

# Aloite- ja kehittämisjärjestelmä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella

Miten työntekijöiden esittämät aloitteet käsitellään, ja miten aloitejärjestelmää tulisi kehittää

Kalle Kuronen

10/2019

Tekijä Kalle Kuronen	Tutkinto Poliisi (AMK)
Julkaisun nimi Aloite- ja kehittämisjärjestelmä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella – Miten työntekijöiden esittämät aloitteet käsitellään, ja miten aloitejärjestelmää tulisi kehittää	Julkisuusaste Julkinen
Ohjaaja Pauliina Potila	Opinnäytetyön muoto Tutkimuksellinen
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä selvitetään, miten Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työntekijöiden työntekoa koskevat aloitteet käsitellään laitoksella, ja esitellään aloitejärjestelmän koettuja ominaisuuksia. Tavoitteena on vallitsevan aloitejärjestelmän kartoittamisen lisäksi kehittää olemassa olevaa järjestelmää esittämällä sen koetuille kielteisille ominaisuuksille kehitysehdotuksia. Tutkimus on laadullinen.</p> <p>Työntekijän mahdollisuus oman työn kehittämiseksi voi olla otollista organisaation taloudelle, asiakkaille, ja työntekijälle itselleen. Tutkimuksessa tuodaan esille aloitetoiminnan teoriaa, sisäisen yrittäjyyden merkitystä työelämässä, ja esimerkkejä aloitetoiminnan toteuttamismalleista.</p> <p>Tutkimusongelmiin vastaamista varten on kerätty aineistoa haastattelemalla Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen esimiehiä. Tutkimuksessa esiteltyä tietoa on saatu haastattelemalla Puolustusvoimien virassa olevia upseereita, ja tutustumalla aloite- ja innovaatiotoimintaa käsittelevään kirjallisuuteen. Tutkimuksessa selvisi, että Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aloitejärjestelmä ei perustu kirjallisesti laadittuihin ohjeisiin, vaikka poliisilaitoksella onkin käytössään vakiintunut malli aloitteiden käsittelemiseen.</p> <p>Tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysin perusteella voidaan todeta, että Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aloite- ja kehittämisjärjestelmässä on myönteisiä ja kielteisiä ominaisuuksia. Kielteisiä ominaisuuksia ovat muun muassa aloitteiden käsittelyn ajoittainen hitaus, ja läpinäkymättömyys. Positiivisiksi ominaisuuksiksi nousi muun muassa järjestelmän joustavuus ja tarkoituksenmukaisuus. Kokonaisuudessaan järjestelmä on ollut toimiva, mutta siinä on myös parantamisen varaa.</p>	
Sivumäärä 29+1 liitesivu	Tarkastuskuukausi ja -vuosi 10/2019
<p>Avainsanat</p> <p>Kehittäminen, aloitetoiminta, sisäinen yrittäjyys, tehokkuus</p>	

# SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>2</b>
1.1 Aiheen valinta .....	2
1.2 Tavoitteet ja rajaus .....	3
1.3 Aikaisemmat tutkimukset .....	5
1.4 Tutkimusmenetelmä .....	5
1.5 Tutkimuksen toteuttaminen .....	6
1.6 Hypoteesi .....	8
<b>2 ALOITETOIMINTA .....</b>	<b>9</b>
2.1 Aloitet toiminnan käsitteitä .....	9
2.2 Aloitteesta innovaatioksi organisaatiossa .....	10
2.3 Mihin aloitet toimintaa tarvitaan .....	11
2.4 Sisäinen yrittäjyys .....	12
2.5 Aloitet toiminnan perusteet poliisissa .....	13
<b>3 ERÄITÄ MALLEJA ALOITETOIMINNAN TOTEUTTAMISEEN .</b>	<b>14</b>
3.1 Puolustusvoimat .....	14
3.2 Poliisi .....	14
<b>4 ITÄ-UUDENMAAN POLIISILAITOS.....</b>	<b>15</b>
4.1 Haastatellut henkilöt .....	15
4.2 Aloitet toiminnan toteutus .....	15
4.3 Aloitteiden vaikutukset .....	16
4.4 Aloitteiden määrä .....	17
4.5 Esimerkkejä aloitteista ja niiden käyttöönotosta .....	18
4.6 Aloitet toiminnan ominaisuuksia .....	18
4.7 Kehitysehdotuksia .....	19
4.8 Esimiehen rooli aloitet toiminnassa .....	20
4.9 Sähköinen aloitekanava .....	20
4.10 Vapaa sana .....	21
<b>5 YHTEENVETO.....</b>	<b>21</b>
5.1 Aloitejärjestelmä tänään .....	22
5.2 Esitykseni aloitejärjestelmän kehittämiseen .....	22
5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	24
5.4 Eettinen pohdinta .....	26
5.5 Jatkotutkimusehdotuksia .....	27
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>28</b>
<b>LIITTEET</b>	

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen kehittämistoimintaa, ja selvittää miten poliisimiesten tekemät aloitteet käsitellään poliisilaitoksella. Työntekijän mahdollisuus oman työn kehittämiseen nostaa tutkitusti työmotivaatiota, ja hyvät aloitteet voivat tuoda koko organisaatiolle taloudellisia säästöjä, tehokkuutta ja työhyvinvointia lisäävää etua (Erkamo 2019).

Tutkimuksessa tuodaan esille aloitetoiminnan teoriaa, sisäisen yrittäjyyden merkitystä työelämässä ja millä tavalla sähköisiä aloitejärjestelmiä voidaan käyttää aloitteiden käsitteilyyn. Tutkimuksessa selvitettiin Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aloitejärjestelmän toimintaa haastatteleamalla laitoksen kolmea kokenutta esimiestehtävissä toimivaa poliisia. Lisäksi tutkimuksen suuntaamiseksi ja tiedon hankkimiseksi on keskusteltu useiden Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa työskentelevien poliisien ja kolmen Puolustusvoimien virassa olevan upseerin kanssa.

Työssä esitellään Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aloitetoiminnan prosessi, sen koettuja ominaisuuksia sekä esitellään teemahaastatteluiden tulosten, tietoperustan ja omien pohdintojeni perusteella kehitysehdotuksia aloitetoiminnan parantamiseen.

## 1.1 Aiheen valinta

Työyhteisöön uutena jäsenenä tullessaan työntekijä opettelee tekemään työtä uudessa työtehtävässä, vaikka työkokemusta samoista tehtävistä ja samalta alalta olisikin entuudestaan. Usein samaa työtä voi tehdä eri tavoin, ja jokaisella työntekijällä on omat tapansa hoitaa työtehtävät. Yleensä työntekijä sopeutuu työhönsä valitsemalla sopivat työtavat mahdollisen esimiehensä ja työpaikan asettamien pelisääntöjen mukaan. Joskus työntekijä voi keksiä jonkin tehokkaamman työtavan, jota soveltamalla samat asiat voitaisiin hoitaa hänen mielestään paremmin. Yleensä esimiehet ovat kiinnostuneita kehitysehdotuksista, koska ne säästävät aikaa, vaivaa sekä rahaa. Kehittämistoimintaan suhtautuminen ja sille uhrattavat resurssit vaihtelevat rajusti eri alojen ja työpaikkojen välillä riippuen niiden toimialasta ja johtamiskulttuurista.

Poliisin ammattikorkeakoulututkintoon kuuluvan työharjoittelun aikana Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen Porvoon poliisiasemalla huomasin, ettei työpaikallani ollut kaikille yksiselitteisen selkeää toimintamallia aloitteiden tekemistä varten. Huomasin myös, ettei suuri osa henkilöstöstä ollut koskaan tehnyt varta vasten aloitteita, vaikka olivatkin saattaneet lausua niitä ääneen. Vaikka aloitteita olisi tehty, ei niistä ollut esiselvitykseni mukaan tullut palautetta tarpeeksi laajamittaisesti. Kokonaisuudessaan koin, etten saanut työntekijöiden kanssa keskustellessani tyhjentävää vastausta kysymyksiini aloiteprosessin toiminnasta työpaikalla. Työharjoittelun aikana Porvoon poliisiasemalla havaitsin, että kullakin poliisimiehellä oli vapaus valita oma tapansa työskennellä. Työtoverit myös kannustivat työskentelemään omalla tavalla. Sen sijaan en havainnut harjoitteluajanani tehtävän varsinaisia aloitteita muun henkilöstön päivittäistoimintaa koskien. Tämä herätti omalta osaltaan mielenkiinnon tutkimusaiheeseen. Toivoin opinnäytetyöni tulosten kiinnostavan kaikkia

Itä-Uudenmaan poliisiin työntekijöitä, ja auttavan hyvien käytänteiden levittämistä poliisilaitoksella.

Ryhdyin tutkimaan aihetta, koska uskoin, että käytössä olevan aloitejärjestelmän tarkastelu voisi johtaa sen kehittämiseen. Oman arvioni mukaan vähintään sähköinen aloitelaatikko Poliisin intranet Sinettiin kannattaisi toteuttaa ainakin Itä-Uudenmaan alueella ottaen mallia esimerkiksi Helsingin poliisilaitoksen Sinetti-sivuilta, tai Puolustusvoimien ALTIKA Aloitetietokannasta, josta kerrotaan tarkemmin jäljempänä. Opinnäytetyön tekemistä aloittaessani suunnittelin ehdottavani aloitejärjestelmän kehittämistä keräämääni tutkimustietoon pohjautuen. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen mallin kehittämisen lisäksi suunnittelin ehdottavani myös Helsingin poliisilaitoksen mallin kehittämistä. Helsingin poliisilaitoksen sähköisen aloitekanavan tulisi mielestäni soveltua myös salassa pidettävien asioiden käsittelyyn. Kirjoitushetkellä järjestelmä ei soveltunut salassa pidettävän materiaalin käsittelyyn, koska palveluntarjoajana oli yksityinen yritys Webropol Oy (Sinetti 2019). Salassa pidettävää materiaalia ovat muun muassa poliisin tekniset ja taktiset menetelmät, sekä asiakirjat, jotka koskevat onnettomuuksiin tai poikkeusoloihin varautumista (Julkisuuslaki 6:24§).

Uskoin aiheesta löytyvän sopivaa teorian tietoa aloitteiden tekemisen vaikutuksesta työtehokkuuteen, jotta aloitejärjestelmän kehitysehdotuksien tarpeellisuutta voisi perustella myös tukeutuen tutkittuun, objektiiviseen aineistoon. Yksityisen sektorin tuottamia tutkinta-kehittämis- ja innovointiaineistoa voi käyttää soveltuvin osin myös julkisen sektorin kehittämiseen. Tietoa etsiessäni havaitsin, että kirjallisuudessa käsiteltiin usein nimenomaan yritysmaailmaa, vaikka myös julkisen sektorin innovaatiotoiminnasta löytyi lähdemateriaalia. Julkisen sektorin toimintaa rajoittavat yleensä raskaammin lait ja asetukset erityisesti Poliisin kaltaisessa organisaatiossa, jossa poliisimiehen päivittäistoimintaa rajoittavat ja ohjaavat useat lait, asetukset, määräykset ja ohjeet (Sisäministeriö 2019). Tällöin liikkumavara omien työtehtävien hoitamisessa on huomattavasti rajoitetumpaa, kuin esimerkiksi päivittäistavarakaupan työntekijällä, jonka työntekotapoja ei säännellä yhtä tarkasti.

## 1.2 Tavoitteet ja rajaus

Tutkimuksessa tavoiteltiin Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aloitejärjestelmän toiminnan kartoitusta, ja sen kehittämistä vastaamalla kahteen päätutkimuskysymykseen eli tutkimusongelmaan:

1. *Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aloitejärjestelmän toiminnan selvittäminen*
2. *Kehitysehdotuksien esittäminen Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aloitejärjestelmän parantamiseksi*

Tutkimusongelmiin haettiin vastaukset haastatteleamalla poliisilaitoksen esimiehiä teema-haastatteluilta ja perehtymällä tietoperustaan aloite- ja kehittämistoiminnasta. Esitän myös kehitysehdotuksia aloitejärjestelmän toteuttamiseen perustuen temahaastatteluihin, työssä

käytettyyn tietoperustaan ja omiin pohdintoihini. Aloitejärjestelmällä ja sen toiminnalla ymmärretään tässä opinnäytetyössä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen käytännön tapaa käsitellä työntekijöiden esittämät aloitteet.

Tekemäni esiselvityksen mukaan Poliisin miehistöön kuuluvat työntekijät eivät olleet pohdineet aloitteiden tekemistä yhtä syvällisesti kuin esimiehet. He eivät osanneet vastata alustaviin kysymyksiin aloitejärjestelmän toiminnasta yhtä yksityiskohtaisesti kuin alipäällystään tai päällystään kuuluvat. Haastateltavat rajattiin esimiehiin, jotta ensimmäiseen tutkimuskysymykseen kyettäisiin vastaamaan luotettavimmin. Esimiehet osoittautuivat myös käytännön tutkimustyön kannalta otolliseksi henkilöstöryhmäksi lähestyä, koska he suhtautuivat pääsääntöisesti myötämielisesti haastatteluihin, ja olivat kiinnostuneita aiheen käsittelemisestä. Ainoastaan yksi esimiesasemassa toimiva poliisimies kieltäytyi aiheen käsittelemisestä teemahaastattelussa, vaikka suostuikin keskustelemaan asiasta kanssani. Lisäksi kaksi suunniteltua haastattelua peruuntui haastateltavista riippumattomista syistä. Esimiesasemassa toimivien haastattelemisen oli myös otollinen tilaisuus päästä tutustumaan lähemmin heidän henkilökohtaiseen suhtautumiseensa ja työtapojen soveltamiseen poliisitoiminnan edistämiseksi.

