvointistrategia osa päivittäistä toimintaa Laaditaan yksikköstrategiat	Esimieskoulutus	Ulkopuolinen kouluttaja	Toukokuu 2013
	Yksikköstrategiat sekä tavoitteet ja seuranta	Yksikönjohtaja ja lähesimies	Huhtikuu 2014

Perinteinen strategia-ajattelu, jossa johto laatii strategian ja henkilökunta toteuttaa, ei toimi enää nykypäivänä. Jokainen organisaation jäsenistä toimii päivittäin tavalla tai toisella strategian roolissa ja sen laatijana, tulkitsijana että toteuttajana. Minkään organisaation johdolla ei pitäisi olla varaa olla hyödyntämättä sitä laajaa ja syvällistä kokemusta ja osaamista, joka heidän työntekijöillään on. Työhyvinvointistrategian jalkauttamisen riskit ovat muun muassa liian monimutkaisten tavoitteiden ja mittareiden asettaminen. Monimutkaiset tavoitteet ja mittarit voivat hämmäntää henkilöstöä ja estää tavoitteiden saavuttamista. Toinen suuri riski jalkauttamisprosessissa on esimiesten sitoutumisen puute, koska jalkauttamisprosessin onnistuminen vaatii sataprosenttisen omistautumisen esimiehiltä.

Työhyvinvointistrategian jalkauttamisen toimintasuunnitelmaa seurataan säännöllisesti kaksi kertaa vuodessa johtoryhmässä ja työryhmässä. Tärkeimpiä asioita joita toimin-

tasuunnitelmassa seurataan, ovat ammattitaitoinen muutosjohtaminen, työhyvinvointi- ja kehityskeskustelujen toteutuminen sekä työterveyshuollon raporttien toteutumien, koska ne vaikuttavat eniten toimintaan ja vievät vähiten resursseja. Yksikkötasolla seurataan omia tavoitteita asetettujen mittareiden kautta. Yksikkötasojen seuranta on lähiesimiehen vastuulla. Yksikössä voidaan myös nimetä muita vastuuhenkilöitä, vastaamaan seurannasta. Työhyvinvointi- ja kehityskeskusteluissa otetaan esille omat henkilökohtaiset strategiset tavoitteet ja toteutuminen arvioidaan asetettujen mittareiden mukaisesti. Vastuuhenkilönä toimii lähiesimies. Näin strategiaa saadaan seurattua jokaisella tasolla.

Balanced scorecard on mittausjärjestelmä, jonka keskeisenä tehtävänä on tukea strategian vientiä päivittäisen toiminnan tasolle. BSC mittausjärjestelmä liittyy strategiseen ja operatiiviseen johtamiseen sekä suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen sekä seurantaan, ja strategian toimivuudesta oppimiseen. Balanced scorecard tarjoaa varsin lupaan viitekehyksen strategioiden luomiseen, toteuttamiseen sekä toteutuneen arviointiin. Organisaation strategisia valintoja ja tuloksellisuutta tarkastellaan lähtökohtaisesti useasta eri näkökulmasta, jotka yhdessä muodostavat tasapainoisen kokonaisuuden. Nämä eri näkökulmat ovat taloudellinen näkökulma, prosessinäkökulma, asiakasnäkökulma sekä oppimisnäkökulma. (Jallinoja 2012.) Liitteessä 7, 8 ja 9 esittelen tavoitteita ja mittareita johtoryhmätasolla, linjanjohtotasolla sekä yksikkötasolla, joiden avainmittareina toimivat kehityskeskustelut ja henkilöstöbarometri.

7.3 Henkilöstöraportointi osana työhyvinvoinnin kehittämistä

Henkilöstöraportoinnista on tullut osa organisaatioiden nykypäivää. Työterveyslaitoksen työbarometrin mukaan noin 16 % yksityisistä yrityksistä laati vuonna 2001 henkilöstöraportin, kun taas valtiosektorilla osuus oli 64 prosenttia. Koska osaamispääomasta on kehittynyt yritysten tärkein voimavara, tulisi myös henkilöstöraportoinnin kuvata paremmin organisaation osaamispääomaa. Hyvä henkilöstöraportti tukee strategista johtamista ja sen tehtävänä on antaa informaatiota päätöksenteon tueksi, sekä henkilöstön kehittämisen perustaksi. Henkilöstöraportin tehtävänä on myös kuvata toteutunutta kehitystä ja tulevan ennakkointia. Henkilöstöraportin kerääminen on työnantajan vastuulla mutta sen suunnittelussa ja tulosten tulkinnassa hyödynnetään henkilöstön asian-

tuntijuutta. Henkilöstöraportissa esitetään henkilöstöä kuvaavia tietoja, joita saadaan henkilöstöhallinnon, palkanlaskennan ja työterveyshuollon järjestelmistä. Henkilöstöraportissa voidaan myös ottaa esille määräaikaiset ja vakinaiset palvelusuhteet, selvityksiä työpaikan tasa-arvotilanteesta sekä koulutuslukuja. Henkilöstöraporttiin tulee myös liittää yhden vuoden kerättyjen tietojen lisäksi sanallinen tulkinta ja selvitys siitä, mihin toimenpiteisiin tullaan ryhtymään. (Työturvallisuuskeskus 2006, 113–125.) Henkilöstöraportin tunnusluvut voidaan otsikoida Työturvallisuuskeskuksen (2006, 117–130) mukaan seuraavasti:

- henkilöstön määrä ja rakenne
- työaika ja työpanos
- osaaminen, osaamisen kehittäminen ja johtamisen kehittäminen
- terveydellinen toimintakyky ja työhyvinvointi
- innovatiivisuus, yhteistoiminta ja verkostoituminen
- palkkaus ja henkilöstökustannukset

Vuosittainen henkilöstöraportti tulee käsitellä organisaatiossa eri tasoilla ja yksiköissä, jotta koko henkilöstö tietää organisaation henkilöstövoimavarojen tilan ja kehityksen. Vuosittaisia henkilöstötilinpäätöksiä vertailemalla pystytään saamaan tietoa henkilöstöasioiden ja työhyvinvoinnin kehittymisestä. Henkilöstöraportin läpikäyminen on sopivaa esimerkiksi osastopalavereiden kautta ja henkilöstöraportti tulee myös käsitellä yhteistoimintaelimessä, koska henkilöstön tunnusluvut kuuluvat yt-elimien piiriin. Henkilöstöraportti voidaan julkaista esimerkiksi organisaation intrassa. (Työturvallisuuskeskus 2006, 117–130.)

7.4 Sairauspoissaolojen seuranta osana työhyvinvoinnin kehittämistä

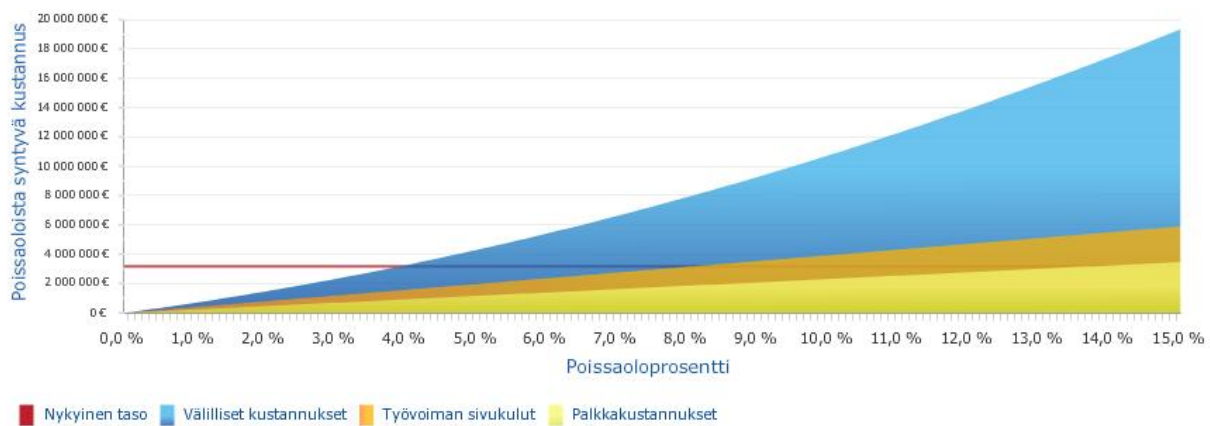
Miksi organisaation tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota sairauspoissaoloihin? Seurin & Suomisen (2011, 177) mukaan ”kaikissa ihmiskeskeisessä toiminnassa on pyrittävä huolehtimaan toiminnan pyörittämiseen tarvittavaan inhimillisten voimavarojen riittävydestä, käytettävyydestä ja työolojen suomen onnistumisen mahdollisuuksista, nyt ja näköpiirissä olevassa tulevaisuudessa.” Jos työnantaja pystyy optimimaan henkilöstön laadun, määrän sekä työolot niin fyysisesti, sosiaalisesti kuin henkisesti, niin meillä on käytössä mahdollisimman suuri henkilöstövoimavara, joka voidaan sijoittaa

organisaation toimintaan. Sairauspoissaolot ovat ikään kuin kuumemittari, jotka näyttävät milloin jotakin on pielessä ja pitää korjata. (Seuri & Suominen 2009, 177–179.)

Hyvinvoiva työyhteisö on organisaation käyntikortti, koska työhyvinvointi näkyy paitsi organisaation sisällä myös työntekijän ja yksityiselämässä. Työyhteisössä jossa työntekijät voivat hyvin näkyy myös kohtuullisissa sairauspoissaolojen määrissä. Organisaatioille tulevat kalliimmiksi lyhyet noin yhden viiva kolmen päivän sairauspoissaolot, koska ne jäävät aina työnantajan maksettaviksi. Pidemmät sairauspoissaolot voivat johtaa työkyvyttömyyseläkkeisiin ja poissaolot kuormittavat sekä organisaation, että työntekijän taloutta sekä muiden työntekijöiden työmäärää. Työntekijöillä, joilla on työssä hyvät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ja joiden työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri, on havaittu vähemmän sairastamista. Myös johtamisen oikeudenmukaisuus vähentävät sairauspoissaoloja ja tekemällä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, voidaan reagoida jo varhaisessa vaiheessa riskitekijöihin, jotka voivat pitkittyessä johtaa poissaoloihin ja jopa työkyvyttömyyteen. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2009.)

1. Poissaolokustannukset

Sairauspoissaaloista aiheutuva vuosittainen kokonaiskustannus eri poissaoloprosenteilla. Luvut perustuvat mallin antamiin toimialakohtaisiin keskiarvoihin. Toimiala: Julkinen- ja Kuntasektori, Yrityksen koko: 433 henkilöä, Keskipalkka 4450 €/kk, Poissaoloprosentti: 3,9 %.



Kuvio 38. Sairauspoissaaloista aiheutuvat kustannukset Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa vuonna 2011 (Varma 2013)

Kuviossa 38 esitän Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen sairauspoissaaloista syntyvät kustannukset vuositason tasolla. Kustannukset ovat jaettuna välillisiin kustannuksiin, sivukuluihin ja palkkakustannuksiin. Kustannusten tiedot ovat saatu poliisilaitoksen henkilöstöhallinnosta ja ovat vuodelta 2011. Voidaan todeta, että poliisilaitoksen sairauspoissaolot ovat vuositason tasolla 3,9 % ja maksavat organisaatiolle noin kolme miljoonaa euroa vuodessa.

7.5 Tutkimustulosten perustella laaditut kehittämisehdotukset

Tutkimustulosten perusteella laaditut ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi olen kuvannut tarkemmin työhyvinvoinnin kehittämisehdotuksissa (liite 10). Kehittämisehdotuksissa olen kuvannut jokaisen kehittämistoimenpiteen kohdalla selkeästi tavoitteen, toimenpiteen, vastuuhenkilön, aikataulun ja seurantamittarit. Toimenpiteet, jotka kohdeorganisaatio valitsi toteutettavaksi vuoden 2013 aikana, olen kuvannut tarkemmin kohdassa 7.7. Työhyvinvoinnin kehittämisehdotuksissa olen selkeästi määritellyt työhyvinvoinnin kehittämisalueet, jotka ovat seuraavat:

- ammatillinen osaaminen
- sisäinen viestintä
- terveys- ja toimintakyky
- organisaatio
- johtaminen ja esimiestyö
- tyky-toiminta
- työtilat ja työvälineet
- työyhteisö

Lainsäädännössä ei suoranaisesti edellytetä, että valtion virastoissa tulisi laatia työkykyä ylläpitävän toiminnan suunnitelma tai toisin sanoen työhyvinvointisuunnitelma. Laki velvoittaa virastoja ainoastaan laatimaan työsuojelutoiminnan suunnitelman. Työhyvinvointisuunnitelma on kuitenkin hyvä tehdä, koska se auttaa virastoja tunnistamaan helpommin työhyvinvointiin liittyviä ongelmia. (Valtion tarkastusvirasto, 2005, 24.) Työhyvinvointisuunnitelman tarkoitus on auttaa työyhteisöä etenemään kohti yhteisesti määriteltyä päämäärää. Kehittämisehdotukset on hyvä laatia tärkeysjärjestyksessä sekä huomioida työhyvinvoinnin osa-alueet selkeästi ja kattavasti. On tärkeää, että mahdollisimman moni jäsen organisaatioista osallistuu kehittämiskohteiden toteuttamiskelpoisuuden valintaan. Kun kehittämissuunnitelma on valmis, valitaan organisaation kannalta kolme tärkeintä kehittämiskohdetta, jotka toteutetaan lähimmän vuoden sisällä. (Rauramo 2008, 181.)

