

Tanja Virvilä

JOHTAMISEN TEHOKKUUS JA JOHTAMISEN VAIKUTUS  
TYÖILMAPIIRIIN SATAKUNNAN POLIISILAITOKSELLA

Liiketalouden koulutusohjelma  
2012

## JOHTAMISEN TEHOKKUUS JA JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖILMAPIIRIIN SATAKUNNAN POLIISILAITOKSELLE

Virvilä, Tanja  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Toukokuu 2012  
Ohjaaja: lehtori Minna Kuohukoski  
Sivumäärä: 80  
Liitteitä: 2

Asiasanat: johtaminen, työhyvinvointi, esimiestaidot, alaistaidot

Tämä työ käsittelee johtamista, esimies- ja alaistaitoja, vuorovaikutussuhdetta sekä työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Lisäksi työssä käsitellään poliisiorganisaatiolle laadittuja arvoja ja niiden toteutumista. Työn toimeksiantajana oli Satakunnan poliisilaitos.

Työn teoriaosuudessa tuotiin esille eri johtamistyytlejä, esimiestaitoja, oman itsensä johtamista, alaistaitoja, työhyvinvointiin liittyviä asioita sekä arvoja ja niiden merkitystä poliisiorganisaatiossa. Näillä kaikilla on yhdessä oleellisesti merkitystä, jotta työyhteisö on toimiva ja hyvinvoiva.

Työllä haluttiin selvittää mahdolliset kehittämistä vaativat seikat Satakunnan poliisilaitoksen johtamisessa, vuorovaikutussuhteen toimivuudessa ja hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä sekä poliisiorganisaatiolle laadittujen arvojen toteutumisessa. Vastauksia etsittiin kysymyksiin tukeeko johtaminen henkilöstön sitoutumista ja paneutumista työtehtäviinsä, toimiiko vuorovaikutussuhde henkilöstön ja johdon välillä, eli esimiehen tukiessa alaistaan tukeeko alainen vastavuoroisesti esimiestään, missä määrin johtaminen on a) byrokraattista b) tulosjohtamista c) laatujohtamista d) arvojohtamista ja missä määrin poliisiorganisaatiolle laaditut arvot, eli oikeudenmukaisuus, ammattitaito, palveluperiaate ja henkilöstön hyvinvointi ovat toteutuneet.

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella ja tutkimusmenetelmä työssä oli kvantitatiivinen, eli kyselystä saadut vastaukset analysoitiin tilastollisin menetelmin. Vastausten perusteella löydettiin kehittämiskohteita ja keskustelunaiheita, joiden kautta voidaan kehittää Satakunnan poliisilaitoksen työyhteisön toimivuutta. Esille tulleita asioita olivat muun muassa työhyvinvointiin liittyvien asioiden huomioiminen, töiden tasapuolisempi jakaminen, koulutusmahdollisuuksien lisääminen ja tasapuolinen mahdollisuus niihin osallistumiseen sekä asiakaspalautteiden keräämisen lisääminen.

# MANAGEMENT EFFECTIVENESS AND ITS IMPACT ON WORK ENVIRONMENT IN SATAKUNTA POLICE DEPARTMENT

Virvilä, Tanja

Satakunta University of Applied Sciences

May 2012

Supervisor: Senior Lecturer Minna Kuohukoski

Number of pages: 80

Appendices: 2

Matter word: management, well-being at work, superior skills, employee skills

This thesis deals with management, managerial and employee skills, the interaction relationship between the superior and a subordinate as well as organizational climate and job satisfaction. In addition, the thesis discusses the established values for the police organization and their implementation. The work was commissioned by Satakunta Police Department.

The theoretical part of the work highlighted different kinds of leadership styles, leadership skills, self management, employee skills, well-being issues and values and their relation to the police organization. These all together have relevance for the work community's function and well-being.

The thesis was carried out to analyze the issues that potentially need developing in Satakunta Police Department management, the functionality of the interaction relationship between the superior and a subordinate and the maintaining of good work atmosphere and the realization of the values established for the police organization.

Answers were sought to questions related to the attitudes and support of the management towards the personnel's commitment and dedication to their duties, the interaction between the personnel and the management, and the nature of management. Also, the extent to which values established for the police organization have been realized was studied.

The empirical data was collected from questionnaires, and the research method in this work was quantitative, that is, survey responses were analyzed using statistical methods. Based on the responses, development areas and topics of discussion were found which can be used to develop work at Satakunta Police Department. Among other things, issues that came up were well-being issues, the equal sharing of work, possibilities to educate oneself further and increase the gathering of customer feedback.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	JOHTAMINEN, ESIMIESTAIDOT JA ALAISTAIDOT.....	7
	2.1 Johtamistyyli.....	7
	2.2 Esimiestaidot.....	10
	2.3 Oman itsensä johtaminen.....	11
	2.4 Alaistaidot.....	14
	2.5 Vuorovaikutussuhteen toimivuuden tärkeys.....	15
3	TYÖHYVINVOINTI.....	16
	3.1 Työhyvinvointi.....	16
	3.2 Työnantajan ja työntekijän veloitteet työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi.....	18
	3.3 Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä.....	19
4	ARVOJEN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ.....	21
	4.1 Mitä arvot ovat ja niiden merkitys.....	21
	4.2 Arvojen merkitys poliisiorganisaatiossa.....	22
5	TUTKIMUS.....	23
	5.1 Aineiston kerääminen.....	23
	5.2 Tulosten luotettavuus.....	24
6	JOHTAMISEN TEHOKKUUS JA JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖILMAPIIRIIN SATAKUNNAN POLIISILAITOKSELLA.....	25
	6.1 Satakunnan poliisilaitos.....	25
	6.2 Tulokset.....	26
	6.2.1 Johtamisen vaikutus työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.....	27
	6.2.2 Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna.....	32
	6.2.3 Alaistaitojen toteutuminen.....	38
	6.2.4 Arvot.....	40
	6.2.5 Johtaminen.....	60
	LÄHTEET.....	80
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Tämän työn tarkoituksena on selvittää johtamisen ja vuorovaikutussuhteen toimivuutta Satakunnan poliisilaitoksella ja sitä, millaiseksi henkilöstö johtamisen ja työilmapiirin kokee sekä miten poliisiorganisaatiolle asetetut arvot toteutuvat. Valittuun aiheeseen päädyin siksi, että aiheina johtaminen ja työhyvinvointi sekä työilmapiiri ovat mielenkiintoisia. Lisäksi ne ovat monitahoisia eli asioilla voi olla monta näkökulmaa, eriäviä mielipiteitä ja myös monta muuta eri asiaa vaikuttavat edellä mainittuihin aihealueisiin.

Opinnäytetyölläni etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) tukeeko johtaminen henkilöstön sitoutumista ja paneutumista työtehtäviinsä, muun muassa tulostavoitteiden saavuttamiseksi
- 2) toimiiko vuorovaikutussuhde henkilöstön ja johdon välillä eli esimiehen tukiessa alaistaan tukeeko alainen vastavuoroisesti esimiestään
- 3) missä määrin johtaminen on a) byrokraattista b) tulosjohtamista c) laatujohtamista d) arvojohtamista
- 4) missä määrin poliisiorganisaatiolle laaditut arvot, eli oikeudenmukaisuus, ammattitaito, palveluperiaate ja henkilöstön hyvinvointi ovat toteutuneet.

Satakunnan poliisilaitokselle, eli tämän työn toimeksiantajalle tutkimuksesta on hyötyä, sillä tutkimuksen perusteella organisaatio pystyy näkemään, mitkä asiat työyhteisössä koetaan kehittämisen arvoisiksi asioiksi, mitkä asiat vaativat kehittämistä ja mitä asioita kannattaa lähteä kehittämään. Henkilöstön ja johdon välisen yhteistyön toimivuus on erittäin tärkeää työmotivaation, työn toimivuuden ja työhyvinvoinnin sekä asioiden hyvän sujumisen kannalta.

Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastellaan johtajuutta ja sen eri ilmenemismuotoja sekä johtajuuden merkitystä työyhteisön toimivuuteen ja työilmapiiriin. Tarkasteltavina ovat myös esimies- ja alaistaidot, esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde sekä arvojen merkitys yleisesti työyhteisöissä ja poliisiorganisaatiossa, jolla on omat, asetetut arvonsa. Nykypäivän työelämän jatkuvat muutos- ja oppimispaineet ovat

vaikuttaneet eri organisaatioiden työntekijöiden ja esimiesten työstä selviytymiseen ja tämän johdosta etenkin esimiestyön arvo on entistä korostuneempaa. Esimiehen tehtävänä on toimia oman ryhmänsä ohjaajana ja tukena sekä samalla hänen on oltava johdon alaisuudessa ja auttaa organisaatiota saavuttamaan sille asetetut päämäärät strategioita toteuttamalla. Tasapainoilu kahden tason, alemman ja ylemmän, välillä tekee esimiehen työstä vaativan. Samalla kun hänen on pidettävä omien esimiestensä puolia alaisiinsa päin, hänen on ajettava alaiensa etuja esimiehiinsä päin. Onnistuessaan tässä vaativassa tasapainoilussa esimies suojaa esimiehiä hankaluuksilta, jotka tulevat alaisten taholta ja alaisiaan ylemmän johdon kohtuuttomilta vaatimuksilta. (Heiskanen 1984a, 243, 245)

Esimiehen ihmiskäsitys heijastuu hänen tavassaan suhtautua alaisiinsa ja yhteistyökumppaneihinsa. Esimiehen ihmiskäsitys on perustana sille, miten hän jakaa alaisilleen toimintavapautta ja päätösvaltaa. (Viitala 2004, 68)

Työpaikan viihtyvyyteen vaikuttaa työpaikan henki, miten samanlaiset tai erilaiset ihmiset tulevat keskenään toimeen. Kaiken ollessa tasapainossa keskenään, henkilöstön johtamisen, vastavuoroisuuden toimimisen, yhteistyön sujumisen ja työn sisällön mielekkyyden kokemisen, voi jokainen kokea tyytyväisyyttä työhönsä ja myös viihtyä työssään.

Valtion virkamieslaissa on määrätty viranomaisen ja virkamiehen yleisistä velvollisuuksista. ”Lain tavoitteena on turvata valtion tehtävien hoitaminen tuloksellisesti, tarkoituksenmukaisesti ja oikeusturvavaatimukset täyttäen sekä turvata virkamiehelle oikeudenmukainen asema suhteessa työnantajaan.” (Valtion virkamieslaki 750/1994, 2 §) Valtion toimintayksiköiden on oltava työyhteisöinä hyvin toimivia ja johtamisen on oltava ammattimaista ja esimerkillistä, jotta tavoitteet toteutuisivat. ”Valtion työyhteisöjen toiminta perustuu yhteisten arvojen ymmärtämiseen ja niiden soveltamiseen käytännön työssä ja jokaisen omassa käyttäytymisessä.” (Valtionhallinnon käsikirja, 25) Virkamieslain lisäksi poliisiorganisaatiossa sovelletaan myös työsopimuslakia.

Työhön on tehty kyselytutkimus Satakunnan poliisilaitoksen henkilöstölle. Kysymykset ovat koskeneet johtamista, esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutussuhdetta, henkilöstön työhyvinvointia ja poliisiorganisaatiolle laadittuja arvoja. Kysymyk-

set on laadittu osittain poliisiorganisaation henkilöstöbarometrikyselyiden pohjalta, osa kysymyksistä on Leila Vesterisen tekemästä tutkimuksesta (Vesterinen, 2005) ja lähdekirjallisuuden perusteella opinnäytetyön kirjoittajan itsensä laatimia.

## 2 JOHTAMINEN, ESIMIESTAIDOT JA ALAISTAIDOT

### 2.1 Johtamistyyli

Johtamistyyliä on erilaisia ja niistä on tehty useita tutkimuksia vuosien varrella. Jo 1940–1960-luvuilla etsittiin tehokkaita johtamistyyliä ja tuolloin tyyli luokiteltiin karkeasti autoritaariseen ja demokraattiseen eli ihmiskeskeiseen johtamistyyliin (Viitala 2004, 78). Tähän päivään mennessä johtamistyyliksi on selvitetty edellä mainittujen lisäksi muun muassa byrokraattinen johtaminen, arvojohtaminen, antaa mennä-johtamistyyli, tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja palveleva johtaminen. Johtamistyyliä on monia, mutta johtamisessa yleensä käytetään useampaa johtamistyyliä kuin ainoastaan yhtä, sillä ei ole olemassa yhtä ainoaa parasta johtamistyyliä. Johtajat, jotka ovat menestyviä ja tehokkaita, pystyvät mukauttamaan oman tyyliinsä sopimaan tilanteen vaatimuksiin. (Hersey 1990, 97.)

Autoritaarinen johtamistyyli on piirteiltään johtajakeskeistä, sillä vaikutusvalta ja valvonta ovat johtajalla. Viestintää tapahtuu autoritaarisessa johtamisessa vähän ja se on yleensä yksisuuntaista, johtajalta alaisiin päin suuntautuvaa. Autoritaarinen johtaminen on hyökkävää ja etäistä. Vaikka henkilöstön keskuudessa esiintyy usein kaunaa, pelkoa ja riitaa, on työn laatu kuitenkin usein hyvä. (Viitala 2004, 78.)

Demokraattinen eli ihmiskeskeinen johtamistyyli käsittää avoimen kommunikoinnin ja luottamuksen johdon ja alaisten välillä. Työyhteisössä tehdään laajaa yhteistyötä ja osallistutaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Töistä myös sovitaan yhdessä ja työyhteisössä vallitsee arvonnanto ja ystävällisyys. Työn laatu on hyvä. (Viitala 2004, 78.)

Byrokraattinen johtamistyyli käsittää samoja piirteitä kuin autoritaarinen johtamistyyli. Lisäksi byrokraattinen johtaminen on sääntöihin, normiohjaukseen ja hierarkiaan perustuvaa johtamista, joka korostaa valvontaa ihmisten ja varsinaisen toiminnan johtamisen sijaan. Nykypäivän uudet johtamisjärjestelmät ovat enemmän ihmisten johtamista ja sisältävät kokonaisvaltaisempaa ajattelutapaa kuin byrokraattinen johtaminen, joka heijastaa enemmän asiajohtamista ja autoritaarista johtamista. (Viitala 2004, 37.)

Arvojohtamisessa organisaation johtavat arvot ovat, niin johdon kuin alaistenkin, toiminnassa mukana. Arvojen viestintään panostetaan ja henkilöstöä rohkaistaan sitoutumaan niihin, jolloin arvot vaikuttavat vähitellen käyttäytymiseen (Vesterinen 2005, 54). Arvojohtaminen on ihmisten johtamista, jossa johtajalla on selkeä ja sisäistetty käsitys arvoista ja niiden saavuttamisesta. (Vesterinen 2005, 55.) Johtaja, joka on arvot sisäistänyt, johtaa esimerkillään ja näkee yhteiset intressit. Hänen sanansa ja tekonsa ovat yhtä ja hän hyväksyy itsensä. Hän myös pyrkii sisäiseen tasa-painoon ja antaa tilaa tunteille ja välittämislle sekä motivoituu arvoista ja periaatteista. Arvojohtajuudessa jaetaan valtaa ja innostetaan muita rohkaisemalla myös oma-aloitteisuuteen. Palautteiden ja ideoiden pyytäminen on arvojohtajalle tärkeää. (Vesterinen 2005, 55, taulukko 3.)

Antaa mennä-johtamistyyllillä johtava ei välitä organisaation toiminnasta eikä myöskään ihmisistä. Kaikki toimivat ”oman onnensa nojassa” ja vaikutusmahdollisuuksia on sillä, joka sattuu sen ottamaan. Toiminnasta puuttuu järjestelmällinen kommunikaatio ja seuranta, joka työyhteisössä saattaa toisissa aiheuttaa mukavuuden tunnetta, kun ei ole kuria ja järjestystä. Toisissa taas järjestelmällisyys ja seurannan puute voi aiheuttaa epävarmuutta. Työyhteisön toiminnassa esiintyy hosumista ja vastuutto- muutta sekä epäjärjestystä. Työntekijöiden työmotivaatio on yleensä heikko samoin kuin työn laatukin jää heikoksi. (Viitala 2004, 78.)

Tulosjohtamisessa kaikki riippuu tuloksista, se on tulosten saavuttamista tai tulosten aikaansaamista. Jokainen hyvin johdettu suorituskykyinen organisaatio on tulossuun- tautuneisuudella johdettu. Yleensä kyse ei ole pelkästään taloudellisten tulosten ai- kaansaamisesta eli taloudellisten varojen hankintaa ja käyttämistä. Tuloksiin kuulu- vat myös ihmiset, joiden valitsemisella, tukemisella, kehittämällä ja heidän anta-



mallaan panoksella organisaatio voi saavuttaa tuloksia. Määrällisesti ihmisten antama panostusta organisaation toiminnalle ei pystytä mittaamaan samoin kuin taloudellisia, materiaalisia ja rahallisia tuloksia. Tulosta tuottavat ihmiset ovat tehokkaita, he eivät kysele kuinka paljon tai kuinka kovasti he työskentelevät, heidän kysymyksensä koskevat tuloksia, onko kovalla työllä saavutettu jotain. (Malik 2000, 74, 77–78.)

Laatujohtamisessa otetaan huomioon toimintaprosesseja suunniteltaessa kansalaisten tarpeet, huolehditaan henkilöstön riittävästä osaamisen kehittämisestä, työyksiköissä noudatetaan jatkuvan oppimisen periaatetta ja jokaisella on halu kehittää toiminnan laatua sekä parannetaan ja seurataan toimintaprosessien sujuvuutta. (Vesterinen 2005, kuvio 10.)

Palvelevan johtamisen ydinajatuksena on halu palvella, josta seuraa tietoinen halu johtaa omaa työyhteisöään. Nykyiset työtehtävät ovat enenevässä määrin asiantuntijatehtäviä, jolloin voimaannuttava ja tuloksellinen johtaminen on parhaimmillaan henkilöstön ja työyhteisön palvelemista. Esimies toimii työyhteisön hyväksi ja roolimallina muille sekä edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksiensa toteutumista. Työntekijät kokevat saavansa työhönsä imua, jolloin kasvaa halu tehdä parhaansa työssä, jota kautta myös organisaatiolle seuraa menestystä pitkällä tähtäimellä. (Hakanen, J. 2012.)

Johtamisella on tärkeä osa työyhteisön työilmapiiriin ja työtyytyväisyyteen vaikuttamisessa. Jokaisen työtyytyväisyyteen vaikuttavat työ itsessään ja ympäristö, jossa työtä tehdään. Työn riittävä haasteellisuus ja asetettujen tavoitteiden saavutettavuus, motivoivat työntekijää hyviin suorituksiin. Työn sisällön ollessa mielekästä, koetaan työ merkitykselliseksi ja innostavaksi. Johdon osuus työntekijöiden innokkuuteen ja työtehtäviin panostamisessa on suuri, kannustava esimies saa työryhmänsä motivoitumaan ja tekemään mahdollisesti myös hyvää yhteistyötä. (Viitala 2004, 160–163.)

## 2.2 Esimiestaidot

J. Maurik on tutkinut vuonna 1997 johtajan ydinvalmiuksia. Tutkimuksessa on käsitelty älyllisen, luovan, kannustavan ja tukevan johtajan ominaisuuksia.

Älyllisellä johtajalla on kyky esittää omia mielipiteitään ja taito saada vastauksia kysymyksiinsä. Hänellä on kyky luoda ja ottaa vastaan haasteita sekä rohkeus johtaa edestä alaisiaan. Luova johtaja avaa rohkeasti uusia mahdollisuuksia omaten taidon innostaa alaisiaan. Hänellä on halu olla keskellä tapahtumia ja kyky ”tutkimuskailuun”. Kannustava johtaja vahvistaa alaitensa oppimista ja saa positiiviset tunteet esille. Hänellä on taito käsitellä koko alaisryhmäänsä ja hän kykenee ratkomaan konflikteja. Hän saa ihmiset vakuuttumaan omista ideoistaan. Alaisiaan tukeva johtaja haluaa auttaa ja hänellä on taito ohjata toimintaa sekä tunnistaa ihmiset, joilla on vaikeuksia. Hän omaa kyvyn kuunnella ja rohkaista alaisiaan. (Viitala 2004, 100.)

Yukl (2006, 183.) on laatinut listat hyvän johtajan piirteistä ja taidoista, jotka on löydetty tutkimusten perusteella. Hyvän johtajan piirteisiin kuuluu avoimuus sosiaaliselle ympäristölle ja mukautuvaisuus eri tilanteisiin. Hyvä johtaja toimii vakuuttavasti ja jämäkästi ollen kunnianhimoinen, päättäväinen ja suoritussuuntautunut. Hän on itseensä luottava, sinnikäs ja energinen sekä stressinsietokykyinen. Hän omaa yhteistyökyvyn, on halukas vaikuttamaan ja kantamaan vastuuta. Johtajan hyviin taitoihin Yukl:in (2006, 183.) mukaan kuuluu älykkyys, luovuus ja vakuuttavuus. Hyviin taitoihin kuuluvat myös diplomaattisuus ja tahdikkuus, sujuva puhuminen sekä sosiaaliset taidot. Taitavan johtajan on omattava asiantuntemus ja järjestelmällisyys (hallinnollinen kyky).

Hyvän esimiehen on osattava sopeutua ja ottaa huomioon toiset ihmiset toteuttaessaan ylempien esimiesten tekemiä päätöksiä tai näiden kanssa yhdessä tehtyjä päätöksiä. Sopeutumista vaaditaan silloin, kun päätös ei välttämättä ole esimiehen oman mielipiteen mukainen. Esimiehen on alaisiaan johtaessaan johdettava myös itseään. Itsensä johtamiseen kuuluu oman itsekkyuden karsiminen. On osattava eläytyä toisten ihmisten osaan, ymmärrettävä heidän käsityksiään, tunteitaan, asenteitaan ja pyrkimyksiään. (Heiskanen 1984b, 33.) Hyvällä esimiehellä on oltava järkkymätön itsetuottamus ja määrätietoisuus johtaessaan alaisiaan ja huolehtiessaan työtehtävien sujuvuudesta. Hyvä esimies pystyy laittamaan hankalat alaiset järjestykseen, hän ei

säiky kovastakaan vastarinnasta uskaltuen toimia itsenäisesti ja olemaan eri mieltä toisten ihmisten kanssa. Hän sietää erimielisyyksiä alaiden kanssa ja kestää tappioita antamatta periksi, nolostumatta tai menettämättä innostustaan. Huomatessaan uskon puutteen alkaessa vaivaamaan alaisiaan, hän pystyy valamaan näihin uskoa. Alaiden ohjeistaminen on varmaa ja vakuuttavaa, näin epäileväisimmätkin alaiset uskovat esimiestään. (Heiskanen 1984b, 36–37.)

