

# **Poliisin valtakunnallinen aloitejärjestelmä**

Poliisitoiminnan kehittäminen nykytilassa ja aloitejärjestelmän luominen sen avuksi

Aku Broman  
Rudi Harjapää

3/2020

## Tiivistelmä

Tekijät Aku Broman Rudi Harjapää	Tutkinto Poliisi (AMK)
Julkaisun nimi Poliisin valtakunnallinen aloitejärjestelmä	Julkisuusaste Julkinen
Ohjaaja Jasmin Kaunisto	Opinnäytetyön muoto Toiminnallinen opinnäytetyö
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tällä opinnäytetyöllä on selvitetty kehitystoiminnan nykytilaa poliisiorganisaatiossa ja selvitetty, että miten tätä olisi mahdollista parantaa. Suunnittelimme poliisiorganisaatiolle aloitejärjestelmän käyttäen tiedonhaun menetelmänä teemahaastatteluja, aikaisempia tutkimuksia sekä aikaisempaa kirjallisuutta aiheesta. Aloitejärjestelmän tarkoituksena on selkeyttää ja tehdä aloiteprosessista läpinäkyvämpää ja selkeämpää sekä luoda kaikille poliisiorganisaation henkilöstölle samanlaiset mahdollisuudet kehitysideoiden esille tuomiseen ja madaltaa kynnystä niiden tekemiseen.</p> <p>Opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen ja se sisältää toiminnallisen produktin, joka on prosessikaavio aloitejärjestelmästä sekä suunnitelma järjestelmän sisällöstä. Haastattelimme neljää poliisihenkilöä Helsingin poliisilaitoksella sekä Lounais-Suomen poliisilaitoksella teemahaastattelumenetelmällä sekä yhtä viestintäasiantuntijaa sähköpostikyselyn avulla Helsingin poliisilaitoksella.</p>	
Sivumäärä 43+1	Tarkastuskuukausi ja -vuosi 03/2020
Avainsanat Aloite, aloitejärjestelmä, aloitetoiminta, idea, innovaatio, kehittäminen.	

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA TAVOITTEET.....</b>	<b>6</b>
2.1	Työn tarkoitus ja tavoite.....	6
2.2	Työn toteutus.....	6
2.2.1	Työn aloitusvaihe.....	7
2.2.2	Tutkimuksen ja työprosessin suunnittelu.....	7
2.3	Toimintamenetelmät.....	8
2.4	Produktin työstö.....	9
<b>3</b>	<b>KEHITTÄMISTYÖ.....</b>	<b>10</b>
3.1	Ideasta innovaatioksi.....	10
3.2	Osallistava toiminnan kehittäminen.....	10
3.3	Jatkuvan kehityksen merkitys.....	11
3.4	Aloitetoiminta.....	12
3.5	Henkilöstön kannustaminen kehittämään.....	13
3.6	Aloitejärjestelmät muissa organisaatioissa.....	13
3.7	Poliisin linjaorganisaatio kestävässä kehityksessä.....	15
3.8	Aikaisemmat tutkimukset.....	15
3.9	Toiminnan kehittämistä ohjaava lainsäädäntö.....	16
<b>4</b>	<b>PROJEKTIN JA SEN AIHEEN ARVIOINTI.....</b>	<b>18</b>
4.1	SWOT-analyysi projektistamme.....	18
4.1.1	Vahvuudet.....	18
4.1.2	Heikkoudet.....	20
4.1.3	Mahdollisuudet.....	20
4.1.4	Uhat.....	21
4.2	PBL-aivoriihi.....	21
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....</b>	<b>23</b>
5.1	Haastatteluiden suunnittelu.....	23
5.2	Tiedonkeruu Helsingin ja Lounais-Suomen poliisilaitoksilla.....	23
5.3	Haastatteluiden analyysi.....	24
5.3.1	Aloitejärjestelmän toimintaperiaate.....	25
5.3.2	Palkitseminen osana aloitteiden tekoa.....	28
<b>6</b>	<b>TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>29</b>
6.1	Johtopäätökset haastatteluiden tuloksista.....	29
6.2	Johtopäätökset aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta.....	30
<b>7</b>	<b>PRODUKTIN TOTEUTUS.....</b>	<b>32</b>
7.1	Yleistä.....	32
7.2	Aloitejärjestelmän sijainti ja näkyvyys.....	32
7.3	Aloitejärjestelmän jalkauttaminen.....	32
7.4	Aloitejärjestelmä käyttäjän näkökulmasta.....	33
7.5	Aloitteiden seuranta.....	34
7.6	Tiedonkulku.....	35
7.7	Palaute aloitteen tekijälle.....	36

7.8	Palkitseminen .....	36
<b>8</b>	<b>POHDINTA .....</b>	<b>38</b>
8.1	Johtopäätökset .....	38
8.2	Arvio kustannuksista .....	38
8.3	Yhteenveto.....	39
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>41</b>
<b>9</b>	<b>LIITE 1. TOIMINNALLISEN TYÖN PRODUKTI KUVATTUNA PROSESSIKAAVIOLLA.....</b>	<b>44</b>

# 1 JOHDANTO

Työmme aiheena oli selvittää, että millä tavoin Helsingin ja Lounais-Suomen poliisilaitoksella on toteutettu kehittämisideoiden tekeminen henkilöstön osalta. Tarkoituksenamme oli myös selvittää, että onko aloitteiden tekemiseen olemassa erillistä järjestelmää, jonka avulla kehitysideat saadaan käsiteltyä. Etsimme myös niitä tapoja, millä tavoin poliisiorganisaatiossa kehitysideoiden käsitteleminen on pyritty hoitamaan.

Poliisiorganisaatioon mahtuu paljon muilta aloilta tulleita ja paljon laajan kokemuserän omaavaa henkilöstöä. Muun alan kokemuksesta voidaan nähdä paljon hyötyjä, sillä kyseiset henkilöt pystyvät tuomaan poliisiin työhön omaa ammattitaitoaan muista työn tekemiseen liittyvistä taidoista ja toimintatavoista. Näiden taitojen ja tietojen tuomisesta poliisiorganisaatioon on paljon hyötyä, sillä tietyt juurtuneet toimintatavat eivät välttämättä ole aina se toivotuin tai hyödyllisin tapa toimia.

Aiheen valinnassa meitä kiinnostaa erityisesti se, että millä tavoin poliisiorganisaatiossa nykyisellään otetaan nämä asiat huomioon toiminnan kehittämisessä. Työyhteisössä liikkuu paljon hiljaista tietoa, joka ei syystä tai toisesta aina kantaudu johdolle asti, vaikkakin näillä tiedoilla voisi saada aikaiseksi paljon hyvääkin. Erityisesti aiheen valinnassa meitä kiinnosti myös se, millä tavoin Poliisin hierarkkinen linjaorganisaatio vaikuttaa aloitteiden sekä yleisesti kaikkien työntekijöiden osallistavaan oman työn ja toiminnan kehittämiseen.

## **2 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄT JA TAVOITTEET**

### **2.1 Työn tarkoitus ja tavoite**

Poliisi on Suomessa hyvin suuri organisaatio, joka työllistää yhteensä noin 10 000 työntekijää. Samassa poliisin toiminta-alueeseen kuuluu koko Suomi. Poliisi on kehittynyt vuosien saatossa, maailman ja lakien muuttuessa. Muutokset tarkoittavat aina myös toimintatapojen muuttamista käytännön työssä. Uskomme, että näin suuressa koko maan laajuisessa organisaatiossa on henkilöstöllä useita erilaisia kehitysideita työympäristönsä toimintatapojen parantamiseksi.

Opinnäytetyömme tarkoituksena oli selvittää, että millaiset mahdollisuudet poliisiorganisaation henkilöstöllä on ollut kehittää omaa työympäristöään sekä tuoda omat työympäristöä parantavat kehitysideat esille muiden tietoisuuteen. Tämän jälkeen selvitimme, että millä tavoin tätä asiaa olisi mahdollista helpottaa tai parantaa. Teimme opinnäytetyömme loppuproduktiksi suunnitelman poliisiorganisaatiolle tarkoitetusta aloitejärjestelmästä, jonka avulla henkilöstö voi kertoa oman kehitysideansa muulle organisaatiolle.

Meidän oma visiomme työssä on, että kun yhteiskunta muuttuu, niin poliisin on muututtava myös siinä samassa. Tämä vaatii sitä, että jokaisen poliisiorganisaation työntekijän on saatava tuoda omat kehitysideansa muiden kuuluville. Uskomme että näin suuressa organisaatiossa henkilöstöllä on paljon hiljaista tietoa ja kehitysideita, jotka voivat parantaa työympäristöä tehokkaammaksi ja turvallisemmaksi. Tavoitteemme työlle on, että loppuprodukti hyödyttää poliisin henkilöstöä ja samalla koko poliisiorganisaatiota. Loppuproduktin tavoitteena on madaltaa kynnystä kehitysideoiden eteenpäin viemisessä poliisissa.

### **2.2 Työn toteutus**

Aluksi selvitimme, että mikä on nykytila toiminnan kehittämisen, sekä miten poliisin henkilöstö haluaisi mahdollisesti muuttaa ja kehittää tätä. Mielestämme paras tapa etsiä vastauksia näihin kysymyksiin oli kartoittamalla mielipiteitä teemahaastatteluiden avulla. Haastattelimme poliisin henkilöstöä miehistöä, alipäällystää, päällystää sekä viestinnän asiantuntijaa. Yhteensä haastatteluja kertyi 5 kappaletta. Suunnittelimme haastatteluiden

perusteella yhtenäisen aloitejärjestelmän osaksi poliisitoiminnan kehittämistä. Suunnittelimme toiminnalliseksi osuudeksi prosessikaavion aloitejärjestelmästä, mistä tuli opinnäytetyön toiminnallinen produkti.

### **2.2.1 Työn aloitusvaihe**

Opinnäytetyömme aloitusvaiheessa tarkastelimme aiheitamme eri näkökulmista ja mietimme, että miten tutkisimme aihetta. Alkuajatuksemme oli kehittää poliisille sähköinen aloitejärjestelmä, jonka kautta poliisin henkilöstö voisi viedä eteenpäin omia kehitysideoitaan. Työn aloitusvaiheessa kartoitimme tarvetta aloitusjärjestelmälle sekä sen kehittämistarpeille. Lisäksi kartoitimme nykytilaa siltä osin, että miten henkilöstö on voinut viedä innovatiivisia kehitysideoita eteenpäin.

Teimme opinnäytetyön kaksin, joten alkuvaiheessa suunnittelun tärkeys korostui selvästi. Tutkittavat asiat ja menetelmät oli sovittava etukäteen tarkasti, jotta työn laatu pysyi tasaisena. Työn aloitusvaiheessa oli tärkeää puhua yhdessä niistä asioista, jotka olivat tärkeitä hyvän lopputulokseen saamiseksi. Teimme työn alkuvaiheessa myös yhdessä päätöksen aiheemme rajaamisesta sekä näkökulmasta, josta tarkastelimme aiheitamme työssämme.

### **2.2.2 Tutkimuksen ja työprosessin suunnittelu**

Poliisiin koulutetaan henkilöitä monilta muilta eri aloilta, jolloin tätä osaamista ja sen alan näkökulmia voidaan hyödyntää myös poliisissa. Jotta tieto saadaan paremmin hyödynnettyä, niin aloitejärjestelmän on oltava kaikkien saatavilla ja toimiva. Kun poliisitoiminta kehittyy, niin tämä näkyy myös ulospäin tehokkaampana instanssina.

Projektimme suunnitteluun vaikuttaneet tekijät olivat: aikataulu, tavoite, toimintatapa sekä budjetti. Otimme huomioon työmme suunnitteluvaiheessa realistinen aikataulun laatimisen, sekä realistisen aiheen rajaamisen. Suunnitteluvaiheessa päätimme myös tutkintamenetelmistä, joilla tavoiteltua tulosta lähdimme tavoittelemaan. Tutkimusmenetelmänä meidän työssämme käytimme temahaastatteluita sekä aiheeseen liittyvää kirjallisuutta. Toimintatapa oli mielestämme projektiin sopiva, sillä tavoitteenamme oli saada käytännönläheinen järjestelmä työntekijöiden näkökulmaa hyödyntäen.

Työssä raamitimme käytettävissämme olleet resurssit oikein, sillä työ saatiin valmiiksi aikataulun mukaisesti. Toteutimme haastattelut työharjoittelumme aikana kesällä 2019. Tutustuimme myös aihetta koskevaan kirjallisuuteen, sekä muihin teoksiin syksyn 2019 aikana. Toteutimme aloitejärjestelmästä produktiksi prosessikaavion alkuvuodesta 2020. Tutkimuskysymyksiä meillä oli työssämme selvittää, että mikä on nykytila poliisin kehitysideoiden eteenpäin viemisestä, sekä selvitimme, että onko tätä mahdollista parantaa. Mikäli näin oli, niin keräsimme ehdotuksia siitä, että millä tavoin tämä olisi syytä toteuttaa.