7.6 Kehittämistehtävän produktin läpikäyminen kohdeorganisaatiossa

Esitys poliisilaitoksen työhyvinvointistrategiaksi vuosille 2013–2015, sekä työhyvinvoinnin kehittämisehdotukset käytiin läpi Vantaan pääpoliisiasemalla operatiivisen johtoryhmän kokouksessa 7.3.2013. Tilaisuuteen osallistui yhteensä kahdeksan henkilöä. Tilaisuuden tarkoituksena oli käydä läpi työhyvinvointistrategian käytettävyys käytännössä sekä kartoittaa, mitkä toimenpiteet voidaan toteuttaa työhyvinvoinnin kehittämisehdotuksista seuraavan vuoden aikana. Tilaisuuden aikana kävimme läpi työhyvinvointikyselyn tuloksia ja päädyimme siihen, että työhyvinvointistrategia ja kehittämisehdotukset käydään läpi poliisilaitoksen esikunnassa, jonka jälkeen operatiivinen johtoryhmä käynnistävät valitut kehittämistoimenpiteet.

Tapaaminen kehittämispäällikön ja esikuntapäällikön kanssa pidettiin perjantaina 15.3.2013. Lähetin materiaalit viikkoa aikaisemmin, jotta heillä oli tarpeeksi aikaa tutustua työhyvinvointistrategiaan sekä kehittämisehdotuksiin. Aloitimme tapaamisen käymällä läpi työhyvinvointitutkimuksen tulokset. Tämän jälkeen kävimme läpi työhyvinvointistrategian ja todettiin, että se kattaa hyvin työhyvinvoinnin osa-alueet ja voidaan ottaa käytäntöön tulevaisuudessa. Päätimme, että ehdotus poliisilaitoksen työhyvinvointistrategiaksi tullaan käsittelemään poliisilaitoksen johtoryhmässä sekä yt-elimessä. Käytyämme läpi ehdotukset työhyvinvoinnin kehittämiseksi totesimme, että ehdotuksissa on paljon tärkeitä asioita, johon tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Työhyvinvoinnin kehittämisehdotuksien läpikäymisen jälkeen päätimme ensisijaisesti, että poliisilaitoksessa keskitytään vuoden 2013 aikana seuraaviin työhyvinvoinnin osa-alueisiin ja niiden kehittämiseen; nykyisen tyky-ryhmän toiminnan kehittäminen, laaditaan työelämän pelisäännöt poliisilaitokselle sekä kehitetään kehityskeskustelujen laatua. Valitsimme ehdotuksista kolme toimenpidettä, koska on tärkeää, että valitsemamme kehittämistoimenpiteet ehditään toteuttaa ja tehdä myös seurantatoimenpiteitä tämän vuoden aikana. Nämä kolme asiaa käydään tarkemmin läpi poliisilaitoksen johtoryhmässä ja jalkautetaan operatiivisen johtoryhmän kautta lähiesimiehille sekä koko henkilöstölle. Seuraavan vuoden toimenpiteet valitaan kehittämisehdotuksista vuodenvaihteessa 2013–2014, koska tarkoituksena on, että poliisilaitoksen työhyvinvoinnin kehittämisestä tulisi tästä eteenpäin jatkuvaa ja säännöllistä.

7.7 Poliisilaitoksen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma vuodelle 2013

Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelman laatiminen on yksi työhyvinvointistrategian tärkeimmistä tekijöistä. Työhyvinvointisuunnitelman tarkoituksena on konkretisoida työhyvinvoinnin kehittämistarpeet vuositasolla. Tutkimusaineiston pohjalta nostetaan kohdeorganisaatiossa erityiseksi kehittämiskohteeksi seuraavat työhyvinvoinnin osa-alueet vuoden 2013 aikana: tyky-ryhmän toiminnan kehittäminen, pelisääntöjen laatiminen organisaatio- ja yksikkötasolle sekä kehityskeskustelujen laadun parantaminen.

1. Poliisilaitoksen tyky-ryhmän toiminnan tehostaminen

Organisaation tärkein voimavara on henkilöstö. Hyvin järjestetty ja suunniteltu tyky-toiminta ylläpitää ja edistää työhyvinvoinnin kokonaisuutta ja tämän vuoksi on tärkeää, että poliisilaitoksen tyky-toiminta on päivitetty ajan tasalle. Tyky-ryhmän jäsenet kokouvat säännöllisin väliajoin, vähintään neljä kertaa vuodessa. Jokaisesta virallisesta tapaamisesta laaditaan pöytäkirja, joka julkaistaan poliisilaitoksen intrasivuilla. Poliisilaitoksen henkilöstöllä on mahdollisuus esittää ideoita tai muita kommentteja, kirjoittamalla levyasemalla sijaitsevaan "ideapankkiin." Tyky-ryhmän jäsenillä on tärkeä tehtävä toimia koko organisaation virkistys- ja liikuntatoiminnan edustajina.

Poliisilaitoksen tyky-ryhmän tavoitteet vuodelle 2013 ovat:

- suunnitella liikuntaan liittyvä vuosisuunnitelma
- suunnitella tyky-toimintasuunnitelma vuositasolla
- suunnitella vuosittaiset koko talon liikuntapäivät
- valmistella tyky-toiminta budjetti ja seurata sen toteumaa
- ohjeistaa liikuntaan ja tyky-toimintaan liittyviä asioita
- päivittää liikuntaan liittyvät ohjeistukset
- päivittää tyky-toiminnan intrasivuja
- dokumentoida tyky-toiminnan vuosikello
- järjestää erilaisia kilpailuja poliisilaitoksessa esim. työmatkaliikkuminen

1. Yhteisten pelisääntöjen luominen ja jalkauttaminen henkilöstölle

Yhteisten pelisääntöjen luominen edistää tavoitteiden mukaista työn tekemistä ja yhteistyön sujumista ja lisäksi pelisäännöt auttavat ottamaan asioita puheeksi ja puuttumaan ongelmiin niiden varhaisessa vaiheessa. Pelisäännöt edistävät myös oikeudenmukaista kohtelua työpaikalla. Tavoitteena on, että pelisäännöt laaditaan sekä organisaatiotasolla, että yksikötasolla. Jokainen yksikkö nostaa esille itselleen tärkeitä asioita ja muotoilee niistä itselleen sopivat toimintaansa tukevat konkreettiset pelisäännöt, joiden noudattamista voidaan myös seurata.

2. Kehityskeskusteluiden laadun parantaminen

Kehityskeskustelut ovat johtamisen keskeinen väline. Vaikka kehityskeskusteluja käydään paljon, niitä ei kuitenkaan usein koeta hyödyllisiksi. Kehityskeskustelujen molemminpuolinen hyödylliseksi kokeminen edellyttää (Työterveyslaitoksen 2009) mukaan, että:

- kehityskeskustelut ovat aidosti osa organisaation johtamisjärjestelmää. Lähiesimiehet antavat kehityskeskusteluissa työstettäväksi tulossa olevien muutosten kehittelyä ja käyttävät keskusteluissa kertynyttä tietoa myös suunnittelussa, kehittämisessä ja korjaamisessa.
- keskusteluihin valmistaudutaan hyvin etukäteen. Esimies toimii kehityskeskustelun puheenjohtajana ja vastaa siitä, että keskustelu aloitetaan tekemällä yhdessä asialista ja että keskustelu päätetään kummankin osapuolen arvioon siitä, mitä keskustelussa saatiin aikaan ja mistä asioista sovittiin.
- huolehditaan siitä, että kehityskeskustelu on vuorovaikutteista puhumista, jossa esimies ja työntekijä kuuntelevat ja kuulevat toisiaan ja siltä pohjalta kehittävät asioita eteenpäin. Vuoden 2014 kehityskeskustelujen yhteydessä panostetaan poliisilaitoksessa varsinkin seuraaviin asioihin:
 - kehityskeskustelut käydään aidosti ja dokumentoidaan
 - lähiesimies antaa työntekijälle palautetta hänen työsuorituksistaan
 - keskustelussa käydään perusteellisesti läpi työhyvinvointiin liittyviä asioita

- yksiköiden kaikista keskusteluista tehdään yhteenveto, joka käydään läpi yksikönjohtajan kanssa (mahdolliset kehittämistoimenpiteet, puuttumiset jne.)
- työntekijöiden toimenkuva kartoitetaan kehityskeskustelun yhteydessä ja palkkaus tarkistetaan
- yksikönjohtaja käy läpi kaikkien palkkaukset ja varmistaa palkkausten tasavertaisuudet
- keskustelu linkitetään ylemmän johdon työkaluksi tietoa ylimmälle johdolle ja tietoa ylimmältä johdolta
- keskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan arjessa

3. Kehittämistoimenpiteiden seuranta

Työhyvinvointisuunnitelman seurannasta vastaa poliisilaitoksen esikunta, joka raportoi työhyvinvointisuunnitelman toteutuksen etenemisestä poliisilaitoksen johtoryhmälle sekä erikseen tarpeen mukaisesti muille toimielimille. Henkilöstölle lähetetään tiedote suunnitelman etenemisestä säännöllisin väliajoin. Seuraavan työhyvinvointikyselyn valmistuttua vuonna 2015 tehdään vertailu nyt saatujen tulosten ja seuraavien kyselytulosten välillä. Vuoden 2012 työhyvinvointikyselyn tutkimustuloksista saadut kaikki kehittämisohjeet ovat toimitettu myös sektori- ja linjajohdolle tiedoksi ja mahdollisia toimenpiteitä varten seuraavien vuosien aikana. Tarkoituksena on myös, että työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa päivitetään vähintään vuosittain, kartoittamalla esimerkiksi suoritusportaalta, lähiesimiehiltä ja päällystöltä ne toiminnot, jotka ovat haittatekijöinä työhyvinvoinnin suhteen.

8 Kehittämistehtävän yhteenveto

Tämän kehittämistehtävän tavoitteena oli kehittää Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen henkilöstön työhyvinvointia organisaation muutosprosessissa työntekijän näkökulmasta. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla selvitettiin työhyvinvoinnin nykytilannetta työyhteisössä. Tutkimuksessa haluttiin myös saada vastaus kysymyksiin; mitkä tekijät edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia? Tutkimuksen pääkysymykset olivat:

”Miten organisaation työhyvinvointia voidaan muutosprosessissa kehittää?”

”Mitkä asiat edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa?”

Muutosprosessin aikana organisaation sisäiseen viestintään tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Jos henkilöstön työhyvinvoinnista ei pidetä muutosprosessin aikana huolta, syntyy muutosprosessissa helpommin ja enemmän erilaisia ongelmia. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että organisaatiomuutos ei uhkaa henkilöstön työhyvinvointia suuresti. Henkilöstö ovat sekä sitoutuneita ja motivoituneita sekä melko tyytyväisiä nykyiseen organisaation työhyvinvoinnin tasoon, koska työhyvinvoinnin keskiarvosanaksi saatiin 7,73.