Esimiesten haastattelemisen tuo tutkimuksen tavoitteen sen henkilöstöryhmän nähtävälle, jolla on eniten mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin. Esimiehet ovat itse vastuussa toiminnan kehittämisestä, mikä ilmenee suoraan esimerkiksi rikostorjuntaryhmän johtajan tehtäväkuvauksessa. Myös päällystötason esimiesten on kehitettävä toimialaansa, koska se on edellytys päällystöviran menestyksekkääseen hoitamiseen. (Palkeet 2019.) Haastatteluiden yhteydessä esimiehet ohjautuivat pohtimaan kehityskohteita aloitejärjestelmään.

Tutkimuksen toinen tutkimusongelma on esittää käytössä olevan aloitejärjestelmän parantamiseksi kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset perustuvat tutkimuksessa kerättyyn aineistoon, tietoperustaan, ja omiin pohdintoihini. Kerätty aineisto pitää sisällään kielteisiä koettuja ominaisuuksia aloitejärjestelmästä, joiden osalta tavoittelin sen kehittämistä. Aineisto pitää sisällään myös esimiesten mielipiteitä muun muassa sähköisen aloitekanavan perustamisesta.

Tutkimuksen esiselvitystyön ohessa selvisi, että Puolustusvoimilla on käytössään ALTIKA-aloitetietokanta, jonka on kehittänyt Timo Nieminen ja Jouni Taivalkoski (Erola 2014). ALTIKAN ominaisuudet esiteltiin haastateltaville, ja heiltä kysyttiin, kannattaisiko vastaavia ominaisuuksia hyödyntävä järjestelmä tai toimintamalli ottaa käyttöön Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella. Haastateltaville esimiehille annettiin myös tilaisuus ottaa yhteyttä Puolustusvoimien ALTIKasta vastaaviin henkilöihin yhteistyötarkoituksessa.

Tutkimuksessa ei keskitytä pienten kehitysehdotusten tutkimiseen, joita poliisimiehet voivat toteuttaa omatoimisesti ilman lupaa tai resursseja esimieheltä. Vaikka tällaisia hyviä käytänteitä voidaankin levittää esimiesten kautta muille työntekijöille, ei niiden käyttämiselle tarvita esimiehen hyväksyntää, tai käytänteiden mahdollistamista muin toimin, kuten resurssien myöntämisellä. Esimerkkinä pienestä kehitysehdotuksesta voisi olla yksittäisen työntekijän laatima muistilista omille päivittäisrutiineilleen. Tämänkaltaiset yksilölliset

työtavat voivat olla toimivia keksijälle itselleen, mutta ne eivät ole mielekkäitä toteutettaviksi laajemmalti. Tutkimuksessa ei myöskään keskitytä tutkittavan aloitejärjestelmän kokonaisuuden arvosteluun myönteisessä tai kielteisessä mielessä, vaikka kehitysehdotuksien tekemiseksi onkin punnittava käytössä olevien toimintamallien heikkouksia.

Tutkimuksesta rajattiin pois tavoite kehittää Helsingin poliisilaitoksen käytössä olevan sähköisen kehityskanavan soveltumaan salassa pidettävän materiaalin käsittelyyn. Sen sijaan Helsingin poliisilaitoksen sähköisen kehittämiskanavan ominaisuudet esitellään osana tutkimuksen tietoperustaa. Tieto negatiivisista ominaisuuksista eri tavoin toteutetuissa aloitejärjestelmissä auttaa valitsemaan kullekin organisaatiolle toimivimman tavan käsitellä aloitteet.

Poliisilla käytössä olevien vähentyneiden henkilöressurssien vuoksi on tärkeää nostaa esille työntekijöiden mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen, ja kannustaa henkilöstöä ottamaan nykyaikainen, innovoiva ja kehittävä työote avuksi päivittäistoiminnan laadukkaan hoitamisen tueksi. Niin sanottu sisäisen yrittäjyyden korostaminen ja aloitetoimintaan kannustaminen voi olla yksi ratkaisu selvittää vähenevistä henkilöstöresursseista johtuvasta työkuormasta. Sisäministeriön kansliapäällikön Ilkka Salmen mukaan poliisien määrä on vähentynyt lähes neljällä sadalla vuodesta 2010 vuoteen 2019 (Salmi 2019).

### 1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Ennen opinnäytetyön tekemistä etsin julkisista kirjallisista ja verkossa olevista lähteistä mahdolliset aikaisemmat tutkimukset aiheesta. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole aiemmin tehty Poliisin yksiköistä. Mikäli vastaavanlainen tutkimus olisikin tehty aiemmin, soveltuu sellaisen tekeminen uudelleen. Riikka Jääskä on tehnyt aloitetoiminnasta ja sen kehittämisestä julkishallinnossa YAMK-opinnäytetyön, jossa sivutaan samoja aiheita julkishallinnossa (Jääskä 2013). Jääskän tutkimus ei tutkinut Poliisin aloitejärjestelmää, mutta osaa sen sisällöstä tutkittiin tämän tutkimuksen tekemistä varten. Jääskän esittämät teemahaastattelukysymykset olivat samankaltaisia, mutta ne selvittivät eri organisaation tilaa.

Yksittäisten käytänteiden kehittämiseksi Poliisissa on tehty useitakin opinnäytetöitä esimerkiksi toiminnallisten töiden muodossa. Toiminnallisten töiden on tarkoitus tuottaa jonkinlainen ohje tai muu produkti. Oma tutkimukseni ei keskity yksittäisten käytänteiden kehittämiseen, vaan nimenomaan Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen kehittämisideoiden käsitelymallin toiminnan ymmärtämiseen ja kehitysehdotusten esittämiseen.

### 1.4 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullista tutkimusta voi tehdä eri tutkimusperintein, ja on olemassa monta eri tapaa lähestyä tutkimuksen aihetta. Myös aineistonkeruutapoja ja analysointimenetelmiä on lukuisia. (Eskola, Suoranta 2000, 13-14.)

Tämän tutkimuksen tekemiseen käytettiin itse kerättyä aineistoa sekä jo olemassa olevaa teoriaa. Tämä tutkimus on teoriasidonnainen. Aineiston analyysi ei perustu vain teoria-

aineistoon, mutta yhtymäkohdat teorian ja aineiston välillä ovat nähtävissä. Jari Eskolan mukaan teoriasidonnaisessa tutkimuksessa kerätystä aineistosta havaittuja löydöksiä perustetaan tulkintojen tueksi teoriaan, jolloin ne saavat vahvistusta objektiivisesti tutkitusta tiedosta. Tutkija voi myös osoittaa, mikäli teoria ja empiria eivät kohta. (Eskola 2001a viitattu verkkomateriaalissa aineisto ja teorialähtöisyys Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2006.) Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa teoratieto voi auttaa kerätyn aineiston analysoinnissa. Lukija havaitsee teorian vaikutuksen analyysiin. (Tuomi, Sarajärvi 2002, 98.)

Aineiston keräämiseen on käytetty teemahaastatteluita. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen kehittämisen- ja aloitetoiminnan tutkimisen tueksi ei ollut löydettävissä kirjallista materiaalia, kuten ohjeita, tai arkistoituja aloitteita, koska kehittämiskäytäntö toimii pääsääntöisesti suullisesti. Näin ollen aineiston hankintamenetelmäksi soveltui parhaiten laitoksen työntekijöille tehdyt teemahaastattelut. Mielestäni tutkimuskysymykset olivat liian laivia ja abstrakteja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttämiseen lomakekyselyä käyttäen. Lomakekysely soveltuu tiedon saamiseen suurelta joukolta standardisoimalla lomakkeeseen kysymykset ja vastaukset. Standardisointi tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että samaa asiaa kysytään samalla tavalla, ja siihen tarjotaan samat vastausvaihtoehdot. (Saukkonen 2006.)

Tutkimusongelmiin vastaaminen edellytti laadullista tutkimusmetodia, koska tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin antamalla haastateltavien kuvailla kokemuksiaan omin sanoin mahdollisimman avoimesti (Saukkonen 2006). Laadullinen tutkimus soveltui tämän tutkimuksen tekemiseen parhaiten johtuen tutkittavan joukon pienestä määrästä. Haastatteluiden tavoitteena oli ymmärtää asioita määrien selvittämisen sijasta. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen tutkimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2014, 8.)

### **1.5 Tutkimuksen toteuttaminen**

Tutkimuksen tietoperustaan perehdyttiin tutkimalla aikaisemmin tehtyjä opinnäytetöitä aloitejärjestelmistä ja aineistoon aloitetoiminnan vaikuttavuudesta ja sen toteuttamisesta organisaatiossa. Lisäksi tutkimusmenetelmän valitsemista varten perehdyttiin menetelmäkirjallisuuteen. Teoriaosuuden lähdemateriaalina käytettiin sekä painettua kirjallista materiaalia että verkkojulkaisuja. Opinnäytetyöt aloitejärjestelmistä eivät käsitelleet Poliisia.

Laadin tutkimuksen tuloksista hypoteesin eli ennako-olettamuksen tutkimuksessa selviävistä asioista. Laadullisessa tutkimuksessa hypoteesin tekemistä on aikaisemmin pidetty jopa kiellettyinä, jotta se ei vaikuttaisi tutkimuksen tekemiseen rajaamalla pois tutkimuksellisia toimenpiteitä. Tässä tutkimuksessa hypoteesi ei ole kuitenkaan niin sanotusti lukkoon lyöty odotus tuloksista vaan ainoastaan olettaus. Laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan pitäisi yllättyä ja oppia uutta tutkimusta tehdessä. Tutkimuskohteesta muodostetut ennako-oletukset on tiedostettava ja otettava huomioon tutkimuksen esioletuksina. Näin tutkimuksessa opitaan uutta. (Eskola, Suoranta 2000, s 19.)



Tutkimuksen suuntaamiseksi on myös keskusteltu eräiden Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen työntekijöiden ja kolmen Puolustusvoimien palkattuun henkilökuntaan kuuluvan upseerin kanssa. Nämä keskustelut auttoivat minua rajaamaan tutkimusongelmat. Puolustusvoimien edustajien kokemukset menestyksekkäästä aloitetoiminnasta kannustivat toteuttamaan tutkimuksen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelumenetelmällä. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarkoittaa haastattelun tekemistä ennalta määritellyn teeman eli aiheen pohjalta käyttäen apukysymyksiä, jotka voidaan esittää haastateltavalle teemasta keskustelun tueksi. Teemahaastattelulle ominaista on aiheen käsittely vapaamuotoisen keskustelun tavoin. Keskustelun aihe on kuitenkin rajattu esimerkiksi pääkysymyksillä ja tukikysymyksillä. (Tuomi, Sarajärvi 2003, 77.)

Vapaamuotoinen keskustelu antaa haastattelijalle tilaisuuden tehdä esimerkiksi tarkentavia kysymyksiä haastateltavalle, mikäli vastauksissa on tulkinnanvaraisuutta. Vapaamuotoisen keskustelun eduksi voidaan myös katsoa haastattelutilanteen rennompi ja luontevampi ilmapiiri. Pertti Alasuutarin mukaan vapaamuotoisesti keskustellessaan haastattelija toimii sen käyttäytymismallin mukaan, jota hän on sukupuolensa ja kulttuurisen ryhmänsä edustajana oppinut ”vaistonvaraisesti” noudattamaan. Siltä kannalta haastattelijan reaktiot ovat tosiaankin osa tutkimusaineistoa, dokumentteja tällaisesta haastattelijan hallitsemasta ”selkäydintiedosta”. (Alasuutari 1994, 124.)

Teemahaastattelut tallennettiin ääninauhurilla nauhoittamalla, ja koko haastattelu oheiskeskusteluineen litteroitiin peruslitteroinnin tasolla kirjalliseksi materiaaliksi ja analysoitiin opinnäytetyössä käytettävään muotoon. Aineisto voidaan litteroida referoivasti, peruslitteroiden tai sanatarkkaan litteroiden. Referoiden litteroidessa äänitteet puretaan suurpiirteisesti esimerkiksi vain puheen osia kirjoittaen. Peruslitteroinnin tasolla puhe litteroidaan sanasta sanaan, mutta täytesanat, ja äännähdykset, sekä tauot jätetään litteroimatta. Sanatarkkaan litteroidessa otetaan huomioon myös esimerkiksi aineistossa esiintyvät tunteen ilmaukset ja erilaiset sanojen painotukset. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, 2017.) Haastatteluiden litterointi osoittautui erittäin soveltuvaksi tavaksi käsitellä tutkimuskysymyksiä osalta käyttökelpoista ja käyttökeltvotonta tietoa. Nauhoittamisen lisäksi tein haastattelun yhteydessä kirjallisia muistiinpanoja.

Litteroinnin jälkeen kerätty aineisto analysoitiin teemoitellen. Teemoittelu tarkoittaa keskeisten seikkojen etsimistä laajemmasta aineistosta. Haastateltavien vastauksista etsittiin yhteneväisyyksiä ja eriävyyksiä. (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka 2006.) Haastattelu-vastauksia verrattiin hypoteesiin ja niistä poimittiin analyysia varten tutkimuskysymyksiin olennainen tieto. Onnistunut teemoittelu edellyttää teorian ja empirian liittymistä toisiinsa (Eskola, Suoranta 2000, 175).