Hyvän itseluottamuksen lähteitä ovat usko omaan arvostelukykyyneen, luottamus omaan ongelmanratkaisukykyneen, usko omaan tahdonvoimaan ja usko luonteenlujuteen. Asenteet omaa itseään kohtaan vaikuttavat myös itseluottamukseen. On osattava pitää tärkeänä omaa itseään ja osattava suhtautua omiin heikkouksiin ja omituisuuksiin peittelemättä niitä. Hyvän itseluottamuksen omaava ihminen on omiin kykyihinsä ja luonteenlujuteensa uskova eikä ota itseään liian vakavasti. Itseluottamuksen avulla saa rohkeuden toimia ja yrittää, joka voi johtaa onnistumiseen ja onnistumisen myötä itseluottamuksen edelleen vahvistumiseen. Huomioitavaa on se, että itseluottamusta on vaalittava sitä ollessa liian vähän tai kun sitä on liikaa. Liika itseluottamus voi johtaa vastoinkäymisiin, etenkin silloin, kun itseluottamuksen lisäksi ei omaa kykyä itsekritiikkiin riittävästi. Itsekritiikkiä tarvitaan sopuun toisten ihmisten kanssa ja oman itsensä kehittämiseen. (Heiskanen 1984b, 37–39.)

### 2.3 Oman itsensä johtaminen

Johtaessaan alaisiaan esimiehen on osattava johtaa myös itseään. Alaiden johtaminen on töiden ja ihmisten johtamista, oman itsensä johtaminen taas oman toiminnan johtamista ja omien tunteitten hallitsemista. Omaa itseään voi johtaa joko pitkäjänteisesti organisoiden eli järkipärisesti johtaen tai lyhytjänteisesti improvisoiden eli tunteenomaisesti ympäristöönsä reagoiden. (Heiskanen 1984b, 42.) Omasta johtamisesta on löydettävissä myös erilaisia johtamistyyliä ja ne ovat lähestulkoon samoja kuin alaiden johtamistyyli, eri nimillä tosin. Omassa johtamisessa tyyli ovat osatekijöitä, jotka kohdistuvat oman toiminnan johtamiseen. Tekijöinä oman toiminnan johtamisessa voidaan käyttää suunnitelmallisuutta, yksityiskohtien valmistelua, energisyyttä, tilannearviointia, opiksi ottamista, kohtuutta, tunteitten johtamista, itseuria, muka-

vien tunteiden viljelyä, ajatusten kurissa pitämistä, innoituksen ylläpitämistä, empatian kehittämistä ja oman itsensä kasvattamista. Jokaisessa tekijässä tulisi käyttää kultaista keskitietä eli ei vaatien itseltä liikaa tai liian vähän. (Heiskanen 1984b, 42–45.)

Suunnitelmallisuus on oman tulevaisuuden suunnittelemista huolellisesti ja pitkäjänteisesti ja selvien ja vaativien tavoitteiden asettamista itselle. Suunnittelussa on muistettava jättää joustavuudelle sijaa, suunnitelmat ja tavoitteet eivät saa olla liiaksi kahlitsevia. Suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys auttavat ihmistä kehitymisessä ja aikaansaavuudessa. (Heiskanen 1984b, 42–43.) Yksityiskohtien valmistelu on omien työtehtävien suunnittelua ja mahdollisten tavoitteiden asettamista. Valmistelussa kannattaa välttää liiallista yksityiskohtaisuutta, jotta luovuus ei kahliudu. Samoin on vältettävä liian vähäistä valmistelua, joka voi saada tehtävät tuntumaan suunnattomilta. (Heiskanen 1984b, 43.)

Energisyys on riippuvainen omista henkisistä ja fyysistä voimavaroista sekä niiden taloudellisesta käyttämisestä. Energisyyttä tarvitaan omien suunnitelmien ja työtehtävien toteuttamiseksi. (Heiskanen 1984b, 44.)

Tilannearviointi on suoritettava riittävän usein omista tekemisistä ja tekemättä jättämisistä objektiivisesti ja rehellisessä hengessä. On selvitettävä mahdolliset epäonnistumisen syyt ja mietittävä mitä voisi tehdä paremmin onnistuneissakin tehtävissä. Tilannearvioinnissa tulisi välttää liiallista virheiden etsimistä omasta itsestään ja syntipukkeja muista ihmisistä. (Heiskanen 1984b, 44–45.) Opiksi ottaminen tilannearvioissa on tärkeää samoin kuin nöyryys tunnustaa omat heikkoutensa. Opiksi ottamisen kautta on mahdollisuus uusiutua ja oppia uusia tapoja tehdä asioita. (Heiskanen 1984b, 45.)

Kohtuus on kaikki kaikessa oman työn johtamisessa, jokaisen osatekijän kohdalla on vältettävä liiallista perfektionismia. Liiallisella suunnitelmallisuudella voi tukahduttaa luovuuden ja suunnitelmallisuus saattaa estyä liiallisella luovuudella. Liiallinen arviointi voi sitoa liiaksi aikaa ja energiaa ja arvioinnin suorittamattomuus voi johtaa virheitten toistumiseen. (Heiskanen 1984b, 46.)

Tunteita johtamalla saa itsensä toimimaan suunnitelmien mukaan. Tunne-elämän ohjaaminen on oman minä-kuvan hoitamista, itsekkyyden karsimista ja itseluottamuk-

sen hankkimista. Persoonallisuus ja temperamentti ovat sidoksissa omiin tunteisiin. Tunteitten johtamisessa on monia eri puolia, muun muassa itsekuri, mukavien tunteiden viljely, ajatusten kurissa pitäminen, innoituksen ylläpito ja empatian kehittäminen. (Heiskanen 1984b, 46–51.) Itsekuri auttaa saamaan omat tunteet ja ajatukset kuriin. Samoin se auttaa asioiden huolellisessa tarkastelussa, joka on tärkeää ennen johtopäätösten tekoa. Itsekuriin kuuluu omien virheiden ja heikkouksien tunnustaminen syyttämättä niistä toisia ihmisiä tai selittämättä niitä olemattomiksi. Itsekurissa maltin kasvattaminen on huomioon otettava asia sekä kritiikin siedon hankkiminen. Kasvattamalla omaa itsekuriaan saa kärsivällisyyden ja kyvyn selviytyä tilanteesta kuin tilanteesta. (Heiskanen 1984b, 46–47.)

Mukavien tunteiden viljely on ikävistä tunteista eroon pyrkimistä, miellyttävien kokemusten ”tuottamista” ja tosikkomaisuuden karsimista. Anteeksiantamisen, unohtamisen ja myönteisyyden kykyjen kehittäminen sekä omaan persoonaan humoristisesti suhtautuminen auttaa välttymään monilta harmeilta. Työssä eteen tulevissa pettymyksen ja suuttumuksen hetkissä on pyrittävä estämään loukkauksien purkautuminen. Työhuolet ja ikävien tunteiden purkaminen tulisi voida purkaa esimerkiksi keskustellen hyvän ystävän kanssa, liikuntaharrastuksen parissa tai muun sellaisen toiminnan parissa, joka aiheuttaa mielihyvää ja poistaa työhön liittyvät ikävät tunteet. (Heiskanen 1984b, 47–48.)

Ajatusten kurissa pitäminen on liitoksissa mukavien tunteiden viljelyyn. Tilanteiden tarkka analysoiminen on mieltä painavien asioiden tarkkaa jaottelua asioihin, joille ei voi mitään ja asioihin, joille voi. On turha harmitella ja kuluttaa energiaansa asioihin, joille ei voi mitään ja tartuttava niihin, jotka ovat merkittäviä. On opetettava itsensä tarkistamaan omat käsityksensä ja olettamuksensa ja selvitettävä tosiasiat. (Heiskanen 1984b, 48–49.)

Innoituksen ylläpitämiseen kuuluu muun muassa se, ettei valikoi omia työtehtäviään vaan paneutuu myös ikäviin tehtäviin parhaan kykynsä mukaan. Välitavoitteiden asettaminen ja iloitseminen niiden saavuttamisesta sekä oman itsensä kehittäminen työssä auttaa innoituksen ylläpitämisessä. Innostuksen vaaliminen antaa uutta energiaa asioihin paneutumisessa. (Heiskanen 1984b, 49–50.)

Empatiaa kehittämällä oppii katsomaan asioita toisten ihmisten kannalta ymmärtäen, mikä heille on tärkeää ja miksi he toimivat tavallaan. Ihmiset ajattelevat ja tuntevat eri tavoin ja empatiaa kehittäessä on hyvä kartoittaa toisten ihmisten tuntemuksia ja pyrkimyksiä. Anteeksiantavan mielen kehittäminen auttaa näkemään ikävänkin asian mukavammassa valossa. Riitatilanteissa, joissa toinen osapuoli purkaa vihaansa loukkaavin puhein, on parasta itse kuunnella rauhallisena ja myönnellä ja vasta purkauksen jälkeen kannattaa alkaa perustella omia näkemyksiään ja tekemisiään. Empatian kehittäminen auttaa helpottamaan kanssakäymistä toisten ihmisten kanssa. (Heiskanen 1984b, 50–51.)

Oman itsensä johtaminen on itsensä kasvattamista voidakseen tulla osaavaksi ja kypsäksi johtajaksi. Itsestään ei saa luulla liikoja vaan on kuunneltava toisten ihmisten taholta tulevaa kritiikkiä sekä omattava itsekritiikkiä. Kurinalaisuuteen kasvamisessa auttaa itsensä tarkkailu ja omien heikkouksien korjaaminen. Myös kovuuden ja määrätietoisuuden kasvattaminen itsessä on olennaista, jotta johtaja saa heikot ja kova-pintaisetkin alaiset toimimaan yhteisten tavoitteiden hyväksi. Osaava ja kypsä johtaja toimii hyvänä esimerkkinä ja ymmärtää kanssaihmissiään, omaten samanaikaisesti voimallisen tahdon. Hän tuntee itsensä, omat heikkoutensa ja vahvat puolensa osaten erottaa heikkouksistaan ne, joille ei voi mitään pystyen sopeutumaan niihin. (Heiskanen 1984b, 52–53.)

## 2.4 Alaistaidot

Työyhteisössä koetaan monia vuorovaikutustilanteita ja niistä yksi tärkeimmistä on esimies-alaissuhde. Edellä on jo kerrottu esimiehelle kuuluvista taidoista, joten on aiheellista ottaa esille myös alaistaidot, joita myös tarvitaan yhteistyön ja vuorovaikutussuhteen toimivuuteen. Yhteistyö ja vuorovaikutus ovat rinnastettavissa toisiinsa. Alaistaitojen puuttuessa alaiselta voi taitavakin esimies joutua pulaan yrittäessään toimia hänen kanssaan yhteistyössä ja ohjeita antaessaan. Jokaisen työntekijän kannattaisi kehittää itsessään alaistaitoja, jotka ovat perusosaamiseen, -asenteeseen ja itseymmärrykseen liittyviä asioita. Esimies pystyy auttamaan alaistaan ymmärtä-

mään, mitä alaistaitojen perustaitoja häneltä esimiehen ja työpaikan taholta odotetaan ja mitkä taidot ovat hänelle itselleenkin hyödyllisiä. (Esimies infon [www.sivut 2012.](#))

Alaistaitoja ovat kiinnostus organisaatioon, strategiaan ja arvoihin, ymmärrys omasta roolista organisaation kokonaisuudessa, halu kehittää ammatillista osaamista, halu antaa ja vastaanottaa palautetta sekä itsensä johtaminen ja oman uran omistajuus. (Esimies infon [www.sivut 2012.](#)) Muistettava on myös vuorovaikutussuhteeseen vaikuttavat ”itsestään selvät” taidot, joita esimiehellä ja alaisella pitää kummallakin olla, muun muassa hyvä käytös ja läsnäolo keskusteluissa (kyky kuunnella, katsekontakti). Kiinnostus organisaatioon ja sen strategiaan ja arvoihin, on ymmärtää kokonaisuutena organisaation toiminta. Ymmärrys omasta roolista organisaation kokonaisuudessa on kyky nähdä omien työtehtävien olevan osa koko kokonaisuutta.

Oman ammatillisen osaamisen kehittäminen on nykyajan työelämässä tärkeää. Aito halu ja kiinnostus osaamisen kehittämiseen tulisi lähteä itsestä. Esimies voi kannustaa ja antaa mahdollisuuden alaiselleen kehittymisessä muun muassa antamalla kehitettäviä ja haasteellisempia tehtäviä, koulutuksin ja omaehtoisen itseoppimisen ja kouluttautumisen kautta. Jokaisella tulisi olla realistinen näkemys omista vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan. Avoimen ja rakentavan palautteen antaminen on tärkeää työyhteisössä sekä työntekijöiltä että esimiehiltä suuntautuvana. Päätöksenteon laatu paranee, kun käydään avointa ajatustenvaihtoa ja esille tuodaan myös eriäviä näkökantoja. Itsensä johtaminen ja oman uran omistajuus on vastuunottamista omasta jaksamisestaan, työn priorisointia, omasta urasta huolehtimista ja vastuuta omasta työmotivaatiosta. (Esimies infon [www.sivut 2012.](#))

## 2.5 Vuorovaikutussuhteen toimivuuden tärkeys

Työyhteisössä asioiden yleisen toimivuuden ja ohjeiden ja määräysten ymmärtämisen ja noudattamisen takia on tärkeää, että vuorovaikutussuhde toimii joka tasolla. Sen on toimittava työntekijöiden kesken ja esimiehen ja alaisten kesken. Vuorovaikutussuhteen toimivuudella tai toimimattomuudella on merkitystä myös työyhteisön ilmapiiriin. Vuorovaikutussuhde on toimivaa esimerkiksi silloin, kun esimies ja alainen pystyvät kumpikin vastavuoroisesti tukemaan toisiaan työhön liittyvissä kysy-

myksissä ja työnteon edellytysten luomisessa, pystyvät antamaan sekä negatiivista että positiivista palautetta toisilleen, kykenevät yhteistyöhön keskenään ja esimiehen toiminta on esimerkillistä kannustaen alaista toimimaan myös koko työyksikön ja työyhteisön parhaaksi eikä vain itseään ajatellen. Vuorovaikutussuhteen toimimattomuus voi aiheuttaa yhteistyökyvyttömyyttä puolin ja toisin. Edellä kerrottiin alaisista, joihin voidaan lisätä yhteistyökyky. Alaisen yhteistyökyvyttömyys voi johtaa tilanteeseen, jossa esimies joutuu alaisensa epäasiallisen käytöksen tai suoranaisen häirinnän kohteeksi. Häirintä, sopeutumattomuus ja kielteinen suhtautuminen ovat yhteistyökyvyttömyyden keskeisiä piirteitä ja motiivina alaisella saattaa tällaiseen käyttäytymiseen olla, ettei hän esimerkiksi pidä esimiehen tavasta jakaa työtehtäviä. Epäasiallinen käyttäytyminen voi olla muun muassa aggressiivista käyttäytymistä palaveri- ja neuvottelutilanteissa, työnteon vaikeuttamista tai jarruttamista, esimiehen moittimista äänekkäästi ja hänen arviointikykyä kyseenalaistamista sekä pyrkimystä saada esimies ulos työpaikasta tai saada hänet vaihtamaan työpaikkaa. (Kairinen 2007, 1.)

### 3 TYÖHYVINVOINTI

#### 3.1 Työhyvinvointi

Henkilöstön hyvinvoinnin ylläpitäminen on haasteellista yritykselle ja työntekijöille itselleen, hyvinvoivalla henkilöstöllä taataan yrityksen toiminnan tuloksellisuus. Työnantaja voi toimia työntekijöidensä terveyden edistämiseksi, mutta ei voi ottaa kokonaan vastuuta kenenkään hyvinvoinnista vaan jokaisen on itse huolehdittava terveytensä ylläpidosta. Henkilöstön hyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioita ovat oma terveys, pätevyys ja osaaminen sekä fyysinen ja psyykinen työympäristö. (Viitala 2004, 290)

Epävarmuus työssä ja työpaineet ovat lisääntyneet Suomessa ja myös kansainvälisesti 1980-luvulta lähtien. Määräaikaisuus työsuhteissa, epävarmuus työn jatkumisesta ja työntekijöiden lisääminen vain ääritilanteissa henkilöstön venyessä paineen alla



ovat rasittaneet työpaikoilla. Lisäksi pakkotahtisuus työn teossa ja kiire sekä huonot työjärjestelyt aiheuttavat työntekijöissä tyytymättömyyttä samoin kuin palkkaus ja arvostukseen liittyvät asiat. Epävarmuus työssä ja työpaineet heijastuvat sosiaalisina ristiriitoina työyhteisöön, josta seurauksena saattaa aiheutua työpaikkakiusaamista. (Viitala 2004, 290–292.)

Työn fyysinen ja psyykinen rasittavuus voi johtaa ihmisen yllirasittumiseen ja aiheuttaa häiriöitä, jotka heikentävät työsuorituksia. Ihminen saattaa ahdistua, saada tunneperäisiä häiriöitä, kärsiä unettomuudesta ja alkaa kärsiä stressistä. Ahdistuksen käsittelyyn ja sen hallintaan suuntautuu energiaa työtehtävien sijasta. (Viitala 2004, 292.) Johtoasemassa olevan henkilön työtä kuormittavat tekijät eroavat alaisena työskentelevän henkilön kuormittavuustekijöistä. Johtajan vastuu on muun muassa työtehtävissä laajempi kuin alaisen. Yksilöllisinä kuormittavuustekijöinä vaikuttavat muun muassa persoonalliset ominaisuudet, työtaidot ja fyysinen kunto. (Viitala 2004, 292–293.) Jokainen yksilö on erilainen ja käsittelee asioita eri tavalla, myös työn paineen alaisuudessa. Toinen saattaa ahdistua ja menettää työkykyään, kun taas jollekin työn hektisyys saattaa olla voimaannuttavaa ja virikkeellistä aiheuttamatta ahdistumista ja stressiä. Työstä puuttuva henkinen ja fyysinen haasteellisuus voi olla alikuormitustekijä aiheuttaen henkilössä turhautumista ja kiinnostuksen sekä yrittämisen laskemista. Henkilö saa tarkoituksellisuuden tunteen tekemälleen työlleen silloin, kun työ on sopivasti kuormitettu ja tarpeeksi haasteellista. (Viitala 2004, 293.)

Ongelmista kärsivä työyhteisö luo otollisen maaperän kiusaamisen syntymiselle. Laukaiseva tekijä kiusaamiselle löytyy kuitenkin kiusaajasta itsestään, vaikka taustalla olisi johtamisen ja organisaatiokulttuurin puutteita. Laukaisevana tekijänä voi olla kateus, joka on ihmisen sisäisen kokemusmaailman synnyttämä itsetunnon puolustusmekanismi. Tämä saa alkunsa ihmisen verratessa itseään muihin saadakseen selville oman arvonsa. Huomattuaan omat puutteensa vertailuhetkellä ihminen tulee kateelliseksi saattaen tuntea vihaa ja mielipahaa. Äärimmillään ihmiselle syntyy pakonomainen tarve olla kaikessa paras, sillä kateus on keino ylläpitää itsetuntoa ja suojautua huonommuuden ja arvottomuuden tunteilta. Syy omaan epäonnistumiseen on muissa ihmisissä tai olosuhteissa ja ihminen kokee toisen saavuttaneen tavoitteen ansiottomasti eikä löydä yhtymäkohtaa ahkeruuden, yrittämisen ja tavoitteen saavut-

tamisen välillä. Kateellinen ihminen pyrkii alentamaan kadehditun arvoa ennen kaikkea esimiesten silmissä. (Reinboth 2006, 46–48.)

Kiusaajan psyykkiset häiriöt saattavat olla äärimmillään kiusaamisen taustalla. Keskeisin psyyken häiriö työpaikkakiusaamisissa on narsistinen persoonallisuus. Narsistisen persoonallisuushäiriön omaavaa henkilöä kutsutaan narsistiksi. Narsisti pitää itseään muiden yläpuolella olevana, älykkäämpänä, kaiken osaavana ja hän on aina oikeassa. Narsisti tarvitsee ympärilleen ihailijajoukon, joka toistuvasti muistuttaa häntä hänen hyvydestään ja paremmuudestaan narsistin korostaessa jatkuvasti omia suorituksiaan ja saavutuksiaan, ylläpitäen käsitystä omasta kaikkivoipaisuudestaan.

Henkilöt, jotka eivät sokeasti ihaile narsistia, ovat narsistin vihollisia, joiden tuhoamiseen narsistilla on omasta mielestään oikeus. (Reinboth 2006, 48–49.) Narsismia esiintyy myös esimiesasemassa olevilla, sillä narsistinen häiriö ei ole ongelma älyllisessä suoriutumisessa. Päästessään johtotehtäviin narsistisen henkilön narsistiset piirteet vahvistuvat entisestään. Hyväksikäyttäen omaa esimiesasemaansa narsistinen henkilö käyttää alaisiaan oman maineensa vahvistamiseen ja omien tarpeidensa saavuttamiseen. Narsisti mitätöi toisen saaman kiitoksen ja vastuu sekä syy hänen omista virheistään ovat muilla. Kiusaamisen suhteen narsistilla ei ole ongelmia, sillä häneltä puuttuu kyky eläytyä muiden tunteisiin. Narsisti ei omasta mielestään tee mitään väärää, siksi hänellä ei ole syytä pyydellä anteeksi tekojaan. Kanssaihmissiään kohtaan narsisti on yliampuvan mustasukkainen tuntien repivää kateutta empatian kokemisen sijaan. (Reinboth 2006, 48–49.) Voisi luulla, että narsistinen henkilö on erittäin hyvän itseluottamuksen omaava henkilö korostuneen itsekeskeisyytensä johdosta. Häneltä puuttuu kuitenkin itseluottamus ja itsetunto ja näitä puutteita hän yrittää käyttäytymisellään korjata. Myös vakavat tunne-elämän ongelmat kuuluvat narsistiseen häiriöön, mutta kaikilla narsisteilla ei välttämättä ole samoja piirteitä, sillä narsistisuutta esiintyy eritasoisena. (Reinboth 2006, 50.)