Poliisilaitoksessa on paljon työhyvinvoinnin osa-alueita, jotka kaipaavat edelleen kehittämistä. Henkilöstö kaipaa enemmän avoimuutta poliisilaitoksen sisäisessä tiedottamisessa. Henkilöstö ei usko tulevan organisaatiomuutoksen parantavan sisäistä tiedonkulkua, työilmapiiriä eikä oikeudenmukaistavan työnjakoa yksiköissä, mutta sen sijaan henkilöstö uskovat organisaatiomuutoksen lisäävän työstressin määrää. Työhyvinvoinnin ei myöskään uskota parantuvan organisaatiomuutoksen myötä. Tulevaisuudessa organisaatio tarvitsee hyvää perusjohtamista, niin lähiesimiehistasolla kun ylimmän johdon tasolla. Poliisilaitoksen lähiesimiesjohtaminen on melko hyvällä tasolla ja henkilöstö luottavat omaan lähiesimieheen. Esimiehen tehtäviin kuuluu luotettavuus, tiedottaminen sekä palautteen antaminen. Työntekijöiden mielestä esimiesten kanssa on helppo keskustella ja he ovat tietoisia alaistensa työmäärästä. Lähiesimiehet huolehtivat myös hyvin alaistensa työhyvinvoinnista sekä kohtelevat työntekijöitä oikeudenmukaisesti. Ylempi johto voisi kiinnittää enemmän huomiota johtamistapoihinsa. Muutoksen aika-

na on tärkeää, että organisaatio keskittyy erityisesti henkilöstöjohtamisen kehittämiseen sekä reaaliaikaisen sisäisen tiedonkulun parantamiseen. Henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus osallistua tasapuolisesti ammatilliseen koulutukseen ja työnantajan tulisi antaa mahdollisuus ylenemiseen talon sisällä.

Tutkimuksesta organisaatio sai paljon uutta tietoa, siitä mihin työhyvinvoinnin kehittämiskohteisiin tulisi panostaa, nyt ja tulevaisuudessa. Uskon, että organisaatio pystyy nyt paremmin hyödyntämään saamaansa tietoa ja kehittämään työhyvinvointia entistä paremmin, työhyvinvointisuunnitelman avulla. Organisaatio sai myös kehittämistehtävän lopputuotoksena valmiin strategisen toimintamallin työhyvinvoinnin pitkäjänteiseen kehittämiseen. Lopuksi voidaan todeta, että työhyvinvointi syntyy vuorovaikutteisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta sekä yhteisistä pelisäännöistä. On myös hyvä muistaa, että jokainen työntekijä voi paljon vaikuttaa oman sekä koko työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen.

8.1 Työhyvinvoinnin jatkotutkimusehdotukset

Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi olla jatkuvaa ja työhyvinvointisuunnitelmaa tulisi päivittää säännöllisin väliajoin. Seuraavan työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella tulisi päättää uudet kehittämiskohteet ja arvioida tässä tutkimuksessa ehdotettuja projektin tuloksia. Tämän tutkimuksen jatkoksi esitän täten, että Itä-Uudenmaan poliisilaitos toteuttaa paikallispoliisitasolla työhyvinvointikyselyn vähintään kahden vuoden välein ja arvioi edellisen kyselyn tuloksia. Työhyvinvointikyselyn avulla organisaatio saa tärkeää tietoa henkilöstön työhyvinvoinnista. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa hallintorakennemuutoksen jälkeen. Työhyvinvointitutkimuksen edellisen kyselyn tuloksia voidaan arvioida esimerkiksi taulukko kahdeksan mukaisesti. Tunnusluvut voidaan liittää myös poliisilaitoksen henkilöstötilipäätökseen. Tarkkosen (2012, 79) mukaan jokaisen työorganisaation tulisi osata määrittellä seuraavat asiat:

- mikä on työhyvinvoinnin todellisuus (henkilöstön työhyvinvoinnin tila sekä siihen vaikuttavan toiminnan kehitysvaje)

- minkälainen työhyvinvoinnin taso tai tila halutaan saavuttaa (henkinen hyvinvointi, työturvallisuus ja työssä jaksaminen)
- mitkä ovat keskeiset työolosuhteisiin vaikuttavat toimintatavat (painopisteet, järjestelmät, menettelytavat ja periaatteet), joilla voidaan saavuttaa paras mahdollinen lopputulos?

Työhyvinvoinnin tasoa ja vuosittaista muuttumista voidaan seurata kätevästi työhyvinvoinnin tunnuslukujen kautta. Taulukossa 8 on kuvattu esimerkkejä, joita voidaan seurata organisaatiossa vuositasolla.

Taulukko 8. Työhyvinvoinnin tunnuslukujen seurantataulukko

Tunnusluku	Lähtötilanne 2012	2013	2014	2015
Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet				
Eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä				
Koulutuspäivien toteutuma suhteessa htv				
Kehityskeskustelujen toteutuminen				
Tyytyväisyys johtamiseen				
Tyytyväisyys tiedottamiseen				
Sairauspoissaolopäivien toteutuminen suhteessa htv				

Esitän, että poliisilaitos osallistuu työturvallisuuskeskuksen järjestämään työhyvinvointikortti koulutukseen vuoden 2013 aikana. Työturvallisuuskeskus tarjoaa työhyvinvointikortti koulutuksen, jonka tavoitteena on edistää yhteistyötä sekä käynnistää työhyvinvoinnin kehittämisprosesseja työyhteisössä. Kehittäminen voi liittyä esimerkiksi työyhteisön toimintaan tai esimiestyöhön. Koulutus sopii sekä esimiehille, että työntekijöille ja kaikille jotka ovat kiinnostuneita työhyvinvoinnista. Hyvää tulostaa edistää jos työyhteisöstä eri toimijat osallistuvat koulutukseen.

8.2 Oman oppimisen ja työskentelyn arviointi

Opinnäytetyöni oli ensimmäinen tämänkaltaisen työhyvinvointitutkimus Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa. Kehittämistyöni aihe oli erittäin ajankohtainen organisaatiossa sekä myös työelämälähtöinen. Opinnäytetyön myötä olen tutustunut työhyvinvointiin ja sen osatekijöihin hyvin perusteellisesti. Kehittämistyöni toteutunut ja suunniteltu ajankäyttö on kuvattu lähemmin liitteessä 11. Olen tämän prosessin aikana lukenut paljon aiheeseen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita. Aineistoa tutkimusaiheesta löytyi valtavasti. Suurimmat haasteet opinnäytetyöprosessissani ovat liittyneet kehittämistyöni viitekehukseen, koska teoreettinen viitekehys on melko laaja ja siksi osatekijöiden paljous ja koko aiheen laajuus teki asian käsiteltävyydestäkin varsin haasteellista. Työskentely on kokonaisuudessa ollut mielenkiintoista sekä avartavaa. Tarkka suunnittelu ja aikataulutukset ovat auttaneet minua tämän prosessin tekemisessä. Kehittämistyö toteutettiin tutussa työympäristössä ja työn tekeminen sujui hyvin työn ohessa. Omien tuntemusten ja kokemusten siirtäminen taka-alalle oli hieman vaikeaa, koska työskenteleminen itse kohdeorganisaatiossa. Tutkijan asemassa puolueettomuus on varsin tärkeää.

Monipuoliset tutkimusmenetelmät mahdollistivat laajan yleiskuvan luomisen sekä organisaation muutos-, että työhyvinvoinnin tilanteesta. Kokonaisuutena kehittämistyölle asetetut tavoitteet saavutettiin ja opinnäytetyö valmistui ajoissa ja voi nyt toimia työhyvinvoinnin kehittämisen tukena poliisihallinnon rakenneuudistuksessa. Sain tutkimuksesta esille vastaukset tutkimuksen perusteena oleviin kysymyksiin. Kohdeorganisaatio sai opinnäytetyöstä kattavan yhteenvedon työyhteisön työhyvinvoinnin nykytilasta ja henkilöstön mielipiteitä työhyvinvoinnin kehittämiskohteista. Poliisilaitoksella on nyt selkeä käsitys siitä, mitkä tekijät edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia työyhteisössä. Kohdeorganisaatio sai työelämän kehittämistehtävästä valmiin tuotteen, jonka avulla voidaan kehittää työhyvinvointia vuoden 2013 aikana, sekä myös tulevassa hallintorakenneuudistuksessa.

Pidin valitsemiani tutkimusmenetelmiä hyvinä ja toimivina. Omasta mielestäni olen hyvin onnistunut yhdistämään teoria- sekä empiirisen osan tutkimuksessa. Erityisen tärkeäksi koin kehittämistehtäväni tehdessä esimiesten ja johtajien roolin työhyvinvoinnin luomisessa ja edistämisessä. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen tekemääni kehittämistehtävään. Uskon, että kohdeorganisaatio sai opinnäytetyöstäni työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen nykyhetken ja myös tulevaisuuteen. Toivon että, tämä

työ antaa myös muille lukijoille vinkkejä oman työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämiseen. Olen tutkimuksen myötä oppinut käyttämään hyväkseni tieteellisiä metodeja ja oppinut paljon uusia asioita liittyen työhyvinvointiin ja sen osatekijöihin. Olen myös oppinut käyttämään uusia atk-ohjelmia kuten esimerkiksi Webropolia. Itselleni tämä kehittämistyö on ollut myös tärkeää jatko-opintojen kannalta, koska minun tulevaisuuden suunnitelmiin kuuluu tohtoritutkinnon suorittaminen. Toivon, että väitöskirjan aiheena on työhyvinvointi.

Hyvinvoiva työyhteisö on tavoitteellinen ja sillä on tulevaisuudesta selkeä visio, sekä strateginen toimintasuunnitelma sen toteuttamiseksi. Työntekijöiden työhyvinvointi on tänä päivänä uhattuna nykyaikaisen muutostrendin käsissä. Tämän vuoksi on tärkeää, että työhyvinvointia tutkitaan ja sen tuottamia tuloksia käytetään työyhteisön ja työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi. Uskon, että laatimani esitykset työhyvinvoinnin visioksi sekä työhyvinvointistrategiaksi tuovat uusia ajattelumalleja organisaation johdolle sekä esimiehelle ja vaikuttaa myös tulevaisuudessa koko työyhteisön työhyvinvoinnin suunnitteluun ja kehittämiseen. Kehittämistehtävän lopputuotoksen materiaali toimii myös työhyvinvoinnin kehittämisen pohjana organisaation esimiesvirastolle poliisihallitukselle. Jos organisaatio haluaa saada pysyviä muutoksia aikaiseksi organisaation työhyvinvoinnissa, on koko työyhteisön kannalta erityisen tärkeää tästä eteenpäin pysyä suunnitelmassa, sekä toteuttaa laadittu työhyvinvointisuunnitelma ja työhyvinvointistrategia huolellisesti. Henkilöstön työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta on olennaista millaisia resursseja työpaikalla on työhyvinvointia edistävään toimintaan. Uskon, että työhyvinvoinnin järjestelmällinen kehittäminen saadaan nyt organisaatiossa jatkuvaksi ja huomioidaan myös laitoksen budjetissa. Suurin vastuu kehittämistoimenpiteiden toteuttamisesta on nyt tyky-ryhmällä, henkilöstöhallinnolla, lähiesimiehillä sekä operatiivisella johtoryhmällä. Toivon, että itse pääsen mukaan poliisilaitoksen uudistettuun tyky.-ryhmään, jotta voimme yhdessä hyödyntää kehittämistyön prosessista saamiini kokemuksia ja uusia oppeja. Henkilöstökyselyjä ja vastaavanlaisia tutkimuksia kannata tehdä myös tulevaisuudessa, jotta niiden avulla saadaan aikaan muutoksia. Tärkeää on myös ajantasainen seuranta. Hyvinvoivat työntekijät nähdään tuotteliaampana, terveempänä ja tehokkaampana, kuin pahoinvoivat työntekijät. Lopuksi on hyvä muistaa, että työhyvinvointi ei ole itsestäänselvyys, vaan se vaatii sekä työyhteisön, työntekijän ja organisaation täyden panostuksen.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. WSOYpro Oy. Juva.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot - menesty ja voi hyvin. WSOYpro Oy. Juva.

Asetus poliisin hallintorakenteen kehittämishankkeen asettamisesta. 2012. Itä-Uudenmaan poliisilaitos SM022:00/2012. Luettavissa: Intranet. Esikunta. Ohjeet ja määräykset. Luettavissa: <https://seitti.poliisi.fi>. Luettu: 9.11.2012.

Aura, O, Ahonen, G & Ilmarinen, J. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa. 2011. Excenta. Luettavissa:
http://www.excenta.fi/assets/news/Excenta_Strategisen_hyvinvoinnin_tila_Suomessa_2011_tutkimus.pdf. Luettu: 10.10.2012.

Blom, R & Hautaniemi, A. 2009. Työelämä muuttuu, joutaako työhyvinvointi? University Press. Helsinki.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammalan Kirjapaino. Vammala.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hyyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Kariston Kirjapaino Oy. Helsinki.

Ilmarinen, J. 2012. Mitä työkyky on? Työterveyslaitos. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/Sivut/default.aspx. Luettu 15.12.2013.

Ilmarinen. 2012. Työhyvinvoinnin strategisella johtamisella jopa satojen tuhansien säästöt. Luettavissa:

http://www.ilmarinen.fi/Production/fi/ilmarinen/06_mediapalvelu/02_uutiset_tiedotteet/0_uutiset_2012/2012_04_04.jsp. Luettu: 11.11.2012.