Aineistosta nostettiin teemojen käsittelyn tueksi haastateltavien lainauksia. Lainauksien tarkoituksena on näyttää lukijalle mihin analyysi pohjautuu. Lainausten käyttö oli tarpeellista, jotta tutkimusraportti havainnollistaa lukijalle aineiston, josta analyysi ja johtopäätös on tehty. Tutkimusraportin ei kuulu olla kokoelma sitaatteja ilman tutkijan analyysiä, vaan

jokainen käytetty lainaus on arvioitava merkitykselliseksi. Lainausten yhteydessä kerrottiin sen esittäjä, koska tässä opinnäytetyössä haastateltavat suostuivat esiintymään omalla nimellään ja virka-asemallaan, eikä vastausten anonymisointi ollut tässä tutkimuksessa tarpeen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelusta tehty analyysi lähetettiin hyväksyttäväksi haastateltaville, jolloin heillä oli mahdollisuus korjata mahdolliset väärinymmärrykset ja asiavirheet. Yksikään haastateltavista ei halunnut tehdä korjauksia analyysiin, eivätkä he kertoneet mielipidettä analyysin oikeellisuuteen. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua, että heidän nimensä voitaisiin heidän toiveestaan anonymisoida ennen tutkimuksen julkaisua. Lähtökohtana esitin kuitenkin haastateltavien esiintymisen nimillään ja virka-asemillaan. Litteroidusta haastateluaineistosta pelkistettiin eli redusoitiin tutkimukselle epäolennainen aineisto pois (Tuomi, Sarajärvi 2003). Myös lainauksia on redusoitu lukemisen helpottamiseksi.

Haastattelun yhteydessä haastateltaville esitettiin Puolustusvoimien ALTIKA-aloitetietokannan lisäksi Webropol-pohjainen kehityskanava, joka on käytössä Poliisiammattikorkeakoululla, Itä-Suomen poliisilaitoksella ja Helsingin poliisilaitoksella. Myös Webropol-pohjaisen kehityskanavan ominaisuudet esiteltiin haastateltaville. Haastateltavien mielipiteistä ALTIKasta ja Webropol-kehityskanavasta on kerrottu tarkemmin kohdassa 4.9 Sähköinen aloitekanava.

## 1.6 Hypoteesi

Ennen tutkimuksen aloittamista arvioin, että Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen kehittämistoimintaa voidaan kehittää ainakin tuomalla aloitteentekomahdollisuus mahdollisimman lähelle työntekijöitä, ja madaltamalla kynnystä omien ehdotusten tekemiselle mahdollisimman alas. Arvioni mukaan työn tekemisen yhteydessä työntekijät löytävät usein kehityskohteita työn tekemiseen tarvittavasta kalustosta ja työtavoista. Aloitteiden tekemisen vaivattomuus voisi lisätä niiden tekemistä.

Arvioin myös, että Poliisin kaltainen linjaorganisaatio voi vaimentaa työntekijöiden halua kehittää asioita, jotka kuuluvat tai joiden koetaan kuuluvan esimerkiksi arvohierarkiassa korkeamman virkamiehen vastuualueelle. Tällaisia kehityskohteita käsittelevien aloitteiden tekijän voitaisiin nähdä niin sanotusti astuvan esimiehen varpaille. Arvioni mukaan myös virkaiältään nuoremmat saattavat olla tuomatta julki omia kehitysideoitaan vähäisen työkokemuksensa vuoksi. Kokematon työntekijä voi kokea, ettei hän kehtaa koetella omia ideoitaan virkaiältään kokeneempien työntekijöiden edessä. Samalla kokeneemmat kollegat voivat kokea aloitteiden tekijän häiritseväksi, jo hyviksi havaittujen menetelmien kyseenalaistajaksi.

Tämä hypoteesi ei ollut ”lukkoon lyöty” olettaus tutkimuksen tuloksista, vaan ainoastaan tiedostettu ennakko-olettaus. Laadullista tutkimusta on perinteisesti pidetty hypoteesittomana, jotta ennakkoon päätetyt oletukset eivät rajaisi pois tutkimustoimenpiteitä. Laadullista tutkimusta tehdessään tutkijan pitäisi oppia ja yllättyä tuloksista. Oppiminen kuitenkin edellyttää ennakko-odotusten tiedostamista. (Eskola, Suoranta 2000, 19-20.)

## 2 ALOITETOIMINTA

### 2.1 Aloitetoiminnan käsitteitä

*Aloitetoiminta* tarkoittaa työntekijöiden aloitteiden järjestelmällistä käsittelyä organisaatiossa niiden vastaanottamisesta toteutukseen. Aloitetoiminnan lisäämiseksi on tärkeää rohkaista henkilöstöä nostamaan esille organisaatiota hyödyttäviä aloitteita. Valmiiksi sovitut aloitetoimintatavat tehostavat kehitysehdotusten käsittelyä ja ohjaamista organisaation hyödyksi. Aloitetoiminta voidaan toteuttaa organisaatiossa kirjallisessa muodossa esimerkiksi keräämällä aloitteet sitä varten tehtyyn laatikkoon, viemällä ne aloitteita käsittelevään aloitetyöryhmän käsiteltäviksi tai nykyaikaisesti digitaalisesti sähköisiä tiedonkeruujärjestelmiä käyttäen. (Erkamo 2019.)

*Idea* tarkoittaa Kielitoimiston sanakirjan mukaan oivallusta, uutta ajatusta, aatetta, keksintöä tai pulman ratkaisua (Kotus 2019). Aloitetoiminnassa idealla tarkoitetaan ajatusta, jota ei ole vielä esitetty aloitteena. Työntekijä voi muuttaa idean suoraan innovaatioksi, mikäli hän alkaa soveltamaan ideaa ilman aloitteen tekemistä. Käytäntöön sovellettu idea on innovaatio, mikäli se tuottaa hyötyä. (Tekes tutkimushanke 2013.)

*Aloite* tarkoittaa työntekijän esittämää ideaa jonkin työtehtävän kehittämiseen. Aloite osoittaa ongelman ja ehdottaa siihen ratkaisumallia. Aloitteen tekemisellä pyritään esimerkiksi helpottamaan omaa työkuormaa tai kohentamaan organisaation toimintaa muun muassa tehokkuuden tuomilla kustannussäästöillä. (Erkamo 2019.)

*Innovaatio* tarkoittaa käyttöön otettua tai hyödynnettyä ideaa. Innovaatioiden ei aina tarvitse olla uusia tai ennennäkemättömiä vaan myös olemassa olevan idean jatkokehittely voi olla innovaatio. Innovaatio voi olla tuote-innovaatio, prosessi-innovaatio tai organisatorinen innovaatio. Tuote-innovaatio voi olla organisaation tuottaman palvelun tai tuotteen parantamiseksi käyttöönotettu idea. Prosessi-innovaatio on uusi tai paranneltu tuotantotapa, jolla pyritään parantamaan tuotteen valmistuksen tehokkuutta tai alentamaan prosessin kustannuksia. Organisatoriset innovaatiot liittyvät yrityksen toiminnan organisointiin uudella tavalla, jolla voi saavuttaa kehitystä tehokkuudessa tai esimerkiksi joustavuudessa. (Etälukio 2013.)

*Sisäinen yrittäjyys* tarkoittaa työntekijän toimimista yrittäjän tavoin olematta kuitenkaan yrityksen tai organisaation omistaja. Tällainen työntekotapa sisältää yrittäjämäisiä toimintoja kuten pyrkimys uuden tuotteen kehittämiseen, uusien metodien ja menetelmien edistämiseen, joihin organisaatio on panostanut voimavaroja ja jotka se hyväksyy. Sisäisessä yrittäjyydessä keskeistä on hierarkkisen, byrokraattisen ja ulkopuolelta ohjatun toiminnan murtaminen ja riskin kantaminen omista toimista ja päätöksenteosta. Sisäisen yrittäjän tunnistaa vastuun kantamisesta ja innovatiivisesta työtavasta. (Heinonen, Vento-Vierikko 2002, 33-34.)

*Luovuus* tarkoittaa uusien vaihtoehtojen ja näkökulmien keksimistä ja erilaisten tapojen kokeilemistä. Luova työntekijä kykenee tekemään asioita uudella tavalla vanhan kopioimisen sijasta. Luova henkilö voi havaita asioiden välillä ennen tiedostamattomia yhteyksiä. Luovuus ei kukoista kiireessä. Mikäli henkilöllä on kiire hoitaa päivittäiset tehtävät, ei hänellä ole aikaa miettiä, voisiko samat tehtävät hoitaa toisella tavalla helpommin ja nopeammin. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 80-83.)

## **2.2 Aloitteesta innovaatioksi organisaatiossa**

Käytännössä aloitetoiminnan ja innovaatiotoiminnan toteuttamiseksi ei ole yhtä ja oikeaa mallia. Eräs innovaatiotoiminnan malli on niin sanottu Sateenkaarimalli, johon kuuluu viisi osa-alueita: innovaatiostrategia, innovaatiokulttuuri, luovuus, prosessit järjestelmiseen ja toteutus. Kokonaisvaltainen malli on systemaattinen, koko organisaation kattava. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 141.)

Innovaatiostrategialla tarkoitetaan organisaation johdon suunnitelmallista tukea aloitteellisuuteen ja uusien innovaatioiden tuottamiseen. Eri yritysten strategiat voivat olla hyvinkin erilaisia. Esimerkiksi Googlen strategiassa on annettu työntekijöille paljon vapautta innovointitoimintaan ja uuden kehitykseen. Työntekijöille on annettu viidesosa työajasta luovan toiminnan toteuttamiseen. Hartwall-juomavalmistaja tuo markkinoille uutuutena kymmeniä uusia tuotteita, makuja ja pakkausvaihtoehtoja vuosittain. Kehityksessä mukana pysyvän yrityksen on huomioitava innovaatiot olennaisena osana strategiaa. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 147.)

Strategisten kirjausten lisäksi organisaation sisäinen kulttuuri vaikuttaa innovointiin. Innovoinnin tulisi olla avointa, kannustavaa ja jatkuvaa. Mikäli työntekijän ei sallita epäonnistua, on vaikeaa saavuttaa merkittäviä ja mullistavia innovaatioita. Business Finlandissa eli entisessä Tekesissä tapana on jakaa innovaatiotietoa perinteisen vuorovaikutuksen lisäksi sähköisin järjestelmin. Dokumentit ovat avoimia koko henkilöstölle, jolloin hiljainen tieto tulee näkyväksi kaikille. Business Finland myös palkitsee henkilöstöä innovaatioista. Business Finland on osa julkishallintoa, joten suorien palkkioiden asemesta palkkiot jaetaan palkan suoritusosan lisänä. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 155.)

Vaikka edellä esitellyt osa-alueet olisivatkin otollisia innovaatiotoiminnalle, tarvitaan niiden syntymiseen kuitenkin rakenteista eli strategiasta ja kulttuurista riippumatonta luovuutta. Organisaation on opittava tunnistamaan ja hyödyntämään yksilön luovuus. Monet menestyvät yritykset ovat toteuttaneet tämän keräämällä ideoita laajasta otannasta. Esimerkiksi leluyritys Lego Group myy kuluttajille legorakennuspalikoita heidän itse verkossa suunnittelemiensa rakennusten rakennusmateriaaliksi. Myös muut asiakkaat voivat tilata samat tuotteet jonkun toisen asiakkaan suunnitelmien innoittamana. Yritys siis valjastaa suuren yleisön luovuuden. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 159.)

Edellä mainittujen seikkojen hyödyntämiseen tarvitaan systemaattisuutta prosessein ja järjestelmin. Niiden on oltava yksinkertaisia ja toimittava ideoiden toteuttajana ilman, että niiden käyttö vie liikaa energiaa itse kehitystoiminnasta. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 164.)

Rakennus- ja ympäristötekniikan järjestelmiä toimittavassa Uponorissa henkilöstölle kerrotaan, mitä ideoita tulee kehittää ja tarjotaan järjestelmällinen kanava niiden esittämiseksi. Henkilöstön vetäminen yhteistyöhön edellyttää harmonisoitua prosessia ja yhteistä kulttuuria. Kaasuntuotantoyhtiö Agassa käytössä olevan järjestelmällisen aloiteprosessin uskotaan ehkäisevän aloitteiden katoaminen ja näennäisesti huonojen ideoiden lyttääminen ennen käsittelyä. Teknologiakonserni Teleste Oy:ssä innovaatioprosessille on osoitettu erillinen vastuuhenkilö. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 164-172.)

Sähköisten järjestelmien myötä tietojärjestelmälle on syntynyt uusi tietojärjestelmien kategoria: Innovaatioprosessinhallinta. Sähköisiä järjestelmiä voidaan integroida olemassa olevien prosessien tueksi nopeallakin aikataululla. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 164.)

Aloite muuttuu innovaatioksi vasta siinä vaiheessa, kun se otetaan käyttöön. Toteutus on siis olennainen osa innovaatiotoimintaa. Aloitteen toteuttaminen voi olla nopeaa tai hidasta. Joskus aloitteen käsittely kestää niin kauan, että into sen toteuttamiseen ehtii laimentua. Aloite voi muuttaa käsittelyprosessin aikana muotoaan niin, ettei sitä enää kannata toteuttaa. Toteutusvaiheessa on punnittava innovaation aiheuttamat hyödyt ja haitat. Yleensä konkreettisin mittari innovaation arvioimiseen on raha, mutta myös asiakkaiden reaktiot, julkisuuskuvan kohentuminen ja etulyöntiaseman saavuttaminen toimialalla voivat olla innovaation mittareita. Toteutusvaiheessa onnistuneesta innovaatiosta palkitseminen on tärkeää. Organisaatiolle merkittävän rahallisen hyödyn tuottavat työntekijät eivät todennäköisesti panosta innovointiin samalla tarmolla, mikäli saavat palkkioksi vain nimellisen palkinnon, vaikka useille palkkioksi riittääkin julkinen tunnustus ja hyvä mieli. (Solatie, Mäkeläinen 2013, 178-181.)