Kartoitimme poliisiorganisaatiosta sekä sen ulkopuolisilta toimijoilta tapoja, millä omaa toimintaa voidaan kehittää. Etsimme tietoa siitä, että minkälaisia järjestelmiä on jo olemassa ostopalveluina. Lisäksi kävimme keskustelun aihepiiristämme Poliisiammattikorkeakoulun oman viestintäryhmän kanssa, joilta saimme ehdotuksia siihen, että millä tavoin produktia voitaisiin lähteä suunnittelemaan.

### **2.3 Toimintamenetelmät**

Tutkimusmenetelmät ovat jaettu määrällisiin sekä laadullisiin menetelmiin. Määrällinen menetelmä on usein lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, joka toimitetaan suurelle joukolle haastateltavia. Tutkimuksen otanta tulee olla tarpeeksi suuri tutkittavassa asiassa, jotta tutkimus voidaan tulkita luotettavaksi tiedonlähteeksi.

Laadullisiin menetelmiin kuuluvat teema-, avoin- sekä ryhmähaastattelut. Kun käytetään näitä laadullisen menetelmän haastattelumuotoja, niin tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisen menetelmän tarkoituksena on tuottaa usein uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Päädyimme omassa opinnäytetyössämme käyttämään teemahaastattelua tiedonhankintakeinona, sillä kyseinen menetelmä vastaa parhaiten haettavaan lopputulokseen. (Ojasalo ym. 2009, 93–94.)

Haastatteluiden avulla saimme vastauksia tutkimuskysymyksiin poliisitoiminnan kehittämisen nykytilasta sekä mahdollisuudesta sen parantamiseen. Teemahaastattelun kysymykset muotoiltiin niin, että ne olivat avoimia sekä antoivat haastateltavalle mahdollisuuden tuoda omia kokemuseräisiä ajatuksia tietoomme. Kysymysten avulla oli tarkoitus saada henkilöstöltä niin kutsuttua ”hiljaista tietoa”, jota voidaan pitää organisaation voimavarana. Ongelmana hiljaisessa tiedossa on se, että tätä tietoa harvoin



käytetään hyödyksi organisaation kehittämisessä, vaan se jää monesti rajatulle joukolle ilman sen potentiaalista hyötyä.

## **2.4 Produktin työstö**

Toteuttamamme työ on toiminnallinen opinnäytetyö, joka sisältää loppuproduktin. Loppuprodukti työssämme on prosessikaavio poliisin valtakunnallisesta aloitejärjestelmästä. Rajasimme aiheen niin, että suunnittelimme aloitejärjestelmän produktin paperille. Selvitimme myös muiden, ulkopuolisten organisaatioiden vastaavaa, jo käytössä olevia järjestelmiä. Samassa kartoitimme, että oliko näistä saatavilla joitain käyttökelpoisia ideoita omaan työhömmee.

”Luova ongelmaratkaisu on prosessi, johon kuuluvat ongelman tai parannusmahdollisuuksien ja siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistaminen, tavoitteenasettelu ja visioiminen, lähestymistapojen ja ideoiden tuottaminen, ideoiden arvioiminen ja ratkaisun valitseminen ja hyväksyttäminen ja toteuttaminen” (Higgins 2006, 101). Loppuproduktimme ideana on ongelmien havaitseminen, sekä siihen liittyvien tosiasioiden ja näkemysten tunnistaminen, sekä niiden asioiden helpottaminen. Aloitejärjestelmän tavoite on madaltaa kynnystä kehitysideoiden eteenpäin viemisessä.

## **3 KEHITTÄMISTYÖ**

### **3.1 Ideasta innovaatioksi**

Jokainen menestynyt innovaatio on saanut aina alkunsa jonkun yksilön tai ryhmän tuottamasta ideasta. Innovaatioista puhutaan kirjallisuudessa usein yhdessä yritysten tuottavuuden yhteydessä, mutta tätä voidaan myös tarkastella rahaa tuottamattomien organisaatioiden, kuten esimerkiksi poliisin työn tehokkuuden ja turvallisuuden näkökulmasta. Aloite voidaan määritellä ideaksi, joka kertoo ongelman ja tavoitteen sekä esittää asialle käyttäjän ehdottaman ratkaisun, jolla voidaan parantaa organisaation tehokkuutta tai muuta hyötyä. Aloitteen ei tarvitse aina olla keksinnöllinen ja tuoda esille jotain uutta mullistavaa tietoa, vaan se voi olla jokin arkinen asia, jota ei ole otettu työyhteisössä niinkään huomioon aikaisemmin. Innovaatiolla taas tarkoitetaan organisaation jo käyttöön otettua prosessia tai menetelmää. Innovaatio on yrityksen kannalta uusi tai aikaisempaa menetelmää paranneltu toimintatapa. Asiaa voidaan pitää innovaationa, kun se johtaa toiminnan kehitykseen tai muuhun parannukseen työyhteisössä. Käyttöön otettua ja tuottavaa aloitetta voidaan siis pitää innovaationa. (Rantanen 2015.)

### **3.2 Osallistava toiminnan kehittäminen**

Yrityksen tai valtion organisaation yksilöt tuottavat ideoita ja edistävät innovaatioiden syntyä, mikäli työntekijät ovat avoimia ja rohkeita tuomaan ajatuksensa johdon ja muiden työntekijöiden kuultavaksi. Kehittyvä organisaatio edellyttää sen yksilöiltä tietynlaista yksilökäyttäytymistä, tiimityötä sekä organisaatiokulttuuria, johon organisaation johdon on luotava puitteet. On myös tärkeää hyödyntää koko henkilöstön erilaista osaamista. (Juuti 2011, 131–133.)

"Parhaat ideat työn ja työpaikan kehittämiseen syntyvät käytännön tekijöiltä. Kysymykset haastavat miettimään, onko kehittäminen osa työpaikan arkea ja kuinka henkilöstö osallistuu kehittämiseen." (Työturvallisuuskeskus 2017). Hyvä esimerkki osallistavasta kehittämisestä toimii esimerkiksi muoviputkia valmistavasta Pipelife Finland yrityksestä. Yritys kutsuu tätä oivallustoiminta-malliksi. Yritys kertoo, että heidän työntekijöiltään

tulee vuosittain noin 2000 ”oivallusta”, jotka kaikki ovat yritystoimintaa parantavia kehitysehdotuksia ja ideoita. (Suorsa 2017.)

Organisaation henkilöstö saadaan tuottamaan enemmän kehittämällä henkilöstön hyvinvointia, innovatiivisuutta sekä sitoutumista tavoitteisiin. Jokaisella työntekijällä on omia ajatuksia ja ideoita, miten työskentelyä on mahdollista saada tehokkaammaksi. Ideoista saadaan innovaatioita vasta silloin kun ne saadaan toteutumaan käytännössä. Kehittyvän ja tulevaisuuteen katsovan organisaation on siis luotava henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia heidän työhönsä liittyen ja antaa mahdollisuus kertoa heidän ideansa, että miten työympäristöä olisi mahdollista parantaa. (Kesti 2014, 8–17.)

Kaikki ideat ja aloitteet eivät aina ole organisaatiolle toteutettavissa kyseisenä ajankohtana tai kehitysidean alkuperäisessä muodossaan, jolloin ne eivät välttämättä näy organisaation päättävälle johtoportaalle. Johdon kuitenkin luotava puitteet kannustavalle ja kehittäväälle innovaatioilmapiirille. Ideoista voi päätyä vain murto-osta käytännön toteutuksiksi, joten idean antajalta ja organisaation johdolta vaaditaan kärsivällisyyttä tässä kehitysprosessissa. Kannustava ja avoin yrityskulttuuri on keskeisessä asemassa innovaatiotoiminnassa ja yrityksen kehittymisessä. Tällöin kuka vain organisaation jäsen voi pienemmällä kynnyksellä tulla oman ideansa kanssa esille, joka voi johtaa toimintatapojen parantamiseen tai säästöihin ja avata ovia siihen liittyville jatkoideoille. (Saarnio & Hamilo 2013, 56–65.)

### **3.3 Jatkuvan kehityksen merkitys**

Jatkuva kehitys on välttämätöntä varsinkin poliisin tapaisessa organisaatiossa, jonka toimintaympäristö muuttuu lainsäädännön, muuttuvien uhkakuvien ja muiden ympäristöllisten muuttujien seurauksena. Kehitys ei siis aina ole vain ongelmien ratkaisua, vaan myös tarvittaessa jo toimivien toimintatapojen muuttamista paremmaksi ja nykyaikaisemmaksi. Ongelmana voi olla kehittämisen tarpeen tunnistaminen työympäristössä. Mikäli jokin asia toimii, niin tätä ei välttämättä aina haluta lähteä muuttamaan ja kehittämään.

Usein muutokset ja kehittäminen nähdään ajankohtaiseksi vasta silloin kun asiat ovat ehtineet muuttumaan ongelmiksi ja vaikuttamaan negatiivisesti työyhteisön tuloksiin ja toimintaan. Muutoksen tarve ei siis ole merkki epäonnistumisesta tai huonosta

toimintatavasta. Kun yrityksessä on saatu luotua työkuulttuuri, jossa koko henkilöstöllä on uskallus muuttaa ja kyseenalaistaa asioita, niin jatkuva kehitys koetaan tällaisissa yrityksissä ja muissa organisaatioissa kaikkien tehtävänä, eikä vain yksittäisten henkilöiden toimenkuvana. Myös organisaation johtoportaan on tiedostettava, että suuret kokonaisuudet koostuvat lopulta hyvin pienien asioiden kokonaisuudesta, joihin voi vaikuttaa jokainen. (Lintunen 2016.)

### **3.4 Aloitet toiminta**

Aloitet toiminnalla tarkoitetaan organisaation määrittämää toimintatapamallia ideoiden ja kehitysehdotusten keräämiseksi organisaation hyödyksi. Aloitet toiminta voi olla organisaatiossa kehitysideoiden keräämistä paperilappuina vanhanaikaiseen postilaatikkoon. Tämäkin saattaa toimia pienemmissä organisaatioissa, missä henkilöstöä ei ole paljon, mikäli aloitteiden tekoon muuten kannustetaan. Nykyaikaisempi tapa on käyttää digitaalista järjestelmää, joka mahdollistaa valtakunnallisten ja jopa kansainvälisten yritysten kehitysideat koottavan hallitummin. (Erkamo 2017.)

Aloitejärjestelmät ja niiden toteutukset voivat siis olla erilaisia riippuen siitä, mikä kyseiselle käyttäjäkunnalle sopii. Esimerkiksi pienemmissä yrityksissä aloitet toiminta voi toimia myös vanhanaikaisella postilaatikolla, mikäli työyhteisöön on saatu luotua toimiva kehittämisen kulttuuri, jolloin aloitteita myös uskalletaan tehdä. Suuremmissa organisaatioissa, joissa henkilöstön määrä on suurempi ja kehitysideoita odotetusti enemmän, niin voi digitalisoitu aloitejärjestelmä olla järkevämpi vaihtoehto. Suuremmalta henkilöstömäärältä on mahdollista saada suuri määrä kehitysideoita, joten on tärkeää kanavoida ne järkevällä tavalla, jotta kaikki kehitysideat tulee huomioitua ja hyödynnettyä. Suurempien organisaatioiden ongelma voi olla, ettei yksittäinen kehitysidea välttämättä mene läpi, vaikka mahdollisuuksia ja resursseja niiden toteuttamiseen olisikin. Pienemmällä toimijoilla taas aloitteita voidaan ottaa helpommin vastaan, mutta niiden toteuttaminen voi olla siinä tilanteessa vaikeampaa. (Erkamo 2017, Heathfield 2019.)

### **3.5 Henkilöstön kannustaminen kehittämään**

Henkilöstön aloitteen tekemisen motivoimiseen tarvitaan monia toimenpiteitä. Aloitetoiminnassa tärkeintä on luoda työympäristössä avoin kulttuuri, jossa kaikki saavat kertoa mielipiteensä ja ideansa työn parantamiseksi. Myös organisaation johdon avoimuus on avuksi vuorovaikutuksen kynnyksen madaltamiseksi. Mikäli johtoporras on avoimempi muulle henkilöstölle toimistaan, niin motivoi tämä henkilöstöä kertomaan asiassa oman näkemyksensä. Mikäli henkilöstö tekee hyviä aloitteita, niin on tärkeää, että näistä myös kerrotaan aloitteen tekijälle ja muulle henkilöstölle. Tällöin huomataan, että kehitysideoita luetaan ja ne otetaan vakavasti. (Erkamo 2017.)