Itä-Uudenmaan poliisilaitos. 2009. Poliisi. Luettavissa: <http://www.poliisi.fi/poliisi/ita-uusimaa/home.nsf/pages/EF070B15BD3E72FFC22576E20029121A?opendocument>. Luettu: 8.11.2012.

Jallinoja, N. 2012. Luentomateriaali strategia käytännössä. Haaga-Helia.

Juuti, P & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Otavan kirjapaino Oy. Helsinki.

Juuti, P. 2012. Menestyksen salat. Hansaprint. Vantaa.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY pro. Helsinki.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. Kariston kirjapaino. Hämeenlinna.

Kananen, V. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Juvenes Print. Jyväskylä.

Kaplan, S & Norton, D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Toinen painos. Gummerus Kirjapaino Oy.

KvantiMOTV. 2009. Mittaaminen. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. Luettu: 30.1.2013.

Lahtiluoma, S, Silander, M-L, Turunen, R, Wiman, S. 2008. Uuden esimiehen opas. Vammalan Kirjapaino Oy. Vammala.

Liikuntaohje. 2009. Itä-Uudenmaan poliisilaitos. Intranet. Esikunta. Ohjeet ja määräykset. Luettavissa: <https://seitti.poliisi.fi>. Luettu: 10.9.2012.

Luukkala, J. 2011. Jaksaa jaksaa jaksaa - työhyvinvointitaitojen kirja. Kariston Kirjapaino. Helsinki.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro. Helsinki.

Manka, M-L & Hakala, L. & Nuutinen, S. & Harju, R. 2009. Työn iloa ja imua-työhyvinvoinnin ratkaisuja työpaikoille. Kuntoutussäätiö. Luettavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf. Luettu 12.1.2013.

Mönkönen, K & Roos S. 2010. Työyhteisötaidot. Toinen painos. UNIpress. Kuopio.

Ohjesääntö. 2011. Itä-Uudenmaan poliisilaitos. Intranet. Esikunta. Ohjeet ja määräykset. Luettavissa: <https://seitti.poliisi.fi>. Luettu: 9.9.2012.

Otala, L-M & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Helsinki.

Paasivaara, L & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Nord Print Oy. Helsinki.

Pietikäinen, P. 2011. Työstä, jouta ja jaksaa. Työn ja työhyvinvoinnin tulevaisuus. Gaudemus Helsinki University Press.

Poliisin henkilöstöbarometri 2010 ja 2012. Poliisiammattikorkeakoulu. Luettavissa: <http://elli.polamk.fi/hb12/tulokset/perus.php>. Luettu: 7.10.2012.

Poliisilaki. 7.4.1995/493

Poliisin sisäisen ja ulkoisen viestinnän käsikirja. 2009. Itä-Uudenmaan poliisilaitos. Intranet. Esikunta. Ohjeet ja määräykset. Luettavissa: <https://seitti.poliisi.fi>. Luettu: 5.12.2012.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. WSOYpro Oy. Juva.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ryhmähaastattelu 6.2.2013. Itä-Uudenmaan poliisilaitos.

Seuri, M & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Taanila, A. 2012. Määrällisen aineiston kerääminen. Haaga-Helia. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>. Luettu: 15.3.2013.

Talous- ja toimintasuunnitelma 2011–2015. 2011. Itä-Uudenmaan poliisilaitos. Luettavissa: . Intranet. Esikunta. Ohjeet ja määräykset. Luettavissa: <https://seitti.poliisi.fi>. Luettu: 15.11.2012.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Unipress.

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2009. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Luettavissa: http://www.kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf. Luettu: 28.1.2013.

Tuckman, B. 1988. Conducting Educational Research. Kolmas painos. Harcourt Brace Jovanovich Publishers. San Diego.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2009. Strategia arjessa. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Työterveyslaitos. 2009. Kehityskeskustelu. Luettavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/kehityskeskustelu/sivut/default.aspx. Luettu 15.4.2013.

Työterveyslaitos. 2011. Mielekäs muutos. Painojussit Oy. Helsinki.

Työterveyslaitos. 2009. Tyky-toiminta. Luettavissa:
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/Sivut/default.aspx. Luettu:
9.10.2012.

Työturvallisuuskeskus. 2006. Strateginen henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi.
Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.

Työturvallisuuskeskus. 2010. Työstä työhyvinvointia. Painojussit Oy. Kerava.

Tähtinen, J. & Laakkonen, E. & Broberg, M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja
tulkinnan perusteita. Painosalama Oy. Turku.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Yliopistopaino. Helsinki.

Valtiokonttori. 2009. Kestävä kehitys julkishallinnossa – Strategia-Kaiku mukana toi-
meenpanossa. Luettavissa:
<http://www.valtiokonttori.fi/vuosikertomukset/public/default.aspx?contentid=22358>.
Luettu: 12.10.2012. Luettu: 15.10.2012.

Valtiokonttori. 2009. Työhyvinvoinnin linkittäminen strategiaan, Strategia-Kaiku –
malli. Luettavissa: [http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtami-sen_ja_esimiestyon_tuki/Strateginen_johtaminen_ja_tyohyvinvointi/Tyohyvinvoinnin_linkittaminen_strategiaa\(44522\)](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Virastoille_ja_laitoksille/Henkilostohallintoa_ja_johtamista_tukevat_palvelut/Johtami-sen_ja_esimiestyon_tuki/Strateginen_johtaminen_ja_tyohyvinvointi/Tyohyvinvoinnin_linkittaminen_strategiaa(44522)). Luettu 15.1.2013.

Valtion tarkastusvirasto. 2005. Työhyvinvointi valtionhallinnossa 2005. Luettavissa:
http://www.vtv.fi/files/427/6106_1162005_netti.pdf. Luettu 9.1.2013.

Valtiokonttori. 2009. Kaiku- palvelut Strategia ja työhyvinvointi. Erweko Painotuote
Oy. Helsinki.

Valtiokonttori. 2009. Kaiku palvelut. Työhyvinvointi muutoksessa. Erweko Painotuote
Oy. Helsinki.

Varma. 2013. Poissaololaskuri. Luettavissa:

<https://www.varma.fi/fi/FlashDocuments/Anonymous/Poissaolokustannuslaskuri/index.html>. Luettu 12.2.2013.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WS Bookwell Oy. Juva.

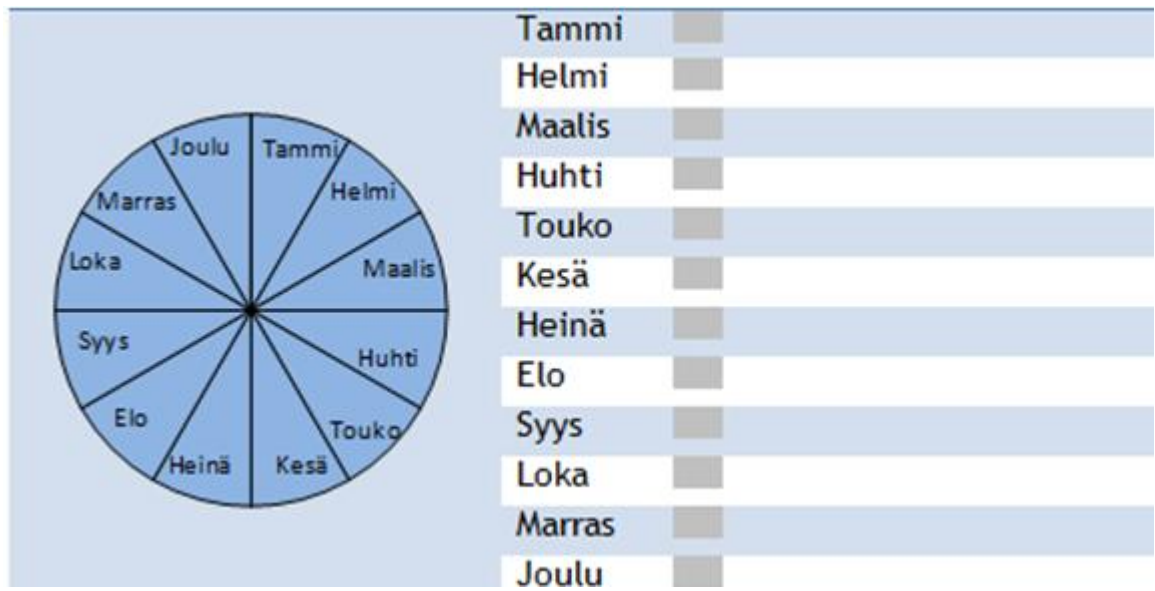
Viestintäsuunnitelma. 2011. Itä-Uudenmaan poliisilaitos. Intranet. Esikunta. Ohjeet ja määräykset. Luettavissa: <https://seitti.poliisi.fi>. Luettu: 15.10.2012.

Vuorimaa, P. 2012. Vaadin parempia kehityskeskusteluita. Kauppalehti. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/sponsoroidutblogit/markkinointi-instituutti/vaadin-parempia-kehityskeskusteluita>. Luettu 1.12.2012.

Ylikoski, K. & Ylikoski, M. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa. Painojussit Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Työhyvinvoinnin vuosikello



Liite 2. Työhyvinvointikysely

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvointikysely

1. Omat tiedot *

- Nainen
- Mies

2. Ikäryhmä *

- alle 30
- 30-40
- 41-50
- 51-60
- yli 60

3. Työsuhde/virkasuhde *

- Vakinnainen
- Määräaikainen

4. Palvelusuhteen pituus vuosina *

- Alle 1
- 1-4
- 5-10
- 11-20
- Yli 20

5. Palvelulinja *

- Lupahallinto
- Valvonta- ja hälytystoiminta
- Rikostutkinta
- Poliisivankila

Seuraava →

Hallintorakennemuutos (Pora III) ja sen tuomat muutokset

6. Seuraavat väittämät käsittelevät poliisin hallintorakennemuutusta. Valitse vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi. *

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pelkään tulevaa hallintorakennemuutosta ja sen tuomia uudistuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poliisilaitoksen ylin johto tiedottaa hyvin henkilökunnalle tulossa olevista muutoksista liittyen hallintorakennemuutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiomuutoksen muutosvastarinta on voimakasta työyksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon että organisaatiomuutos tulee parantamaan työilmapiiriä työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon että organisaatiomuutos tulee oikeudenmukaistamaan työnjakoa yksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon että organisaatiomuutos tulee parantamaan tiedonkulkua talon sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon että organisaatiomuutos tulee parantamaan työhyvinvointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon että työkiire ja stressi tulevat vähenemään organisaatiomuutoksen myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon että ylimmän johdon johtamistapa muuttuu hallintorakennemuutuksen myötä parempaan suuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pelkään että nykyinen virkani ajetaan alas organisaatiomuutoksen myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvointikysely

Työpaikkaa koskevia väitteitä

7. Seuraavat väittämät käsittelevät työnantajaa ja työyhteisöä. Valitse vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi. *

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Tunnen työnantajani arvot sekä päämäärät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut työnantajan arvoihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikeistakin asioista voidaan keskustella avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedonkulku on hyvä talon sisällä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poliisilaitos kohtelee koko henkilöstöään oikeudenmukaisesti ja reilusti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöä on liian vähän suhteessa työn määrään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä esiintyy työpaikkakiusausta tai syrjintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni on hyvä yhteishenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnjako työyksikössäni on oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyksikössäni pidetään tarpeeksi yhteisiä palaverieita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähiesimies ja johtamistaito

8. Seuraavat väittämät koskevat lähiesimiestäsi ja hänen johtamistaitoa. Valitse vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi. *

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Esimieheni tukee ja rohkaisee minua työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan esimieheltäni kiitosta hyvistä työsuorituksistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kertoo avoimesti minulle työpaikan erilaisista ajankohtaisista asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minun ja esimieheni välillä on paljon ristiriitoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostan omaa lähtesimiestäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimies kohtelee minua oikeudenmukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen lähimmän esimieheni johtamistapaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni kanssa on helppo keskustella asioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähiesimieheni on tietoinen työmäärästään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni huolehtii työhyvinvoinnistani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni edistää yhteishenkeä yksikössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin luottaa esimieheeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lähin esimies tukee ammatillista kehittymistäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<- Edellinen](#)
[Seuraava ->](#)

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvointikysely

Ylin johto ja johtamistaito

9. Seuraavat väittämät koskevat talon ylintä johtoa ja heidän johtamistapaa. Valitse vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi. *