### **2.3 Mihin aloitetoimintaa tarvitaan**

Aloite- ja innovaatiotoimintaa tarvitaan yritysmaailmassa kovenevan kilpailun ja yritysten valmistamien tuotteiden elinkaaren lyhentymisen vuoksi. Yritysten toiminnan ja sen valmistamien tuotteiden on pystyttävä uudistumaan olosuhteiden mukana. (Etälukio 2013.) Aloitetoimintaa on tuettava ja sen toteuttamiselle on varattava voimavaroja. Näin yritys tai tässä tapauksessa julkishallinnon organisaation työtävät ja esimerkiksi työssä tarvittava kalusto pystyvät vastaamaan paremmin ajankohtaisiin työtehtäviin ja niiden haasteisiin. Esimerkkinä ajankohtaisista haasteista Poliisin näkökulmasta on Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen alueella olevien poliisivankiloiden vaihtelevat aukioloajat (Eronen 2019). Lisäksi vieraskielisten kansalaisten osuus kasvaa nopeasti Vantaan alueella (Vantaan kaupunki 2019). Nämä haasteet konkretisoituvat esimerkiksi tarpeella siirtää tutkijoita Porvoon poliisiasemalta kuulustelemaan Vantaan poliisivankilaan sijoitettuja kiinniotettuja (Eronen 2019). Vieraskielisten asiakkaiden lisääntyminen johtaa tulkkipalveluiden tarpeen lisääntymiseen (Kyntäjä 2019). Kummatkin esimerkit sitovat laitoksen resursseja.

Aloitetoimintaan kannustava organisaatio kertoo henkilöstölleen arvostavansa heidän luovuuttaan ja uskovansa työtä tekevän joukon taitoon kehittää hyviä ratkaisuja työssä ilmenneisiin ongelmiin. Työntekijöiden työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon kasvavat,

mikäli he kokevat, että heidän mielipiteillään on väliä, ja aktiivista työntekijää arvostetaan. Pienetkin innovaatiot voivat johtaa uusiin kehitysideoihin. (Erkamo 2019.) Työntekijän sitoutuessa työhön hän arvostaa yrityksen toimintamalleja ja arvoja. Työntekijä haluaa omalla toiminnallaan vaikuttaa yrityksen vision toteutumiseen. Sitoutumista ei tulisi mitata vain työsuhteen pituudella. Mikäli pitkäaikaisen työntekijän innostus työhönsä on pysyvästi laantunut, on kyseessä negatiivinen sitoutuminen. Tällöin työtehtävää olisi vaihdettava, koska negatiivinen sitoutuminen on haitallista työyhteisölle, organisaation tulokselle ja työntekijälle itselleen. (Isoaho 2007, 139.)

Työntekijälle tulisi antaa mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä tekemiseen. Menestyvässä organisaatiossa valta ei keskity vain johdolle, vaan jokaista tehtävää varten osoitetaan siinä tarvittava valta. Tässä yhteydessä valta pitää sisällään päätöksenteko- ja vaikuttamismahdollisuudet työn tekemiseen, ja voimavarat, joiden turvin työntekijä voi suorittaa työnsä optimaalisesti. (Isoaho 2007, 179.)

Organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua onnistuessaan kannustavassa ja aktiivisessa aloite-toiminnassa. Aloitteellinen organisaatio on valmis kohtaamaan ympäristön muutokset. (Erkamo 2019.) Vaikka Poliisi ei tavoittelekaan valtionhallinnon organisaationa varsinaista kilpailuetua, voidaan tässä yhteydessä nähdä kilpailuetu toiminnan tehokkuuden ja laadun nousuna. Poliisin palveluiden tehokkuuden ja laadun parantumisesta hyötyy jokainen kansalainen.

## 2.4 Sisäinen yrittäjyys

Sisäinen yrittäjyys mahdollistaa organisaation laajuudella tapahtuvan oppimisen ja uuden tiedon syntyminen, mikä kohentaa sen toimintaa. Sisäinen yrittäjyys käsitteenä on muodostunut vasta 1980-luvun puolessa välissä ja se pohjautuu yrittäjyystutkimukseen. Yhtenä tarkoituksena oli pyrkiä siirtämään pienten omistajayrittäjien johtaman organisaation edut suuryritysten käyttöön. Suuryritykset pyrkivät saamaan pienyritysten joustavan ja yritteliään toimintatavan osaksi omaa isoa organisaatiota. Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä yksilölle ovat muun muassa työilmapiirin paraneminen, oman työn arvostuksen paraneminen, omaan työhön vaikuttamisen lisääntyminen, vallan lisääntyminen vastuun ohessa ja työntekijän ”markkina-arvon” paraneminen oppimisen myötä. Organisaatio hyötyy sisäisestä yrittäjyydestä muun muassa työntekijöiden sitoutumisella ja motivaation kasvulla, organisaation kevenemisellä ja kehityksellä sekä organisaation sisältämän osaamisen tehostumisella tiimityöskentelyn avulla. (Heinonen, Vento-Vierikko 2002, 22-29.)

Sisäisesti yritteliääseen organisaation muodostumiseen vaikuttaa olennaiselta osalta organisaation johto. Johdon rooli on luoda mahdollisuus ja varmistaa strateginen käytös, joka mahdollistaa organisaation onnistumisen ja selviytymisen. Johto voi vaikuttaa sisäisen yrittäjyyden mahdollistavaan visioon pohtimalla ja kehittämällä visiota, tuomalla sen ilmi henkilöstölle, ja kannustamalla heitä vision mukaiseen toimintaan. Dynaamiset eli muuttuvat ja kehittyvät organisaatiot luovat organisaatiolle uusiutumisen- ja muutospainetta. Sisäinen yrittäjyys voi antaa mahdollisuuksia ja työkaluja muutosprosessin hallintaan. Organisaation on havaittava ympäristön mahdollisuudet ja uhat sekä toimialan keskeiset muu-

tostrendit voidakseen reagoida niihin. Mahdollisuus sisäisen yrittäjyyden käyttämiseen edellyttääkin selkeää strategista näkemystä organisaation tulevaisuudesta. Strateginen johtaminen tarkoittaa organisaation toiminnan saattamista samalle aaltopituudelle olosuhteiden tuottamien mahdollisuuksien ja uhkien kanssa. Organisaation visio osoittaa sen tulevaisuuden tahdon ja strategiset tavoitteet. Vision luominen luo organisaatiolle yhteisen arvopohjan, suunnan ja sitoutumisen. (Eml. 42-50.)

Organisaation eri johdon tasoilla on omat vastualueensa. Edellä kuvattu strateginen taso kuuluu organisaation ylimmälle johdolle. Sisäisesti yritteliään organisaation keskijohdon roolina on työnjohdon tukeminen ja valmentaminen, mekanismien luominen organisaation osaamisen jakamiseksi ja siirtämiseksi, ja ylimmän johdon vision ja strategian jalkautus työntekijöille. Työnjohdon rooli on muun muassa toiminnan tehostamisen mahdollisuuksien havaitseminen ja hyödyntäminen, ja uuden osaamisen luominen. Keskijohto luo lisäarvoa yhdistämällä organisaation voimavarat ja osaamisen suuren organisaation mittakaavaetujen saavuttamiseksi. (Eml 49.)

Vaikka sisäistä yrittäjyyttä onkin alun perin tutkittu yrittäjyystutkimuksessa, sen ominaisuuksia voidaan kuitenkin tarkastella soveltuvin osin myös osana julkishallinnon työtapojen kehittämistä. Sisäisen yrittäjyyden tuomat hyödyt ovat tavoiteltavia myös julkisella sektorilla.

## **2.5 Aloitetoinnin perusteet poliisissa**

Mikään voimassa oleva työntekeä sääntelevä laki ei suoraan takaa työntekijän oikeuksia päivittäistoimintaa tehostavien aloitteiden tekemiseen. Työnantajaa sitova Työturvallisuuslaki pitää sisällään kuitenkin yleisen huolehtimisvelvoitteen työntekijästään (TTL 2:8 §). Työntekijän on myös ilmoitettava työnantajalle kalustossa ilmenevistä puutteellisuuksista (TTL 4:19§). Hallituksen esityksen mukaan Työturvallisuuslain tarkoituksena on kuitenkin parantaa turvallisuutta eikä tehokkuutta (HE 59/2002).

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa säättää valtion viraston henkilöstölle oikeuden tehdä aloitteita Yhteistoimintamenettelyssä. Yhteistoimintamenettelyssä tarkoitettujen aloitteiden ei kuitenkaan merkitse yksittäisiä työtapoja kehittäviä aloitteita. Yhteistoimintamenettelyssä henkilöstön edustaja voi tehdä aloitteita, jotka koskevat:

- 1) säännöksiä, määräyksiä tai ohjeita, jotka pääasiallisesti tai olennaisesti koskevat valtion henkilöstöä;*
- 2) hallinnon kehittämis- tai muutoshankkeita, joilla on olennaista vaikutusta henkilöstön asemaan;*
- 3) päätöksiä tai asetuksia, joilla on tarkoitus toteuttaa virkajärjestelyjä virastojen tai laitosten kesken, taikka valmistelee useampaa kuin yhtä virastoa koskevia virka- tai tehtävä-rakenteen muutoksia. (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 6:31§.)*

Poliisihallitus ei ole tutkimuksessa kerätyn aineiston perusteella laatinut erillistä ohjetta aloitetoiminnan järjestämisestä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella, mutta laitoksessa on käytössä esimiesten kesken yhteisesti tiedossa oleva toimintamalli aloitteiden käsittelyssä. Kirjallista aineistoa ei ollut saatavilla.

### **3 ERÄITÄ MALLEJA ALOITETOIMINNAN TOTEUTTAMISEEN**

#### **3.1 Puolustusvoimat**

Puolustusvoimilla on aloitteiden käsittelyssä käytössään ALTIKA eli aloitetietokanta ja se on sähköpostijärjestelmään upotettu Lotus Note-pohjainen ominaisuus (Mattila 2019). ALTIKAn kautta tehdyt aloitteet menevät joukko-osastotason esikäsittely-yksikköön, josta hyvät aloitteet etenevät mahdollisesti myöhempään käsittelyyn Puolustusvoimien pääesikunnan suunnitteluosaston arvioitavaksi. Aloitetoimintaa varten on laadittu Puolustusvoimissa erillinen määräys PESUUNNOS, HK896. (Minkkinen 2019.)

Puolustusvoimien henkilöstö voi seurata ALTIKAn kautta tehtyjä aloitteita, niiden etenemistä aloiteprosessissa sekä niiden tekemisestä myönnettyjä palkkioita (Minkkinen, 2019). Esimerkiksi uudenlaisen halkokontin kehittämiseen johtaneesta aloitteesta on myönnetty esittäjälleen 2000 euroa palkintona (Erola 2014). Kehitysehdotuksen tekijä voi tehdä selvityksen esityksen tarpeellisuudesta ja sen toteutuksesta, jonka jälkeen esikäsittely-yksikkö ja myöhemmin Puolustusvoimien esikunta päättää asian toteutuksesta pohjautuen määräykseen aloitetoiminnasta. (Minkkinen 2019.)

ALTIKA on ollut valtakunnallisessa käytössä vuodesta 2012 alusta lähtien ja sitä on päivitetty vuosien varrella (Nieminen 2019). ALTIKasta tullaan jossakin vaiheessa luopumaan, mutta sen toimintatapaa tullaan käyttämään myös ALTIKAn korvaavassa järjestelmässä. Alustavien selvitysten mukaisesti Lotus Note toimii myös mahdollisesti Poliisin käyttämässä Outlook-sähköpostijärjestelmässä. Sähköisen aloitejärjestelmän etuina voidaan pitää saumatonta aloitteiden jatkokäsittelyä ja valtakunnallisella tasolla käytettävien aloitteiden kustannustehokasta levittämistä. Aloitteiden selaus voi kannustaa innovatiiviseen työympäristöön, ja menestyksekkäiden aloitteiden tekijöille jaettavat rahalliset ja julkiset tunnukset kannustavat vaikuttamaan omaan työhön matalalla kynnyksellä. (Minkkinen 2019.)

ALTIKAn kehityksessä mukana ollut Timo Nieminen sekä Puolustusvoimien pääesikunnan suunnitteluosaston johtaja Everstiluutnantti Timo Minkkinen kertoivat olevansa kiinnostuneita yhteistyöstä Poliisin kanssa, mikäli ALTIKAn ominaisuuksia haluttaisiin ottaa Poliisin käyttöön.

#### **3.2 Poliisi**

Tekemäni selvityksen mukaan ainakin Itä-Suomen Poliisilaitoksen, Helsingin poliisilaitoksen, ja Poliisiammattikorkeakoulun intranet Sinetissä on esillä Webropol- pohjainen kehittämiskanava (Sinetti 2019). Webropol-järjestelmä soveltuu sähköisten kyselylomakkeiden luomiseen ja käsittelyyn, ja useat Poliisiammattikorkeakoulun opiskelijat ovatkin tehneet



Webropol-lomakkeiden avulla lukuisia lomaketutkimuksia (Arene 2019). Edellä mainittujen Poliisiyksiköiden Webropol-kehityskanavien toteuttamistavassa on eroavaisuuksia. Aloitteen kulkeman prosessin kuvaus, ja kehitysehdotuksesta annettava palaute on toteutettu laitoskohtaisesti. (Sinetti 2019.)