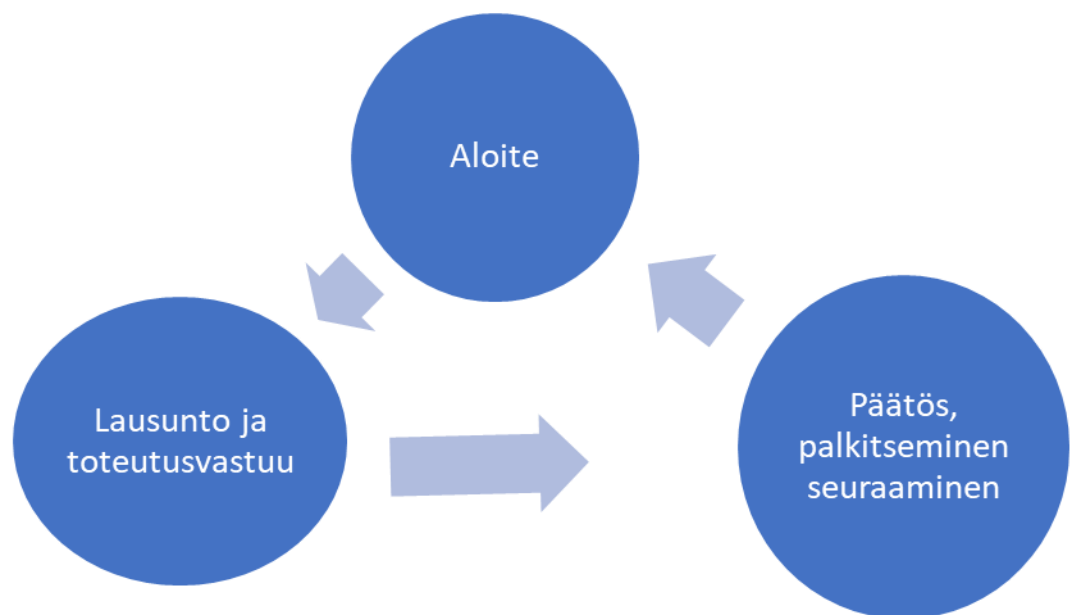
Myös aloitteiden tekijöille jaettavat palkinnot kannustavat kehitysideoiden ilmaisemiseen ja luovat kilpailuhenkeä henkilöstön sisällä. Tästä esimerkkinä toimii puolustusvoimat, jotka jakavat vuosittain keksintökilpailun voittajille rahallisia palkintoja. Puolustusvoimien keksintökilpailun INNOINT tarkoituksena on rohkaista varusmiehiä aloitteellisuuteen ja innovatiivisuuteen palkitsemalla sellaisia ideoita ja keksintöjä, jotka voivat olla merkityksellisiä. (Patentti ja rekisterihallitus 2011.)

### **3.6 Aloitejärjestelmät muissa organisaatioissa**

Tutkiessamme aihetta, löysimme monia erilaisia organisaatioita, jotka ovat ottaneet aloitejärjestelmän tai sen tapaisen järjestelmän käyttöönsä. Havaitsimme myös, että monet palveluntuottajat tarjoavat sähköisiä aloitejärjestelmiä maksua vastaan eri organisaatioille. Tällaisia ovat esimerkiksi Openspace, Wellworks, Orchidea, ja Jalostin.

Openspace Oy kuvaa aloitejärjestelmää seuraavasti. Aluksi aloitteen tekijä antaa oman kehitysideoansa järjestelmään ja tekee näin aloitteen. Aloitteen tekijöinä voi olla yksi tai useampi henkilö. Tämän jälkeen aloite siirtyy aloitteen käsittelijälle tai lausunnon antajalle. Aloite valmistellaan kokousta ja päätöksentekoa varten sekä aloitteesta lähetetään palautetta sen tekijälle. Mikäli aloite katsotaan toimivaksi ratkaisuksi, niin aloite tullaan toteuttamaan. Tämän jälkeen organisaatiosta riippuen aloitteen tekijälle voidaan päättää maksaa jokin palkkio aloitteen tekemisestä. Lopuksi aloitteen käyttöön oton jälkeen tuloksia seurataan ja päätetään, että jatketaanko sen käyttöä jatkossa. (OpenSpace 2020.)

Puolustusvoimilla, joka on monilta osin poliisin kaltainen organisaatio, on käytössä myös oma aloitejärjestelmänsä nimeltä ALTIKA. Tämä puolustusvoimien sähköinen aloitejärjestelmä on ollut tuotantokäytössä 2012 vuodesta alkaen. ALTIKA -järjestelmän tavoitteena on löytää uusia ja paranneltuja toimintatapoja tehokkuuden lisäämiseksi, kun organisaation kohdistuu ulkoinen paine olla kasvattamatta toimintamenojaan (Rantanen 2015). Vastaavanlainen paine on myös poliisilla, jolla on valtion määräämät resurssit, joilla sen täytyy toimia ja suoriutua tehtävistään. Poliisiammattikorkeakoulun opiskelija Kalle Kuronen on tehnyt 10/2019 opinnäytetyön, jossa esitellään puolustusvoimien ALTIKA järjestelmää tarkemmin (Kuronen 2019). Puolustusvoimilla on ollut käytössään ennen ALTIKA järjestelmää, myös PAKISE niminen järjestelmä, joka toiminut palautejärjestelmänä. Tämän kautta on myös ollut mahdollista antaa kehitysideoita. Puolustusvoimat jakavat myös rahallisia stipendejä hyvien kehitysideoiden tekijöille. (Erola 2014.)



Kuvio 1. Aloitejärjestelmän malli. (OpenSpace 2020)

### 3.7 Poliisin linjaorganisaatio kestävässä kehityksessä

Suomen poliisi on muuttunut paljon sen alkuaajoista. Poliisin hierarkkisuus ja kuri ovat olleet paljon voimakkaammassa asemassa ennen. Nykyään poliisin tarkka linjaorganisaatio ja hierarkia näkyvät lähinnä operatiivisessa toiminnassa, jossa tietysti selvää johtajuutta ja täsmällisyyttä tarvitaan. Esimerkiksi ennen poliisioppilaiden ja opettajien hierarkia ja auktoriteettien kunnioitus näkyivät myös vapaa-ajalla. Tiukka kuri ja hierarkia näkyvät kuitenkin vielä poliisin kulttuurissa ja tavoissa. (Jansson 2018, 396–397.)

Tiukka hierarkia voi vaikuttaa henkilöstön avoimuuteen ja toimintatapojen kyseenalaistamiseen linjaorganisaation alemmilla portailta. Myös puolustusvoimissa on havaittu ns. ”syväjohtamisen” koulutuskulttuuri, mihin kuuluu enemmän vuorovaikutuksellista toimintaa. Tällöin myös tämän organisaation hierarkian alemmilla portailta on mahdollista saada kehitysideoita toimintaan, joka voi johtaa parempaan lopputulokseen. (Kinnunen ym. 2012, 18–19.)

### 3.8 Aikaisemmat tutkimukset

Alkaessamme työstää opinnäytetyötä, etsimme aikaisempia tutkimuksia aloitejärjestelmään ja aloitetoimintaan viittaavista aiheista. Aihetta on tutkittu aiemmin ja aiheesta on tehty opinnäytetöitä YAMK ja AMK tasolla. Seuraavat neljä opinnäytetyötä sivuavat aloitetoiminnan aihepiiriä.

Riikka Jääskä on tehnyt opinnäytetyön ”Aloitetoiminta ja sen kehittäminen julkishallinnon organisaatiossa”. Työn tutkimuksessa tarkastellaan teemahaastattelujen kautta Hallinnon tietotekniikkakeskuksen (HALTIK) aloitetoimintaa työntekijälähtöisesti. Tutkimuksessa haluttiin selvittää aloitetoiminnan nykytilaa ja kehitystarpeita kohdeorganisaatiossa. Opinnäytetyön tuloksina havaittiin, että henkilöstöllä on positiivinen asenne vasta alkanutta aloitetoimintaa kohtaan ja se nähtiin mahdollisuutena parantaa työympäristöä. Ongelmana havaittiin Hallinnon tietotekniikkakeskuksen julkishallinnon byrokraattiset toimintatavat. ”Julkishallinnossa aloitetoimintaan ei ole kovin vankkoja valmiita prosesseja tai perinteitä, joihin voitaisiin aloitejärjestelmän rakentamisessa ja kehittämisessä tukeutua” (Jääskä 2013). Lisäksi ongelmana nähtiin aloiteprosessin epäselvyys sekä monitulkintaisuus. Tutkimuksessa aloitetoiminnan prosessin tärkeäksi tekijäksi nousi johdon sitoutuminen aloitetoiminnan prosessiin. (Jääskä 2013.)

Terhi Kajander on tehnyt opinnäytetyön ”Kohti strategiaa edistävää digiajan aloitetoimintaa”. Kajander kertoo, että työn tavoitteena on ollut parantaa kohdeorganisaationa olleen Stockmannin aloitetoimintaa useammalla osa-alueella. Näitä osa-alueita ovat olleet muun muassa aloitetoiminnan avoimuus, läpinäkyvyys ja henkilöstön osallistumista. Opinnäytteessä kerrottiin, että kehittämistyön tuloksena organisaatiolle syntyi avoin ja läpinäkyvä, digitaalinen aloitekeskustelualusta. (Kajander 2019.)

Nea Ruuskanen on tehnyt opinnäytetyön ”Aloitetoiminta, aloitetoiminnan käyttöönotto kohdeyrityksessä”. Ruuskasen opinnäytetyö on ollut kehittämishanke, jonka tavoite on ollut ottaa aloitetoiminta käyttöön yrityksessä. Kyseisessä yrityksessä ei Ruuskasen mukaan ole ollut aiemmin kokemusta aloitetoiminnasta. Ruuskasen aloitetoiminnan hanke oli toteutettu fyysisen ”ideataulu” työpaikan kahvihuoneeseen. Kyseinen ideataulu soveltui kyseisen yrityksen aloitetoiminnan alustaksi, joka avulla henkilöstö saatuun keskustelemaan avoimesti organisaatioon liittyvistä kehitysehdotuksista. (Ruuskanen 2017.)

Poliisialtakin löytyi jo aiheesta tutkittua tietoa. Kalle Kuronen on tehnyt opinnäytetyön ”Aloite- ja kehittämisjärjestelmä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella: miten työntekijöiden esittämät aloitteet käsitellään, ja miten”. Työn julkaisuajankohta on 10/2019. Kurosen opinnäytetyö on ollut samanaikaisesti työn alla kuin omamme. Työssään Kuronen on selvittänyt, miten Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella aloitteiden käsittely on toteutettu. Tutkimuksessaan Kuronen on myös hankkinut tietoa Puolustusvoimien omasta aloitejärjestelmästä, joka kantaa nimeä ”ALTIKA”. (Kuronen 2019.)

### **3.9 Toiminnan kehittämistä ohjaava lainsäädäntö**

Tutkimme työssämme aloitetoimintaa ja toiminnan kehittämistä ohjaavaa lainsäädäntöä. Suomen lainsäädäntö ei suoraan käsittele aloitetoimintaa, mutta Työturvallisuuslaki ja Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa sivuutetaan aihetta hieman. Työturvallisuuslaissa määritellään työntekijän velvollisuuksista ilmoittaa esimiehelle havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista työympäristössä, jotka voivat aiheuttaa vaaraa (Työturvallisuuslaki 4:19§). Lisäksi Työturvallisuuslaissa määritellään työnantajan velvollisuuksista suunnitella työympäristö turvallisiksi ja reagoida turvallisuusriskeihin



(Työturvallisuuslaki 2:8§). Laissa säädetään siis työn turvallisuuteen liittyvää kehittämistä ja niistä ilmoittamista esimiehelle. Työturvallisuuslaissa käsiteltäviä työturvallisuuteen liittyviä toimenpiteitä ei voi kuitenkaan niinkään rinnastaa tässä opinnäytetyössä käsiteltävään aloitejärjestelmään. Työturvallisuuteen liittyvät asiat vaativat enemmän välittömiä ratkaisuja ja toimenpiteitä paikan päällä, eikä aloitejärjestelmä niinkään sovellu tähän. (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.)

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa on menettelytapalaki, jossa määritellään henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa henkilöstövoimavarojen suunnitteluun. Laki mahdollistaa henkilöstölle mahdollisuuden tehdä aloite yhteistoiminnan aloittamisesta, johonka työnantajan tulee reagoida. Lain tarkoituksena on edistää valtion viraston vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa, mutta ei suoranaisesti kuitenkaan liity opinnäytetyössä käsiteltävään aloitejärjestelmään. (Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 1233/2013.)