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Ylin johto toimii esimerkkinä ja suunnan antajana koko henkilökunnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesten keskinäinen kilpailu häiritsee hyvää johtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päätökset tehdään usein kuulematta henkilöstöä tai henkilöstön mielipiteistä ei välitetä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen ylemmän johdon johtamistapaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylin johto toimii laitoksen arvojen mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylin johto pyrkii parantamaan ja ylläpitämään työhyvinvointia työpaikallani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen poliisilaitoksen johtoryhmän toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<- Edellinen](#)
[Seuraava ->](#)

Palkkaus ja kehityskeskustelu

10. Seuraavat väittämät käsittelevät kehityskeskustelua ja palkkausta. Valitse vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi. *

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Palkkaukseni on oikeudenmukainen verrattuna toimenkuvaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen nykyiseen palkkaukseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyn kehityskeskustelun vuosittain esimieheni kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän kehityskeskusteluja hyödyllisinä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelun yhteydessä minulle on laadittu henkilökohtainen kehittämissuunnitelma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liikunta ja työtoiminta

11. Seuraavat väittämät käsittelevät liikunta- ja työtoimintaa. Valitse väittämä, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi. *

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen tietoinen työnantajan tarjoamista eri liikunta- ja työtoimintamahdollisuuksista	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen laitoksen tarjoamaan liikunta- ja työtoimintaan	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäväni mahdollistavat viikoittaisen työpaikkaliikunnan	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointi on muuttunut parempaan viime vuoden aikana	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen positiivisesti suuntautunut työnantajan tarjoamiin liikunta- ja virkistyspalveluihin jotka tulevat käyttöön vuonna 2014	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ammatillinen osaaminen ja kehittyminen

12. Seuraavat väittämät käsittelevät ammatillista osaamista ja kehittymistä. Valitse vaihtoehto, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi. *

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen saanut asianmukaisen perehdytyksen työtehtäviini	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaamiseni on sopiva suhteessa työni asettamiin vaatimuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan arvostusta osaamisestani sekä työpanoksestani työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössäni on mahdollisuus osallistua ammatilliseen koulutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joudun suorittamaan työtehtäviä joihin tarvitsisin enemmän koulutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantaja antaa mahdollisuuden ylenemiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<< Edellinen](#)
[Seuraava >>](#)

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvointikysely

Työn vaatimukset ja työssä jaksaminen

13. Seuraavat väittämät käsittelevät työn vaatimuksia ja työssä jaksamista. Valitse väittämä, joka kuvaa parhaiten mielipidettäsi. *

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Olen tyytyväinen omaan työpisteeseeni ergonomiaan ja toimivuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työvälineisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpisteeseeni on tehty ergonomiakartoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen työmäärääni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen itseni usein väsyneeksi työn kuormituksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni suuri määrä aiheuttaa minulle stressiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen motivoitunut ja sitoutunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on tarkoitus jatkaa töitän nykyisessä työpaikassani eläkkeelle asti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman työsuhteeni jatkuvuus on epävarmaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosittelen nykyistä työpaikkaani tuttavilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<< Edellinen](#)
[Seuraava >>](#)

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

14. Arvioi miten seuraavat tekijät vaikuttavat työhyvinvointiisi. *

	Ei ollenkaan	Hieman	Paljon	Erittäin paljon
Vaihtelevat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen työilmapiiri työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä ja tiedonkulku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tauot ja taukotilan viihtyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöjohtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat vaikuttamismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma ammatillinen kehittyminen ja koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma terveys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omat yksityis- ja perheasiat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<- Edellinen

Seuraava ->

Tiedonkulku

15. Miten tärkeinä pidät seuraavia viestintäkanavia? *

	Ei ollenkaan	Hieman	Paljon	Erittäin paljon
Seitti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköposti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pöytäkirjat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikköpalaverit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sharepoint	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levyasemat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<- Edellinen

Seuraava ->

Työhyvinvointiarvosana ja avoimet kysymykset

16. Anna nykyiselle työhyvinvoinnillesi kouluarvosana.*

	4	5	6	7	8	9	10
Työhyvinvointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Mitkä ovat mielestäsi 3 tärkeintä työhyvinvointia edistävää tekijää työyhteisössä? *

1

2

18. Mitä kehittämissuhteita sinulla on poliisilaitoksen työhyvinvoinnin parantamiseksi? *

1

2

[← Edellinen](#)

[Lähetä](#)

Liite 3. Poliisipäällikön myöntämä tutkimuslupa

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvointitutkimuksen tutkimuslupa

Tällä tutkimusluvalla annan luvan käyttää oheista kyselylomaketta Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työiihtyvyyden tutkimiseen ja kehittämiseen. Kyselyn aineisto käsitellään luottamuksellisesti ja täytetyt kyselylomakkeet jäävät ainoastaan Jenna Rönnin nähtäväksi. Lopullinen työhyvinvointisuunnitelma sekä toteuttamissuunnitelma on luettavissa Seitissä sen valmistuttua ja siinä näkyvät ainoastaan yhteenveto tutkimustuloksista.

Porvoossa 19.10.2012



Kari Tiittula
poliisipäällikkö

Liite 4. Ryhmähaastattelun runko

Ryhmähaastattelun runko 6.2.2012

Miten suhtaudut tulevaan hallintorakennemuutokseen Pora III?

- koetko muutoksen pelottavaksi?
- uskotko, että työhyvinvointi paranee muutoksen myötä?
- uskotko, että tiedonkulku paranee muutoksen myötä?
- onko omassa yksikössäsi havaittavissa muutosvastarintaa?

Mikä on työyhteisön työhyvinvoinnin tilanne tällä hetkellä?

- onko tiedonkulku hyvä?
- millainen yhteishenki?
- pidetäänkö yksikössä palaverieita tarpeeksi?
- järjestetäänkö tarpeeksi koulutuksia?

Mitä mieltä olet poliisilaitoksen tyky- ja virkistystoiminnasta?

Mitkä ovat mielestäsi poliisilaitoksen tärkeimmät viestintäkanavat?

Mitkä ovat kolme tärkeintä työhyvinvointia edistävää tekijää työyhteisössä?

Mitä kehittämissuhteita sinulla on työhyvinvoinnin parantamiseksi?

Kirjoita muistilapulle nykyiselle työhyvinvoinnillesi arvosana kouluasteikolla 4-10.

Kaikki tieto käsitellään luottamuksellisesti. Tilaisuus nauhoitetaan.

Liite 5. Työhyvinvointikyselyn saatekirje

Hei!

Nyt sinulla on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisösi työhyvinvointiin!

Vuoden 2012 valtakunnallisen henkilöstöbarometrin tuloksissa oli nähtävissä huomattavia negatiivisia muutoksia työhyvinvoinnissa. Tulevan hallintorakennemuutoksen (Pora III) yhteydessä työhyvinvointi ja työssä jaksamisen korostuu entistä enemmän. Hallintorakennemuutoksen yhteydessä työhyvinvointia korostetaan, koska uudistus luo uuden pohjan poliisin toiminnalle ja sen kehittämiseksi useammaksi vuodeksi eteenpäin.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää tulevan organisaatiomuutoksen vaikutusta työhyvinvointiin. Tavoitteena on myös kartoittaa työhyvinvoinnin nykytilannetta poliisilaitoksessa ja miten sitä voidaan kehittää tulevaisuudessa. Jokaisen mielipide on tärkeä ja arvokas ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaa tullaan työstämään vastausten pohjalta. Kysely on tarkoitettu työntekijöille, ei esimiehille eikä ylemmälle johdolle, koska tutkimuksessa tarkastellaan asioita työntekijän näkökulmasta. Työhyvinvointikysely on luottamuksellinen ja vastaaminen kestää noin 10 minuuttia.

Opiskelen Haaga-Heliassa, ylemmän ammattikorkeakoulun, liiketalouden ja yrittäjyyden ohjelmassa. Teen tämän tutkimuksen Itä-Uudenmaan poliisilaitokselle.

Kysymykset koostuvat väitteistä, joihin valitset vastauksen:

Täysin eri mieltä, melko samaa mieltä, melko eri mieltä, täysin eri mieltä.

Kyselyn lopussa on kaksi avointa kysymystä, jossa voit antaa omia ehdotuksiasi työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Viimeinen vastauspäivä on 15.12.2012.

Toivomme suurta osallistumismäärää, jotta voimme yhdessä kehittää poliisilaitoksen työhyvinvointia.

Jos sinulla on kysyttävää liittyen kyselyyn tai haluat lisätietoa tutkimuksesta, niin ota yhteyttä puhelimitse tai sähköpostilla.

Osallistu kyselyyn oheisesta linkistä:

<http://www.webropolsurveys.com/S/2F4432FFF04D01CA.par>

Kiitos osallistumisestasi!