### 3.2 Työnantajan ja työntekijän velvoitteet työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi

Hyvällä työsuunnittelulla voidaan vähentää työssä uupumista, väsymistä ja henkistä pahoinvointia. Laitteita, apuvälineitä, tilajärjestelyjä ja parempia työmenetelmiä voi-

daan käyttää apuna työtehtävien hoitamisessa fyysisen hyvinvoinnin alueella. Oppimismahdollisuuksia ja toimintavapautta työssä lisäämällä voidaan vähentää väsymystä, toimintatason heikentymistä ja stressiä psyykkisellä alueella. Sosiaalisella alueella ihmisten välisten ristiriitojen vähentämiseksi ja ilmapiirin parantamiseksi työt tulisi suunnitella hyvin, esimerkiksi vastuukysymyksiä selventämällä. (Viitala 2004, 293–294.)

Yrityksissä ja organisaatioissa on toteutettu jo useiden vuosien ajan tyky-toimintaa eli työkykyä ylläpitävää toimintaa. Tyky-toiminnan avulla kehitetään psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia. (Viitala 2004, 294) Toiminta on hyvinvoinnin kehittämisen ohella myös ennaltaehkäisevää toimintaa, joka kannustaa työntekijöitä oman terveytensä ylläpitämiseen. Työturvallisuuslaissa määrätään työnantajan yleisistä velvollisuuksista huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä ja velvoitteesta poistamaan vaara- ja haittatekijät työpaikalta. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 8 §.) Työntekijälle on työturvallisuuslaissa määrätty omat velvoitteensa, joista edellä kerrottuun narsismiin liittyen mainittakoon työturvallisuuslain 18 § 3 mom: ”Työntekijän on työpaikalla vältettävä sellaista muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää ja muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa.” Työpaikalla häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ennalta estäminen kuuluu sekä työnantajalle että työntekijöille. Häirintää, kiusaamista tai muuta epäasiallista kohtelua voi aiheuttaa toinen työntekijä, työnantaja tai työyhteisön ulkopuolinen henkilö, esimerkiksi asiakas. Kohteena voi olla kuka tahansa työntekijä tai esimiesasemassa oleva henkilö. Seurauksena epäasiallisesta kohtelusta voi olla monenlaista haittaa tai vaaraa työntekijän terveydelle. (Siiki 2006, 91.)

### 3.3 Työilmapiiriin vaikuttavia tekijöitä

Työilmapiiri syntyy ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ollen yrityksen inhimillisintä aluetta ja osa sen kulttuuria. (Viitala 2004, 63) Ihmisten tunteilla on keskeinen osa ilmapiiriin luomisessa ja sen kokemisessa. Omien tuntemustensa kautta ihminen kokee ilmapiirin joko hyvänä tai huonona, vapauttavana ja innostavana tai ahdistavana. Tehokkaasti oppivassa organisaatiossa vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilma-

piiri. Organisaatio, jossa ollaan muutoksille avoimia joustavasti ja sopeutuvasti, on tehtäväsuuntautunut, työn tuloksia arvostava eikä siinä esiinny tyyli- ja statuserojen korostamista. Johtaminen on tällaisessa organisaatiossa osallistuvaa ja työyhteisössä annetaan palautteita ja tunnustuksia. Työyhteisön ilmapiiriin kaikilla edellä mainituilla seikoilla on vahva vaikutus. (Viitala 2004, 63.)

Organisaatioilmaston muodostumiseen vaikuttavia seikkoja on listannut vuonna 1967 Rensis Likert. Hänen mukaansa ilmapiiriin vaikuttavat seikat ovat viestintä, päätöksenteko, henkilöstöstä huolehtiminen, henkilöstön vaikutusmahdollisuudet, teknologian hyödyntäminen ja työmotivaatio. Viestinnässä tulisi huomioida tiedonkulku ja keskustelunaiheet sekä tavat. Päätöksiä tehtäessä olisi huomioitava ketkä tekevät päätöksiä ja kenen ajatuksia huomioidaan. Työn organisoinnilla ja sen olosuhteilla sekä tavoilla, joilla työntekijöistä välitetään, osoitetaan henkilöstöstä huolehtiminen. Mietittäviä seikkoja ovat millä ehdoilla ja perusteilla ketäkin voi organisaatiossa vaikuttaa sekä millä tasolla ja kuinka laajasti hyödynnetään teknologiaa. Työmotivaatioon vaikuttaa henkilöstön sitoutuminen työtehtäviinsä ja se, miten henkilöstön motivaatiota tuetaan. (Viitala 2004, 63.)

Johtamistyyllillä, etenkin lähijohtajan, on työyhteisön hyvinvointiin ja ilmapiiriin suuri vaikutus. Työyhteisössä, jossa lähijohtaja yhdistelee monipuolisesti sekä ihmisettä tehtäväkeskeisyyttä, on osallistuva ja innostava ilmapiiri. Tällaisessa työyhteisössä myös alaiset voivat soveltaa omia ideoitaan, olla mukana suunnittelemassa omaa työtään ja heillä on itsensä kehittämisen mahdollisuus. Osallistuvan ja innostavan ilmapiirin omaavassa työyhteisössä koetaan vähemmän kilpailuhenkeä ja repiviä ristiriitoja työntekijöiden välillä samoin kuin esimiehen ja alaistenkaan välillä ei ristiriitoja esiinny. Alaiset voivat henkisesti hyvin ja stressioireiden määrä on vähäinen. (Työterveyslaitos n.d., 216.)

Työyhteisön koko ja työn laatu sekä organisaatioon ja asemaan liittyvät seikat vaikuttavat myös ilmapiiriin ja hyvinvointiin työyhteisössä. (Työterveyslaitos n.d., 217) Lisäksi suuressa organisaatiossa voi olla useita keskenään erilaisia ilmapiirejä, kun taas pienessä organisaatiossa on vain yksi. (Viitala 2004, 64.)

## 4 ARVOJEN MERKITYS TYÖYHTEISÖSSÄ

### 4.1 Mitä arvot ovat ja niiden merkitys

Sanaa arvo voidaan määritellä ja kuvailla eri tavoilla ja käsitteenä arvolla on monta lähisukulaista, esimerkiksi ihanne ja hyve. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella arvon olevan tärkeänä pitämämme asia. Se on myös merkitys ja vakaumus sekä pyrkimys tiettyyn päämäärään. ”Arvo on merkitys, jonka asia saa täyttäessään tarpeen. Arvo on vakaumus siitä, millaiset päämäärät ovat parempia kuin toiset. Arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin.” Arvovalintoihin vaikuttavat tunnekokemukset, sillä arvot vetoavat sekä järkeen että tunteisiin. Yhteisössä ja yrityksissä arvot ovat niiden tahtotila. (Aaltonen & Junkkari 1999, 60–61.)

Tutkijat ovat arvoja tutkiessaan esittäneet maailmassa olevan noin kuusikymmentä eri arvoa. Arvoteorioista S.H. Schwartzin teoria on tunnetuimpia, se sisältää kymmenen arvotyyppiä: voiman, päämäärän, nautinnon, virikkeet, vapauden, universaalit arvot, hyvän tahdon, perinteet, samankaltaisuuden ja turvallisuuden. (Aaltonen & Junkkari 1999, 63–64.) Tiivistettynä arvot voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, arkiarvoihin ja eettisiin arvoihin. Arkiarvot ovat toiminnallisia, primitiivisiä ja käytännön arvoja. Ne muun muassa vastaavat olemassaolon perustarpeisiin, ovat tilannekohtaisia, helposti opittavia ja liittyvät tekemiseen. Eettiset arvot ovat esteettisiä, sivistys- ja huippuarvoja. Ne muun muassa vastaavat tarpeeseemme olla jotain ja kuulua johonkin, ovat itseis- ja päämääräarvoja, pysyviä ja yhteiseen etuun kuuluvia. (Aaltonen & Junkkari 1999, 65.) Yksilötasolla henkisen kasvun lähtökohtana on omien päämäärien, arvojen ja tietämyksen miettiminen. Arvojen miettiminen ja niiden selkeyttäminen antaa yksilölle perustan sisäiseen kasvuun ja viisastumiseen, sisäisen varmuuden halustaan elää ja toimia toimimallaan tavalla, lujutusta ja luottamusta sekä sisäisen rauhan. Arvojen pohdinta on tärkeää johtoasemassa olevalle henkilölle oman henkisen toiminnan ylläpitämisen ja tehtävien haasteellisuuden johdosta. (Aaltonen & Junkkari 1999, 275.)

## 4.2 Arvojen merkitys poliisiorganisaatiossa

Yhteisöissä, yrityksissä ja organisaatioissa arvot voidaan nähdä toiminnan arvoperustan vahvistamisena. Valtionhallinnossa arvopohjaa ja korkeaa eettistä tasoa on vahvistettu yhteisen arvoperustan ja yhtenäisen toimintakulttuurin vahvistamisella ja hyödyntämisellä. Edellytyksenä hyvälle hallintotavalle ja viranomaistoiminnalle on arvojen tunnistaminen ja niiden sisällön ymmärtäminen koko henkilöstön keskuudessa. Arvot on omaksuttava osaksi jokapäiväistä toimintaa, jotta yhteiskunnallisten tehtävien täyttäminen on samanarvoisessa suhteessa valtionhallinnon yhteisen arvoperustan kanssa. Tavoitteena valtionhallinnossa on, että toiminta on arvolähtöistä ja eettisesti korkeatasoista. (Valtionhallinnon käsikirja 2005, 6.)

Arvot ja etiikka ovat yhteydessä toisiinsa, arvojohtaminen on melkein samaa kuin eettinen tapa johtaa samoin kuin moraalinen johtamistapa. Etiikka käsittää arvoja enemmän oikeuksia, velvollisuuksia, teoriaa, sisältöä ja systeemejä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 141.) Virkamiesetiikasta puhuttaessa tarkoitetaan virkamiesten ja viranomaisten arvoja ja periaatteita (Valtionhallinnon käsikirja 2005, 7). Poliisiorganisaation yhteiset arvot ja poliisin yhteisten arvojen pääviestit vahvistettiin 18.1.2008. Yhteiset arvot ovat oikeudenmukaisuus, ammattitaito, palveluperiaate ja henkilöstön hyvinvointi. (Poliisin www.sivut, 2012.) Poliisivalaan on kirjoitettu poliisin eettiset arvot. Jokainen poliisiksi valmistuva antaa poliisivalan, jonka lausuma velvoittaa käyttäytymään kaikissa tilanteissa poliisin arvolle kuuluvalla tavalla, kunnioittamaan jokaisen ihmisarvoa ja oikeuksia, käyttämään valtuuksia lainsäätäjän tarkoittamalla tavalla, noudattamaan esimiesten käskyjä ja olemaan valmis kohtaamaan poliisin työhön liittyvät vaarat, toimimaan avoimesti ja sovinnollisuutta edistäen, käyttäytymään rehdisti, auttavaisesti ja ammatillista yhteishenkeä edistäen sekä olemaan oikeudenmukainen ja toimimaan koko työyhteisön parhaaksi. Normit eivät ole juridisesti sitovia, vaan velvoittavat moraalisesti. (Nieminen ym. 2008, 2.)

Poliisilaissa, poliisin hallintolaissa ja virkamieslaissa on määritelty poliisin toiminnan keskeiset periaatteet. Sama ammattietiikka koskee koko poliisiorganisaatiota eli jokaista henkilöstöön kuuluvaa riippumatta siitä, kuuluuko henkilö toimistohenkilökuntaan tai esimerkiksi kenttäpoliiseihin. (Nieminen ym. 2008, 2.) Poliisin toiminnan on oltava yhdenmukaista samojen arvojen ja eettisten toimintamallien mukaista koko

maassa. Jokaisen ihmisen kohtelun tulee olla yhdenvertaista. Palveluperiaatteen tärkein tavoite poliisin toiminnassa on, että ihmiset voivat elää ja tehdä työnsä turvallisesti. (Nieminen ym. 2008, 2.) Palveluperiaatteen mukaisesti poliisiorganisaatiossa tulee huolehtia laadukkaiden perusturvallisuuspalveluiden tuottamisesta kaikille kansalaisille asuinpaikasta riippumatta, tunnistaa omat asiakkaat ja palvella heitä ja kerätä systemaattista asiakaspalautetta ja kehittää toimintaa annetun palautteen pohjalta. Lähtökohtaisesti asiakkaiden tarpeet ohjaavat tapaa, jolla poliisi toimii. (Poliisin www.sivut, 2012.) Oikeudenmukaisuus velvoittaa noudattamaan kaikessa työssä tinkimättömästi voimassa olevia säädöksiä, määräyksiä ja hyvän hallinnon periaatteita, kohtelevaan kaikkia poliisipalveluiden asiakkaita yhdenvertaisesti sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta ja asemasta riippumatta sekä kohtelevaan myös kaikkia työyhteisön jäseniä tasapuolisesti suosimatta ja syrjimättä ketään. Ammatillisen etiikan on oltava horjumaton myös tilanteissa, joissa poliisin toimintaan pyritään vaikuttamaan esimerkiksi lahjoilla tai alennuksilla. (Poliisin www.sivut, 2012.) Ammattitaito on oman osaamisen ja ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä ja työssä etsitään jatkuvasti tapoja, joilla tehtävät voitaisiin tehdä paremmin. Työn laadusta huolehditaan, jotta se pysyy jatkuvasti hyvänä. Myönteinen suhtautuminen muutoksiin toimii ajatuksella, että muutos on aina mahdollisuus. Työssä pitää ottaa myös kokonaisuuden etu huomioon toimimalla siten, että työ palvelee mahdollisimman hyvin poliisin toiminnan kokonaisuutta. (Poliisin www.sivut, 2012.) Henkilöstön hyvinvointi on huomioitava riittävästi yksikön toiminnassa, se on otettava huomioon myös tehtävien jaossa ja toimenkuvien suunnittelussa. Yksikön henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista edistää esimiesten toiminta ja jokaisen on huolehdittava siitä, että yksikössä vallitsee hyvä ilmapiiri ja yhdessä tekemisen henki. (Poliisin www.sivut, 2012.)

## 5 TUTKIMUS

### 5.1 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella, jossa tutkimukseen olennaisesti liittyvät kysymykset jaettiin eri osioihin (esimerkiksi johtamiseen liittyvät kysymykset omassa osiossa, työilmapiiriin liittyvät kysymykset omassa osiossa).

Kyselyn kysymyksiin päädyin siksi, että halusin selvittää Satakunnan poliisilaitoksen henkilöstön näkemyksen organisaation johtamisen ja vuorovaikutussuhteiden toimivuudesta, työilmapiirin ja työhyvinvoinnin tasosta sekä organisaatiolle määrättyjen arvojen noudattamisesta. Tutkimuksen sisältämät käsitteet pyrittiin esittämään mahdollisimman selkeästi. Näin varmistuttiin siitä, että vastaajat varmasti tiesivät, mitä kulloisellakin kysymyksellä ja käsitteellä tarkoitetaan, ja miten asiat liittyvät toisiinsa. Tavoitteena oli tuoda esille mahdolliset kehittämistä vaativat seikat johtamisessa, vuorovaikutussuhteen toimivuudessa ja hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä sekä tutkia, miten poliisiorganisaatiolle asetetut arvot toteutuvat. Johtamisen, vuorovaikutussuhteen, työhyvinvoinnin ja organisaation arvojen merkitys organisaatiossa tulisi nähdä yhtenäisenä kokonaisuutena. Jokaisen osa-alueen toimivuus merkitsee organisaatiolle hyvinvoivaa työyhteisöä, jossa johtamisella ja eri johtamistavoilla on merkitystä henkilöstön sitouttamiseen työtehtäviinsä ja organisaation arvoihin.

Tähän tutkimukseen liittyvän henkilöstölle ja johdolle osoitetun kyselyn vastauksista voitiin saada tietoa asioista, joita organisaatiossa tulisi lähteä kehittämään tai joihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota eli mitkä osa-alueet organisaatiossa toimivat hyvin ja mitkä taas mahdollisesti vaatisivat kehittämistä. Tutkimusmenetelmä työssä oli kvantitatiivinen eli kyselystä saadut vastaukset analysoitiin tilastollisin menetelmin. Kysely kohdistettiin koko Satakunnan poliisilaitoksen henkilöstölle, jotta saatiin mahdollisimman laajalta alalta organisaation eri osastoilta tietoa ja näkemyksiä organisaation johtamiskulttuuriin ja vallitsevaan ilmapiiriin. Kyselyyn vastaajat vastasivat nimettöminä ja vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa. Kyselyssä käytettiin sähköistä kyselylomaketta, joka oli helppo lähettää vastaajille yhtäaikaaisesti.

## 5.2 Tulosten luotettavuus

Aineiston luotettavuutta on tapana arvioida kahdesta näkökulmasta: validiteetin ja reliabiliteetin kannalta. Yhdessä ne muodostavat mittarin kokonaisluotettavuuden. Huono reliabiliteetti laskee myös mittarin kokonaisvaliditeettiä, mutta reliabiliteetti ei ole riippuvainen validiteetista. (Vesterinen 2005, 108.)



Tulosten luotettavuutta arvioitaessa huomioidaan vastausten määrä ja arvioidaan se seikka, että onko käsitteet tutkimuksessa esitetyt niin selkeällä tavalla, että vastaajille ei ole syntynyt väärinkäsityksiä asioiden ja käsitteiden suhteen.

Satakunnan poliisilaitoksen henkilöstöstä, kokonaismäärä noin 324 henkilöä, kyselyyn vastasi 89 eli ei edes puolet henkilöstöstä. Vastausprosentti kyselyssä jäi pieneksi, 27,47 prosenttia, ja tulokset saattaisivat olla suuremmalla vastausprosentilla erilaiset, joten näin ollen tutkimustulokset ovat vain suuntaa antavia. Tutkimuksessa esitetyt käsitteet ja kysymykset on pyritty esittämään selkeästi, joten vastaajille ei ole pitänyt syntyä väärinkäsityksiä vastauksia antaessaan. Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa myös se, onko vastaukset annettu vilpittömin mielin ja rehellisesti kerrottu oma mielipide ja näkemys esitettyihin kysymyksiin.

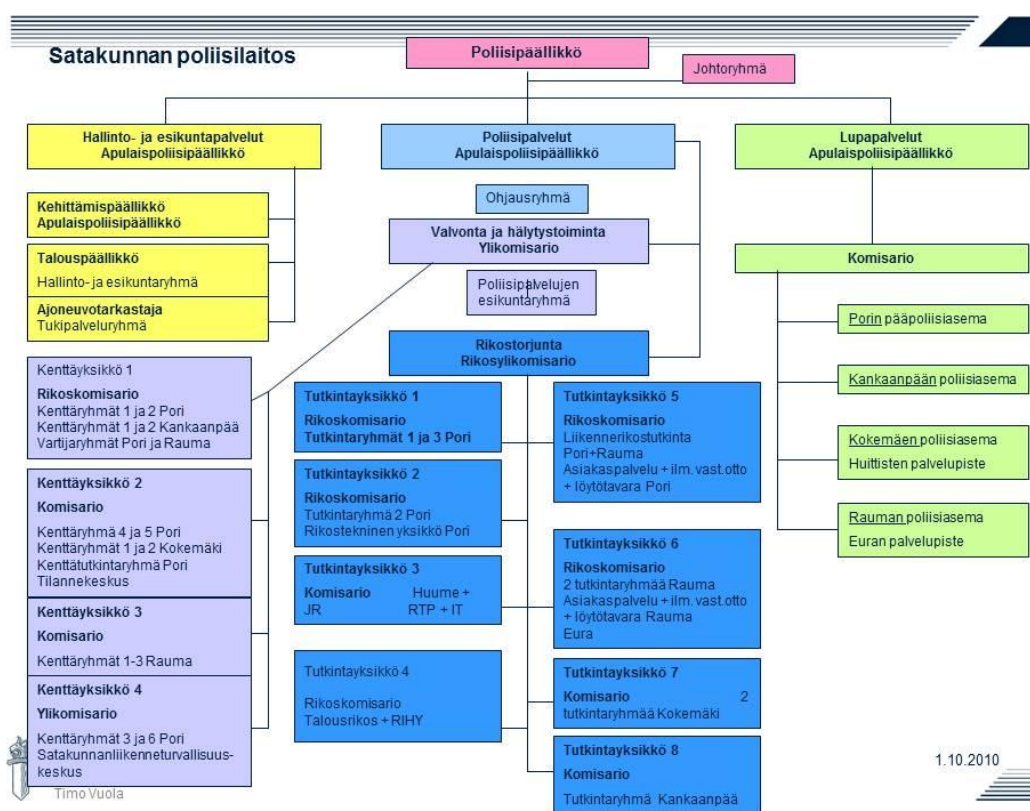
## 6 JOHTAMISEN TEHOKKUUS JA JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖILMAPIIRIIN SATAKUNNAN POLIISILAITOKSELLA

### 6.1 Satakunnan poliisilaitos

Satakunnan poliisilaitokseen kuuluvat Porin pääpoliisiasema, Rauman, Kokemäen ja Kankaanpään poliisiasemat sekä Euran ja Huittisten palvelutoimistot. Lisäksi Karvissa toimii yhteispalvelupiste sekä Ulvilassa Porin liikenneturvallisuuskeskus, joka on alueellinen automaattivalvonnakeskus Länsi-Suomessa.

Satakunnan poliisilaitoksen toimialueeseen kuuluvat Porin, Ulvilan, Luvian, Nakkilan, Pomarkun, Rauman, Euran, Eurajoen, Kankaanpään, Merikarvian, Honkajoen, Siikaisten, Karvian, Jämijärven, Lavian, Kiikoisten, Kokemäen, Harjavallan, Huittisten, Köyliön ja Säkylän kunnat. Alueella asuu noin 230 000 asukasta. Satakunnan poliisilaitoksessa työskentelee n. 324 henkilöä, joista poliiseja on n. 253 ja loput työntekijöistä on toimistohenkilöstöä. (Satakunnan poliisilaitoksen www-sivut 2012.)