## 4 PROJEKTIN JA SEN AIHEEN ARVIOINTI

### 4.1 SWOT-analyysi projektistamme

Suunnittelimme projektia useammalla eri menetelmällä. Yksi näistä oli SWOT-analyysi, mikä osoittautui hyvinkin tehokkaaksi tavaksi saada esille aiheeseen liittyen objektiivisen näkökulman projektin vahvuuksista, mahdollisuuksista, heikkouksista sekä uhista. Näiden avulla pystymme kohdentamaan projektin kulkua oikeaan suuntaan, sekä ottamaan edellä mainittujen neljän näkökulman avulla huomioon laajalti aiheen näkökentän.

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Halu kehittää omaa työtä.</li> <li>- Aihe ajankohtainen.</li> <li>- Vaikkei kehitysideoita aiheuttaisi muutoksia toimintaan, niin ne voivat kuitenkin aiheuttaa keskustelua työyhteisössä.</li> <li>- Haastaa työntekijöitä</li> </ul>	<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Madaltaa kynnystä aloitteiden tekoon, joissa tällä hetkellä hierarkia hidasteena</li> <li>- Helpottaa aloitteiden tekoa</li> <li>- Hyvän aloitteen tekijän palkitseminen</li> <li>- Työntekijöiden motivointi, kun voi kehittää omaa työtä</li> <li>- Poliisin kehittämistyön yhtenäistäminen</li> </ul>
<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poliisissa ei ole kokemusta vastaavanlaisesta järjestelmästä</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aloitteiden ruuhkautuminen</li> <li>- Järjestelmä jää käyttämättä</li> <li>- Jos järjestelmä vaikeuttaa aloitteiden tekoa</li> <li>- Aihe liian laaja tutkittavaksi opinnäytteenä</li> </ul>

#### 4.1.1 Vahvuudet

Projektimme vahvuuksiksi valitsimme oheisessa taulukossa olevat määritelmät. Seuraavassa avaamme myös hieman niitä asioita, minkä vuoksi koimme, että juurikin nämä asiat ovat syytä nostaa esille, kun puhumme aloitejärjestelmästä osana toiminnan kehittämistä. Ensimmäisenä asiana tuli halu kehittää omaa työtä. Tämä ylläpitää

mielenkiintoa omiin työtehtäviin sekä sen toimintakenttään. Jotta tämä toteutuu, niin siihen pitää olla myös jokaisella lähtökohtaisesti mahdollisuudet. Mahdollisuuksien rajaaminen vähentää motivaatiota omaa työtä kohtaan, joka vaikuttaa myös lopulta työn laatuun.

Aloitejärjestelmä ideana on mielestämme myös ajankohtainen. Tämä sen vuoksi, että maailma digitalisoituu ja teknologian kautta pyrimme myös saamaan itsellemme apuvälineitä, joilla pyrimme saamaan mahdollisimman paljon tietoa käsiteltyä mahdollisimman tehokkaasti. Aloitejärjestelmä itsessään luo mahdollisuudet siihen, että tietoa saadaan vietyä organisaatiossa alhaalta ylös. Kaikki tieto itsessään ei kulkeudu verbaalisesti ylimmän johdon tietoon, jolloin tämä havaintotieto voitaisiin käyttää hyväkseen toiminnan kehittämiseksi. Aloitejärjestelmä luo edellytykset sille, että tieto kulkeutuu ilman välipysäkkejä ja esteitä suoraan henkilölle, jolla on valtuudet käsitellä kyseinen asia. Suuressa organisaatiossa kaikille ei myöskään ole selvää se, että kuka on kyseinen henkilö, joka vastaa juurikin siitä osa-alueesta, jolle haluaisi luoda oman kehitysidean. Jo tämän esiselvityksen tekeminen saattaa olla jo monelle se kynnyks, minkä vuoksi asioita ei halua lähteä viemään eteenpäin.

Lähtökohtaisesti aloitejärjestelmä ei toimi sillä oletuksella, että kaikki aloitteet olisivat menestyksellisiä ja, että jokaisen aloitteen avulla saavutettaisiin jotain merkittävää. Aloitejärjestelmässä kuitenkin haetaan niitä epäkohtia, mihin voitaisiin hakea jonkinlaista ratkaisua. Jo pelkkä epäkohdan esille tuominen on jo osa sitä ratkaisua. Ratkaisuiden tekemiseksi tarvitaan kuitenkin monesti eri näkökulmia ja kokonaisuuksien hahmottamista. Itse epäkohdan havainnoitsija voi mahdollisesti nähdä vain yhden näkökulman asiasta. Samassa asiassa voi kuitenkin olla useampia näkökulmia piilossa, jotka eivät kaikki avaudu itse kyseisen havainnon tekijälle. Tämän vuoksi aloitejärjestelmän vahvuutena voidaan nähdä se, että epäkohta nostetaan pinnalle, jotta yhdessä sen ratkaisun eteen voidaan tuoda ehdotuksia ja valita niistä se paras tai mahdollisesti yhdistellä niitä.

Aloitejärjestelmä voi toimia osana viestinnän työkalua myös, vaikka jokaisesta aloiteideasta ei tulisikaan menestyksestä uutta innovaatiota. Aloitejärjestelmä voisi toimia motivaattorina osittain siinä, että jokainen lähtisi itse miettimään tietoisesti sitä näkökulmaa, että miten jokin epäkohta voitaisiin saada toimimaan paremmin tai korjattua kokonaan. Tämä laittaa siis itse aloiteidea pohtivan haastamaan itseään ja miettimään käytettävissä olevan tiedon analysointia ja pohtimaan niiden avulla lopullista ratkaisua epäkohdan parantamiseksi.

### 4.1.2 Heikkoudet

Heikkouksia pohtiessamme ensimmäisenä ja päällimmäisenä mieleen tuli se, että millä tavoin aloitejärjestelmä palvelee poliisiorganisaatiota, joka ei ole joustavimmasta päästä sen hierarkian huomioon ottaen. Aloitejärjestelmä ohittaa tai antaa siihen mahdollisuuden, että kehitysidean eteenpäin vieminen voidaan hoitaa kertomatta siitä lähiesimiehelleen. Organisaation sisäisillä ohjeistuksilla voidaan kuitenkin määritellä toimintaohjeet aloitejärjestelmän käyttämiselle. Yhtenä vaihtoehtona voi myös olla se, että välissä vaaditaan lähiesimiehen hyväksyntä, jotta aloite saadaan ohjattua sen lopulliselle käsittelijälle.

### 4.1.3 Mahdollisuudet

Mahdollisuuksina nousi heti ensimmäisenä esille, että valmis aloitejärjestelmä produktina voisi madaltaa kynnystä kehittämisideoiden keksimiselle ja niiden eteenpäin viemiselle. Aloitejärjestelmän automaattinen reitti luo puitteet sille, että tieto löytää oikean reitin aloitteen käsittelijälle. Poliisin hierarkkinen linjaorganisaatio voidaan myös nähdä hidasteena, jonka vuoksi aloitejärjestelmä ei vaatisi erikseen useampaa hyväksyttäjää aloitteen eteenpäin viemiselle.

Hyvin suunniteltu alusta helpottaisi aloitteiden tekoa, mikä säästäisi myös aikaa muilta töiltä. Lisäksi nämä asiat tulisi dokumentoitua järjestelmiin, eivätkä jäisi vain hiljaiseksi tiedoksi, joka ei lopulta tavoittaisi omaa kohderyhmäänsä. Onnistunut lopputulos palkitsisi myös tekijäänsä. Palkitsemisen muotoja on olemassa niin monta kuin tekijöitäkin. Jo pelkkä sanallinen palaute saattaa motivoida ideoimaan ja löytämään epäkohtia lisää näiden asioiden parantamiseksi. Palkitseminen voi myös olla materiaa, mutta tärkeintä on kuitenkin, että jokaisen panosta tässäkin osassa arvostetaan. Omalla tapaa palkinto voi olla myös aloitteen antajan kehitysidean käyttöön ottaminen työyhteisössä.

Tärkeää on antaa mahdollisuus siihen, että löytää ideoita, joiden avulla omaa työtään voi helpottaa ja tehostaa. Tämä asia motivoi varmasti jokaista ja auttaa jaksamaan töissä. Aloitejärjestelmä voidaan nähdä myös mahdollisuutena siihen, että poliisitoiminnan alueelliset, epätoivotut erot voidaan yhdenmukaistaa ja sitä kautta taata se, että poliisityötä tehdään ja sille luodaan samanlaiset puitteet niin Pohjois-Suomessa kuin Pääkaupunkiseudulla. Aloitejärjestelmä myös on väline yhdenmukaistaa poliisitoiminnan kehittäminen osana perinteistä mallia.

#### 4.1.4 Uhat

Yhtenä uhkana järjestelmällä koimme sen, että aloitejärjestelmää aletaan käyttää massoittain, jolloin käsittelijät eivät kerkeä purkamaan kehitysideoista syntynyttä ruuhkaa. Kynnys aloitteen tekemiselle pitää kuitenkin olla sopiva ja idea valmiiksi perusteltu, jotta sen voi ottaa käyttöön. Päinvastainen uhkakuva voi olla myös se, että järjestelmää ei tulla hyödyntämään siinä laajuudessa kuin se on suunniteltu. Ennen laajentamista hankkeen pilotointi voisi tulla kyseeseen, jolloin sen kannattavuutta voitaisiin kokeilla pienemmässä ympäristössä.

Järjestelmän tulee soveltua siihen, että ideat saadaan tehokkaasti eteenpäin ja käyttäjä kokee tämä tekemisen nopeaksi ja hyödylliseksi. Mikäli järjestelmä suunnitellaan raskaaksi ja vaikeaksi, niin se ei anna myöskään tekijöille motivaatiota suunnitella kehitysideoita järjestelmän kautta. Koimme myös, että aloitejärjestelmän suunnittelu voi olla ongelma osana opinnäytetyötä sen laajuuden vuoksi. Tämän takia päädyimme ratkaisuun, jonka vuoksi suunnittelimme aloitejärjestelmän toimintatapaa, emmekä suunnittele esimerkiksi sen visuaalista tai ohjelmistollista puolta. Opinnäytetyön produktiksi suunnittelemme prosessikaavion, joka kuvastaa aloitejärjestelmän suunniteltua prosessia.

## 4.2 PBL-aivoriihi

Käytimme projektiimme liittyen apuna PBL-aivoriihtä (Problem-Based Learning), josta saimme suuntaa antavia ideoita työhömmme. Aivoriihen tarkoituksena oli saada projektin ulkopuolisilta henkilöiltä erilaisia näkökulmia ja kommentteja aiheeseemme liittyen. PBL-aivoriihen ryhmä koostui Poliisiammattikorkeakoulun opiskelijoista. Emme kertoneet tähän osallistuville henkilöille työmme tutkintakysymyksiä emmekä aiheesta sen tarkemmin. Kysyimme tähän aivoriiehen osallistuvilta ryhmältä, että mitä heille tulee mieleen aloitejärjestelmästä.

Ryhmän mielestä huomioon pitäisi ottaa asia, että miten aloite tehdään kyseisessä järjestelmässä ja millä alustalla järjestelmä olisi, sekä minne aloitteet menevät. Lisäksi aihetta tulisi tarkastella ryhmän mielestä myös teknologisesta, ekologisesta ja taloudellisesta näkökulmasta. Teknologisesta näkökulmasta ajateltuna järjestelmän pitäisi olla nykyaikainen ja palvella tarkoitustaan myös tulevaisuudessa. Ekologisesta näkökulmasta tarkasteltuna projekti ei saisi tuottaa liikaa paperityötä, joten järjestelmän

tulisi mieluiten oltava digitaalisessa muodossa. Taloudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna aloitejärjestelmä tulisi saada käyttöön mahdollisimman laajasti, jolloin aloite järjestelmä maksaisi siihen kuluvat resurssit takaisin ajan kuluessa. Työryhmä nosti esiin myös idean, että miten aloitejärjestelmän tuloksia tulisi mitata.