Webropol-lomakkeella ei saa jakaa valtion salassa pidettävää materiaalia, koska Webropolin palveluntarjoaja on yksityinen yritys. Webropolilla lähetettävät lomakkeet eivät ole julkisia poliisiyksikön muulle henkilökunnalle. (Sinetti 2019.)

Verrattaessa ALTIKAA osalla Poliisilaitoksista käytössä olevaan nykyiseen Webropol-pohjaiseen kyselylomakkeeseen voidaan ALTIKA vahvuuksiksi lukea aloitteiden teon avoimuus ja valtakunnallisuus. Webropolin kautta tehtyjä aloitteita ei voi selata, eivätkä poliisilaitokset voi saumattomasti jakaa saman järjestelmän kautta henkilöstön tekemiä ideoita. Webropol onkin pienempi kehittämiskanava, koska se on käytössä vain poliisilaitoskohtaisesti. Näin järjestelmän ylläpito on halvempaa kuin ALTIKAn.

## **4 ITÄ-UUDENMAAN POLIISILAITOS**

### **4.1 Haastatellut henkilöt**

Tämän tutkimuksen tutkimusongelmiin vastaamista varten haastateltiin Ylikomisario Petri Erosta, Komisario Olavi Merihaaraa ja Rikosylikonstaapeli Jarkko Kyntäjää. Haastateltavat toimivat Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytystoimintasektorilla ja Rikostorjunta- ja tutkintasektorilla. Kaikki haastateltavat olivat kokeneita esimiehiä. Kukin haastateltava suhtautui positiivisesti haastattelun suorittamiseen ja mielsi kehittämistyön olevan olennainen osa työnkuvaansa. Kullakin haastateltavalla oli sekä negatiivisia että positiivisia kokemuksia kehittämistoiminnasta ja jokainen osasi kertoa konkreettisia kehitysideoita, joita he itse olivat esittäneet.

Haastateltavat saivat etukäteen tiedon kysyttävistä aiheista ja kysymyksistä. Itse haastattelutilanteessa esitettiin ennalta tutustuttavaksi annetut kysymykset, ja keskusteltiin yleisesti aloitejärjestelmästä, ominaisuuksista ja kehittämiskohteista. Kolmesta haastateltavasta jokainen osasi kertoa jonkin konkreettisen kehityskohteen, joka oli heidän oma ideansa. Jokainen esimiehistä osasi kertoa aloiteprosessin kulun. Haastattelut tehtiin elokuun syyskuun aikana 2019. Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa omalla nimellään ja virka-asemallaan.

### **4.2 Aloitetoiminnan toteutus**

Haastateltavilta kysyttiin, miten työntekijöiden esittämät työhön liittyvät aloitteet käsitellään Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella, jotta saisin selvitystä ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Kahden haastateltavan vastauksen perusteella selvisi, että Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella ei ole tiedossa, onko olemassa erityistä ohjetta siitä, miten aloiteprosessi tulee toteuttaa. Käytännössä työntekijän esittämä aloite etenee suullisesti tai kirjallisesti oman lähiesimiehen kautta esimiespalaverissa esitettäväksi, mikäli lähiesimiehellä ei ole toimi-

valtaa tai resursseja kehitysehdotuksen käyttöönnotolle. Komisario Merihaara osasi kertoa varmuudella, että virallista ohjetta asiasta ei ole olemassa.

*”Lähintä esimiestä pitkin suusanallisesti tämä on mennyt tähän asti”* Olavi Merihaara

Komisario Merihaaran mukaan työntekijöiden tekemiä aloitteita ei arkistoida, eikä niistä jää merkintöjä aina edes palaveripöytäkirjoihin. Aikaisemmin tehtyjä aloitteita ei voi näin ollen tutkia, mutta kaikki haastateltavat osasivat kertoa vireillä olevia ja jo toteutuneita aloitteita. Rikosylikonstaapeli Kyntäjä on kerännyt alaisiltaan aloitteita tavoite- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Hän on myös esittänyt aloitteita omalle lähiesimiehelleen. Kyntäjän mukaan alaisten esittämät aloitteet koskevat yleensä päivittäistoiminnan kehittämistä.

Komisario Merihaaran mukaan esimiehillä on alueellinen ja asteellinen toimivalta aloitteiden toteuttamisessa, mikä tarkoittaa sitä, että esimies voi toteuttaa aloitteen niin sanotusti omalla tontillaan. Esimerkiksi rikostorjunta- ja tutkintasektorilla työskentelevä rikosylikonstaapeli ei voi päättää valvonta- ja hälytystoimintasektorin asioista poliisilaitoksen laajuudella, vaan kukin esimies päättää asioista perustuen omaan virka-asemaansa. Rikosylikonstaapeli Kyntäjä piti omaa asemaansa tutkintaryhmän johtajana alaisiensa aloitteiden esikäsittelijänä ja laadunvalvojana. Aloitteen tekijät ovat saattaneet arvioida liian suppealla tasolla aloitteen merkitystä esimerkiksi muiden työntekijöiden työkuormaan. Kyntäjän mukaan nykyinen virkatien kautta toteutettava järjestelmä on tasapuolinen ja yksinkertainen. Jokainen haastateltava koki, että nykymuotoisessa aloitejärjestelmässä oli negatiivisena ominaisuutena mahdollisuus aloitteen jäämisestä käsittelemättä tai sen etenemistä on ollut käytännössä vaikea seurata, koska asiaa käsittelevä esimies ei ole tiedottanut, miten aloitteen käsittely etenee.

### 4.3 Aloitteiden vaikutukset

Haastateltavat esittivät laajalti positiivisia vaikutuksia, joita syntyy työntekijöiden tekemistä aloitteista. Komisario Merihaara nosti positiiviseksi seikaksi työntekijöiden ajankohtaisen tiedon päivittäisen työn tekemisessä, jonka perusteella voidaan kehittää toimintaa. Työntekijöiden tekemät aloitteet nostavat heidän työmotivaatiotaan, ja työilmapiiriä työpaikalla. Aloitteita tehdessään työntekijät kokevat, että heidän mielipiteillään on merkitystä. Rikosylikomisario Eronen nosti positiivisiksi vaikutuksiksi nuoremman sukupolven ammattitaidon valjastamisen poliisityöhön, ja joillekin työntekijöille on kertynyt ammattitaitoa myös muilta toimialoilta. Esimerkiksi digiosaaminen voi johtaa aloitteiden tekemiseen, jotka säästävät rahaa tietokoneohjelmien käyttöönoton myötä. Kaikki haastateltavat nostivat työmotivaation kasvun positiiviseksi vaikutukseksi, jota aloitteiden tekeminen lisää. Eronen mukaan aloitteiden tekeminen ylläpitää myös avointa keskustelukulttuuria työpaikalla. Rikosylikonstaapeli Kyntäjä kertoi, että on perusteltua, että paikallisten poliisiasemien työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan tapaan tehdä työtä poliisiaseman vastuualueen ominaisuuksien mukaan. Esimerkiksi Porvoon ja Vantaan alueen kielellisillä eroilla on suuri merkitys päivittäisen rikostutkinnan hoitamisessa.

*”Mietin koko prosessin uusiksi, ja se otettiin käyttöön. Tulokset nousivat 30% ensimmäisen täyden kuukauden aikana ja siellä ne pysyivät, in ja out tilastot ja muut.” Jarkko Kyntäjä*

Aloitteiden aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia haasteltavat osasivat esittää määrällisesti vähemmän kuin positiivisia. Rikosylikomisario Eronen nosti negatiivissävyytteisenä sen, että aloitteet voivat aluksi kuulostaa hyvältä esittäjästään, mutta niiden kokonaisvaikutukset voivat toteutua negatiivisena. Aihetta sivuten Komisario Merihaara esitti, että mikäli tulevaisuudessa luotaisiin sähköinen aloitejärjestelmä, olisi sen lanseeraus tehtävä siten, että sen käyttötarkoitus tulisi henkilöstölle tarpeeksi selväksi. Näin järjestelmä olisi uskottava. Merihaara mainitsi, että Poliisin Eettinen kanava on saanut huonohkon maineen. Henkilöstön tulisi tietää, että Eettinen kanava on alun perin tarkoitettu vakavien rikosten ilmiantoon.

#### **4.4 Aloitteiden määrä**

Kaikki haastateltavat näkivät, että kannustus aloitteiden tekemiseen nostaisi niiden määrää. Komisario Merihaara näki myös, että esimies voisi ehdottaa työntekijän esittävän konkreettisen ratkaisumallin käsiteltävänä olevaan aloitteeseen. Esimies saa näin työntekijän näkemyksen asian ratkaisemisesta. Ratkaisumallin pyytäminen ei kuitenkaan sido esimiestä. Esimiehen käyttämä aika asian punnitsemiseen kannustaisi aloitteiden tekoon. Rikosylikonstaapeli Kyntäjän mukaan esimiehen kannustava asenne aloitteiden tekemiseen voi lisätä niiden määrää, mutta lisäävänä tekijänä voi olla myös työntekijöiden tyytymättömyys nykyisiin toimintamalleihin.

*”Kannustaa [alaisia] miettimään itse, ettei urauduta siihen [työntekoon] ja silloin kun tekee sitä työtä, niin mieltii, olisiko joku toinen tapa” Petri Eronen*

Vastaavasti aloitteita vähentävänä näki Rikosylikomisario Eronen tiukahkot raamit ja määrämuodot, joita poliisityölle on asetettu. Eronen itse näki, että on turhautunut esimerkiksi siitä, että henkilö voi saada pankkilainan tunnistautumalla pankin työntekijälle pankkitunnuksilla, mutta samaa teknologiaa ei voida käyttää esimerkiksi asianomistajan kuulustelemiseen kotisohvalta käsin. Komisario Merihaara esitti aloitteita vähentävänä seikkana tilanteen, jossa yhteiset pelisäännöt puuttuvat. Sähköistä aloitekanavaa käsiteltäessä Merihaara näki negatiivisena skenaariona järjestelmän muuttumisen eräänlaiseksi terapeuttiseksi tuoliksi, jossa voi purkaa tuntojaan, mutta jonka pohjalta mikään ei varsinaisesti muuttuisi, eikä järjestelmää kunnioitettaisi. Esimiesten puolelta kunnioituksen puuttuminen sähköistä kanavaa kohtaan voisi johtaa siihen, ettei sitä kautta esille tulleisiin seikkoihin kiinnitettäisi tarpeeksi huomiota. Rikosylikonstaapeli Kyntäjän näkemyksen mukaan aloitteiden tekemistä vähentävä vaikutus voisi olla organisaation ollessa vahvasti ylhäältä johdettu tai positiivisessa skenaariossa tyytyväisyys vallitseviin toimintamalleihin.

*”Isompi organisaatio - jäykempi organisaatio. Mitä enemmän meillä on toimijoita, mitä enemmän se on hajautettu, tällä hetkellä ja mitä enemmän yksi instanssi, eli Vantaan poliisiasema määrittelee miten muiden pitää tehdä töitä, sitä heikommin tämä systeemi sujuu” Jarkko Kyntäjä*

#### 4.5 Esimerkkejä aloitteista ja niiden käyttöönotosta

Haastateltavat osasivat kertoa esimerkkejä konkreettisista aloitteista, mutta eivät osanneet kertoa jokaiselle idealle sen alkuperäistä esittäjää. He myös osasivat kertoa itse tehdyistä aloitteistaan. Rikosylikomisario Eronen esitti useita malleja, joita käyttämällä virtaviivaistettaisiin rikostorjuntasektorin työtä muun muassa yhteistyössä valvonta- ja hälytystoimintasektorin, lupasektorin ja yksityisten liikkeenharjoittajien kanssa. Myös Komisario Merihaara osasi esittää konkreettisia kehitysehdotuksia, joita oli ajanut eteenpäin jo vuosikymmeniä sitten. Merihaaran mukaan jotkin aloitteet on menneisyydessä kuitattu muutamalla sanalla, eikä niitä ole otettu käytännössä edes käsittelyyn. Rikosylikonstaapeli Kyntäjä osasi kertoa välittömästi kaksi itse tekemäänsä aloitetta, jotka oli toteutettu onnistuneesti. Kolmas toteutettu aloite oli sen sijaan ollut ”rakenteissa” kaksi vuotta, jonka aikana aloitteen tilasta ei annettu tietoa, vaikka aloitteen sisältö todettiin ehdotusvaiheessa toteuttamiskelpoiseksi.

Kaikki haastateltavat kokivat, että hyvien aloitteiden ottaminen käyttöön laitospohjaisesti oli toimivaa sektorijohtajien kautta. Rikosylikomisario Eronen kertoi, että valtakunnallisesti sektorijohtajien yhteistyö on toimivaa esimerkiksi sähköpostiverkoston kautta. Komisario Merihaara kertoi myös luottaneensa organisaation rakenteisiin, ja toteuttavansa alueellisen ja asteellisen toimivallan alaiset toimenpiteet omalla virkapaikallaan Porvoossa. Negatiivisena nostona Merihaara kertoi myös, että aina hänen ajamiaan ehdotuksia ei ole merkitty kokouspöytäkirjoihin. Merihaara pohti olisiko tarpeellista velvoittaa organisaatio reagoimaan ehdotuksiin siten, että asiat eivät jäisi käsittelemättä. Merihaara arvioi aloitetoiminnan tason kuitenkin ”aika hyväksi”. Myös Rikosylikonstaapeli Kyntäjä piti olemassa olevaa mallia kokonaisuudessaan toimivana hyvien käytänteiden levittämiseksi laitostasolla sektorijohtajien kautta.