Satakunnan poliisilaitosta johtaa poliisipäällikkö Timo Vuola. Hänen alaisuudessaan toimii johtoryhmä, joka taas ohjaa hallinto- ja esikuntapalveluiden, poliisipalveluiden ja lupapalveluiden toimintaa. Hallinto- ja esikuntapalveluita johtaa apulaispoliisipäällikkö, jonka alaisuudessa työskentelevät kehittämisspäällikkö, talouspäällikkö ja ajoneuvotarkastaja. Poliisipalveluiden alaisuudessa toimivat valvonta- ja hälytystoiminta sekä rikostorjunta. Poliisipalvelulinjaa johtaa apulaispoliisipäällikkö, valvonta- ja hälytystoimintaa ylikomisario ja rikostorjuntaa rikosylikomisario. Lupapalveluita johtaa apulaispoliisipäällikkö alaisuudessaan komisario. (Organisaatiokaavio, kuvio 1)



Kuvio 1. Satakunnan poliisilaitoksen organisaatiokaavio (poliisin tietojärjestelmä)

## 6.2 Tulokset

Kyselyyn vastasi Satakunnan poliisilaitoksen henkilöstöstä 89 henkilöä, naisia 29 ja miehiä 60. Seuraavassa käydään kysely kohta kohdalta läpi tuoden esille pääasiat, jotka kyselyn vastauksista on analysoiden saatu esille. Vastausten tuloksista on laadittu excelillä taulukot ja kuviot, näitä on havainnollistamisen selkeyttämiseksi otettu

mukaan muutamia pääasioiden kanssa. Koko kyselyn tulokset ovat nähtävissä erillisessä liitteessä tähän työhön liitettynä.

Vastauksia analysoitaessa jokaisen kyselyn osiossa taustamuuttujina käytettiin sukupuolta, ikää, virka-asemaa, palveluaikaa ja työpaikkaa. Ikätaustamuuttuja oli jaettu kolmeen ryhmään, alle 30-vuotiaat, 30–50-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat. Virka-asetat jaettiin neljään eri ryhmään, toimistohenkilöstö, miehistö ja vartijat, alipäällystö, päällystö ja ylin johto. Palveluajan mukaan analysoitaessa palveluaikaryhmiä oli neljä, alle 5 vuotta palvelleet, 5–10 vuotta palvelleet, 10–20 palvelleet ja yli 20 vuotta palvelleet. Työpaikan mukaan analysoitaessa taustamuuttujaryhmiä oli kaksi, pääpoliisilaitos ja poliisiasema sekä palvelupiste. Lisäksi jokainen kyselyosio analysoitiin kaikkien vastaajien vastausten mukaan, jolloin saatiin keskiarvo tuloksille. Keskiarvo on pääsääntöisesti ollut kahden, osittain eri mieltä, ja kolmen, osittain samaa mieltä välissä ja tulosta arvioitaessa on 2.50 keskiarvon ylitys katsottu olevan vastauksena osittain samaa mieltä.

Kyselyn kysymykset esitettiin väittäminä, joihin vastattiin vastaajan näkemyksen mukaan parhaiten sopivalla vastausvaihtoehdolla. Vastausvaihtoehtoja oli neljä, 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä.

### 6.2.1 Johtamisen vaikutus työilmapiiriin ja työhyvinvointiin

Kyselyn ensimmäisellä osiolla haluttiin kartoittaa henkilöstön kokemuksia johtamisen vaikutuksesta työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.

Osiossa esitettiin seuraavat väittämät:

1. Esimiesten ja alaisten välisiä **ristiriitoja** ei esiinny työyksikössäni häiritsevästi, asioista pystytään keskustelemaan asiallisesti ja hyvässä yhteisymmärryksessä.
2. Henkilöstön välillä ei esiinny **kaunaa** ja kateutta esimiehen tasapuolisen kohtelun ansiosta.

3. Työt ja tehtävät on jaettu työyksikössäni **tasapuolisesti** jokaisen taidot ja kyvyt huomioiden – väheksymättä tai ylikuormittamatta.
4. Työyksikössäni **yhteistyöllä** on suuri merkitys ja sitä toteutettaessa huomioidaan yhteinen ideointi ja mahdollisten ristiriitojen esiin tullessa kyetään yhteisvoimin ne purkamaan.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

Taulukosta 1 ja kuviosta 2 on nähtävissä miten vastaajat ovat osittain samaa mieltä siitä, ettei ristiriitoja esiinny häiritsevästi työyksikössä esimiehen ja alaisten välillä (Ka 2.73).

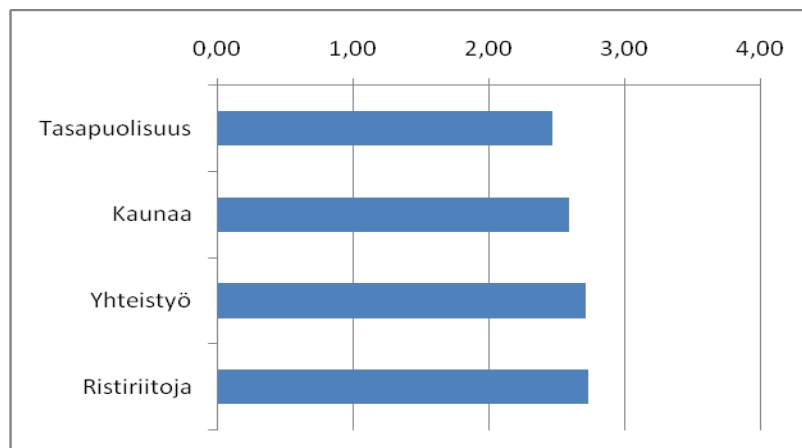
Yhteistyön suuresta merkityksestä työyksikössä ollaan osittain samaa mieltä (Ka 2.72).

Kaunaa ja kateutta ei esiinny henkilöstön välillä esimiehen tasapuolisen kohtelun ansiosta (Ka 2.60).

Töiden ja tehtävien tasapuolisesta jakamisesta vastaajat ovat osittain eri mieltä (Ka 2.47).

Taulukko 1. Johtamisen vaikutus työilmapiiriin ja työhyvinvointiin, kaikki vastaajat

	Keskiarvo
Tasapuolisuus	2.47
Kaunaa	2.60
Yhteistyö	2.72
Ristiriitoja	2.73



Kuvio 2. Johtamisen vaikutus työilmapiiriin ja työhyvinvointiin, kaikki vastaajat

Analysoitaessa johtamisen vaikutusta työilmapiiriin ja työhyvinvointiin taustamuuttujan ”sukupuoli” mukaan voidaan havaita selkeitä eroja naisten ja miesten vastauksissa (taulukko 2, kuvio 3).

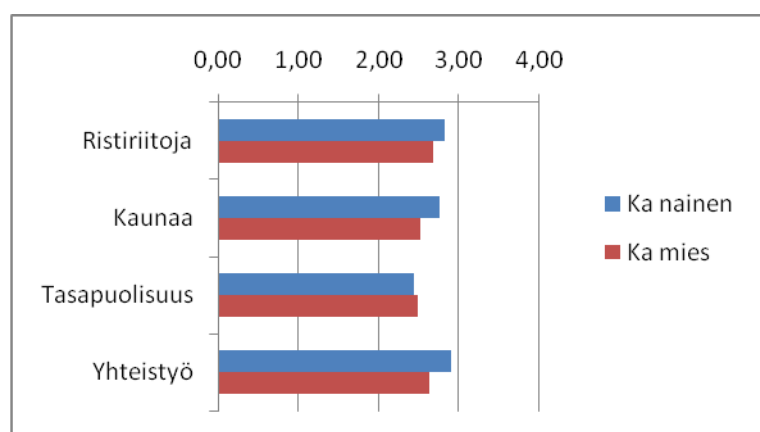
Miesten vastauksista saatu tulos mahdollisia ristiriitoja tarkasteltaessa on hieman alhaisempi (Ka 2.68) naisten vastauksiin (Ka 2.83) verrattuna, kuitenkin myös miehet ovat selkeästi osittain samaa mieltä ristiriitojen esiintymättömyydestä.

Tarkasteltaessa esiintyykö työyksikössä kaunaa ja kateutta ovat naiset (Ka 2.76) selkeämmin miehiin (Ka 2.52) verrattuna sitä mieltä, ettei kaunaa ja kateutta esiinny. Naiset (Ka 2.45) ja miehet (Ka 2.48) ovat molemmat osittain eri mieltä siitä, että työt ja tehtävät jakaantuvat tasapuolisesti työyksikössä jokaisen taidot ja kyvyt huomioiden – väheksymättä tai ylikuormittamatta.

Yhteistyön suuresta merkityksestä työyksikössä naiset ovat selvästi enemmän osittain samaa mieltä (Ka 2.90) kuin miehet (Ka 2.63).

Taulukko 2. Johtamisen vaikutus työilmapiiriin ja työhyvinvointiin analysoituna sukupuolen mukaan

	Ka nainen	Ka mies
Ristiriitoja	2.83	2.68
Kaunaa	2.76	2.52
Tasapuolisuus	2.45	2.48
Yhteistyö	2.90	2.63



Kuvio 3. Johtamisen vaikutus työilmapiiriin ja työhyvinvointiin analysoituna sukupuolen mukaan

län mukaan analysoitaessa ei suuria eroja vastaustulosten keskiarvoissa ole havaittavissa, ainoastaan 30–50-vuotiaiden mielestä töitä ja työtehtäviä ei ole jaettu tasapuo-

lisesti (Ka 2.28) ja yli 50-vuotiaiden mielestä kaunaa ja kateutta saattaa esiintyä henkilöstön välillä (Ka 2.47).

Palveluksessa 5–10 vuotta olleista suurin osa on osittain samaa mieltä siitä, ettei ristiriitoja (Ka 2.78), kaunaa ja kateutta (Ka 2.61) esiinny. Alle 5 vuotta palvelleet ovat selvästi sitä mieltä, ettei ristiriitoja esiinny (Ka 3.50) eikä myöskään kaunaa ja kateutta (Ka 3.50). Palveluksessa 10–20 vuotta olleet ovat osittain samaa mieltä ristiriitojen esiintymättömyydestä (Ka 2.72), mutta kaunan ja kateuden esiintymättömyydestä ollaan kuitenkin osittain eri mieltä (Ka 2.44). Yli 20 vuotta palvelleet ovat osittain samaa mieltä siitä, ettei ristiriitoja esiinny (Ka 2.62) eikä myöskään kaunaa ja kateutta (Ka 2.53).

Töiden ja tehtävien tasapuoliseen jakamiseen ei olla täysin tyytyväisiä missään palveluaikaryhmässä. Tasapuolisesta jakamisesta niukasti osittain samaa mieltä ovat alle 5 vuotta palvelleet (Ka 2.50) ja yli 20 vuotta palvelleet (Ka 2.55). Tässä asiassa osittain eri mieltä ovat 5–10 vuotta palvelleet (Ka 2.39) ja 10–20 vuotta palvelleet (Ka 2.33).

Yhteistyön suuresta merkityksestä työyksikössä osittain samaa mieltä ovat alle 5 vuotta palvelleet (Ka 3.17), 5-10 vuotta palvelleet (Ka 2.83) ja yli 20 vuotta palvelleet (Ka 2.72). Yhteistyön merkityksestä osittain eri mieltä ovat 10–20 vuotta palveluksessa olleet (Ka 2.44).

Taulukossa 3 ja kuviossa 4 nähdään johtamisen vaikutus työilmapiiriin ja työhyvinvointiin virka-aseman mukaan analysoituna.

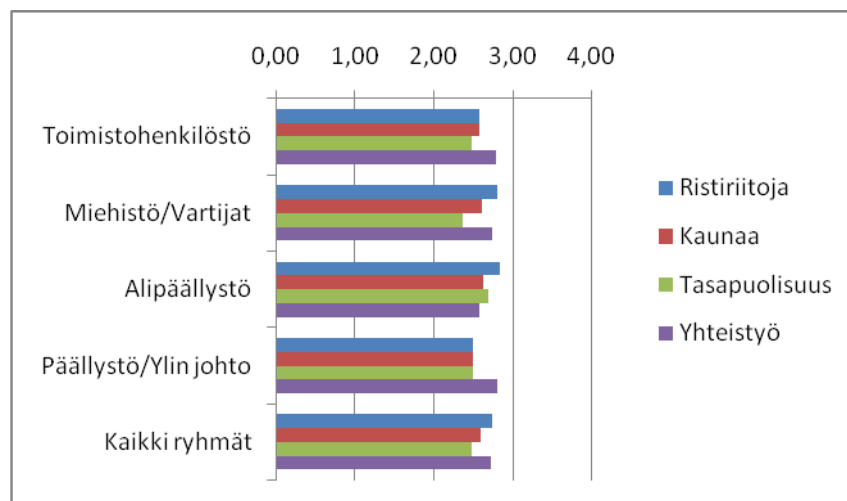
Päällystö ja ylin johto ovat niukasti osittain samaa mieltä ristiriitojen esiintymättömyydestä (Ka 2.50), samoin kuin kaunan ja kateuden esiintymättömyydestä (Ka 2.50). Myös toimistohenkilöstön vastaustulokset ovat suhteellisen niukasti osittain samaa mieltä ristiriitojen (Ka 2.58) ja kaunan sekä kateuden (Ka 2.58) esiintymättömyydestä. Miehistö ja vartijat ovat osittain samaa mieltä ristiriitojen esiintymättömyydestä (Ka 2.80), samoin kuin kaunan ja kateuden esiintymättömyydestä (Ka 2.61). Alipäällystö on osittain samaa mieltä ristiriitojen esiintymättömyydestä (Ka 2.84), samoin kaunan ja kateuden esiintymättömyydestä (Ka 2.63).

Tasapuolisesti työt ja työtehtävät jakaantuvat alipäällystön (Ka 2.68), päällystön ja ylimmän johdon (Ka 2.50) mielestä. Toimistohenkilöstö (Ka 2.47), miehistö ja vartijat (Ka 2.37) ovat osittain eri mieltä töiden tasapuolisesta jakaantumisesta.

Yhteistyön suuresta merkityksestä työyksikössä selvästi osittain samaa mieltä on toimistohenkilöstö (Ka 2.79), miehistö ja vartijat (Ka 2.73) ja päällystö sekä ylin johto (Ka 2.80). Alipäällystö on myös osittain samaa mieltä, mutta hieman lievemällä vastaustulosten keskiarvolla (Ka 2.58) muihin ryhmiin verrattuna.

Taulukko 3. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin analysoituna virka-aseman mukaan

	Ristiriitoja	Kaunaa	Tasapuolisuus	Yhteistyö
Toimistohenkilöstö	2.58	2.58	2.47	2.79
Miehistö/Vartijat	2.80	2.61	2.37	2.73
Alipäällystö	2.84	2.63	2.68	2.58
Päällystö/Ylin johto	2.50	2.50	2.50	2.80
Kaikki ryhmät	2.73	2.60	2.47	2.72



Kuvio 4. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin analysoituna virka-aseman mukaan

Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät ovat ristiriitojen esiintymättömyydestä osittain samaa mieltä (Ka 2.80), pääpoliisiasemalla työskentelevien vastaustulosten keskiarvo on hieman pienempi (Ka 2.69).

Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät ovat kaunan ja kateuden esiintymättömyydestä osittain samaa mieltä ja vankemmalla tuloksella (Ka 2.70) kuin pääpoliisiasemalla työskentelevät (Ka 2.52).

Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät kokevat töiden jakaantuvan tasapuolisesti (Ka 2.63), mutta pääpoliisiasemalla työskentelevät ovat asiasta osittain eri mieltä (Ka 2.35).

Yhteistyön merkitys koetaan tärkeäksi poliisiasemilla ja palvelupisteissä (Ka 2.75), samoin pääpoliisiasemalla (Ka 2.71).

#### 6.2.2 Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna

Kyselyn toisella osiolla haluttiin selvittää vuorovaikutussuhteen toimivuutta alaisen näkökulmasta katsottuna eli mitkä ovat kokemukset lähimmän esimiehen esimiestaidoista ja vuorovaikutussuhteen toimivuudesta.

Osiossa esitettiin seuraavat väittämät:

1. Saan esimieheltäni **tukea** työhöni liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luomisessa.
2. Töiden yleinen **organisointi** on työyksikössäni esimiehen taholta järjestetty hyvin, työyksikön työt on suunniteltu ja organisoitu hyvin.
3. Esimiehen antama **palaute** työtuloksistani, ammatinhallinnastani ja työssä kehittämisessäni on riittävää.
4. Oikeudenmukainen ja inhimillinen **kohtelu** esimieheni taholta toteutuu kohdallani.
5. Esimieheni **innostaa** minua toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti työssäni.
6. Alaisten jaksaminen on esimiehelleni tärkeää ja hän **huolehtii** jaksamisen toteutumisesta.
7. Esimieheni **luo** työyksikköömme hyvää työn tekemisen **henkeä**.
8. Esimieheni omaa **kyvyn** kuunnella minua ja tarjoaa minulle apuaan ja tukeaan, kun sitä tarvitsen.
9. Esimieheni **edistää** osaltaan poliisin yhteisiä arvoja ja niiden mukaista toimintaa.
10. Esimieheni **osoittaa** työyksikölleni työmme merkityksen osana suurempaa kokonaisuutta.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä



Analysoitaessa kaikkia vastauksia yhdessä, vastaajat ovat selkeästi osittain samaa mieltä siitä, että oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu esimiehen taholta toteutuu omalla kohdalla (Ka 3.27), esimieheltä saa tukea omaan työhön liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luomisessa (Ka 3.19), esimies edistää omalta osaltaan poliisin yhteisiä arvoja ja niiden mukaista toimintaa (Ka 3.08) ja esimies omaa kyvyn kuunnella ja tarjota apuaan ja tukeaan silloin, kun sitä tarvitaan (Ka 3.00).

Hyväksi koetaan myös esimiehen kyky innostaa alaistaan toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti työssään (Ka 2.91), esimiehen kyky osoittaa työyksikölle työn merkitys osana suurempaa kokonaisuutta (Ka 2.88) ja esimiehen kyky luoda työyksikköön hyvää työn tekemisen henkeä (Ka 2.87).

Pienemmällä vastaustulosten keskiarvoilla, mutta kuitenkin edelleen osittain samaa mieltä vastaajat ovat siitä, että esimiehen antama palaute työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittymisessä on riittävää (Ka 2.75), alaisten jaksaminen on esimiehelle tärkeää ja hän myös huolehtii jaksamisen toteutumisesta (Ka 2.75).

Esimiehen taholta töiden yleinen organisointi on vastaajien mielestä työyksikössä järjestetty hyvin (Ka 2.63). Kokonaistuloksien mukaan jokaisessa kohdassa vastaajat ovat osittain samaa mieltä väittämistä, suuria eroja ei esiinny analysoitaessa tuloksia kaikkien vastaustulosten keskiarvojen mukaan.

Sukupuolen mukaan analysoitaessa naisten ja miesten välisissä vastauksissa ei ole suuria eroja.

Iän mukaan analysoitaessa joka ikäryhmässä ollaan tyytyväisiä esimiehen tukeen työhön liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luomisessa, osittain samaa mieltä ovat alle 30-vuotiaat (Ka 3.43), 30–50-vuotiaat (Ka 3.02) ja yli 50-vuotiaat (Ka 3.41).

Osittain samaa mieltä töiden yleisen organisoinnin onnistumisesta ovat alle 30-vuotiaat (Ka 3.14) ja yli 50-vuotiaat (Ka 2.84), osittain eri mieltä tästä asiasta ovat 30–50-vuotiaat (Ka 2.42).

Esimiehen antamaan palautteeseen tyytyväisimpiä ovat yli 50-vuotiaat (Ka 3.03) ja alle 30-vuotiaat (Ka 3.00). Tyytyväisiä ovat myös 30–50-vuotiaat, mutta pienemmällä vastaustuloksella (Ka 2.54) kuin muut ikäryhmät.

Esimiehen oikeudenmukaisesta ja inhimillisestä kohtelusta ollaan osittain samaa mieltä, tyytyväisiä kohteluun ovat alle 30-vuotiaat (Ka 3.43), 30–50-vuotiaat (Ka 3.18) ja yli 50-vuotiaat (Ka 3.38).

Samoin tyytyväisiä ollaan esimiehen kykyyn innostaa toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti, osittain samaa mieltä ovat alle 30-vuotiaat (Ka 3.29), 30–50-vuotiaat (Ka 2.66) ja yli 50-vuotiaat (Ka 3.22).

Alle 30-vuotiaat (Ka 3.14) ja yli 50-vuotiaat (Ka 2.94) kokevat, että alaisten jaksaminen on esimiehelle tärkeää ja hän huolehtii jaksamisen toteutumisesta. Osittain samaa mieltä ovat myös 30–50-vuotiaat, mutta pienemmällä vastaustuloksella (Ka 2.58).

Joka ikäryhmässä ollaan sitä mieltä, että esimies luo työyksikköön hyvää työn tekemisen henkeä, eniten tätä mieltä ovat yli 50-vuotiaat (Ka 3.13), toisena tulevat alle 30-vuotiaat (Ka 3.00) ja kolmantena 30–50-vuotiaat (Ka 2.68).

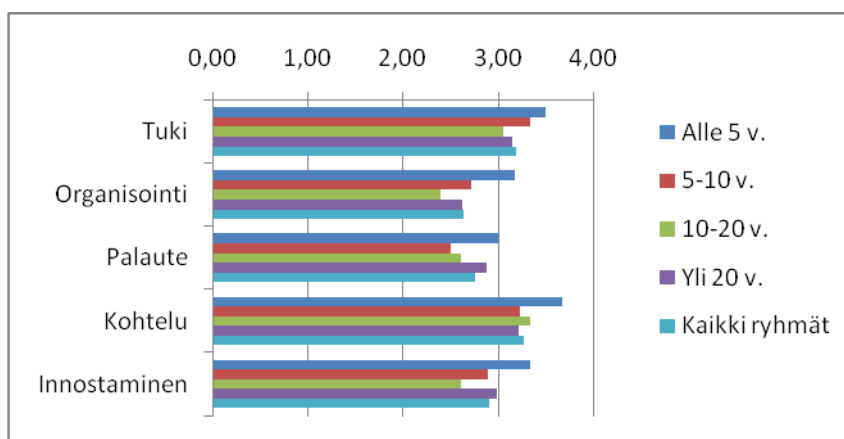
Osittain samaa mieltä ollaan joka ikäryhmässä siitä, että esimiehellä on kyky kuunnella ja tarjota apua ja tukea sitä tarvittaessa, alle 30-vuotiaat Ka 3.29, 30–50-vuotiaat Ka 2.86 ja yli 50-vuotiaat 3.16.

Alle 30-vuotiaiden mielestä esimies edistää osaltaan poliisin yhteisiä arvoja (Ka 3.00) ja esimies osoittaa työyksikölle työn merkityksen osana suurempaa kokonaisuutta (Ka 3.14). Osittain samaa mieltä arvojen edistämisestä ovat myös 30–50-vuotiaat (Ka 2.90), samoin yli 50-vuotiaat (Ka 3.38). Edelleen osittain samaa mieltä ovat 30–50-vuotiaat (Ka 2.64) ja yli 50-vuotiaat (Ka 3.19) esimiehen kyvystä osoittaa työn merkitys osana suurempaa kokonaisuutta.