Ryhmä otti huomioon myös aloitejärjestelmän sosiaalisen merkityksen. Järjestelmä voisi edesauttaa avoimemman työympäristön kehittämisessä ja madaltaa aloitteiden tekemisen kynnystä. Järjestelmä tulisi esitellä työyhteisölle positiivisessa valossa, jolloin järjestelmästä jäisi heti alkuun positiivisempi kuva, eikä sitä koettaisi esimerkiksi ylimääräiseksi työtehtäväksi ja turhaksi järjestelmäksi. Lisäksi ryhmä esitti hyvänä huomiona, että aloitejärjestelmällä saadaan ratkaisuja ongelmiin, niin myös tämän lisäksi tehtyä sellaisia asioita paremmin, mitkä eivät ole vielä ehtineet kehittymään ongelmiksi. Eli järjestelmän avulla olisi mahdollista saada myös kehitysideoita asioista, jotka voitaisiin jonkun mielestä tehdä paremmin, vaikka kyseinen asia toimisikin.

## **5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **5.1 Haastatteluiden suunnittelu**

Ennen haastatteluita suunnittelimme haastatteluun sopivia kysymyksiä perustuen projektin tutkintakysymyksiin. Kysymyksiä miettiessämme pohdimme, että mihin rajaamme aiheemme, jottei tutkimuksesta tule liian suppea tai laaja. Halusimme haastateltavilta mahdollisimman paljon kokemusperäistä tietoa, siitä millä tavoin kehittämisideoita on käsitelty organisaatiossa.

Pyrimme pitämään kysymykset tarkasti aiheeseen liittyvinä, mutta silti avoimina kysymyksinä, jottei haastateltavaa johdateltaisi aiheeseen liittyen. Katsoimme parhaaksi haastattelumuodoksi keskustelunomaisen teemahaastattelun, jotta saisimme haastateltavilta uusia näkökulmia liittyen aiheeseen. Keskustelussa ilmi tulleiden asioiden jälkeen voimme kysyä tarkentavia kysymyksiä näihin liittyen.

### **5.2 Tiedonkeruu Helsingin ja Lounais-Suomen poliisilaitoksilla**

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruuta varten haastattelimme Loimaan sekä Helsingin poliisiasemilla työskenteleviä henkilöitä. Haastattelumetodiksi valitsimme puolistruktuurin, eli teemahaastattelun. Otantaamme valitsimme asemilta haastateltavaksi miehistöstä, alipäällystöstä sekä päällystöstä. Heidän lisäksi saimme Helsingin poliisilaitoksen viestintäasiantuntijalta sähköpostikyselyn kautta vastaukset samoihin kysymyksiin. Teemahaastattelut ja kysely toteutettiin tasapuolisesti kaikille anonyymina.

Muodostimme haastattelusta muutaman, laajemman kysymyksen, joihin haastateltavat vastasivat. Kysymyksillä pyrittiin saamaan vastaus siihen, että miten laitoksilla on toteutettu kaikkia osallistava kehittämisideoiden eli aloitteiden tekeminen, vai onko ollenkaan? Lisäksi haimme vastausta siihen, että kokevatko he, että aloitteiden tekemiselle olisi suunnattu oma järjestelmä, jonka kautta aloitteet voitaisiin ottaa vastaan ja käsitellä. Tiedustelimme myös, että mikä on ollut laitosten palkitsemiskulttuuri aloitteiden keksijöiden parissa. Teemahaastatteluissa haastateltavalla oli vapaa kerronta aihepiiriin liittyen ja vastaukset kirjoitettiin ylös muistiinpanoihin.

Kysyimme haastatteluissa haastateltavilta seuraavat kysymykset:

- 1. Miten laitoksella on toteutettu kehittämisideoiden tekeminen henkilöstön osalta, vai onko ollenkaan?*
- 2. Onko hyvän ja toteutuneen idean keksijää ollut mahdollista palkita millään tavalla?*
- 3. Miten henkilöstöllä pitäisi olla mahdollisuus kehittää poliisitoimintaa mielestäsi?*
- 4. Koetko, että kehittämisideoille olisi syytä luoda oma alusta, minne henkilöstö voisi lisätä omia kehittämisideoitaan? Millainen tämän alustan pitäisi mielestäsi olla?*

### **5.3 Haastatteluiden analyysi**

Haastatteluista tuloksista selvisi, että Helsingin poliisilaitoksella on Sinetissä erillinen Webropol-lomake, jonne on luotu alusta kehittämisideoille. Työharjoittelun aikana tapahtuneiden havaintojen sekä haastatteluissa tulleiden tietojen perusteella tätä järjestelmää ei ole kuitenkaan jalkautettu henkilöstön pariin kunnolla. Loimaan poliisiasemalla eikä Lounais-Suomen poliisilaitoksella vastaavanlaista järjestelmää ei ole luotu.

Haastattelut osoittavat, että niin Helsingin kuin Lounais-Suomen poliisilaitosten yhteinen käytäntö mahdollisten kehittämisideoiden osalta on ollut se, että aloitteet annetaan tiedoksi aina omalle lähiesimiehelleen. Lähiesimiehen harkinnan alla on se, että lähdetäänkö ideaa jalostamaan eteenpäin. Mikäli idean vaikuttavuusalue on laajempi kuin poliisiasemakohtainen, niin siinä tapauksessa aloite tehdään kirjallisena suoraan päällystötason henkilölle.

Haastatteluissa tuli ilmi, että molemmilla poliisiasemilla koetaan tarpeelliseksi, että aloitteiden tekemiselle olisi oma alusta luotuna, jonne ideat dokumentoitaisiin. Helsingin osalta viestinnästä tiedettiin, että alusta on jo luotuna, mutta minkäänlaista kokemusperäistä tietoa sen käytöstä tai tuloksista emme saaneet. Helsingissä haastatellun rikoskomisarion mukaan hän ei ole tietoinen järjestelmän olemassaolosta, eikä hän ole



henkilökohtaisesti tällaista käyttänyt työssään. Hyötyinä aloitejärjestelmässä nähtiin se, että aloitteet tulisi dokumentoitavaksi.

Vanhemman konstaapelin haastattelussa tuli ilmi se asia, että joissakin määrin parannusehdotuksia on viety eteenpäin, mutta asiaan ei ole myöhemmin enää palattu. Järjestelmän ohittaminen esimies hierarkian jakoi kyselyissä osittain mielipiteitä. Päällystön sekä alipäällystön haastateltavat eivät kokeneet sitä ongelmana, mutta haastateltu vanhempi konstaapeli mainitsi, että päällystö saattaa kokea asian niin, että heidän ”varpailleen astutaan”.

### **5.3.1 Aloitejärjestelmän toimintaperiaate**

Haastatteluissa tuli ilmi useita ehdotuksia siitä, että minkälainen aloitejärjestelmän tulisi olla. Keskeisimpänä asiana kaikkien organisatoristen asemien omaavien haastateltavien mukaan järjestelmä tulisi suunnitella helpokäyttöiseksi sekä yksinkertaiseksi käyttäjäkunnalle.

Vanhempi konstaapeli esitti, että alusta ja sen aloitteet voisivat tulla kaikkien nähtäväksi, mutta muille ei pitäisi antaa mahdollisuutta kommentoida jo julkaistuja aloitteita. Vaihtoehtoksi hän esitti, että järjestelmässä voisi hyödyntää sosiaalisesta mediastakin tuttua ”peukuttamista”. Tällä peukuttamisella suuret massat voisivat antaa hyväksynnän aloitteelle. Loimaan poliisiaseman päällystö sekä alipäällystön haastateltavat olivat myös sitä mieltä, että järjestelmä olisi avoin muillekin. Alipäällystön edustaja lisäsi kuitenkin, että avoimuus kohdennettaisiin juuri aloitetta koskevaan kohderyhmään.

Mikäli aloite on vain asemakohtainen, niin siinä tapauksessa tieto olisi rajattu vain aseman henkilökunnalle. Mikäli taas aloite koskisi valtakunnallisesti kaikkia poliisiasemia, niin silloin aloite voitaisiin nähdä avoimena jokaisella poliisiasemalla. Tätä perusteltiin alipäällystön osalta sillä, että liian laaja kohderyhmä saattaisi tuoda esille epäasiallista kommentointia.

Loimaan päällystön sekä alipäällystön haastateltavat kertoivat, että heidän mielestään jokaisen tulisi tehdä aloite omalla nimellään eikä anonyymisti. Näin aloitteiden tekijän on mahdollista nähdä se, kuka aloitteen on kirjannut järjestelmään. Loimaan haastateltava

komisario totesi myös, että mahdollisuus omalla nimellä kommentointiin aloitteissa vähentäisi epäasiallisuutta alustalla.

Helsingin poliisilaitoksen haastateltava rikoskomisario kertoi, että järjestelmän tiedonkulku tulisi tehdä automaattiseksi siltä osin, että aloitteen tekijän ei tarvitsisi tehdä selvitystyötä sen eteen, kenelle tehty aloite siirtyy käsiteltäväksi. Rikoskomisarion mukaan aloitteille tulisi olla omat vastuualueet sekä käsitelijänä oleva toiminnanjohtaja tai hänen sijaisensa. Lisäksi hän mainitsi, että aloitteen tekemisen yhteydessä pitäisi olla selvillä seuraavat kolme asiakokonaisuutta.

Ensimmäisenä kokonaisuutena pitäisi olla selvillä havaittu ongelma. Selvityksestä pitäisi tulla ilmi havaitun ongelman laajuus, sen objektiivisuuden ja subjektiivisuuden suhde aloitteen tekijän näkökulmasta, missä kyseinen ongelma on havaittu ja miten laajalti kyseinen ongelma on havaittu. Laajuus tarkoittaa, että onko kyseessä asemakohtainen vai siitä laajempi kokonaisuus. Toisena asiakokonaisuutena aloitteen teon yhteydessä pitäisi selvittää se, että mikä on ongelmalle esitetty ratkaisu. Kolmas asiakokonaisuus olisi se, että minkä seurauksen kyseinen ratkaisumalli tuottaa, sekä mihin tämän tiedonarvion seuraus perustuu.

Helsingin poliisilaitoksen rikoskomisario sekä viestinnän asiantuntija toi esille myös objektiivisuuden korostamisen. Rikoskomisario totesi, että tiedolla ei ole hierarkiaa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että aloitetta on tarkasteltava idea edellä, eikä antaa henkilön organisatorisen aseman vaikuttaa aloitteen menestymiseen. Mikäli aloite on varteenotettava ja toteuttamiskelpoinen, niin tämä pitäisi ottaa huomioon organisatorisesta asemasta riippumatta. Sillä ei pitäisi siis olla merkitystä, että onko aloitteen tehnyt asemassa nuorempi konstaapeli vai päällystön edustaja.

Helsingin poliisilaitoksen viestintäasiantuntija kertoi myös, että on tärkeää jokaiselle organisaation jäsenelle antaa mahdollisuus tuoda heidän ajatukset ja näkemykset esille. Perusteluina hän kertoi, että tämä sitouttaa henkilöstöä, kun he kokevat, että heillä on asiassa sananvaltaa ja heidän ajatuksilleen ja ammattitaidolle annetaan arvoa. Viestintäasiantuntija kertoi myös, että suunnitelmassa isoja muutoksia työyhteisössä, tulisi ottaa myös suorittavan portaan mielipide huomioon. Hän mainitsi, että muutoksiin suhtaudutaan toisinaan negatiivisesti, jos muutoksia ei ole perusteltu riittävästi tai kohderyhmää ei ole sitoutettu muutokseen tarpeeksi. Tämän vuoksi on tärkeää, että

muutoksissa jokainen, ketä asia koskee, niin hänen mielipiteensä ainakin kuullaan mahdollisuuksien mukaan. Viestinnän asiantuntija mainitsi, että hierarkialla on oma paikkansa organisaatiossa. Hän perusteli, että muun muassa poliisin operatiivisissa tilanteissa on tärkeää, että hierarkia otetaan vakavasti. Tällöin johtosuhteiden määrittely on oltava jokaiselle tehtävällä olevalle selkeä.

Loimaan poliisiaseman kaikki haastateltavat toivat näkemyksensä esille siinä, että millä tavoin järjestelmä tulisi näkyväksi sen käyttäjille. Kaikki ottivat esille sen, että järjestelmän pikakuvake pitäisi olla löydettävissä Sinetistä, joka on poliisissa valtakunnallisessa käytössä oleva sivusto. Sinetissä järjestelmä saisi varsin hyvin näkyvyyttä, sillä se on yleisesti jokaisen poliisin työkaluna ja oikopolkuna poliisin käyttämiin järjestelmiin sekä tiedotuksessa hyvinkin tärkeä kanava. Loimaan alipäällystön haastateltavalta tuli myös ehdotus, että tulevaisuudessa aloitejärjestelmästä voisi kehittää mobiililaitteille soveltuvan ohjelmiston.