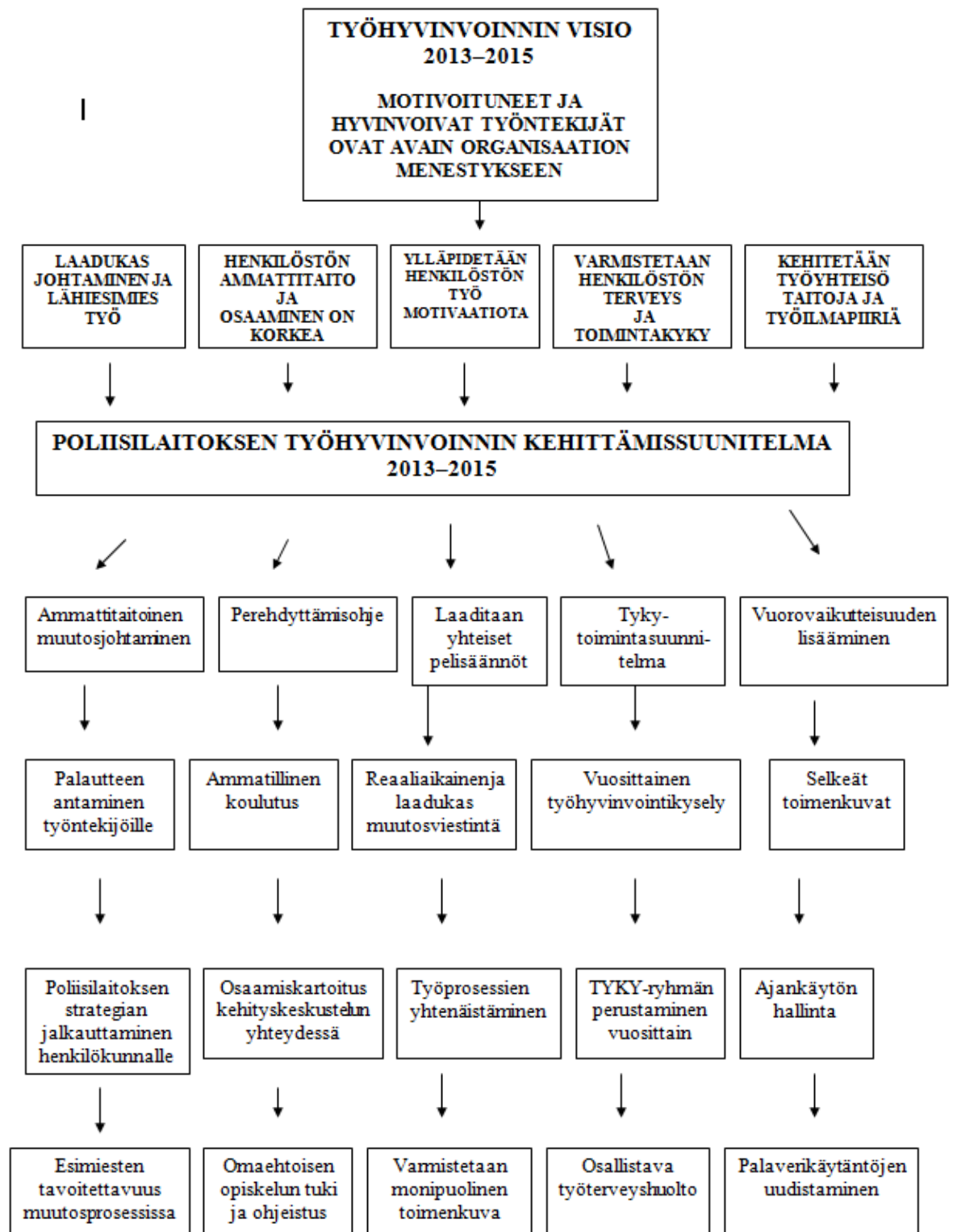
Ystävällisin terveisin

Jenna Rönn

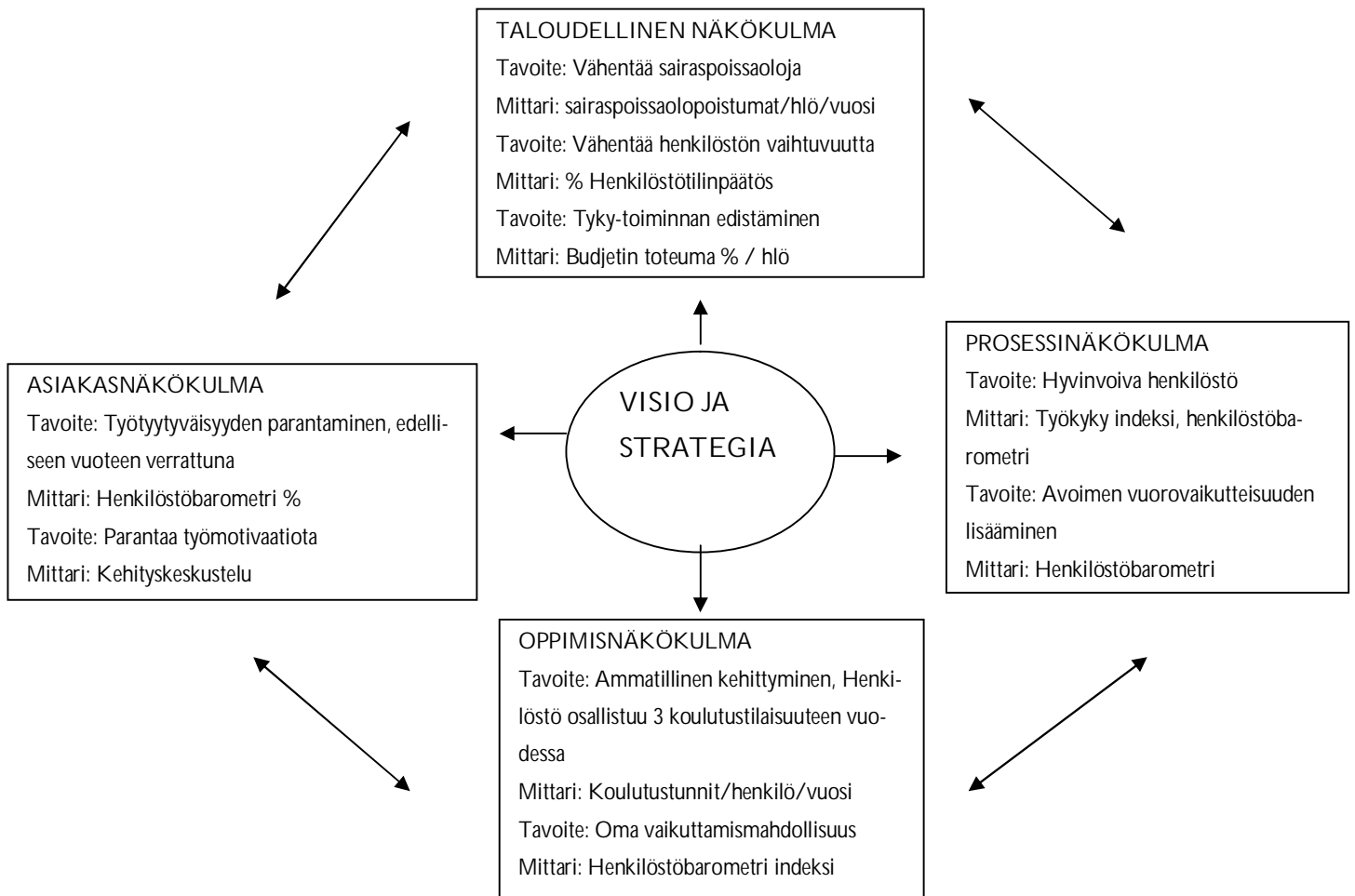
jenna.ronn@poliisi.fi

071 873 8711

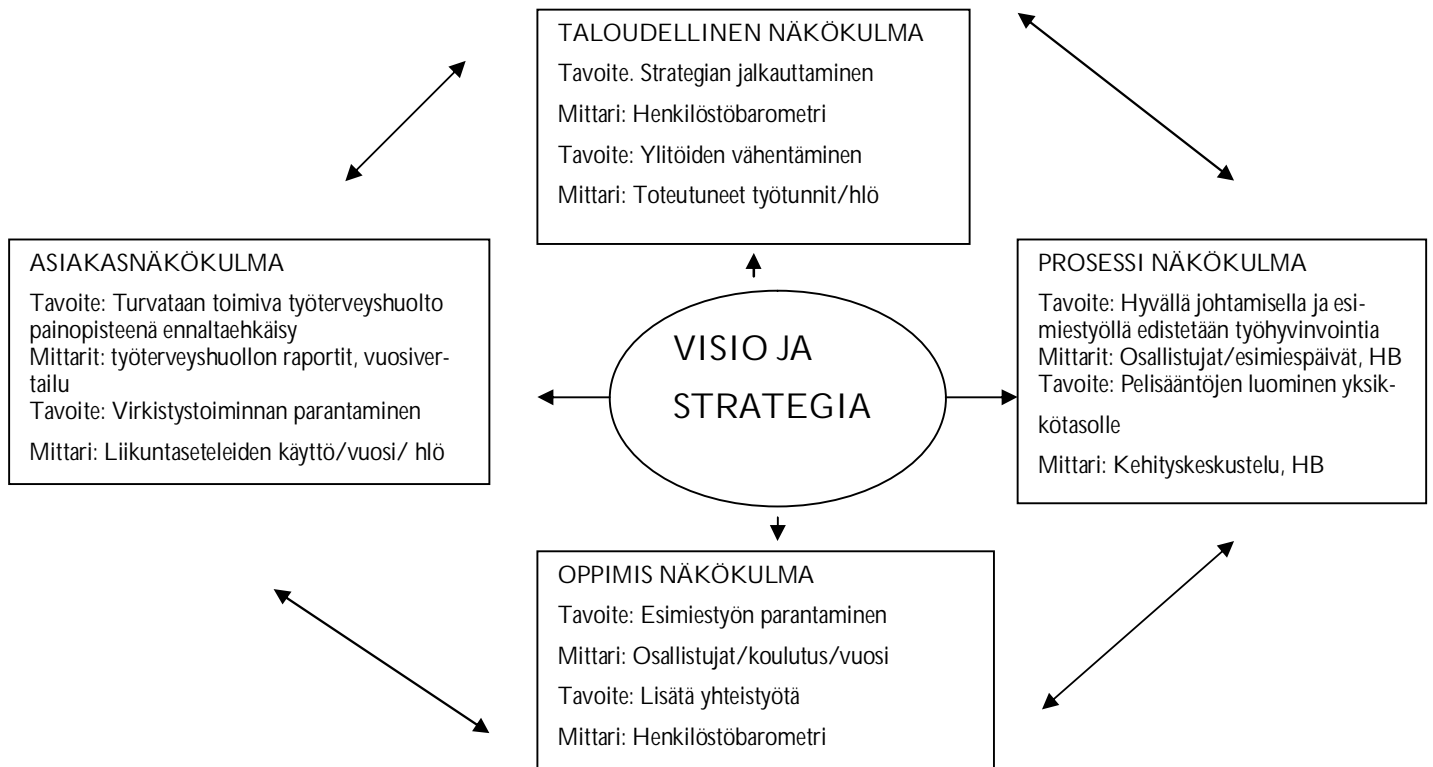
Liite 6. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työhyvinvointistrategiakartta



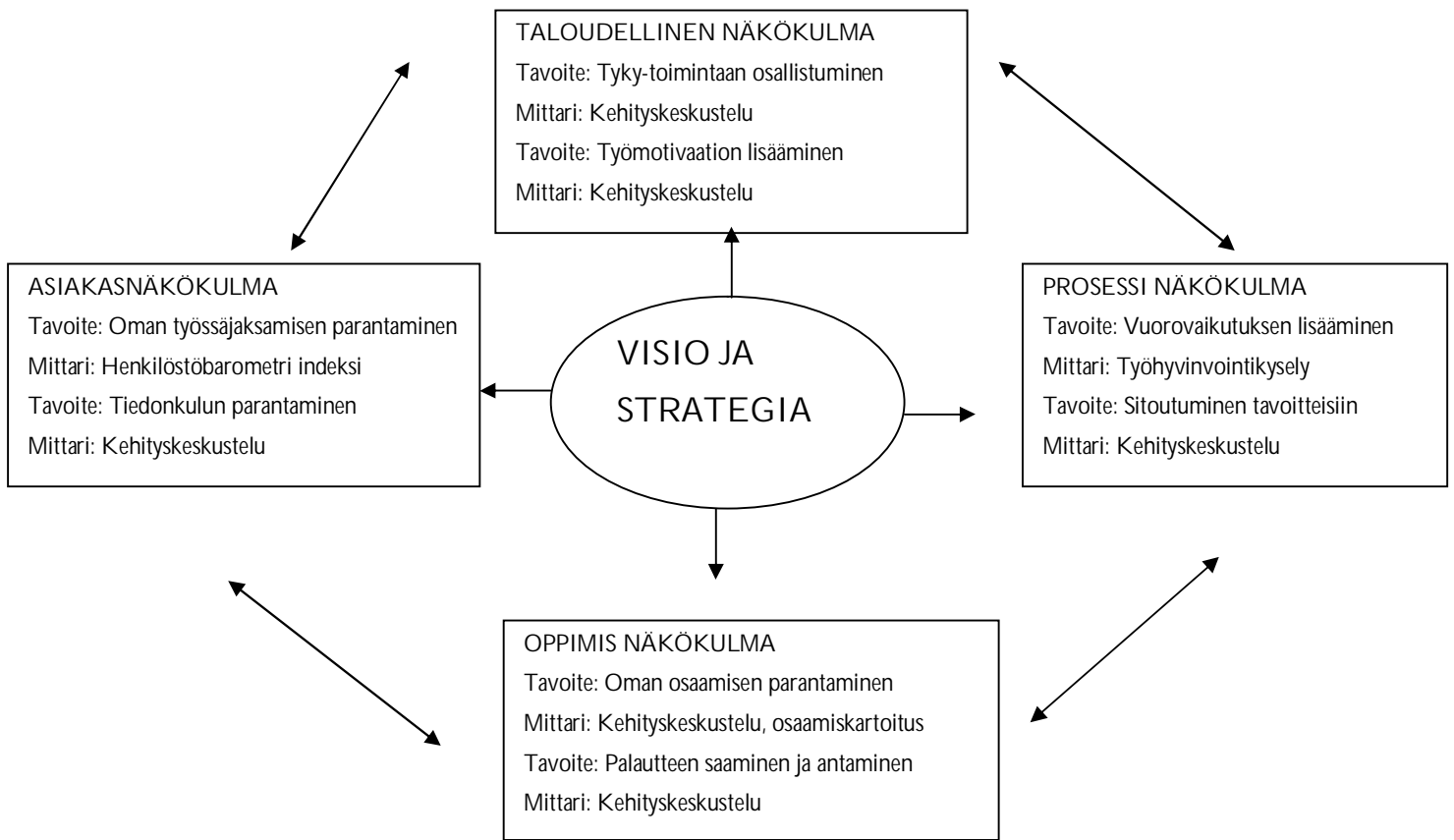
Liite 7. Balance scorecard johtoryhmätasolla