Palveluajan mukaan analysoitaessa tyytyväisimpiä esimiehen taitoihin ja vuorovaikutussuhteen toimivuuteen ovat alle 5 vuotta palveluksessa olleet. Erot mielipiteissä ovat pieniä muissa ryhmissä, tuloksista erottuu kuitenkin 10–20 palvelleiden osittainen erimielisyys esimiehen kyvystä organisoida työt työyksikössä ja esimiehen huolehtimisesta alaisten jaksamisen toteuttamisessa ja alaisten jaksamisen tärkeydestä esimiehelle. (Taulukko 4 ja kuvio 5, taulukko 5 ja kuvio 6)

Taulukko 4. Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna, analysointi palveluajan mukaan

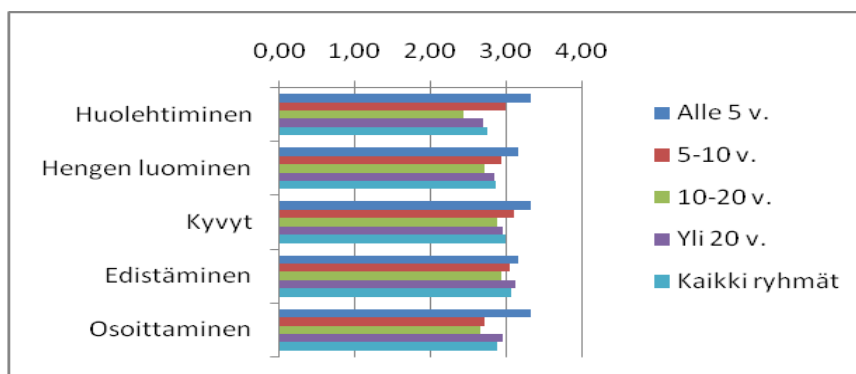
	Tuki	Organisointi	Palaute	Kohtelu	Innostaminen
Alle 5 v.	3.50	3.17	3.00	3.67	3.33
5-10 v.	3.33	2.72	2.50	3.22	2.89
10-20 v.	3.06	2.39	2.61	3.33	2.61
Yli 20 v.	3.15	2.62	2.87	3.21	2.98
Kaikki ryhmät	3.19	2.63	2.75	3.27	2.91



Kuvio 5. Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna, analysointi palveluajan mukaan

Taulukko 5. Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna, analysointi palveluajan mukaan

	Huolehtiminen	Hengen luominen	Kyvyt	Edistäminen	Osoittaminen
Alle 5 v.	3.33	3.17	3.33	3.17	3.33
5-10 v.	3.00	2.94	3.11	3.06	2.72
10-20 v.	2.44	2.72	2.89	2.94	2.67
Yli 20 v.	2.70	2.85	2.96	3.13	2.96
Kaikki ryhmät	2.75	2.87	3.00	3.08	2.88

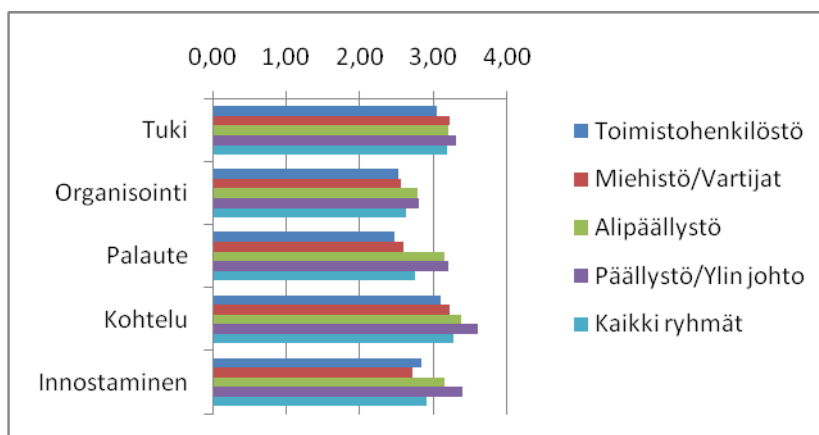


Kuvio 6. Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna, analysointi palveluajan mukaan

Virka-aseman mukaan analysoituna vastaajat ovat esimiehensä esimiestaitoihin ja vuorovaikutussuhteen toimivuuteen tyytyväisiä (taulukko 6 ja kuvio 7, taulukko 7 ja kuvio 8). Ryhmistä erottuu kuitenkin toimistohenkilöstö, joiden vastaukset jäävät melkein joka väittämökohdassa alle muiden ryhmien vastausten. Toimistohenkilöstö on osittain samaa mieltä kaikista muista asioista kuin esimiehen kyvystä antaa palautetta työtuloksista, ammatinhallinnasta ja työssä kehittymisestä, josta henkilöstö on osittain eri mieltä (Ka 2.47).

Taulukko 6. Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna, analysointi virka-aseman mukaan

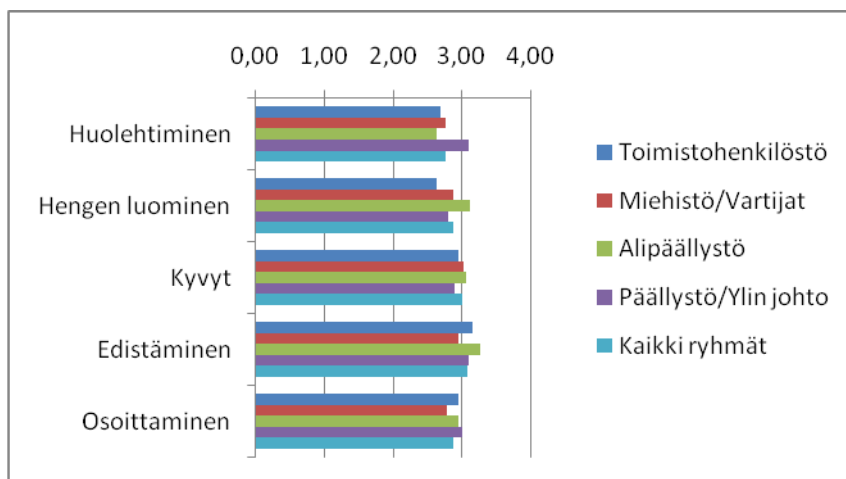
	Tuki	Organisointi	Palaute	Kohtelu	Innostaminen
Toimistohenkilöstö	3.05	2.53	2.47	3.11	2.84
Miehistö/Vartijat	3.22	2.56	2.59	3.22	2.71
Alipäällystö	3.21	2.79	3.16	3.37	3.16
Päällystö/Ylin johto	3.30	2.80	3.20	3.60	3.40
Kaikki ryhmät	3.19	2.63	2.75	3.27	2.91



Kuvio 7. Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna, analysointi virka-aseman mukaan

Taulukko 7. Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna, analysointi virka-aseman mukaan

	Huolehtiminen	Hengen luominen	Kyvyt	Edistäminen	Osoittaminen
Toimistohenkilöstö	2.68	2.63	2.95	3.16	2.95
Miehistö/Vartijat	2.76	2.88	3.02	2.95	2.78
Alipäällystö	2.63	3.11	3.05	3.26	2.95
Päällystö/Ylin johto	3.10	2.80	2.90	3.10	3.00
Kaikki ryhmät	2.75	2.87	3.00	3.08	2.88

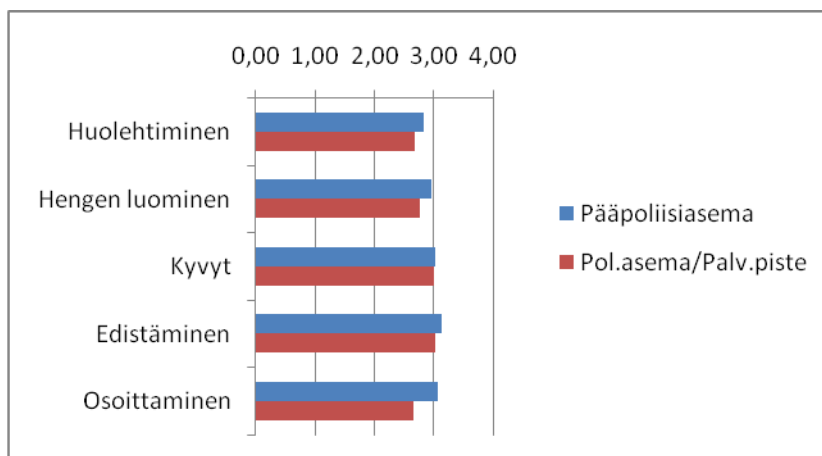


Kuvio 8. Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna, analysointi virka-aseman mukaan

Pääpoliisiasemalla, poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät ovat osittain samaa mieltä vuorovaikutussuhteen toimivuudesta, vastauksista ei ilmene suuria eroavaisuuksia. Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevillä on kuitenkin havaittavissa ”lievempää” tyytyväisyyttä esimiehen kykyyn osoittaa työyksikölle työn merkitys osana suurempaa kokonaisuutta (Ka 2.65), esimiehen huolehtimiskykyyn alaisten jaksamisen toteuttamisessa (Ka 2.68) ja esimiehen kykyyn luoda työyksikön hyvää työn tekemisen henkeä (Ka 2.78) verrattuna pääpoliisiasemalla työskentelevien vastaustulosten keskiarvoihin. (Taulukko 8, kuvio 9)

Taulukko 8. Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna, analysointi työpaikan mukaan

	Huolehtiminen	Hengen luominen	Kyvyt	Edistäminen	Osoittaminen
Pääpoliisiasema	2.83	2.96	3.02	3.13	3.06
Pol.asema/Palv.piste	2.68	2.78	3.00	3.03	2.65



Kuvio 9. Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna, analysointi työpaikan mukaan

### 6.2.3 Alaistaitojen toteutuminen

Kyselyn kolmannessa osiossa haluttiin tutkia vuorovaikutussuhteen toimivuutta alaiselta esimiehelle suuntautuvana eli alaistaitojen toimivuutta.

Osiossa esitettiin seuraavat väittämät:

1. **Tuen** tarvittaessa esimiestäni työhön liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luomisessa.
2. Annan **palautetta** esimiehelleni ja pystyn antamaan myös negatiivista palautetta, silloin kun koen sen aiheelliseksi.
3. **Yhteistyö** esimieheni kanssa sujuu hyvin.
4. Koen esimiehen toiminnan esimerkilliseksi ja kannustavaksi ja näiden seikkojen ansiosta **pyrin** työssäni toimimaan koko työyksikön parhaaksi enkä vain itseäni ajatellen.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

Analysoitaessa alaistaitojen toteutumista kaikkien vastausten perusteella vastaajat ovat osittain samaa mieltä siitä, että vuorovaikutussuhde, alaiselta esimiehelle suuntautuvana, toimii.

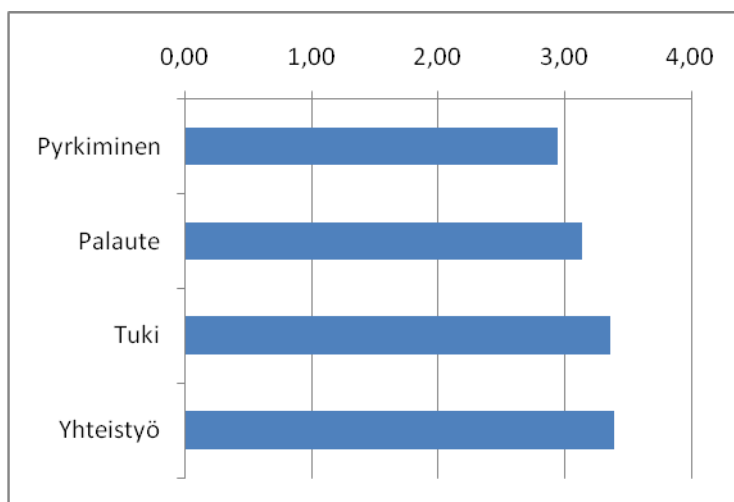
Yhteistyö koetaan hyvin toimivaksi esimiehen kanssa (Ka 3.39), samoin kuin alaisen tuki esimiestään kohtaan tarvittaessa työhön liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luomisessa (Ka 3.36).

Esimiehelle annetaan palautetta ja myös negatiivista palautetta silloin, kun se koetaan aiheelliseksi (Ka 3.13).

Osittain samaa mieltä, mutta hieman vähemmässä määrin kuin edellä mainituissa kohdissa, ollaan myös siitä, että alaisena pyritään toimimaan koko työyksikön parhaaksi eikä vain itseä ajatellen silloin, kun esimies itse toimii esimerkillisesti ja kannustavasti (Ka 2.94). (Taulukko 9, kuvio 10)

Taulukko 9. Alaistaitojen toteutuminen, kaikki vastaajat

	Keskiarvo
Pyrkiminen	2.94
Palaute	3.13
Tuki	3.36
Yhteistyö	3.39



Kuvio 10. Alaistaitojen toteutuminen, kaikki vastaajat

Analysoitaessa vuorovaikutussuhteen toimivuutta sukupuolen, iän, virka-aseman, palveluajan ja työpaikan mukaan ei suuria eroja vastaustulosten keskiarvoissa ole havaittavissa kaikkien vastausten keskiarvoihin verrattuna.

#### 6.2.4 Arvot

Kyselyn neljännessä osiossa haluttiin selvittää, miten poliisiorganisaatiolle laaditut arvot, oikeudenmukaisuus, ammattitaito, palveluperiaate ja henkilöstön hyvinvointi toteutuvat työyksikössä.

Ensimmäisenä tarkasteltavana arvona oli oikeudenmukaisuus, johon liittyvinä väittäminä osiossa esitettiin seuraavat:

1. Työyksikössämme **noudatetaan** tinkimättömästi voimassa olevia lakeja, asetuksia ja määräyksiä kaikissa työtehtävissämme.
2. Jokaista poliisipalvelun asiakasta **kohdellaan** yhdenvertaisesti sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta ja asemasta riippumatta.
3. Emme suosi emmekä syrji ketään vaan jokaisen työyksikköön ja työyhteisöön kuuluvan jäsenen kohtelu on **tasapuolista**.
4. Tilanteissa, joissa toimintaamme pyritään vaikuttamaan esimerkiksi lahjoilla, on ammatillinen **etiikkamme** horjumaton.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

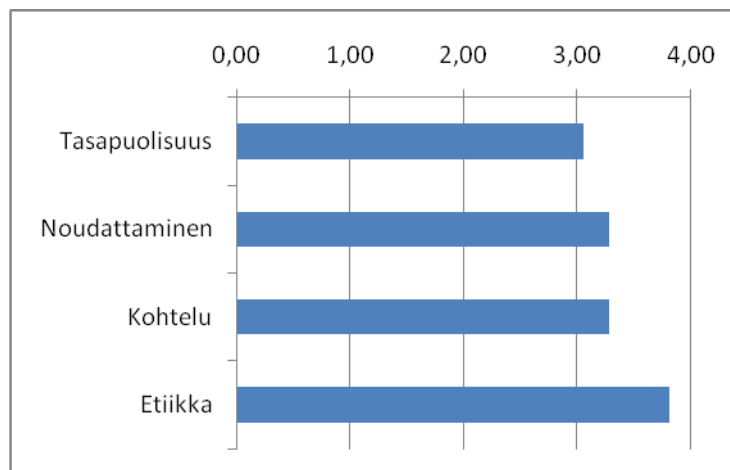
Analysoitaessa oikeudenmukaisuuden toteutumista kaikkien vastausten perusteella voidaan päätellä, että oikeudenmukaisuus poliisilaitoksessa toteutuu hyvin. Keskiarvojen perusteella oikeudenmukaisuuden toteutuminen voidaan laittaa ”paremmuusjärjestykseen” eli mikä oikeudenmukaisuuden väittämäkohdista toteutuu parhaiten ja mikä taas vähän heikommin.

Tyytyväisimpiä vastaajat ovat etiikan toteutumiseen eli tilanteissa, joissa toimintaan pyritään vaikuttamaan esimerkiksi lahjoilla, ammatillinen etiikka on horjumaton (Ka 3.81). Seuraavina tulevat tinkimättömyys noudattaa työyksikössä voimassa olevia lakeja, asetuksia ja määräyksiä kaikissa työtehtävissä (Ka 3.28) ja asiakkaiden tasapuolinen kohtelu (Ka 3.28). Lisäksi jokaisen työyksikköön ja työyhteisöön kuuluvan jäsenen kohtelu on tasapuolista, ketään ei suosita eikä syrjitä (Ka 3.06). (taulukko 10, kuvio 11)



Taulukko 10. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen, kaikki vastaajat

	Keskiarvo
Tasapuolisuus	3.06
Noudattaminen	3.28
Kohtelu	3.28
Etiikka	3.81



Kuvio 11. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen, kaikki vastaajat

Analysoitaessa oikeudenmukaisuuden toteutumista sukupuolen, iän, virka-aseman, palveluajan ja työpaikan mukaan, ei suuria eroavaisuuksia vastaustulosten keskiarvoissa ole havaittavissa kaikkien vastausten keskiarvoihin verrattuna.

Toisena tarkasteltavana arvona oli ammattitaito, johon liittyvinä väittäminä osiossa esitettiin seuraavat:

1. Työyksikössäni **kehitämme** jatkuvasti omaa osaamistamme ja ammattitaitoamme.
2. **Etsimme** ja kehitämme tapoja, joilla työt voitaisiin tehdä paremmin.
3. **Huolehdimme** työn laadun säilymisestä hyvänä jatkuvasti.
4. Muutoksiin **suhtautumisemme** on myönteistä ja koemme muutoksen aina mahdollisuutena.
5. **Toimintamme** työyksikössämme on kokonaisuuden edun huomioonottavaa, työemme palvelee mahdollisimman hyvin poliisin toiminnan kokonaisuutta.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

Analysoitaessa ammattitaidon toteutumista kaikkien vastausten perusteella vastaajat ovat tyytyväisimpiä siihen, että työn laadun hyvänä säilymisestä huolehditaan jatkuvasti (Ka 3.07).

Osittain samaa mieltä ollaan siitä, että toiminta työyksikössä on kokonaisuuden edun huomioonottavaa (Ka 2.97), etsitään ja kehitetään tapoja, joilla työt voitaisiin tehdä paremmin (Ka 2.78) ja työyksikössä kehitetään jatkuvasti omaa osaamista ja ammattitaitoa (Ka 2.72).

Osittain eri mieltä vastaajat ovat muutoksiin myönteisesti suhtautumisesta, ja että muutos koettaisiin aina mahdollisuutena (Ka 2.35).

Miehet ovat naisiin verrattuna tyytymättömämpiä ammattitaidon toteutumiseen. Miehet ovat osittain eri mieltä siinä, että muutoksiin suhtautuminen on myönteistä, ja että muutos koettaisiin aina mahdollisuutena (Ka 2.13), naiset taas ovat asiasta osittain samaa mieltä (Ka 2.79).

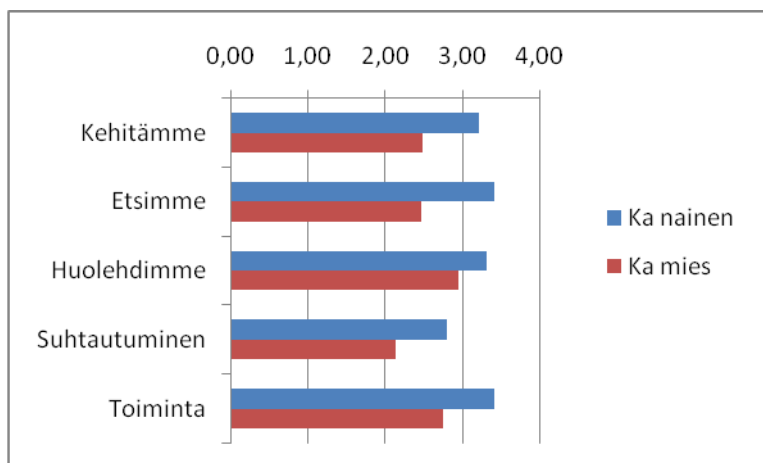
Osittain eri mieltä miehet ovat myös työtapojen kehittamisestä ja etsimisestä (Ka 2.47), samoin kuin oman osaamisen ja ammattitaidon kehittamisestä työyksikössä (Ka 2.48). Naiset ovat työtapojen kehittamisestä ja etsimisestä osittain samaa mieltä (Ka 3.41), samoin oman osaamisen ja ammattitaidon kehittamisestä (Ka 3.21).

Naiset ovat työn laadun hyvänä säilyttämisestä osittain samaa mieltä (Ka 3.31), samoin miehet (Ka 2.95).

Osittain samaa mieltä naiset ovat työyksikön kokonaisuuden edun huomioonottavasta toiminnasta (Ka 3.41), samoin miehet (Ka 2.75). (taulukko 11, kuvio 12)

Taulukko 11. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

	Ka nainen	Ka mies
Kehitämme	3.21	2.48
Etsimme	3.41	2.47
Huolehdimme	3.31	2.95
Suhtautuminen	2.79	2.13
Toiminta	3.41	2.75

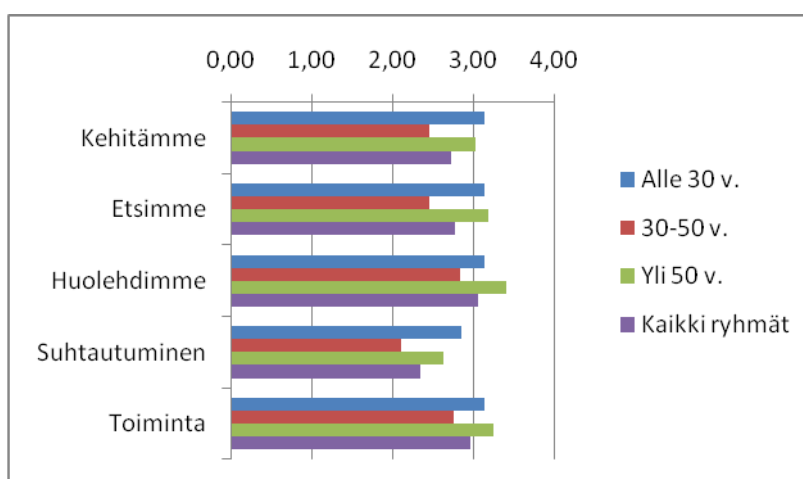


Kuvio 12. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

Taulukosta 12 ja kuviosta 13 nähdään se seikka, että tyytymättömämpiä ammattitaidon toteutumiseen ovat 30–50-vuotiaat, jotka ovat osittain eri mieltä muutoksiin suhtautumisen myönteisyydestä (Ka2.10), toimintatapojen kehittamisestä ja etsimisestä (Ka 2.46) sekä oman osaamisen ja ammattitaidon kehittamisestä työyksikössä (Ka 2.46).