*”Paras reitti on viedä sitä [aloitetta] valvonta- ja hälytystoimintasektorin sektorinjohtoryhmän kautta eteenpäin. Olen luottanut itse näihin rakenteisiin ja katsonut sen aika hyväksitavaksi viedä asioita eteenpäin, mutta kieltämättä aika moni niin kuin ei tule edes pöytäkirjaan merkintää ideasta mitä sinne laitetaan” Olavi Merihaara*

#### 4.6 Aloitetoiminnan ominaisuuksia

Komisario Merihaara kertoi haastattelussaan näkevänsä aloitejärjestelmän heikkoutena hyvien aloitteiden jäämisen vaille tarpeellista huomiota. Hän epäili myös, että henkilökeinoilla voi olla joskus osuus aloitteiden ”läpimenoon”. Mahdollisen sähköisen järjestelmän

eduksi Merihaara arvioi aloitteen alkuperäisen tekijän tuomisen esiin, mikä madaltaisi kynnystä muiden tekemiin aloitteisiin. Nykymuotoisen aloitejärjestelmän vahvuutena Merihaara näki joustavuuden ja välittömyyden, joka on ominaista suulliselle kanssakäymiselle. Sähköinen järjestelmän ei tulisi missään nimessä korvata nykymuotoista järjestelmää, vaan olla sen tukena.

*”Nykyisessä järjestelmässä hyvä aloite hukkuu liian helposti ja se kun ammattikunnassa on salainen tai sanotaan että kirjoittamaton sääntö että hyvät ideat vaativat oikean esittäjän toteutuakseen [nopeasti]” Olavi Merihaara*

Rikosylikomisario Eronen näki positiivisina ominaisuuksina myös nykyjärjestelmän mahdollistaman avoimen keskustelukulttuurin. Nykyisellään asioita pystytään ratkaisemaan itsenäisesti kunkin esimiehen tasolla, mutta nykyinen johtamisrakenne antaa mahdollisuuden nopeallekin aloitteen jalostustyölle työntekijöiden ja esimiesten välillä. Myös Eronen näki mahdolliseksi henkilöstön persoonien vaikutuksen aloitteiden etenemiselle, jota Eronen ei kuitenkaan osannut tarkentaa. Rikosylikonstaapeli Kyntäjä ei osannut sanoa, voisiko aloitteen tekijällä olla merkitys niiden toteutumisessa, vaikka totesi kehitysehdotusten aina ”henkilöityvän” esittäjään.

#### **4.7 Kehitysehdotuksia**

Haastateltavilta kysyttiin kehityskohteita aloitetoiminnan ja aloitteen kulkeman prosessin kehittämiseksi. Komisario Merihaara koostikin haastattelussa useita kehitysalueita, joista konkreettisia kehitysehdotuksia olivat muun muassa aloitteiden kirjaaminen ylös, niiden käsittely henkilöstön kesken, sekä eri kokouspöytäkirjoihin lisättävät ”aloitteet” asiakohta, jolloin kehitysehdotukset tulisi käsiteltyä järjestelmällisesti.

*”Minun mielestäni eri tahojen, työryhmien, ja kokoonpanojen pöytäkirjoihin tulisi järjestään [merkitä] yhtenä asiakohtana ”aloitteet” eli dokumentointi yleisestikin” Olavi Merihaara*

Rikosylikomisario Eronen näki, että tulevaisuudessa Itä-Uudenmaan poliisihenkilöstölle tehtävän kyselyn perusteella tullaan arvioimaan mitä kehityskohteita poliisilaitoksen sisäisessä viestinnässä on. Kyselyn perusteella voidaan nähdä, jääkö tärkeitä ja olennaista tietoa ”rakenteisiin” eli pysähtyykö tiedon kulku jossakin kohtaa organisaation rakenteita. Rikosylikonstaapeli Kyntäjä korosti työnjohtotason esimiehen olennaista roolia alaisiensa aloitteiden tehokkaassa käsittelyssä.

*”Näinhän tämä systeemi toimii. Mehän olemme tässä sitä varten, että olemme työnantajan edustajia alaspäin ja omalla tavallamme henkilöstön edustajia ylöspäin, mehän olemme suodatin tässä välissä” Jarkko Kyntäjä*

#### 4.8 Esimiehen rooli aloitetoiminnassa

Haastateltavilta kysyttiin miten esimies voi omalta osaltaan lisätä aloitteiden tekemistä. Komisario Merihaara nosti esille palkitsemisen olevan yksi keino aloitetoiminnan tehostamiseen. Tällä hetkellä Poliisin palkkausjärjestelmässä ei ole olemassa erillistä rahasummaa, jonka esimies voisi jakaa palkkiona toimivista esityksistä, joista Puolustusvoimilla on mahdollista jakaa rahallinen tunnustus. Sen sijaan julkinen tunnustus esimerkiksi palaverissa ja hyvien menettelytapojen nostaminen pintaan olisi toimiva ratkaisu palkitsemiseen. Poliisilla on käynnissä palkkausjärjestelmän uudistushanke. Merihaara esitti huolensa siitä, onko nykytuotoinen palkkausjärjestelmä omiaan palvelemaan itsensä likoon laittavaa ja työtä kehittävää poliisia.

*”Palkitseminen olisi yksi konsti, joka on vaikeata tällä hetkellä, [koska] tämänhetkisen palkkausjärjestelmän muodossa ei ole minkäänlaista palkitsemislisää”* Olavi Merihaara

Rikosylikomisario Eronen halusi lisätä haastattelun jälkeen, että hänen mielestään on parempi, mitä enemmän informaatiota työntekijäportaalta tulee hänelle. Hänen tehtävänä on auttaa ratkomaan arjen haasteita ja että hän pitää aloitteita tervetulleina. Rikosylikonstaapeli Kyntäjä kertoi hänen alaistensa voivan luottaa siihen, että hän työnjohtajana edistää tarvittaessa hyvien aloitteiden toteutumista ja vastaavasti perustelee esittäjille aloitteiden hylkäämisen.

#### 4.9 Sähköinen aloitekanava

Haastateltaville esiteltiin Puolustusvoimien ALTIKA-aloitetietokanta, jonka ominaisuuksia on esitelty kappaleessa 3.1 Puolustusvoimat. Kaikki haastateltavat näkivät siinä positiivisia ominaisuuksia. Rikosylikomisario Eronen näki hyvänä ominaisuutena järjestelmän avoimuuden ja sen, että kaikki aloitteet käsitellään järjestelmällisesti. Näin aloitteen menestyminen ei ole kiinni työpaineesta tai esittämistavasta. Aloitteentekijä saa näin myös palautteen omasta ideastaan. Komisario Merihaara ja Rikosylikonstaapeli Kyntäjä nostivat ALTIKAN positiivisiksi ominaisuuksiksi julkisuuden ja palkitsemismahdollisuuden, jonka puuttumista Poliisilta kummatkin myös harmittelivat. Rikosylikonstaapeli Kyntäjä myönsi, että hänen tulee harvemmin omatoimisesti keskusteltua muiden asemien henkilöstön kanssa tehdyistä aloitteista. ALTIKA vähentäisi päällekkäisten ehdotusten tekemistä, ja edesauttaisi myös muiden tekemien ehdotusten tukemista.

*”Sanotaan näin, että henkilöstö, kenellä on paras asiantunteminen kentällä tehtävästä työstä, niin sieltä ne kaikista kouriintuntuvimmat ideat juontavat juurensa. Näille luotaisiin hyväksi osoitettu reitti, että oikeasti pystyttäisiin kaikkien puolesta seuraamaan mitä hankkeita on vireillä ja miten niitä käsitellään ja mitä niistä on päätetty.”* Olavi Merihaara

Haastateltaville esiteltiin ALTIKAn lisäksi Poliisillakin käytössä oleva Webropol-pohjainen kehittämiskanava, joka ei ole kuitenkaan käytössä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella. Kaikki haastateltavat olivat kiinnostuneita myös tästä mallista. Komisario Merihaaran mielestä sähköinen kehittämiskanava olisi hyvä olla myös Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella, jotta yhdessä henkilöstön kanssa käytävien keskusteluiden pohjalta voitaisiin tuottaa kirjallisia ideoita. Merihaara kuitenkin korosti, että sähköinen järjestelmä ei saisi korvata suullista keskustelua ja nykyisiä hyviä menettelytapoja, vaan sähköisen kanavan tulisi vahvistaa jo olemassa olevia malleja entisestään. Myös Rikosylikomisario Eronen kertoi, että ajatuksen tasolla Webropol-lomake myös Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen Sinetissä olisi todennäköisesti käyttökelpoinen, ja että Eronen on asiasta kiinnostunut. Rikosylikons-taapeli Kyntäjä korosti, että kanavaa ei tulisi käyttää turhanpäiväisten ehdotuksien tekemiseen, viitaten esimiesten asemaan aloitteiden esikäsittelijänä. Kummankin sähköisen kanavan vahvuudeksi Kyntäjä mainitsi nimenomaan aloitteiden järjestelmällisen käsittelyn ja palautteen jakamisen.

#### **4.10 Vapaa sana**

Haastattelujen lopuksi haastateltaville annettiin vielä mahdollisuus lisätä haastatteluunsa mietteitään aiheesta. Rikosylikomisario Eronen kertoi olevansa kiinnostunut henkilöstön ajatuksista. Hän oli mielissään niin sanotun uuden sukupolven saapumisesta Poliisiin, joka osaa esimerkiksi käyttää hyvin teknisiä välineitä, joita ei ollut käytössä hänen aloittaessaan Poliisissa. Valitettavasti lainsäädännölliset reunaehdot tulevat kehitysehdotuksissa monesti vastaan. Eronen kertoi myös, että monenlaisia kehittämisprojekteja on käynnissä, mutta toistaiseksi lainsäädäntö ei anna mahdollisuutta esimerkiksi asioiden virtaviivaistamiseen käyttäen hyväksi teknisiä ratkaisuja. Komisario Merihaara halusi lisätä, että poliisilaitoksilla voi olla paljon asioita, joihin tuntuu olevan mahdotonta vaikuttaa, mutta mikä on kuitenkin harhaluulo. Aloitejärjestelmän kehittäminen on yksi tapa purkaa henkilöstön mahdollista käsitystä siitä, että tärkeisiin asioihin ei pystytä vaikuttamaan. Mikäli jollakin on työtä tai poliisin toimintatapaa koskeva hyvä idea niin ne olisi syytä ottaa käsiteltäväksi. Näin Poliisin työ kehittyy.

## **5 YHTEENVETO**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aloitejärjestelmän toiminta ja kehittää sitä esittämällä sen parantamiseksi kehitysehdotuksia. Tutkimusongelmiin selvitystä antavien kysymysten lisäksi haastatelluille esimiehille esitettiin ehdotus sähköisen aloitejärjestelmän käyttöönotosta poliisissa esittelemällä ALTIKAA ja Webropol-kehityskanavaa sekä niiden ominaisuuksia. Arvioni mukaan tässä onnistuttiin hyvin. Haastateltavat esimiehet osasivat kertoa yhteneväisesti, miten aloitejärjestelmä toimii ja osasivat kertoa omia näkökulmiaan sen ominaisuuksiin mukaan lukien sen vahvuuksiin ja heikkouksiin. He osasivat myös kertoa aloitetoiminnan vaikutuksia työntekoon, esimiesten vaikutusmahdollisuuksia aloitteiden määrään, esimerkkejä itse tekemistään aloitteista, ja hyvien aloitteiden levittämismahdollisuuksista.

## 5.1 Aloitejärjestelmä tänään

### 1. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aloitejärjestelmän toiminnan selvittäminen

Ensimmäinen tutkimusongelma selvittää, miten Itä-Uudenmaan poliisilaitos käsittelee sen henkilöstön esittämät aloitteet esimerkiksi päivittäisen poliisitoiminnan kehittämiseen. Aloitejärjestelmän toiminnan kuvaus perustuu tutkimusta varten tehtyjen haastatteluiden pohjalta kerättyyn aineistoon.

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella henkilöstön aloitetoiminnan toteuttamiselle ei ole laitoksen johdon antamaa kirjallista ohjetta, tai määräystä. Poliisilaitoksen työntekijöillä on mahdollista tehdä aloitteita esittämällä niitä lähimmälle esimiehelleen. Aloitteen vastaanottanut esimies arvioi, toteutetaanko aloite. Esimies voi arvioida aloitteen käyttökelpoisuuden oman esimiesasemansa perusteella, tai kysyä mielipiteitä ja neuvoja aloitteen toteuttamiskelpoisuudesta omalta esimieheltään tai muilta alaisiltaan. Aloitteen tekijän on käytännössä vaikea seurata, miten aloite käsitellään. Lisäksi käsittelyyn kuuluvassa ajassa voi olla suuria eroja. Käytännössä aloitteen tekijä ei välttämättä tule tietämään, mitä aloitteesta on päätetty.

Kukin esimies voi toteuttaa aloitteita omalla vastuualueellaan. Käytännössä tehtyjä aloitteita ei arkistoida, vaan ne käsitellään pääsääntöisesti suullisesti, ellei niistä keskustella esimerkiksi sähköpostitse. Yleensä tehdyt aloitteet koskevat päivittäistä poliisitoimintaa, jossa työntekijät havaitsevat epäkohtia. Hyviksi arvioituja aloitteita on mahdollista levittää poliisilaitoskohtaisesti ja valtakunnallisesti sähköpostitse.

Haastatteluvastausten perusteella voidaan nähdä järjestelmän kielteisinä ominaisuuksina täsmällisen ohjeistuksen puuttuminen, virkatieperusteisuus, suullisuus, aikatauluttomuus, persoonasidonaisuus, ajoittainen hitaus ja käsittelyn läpinäkymättömyys. Toisaalta myönteisiä ominaisuuksia olivat joustavuus, työntekijöiden tuottama arvokas tieto, vapaamuotoisuus ja tarkoituksenmukaisuus.