Poliisissa on otettu yhä enemmän mobiililaitteiden ominaisuuksia käyttöön erilaisissa järjestelmissä sekä tiedonkulun parantamiseksi. Tämä tukisi juurikin sitä, että ulkona toimistostaan työskentelevän poliisin ei tarvitsisi palata aina sisätiloihin, jotta asian saisi dokumentoitua järjestelmiin. Lisäksi Loimaan alipäällystön edustaja ehdotti, että alustalle voisi luoda otsikointikentän, tekstikentän vapaalle kerronnalle esitellystä ideasta. Lisäksi käyttäjä voisi valita ohjelmasta, että onko kyseessä valtakunnallinen vai asemakohtainen aloite.

Loimaan päällystön haastateltava ehdotti näiden lisäksi vielä, että valittavaksi voisi lisätä poliisilaitoksen ja asemalla työskentelevän ryhmän kohderyhmäksi. Lisähuomiona hän mainitsi vielä, että järjestelmästä olisi hyvä etsiä jo aiemmin ehdotetut kehitysideat, jotta järjestelmään tulevien mahdollisten samoista aiheista tehtyjen aloitteiden kerrostuminen voitaisiin estää. Tähän työkaluna ehdotettiin, että järjestelmässä voisi olla etsintätoiminto, jonka avulla voisi rajata aiheita teemoittain tai hyödyntää asiasanahakemistoa.

Haastateltu vanhempi konstaapeli täydensi, että alustan toimintaan voisi lisätä mahdollisuuden seurata aloitteen kulkua järjestelmässä. Tähän hän vielä lisäsi, että järjestelmässä tulisi olla mahdollisuus seurata, että onko aloitteeseen reagoitu. Tärkeäksi hän koki myös, että aloitteen tekijälle tulisi jokaisesta tehdystä aloitteesta oma palaute. Tärkeänä hän piti kuitenkin, että järjestelmän oma tarkoitusperä tulisi säilyttää, eikä

järjestelmää käytettäisi mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin aloitteiden tekemiseen ja niiden käsittelyyn.

Loimaan alipäällystön haastateltava mainitsi, että uuden järjestelmän ei tarvitsisi poistaa nykyistä käytäntöä aloitteiden ja ideoiden tekemisessä, vaan tulla vanhan käytännön rinnalle. Hän lisäsi, että järjestelmän tuomana etuna voisi nähdä uskalluksen lisääntymisen aloitteiden tekemisessä. Aloitejärjestelmä voisi madaltaa kynnystä kehitysideoiden tekemiselle.

Loimaan päällystön ja alipäällystön edustaja toi esille ajatuksen, että järjestelmän voisi yhtenäistää laitosten välillä olevia tapoja, mikä kaventaisi toimintatapaeroja poliisiasemien välillä. Lähtökohtaisesti palvelun poliisissa pitäisi olla samanlaista kaikkialla Suomessa. Lisäksi hän mainitsi, että järjestelmä pitäisi suunnitella niin, että sitä voisi käyttää tietoturvallisesti. Hän ehdotti lisäksi, että järjestelmän voisi sulauttaa osaksi muita poliisin tietojärjestelmiä.

### **5.3.2 Palkitseminen osana aloitteiden tekoa**

Osana haastattelua tiedustelimme asemilla palkitsemisen kulttuuria. Helsingin poliisilaitoksen viestinnän asiantuntijan haastateltava kertoi, että laitoksen kulttuuri palkitsemisessa on hieman epäselvä. Lisäksi Helsingin poliisilaitoksen haastateltu Rikoskomisario mainitsi, ettei hänen tietoonsa ole tullut ketään, jota olisi palkittu hyvän idean keksimisestä työyhteisössä.

Viestinnän asiantuntija nosti esille ajatuksen, että palkitseminen työyhteisössä voisi aiheuttaa ”kränää” työntekijöiden keskuudessa. Tärkeimpänä asiana hän piti sitä, että henkilöstö tuntee, että heidän ideoitaan ja ajatuksiaan arvostetaan. Kannustamisen kulttuuria pitäisi kuitenkin organisaatiossa pystyä kehittämään alaisten, esimiesten sekä kollegoiden keskuudessa. Loimaan poliisiaseman haastateltavat vastasivat kaikki kielteisesti sille, että poliisin organisaatiossa palkitsemisen kulttuuriin ei kuulu hyvän idean keksijälle rahallinen palkinto. Alipäällystön ja päällystön edustajilta tuli kuitenkin ideoita, että porkkanana hyvän idean keksimisestä voisi käyttää esimerkkinä uutisointia tai jotain muuta asiaa, mikä motivoisi jokaisen kehittämään toimintaa.

## 6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Johtopäätökset haastatteluiden tuloksista

Viiden haastateltavan avulla saimme hyvinkin kattavan analyysin siitä, millä tavoin Lounais-Suomen sekä Helsingin poliisilaitoksella toiminnan kehittämistä ja osallistamista tältä osin on toteutettu. Lisäksi saimme hyvin innovatiivisia ratkaisuja sen suhteen, että millä tavoin näitä arvoja voisi jatkossa kehittää. Neljä viidestä haastateltavasta mainitsi, että eivät ole tietoisia aloitejärjestelmän olemassaolosta eivätkä ole tällaista käyttäneet koskaan poliisiorganisaation sisällä.

Helsingin haastateltavan viestintäasiantuntijan mukaan Helsingin Poliisilaitoksella on Webropol-alusta, minne tarkoituksena on ollut vastaanottaa kehitysideoita. Tämän alustan toimintaperiaatteisiin ja sen aktiivisuuteen emme kuitenkaan saaneet kokemusperäistä tietoa. Lisäksi havaintotiedustelujen perusteella ja suuren osan henkilökunnasta tietämättä asiasta mitään voidaan johtopäätöksenä huomioda, että järjestelmää ei ole onnistuttu jalkauttamaan laitoksen kesken.

Haastatteluista saadun tiedon mukaan henkilöstö kokee, että aloitteiden ja parannusehdotuksien tekemiseen tarkoitettulle alustalle olisi kysyntää. Tältä osin meidän opinnäytetyömme loppuproduktista kehitimme oman produktin, mikä vastaa tätä tulevaisuuden aloitejärjestelmäksi kutsuttua toimintoa. Itse produktin suunnittelimme prosessikaavioksi, mikä vastaa poliisiorganisaatiolle suunnitellun aloitejärjestelmän toimintaperiaatetta. Otimme haastatteluiden analyysistä saadut tuotokset huomioon toimintaperiaatetta suunniteltaessa. Toimivan ja jalkautetun aloitejärjestelmän avulla uskomme myös, että se laskisi kynnystä aloitteiden tekemisen osalta. Yhdessä haastattelussa tuli ilmi se asia, että linjaorganisaation tuoman hierarkian mukainen toimintaperiaate voinee vaikuttaa joiltakin osin siihen, että kehitysideat suorittavalta portaalta voivat jäädä puolitiehen.

Ennen haastatteluita yhdyimme ajatukseen, että poliisiorganisaatiossa palkitsemisen kulttuuriin ei kuulu raha. Uskomme kuitenkin, että jonkinlaisen motivaattorin luominen osaksi aloitejärjestelmää auttaisi optimoimaan työyhteisössä havaittujen tiedostettujen ongelmakohtien tuomista esille ja motivoisi heitä miettimään jo itse toimintaratkaisua näille ongelmille.

Poliisiorganisaatio on suuri toimija, jonka useat työntekijät havaitsevat päivittäin asioita, joita jokainen tulee pohtineeksi, että miksi näitä ei voitaisi tehdä paremmin tai fiksummin. Tätä kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi. Vaikka asia voi tuntua merkityksettömältä juurikin jonkun yhden henkilön osalta, mutta mikäli sillä saavutetaan valtakunnallinen muutos, niin aloitteen kautta voidaan tehdä jopa merkittäviä tuloksia.

Onnistuneiden aloitteiden kautta tehtyjä onnistumisia voidaan mitata monella tavalla. Näitä asioita voivat olla toimintakulttuurin tai tapojen muuttaminen ja yhdenmukaistaminen. Nämä asiat voivat merkitä paljon säästöjä niin rahassa kuin resurssien hyödyntämisessä. Toiseksi poliisissa työturvallisuuden osuutta päivittäisessä toiminnassa ei voida aliarvioida. Näillä huomiolla työturvallisuuden parantamiseksi ja sitä kautta aloitteiden tekemiseksi voidaan tehdä merkittäviä parannuksia sen eteen, jotta jokaisella poliisilla olisi entistä turvallisempi ympäristö toimia. Näitä parannusehdotuksia voivat olla muun muassa toimintatapoihin tai varusteisiin liittyvät ajatukset.

## **6.2 Johtopäätökset aikaisemmista tutkimuksista ja kirjallisuudesta**

Erilaisten yritysten ja organisaatioiden kehitystoiminnasta ja innovoinnista löytyi useita niitä käsitteleviä kirjallisia teoksia. Henkilöstön osallistamista sekä erilaisia kehittämisen menetelmiä pidetään tärkeänä yritysten sekä julkisen sektorin organisaatioissa toimintakulttuurissa. Henkilöstön voimavarojen hyödyntäminen kehittämisessä vaatii kuitenkin avointa työympäristöä, jonka johtoportaahan on luotava.

Toimivan ja hyvin jalkautetun aloitetoiminnan merkitys korostuu organisaatioissa, joissa henkilöstön määrä sekä toiminnan laajuus on suuri, kuten esimerkiksi poliisissa. Tällöin potentiaalisia kehitysideoiden eli aloitteiden antajia on enemmän. Tämän lisäksi suurissa organisaatioissa johtoportaahan on vaikea havainnoida jokaista työn osa-aluetta erikseen, minkä vuoksi on tärkeää, että henkilöstö tuo ehdotuksia yksittäisten toimintatapojen parantamiseksi.

Mikäli poliisi ottaisi käyttöön valtakunnallisesti yhteisen aloitejärjestelmän, niin olisi sen ”myytävä” henkilöstölle motivoivalla ja asiallisella tavalla. Käyttöön otossa olisi tärkeää, ettei henkilöstö kokisi järjestelmää yhdeksi ylimääräiseksi palautekanavaksi, vaan keinoksi tuoda omaa työympäristöä kehittäviä aloitteita esille. Henkilöstön motivoimista voisi

parantaa esimerkiksi antamalla palautetta aloitteen tekijälle hänen antamasta kehitysideasta ja perusteluita siitä, että miksi aloite on hyvä ja toimintakelvollinen tai miksei sitä voida toteuttaa. Tärkeää olisi, että henkilöstö kokee, että heidän ehdotuksensa huomioidaan ja että heillä on mahdollisuus vaikuttaa. Hyvän aloitteen antajalle olisi mahdollista miettiä myös rahallista palkintoa, joka saattaisi innostamaan henkilöstöä pohtimaan, että miten työympäristöä voisi parantaa. Esimerkiksi puolustusvoimien tavalla jakaa rahallisia stipendejä. Aloitetoiminnan siirtäminen digitalisoituun aloitejärjestelmään helpottaisi aloitteiden käsittelyä ja tällöin ne tulisivat dokumentoitua yksinkertaisesti. Poliisi on siirtänyt monia eri toimintojaan sähköisiin järjestelmiin, mutta aloitetoiminnan suhteen kyseistä yhtenäistä järjestelmää ei ole.

## **7 PRODUKTIN TOTEUTUS**

### **7.1 Yleistä**

Suunnittelimme teemahaastatteluiden sekä aikaisempien tutkimusten ja olemassa olevan kirjallisuuden perusteella aloitejärjestelmän prosessikaavion sekä suunnitelman järjestelmän ominaisuuksista. Pyrimme suunnittelemaan järjestelmän ominaisuuksiltaan mahdollisimman helppokäyttöiseksi käyttäjän näkökulmasta. Tarkoituksemme oli kuitenkin tämän lisäksi suunnitella tiedonkulku ja jatkokäsittely mahdollisimman yksinkertaiseksi ja selkeäksi.

### **7.2 Aloitejärjestelmän sijainti ja näkyvyys**

Järjestelmä tulisi olla poliisin omassa sisäisessä verkkoympäristössä poliisin henkilöstön ulottuvilla. Järjestelmässä tulisi ottaa huomioon myös poliisin tietoturvalliset asiat ja turvata salassa pidettävien asioiden käsitteleminen, koska aloitteet voivat sisältää tietoa, jotka on luokiteltu salassa pidettäväksi ja esimerkiksi pitää sisällään poliisin taktiikkaan liittyviä asioita. Järjestelmään tulisi olla helposti havaittavissa olevat linkki poliisin valtakunnallisella yhteiskäyttö sivulla (Sinetti). Näkyvyyttä voidaan parantaa niin, että linkki olisi visuaalisesti hyvin suunniteltu, ettei se hukkuisi muiden sovellusten tai järjestelmien taustalle.