Taulukko 12. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna iän mukaan

	Kehitämme	Etsimme	Huolehdimme	Suhtautuminen	Toiminta
Alle 30 v.	3.14	3.14	3.14	2.86	3.14
30-50 v.	2.46	2.46	2.84	2.10	2.76
Yli 50 v.	3.03	3.19	3.41	2.63	3.25
Kaikki ryhmät	2.72	2.78	3.07	2.35	2.97



Kuvio 13. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna iän mukaan

Alle 5 vuotta palveluksessa olleet ovat tyytyväisimpiä ammattitaidon toteutumiseen kuin yli 20 vuotta, 10–20 vuotta ja 5–10 vuotta palvelleet. Alle 5 vuotta palvelleiden vastaustulosten keskiarvot joka väittämäkohtaan ovat reilusti yli 3 eli he ovat väittämistä osittain samaa mieltä.

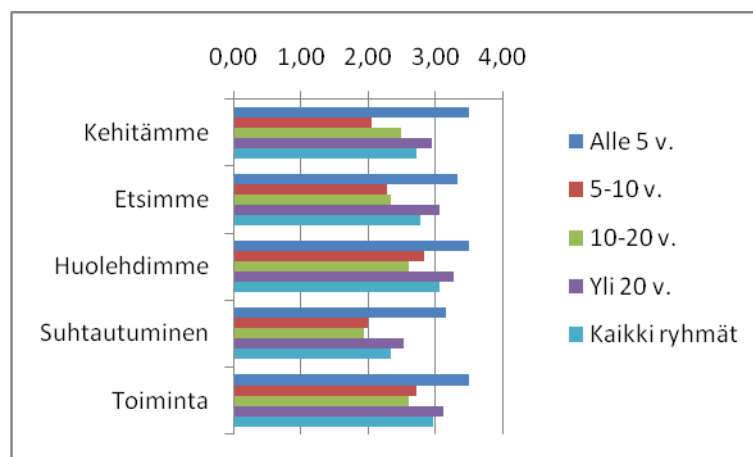
Palveluksessa 5–10 vuotta olleet ovat osittain eri mieltä myönteisesti muutoksiin suhtautumisessa (Ka 2.00), oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen suhteen (Ka 2.06) sekä toimintatapojen kehittämisen ja etsimisen suhteen (Ka 2.28).

Palveluksessa 10–20 vuotta olleet ovat osittain eri mieltä muutoksiin myönteisesti suhtautumisessa (Ka 1.94), samoin kuin toimintatapojen kehittämisen ja etsimisen suhteen (Ka 2.33).

Yli 20 vuotta palveluksessa olleet ovat osittain samaa mieltä oman ammattitaidon kehittämisestä (Ka 2.96), työtapojen etsimisestä ja kehittämisestä (Ka 3.06), työn laadun hyvänä säilyttämisestä (Ka 3.28) ja kokonaisuuden edun huomioonottavasta toiminnasta työyksikössä (Ka 3.13). Osittain samaa mieltä yli 20 vuotta palveluksessa olleet ovat myös muutoksiin myönteisesti suhtautumisesta, kuitenkin heikommalla vastaustulosten keskiarvolla (Ka 2.53) muihin väittämäkohtiin verrattuna. (Taulukko 13, kuvio 14)

Taulukko 13. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

	Kehitämme	Etsimme	Huolehdimme	Suhtautuminen	Toiminta
Alle 5 v.	3.50	3.33	3.50	3.17	3.50
5-10 v.	2.06	2.28	2.83	2.00	2.72
10-20 v.	2.50	2.33	2.61	1.94	2.61
Yli 20 v.	2.96	3.06	3.28	2.53	3.13
Kaikki ryhmät	2.72	2.78	3.07	2.35	2.97



Kuvio 14. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

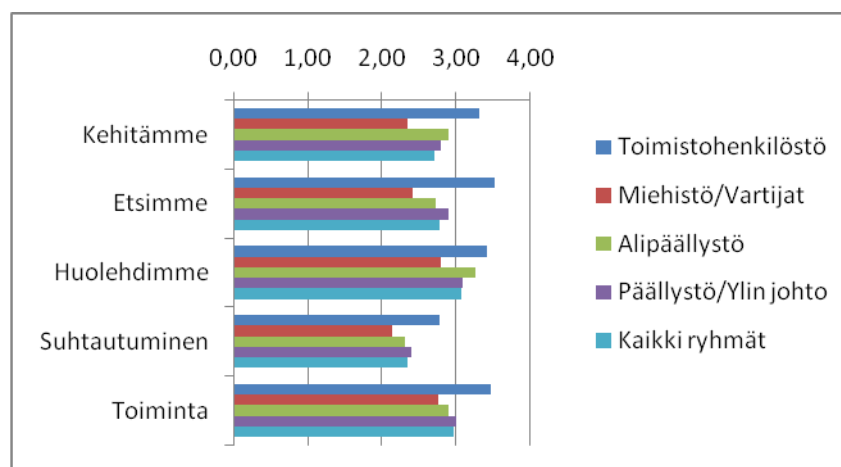
Virka-aseman mukaan analysoitaessa miehistön ja vartijoiden vastauksista käy ilmi osittainen erimielisyys muutoksiin myönteisesti suhtautumisessa (Ka 2.15), oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämisessä työyksikössä (Ka 2.34) sekä tapojen kehittämisessä ja etsimisessä (Ka 2.41).

Alipäällystö on osittain eri mieltä muutoksiin myönteisesti suhtautumisessa (Ka 2.32), samoin kuin päällystö ja ylin johto (Ka 2.40).

Toimistohenkilöstö on tyytyväisintä ammattitaidon toteutumisen suhteen. (Taulukko 14, kuvio 15)

Taulukko 14. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

	Kehitämme	Etsimme	Huolehdimme	Suhtautuminen	Toiminta
Toimistohenkilöstö	3.32	3.53	3.42	2.79	3.47
Miehistö/Vartijat	2.34	2.41	2.80	2.15	2.76
Alipäällystö	2.89	2.74	3.26	2.32	2.89
Päällystö/Ylin johto	2.80	2.90	3.10	2.40	3.00
Kaikki ryhmät	2.72	2.78	3.07	2.35	2.97



Kuvio 15. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

Pääpoliisiasemalla työskentelevät vastaajat ovat tyytyväisiä ammattitaidon toteutumiseen (taulukko 15, kuvio 16). Vastaajat ovat kuitenkin osittain eri mieltä siitä, että muutoksiin suhtautuminen on myönteistä ja muutos koetaan aina mahdollisuutena (Ka 2.40).

Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät vastaajat ovat myös osittain eri mieltä muutoksiin suhtautumisen myönteisyydestä (Ka 2.28).

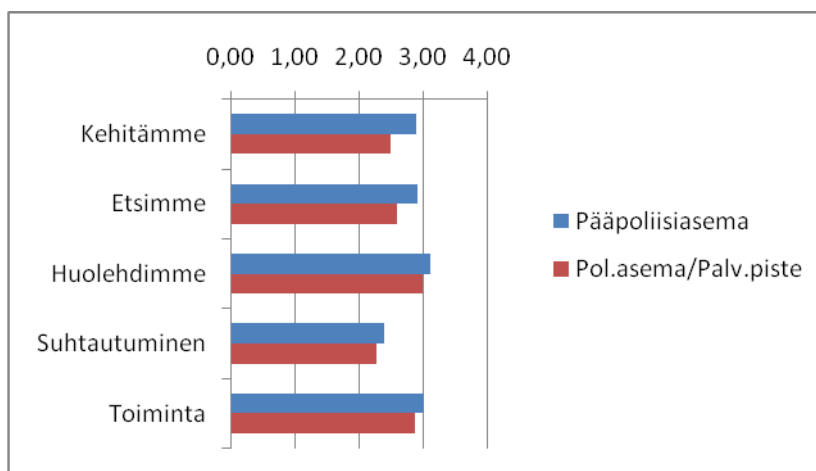
Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevien vastaajien vastaustuloksissa on eroja pääpoliisiaseman vastaajien tuloksiin verrattuna. Oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämisestä poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät ovat osittain samaa mieltä (Ka 2.50). Vastaustulos on huomattavasti pienempi pääpoliisiasemalla työskentelevien vastaustuloksen keskiarvoon verrattuna (Ka 2.90).

Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät ovat osittain samaa mieltä työtapojen etsimisestä ja kehittamisestä (Ka 2.60), tässäkin vastaustulos on reilusti pienempi pääpoliisiasemalla työskentelevien vastaustuloksen keskiarvoon verrattuna (Ka 2.92).

Myös kokonaisuuden edun huomioivasta toiminnasta poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät ovat osittain samaa mieltä pienemmällä vastaustulosten keskiarvolla (Ka 2.88) kuin pääpoliisiasemalla työskentelevät (Ka 3.02).

Taulukko 15. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

	Kehitämme	Etsimme	Huolehdimme	Suhtautuminen	Toiminta
Pääpoliisiasema	2.90	2.92	3.10	2.40	3.02
Pol.asema/Palv.piste	2.50	2.60	3.00	2.28	2.88



Kuvio 16. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

Kolmantena tarkasteltavana arvona oli palveluperiaate, johon liittyvinä väittäminä osiossa esitettiin seuraavat:

1. **Tuotamme** laadukkaita perusturvallisuuspalveluita kaikille kansalaisille asuinpaikasta riippumatta.
2. **Tavat**, joilla **toimimme**, ovat lähtöisin asiakkaiden tarpeista.
3. Olemme **tunnistaneet** omat asiakkaamme ja palvelemme heitä.

4. **Keräämme** säännöllisesti asiakaspalautteita kehittääksemme toimintaamme saamiemme palautteiden pohjalta.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

Analysoitaessa palveluperiaatteen toteutumista kaikkien vastausten perusteella vastaajien mielipide jakaantuu osittain samanmielisyyteen ja osittain erimielisyyteen. Osittain samaa mieltä ollaan siitä, että omat asiakkaat on tunnistettu ja heitä palvelemaan (Ka 2.98), ja että laadukkaita perusturvallisuuspalveluita tuotetaan kaikille kansalaisille asuinpaikasta riippumatta (Ka 2.54).

Osittain eri mieltä vastaajat ovat asiakaspalautteiden säännöllisestä keräämisestä (Ka 1.87).

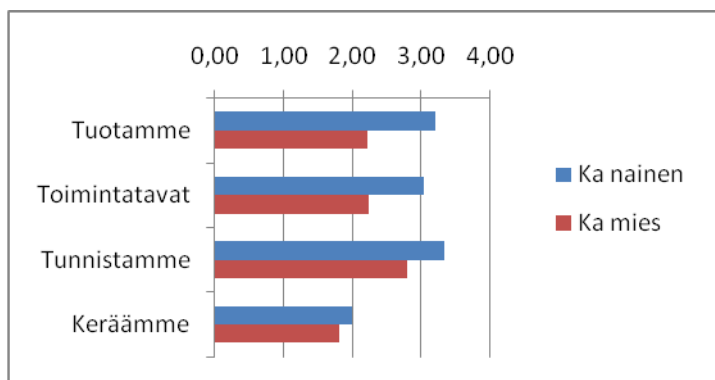
Osittain eri mieltä ollaan myös toimintatavoista, jotka olisivat lähtöisin asiakkaiden tarpeista (Ka 2.49). Tämä johtunee esimerkiksi siitä, että poliisin lupapalveluissa toimistohenkilöstö voi katsoa toimivansa asiakkaiden tarpeiden mukaan, kun taas poliisin miehistö ei välttämättä koe asiaa samoin, sillä esimerkiksi päihtyneiden säilönnottaminen ei ole suoranaista asiakkaan tarpeesta lähtevää toimintaa.

Naisten ja miesten mielipiteissä on selkeä ero. Naiset ovat osittain samaa mieltä siitä, että laadukkaita perusturvallisuuspalveluita tuotetaan (Ka 3.21), ja että toimintatavat ovat lähtöisin asiakkaiden tarpeista (Ka 3.03), kun taas miehet ovat osittain eri mieltä perusturvallisuuspalveluiden tuottamisesta (Ka 2.22) ja asiakkaiden tarpeista lähtevistä toimintatavoista (Ka 2.23).

Naiset eivät ole tyytyväisiä asiakaspalautteiden keräämiseen (Ka 2.00), eivätkä miehet (Ka 1.80). (Taulukko 16, kuvio 17)

Taulukko 16. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

	Ka nainen	Ka mies
Tuotamme	3.21	2.22
Toimintatavat	3.03	2.23
Tunnistamme	3.34	2.80
Keräämme	2.00	1.80



Kuvio 17. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

län perusteella vastauksia analysoitaessa voidaan todeta alle 30-vuotiaiden olevan tyytymättömiä asiakaspalautteiden keräämiseen (Ka 2.00), muissa väittämäkohdissa vastaustulosten keskiarvot osoittavat tyytyväisyyttä palveluperiaatteen toteutumiseen.

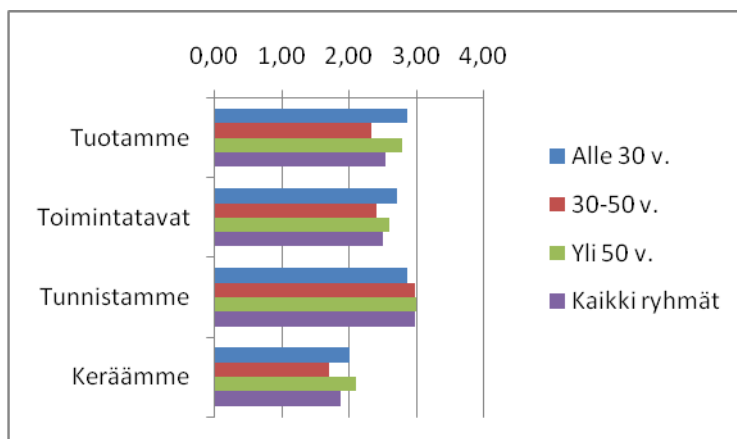
Tyytymättömpiä palveluperiaatteen toteutumiseen ovat 30–50-vuotiaat. He ovat osittain eri mieltä laadukkaiden perusturvallisuuspalveluiden tuottamisesta (Ka 2.34), asiakaslähtöisistä toimintatavoista (Ka 2.40) ja asiakaspalautteiden keräämisestä (Ka 1.70).

Yli 50-vuotiaat ovat tyytymättömiä asiakaspalautteiden keräämiseen (Ka 2.09). (Taulukko 17, kuvio 18)

Taulukko 17. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna iän mukaan

	Tuotamme	Toimintatavat	Tunnistamme	Keräämme
Alle 30 v.	2.86	2.71	2.86	2.00
30-50 v.	2.34	2.40	2.98	1.70
Yli 50 v.	2.78	2.59	3.00	2.09
Kaikki ryhmät	2.54	2.49	2.98	1.87





Kuvio 18. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna iän mukaan

Virka-aseman mukaan analysoitaessa asiakaspalautteiden keräämiseen ei ole tyytyväisiä toimistohenkilöstö (Ka 2.00), miehistö ja vartijat (Ka 1.71), alipäällystö (Ka 2.05) ja päällystö sekä ylin johto (Ka 1.90).

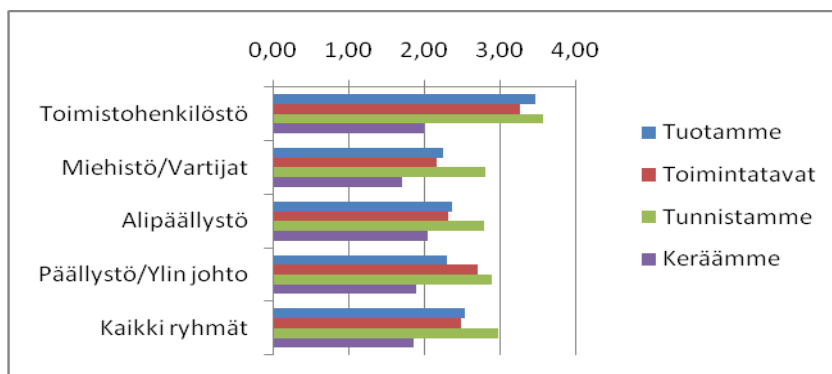
Tyytyväisintä palveluperiaatteen toteutumiseen on toimistohenkilöstö, vastaustulosten keskiarvot muiden väittämien kuin asiakaspalautteiden osalta ovat reilusti yli kolmen keskiarvon.

Miehistö ja vartijat ovat tyytymättömiä palveluperiaatteen toteutumiseen. He ovat osittain eri mieltä asiakaslähtöisistä toimintatavoista (Ka 2.17) ja perusturvallisuuspalveluiden tuottamisesta (Ka 2.24).

Asiakaslähtöisistä toimintatavoista osittain eri mieltä on myös alipäällystö (Ka 2.32). Osittain eri mieltä alipäällystö on myös laadukkaiden perusturvallisuuspalveluiden tuottamisesta (Ka 2.37), samoin kuin päällystö ja ylin johtokin (Ka 2.30). (Taulukko 18, kuvio 19)

Taulukko 18. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

	Tuotamme	Toimintatavat	Tunnistamme	Keräämme
Toimistohenkilöstö	3.47	3.26	3.58	2.00
Miehistö/Vartijat	2.24	2.17	2.80	1.71
Alipäällystö	2.37	2.32	2.79	2.05
Päällystö/Ylin johto	2.30	2.70	2.90	1.90
Kaikki ryhmät	2.54	2.49	2.98	1.87



Kuvio 19. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

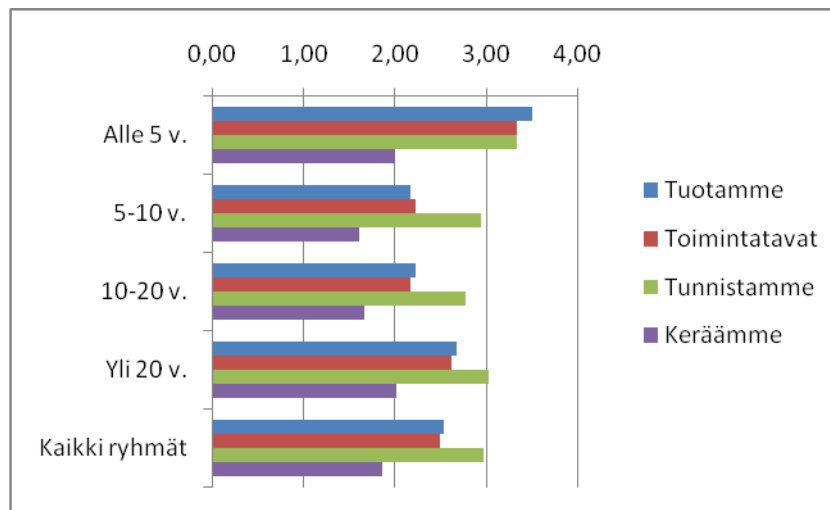
Asiakaspalautteiden keräämiseen ovat tyytymättömiä kaikki palveluajan mukaan analysoitavat ryhmät.

Tyytyväisimpiä palveluperiaatteen toteutumiseen ovat alle 5 vuotta palvelleet ja yli 20 vuotta palvelleet, näissä ryhmissä ollaan osittain eri mieltä vain asiakaspalautteiden keräämisen suhteen.

Tyytymättömmimpiä ovat 5–10 vuotta ja 10–20 vuotta palvelleet. Palveluksessa 5–10 vuotta olleet ovat osittain eri mieltä laadukkaiden perusturvallisuuspalveluiden tuottamisesta (Ka 2.17), samoin osittain eri mieltä ovat 10–20 vuotta palveluksessa olleet (Ka 2.22). Edelleen osittain eri mieltä ovat 5–10 vuotta palveluksessa olleet asiakkaiden tarpeista lähtevistä toimintatavoista (Ka 2.22), osittain eri mieltä ovat myös 10–20 vuotta palvelleet (Ka 2.17). (Taulukko 19, kuvio 20)

Taulukko 19. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

	Tuotamme	Toimintatavat	Tunnistamme	Keräämme
Alle 5 v.	3.50	3.33	3.33	2.00
5-10 v.	2.17	2.22	2.94	1.61
10-20 v.	2.22	2.17	2.78	1.67
Yli 20 v.	2.68	2.62	3.02	2.02
Kaikki ryhmät	2.54	2.49	2.98	1.87



Kuvio 20. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

Palveluperiaatteen toteutumisen osalta pääpoliisiasemalla (Ka 1.92), poliisiasemilla ja palvelupisteissä (Ka 1.80) työskentelevät ovat osittain eri mieltä asiakaspalautteiden säännöllisestä keräämisestä.

Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät ovat lisäksi osittain eri mieltä laadukkaiden perusturvallisuuspalveluiden tuottamisesta (Ka 2.38) ja asiakkaiden tarpeista lähtevistä toimintatavoista (Ka 2.33).

Neljäntenä tarkasteltavana arvona oli henkilöstön hyvinvointi, johon liittyvinä väittäminä osiossa esitettiin seuraavat:

1. Työyksikköni toiminnassa on henkilöstön **hyvinvointi** huomioitu riittävästi.
2. Työyksikössämme vallitsee hyvä **ilmapiiri** ja ”yhteen hiileen puhaltaminen”.
3. Työyksikössäni vallitsee **luottamuksen** ja avoimuuden ilmapiiri.
4. Työntekijöiden välillä ei työyksikössäni ole ihmissuhde**ongelmia**.
5. **Työyksikössäni** ei ole havaittavissa **työpaikkakiusaamista**.
6. **Työyhteisössä** ei ole havaittavissa **työpaikkakiusaamista**.
7. Koen, että ammattitaitoani **arvostetaan**, itseni kehittämistä tuetaan ja kannustetaan sekä minua kohdellaan tasavertaisesti muihin nähden työtovereideni taholta.
8. Koen, että ammattitaitoani **arvostetaan**, itseni kehittämistä tuetaan ja kannustetaan sekä minua kohdellaan tasavertaisesti muihin nähden **esimieheni** taholta.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

Analysoitaessa henkilöstön hyvinvoinnin toteutumista kaikkien vastausten perusteella vastaajat ovat selkeästi osittain samaa mieltä siitä, että työyksikössä ei ole havaittavissa työpaikkakiusaamista (Ka 3.11).

Samoin selkeästi osittain samaa mieltä ollaan siitä, että omaa ammattitaitoa arvostetaan, itsensä kehittämistä tuetaan ja kannustetaan, ja että kohtelu on tasavertaista muihin nähden työtovereiden taholta (Ka 3.08).