Liite 8. Balance scorecard linjanjohtotasolla



Liite 9. Balance scorecard yksilötasolla



Liite 10. Tutkimustulosten perusteella laaditut kehittämisehdotukset

Kehittämisalue	Tavoite	Toimenpide	Vastuuhenkilö	Aikataulu	Seurantamittari
Terveys ja toimintakyky	Lisätä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa	Työterveyshuollon asiantuntija/edustaja osallistuu tarvittaessa johtoryhmien ja työsuojelutoimikunnan kokokseen	Talon johtoryhmät ja työsuojelupäällikkö	Vuosittain	Osallistuminen /kokous/vuosi
	Säännöllinen terveystarkastus toimistohenkilöstölle	Terveystarkastus suoritetaan toimistohenkilöstölle vähintään 3 vuoden välein	Työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto	Joka 3 vuosi	Osallistujat/ vuosi
	Lisätään teemakoulutuksia terveydestä henkilöstölle (esim. ravinto + liikunta)	Palkataan ulkopuolinen konsultti vetämään infotilaisuuksia "tietoisku" henkilöstölle	Tyky-ryhmä ja linjanjohtajat	Vuositasolla	Osallistujat/vuosi
	Uudelleenluodaan työhyvinvointisivut intraan	Enemmän tietoa työhyvinvoinnista, liikunnasta, terveellisestä elämäntavasta jne.	Tyky-ryhmä	Syky 2013	Lukijat/kuukausi
	Henkilöstön kokemaa työhyvinvointia parane	Työhyvinvointikysely vuosittain. Työhyvinvoinnin tavoitearvosana on 8	Tyky-ryhmä	Vuosittain	Toteutunut arvosana
	Sairauspoissaolojen säännöllinen seuraaminen	Seurataan sairauspoissaoloja	Henkilöstöhallinto ja työterveyshuolto	Vuosittain	poissaolot/hlö /vuosi
	Seurataan henkilöstön työssäjaksamista	Kartoitetaan työssäjaksamisen taso kehityskeskustelujen yhteydessä	Lähiesimies	Vuosittain	Kehityskeskustelu
	Ajantasainen työterveyshuoltoon liittyvien asioiden tiedottaminen	Intraan perustetaan työterveyshuoltosivusto	Tiedottaja ja työterveys ja henkilöstöhallinto	Kesäkuu 2013	Lukijat/ kuukausi
Ammatillinen osaaminen	Varmistetaan ammattitaitoinen henkilöstö	Yksiköt laativat vuosittain koulutussuunnitelmat	Yksikönjohtaja ja lähiesimies	Vuosittain	Osallistujat/vuosi
	Oikeudenmukainen palkkaus	Lähiesimies käy läpi oman yksikön toimenkuvat ja palkkauksen nykyisten tehtävien mukaan	Lähiesimies ja yksikönjohtaja	Vuosittain	Kehityskeskustelu
	Lisätään työpaikkakoulutusta	Lisätään mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin tasapuolisesti	Lähiesimies ja linjanjohtaja	Vuosittain	Koulutus/ henkilö /vuosi
	Panostetaan henkilöstön monialaosaamiseen	Tehtäväkierron mahdollistaminen tasapuolisesti	Linjanjohtaja ja lähiesimies	Vuosittain	Osallistuminen/vuosi
	Otetaan käyttöön ajantasaiset koulutuskalenterit yksiköitä	Jokainen yksikkö tekee levyasemalle oman yksikön kalenterin, josta näkyy ajankoh-	Lähiesimies	Vuosittain	Koulutus/hlö/vuosi

	täin	taiset koulutukset jotka ole- vat tiedossa			
	Varmistetaan ajantasainen atk-osaaminen	Järjestetään Windows 7 koulutus halukkaille	Ulkopuolinen koulut- taja	Kevät 2013	Osallistujat/koulutus
	Varmistetaan ajantasainen atk-osaaminen	Järjestetään Outlook sähkö- postikoulutus halukkaille	Ulkopuolinen koulut- taja	Syysy 2013	Osallistujat/koulutus
Työyhteisö	Avoimen vuorovaikutuksen lisääminen	Poliisipäällikkö pitää blogia intrassa ajankohtaisista asi- oista	Poliisipäällikkö ja tiedottaja	Vuosittain	Lukijat/blogikirjoitus
	Lisätä yhteisiä palaveriteita poliisiasemien välillä	Enemmän yhteisiä kokouksia vienoneuvottelulaitteiden kautta	Linjanjohtajat	Vuosittain	Järjestetyt palaverit/ vuosi
	Yhteistyön parantaminen yksikköjen välillä	Lisätään yhteisiä tapaamisia yksikköjen kesken	Linjanjohtajat ja lä- hiesimies	Vuosittain	Tapaamiset/vuosi
	Ajantasaiset työpaikkaselvi- tykset	Työpaikkaselvitykset tehdään osastoittain joka 3 vuosi	Työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto	Joka 3 vuosi	Selvitys/vuosi
	Muistetaan henkilöstöä juhlapäivinä pienellä lahjalla	Merkkipäivien muistaminen tasavertaisesti yksiköissä	Lähiesimies ja yksikön työntekijät	Vuosittain	Muistaminen/vuosi
	Palautteen antaminen lä- hiesimiehille	Perustetaan levyasemal- le/intraan sivusto, johon voi avoimesti ja anonyymisti kirjoittaa palautetta	Lähiesimies ja tiedot- taja	Elokuu 2013 mennessä	Palautteet/vuosi
	Mahdollisuus antaa yhteisiä keskusteluaiheita kokouksiin omissa yksiköissä	Yhteiselle levyasemalle pöy- täkirjan esityslista viikko ennen kokousta	Lähiesimies	Toukokuu 2013	Kokoukset/vuosi
	Oikeudenmukainen työjako yksikössä	Yksikön työtilanne kartoite- taan yksikköpalaverin yhtey- dessä	Lähiesimies	Kerran kuu- kaudessa	Kokoukset/vuosi
	Vuorovaikutteisen kulttuu- rin lisääminen	Lisätään yhteisiä tapaamisia yksikköjen kesken	Yksikönjohtaja	Vuosittain	Yhteisten tilaisuuksien lkm /vuosi
Johtaminen ja esimiestyö	Henkilöstön tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohte- leminen	Tasa-arvosuunnitelman jalkauttaminen	Esikunta	Vuoden 2013 loppuun mennessä	Valmistunut suunni- telma
	Henkilöstö otetaan enem- män mukaan päätöksente- koon	Mahdollistetaan henkilöstön edustajien osallistuminen esim. johtoryhmien kokouk- siin	Yksikönjohtaja ja lähiesimies	Vuosittain	Osallistujat/kokous/ vuosi
	Kehitetään esimiestyötä (myös työhyvinvoinnin näkökulmasta)	Esimieskoulutus järjestetään 2 kertaa vuodessa	Lähiesimies ja linjan- johtaja ja	2 kertaa vuo- dessa	Osallistujat/vuosi
	Yhteenvedo yksikön kehi- tyskeskusteluista	Kartoituksesta käy ilmi yksi- köt yhteiset kehittämistarpeet	Lähiesimies ja linjan- johtaja	Vuosittain	Yhteenvetomateriaali

	Kehityskeskustelu käydään vuosittain	Kehityskeskustelut käydään aidosti ja dokumentoidaan vuosittain	Lähiesimies	Vuosittain	Keskustelut/vuosi
	Työhyvinvoinnin tärkeydestä enemmän tietoa esimiehille	Osallistutaan erilaisiin työhyvinvointitapahtumiin	Lähiesimiehet ja linjanjohtajat	Vuosittain	Osallistujat/vuosi
	Työhyvinvointi otetaan enemmän osaksi kehityskeskusteluja	Nimetään kehityskeskustelut työhyvinvointi- ja kehityskeskusteluiksi	Esikunta	Tammikuu 2014	Nimeäminen
	Mahdollisuus vaikuttaa oman yksikön ajankohtaisiin asioihin	Ryhmäpalaveri järjestetään vähintään joka kuukausi	Lähiesimies	Kuukausittain	Palaveri/vuosi
	Varmistetaan oikeudenmukainen palkkaus	Toimenkuva kartoitetaan kehityskeskustelun yhteydessä ja palkkaus tarkistetaan	Lähiesimies	Vuosittain	Kehityskeskustelu
Työtilat ja työvälineet	Varmistetaan toimivat työvälineet	Kartoitetaan työvälineiden tila kehityskeskustelun yhteydessä	Lähiesimies	Kerran vuodessa	Kehityskeskustelu
	Varmistetaan viihtyisät taukotilat	Kartoitetaan onko tarvetta korjaustoimenpiteisiin	Linjanjohtaja ja esikunta	Vuosittain	Korjauskustannukset /vuosi
	Varmistetaan ergonomiset työtilat	Ergonomiakartoitus tehdään lähiesimiehen/työntekijän toimesta	Lähiesimies	Tarvittaessa	Kartoitukset/vuosi
Tyky-toiminta	Tyky-toimikunnan säännöllinen kokoontuminen	Tyky-palaveri pidetään vähintään 4 kertaa vuodessa	Tyky-ryhmä	4 kertaa vuodessa	Palaverit/vuosi
	Lisätään positiivista yhteishenkeä	Järjestetään enemmän yhteisiä tilaisuuksia yksikön kesken	Lähiesimies	Vuosittain	Osallistujat/vuosi
	Tyky-toiminta kaikkien nähtäväksi	Laaditaan työhyvinvoinnin vuosikello joka laitetaan esille intraan ja ilmoitustauluille	Liikuntavastaava	Kerran vuodessa	Kävijät/sivusto
	Motivoidaan henkilöstöä liikkumaan	Järjestetään kilpailuja työyhteisössä esim. työmatkaliikuminen	Liikuntavastaava, lähiesimies	Vuosittain	Osallistujat/vuosi
	Mahdollistetaan viikkoliikunta työssä (poliisit + vartijat)	Kaikille annetaan mahdollisuus osallistua viikkoliikuntaan tasapuolisesti	Lähiesimies	Viikoittain	Toteutunut liikuntatun määrä vuodessa
	Huomioidaan henkilöstön mielipiteet tyky-toiminnan suunnittelussa	Tyky-toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon henkilöstön ideoita -> levyasemalle perustetaan ideapankki	Tyky-ryhmä	Vuosittain	Ideat/vuosi
	Kehittää työsuojelun ja tyky-	Pidetään yhteisiä kokouksia	Työsuojelu ja tyky-	2 kertaa vuodessa	Kokoukset/vuosi

	ryhmän yhteistyötä	vuosittain	ryhmä	desa	
	Intra sivut ajan tasalle mm yhteyshenkilöt, liikuntamahdollisuudet jne.	Päivittää tyky- ja virkistystoiminnan intrasivut	Tyky-ryhmä ja tiedottaja	Syyskuu 2013 mennessä	Uudet päivitykset
	Reaaliaikainen ohjeistus liittyen tyky-toimintaan	Päivitetään liikuntaan liittyvät ohjeet	Henkilöstöhallinto ja tyky-ryhmä	Toukokuu 2013 mennessä	Uudet ohjeet
Sisäinen viestintä	Toimiva ja reaaliaikainen sisäinen tiedotus	Huolehditaan että intrassa on kiinnostavaa ja ajantasaista tietoa	Koko henkilöstö	Vuosittain	Tiedotteet/vuosi
	Monipuolinen viestintä	Käytetään monipuolisia viestintäkanavia	Tiedottaja	Vuosittain	Työhyvinvointikysely
	Enemmän infoa päällystä henkilöstölle	Intraan enemmän tietoa johdosta ja päällystä	Tiedottaja ja päällystö		Tiedote/vuosi
	Parannetaan henkilöstömuutosten tiedonkulkua	Tiedotetaan ajankohtaisista henkilöstömuutoksista kuukausittain	Henkilöstöhallinto	Kuukausittain	Seitti
	Enemmän avoimuutta ja tietoa organisaation tilasta	Henkilöstötilinpäätöksen laatiminen vuosittain	Johtoryhmä	Vuosittain	Toteutunut tilinpäätös
Organisaatio	Panostetaan työhyvinvointiin tositaroituksella ja näkyvästi	Nimetään vuosi 2014 työhyvinvoinnin vuodeksi	Esikunta ja linjanjohtaja	Vuosi 2014	Toteutunut työhyvinvoinnin kehitys vuonna 2014 henkilöstöbarometri
	Panostetaan strategiatyöhön	Laaditaan henkilöstöstrategia ja liitetään siihen myös työhyvinvointistrategia	Esikunta + johtoryhmät	Vuoden 2013 loppuun mennessä	Valmis strategia
	Pyritään vähentämään henkilöstön vaihtuvuutta	Vältetään määräaikaisia nimityksiä	Esikunta+johtoryhmät	Vuosittain	Määräaikaiset nimitykset/vuosi
	Kehitetään työssäjaksamisen seuranta	Seurantamalli, jolla seurataan työssäjaksamista ja sairauspoissaoloja	Työterveyshuolto ja henkilöstöhallinta	Marraskuu 2013	Poissaolot/vuosi
	Henkilöstön palkitseminen	Henkilöstön palkitsemiseen panostetaan. -> kehitetään palkitsemisjärjestelmä	Lähiesimiehet	Vuosittain	Palkitsemisjärjestelmä
	Joustava työvuorosunnittelu	Otetaan henkilöstön vapaa-aiat huomioon	Työvuorosunnittelu ja lähiesimies	Vuosittain	Toteutuneet työvuorot
	Tasavertainen lomasuunnittelu	Henkilöstön lomatoiveet huomioon tasavertaisesti	Työvuorosuunnittelu ja lähiesimies	Vuosittain	Toteutuneet lomat
	Turvataan turvalliset ajoneuvot	Ajoneuvokaluston jatkuva ylläpitäminen	Ajoneuvovastaava ja linjanjohtaja	Vuosittain	Huoltokustannukset /vuosi
	Huolehditaan sisäilman laadusta	Sisäilmakartoitus suoritetaan tarvittaessa	Kiinteistövastaava	Tarvittaessa	Toteutunut mittaus /vuosi