Haastatteluissa tullut myös sellainen näkökulma järjestelmän sijaintiin, että se voitaisiin mahdollisesti sulauttaa jonkun muun järjestelmän sisälle. Tällöin olisi mahdollista käyttää jo tuttua järjestelmää pohjana. Poliisilla on muutenkin tavoitteena integroida järjestelmiä yhteen, joten tämä voisi myös olla yksi vaihtoehto. Poliisiorganisaatiossa on myös suunniteltu uusia järjestelmiä myös mobiiliversioksi ja tämä vaihtoehto olisi mahdollista toteuttaa myös aloitejärjestelmän suunnittelussa.

### **7.3 Aloitejärjestelmän jalkauttaminen**

Kuten kaikissa muissa uusissa käyttönotetuissa järjestelmissä on aluksi tärkeänä asiana sen saaminen kaikkien tietoisuuteen. Järjestelmää tulisi "markkinoida" johdon puolesta henkilöstölle uutena tapana tuoda omia kehitysideoita yleiseen tietoisuuteen ja käsiteltäväksi uusiksi käyttöön otettaviksi poliisitoiminnan kehittämiseksi.



Aloitejärjestelmän tarkoitusta ja sen toimivuutta tulisi esitellä poliisin henkilöstölle esimerkiksi aamupalavereissa, poliisin verkkosivuilla ja poliisin sisäisissä lehdissä ja tiedotteissa. Henkilöstöä tulisi kannustaa etsimään ja havainnoimaan epäkohdista poliisin työssä sekä kannustaa löytämään niihin ratkaisuja ja raportoida niistä järjestelmän kautta eteenpäin.

Järjestelmän käyttöönoton jälkeen tulisi seurata aloitteiden määriä sekä kerätä palautetta järjestelmän toimivuudesta henkilöstöltä. Aloitejärjestelmästä on mahdollista tehdä myös jonkin asteinen pilottiversio ennen järjestelmän lopullista valtakunnallista julkistamista. Järjestelmää tulisi mahdollisesti muokata käyttäjäpalautteen mukaan, mikäli siinä nähdään toiminnallisia ongelmia.

#### **7.4 Aloitejärjestelmä käyttäjän näkökulmasta**

Järjestelmän tulee olla käyttäjän näkökulmasta helppokäyttöinen ja selkeä, jolloin kynnys aloitteen tekemiselle olisi mahdollisimman matala. Järjestelmää suunniteltaessa pitää kuitenkin ottaa huomioon aloitteen jatkokäsittelijän näkökulmasta, eli aloitteen tekijän tulisi kuitenkin kirjata alustavasti, että mihin osa-alueeseen aloite liittyy. Osa-alueita voisi olla esimerkiksi: varusteet, yleiset toimintatavat, työturvallisuutta kehittävät asiat, taloudelliset kehittämiskohteet, liikenne. Aloitejärjestelmä tulisi suunnitella niin, ettei siihen tarvitse erikseen varata aikaa käyttökoulutukseen. Tämä itsessään jo nopeuttaisi järjestelmän jalkauttamista.

Kun aloitteen tekijä saa näytölleen aloitejärjestelmän etusivun, niin silloin ensimmäisenä hänen tulee kirjata kehitysidealle otsikko. Otsikosta tulisi selvittää jo se asia, mistä aloiteideassa on kyse. Tämä helpottaa jatkokäsittelijän roolia siinä, että hän tietää mihin kyseinen aloite liittyy. Lisäksi käyttäjän tulisi valita aloitetta tehdessään aloitteen kohderyhmä, eli onko aloite asemakohtainen, laitoskohtainen vai valtakunnallinen kehitysidea. Tämä voitaisiin visuaalisesti toteuttaa valitsemalla se jonkinlaisen valikon kautta.

Aloitteen kohderyhmän rajaamisen jälkeen tekijän tulisi avata kehitysidea selosteelle tarkoitettuun avoimeen tekstikenttään. Teemahaastattelussa tuli ilmi seuraavanlainen ratkaisu, joka voisi olla toimiva tähän kenttään liittyen. Selosteosiosta tulisi käydä ilmi tekijän havaitsema kehitysidean tai ongelman merkittävyys, sekä miten laajalti kyseinen

asia vaikuttaa toimintaan aloitteen tekijän näkökulmasta. Lisäksi käyttäjän tulee perustella kenttään mahdollinen ja hänen itsensä perusteleva ratkaisu ja miten ehdotettu ratkaisu vaikuttaisi havaitun asian lopputulokseen. Käyttäjän olisi hyvä myös kirjoittaa kenttään asia, että miten laajasti ongelma vaikuttaa toimintaan ja miten laajalti kyseinen ongelma on havaittu työyhteisössä.

Jotta käyttäjä voisi havainnollistaa kehitysidean paremmin, niin järjestelmään tulisi erikseen suunnitella osio, jonka kautta käyttäjä voi ladata liitetiedostona esimerkiksi kuvia tai muita havainnollistavia tiedostoja aloitteen yhteyteen. Jokaisen valintavalikon ja selostusosan yhteyteen tulisi sijoittaa "info-merkin", jonka takaa käyttäjä pääsisi näkemään ne asiat, joita kyseisessä kentässä vaaditaan täyttämään. Näiden asioiden olisi tultava ilmi kentistä, jotta aloitteen käsittely olisi ylipäättänsä mahdollista. Kun aloitekenttien kaikki tieto on kirjattuna järjestelmään, niin tämän jälkeen käyttäjä voi lähettää aloitteen eteenpäin jatkokäsittelijälle painamalla "Lähetä" painiketta. Tällöin aloite tallentuu järjestelmään ja tästä lähtee tieto aloitteen käsittelijälle.

## **7.5 Aloitteiden seuranta**

Käyttäjä voi seurata omia jo valmiiksi tehtyjä aloitteita järjestelmän sivulta. Tämän lisäksi käyttäjän tulisi nähdä myös jo muiden tekemät aloitteet, jotta välttyttäisiin jo samasta ideasta tehdyiltä aloitteilta. Olisi hyvä suunnitella jonkinlainen avainsanahaku, jonka kautta käyttäjä voisi hakea järjestelmästä muiden tekemiä aloitteita. Tämä sen vuoksi, koska käytön jatkuessa järjestelmään voi tulla massoittain aloitteita, joten oikean aloitteen havaitseminen massasta helpottuu tämän avulla.

Kun käyttäjä on lähettänyt oman aloitteensa järjestelmään, niin hän voi nähdä järjestelmästä, että onko aloite mennyt eteenpäin käsittelijälle vai onko käsittelijä vielä ehtinyt ottaa sitä työn alle. Käsittelijä voisi raportoida aloitteen välilehdelle asioita, joita hän on aloitteen eteen tehnyt. Järjestelmän visuaalisuutta voitaisiin parantaa sillä, että järjestelmässä näkyisi tehdyn aloitteen yhteydessä sen tila, joka voisi olla esitetty värikoodeilla, esimerkiksi punainen, keltainen ja vihreä. Punainen valo voisi näkyä niin kauan, kunnes käsittelijä on lukenut aloitteen. Keltainen valo voisi olla niin kauan näkyvissä, kun aloite on käsittelyssä. Kun aloite on käsitelty, niin väri muuttuisi aloitteen kohdalta vihreäksi, jonka jälkeen aloite näkyisi järjestelmässä muille käyttäjille. Aloitteen

tekijän henkilöllisyys ei kuitenkaan tule näkyville jo valmiiksi tehtyjen aloitteiden yhteyteen. Henkilöllisyys näkyy vain aloitteen käsittelijällä.

Haastattelussa tuli ilmi seuraavanlainen idea, jossa toivottiin, että jo valmiiksi tehtyjä aloitteita voitaisiin "peukuttaa" samallailla kuten sosiaalisessa mediassa. Tällä tavoin aloitteen idea voisi kerätä suosiota työyhteisössä. Haastatteluissa tuotiin ilmi myös kommenttien antamisen mahdollisuus aloitteiden yhteyteen muiden käyttäjien toimesta. Mielestämme tämä mahdollisuus ei sopisi järjestelmään ainakaan anonymisti, sillä se voisi luoda järjestelmästä epäasiallisen keskustelufoorumin. Mikäli kommentointimahdollisuus järjestelmään tulisi, niin mielestämme tämän pitäisi ehdottomasti olla omalla nimellä.

## **7.6 Tiedonkulku**

Järjestelmässä tiedonkulku tulee toteuttaa niin, että aloitteen käyttäjän ei tarvitse erikseen selvittää sitä kenelle kyseinen aloite kuuluu. Järjestelmä ohjaisi tekijän aloitteen automaattisesti sille henkilölle, kenelle kyseinen vastuualue kuuluu. Tämä määräytyy sen mukaan, mitä käyttäjä valitsee aloitteen aiheen osa-alueeksi ja onko aloitteen kohderyhmä valtakunnallinen vai paikallinen.

Tiedonkulku käyttäjän ja järjestelmän välillä tapahtuu anonymisti. Järjestelmään ei tallennu muiden nähtäväksi aloitteen tekijän nimeä tai muita tietoja. Aloitteen käsittelijän tulisi kuitenkin nähdä aloitteen tekijän henkilöllisyys, jotta vältetään epäasiallisilta kommenteilta ja lopuksi käsittelijän antama palaute menee oikealle henkilölle. Mikäli järjestelmä olisi täysin anonymi, niin tästä voisi kehittyä epäasiallinen anonymi palautekanava henkilöstön kesken. Oman nimen näkyminen ainakin aloitteen käsittelijälle turvaisi järjestelmän alkuperäisen tarkoituksensa. Aloitteen tekijällä tulisi olla kuitenkin mahdollisuus nähdä aloitetta tehdessään, että kuka on kyseisen idean käsittelijä. Tämä lisäisi luottamusta aloitteen tekijälle aloiteprosessia kohtaan.

Järjestelmään luotujen aloitemäärien suuruudesta riippuu se asia, että pystyykö vastuuhenkilö käsittelemään aloitteita oman työn ohella, vai tarvitaanko siihen erikseen työntekijä tekemään tätä täysipäiväisesti. Aloitteiden käsittelijä on se henkilö, kenet poliisilaitoksen johto asettaa hoitamaan kyseistä tehtävää, ja kenellä on paras kyky hoitaa kyseisen vastuualueen käsitteleviä asioita.

Mikäli aloite pitää sisällään sellaista tietoa, joka ei koko poliisihenkilöstön tietoisuuteen, niin käsittelijällä tulisi olla mahdollisuus estää aloitteen näkyminen avoimesti kaikille. Lisäksi mikäli aloite sisältää muuten salaiseksi määriteltyä tietoa, niin kyseisissä tapauksissa näiden julkisuutta tulee arvioida aina erikseen. Aloitteiden käsittelijöiden tulee kuitenkin aina olla poliisin henkilöstöä ja käsitellä aloitteita luottamuksellisesti.

## **7.7 Palaute aloitteen tekijälle**

Kun käsittelijä on käsitellyt aloitteen, niin seuraavaksi käsittelijä antaa kirjallisen palautteen aloitteen tekijälle. Vaikkei kaikki aloitteet johda toimenpiteisiin tai muutoksiin työyhteisössä, niin palaute on silti tärkeää aloitteen tekijälle. Tämä motivoi aloitteen antajaa jatkamaan toiminnan kehittämistä ja tämä viestii myös sitä, aloitetoiminta otetaan tosissaan ja aloitteisiin reagoidaan. Aloitteen tekijälle ei saa tulla sellaista tunnetta, että hänen kehitystyönsä tulos menisi hukkaan eikä hänen aloitettansa huomioida. Vaikka aloitteita tulisi paljon, niin niihin tulisi silti suhtautua tietynlaisella vakavuudella. Palautteen antamisen merkitys tuli esille myös haastatteluissa ja erityisesti viestinnän asiantuntijan painotti, että palautteen myötä henkilöstö kokisi, että heidän ideoitaan ja ajatuksia arvostetaan.

Palaute tulisi olla sisällöltään objektiivinen sekä kannustaa aloitteen tekijää jatkamaan kehitystoimintaa työyhteisössä. Aloitteen käsittelijä voi palautteessa ottaa kantaa ja perustella aloitteen sisältöä. Aloitteen toteutuskelpoisuus arvioidaan ja mitkä tekijät tähän vaikuttaa sekä mikäli aloite ei ole toteutuskelpoinen niin perusteluita, että miksi ei ole.

## **7.8 Palkitseminen**

Palkitseminen on yksi keino aloitteiden tekemisen kannustamiseen. Tämä kannustaisi henkilöstöä ottamaan huomioon kehitysideoita ja motivoisi tuomaan näitä esille. Haastatteluissa valtaosa haastateltavista oli sitä mieltä, ettei rahallista palkitsemista voisi soveltaa poliisiorganisaatiossa. Polisille rahallisen palkkion antaminen nähtiin epäsovinnaisena tapana palkitsemiselle.