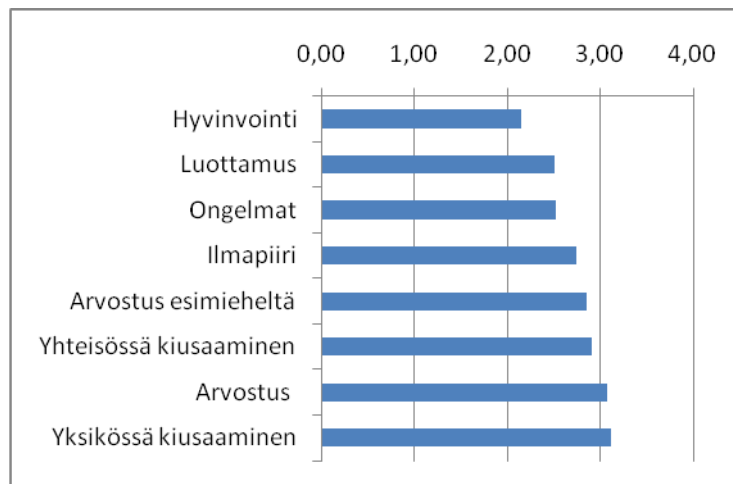
Osittain samaa mieltä ollaan myös siitä, että työyhteisössä ei ole havaittavissa työpaikkakiusaamista (Ka 2.91), ammattitaitoa arvostetaan ja omaa kehittämistä tuetaan ja kannustetaan sekä kohdellaan tasavertaisesti muihin nähden esimiehen taholta (Ka 2.85), ja että työyksikössä vallitsee hyvä ilmapiiri ja ”yhteen hiileen puhaltaminen” (Ka 2.74).

Osittain samaa mieltä, mutta pienemmällä vastaustulosten keskiarvolla edellä mainittuihin verrattuna ollaan siitä, että työntekijöiden välillä ei työyksikössä ole ihmissuhdeongelmia (Ka 2.52), ja että työyksikössä vallitsee luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri (Ka 2.51).

Vastaajat ovat osittain eri mieltä henkilöstön hyvinvoinnin riittävästä huomioimisesta työyksikössä (Ka 2.15). (Taulukko 20, kuvio 21)

Taulukko 20. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen, kaikki vastaajat

	Keskiarvo
Hyvinvointi	2.15
Luottamus	2.51
Ongelmat	2.52
Ilmapiiri	2.74
Arvostus esimieheltä	2.85
Yhteisössä kiusaaminen	2.91
Arvostus	3.08
Yksikössä kiusaaminen	3.11



Kuvio 21. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen, kaikki vastaajat

Sukupuolen mukaan analysoitaessa naiset ovat osittain eri mieltä henkilöstön hyvinvoinnin huomioimisesta (Ka 2.31).

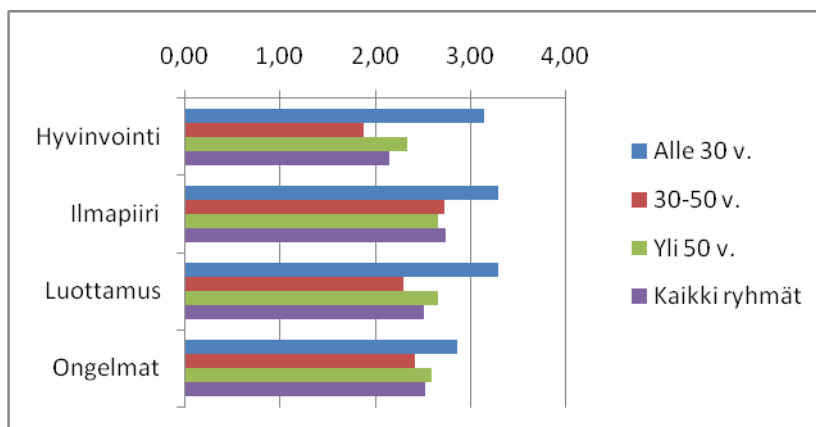
Miehet ovat osittain eri mieltä siitä, että työntekijöiden välillä ei työyksikössä ole ihmissuhdeongelmia (Ka 2.45), että työyksikössä vallitsee luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri (Ka 2.43), ja että henkilöstön hyvinvointi on huomioitu riittävästi (Ka 2.07).

Analysoitaessa henkilöstön hyvinvoinnin toteutumista iän mukaan selviää, että alle 30-vuotiaat ovat osittain samaa mieltä henkilöstön hyvinvoinnin huomioimisesta työyksikössä (Ka 3.14), kun taas osittain eri mieltä samasta asiasta ovat 30–50-vuotiaat (Ka 1.88) ja yli 50-vuotiaat (Ka 2.34).

Osittain eri mieltä ovat 30–50-vuotiaat siitä, että työyksikössä vallitsee luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri (Ka 2.30), ja että työntekijöiden välillä ei ole ihmissuhdeongelmia työyksikössä (Ka 2.42). (Taulukko 21, kuvio 22)

Taulukko 21. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna iän mukaan

	Hyvinvointi	Ilmapiiri	Luottamus	Ongelmat
Alle 30 v.	3.14	3.29	3.29	2.86
30-50 v.	1.88	2.72	2.30	2.42
Yli 50 v.	2.34	2.66	2.66	2.59
Kaikki ryhmät	2.15	2.74	2.51	2.52



Kuvio 22. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna iän mukaan

Palveluajan mukaan analysoitaessa alle 5 vuotta palvelleet ovat osittain samaa mieltä hyvinvoinnin toteutumisesta työyksikössä (Ka 3.17), yli 20 vuotta palvelleet ovat osittain eri mieltä (Ka 2.36), ja selvästi osittain eri mieltä hyvinvoinnin toteutumisesta ovat 5–10 vuotta (Ka 1.83) ja 10–20 vuotta (Ka 1.56) palvelleet.

Joka ryhmässä ollaan osittain samaa mieltä työyksikössä vallitsevasta hyvästä ilmapiiristä, yli 20 vuotta palvelleet hieman pienemmällä vastaustulosten keskiarvolla (Ka 2.64).

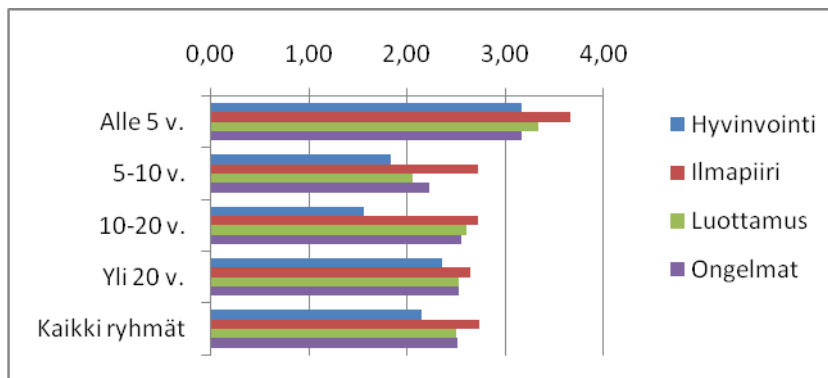
Selvästi osittain samaa mieltä luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiristä ovat alle 5 vuotta palvelleet (Ka 3.33) ja vähän pienemmällä vastaustulosten keskiarvolla 10–20 vuotta palvelleet (Ka 2.61). Yli 20 vuotta palvelleet ovat ”rimaa hipoen” osittain samaa mieltä (Ka 2.53) luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin vallitsemisesta ja osittain eri mieltä asiasta ovat 5–10 vuotta palvelleet (Ka 2.06).

Alle 5 vuotta palvelleiden mielestä työyksikössä ei ole ihmissuhdeongelmia, (Ka 3.17). Palveluksessa 10–20 vuotta olleet ovat osittain samaa mieltä (Ka 2.56) siitä, ettei työyksikössä ole ihmissuhdeongelmia, samoin kuin yli 20 vuotta palvelleet (Ka 2.53). Näissä ryhmissä vastaustulosten keskiarvot ovat kuitenkin selvästi heikompia verrattuna alle 5 vuotta palvelleiden vastaustulosten keskiarvoon. Osittain eri mieltä samasta asiasta ovat 5–10 vuotta palvelleet (Ka 2.22).

Alle 5 vuotta palvelleet kokevat esimiehen arvostavan ammattitaitoaan (Ka 3.83), hieman heikommalla vastaustulosten keskiarvolla osittain samaa mieltä ovat myös yli 20 vuotta palvelleet (Ka 2.98), ja 10–20 vuotta palvelleet (Ka 2.67). Esimiehen osoittamasta arvostuksesta omaa ammattitaitoaan kohtaan osittain eri mieltä ovat 5–10 vuotta palvelleet (Ka 2.39). (Taulukko 22 ja kuvio 23, taulukko 23 ja kuvio 24)

Taulukko 22. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

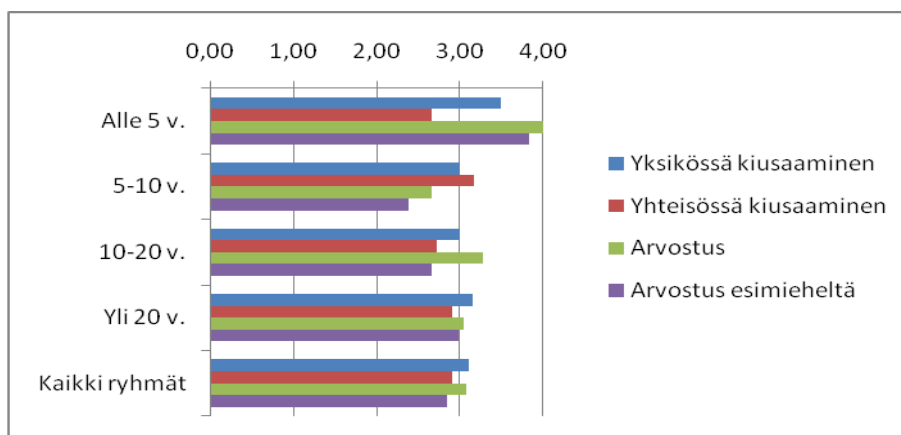
	Hyvinvointi	Ilmapiiri	Luottamus	Ongelmat
Alle 5 v.	3.17	3.67	3.33	3.17
5-10 v.	1.83	2.72	2.06	2.22
10-20 v.	1.56	2.72	2.61	2.56
Yli 20 v.	2.36	2.64	2.53	2.53
Kaikki ryhmät	2.15	2.74	2.51	2.52



Kuvio 23. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

Taulukko 23. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

	Yksikössä kiusaaminen	Yhteisössä kiusaaminen	Arvostus	Arvostus esimieheltä
Alle 5 v.	3.50	2.67	4.00	3.83
5-10 v.	3.00	3.17	2.67	2.39
10-20 v.	3.00	2.72	3.28	2.67
Yli 20 v.	3.15	2.91	3.04	2.98
Kaikki ryhmät	3.11	2.91	3.08	2.85



Kuvio 24. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

Analysoitaessa henkilöstön hyvinvoinnin toteutumista virka-aseman mukaan saadaan seuraavanlaisia tuloksia. Pääallystö ja ylin johto on osittain samaa mieltä hyvinvoinnin toteutumisesta työyksikössä (Ka 2.70), osittain eri mieltä asiasta ovat toimistohenkilöstöön (Ka 2.26), alipääallystöön (Ka 2.16), miehistöön ja vartijoihin (Ka 1.95) kuuluvat. Näistä miehistö ja vartijat erottuvat selkeästi muista ryhmistä vastaustulosten keskiarvolla.

Joka ryhmässä ollaan osittain samaa mieltä hyvän ilmapiirin vallitsemisesta työyksikössä, tässä toimistohenkilöstö erottuu hieman pienemmällä vastaustulosten keskiarvolla (Ka 2.63) muihin ryhmiin verrattuna.

Pääallystön ja ylimmän johdon (Ka 2.70) sekä alipääallystön (Ka 2.63) mielestä työyksikössä vallitsee luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri. Asiasta osittain eri mieltä on toimistohenkilöstö (Ka 2.47) ja miehistö sekä vartijat (Ka 2.41).

Alipääallystöön kuuluvat ovat osittain samaa mieltä siitä, ettei työyksikössä ole ihmissuhdeongelmia (Ka 2.79), toimistohenkilöstö (Ka 2.53), pääallystö ja ylin johto (Ka 2.50) ovat lievästi osittain samaa mieltä. Osittain eri mieltä tästä asiasta ovat miehistöön ja vartijoihin kuuluvat (Ka 2.39).

Joka ryhmässä ollaan selkeästi osittain samaa mieltä siitä, ettei työyksikössä esiinny työpaikkakiusaamista. Samoin osittain samaa mieltä joka ryhmässä ollaan siitä, ettei työpaikkakiusaamista esiinny työyhteisössä, tässä kuitenkin kaikista heikoin vastaustulosten keskiarvo on pääallystöllä ja ylimmällä johdolla (Ka 2.60).

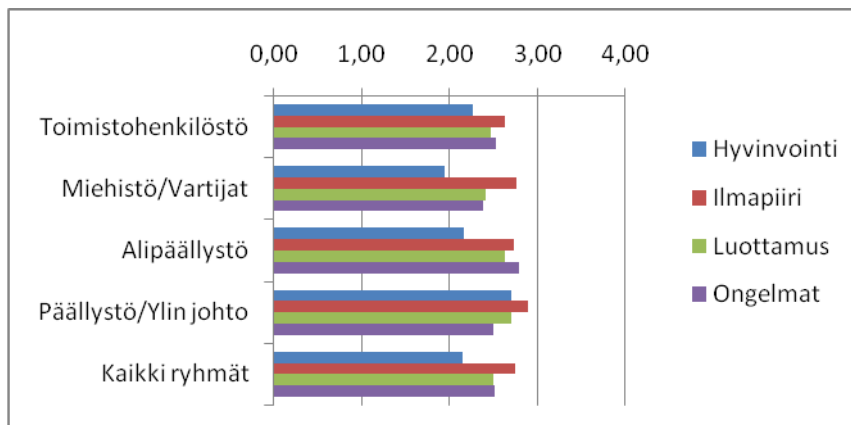
Ammattitaidon arvostaminen työtovereiden taholta koetaan joka ryhmässä hyväksi, hieman heikommin muihin ryhmiin nähden kuitenkin toimistohenkilöstön keskuudessa (Ka 2.95).

Ammattitaidon arvostus esimiehen taholta on hyvää etenkin pääallystön ja ylimmän johdon (Ka 3.20) sekä alipääallystön (Ka 3.11) mielestä, osittain samaa mieltä ovat myös toimistohenkilöstöön (Ka 2.89), miehistöön ja vartijoihin (Ka 2.63) kuuluvat. (Taulukko 24 ja kuvio 25, taulukko 25 ja kuvio 26)



Taulukko 24. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

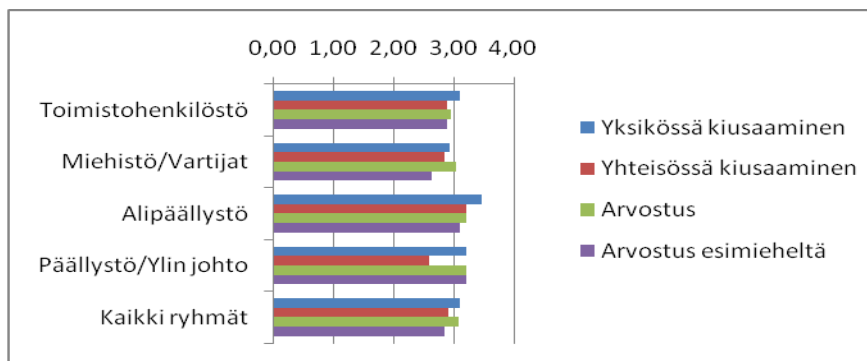
	Hyvinvointi	Ilmapiiri	Luottamus	Ongelmat
Toimistohenkilöstö	2.26	2.63	2.47	2.53
Miehistö/Vartijat	1.95	2.76	2.41	2.39
Alipäällystö	2.16	2.74	2.63	2.79
Päällystö/Ylin johto	2.70	2.90	2.70	2.50
Kaikki ryhmät	2.15	2.74	2.51	2.52



Kuvio 25. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 25. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

	Yksikössä kiusaaminen	Yhteisössä kiusaaminen	Arvostus	Arvostus esimieheltä
Toimistohenkilöstö	3.11	2.89	2.95	2.89
Miehistö/Vartijat	2.93	2.85	3.05	2.63
Alipäällystö	3.47	3.21	3.21	3.11
Päällystö/Ylin johto	3.20	2.60	3.20	3.20
Kaikki ryhmät	3.11	2.91	3.08	2.85



Kuvio 26. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

Pääpoliisiasemalla (Ka 2.15) ja poliisiasemilla sekä palvelupisteissä (Ka 2.15) työskentelevät vastaajat ovat osittain eri mieltä siitä, että työyksikön toiminnassa on huomioitu henkilöstön hyvinvointi riittävästi.

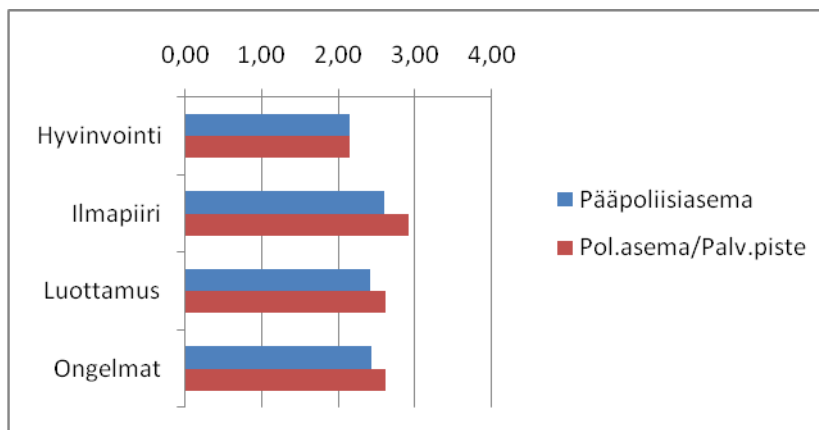
Osittain samaa mieltä ollaan työyksikössä vallitsevasta hyvästä ilmapiiristä, pääpoliisiasemalla työskentelevät (Ka 2.60) ovat hivenen tyytymättömpämpiä kuin poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät (Ka 2.93).

Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät vastaajat ovat osittain samaa mieltä siitä, että työyksikössä vallitsee luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri (Ka 2.63), pääpoliisiasemalla työskentelevät ovat asiasta osittain eri mieltä (Ka 2.42).

Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät ovat osittain samaa mieltä siitä, että työntekijöiden välillä työyksikössä ei ole havaittavissa ihmissuhdeongelmia (Ka 2.63), pääpoliisiasemalla työskentelevät ovat asiasta osittain eri mieltä (Ka 2.44). (Taulukko 26, kuvio 27)

Taulukko 26. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

	Hyvinvointi	Ilmapiiri	Luottamus	Ongelmat
Pääpoliisiasema	2.15	2.60	2.42	2.44
Pol.asema/Palv.piste	2.15	2.93	2.63	2.63



Kuvio 27. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

Pääpoliisiasemalla (Ka 2.98) ja poliisiasemilla sekä palvelupisteissä (Ka 3.28) työskentelevät ovat osittain samaa mieltä siitä, ettei työyksikössä ole havaittavissa työpaikkakiusaamista, pääpoliisiasemalla työskentelevien vastaustulosten keskiarvo on

hieman alhaisempi kuin poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevien vastaustulosten keskiarvo.

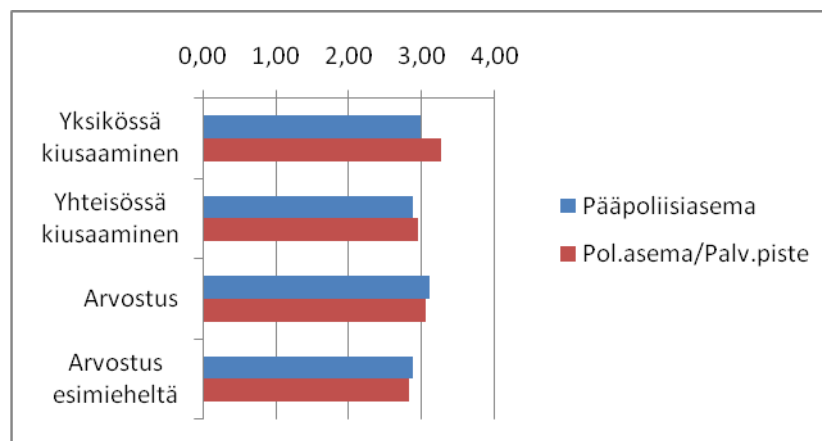
Pääpoliisiasemalla työskentelevät ovat osittain samaa mieltä siitä, ettei työyhteisössä esiinny työpaikkakiusaamista (Ka 2.88), samoin osittain samaa mieltä ovat poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät (Ka 2.95).

Pääpoliisiasemalla työskentelevät (Ka 3.10) ja poliisiasemilla sekä palvelupisteissä työskentelevät (Ka 3.05) ovat melko tasavertaisesti osittain samaa mieltä työtovereiden taholta osoitetusta ammattitaidon arvostuksesta.

Osittain samaa mieltä pääpoliisiasemalla työskentelevät (Ka 2.88) ovat esimiehen taholta osoitetusta ammattitaidon arvostuksesta, samoin kuin poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät (Ka 2.83). (Taulukko 27, kuvio 28)

Taulukko 27. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

	Yksikössä kiusaaminen	Yhteisössä kiusaaminen	Arvostus	Arvostus esimieheltä
Pääpoliisiasema	2.98	2.88	3.10	2.88
Pol.asema/Palv.piste	3.28	2.95	3.05	2.83



Kuvio 28. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

### 6.2.5 Johtaminen

Kyselyn viidennellä osiolla haluttiin selvittää missä määrin johtaminen on a) byrokraattista b) tulosjohtamista c) laatujohtamista d) arvojohtamista.