## 5.2 Esitykseni aloitejärjestelmän kehittämiseen

### 2. Kehitysehdotuksien esittäminen Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aloitejärjestelmän parantamiseksi

Toinen tutkimusongelma selvittää, miten nykyistä aloitejärjestelmän koettuja kielteisiä ominaisuuksia voitaisiin kehittää. Kehityskohteet perustuvat haastatteluissa kerättyyn aineistoon, tutkimuksen tietoperustaan, ja omiin pohdintoihini.

*Yhdenmukainen ohje aloitetoiminnan toteuttamiseen:* Itä-Uudenmaan Poliisilaitoksen tulisi laatia kirjallinen ohje aloitetoiminnan toteuttamisesta. Puolustusvoimien pääesikunnan suunnitteluosasto on laatinut seikkaperäisen määräyksen aloitetoiminnasta Puolustusvoimissa (PESUUNNOS, HK896). Määräyksessä on avattu muun muassa aloitetoiminnan tarkoitus ja tavoitteet, sen organisointi eli aloitetoiminnan vastuukysymykset, hyvän aloit-



teen tunnusmerkit arviointimatriisilla, aloitteen tekeminen prosessina, käsittely ja tekijän-oikeus- ja julkisuuskysymykset. Tämä määräys asiakohdineen soveltuu erityisesti valtakunnallisen aloitetoiminnan tehokkaaseen johtamiseen. Vastaavia asioita käsittelevä poliisilaitoskohtainen ohje Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella edistäisi aloitteiden tehokasta, järjestelmällistä käsittelyä, ja poliisilaitoksen johdon tahtotilan noudattamista poliisiasematasolla. Mielestäni ohjeen ei kuitenkaan tulisi estää paikallisten asemien työtapojen soveltamista, vaan tukea aloitetoiminnan systemaattisuutta.

Systemaattinen ja yhdenmukainen aloitteiden prosessointi on yksi menestyvän innovaatio-toiminnan tunnusmerkki (Solatie, Mäkeläinen 2013, 164). Haastatteluiden perusteella saatiin selville, että tutkimukseen osallistuneet esimiehet tiesivät, miten aloitteita käytännössä käsitellään poliisilaitoksella. Haastateltavien käytännön kokemukset olivat kuitenkin osoittaneet, että esimerkiksi aloitteiden käsittelyaikataulussa ja aloitteista tehtyjen päätösten tiedottamisen toimivuudessa oli vaihtelevuutta.

*Sähköinen aloitekanava:* Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen käyttöön soveltuisi olemassa olevan aloitejärjestelmän tueksi sähköinen kanava, jonka tavoitteena olisi toimia esimiehen puoltamien aloitteiden käsittelyn seurantanakanavana. Kaikilla työntekijöillä olisi näin mahdollisuus nähdä aloitteen sisältö ja tavoite, sille nimetty vastuuhenkilö, aloitteesta tehdyt päätökset perusteluineen sekä mahdollisuus tehdä aloitetta kehittäviä kommentteja. Tällaisen kanavan kautta onnistuneet aloitteet olisi mahdollista levittää koko poliisilaitoksen alueelle saumattomasti. Sähköisen aloitekanavan toteutus voitaisiin toteuttaa valtakunnallaajuisesti, kuten Puolustusvoimien ALTIKAssa tai vain poliisilaitostasolla Itä-Suomen poliisilaitoksen, Helsingin poliisilaitoksen ja Poliisiammattikorkeakoulun mallin lailla.

Systemaattisen ja yhdenmukaisen aloiteprosessin tueksi voidaan käyttää yhä suosittummissa tulleita sähköisiä innovaatioprosessin hallintatyökaluja (Solatie, Mäkeläinen 2013, 164). Jokainen tutkimusta varten haastateltu esimies oli kiinnostunut esimerkkinä esitettyjen sähköisten aloitejärjestelmien ominaisuuksista. Arvioni mukaan sähköisen aloitejärjestelmän ei kuitenkaan välttämättä tarvitsisi olla ulkoisen palveluntarjoajan toteuttama, vaan sellainen voitaisiin luoda olemassa olevien tietoteknisten järjestelmien kautta toimivana.

*Kannustus:* Säännöllinen aloitetoiminnasta keskusteleminen esimerkiksi viikkopalaverissa olisi omiaan muistuttamaan aloitteiden tekemisen mahdollisuudesta ja esimiesten positiivisesta asenteesta aloitetoimintaan. Aktiivinen toteutettujen aloitteiden käsittely, ja julkiset tunnustukset hyvien ehdotusten tekijöille pitäisivät henkilöstön työotteen innovatiivisena.

Kannustava ja epäonnistumisia salliva organisaation sisäinen kulttuuri on hyväksi innovaatiotoiminnalle (Solatie, Mäkeläinen 2013, 155). Haastatteluvastauksista selvisi, että esimiehet uskoivat omalla kannustuksella ja asenteella aloitetoimintaan olevan positiivinen vaikutus aloitteiden määrän kasvattamiseen. Kokemukseni mukaan innovoinnin ei tarvitse olla vakavaa, vaan ideoilla leikittely voi jalostua vakavasti otettaviksi aloitteiksi.

*Esimiehen opastus laadukkaan aloitteen tekemiseen:* Pintapuolisesti pohditut aloitteet eivät menesty. Huolimatta siitä, että epäonnistumisia salliva kulttuuri onkin hyväksi organisaati-

on innovaatiotoiminnalle, ei varsinaisia innovaatioita synny ilman aloitteiden toteutusvaihetta. Aloitteita ei kannata toteuttaa, mikäli niillä ei saavuteta jotakin hyötyä organisaatiolle. Tästä syystä esimiesten kannattaisi opastaa alaisiaan tekemään laadukkaita, kokonaisuutta punnitsevia aloitteita.

Kyntäjän ja Erosen haastatteluvastauksista selvisi, että jotkin poliisimiehiltä tulleet aloitteet olivat olleet katsannoltaan suppeita. Tällaisten aloitteiden vaikutukset olisivat toteutessaan joiltakin osin positiivisia, mutta kokonaisuutta tarkastellen negatiivisia. Esimiehen opastaminen aloitteiden viimeistelyyn tekisi esimiehen kiinnostuksen aloitetoimintaa kohtaan vieläkin konkreettisemmaksi, kuin yleinen kannustaminen aloitetoimintaan.

### 5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Vaikka laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä ohjetta, voidaan sitä arvioida monesta näkökulmasta. Tutkimusta on arvioitava kokonaisuutena, ja yksittäisten arviointinäkökulmien on oltava myös keskenään johdonmukaisia. On hyvä arvioida ainakin tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana, aineistonkeruumenetelmät, tutkimuksen tiedonantajat, tutkijan ja tutkittavien suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi ja eettisyys. Lisäksi on hyvä kuvata avoimesti, miten tutkimus toteutettiin. (Tuomi, Sarajärvi 2003, 135.)

Tutkimuksen kohteena oli Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aloite- ja kehittämistoiminta. Aloite- ja kehittämistoiminta liittyy välillisesti poliisitoiminnan ja koko organisaatiossa toimivien työn laatuun ja tehokkuuteen. Tutkimuksen tekemisen kannustimena oli poliisiopintojen edistämisen lisäksi mahdollisuus kehittää jotakin osa-aluetta entisessä työpaikassani toteuttamalla sisäisen yrittäjyyden periaatteita.

Ennen opinnäytetyön tekemistä olin ollut työharjoittelussa Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa Nuorempana konstaapelina. Lyhyen työharjoittelun aikana en ehtinyt sitoutua henkilöstöön niin, että se vaikuttaisi puolueettomuuteeni tutkimuksessa. Työharjoittelu kuitenkin toi minulle näkökulman organisaation sisällä vallitsevaan niin sanottuun hiljaiseen tietoon, joka auttoi minua analysoimaan haastattelutuloksia ja refleктоimaan niiden sisältöä omaan kokemukseeni pohjautuen organisaatiosta.

Mielestäni haastateltavat vastasivat teemahaastattelun kysymyksiin paikoitellen laveasti. Laadullinen aineisto onkin usein ilmaisullisesti rikasta, monitasoista, ja kompleksista. Aineiston dokumentoinnin tarkkuus ja yksityiskohtaisuus riippuu myös käytetystä tallennustekniikasta, mikä vaikuttaa analyysin tasoon (Alasuutari 1994, 75.) Teemahaastattelu antaa tilaa keskustella myös aiheista, jotka liittyvät löyhemmin tutkittavana oleviin pääkysymyksiin. (Kauppinen & Puusniekka, 2006). Useiden teemahaastattelua varten laadittujen tukikysymysten avulla tutkimuskysymyksiin voitiin kuitenkin vastata tarkasti. Tutustuin tietoperustaan kohtalaisen hyvin etsimällä innovointitoimintaa ja tutkimusmenetelmiä käsittelevää kirjallisuutta. Jouduin rajaamaan osan innovaatiotoiminnasta kertovaa kirjallisuutta tietoperustan ulkopuolelle, koska sen opit eivät soveltuneet sovellettavaksi julkishallinnon

organisaatiossa muun muassa työaika- ja resursointiseikkojen vuoksi. Tutkimuksen tekemiseen ei käytetty vieraskielistä kirjallisuutta.

Tutkimuksen tekemiseen käytettiin useita tiedonantajia. Tiedonantajat olivat virassa olevia poliiseja Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella ja virassa olevia upseereita Puolustusvoimissa. Tiedonantajien avulla pystyin rajaamaan tutkimusongelmia ja esittelemään vaihtoehdoisen tavan aloitteiden käsittelemiseen. Tiedonantajat olivat sopivia käytettäväksi, koska he osasivat kertoa kokemuksia organisaationsa kehittämiskäytännöistä.

Haastattelukysymysten luonteen vuoksi esimiesasemassa toimivat haastateltavat ovat voineet hienotunteisuussyistä loiventaa mielipiteitään joistakin käsitellyistä seikoista. Liiallinen suorapuheisuus voisi vaikuttaa heidän asemaansa työyhteisössä ja esimiesten asemaan henkilöstöryhmänä esimerkiksi heidän alaisenaan työskentelevien työntekijöiden silmissä. Tämä heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tämän mahdollisuuden toteutumisen välttämiseksi haastattelutilassa ei ollut sivullisia henkilöitä, ja haastateltaville tehtiin selväksi, että heillä on mahdollisuus estää sellaisen heistä kerätyn materiaalin käyttäminen opinnäytetyön tekemisessä, jota he eivät hyväksy. Heille tarjottiin myös mahdollisuutta esiintyä tutkimuksessa virka-asema ja nimi anonymisoituna. Haastattelutilanteesta pyrittiin tekemään vapaamuotoisen keskustelun tukemana rento mutta asiallinen. Haastateltavilla oli tilaisuus tehdä kysymyksiin tarkennuksia ja esittää myös vastakysymyksiä, ja kysyä haastateltavilta mielipiteitä esittämiinsä pohdintoihin, jolloin vuorovaikutustilanteesta muodostui luonnollinen.

Tutkimushaastattelun aineiston luotettavuuteen vaikuttaa tutkittavan luottamus tutkijaan. Haastattelu on osa sosiaalista vuorovaikutusprosessia. (Eskola, Suoranta, 2000) Arvioin, että aineistonkeruumenetelmäksi soveltui parhaiten haastattelu, koska olin ennen tutkimusta työskennellyt haastateltavien kanssa samassa poliisilaitoksessa. Näin haastateltavat pystyivät luottamaan minuun paremmin kuin organisaatiota tuntemattomaan tutkijaan.

Haastattelujen kesto vaihteli 25-45 minuutin välillä. Haastattelut toteutettiin siten, että ulkopuolisia henkilöitä ei ollut haastatteluhuoneessa, ja kysymyksiin vastaamiseen oli varattu riittävästi aikaa. Näin kysymyksiin vastaaminen oli mahdollisimman luontevaa.

Mielestäni valitsin haastateltaviksi oikeat henkilöt, koska he edustivat poliisilaitoksen eri sektoreita ja olivat virka-asemaltaan kukin eri tasolla Rikosylikonstaapelista Rikosylikomissarioon. Eri sektoreita ja esimiestasoa edustavien henkilöiden haastattelu auttaa saamaan poliisilaitoksen aloite- ja kehittämistoiminnasta kokonaisvaltaisemman kuvan. Poliisilaitos sisältää organisaationa muitakin sektoreita kuin haastateltavien edustamat rikostorjunta- ja tutkintasektori ja valvonta- ja hälytystoimintasektori. Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteleamalla aihealueeseen liittyen olennaisia henkilöitä, koska työnkuvansa vuoksi näillä henkilöillä oli enemmän vastuuta tutkittavana olevan aiheen toimimisesta, ja parempi kokonaiskuva henkilöstön tekemien aloitteiden tekemisestä vastuuasemansa vuoksi.

Haastateltavien henkilöiden suurempi määrä olisi todennäköisesti tuonut lisää vivahteita tutkimuskysymysten vastauksiin. Toisaalta kolmen haastateltavan vastausten joukossa ei

ollut suuria keskinäisiä ristiriitoja, vaan pikemminkin eri haastateltavien vastaukset tukivat toisiaan.