Sen sijaan jonkinlaista tunnustusta voisi käyttää hyvien aloitteiden tekijöille. Heidän ideansa voitaisiin esimerkiksi julkistaa poliisin sisäisissä tiedotteissa. Aloitteet ovat lähtökohtaisesti anonyymejä, mutta tässä vaiheessa aloitteen tekijältä voitaisiin kysyä

hänen mielipiteensä, että haluaako hän, että hänen nimensä julkistetaan asian yhteydessä. Palkitsevaa on myös se, että jokin henkilö onnistuu löytämään keinon ratkaista tai kehittää työssään havaitsemia kehityskohteita. Tämä saattaa nopeuttaa ja helpottaa monen muun työtä, jolloin kiitosta ja palkitsemista voi tulla myös muilta työyhteisön edustajilta.

## 8 POHDINTA

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen kautta saadun tiedon perusteella uskomme, että haastatteluista saatu tieto kuvaa juurikin sitä tilaa, missä Helsingin sekä Lounais-Suomen poliisilaitoksella on käytäntö kehittämisideoiden käsittelyssä. Haastattelemamme henkilöt olivat kaikki kokenutta henkilöstöä ja haastateltavien otanta kattoi kaikki organisaation tasot miehistöstä päällystöön. Lisäksi saimme erikseen viestinnän asiantuntijalta tietoa asiaan liittyen. Henkilöiden organisatorisesta asemasta huolimatta nähtiin kuitenkin se asia hyödylliseksi, että kehitysideoiden käsittelylle tulisi olla erillinen, sille suunniteltu alusta.

Vaikkakin olemme rajanneet tiedonhaun juurikin käsittelemään näiden kahden laitoksen henkilöstöä, uskomme kuitenkin, että sama trendi on käytössä myös muilla Suomen poliisilaitoksissa sekä yksiköissä. Aloitejärjestelmä toteutuessaan voisi yhtenäistää laitosten toimintatapoja ja kulttuureja samanlaisiksi. Tämän vuoksi jokaiselle laitokselle ei mielestämme ole perusteltua suunnitella omaa alustaa, vaan kaikilla poliisiorganisaatioon kuuluvalla tulisi olla samat lähtökohdat sille, että hänen ehdottama kehitysidea käsitellään objektiivisesti aina asia edellä. Helsingin rikoskomisariota siteeraten: ”tiedolla ei ole hierarkiaa” kuvastaa hyvin tavoitetilän, johon jokaisessa työyhteisössä pitäisi pyrkiä. Tähän ei kuuluisi vaikuttaa henkilön organisatorinen asema, vaan kaikkien kuuluisi saada tuoda omat ajatukset ilmoille, sillä työyhteisössä oleva hiljainen tieto on vain rikkaus, kun sen olemassaolo ymmärretään myös ylemmillä tasoilla.

Aloitteiden teemoja ei ole erikseen rajattu, vaan se kattaa kaiken mahdollisen, mitä työntekijä voi omassa työympäristössään vain havaita. Vaikkakin jokin parannusehdotus saattaisi tuntua pieneltä juuri kyseisellä poliisiasemalla. Kuitenkin tämä asia voi olla myös muissa Suomen poliisiasemilla samalla tavalla, jolloin vaikutusten laajuus on moninkertainen siihen nähden, missä kyseinen havainto on tehty.

### 8.2 Arvio kustannuksista

Jos aloitejärjestelmä päätettäisiin lanseerata valtakunnallisella tasolla, niin vaatisi tämä tietenkin jonkinlaista alkupääomaa, jotta ohjelma saataisiin suunniteltua ja toteutettua valmiiksi. Järjestelmän ylläpitokustannukset rajautuisivat pitkälti siihen, että miten paljon

aloitteita järjestelmään tulisi, ja miten paljon näiden aloitteiden käsittelyyn vaadittaisiin käsittelijöiden työaika.

Aloitejärjestelmän luomisessa tarvitaan tietoteknistä taitoa ja osaamista ohjelmiston kehittämisessä. Järjestelmän kehittäminen voidaan tilata poliisiorganisaation ulkopuolelta, jolloin henkilöstökuluja ei tule erikseen poliisille. Tässä tapauksessa kulut koostuisivat ulkopuolisen yrityksen toteuttaman työn laskutuksesta, joka voidaan kilpailuttaa. Järjestelmä tulee kuitenkin kehittää yhteistyössä poliisin kanssa, jotta se saadaan soveltuvaksi poliisin toimintaympäristöön.

Mikäli aloitejärjestelmä luotaisiin osana opinnäytetyöprosessia, niin tämä vaatisi erikseen osaamista ohjelmoinnin osa-alueelta. Lisäksi tämä vaatisi yhteistyötä poliisin järjestelmä- ja hankesuunnittelijoiden kanssa, jotta järjestelmä saataisiin poliisin standardien mukaiseksi tietoturvallisuuden sekä käytettävyyden takaamiseksi. Kustannuksista kun puhutaan, niin on ymmärrettävä myös aloitejärjestelmän tuomat mahdollisuudet myös asian toiselta laidalta. Yksi aloitteen teemoista, kuten aiemmin mainitsimme, voisi olla kustannustehokkuuden parantaminen. Kyseinen teema voisi kattaa kaikki materiaalisista kustannuksista toiminnallisiin prosesseihin, joiden kautta poliisitoimintaa yhtenäistämällä koko maassa voitaisiin saada paljon aikaan merkittäviäkin säästöjä. Näitä asioita voidaan käsitellä tällä hetkellä vain hypoteesina, mutta muilla kilpailevilla aloilla saatua tietoa kentältä voidaan pitää tärkeänä, sillä kyseiset signaalit voivat auttaa johtoa havainnoimaan asioita, joilla voidaan tehdä säästöjä.

### **8.3 Yhteenveto**

Saadun aineiston perusteella havaitsimme, että poliisiorganisaatiossa on tarvetta sähköiselle aloitejärjestelmälle. Henkilöstöllä on olemassa paljon hiljaista tietoa, joka ei nykyisellä tavalla siirry päättäjien tietoon. Aloitejärjestelmä auttaa poistamaan kynnystä ja helpottamaan aloitteiden tekoa, sillä kaikki ideoiden keksijät saavat tasapuolisen mahdollisuuden ilmaista ja tuottaa ideoitaan. Tällöin aloitteet tallentuvat järjestelmiin ja tulevat dokumentoitaviksi, jolloin asiaan voidaan myös palata myöhemmin. Haastatteluiden perusteella henkilöstö olisi mielellään ottamassa järjestelmää käyttöön ja näkee, että järjestelmällä on potentiaalia. Aloitejärjestelmä yhdistää toimintatapoja laitosten kesken, sillä toisessa laitoksessa havaittu, hyvin toimiva toimintatapa voidaan ottaa käyttöön muissakin laitoksissa, mikäli tällä huomataan olevan hyvä vaikutus työn tuloksiin tai tehokkuuteen. Poliisissa on olemassa paljon muilta aloilta siirtynyttä

henkilöstöä, jonka vuoksi muualta saatu tieto on arvokasta ja sitä voidaan käyttää hyödyksi myös poliisiorganisaatiossa.

Mikäli järjestelmä saadaan jalkautettua hyvin ja aloitteen tekijät saavat palautteen annetuista aloitteista ja näkevät näitä mahdollisesti otettavan käyttöön, niin motivoisi tämä jatkamaan toiminnan kehittämistä jatkossakin. Se, että työntekijälle annetaan mahdollisuus parantaa omaa työympäristöään, niin motivoi tämä henkilöä suoriutumaan paremmin työtehtävistä. Aloitejärjestelmä haastaa henkilöstöä rikkomaan juurtuneita toimintatapoja, jolloin asioita tehdään siksi, että se olisi kannattavaa ja järkevää, eikä vain siksi, että niin on aina ennenkin tehty.



## LÄHTEET

Erkamo, Helmi 2017: Aloitetoinnin alkulähteillä, artikkeli Viima sivustolla.

Luettavissa: <https://www.viima.com/fi/blogi/aloitetoiminta-mit%C3%A4-se-on-ja-miten-onnistua> Luettu 18.1.2019.

Erola, Janne 2014: Aloitteiden teko helpottuu, Ruotuväki lehden 1/2014 artikkeli.

Heathfield, Susan 2019: Harness the power of an employee suggestion program. Go beyond the proverbial suggestion box. Luettavissa:

<https://www.thebalancecareers.com/harness-the-power-of-an-employee-suggestion-program-1918931> Luettu 17.1.2020.

Higgins, James 2006: Creative problem solving techniques: the handbook of new ideas for business. New management publishing compano, Florida.

Jansson, Julia & Kari, Markus & Kokkonen, Ilja & Kostiainen, Aura 2018: Muodollisesti pätevä? Poliisiammattikorkeakoulu.

Juuti, Pauli 2011: Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vaasa, JTO-Palvelut Oy.

Kajander, Terhi 2019: Kohti strategiaa edistävää digiajan aloitetoimintaa Luettavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/167774/Kajander\\_Terhi.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/167774/Kajander_Terhi.pdf?sequence=2&isAllowed=y) Luettu 11.1.2019.

Kesti, Marko 2014: Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Finva Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

Kinnunen, Tommi & Herrala, Janne & Perheentupa, Christian & Aalto, Janne & Intke, Pekka & Ohrankämmen, Olli & Halonen Pekka, Pukaralammi, Pauli & Collin, Rami & Hyppönen, Hannu & Pesonen, Jukka & Horila, Jyrki & Lehtonen, Yrjö & Leskinen, Jukka & Westersund, Mikko & Jokitalo, Juha 2012: Johtajan käsikirja, Pääesikunta.

Kuronen, Kalle 2019: Aloite- ja kehittämisjärjestelmä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella. Poliisiammattikorkeakoulu, poliisin AMK tutkinto, AMK-opinnäytetyö. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/261797/KuronenON.pdf?sequence=2&isAllowed=y> Luettu 20.1.2019.

Lintunen, Jenna 2016: Jatkuva kehittyminen on avain menestykseen. Luettavissa: <https://www.tietoakseli.fi/blogi/liiketoiminnan-kehittaminen/jatkuva-kehittyminen-on-avain-menestykseen/> Luettu 17.1.2019.

Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015: Kehittämistyön menetelmät. 3. uud. painos. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Openspace 2020: OpenSpace Oy aloitejärjestelmä. Luettavissa: <https://www.openspace.fi/openspace/default.asp?sivu=3&alasisivu=18&kieli=246> Luettu 17.1.2019.

Patentti ja rekisterihallitus 2011: Varusmiesten INNOINT 2011 – Keksintökilpailun voittajat. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/varusmiesten-innoint-2011-keksintokilpailun-voittajat?publisherId=2088&releaseId=52493> Luettu 18.1.2019.

Rantanen, Matti 2015: Näkökulmia aloitetoimintaan. Aalto yliopiston artikkeli. Luettavissa: <https://www.aaltoopro.fi/aalto-leaders-insight/2015/nakokulmia-aloitetoimintaan> Luettu 17.1.2019.

Jääskä Riikka 2013: Aloitetoiminta ja sen kehittäminen julkishallinnon organisaatiossa. Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma, YAMK-opinnäytetyö Luettavissa: [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55262/Jaaska\\_Riikka.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55262/Jaaska_Riikka.pdf) Luettu 22.1.2019.

Ruuskanen, Nea 2017: Aloitetoiminta, aloitetoiminnan käyttöönotto kohdeyrityksessä. Metropolia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma, opinnäytetyö.

Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/131311/Aloitetoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 16.1.2019.

Saarnio, Juha & Hamilo, Marja 2013: Innovaation alkulähteillä. Helsinki, Teknologiainfo Teknova Oy.

Salonen, Kari 2013: Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turku, Turun ammattikorkeakoulu.

Suorsa, Birgitta 2017: Ihmiset tekevät parhaan työpaikan. STTK Uutisartikkeli Pipelife Finland Oy sivustolla. Luettavissa: <https://www.sttk.fi/2017/12/04/parhaalla-tyopaikalla-motivoivat-tehtavat-ja-oikea-porukka/> Luettu 16.1.2019.

Työturvallisuuskeskus 2017: Jatkuva kehittäminen työpaikalla. Luettavissa: [https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat\\_2017/jatkuva\\_kehittaminen\\_tyopaikalla.7487.news](https://ttk.fi/ajankohtaista/teemat_2017/jatkuva_kehittaminen_tyopaikalla.7487.news) Luettu 16.1.2019.

## 9 Liite 1. Toiminnallisen työn produkti kuvattuna prosessikaaviolla