	Varmistetaan riittävä henkilöstö	Kartoitetaan henkilöstömäärän tilannetta erilaisten mittareiden kautta työhyvinvointikysely, sairauspoissaolopäivät/vuosi	Esikunta ja henkilöstöhallinto	Vuosittain	HTV/vuosi
	Lisätä työhyvinvoinnin asiantuntijuutta organisaatiossa	Kartoitetaan mahdollisuus palkata työhyvinvoinnin asiantuntija	Esikunta+johtoryhmä	Vuoden 2013 loppuun mennessä	Nimitys
	Seurataan työhyvinvoinnin tunnuslukuja vuositason, jotka julkaistaan henkilöstötilinpäätöksessä	Esimerkki seurattavista tunnusluvuista on otettu esille taulukossa 8	Henkilöstöhallinto ja esikunta	Vuosittain	% muuttuminen /vuosi

Liite 11. Kehittämistyön suunniteltu ja toteutunut ajankäyttö

	Suunnitelu		Toteutus		Purku		Kehittäminen	
	Suun	Tote	Suun	Tote	Suun	Tote	Suun	Tote
2012 Maalis	30	30						
2012 Huht	50	60						
2012 Touko	15	20						
2012 Kesä	50	65	30	35				
2012 Heinä	100	110	50	60				
2012 Elo			30	40				
2012 Syys			30	35				
2012 Loka	5	5	30	40				
2012 Marras	<u>250</u>	<u>290</u>	90	120				
2012 Jouluk			30	35			30	45
2013 Tammi			<u>290</u>	<u>365</u>	<u>90</u>	<u>120</u>	30	60
2013 Helmi							50	60
2013 Maalis								
2013 Huhti							30	30
							30	30

170 225

Suunnitellut työtunnit yhteensä 800 h
Toteutuneet työtunnit yhteensä 1000h

Liite 12. Kehittämistyön suunnitelma

Opiskelijan nimi: Jenna Rönn

Opintonumero: 0202163

Kehittämistehtävän työnimi: Työhyvinvoinnin kehittäminen muuttuvassa organisaatiossa

1. Tausta

Poliisi on palveluorganisaatio, jonka tärkein resurssi on henkilöstö, johon kuuluu noin 83 % koko poliisitoimen menoista. Poliisiorganisaation menestys on riippuvainen henkilöstöresursseista. Kehittämistehtävä toteutetaan Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa, joka on yksi maan suurimpia poliisilaitoksia. Tulevan organisaatorakennemuutoksen (Pora III) yhteydessä, joka astuu voimaan 1.1.2014 työhyvinvoinnin kehittäminen ja työssä jaksamisen tukeminen korostuu päivittäisessä työssä entistä enemmän, koska uudistuksen myötä luodaan pohja poliisin toiminnalle ja sen kehittämiseksi useammaksi vuodeksi eteenpäin. On tärkeää, että poliisilaitoksen on pyrittävä valmistautumaan muutokseen sekä kehittämään työhyvinvointia ja työssä jaksamista jo hyvissä ajoin ennen varsinaista organisaatiomuutosta.

Työhyvinvoinnin kehitystä on poliisihallinnossa seurattu systemaattisesti vuodesta 1999 lähtien, määrävuosin toteutetuilla poliisin henkilöstöbarometri kyselyillä. Poliisin valtakunnallinen henkilöstöbarometri on työkalu, joka auttaa kehittämään henkilöstön hyvinvointia, johtamista ja organisaatioilmastoa. Poliisin henkilöstöbarometri toteutetaan koko poliisihallinnon henkilöstöön kohdistuvana kyselynä. Henkilöstöbarometrin avulla saatavat tiedot eivät riitä kehittämään asioita poliisilaitostasolla, koska henkilöstöbarometri toteutetaan valtakunnallisesti poliisiammattikorkeakoulusta käsin ja koska poliisilaitoksissa ei ole nimettyjä vastuhenkilöitä toteuttamaan barometristä esille tulleita kehittämistarpeita.

2. Projektin tehtävä ja tavoite

Kehittämistyön tavoitteena on selvittää tulevan organisaatorakennemuutoksen vaikutusta työhyvinvointiin, sekä kartoittaa työhyvinvoinnin nykytilannetta poliisilaitoksessa ja miten sitä voi kehittää jatkossa jokapäiväisessä työssä, sekä tulevaisuudessa. Tavoit-

teena on myös selvittää mitkä asiat edistävät ja uhkaavat työhyvinvointia Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa.

Kehittämistehtävän suunnittelu alkaa työyhteisön nykytilan kartoittamisesta. Kehittämistehtävä aloitetaan vertailemalla poliisin valtakunnallisen henkilöstöbarometrin tuloksia vuosilta 2010 ja 2012. Vertailun tarkoitus on kartoittaa, mitä muutoksia työhyvinvoinnissa on tapahtunut ja mitkä osa-alueet ovat menneet huonompaan suuntaan. Vertailu luo suunnitelman sille, mitä pitää lähteä kehittämään ja mitä eri alueita otetaan mukaan tutkimukseen ja miten aihe rajataan. Vertailuprosessin jälkeen laaditaan sähköinen kyselylomake henkilöstölle, jonka avulla selvitetään henkilöstön mielipiteitä työhyvinvoinnin nykytilasta, suhtautumista hallintorakennemuutokseen sekä kysytään ideoita työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kyselylomake lähetetään sähköisesti koko henkilökunnalle (lukuun ottamatta esimiehet ja ylin johto, koska haluan saada tietoa työntekijän näkökulmasta). Kyselytutkimuksen avulla saadaan työntekijöiltä tarkempia konkreettisia tietoja parantamisehdotuksista ja mielipiteitä siitä, miten voidaan jatkossa kehittää työhyvinvointia ja löytää uusia toimintamalleja. Kehittämistehtävän lopputuloksena syntyvät työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma vuodelle 2013 sekä esitys työhyvinvointistrategiksi ja työhyvinvoinnin visioksi Itä-Uudenmaan poliisilaitokselle vuosille 2013–2015. Kehittämistehtävän valmistuttua on tarkoitus mitata tutkimuksen laatua ja onnistumista käymällä läpi kehittämistehtävän lopputulosta talon johdon kanssa. Tilaisuuden tarkoitus on kartoittaa, mitä uusia toimintamalleja kehittämistehtävän avulla on löydetty ja miten hyvin ne toimivat käytännössä. Kehittämistehtävän aikataulu on että, se on saatu päätökseen viimeistään syksyllä 2013.

3. Rajaus

Kehittämistyön rajaukseen vaikuttaa osaksi valtakunnallisen barometrin vertailu vuosilta 2010 ja 2012. Vertailu antaa lähtökohdan sille, mihin asioihin tulee keskittyä kehittämistehtävässä ja mihin asioihin kehittämistehtävä rajataan. Kehittämistehtävässä työhyvinvoinnin keskeisemmät käsitteet ovat: organisaatiomuutos, sisäinen viestintä, johtaminen, ja esimiestyö, ammatillinen osaaminen, tyky-toiminta, työhyvinvointistrategia sekä työyhteisö.

4. Ympäristö

Kehittämistehtävän tulokset vaikuttavat koko Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen henkilöstöön. Kehittämistehtävän tulokset vaikuttavat myös ylempään johtoon sekä esimiehiin, koska kehittämistehtävä käsittelee paljon johtamista ja heidän käyttäytymistään ja tuovat kehittämistehtävän myötä heille uusia toimintamalleja ja käytäntöjä, työhyvinvoinnin ja johtamistapojen parantamiseksi.

5. Työvaiheet, osatehtävät ja aikataulu

1. Lopullisen aihealueen valitseminen ja rajaaminen sekä perehtyminen aiheeseen, kesä-heinä-elokuu-syyskuu 2012
2. Tutkimusnäkökulman ja tavoitteiden asettaminen sekä kehittämistehtävän tutkimusmenetelmän valitseminen, heinä-elokuu-syyskuu 2012
3. Kehittämistehtävän suunnitelman laatiminen, hyväksyminen sekä käynnistyskokous, syyskuu- lokakuu 2012
4. Nykytilan ja lähtökohdan selvittäminen ja analysointi, kesä-heinäkuu 2012
5. Kyselylomakkeen suunnittelu, heinäkuu-elokuu-syyskuu 2012
6. Sisällysluettelon suunnittelu ja tekeminen, heinä-elokuu-syyskuu 2012
7. Tiedonhankinta ja teoreettisen aineiston valitseminen ja siihen perehtyminen syyskuu- lokakuu 2012
8. Teoreettisen viitekehyksen kirjoittaminen, marraskuu-joulukuu 2012
9. Kyselytutkimuksen toteuttaminen, marras-joulukuu 2012
10. Tutkimuksen purkaminen ja analyysi, helmi-maaliskuu 2013
11. Kehittämissuunnitelman laatiminen ja toteutus, tammi-helmi-maaliskuu 2013
12. Tulosten pohdinta ja analyysi ja onnistumisen arviointi, toukokuu 2013
13. Tulosten esittely ja hyödyntäminen organisaatiossa, kesä-heinäkuu 2013

6. Resurssit

Tärkein resurssi kehittämistehtävälle on oman ajan löytäminen, jotta hanke saadaan toteutettua aikataulussa. Toinen hyvinkin tärkeä asia on sekä oma osaaminen, että ammattitaito. Hanke edellyttää myös organisaation henkilöstön panoksen vastata kyselyyn. Uskon, että henkilöstö ottaa vastaan kehittämisprojektin varsin positiivisesti, koska kehittämistehtävä edistää kaikkien omaa työssä jaksamista ja työhyvinvointia organisaation muutosprosessissa. Kehittämistehtävän toimintamallien toteuttaminen

vaatii johdon ja esimiesten sitouttamisen ja panoksen muutoksiin, kehittämistehtävän valmistuttua.

7. Kustannukset

Kehittämistehtävään ei liity varsinaisia taloudellisia kustannuksia, koska tutkimus suoritetaan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Kehittämistehtävä vaatii henkilöstön työaikaa kyselylomakkeen vastaamiseen ja ylimmän johdon sekä esimiesten aikaa tutustua kehittämissuunnitelmaan ja uusiin toimintamalleihin.

9. Työmenetelmät, kuvaaminen ja tiedottaminen

Kehittämistehtävän päätutkimusstrategiana on kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Tutkimusmenetelmänä on kyselytutkimus ja mittarina käytetään kyselylomaketta. Kyselyssä käytetään Likertin asteikkoa, josta vastaaja valitsee mielipiteensä neljästä eri väitteestä. Kyselylomakkeessa on myös avoimia kysymyksiä (laadullinen). Kyselylomake lähetetään sähköisesti (Webropol) kaikille työntekijöille ja vastausaika on yksi kuukausi. Muistutus kyselystä lähetetään kahden viikon kuluttua ensimmäisestä kyselystä.

Kehittämistehtävän aikana ovat käytössä seuraavat työkalut; Webropol, SPSS, sähköposti, intranet, Microsoft Office sekä haastattelu. Tutkimuslupa pyydetään poliisipäälliköltä hyvissä ajoin ennen tutkimuksen aloittamista. Kehittämistehtävästä informoidaan ajoissa etukäteen osastopalavereissa, intrassa ja sähköpostitse koko henkilöstölle. Tiedottaminen tulee olla helposti ymmärrettävää ja kyselytutkimuksen ohje selkeä. Kehittämistehtävän tuloksista informoidaan intranetissä tutkimuksen valmistuttua. Kyselytutkimuksen tulokset analysoidaan SPSS-järjestelmällä ja esitellään loppuraportin yhteydessä. Tulokset esitetään erilaisissa taulukoissa, joko lukumäärinä tai prosenttiyksiköinä. Kehittämissuunnitelma ja toteutus liitetään loppuraporttiin.

10. Projektin riskit ja niihin varautuminen

Kehittämistehtävän suurin riski on, että henkilöstöön kohdistuvan kyselyn vastaajamäärä jää vähäiseksi. Poliisilaitoksen päällystö ja lähimmät esimiehet motivoivat henkilöstöä osallistumaan tutkimukseen ja kertovat sen tärkeydestä. Toinen riski on, että vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin tai ei ole motivoitunut vastaamaan kysymyksiin kunnolla. Kolmas riskitekijä on kehittämistehtävän tekijän äkillinen sairastuminen.

11. Projektin laadun ohjaus

Työpaikkaohjaajan kanssa on sovittu, että pidetään palaveri noin kerran kuukaudessa ja että niistä pidetään muistiota. Raportoin työpaikkaohjaajalle myös tietyin väliajoin kehittämistehtävän etenemisestä. Kehittämissuositusten kokoamisen jälkeen on tarkoitus kartoittaa onnistumisen laatua haastattelemalla poliisilaitoksen operatiivista johtoryhmää ja ylintä johtoa.