Haastatteluiden luotettavuutta lisäävänä tekijänä voidaan nähdä esimiesasemaan pääsemiin vaativa haastateltavien koulutus, kokemus, ja ammattitaito. Tämä vaikuttaa osaltaan positiivisesti vastausten todenperäisyyteen, ja tarkkuuteen. Myös oma kokemus Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen toiminnasta auttoi tarkastelemaan vastauksia ja ymmärtämään haastateltavien esittämiä viittauksia organisaation rakenteeseen, johtamiskulttuuriin eli virka-asemiin ja virkatien merkitykseen. En ollut haastatteluhetkellä enää nimitettynä laitoksen henkilökuntaan, joten minun oli mahdollista tarkastella laitoksen toimintaa myös kriittisellä silmällä, ilman sitoumuksia.

Päätin opinnäytetyöni aiheen vuoden 2018 lopulla, jolloin aloin tekemään kevyttä esiselvitystä aloitetoiminnasta Porvoon poliisiasemalla. Työharjoitteluni loppuun mennessä elokuussa 2019 tutkimusongelmani olivat muotoutuneet lähelle lopullista muotoaan, jolloin aloitinkin kirjoittamaan opinnäytetyötä. Varasin opinnäytetyön tekemiselle lähtökohtaisesti kolme kuukautta aikaa, mutta tarvittaessa minun oli mahdollista käyttää siihen kauemminkin aikaa.

Olen saanut koulutusta tutkimuksen tekemiseen Poliisiammattikorkeakoululla. Opinnäytetyöni ohjaajana toimi Pauliina Potila, jolta minun oli mahdollista saada konsultointia ja palautetta koko tutkimuksen ajan. Sainkin opinnäytetyötä varten järjestetyissä seminaareissa palautetta eri työvaiheissa olevasta työstäni. Palaute auttoi minua laajentamaan tutkimuksen tietoperustaa, ja parantamaan kirjoitusasua. Säännölliset opinnäytetyöseminaarit auttoivat tutkimuksen valmistumisessa aikataulussa.

#### **5.4 Eettinen pohdinta**

Länsimainen perinne on yli kolmensadan vuoden ajan pitänyt tieteen tuottamia tuloksia yhteiskunnalle järjestelmällisesti arvokkaana. Tämä oletamus on johtanut siihen, että tieteen nimissä kaikkea voidaan ja pitääkin tutkia. Tätä olettamusta seuraten ei ole liitetty erityisiä moraalisia ongelmia, joita pitäisi pohtia. Tieteestä voi tulla vallankäytön väline, kun siihen yhdistetään talouskasvu ja kansalliset intressit. Näin länsimainen perinne on alkanut huomioimaan myös tieteen haittapuolet. (Tuomi, Sarajarvi 2002, 125.)

Tutkimuksen uskottavuus ja tutkijan eettiset ratkaisut liittyvät toisiinsa. Uskottavuus perustuu tutkijan noudattamaan hyvään tieteelliseen käytäntöön ("Good scientific practice"). Hyvää tieteellistä käytäntöä ei ole esimerkiksi puutteellinen viittaaminen aikaisempiin tutkimustuloksiin, tutkimustulosten tai tutkintamenetelmien heikkolaatuinen, ja näin harhaanjohtava raportointi, tulosten puutteellinen kirjaus ja säilytys, tai samojen tulosten julkaisu useita kertoja näennäisesti uusina. Suomen Akatemian Tutkimuseettinen neuvottelukunta erottaa edellä mainitun lisäksi hyvästä tieteellisestä käytännöstä tieteellisen vilpin eli seipettyjen, vääristeltyjen tai luvata lainattujen tulosten esittämisen omana. (Eml, 130.)

Tutkimuksen teon eettisen problematiikan tunnistaminen auttaa tutkijaa todennäköisesti välttämään epäeettistä toimintatapaa. Eettisistä ongelmakohtista ei ole täydellistä säännöstöä, ja edellä mainittujen karkeiden tutkimuseettisten virheiden lisäksi on olemassa lukematon määrä pienempiä eettisiä ongelmia. Tällaisia eettisiä ongelmakohtia voivat olla esimerkiksi tutkimusluvatta suoritettava tutkimus, epäeettinen aineistonkeruu, oman edun tavoittelu tutkimuksen varjolla ja luottamuksellisuuden pettäminen.

Tunnistin tutkimusta tehdessä osan eettisistä ongelmakohtista, jotka liittyivät tutkimukseen. Ymmärsin aikaisemman elämäkokemuksen perusteella, että tutkimuksia voidaan tehdä ennalta valikoidun olettamuksen tai tavoitteen tueksi. Ennakko-olettamusten tekeminen on inhimillistä, mutta se ei saisi vaikuttaa tutkimusmenetelmien rajaamiseen tai ennakko-olettamuksia vastaan puhuvien seikkojen huomiotta jättämiseen. Ennen tutkimuksen aloittamista minulla oli ennakko-olettaus odotettavissa olevista tuloksista aloitejärjestelmän toiminnasta, minkä halusin kirjoittaa opinnäytetyöhön hypoteesina.

Tutkimuksen tekemiseen ei suppeahkon haastatteluotannan vuoksi tarvinnut hakea tutkimuslupaa. Sen sijaan ALTIKAN toimintaa ohjaavan määräyksen käsitteleminen syvällisemmin olisi vaatinut tutkimusluvan. Onnekseni minua muistutettiin luvanvaraisuudesta. Tutkijalla on vastuu tutkimuksen tekemiseen luvallisesti.

Tutkijan ja tutkittavan välillä ei saa olla esimerkiksi riippuvuussuhdetta, joka voisi vaikuttaa tietojen antamisen vapaaehtoisuuteen (Eskola, Suoranta 2000, 55). Tässä tutkimuksessa haastateltavat antoivat haastattelut vapaaehtoisesti, eikä tällaista riippuvuussuhdetta ollut. Sen sijaan tutkittavat tekivät töitä samassa työpaikassa ja tunsivat toisensa. Tästä syystä oli arvioitava, oliko julkaistava materiaali laadultaan sellaista, mikä voisi aiheuttaa jonkun haastateltavan huonoon valoon työpaikalla. Onneksi tässä tutkimuksessa edellä mainittua tilannetta ei syntynyt.

## 5.5 Jatkotutkimusehdotuksia

Aiheen tutkiminen loi mahdollisuuden lisätutkimuksen tekemiselle aiheesta. Haastateltavat eivät itse ehdottaneet haastatteluiden yhteydessä lisätutkimusten tekemistä. Tutkimus soveltuu toistettavaksi identtisin tutkimusmetodein esimerkiksi toisen poliisilaitoksen aloitejärjestelmästä. Myös kahden eri laitoksen aloitejärjestelmää voitaisiin vertailla tulevissa tutkimuksissa. Tutkimus on myös mahdollista toistaa identtisin metodein eri tutkijan toteuttamana samassa laitoksessa, jolloin laadulliselle tutkimukselle ominainen tulosten varianssi voi tuoda uusia näkökulmia tulosten tulkitsemiseen.

Tämä tutkimus olisi voitu toteuttaa myös kvantitatiivisen tutkimuksen metodeilla esimerkiksi lomakehaastatteluilla laajemmalle otannalle henkilöstöä. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamisen edellytys onkin riittävän suuri ja edustava otanta. Tulosten vertailu lomaketutkimuksessa on helpompaa vastausten suppeuden vuoksi. (Heikkilä 2014) Myös aiheen tutkiminen kokonaan eri henkilöstöryhmää, kuten miehistöä haastatteleamalla olisi soveltuva kohde jatkotutkimukselle.

## LÄHTEET

Alasuutari, Pertti 1993: Laadullinen tutkimus. 3. painos Tampere, Vastapaino

Arene ry, Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetöitä verkossa, luettavissa  
<https://www.theseus.fi/handle/10024/86551> luettu 1.10.2019

Erkamo 2019, Aloitetoiminta- määritelmä ja parhaat käytännöt, luettavissa:  
<https://www.viima.com/fi/blogi/aloitetoiminta-mit%C3%A4-se-on-ja-miten-onnistua> luet-  
 tu 25.9.2019

Erola, Janne 2014: Aloitteiden teko helpottuu. Ruotuväki, Suomen puolustusvoimien uutis-  
 lehti, 1/2014, 9.1.2014, luettavissa:  
[linkki verkkolehteen](#)

Eronen, Petri 2019: Rikosylikomisario, Itä-Uudenmaan poliisilaitos, teemahaastattelu  
 30.8.2019

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000: Johdatus laadulliseen tutkimukseen 5. painos Tampere  
 Vastapaino

Etälukio 2013, Yrittäjyyskurssi, kuunneltavissa:  
<https://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/07/01/yritysjyiden-mp3-kurssi> kuunneltu 9.10.2019

Heikkilä, Tarja 2014: Tilastollinen tutkimus. 9. painos Helsinki Edita, E-aineisto kirjasta  
 luettavissa:  
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>  
 luettu 8.9.2019

Heinonen, Jarna & Vento-Vierikko, Irma 2002: Sisäinen yrittäjyys - Uskalla, muutu, me-  
 nesty, Helsinki Talentum

Ilkka Salmi 2019, Sisäministeriön kansliapäällikön blogi, luettavissa  
<https://intermin.fi/ajankohtaista/blogi/-/blogs/poliisin-maararahat-vaihdelleet-vuosittain-poliisien-maaraan-vihdoin-korjausta> luettu 5.9.2019

Isoaho, Minna 2007: Rohkea johtaja- hyödynnä kritiikki ja villit ideat. Porvoo WSOY

Jääskä, Riikka 2013: Aloitetoiminta ja sen kehittäminen julkishallinnon organisaatiossa:  
 Rovaniemen ammattikorkeakoulu, YAMK-opinnäytetyö

Kotimaisten kielten keskus, 2019, Kielitoimiston sanakirja, luettavissa:  
<https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80> luettu 10.10.2019

Kyntäjä, Jarkko 2019: Rikosylikonstaapeli, Itä-Uudenmaan poliisilaitos, teemahaastattelu  
 20.9.2019

Mattila, Waltteri 2019: Luutnantti, Puolustusvoimat Porin Prikaati, puhelinkeskustelu 21.8.2019

Merihaara, Olavi 2019: Komisario, Itä-Uudenmaan poliisilaitos, teemahaastattelu 2.9.2019

Minkkinen, Timo 2019: Insinöörieverstiluutnantti, Puolustusvoimat Pääesikunta, sähköposti 23.8.2019

Nieminen Timo 2019: Diplomi-insinööri, Puolustusvoimat, puhelinkeskustelu 20.8.2019

Palkeet 2019, Poliisin työnjohtotason esimiehen työnkuva, ja päällystötason viran menestyksekkääseen hoitamiseen vaadittavat edellytykset, luettavissa:  
[https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Avoimet\\_tyopaikat](https://www.valtiolle.fi/fi-FI/Avoimet_tyopaikat) luettu 11.10.2019

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, teemoittelu luettavissa:  
[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html). luettu 10.10.2019

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, teoriasidonnaisuus, luettavissa: [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html) luettu 10.10.2019

Saukkonen, Pasi 2019: Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineistot, luettavissa  
<https://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html> luettu 15.8.2019

Solatie, Jim & Mäkeläinen, Mika 2013: Ideasta innovaatioksi – luovuus hyötykäyttöön. 2. painos Helsinki Talentum

Sinetti 2019, Helsingin ja Itä-Suomen poliisilaitoksen sekä Poliisiammattikorkeakoulun intranet, Poliisihallinnon sisäinen lähde. Luettavissa:  
[www.sinetti.poliisi.fi](http://www.sinetti.poliisi.fi) luettu 21.8.2019

Sisäministeriö 2019, Poliisin toimivaltuudet, luettavissa:  
<https://intermin.fi/poliisiasiat/toimijat-ja-vastuut/poliisin-toimivaltuudet> luettu 10.10.2019

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä Gummerus

Teke (nyk. Business Finland) Strateginen tutkimus, luettavissa:  
<http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinnin-periaatteet/innovaatio-ja-innovointi-myos-julkisella-sektorilla> luettu 11.10.2019

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto, Aineistohallinnan käsikirja. Tampere: luettavissa:  
<https://www.fsd.uta.fi/aineistohallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>.b luettu 10.10.2019

Vantaan kaupunki 2019, Väestönkasvuennuste, luettavissa:  
[https://www.vantaa.fi/hallinto\\_ja\\_talous/tietoa\\_vantaasta/tilastot\\_ja\\_tutkimukset/vaesto\\_ja\\_ennuste](https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/tietoa_vantaasta/tilastot_ja_tutkimukset/vaesto_ja_ennuste) Luettu 11.10.2019

## LIITE 1. Teemahaastattelukysymykset

### **Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen aloitejärjestelmän nykytila.**

1. Miten rivityöntekijä voi tehdä toimintaa tehostavan aloitteen ja miten aloite etenee ideasta toteutukseen?
2. Mitä positiivisia vaikutuksia työntekijöiden tekemillä aloitteilla on? Onko negatiivisia vaikutuksia
3. Mitkä tekijät lisäävät aloitteiden tekemistä ja mitkä heikentävät niiden määrää?
4. Kerro esimerkkejä alaisiesi tai itsesi tekemistä aloitteista? Onko niitä otettu käyttöön myös muualla?
5. Mitä hyvää ja mitä huonoa näet nykyisessä mallissa?

### **Kehityskohteita nykymuotoiseen järjestelmään**

1. Miten aloitetoimintaa ja aloitteen kulkemaa prosessia voitaisiin kehittää?
2. Miten esimies voi omalta osaltaan lisätä alaisten tekemien aloitteiden määrää ja laatua?
3. Puolustusvoimilla ja ainakin kolmella poliisiyksiköllä on sähköinen kehittämiskanava. Olisiko sähköinen kehittämiskanava hyvä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen kehittämistoiminnalle?