Ensimmäisenä tarkasteltavana johtamistyylinä oli byrokraattinen johtaminen, johon liittyvinä väittäminä osiossa esitettiin seuraavat:

1. Työssä mahdollisesti eteen tulleessa virhe- tai **ongelmatilanteessa** olen kokenut esimieheltä saamani palautteen johdosta itse aiheuttaneeni virheen tai ongelman asenteeni ja välinpitämättömyyden johdosta, vaikka kyseessä olisi saattanut olla huonosta johtamisesta ja organisoinnista aiheutunut ongelma-kohta.
2. Työyksikössämme on parempi olla **kyseenalaistamatta** totuttuja toimintatapoja.
3. **Viestintä** työyksikössämme on yksipuolista esimieheltä työntekijöille suuntautuvaa.
4. Työyksikössämme johtaminen perustuu **käskyihin** ja määräämiseen enemmän kuin alaisten tukemiseen.
5. Työntekijöiden **tiukka valvonta** korostuu työyksikössämme johtamisessa.
6. Erimielisyystilanteissa **ratkaisuja** tehdään henkilöstön mielipiteistä riippumatta.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

Analysoitaessa kaikkien vastaajien vastauksia yhdessä saadaan seuraavat tulokset. Vastaajat ovat osittain samaa mieltä siitä, että erimielisyystilanteissa ratkaisuja tehdään henkilöstön mielipiteistä riippumatta (Ka 2.87), ja että työyksikössä johtaminen perustuu käskyihin ja määräämiseen enemmän kuin alaisten tukemiseen (Ka 2.58), ja että työyksikössä on parempi olla kyseenalaistamatta totuttuja toimintatapoja (Ka 2.56).

Osittain eri mieltä henkilöstö on työntekijöiden tiukan valvonnan korostumisesta työyksikön johtamisessa (Ka 2.29), työyksikössä tapahtuvan viestinnän yksipuolisuudesta (Ka 2.22) ja siitä, että työssä mahdollisesti eteen tulleessa virhe- tai ongel-

matilanteessa koettaisiin itse aiheuttaneen virheen tai ongelman esimieheltä saadun palautteen johdosta (Ka 2.19).

Miehet ovat selvästi osittain samaa mieltä siitä, että erimielisyystilanteissa ratkaisut tehdään henkilöstön mielipiteistä riippumatta (Ka 3.08), naiset taas ovat samasta asiasta osittain eri mieltä (Ka 2.41).

Osittain samaa mieltä miehet ovat myös siitä, että työyksikössä on parempi olla kyseenalaistamatta totuttuja toimintatapoja (Ka 2.70), naiset ovat asiasta osittain eri mieltä (Ka 2.28).

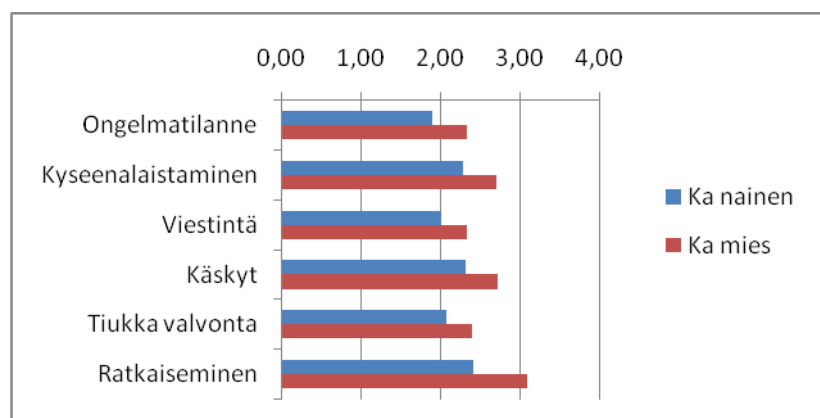
Osittain eri mieltä miehet ovat työntekijöiden tiukan valvonnan korostumisesta työyksikössä (Ka 2.40), samoin osittain eri mieltä ovat naiset (Ka 2.07).

Viestinnän yksipuolisesta suuntautumisesta esimieheltä alaisiin päin miehet ovat osittain eri mieltä (Ka 2.33), samoin naiset (Ka 2.00).

Miehet eivät ole kokeneet virhe- tai ongelmatilanteessa itse aiheuttaneensa ongelmaa (Ka 2.33), eivätkä myöskään naiset (Ka 1.90). (Taulukko 28, kuvio 29)

Taulukko 28. Byrokraattinen johtaminen analysoituna sukupuolen mukaan

	Ka nainen	Ka mies
Ongelmatilanne	1.90	2.33
Kyseenalaistaminen	2.28	2.70
Viestintä	2.00	2.33
Käskyt	2.31	2.72
Tiukka valvonta	2.07	2.40
Ratkaiseminen	2.41	3.08



Kuvio 29. Byrokraattinen johtaminen analysoituna sukupuolen mukaan

län perusteella analysoitaessa kaikissa ikäryhmissä ollaan sitä mieltä, ettei virhe- tai ongelmatilanteessa ole kokenut tunteneensa itse aiheuttaneen ongelmaa.

Vastaajien, jotka ovat 30–50-vuotiaita, mielestä on parempi olla kyseenalaistamatta totuttuja toimintatapoja (Ka 2.72), asiasta ovat osittain eri mieltä alle 30-vuotiaat ja yli 50-vuotiaat.

Kaikissa ikäryhmissä ollaan osittain eri mieltä siitä, että viestintä on yksipuolista esimieheltä alaisille suuntautuvaa.

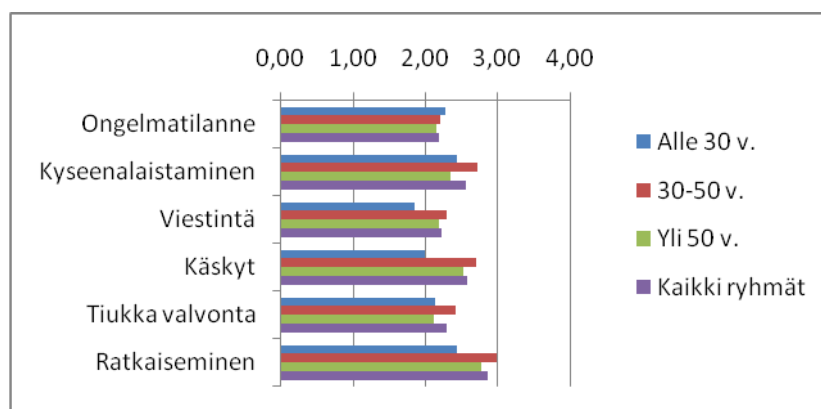
Työyksikössä johtamisen perustumisesta käskyihin ja määräämiseen enemmän kuin alaisten tukemiseen selvästi osittain samaa mieltä ovat 30–50-vuotiaat (Ka 2.70) ja hieman lievemmin osittain samaa mieltä ovat yli 50-vuotiaat (Ka 2.53). Alle 30-vuotiaat ovat samasta asiasta osittain eri mieltä (Ka 2.00).

Missään ikäryhmässä ei koeta, että työyksikössä korostuisi työntekijöiden tiukka valvonta.

Alle 30-vuotiaat ovat osittain eri mieltä siitä, että erimielisyystilanteissa ratkaisuja tehtäisiin henkilöstön mielipiteistä riippumatta (Ka 2.43). Ikäryhmän 30–50-vuotiaiden mielestä ratkaisuja tehdään henkilöstön mielipiteistä riippumatta (Ka 2.98), samoin kuin yli 50-vuotiaiden mielestä (Ka 2.78). (Taulukko 29, kuvio 30)

Taulukko 29. Byrokraattinen johtaminen analysoituna iän mukaan

	Ongelmatilanne	Kyseenalaistaminen	Viestintä	Käskyt	Tiukka valvonta	Ratkaiseminen
Alle 30 v.	2.29	2.43	1.86	2.00	2.14	2.43
30-50 v.	2.20	2.72	2.30	2.70	2.42	2.98
Yli 50 v.	2.16	2.34	2.19	2.53	2.13	2.78
Kaikki ryhmät	2.19	2.56	2.22	2.58	2.29	2.87



Kuvio 30. Byrokraattinen johtaminen analysoituna iän mukaan

Virka-aseman mukaan analysoitaessa miehistö ja vartijat (Ka 2.66) ja alipäällystö (Ka 2.63) ovat osittain samaa mieltä siitä, että työyksikössä on parempi olla kyseenalaistamatta totuttuja toimintatapoja.

Miehistö ja vartijat (Ka 2.73), alipäällystö (Ka 2.63) ja toimistohenkilöstö (Ka 2.53) ovat osittain samaa mieltä siitä, että työyksikössä johtaminen perustuu käskyihin ja määräämiseen enemmän kuin alaisten tukemiseen, päällystö ja ylin johto on asiasta osittain eri mieltä (Ka 2.00).

Missään ryhmässä ei ole koettu, että virhe- tai ongelmatilanteessa olisi itse aiheuttanut ongelman.

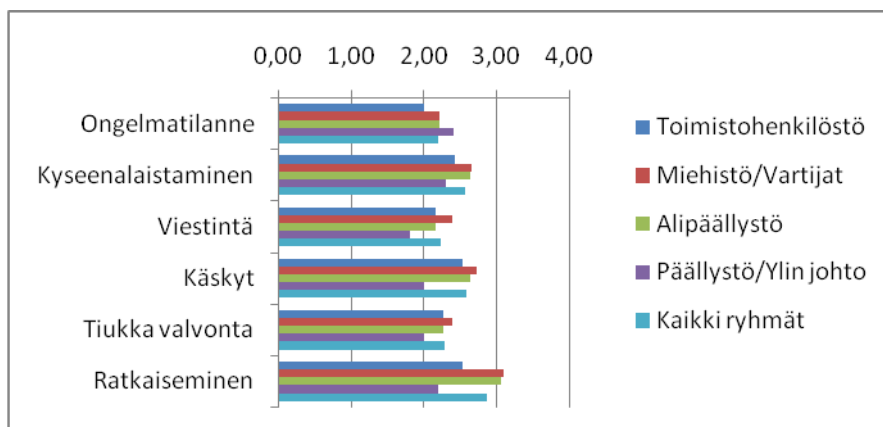
Miehistö ja vartijat (Ka 2.66) ja alipäällystö (Ka 2.63) ovat osittain samaa mieltä siitä, että työyksikössä on parempi olla kyseenalaistamatta totuttuja toimintatapoja, osittain eri mieltä asiasta on päällystö ja ylin johto (Ka 2.30) ja toimistohenkilöstö (Ka 2.42).

Missään ryhmässä ei koeta viestinnän olevan yksipuolista, vain esimieheltä alaisiin päin suuntautuvaa.

Ratkaisujen tekemisestä erimielisyystilanteissa henkilöstön mielipiteistä riippumatta miehistö ja vartijat ovat osittain samaa mieltä (Ka 3.10), samoin kuin alipäällystö (Ka 3.05). Osittain samaa mieltä on myös toimistohenkilöstö, mutta heidän vastaus-tulostensa keskiarvo on paljon pienempi (Ka 2.53). Osittain eri mieltä tästä asiasta on päällystö ja ylin johto (Ka 2.20). (Taulukko 30, kuvio 31)

Taulukko 30. Byrokraattinen johtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

	Ongelmatilanne	Kyseenalaistaminen	Viestintä	Käskyt	Tiukka valvon- ta	Ratkaiseminen
Toimistohenkilöstö	2.00	2.42	2.16	2.53	2.26	2.53
Miehistö/Vartijat	2.22	2.66	2.39	2.73	2.39	3.10
Alipäällystö	2.21	2.63	2.16	2.63	2.26	3.05
Päällystö/Ylin johto	2.40	2.30	1.80	2.00	2.00	2.20
Kaikki ryhmät	2.19	2.56	2.22	2.58	2.29	2.87



Kuvio 31. Byrokraattinen johtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

Palveluajan mukaan analysoitaessa missään ryhmässä ei koeta, että virhe- tai ongelmatilanteessa olisi itse aiheuttanut ongelman.

Palveluksessa 5-10 vuotta olleet ovat osittain samaa mieltä siitä, että on parempi olla kyseenalaistamatta totuttuja toimintatapoja (Ka 3.11), samaa mieltä ovat 10–20 vuotta palveluksessa olleet (Ka 2.56). Tässä asiassa osittain eri mieltä ovat alle 5 vuotta palvelleet (Ka 2.17) ja yli 20 vuotta palvelleet (Ka 2.40).

Osittain samaa mieltä viestinnän yksipuolisesta suuntautumisesta ovat 5-10 vuotta palveluksessa olleet (Ka 2.56), kun taas asiasta osittain eri mieltä ovat alle 5 vuotta palvelleet (Ka 1.83), 10–20 vuotta palvelleet (Ka 2.11) ja yli 20 vuotta palvelleet (Ka 2.19).

Palveluksessa 5-10 vuotta olleet ovat osittain samaa mieltä siitä, että työyksikössä johtaminen perustuu käskyihin ja määräämiseen enemmän kuin alaisten tukemiseen (Ka 2.89), samaa mieltä ovat 10–20 vuotta palveluksessa olleet (Ka 2.72) ja yli 20 vuotta palvelleet (Ka 2.51). Osittain eri mieltä tästä asiasta ovat alle 5 vuotta palvelleet (Ka 1.83).

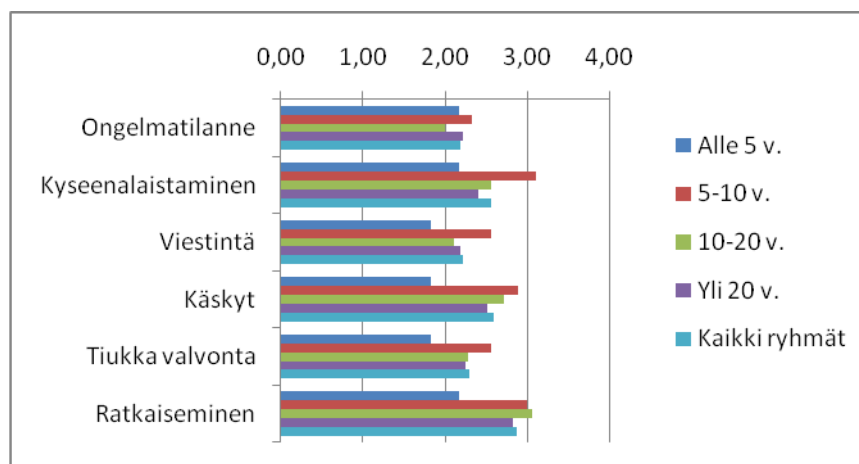
Työntekijöiden tiukan valvonnan korostumisesta työyksikössä osittain samaa mieltä ovat 5-10 vuotta palvelleet (Ka 2.56), asiasta osittain eri mieltä ovat alle 5 vuotta palvelleet (Ka 1.83), 10–20 vuotta palvelleet (Ka 2.28) ja yli 20 vuotta palvelleet (Ka 2.26).

Erimielisyystilanteissa ratkaisuja tehdään henkilöstön mielipiteistä riippumatta, tätä mieltä ovat 5-10 vuotta palvelleet (Ka 3.00), 10–20 vuotta palvelleet (Ka 3.06) ja yli 20 vuotta palvelleet (Ka 2.83), ainoastaan alle 5 vuotta palvelleet ovat asiasta eri mieltä (Ka 2.17). (Taulukko 31, kuvio 32)



Taulukko 31. Byrokraattinen johtaminen analysoituna palveluajan mukaan

	Ongelmatilanne	Kyseenalaistaminen	Viestintä	Käskyt	Tiukka valvonta	Ratkaiseminen
Alle 5 v.	2.17	2.17	1.83	1.83	1.83	2.17
5-10 v.	2.33	3.11	2.56	2.89	2.56	3.00
10-20 v.	2.00	2.56	2.11	2.72	2.28	3.06
Yli 20 v.	2.21	2.40	2.19	2.51	2.26	2.83
Kaikki ryhmät	2.19	2.56	2.22	2.58	2.29	2.87



Kuvio 32. Byrokraattinen johtaminen analysoituna palveluajan mukaan

Työpaikan mukaan analysoitaessa on havaittavissa selviä eroja pääpoliisiasemalla työskentelevien ja poliisiasemilla sekä palvelupisteissä työskentelevien vastausten välillä.

Pääpoliisiasemalla, poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät eivät ole kokeneet virhe- tai ongelmatilanteessa itse aiheuttaneensa ongelmaa.

Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevien mielestä on parempi olla kyseenalaistamatta totuttuja toimintatapoja (Ka 2.73), pääpoliisiasemilla työskentelevät ovat asiasta osittain eri mieltä (Ka 2.42).

Viestinnän ei koeta olevan pääpoliisiasemalla (Ka 2.06), poliisiasemilla ja palvelupisteissä (Ka 2.40) työskentelevien keskuudessa yksipuolista esimieheltä työntekijöille suuntautuvaa.

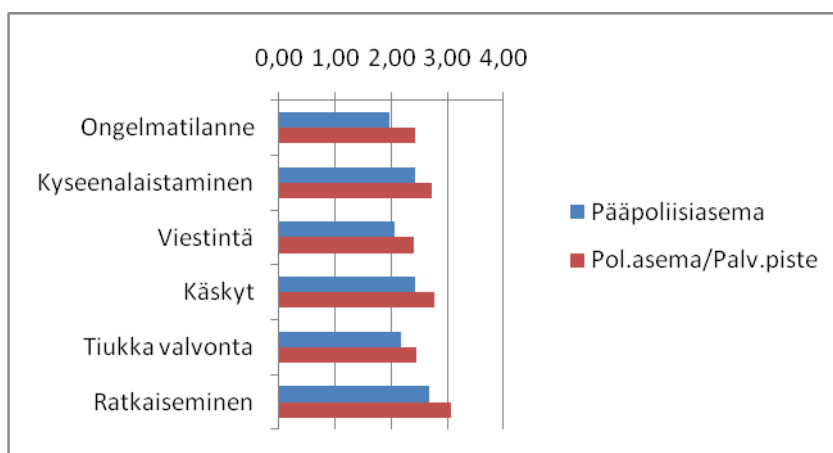
Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevien mielestä työyksikössä johtaminen perustuu käskyihin ja määräämiseen enemmän kuin alaisten tukemiseen (Ka 2.78), pääpoliisiasemalla työskentelevät ovat tästä asiasta osittain eri mieltä (Ka 2.42).

Pääpoliisiasemalla (Ka 2.17), poliisiasemilla ja palvelupisteissä (Ka 2.45) työskentelevät eivät koe tiukan valvonnan korostuvan työyksikössä.

Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät (Ka 3.08) ovat pääpoliisiasemalla työskenteleviin (Ka 2.69) verrattuna vahvemmin sitä mieltä, että erimielisyystilanteissa ratkaisuja tehdään henkilöstön mielipiteistä riippumatta. (Taulukko 32, kuvio 33)

Taulukko 32. Byrokraattinen johtaminen analysoituna työpaikan mukaan

	Ongelmatilanne	Kyseenalaistaminen	Viestintä	Käskyt	Tiukka valvonta	Ratkaiseminen
Pääpoliisiasema	1.98	2.42	2.06	2.42	2.17	2.69
Pol.asema/Palv.piste	2.43	2.73	2.40	2.78	2.45	3.08



Kuvio 33. Byrokraattinen johtaminen analysoituna työpaikan mukaan

Toisena tarkasteltavana johtamistyylinä oli tulosjohtaminen, johon liittyvinä väittäminä osiossa esitettiin seuraavat:

1. Tunnen oman työyksikköni **tulostavoitteet**.
2. Esimiehen ja työntekijöiden välisiä **tuloskeskusteluja** käydään työyksikössämme säännöllisesti.
3. Asetettujen **tulostavoitteiden** toteutumisen **seuranta** on työyksikössämme järjestelmällistä.
4. **Tulosten aikaansaaminen** työyksikössämme tärkeintä.
5. Työyksikkömme toiminnassa henkilökohtainen **tulosvastuu** on sisäistetty.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

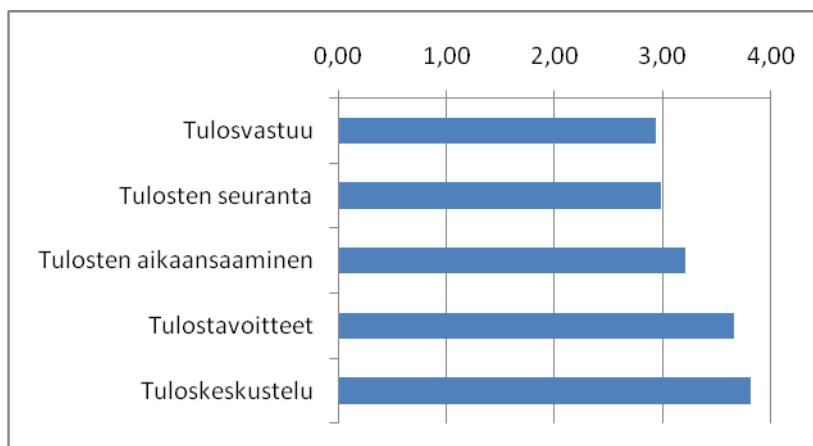
Analysoitaessa tulosjohtamisen toteutumista kaikkien vastausten perusteella vastaajat ovat selkeästi osittain samaa mieltä siitä, että esimiehen ja työntekijöiden välisiä tu-

loskeskusteluja käydään työyksikössä säännöllisesti (Ka 3.82), ja että itse tuntee oman työyksikkönä tulostavoitteet (Ka 3.66).

Osittain samaa mieltä, hieman pienemmällä vastaustulosten keskiarvolla edellä mainittuihin, vastaajat ovat myös siitä, että tulosten aikaansaaminen on työyksikössä tärkeintä (Ka 3.2), asetettujen tulostavoitteiden toteutumisen seuranta on työyksikössä järjestelmällistä (Ka 2.99) ja työyksikön toiminnassa henkilökohtainen tulosvastuu on sisäistetty (Ka 2.93). (Taulukko 33, kuvio 34)

Taulukko 33. Tulosjohtaminen, kaikki vastaajat

	Keskiarvo
Tulosvastuu	2.93
Tulosten seuranta	2.99
Tulosten aikaansaaminen	3.21
Tulostavoitteet	3.66
Tuloskeskustelu	3.82



Kuvio 34. Tulosjohtaminen, kaikki vastaajat

Analysoitaessa tulosjohtamista taustamuuttujien sukupuoli, ikä, virka-asema, palveluaika ja työpaikka mukaan ei ole suuria eroavaisuuksia vastaustulosten keskiarvoissa havaittavissa kaikkien vastausten keskiarvoihin verrattuna.

Kolmantena tarkasteltavana johtamistyylinä oli laatujohtaminen, johon liittyvinä väittäminä osiossa esitettiin seuraavat:

1. Työyksikkömme toimintaprosessien **sujuvuutta** seurataan ja parannetaan jatkuvasti.

2. Henkilöstön **osaamisen kehittamisestä** huolehditaan riittävästi työyksikössämme.
3. Työyksikössämme noudatetaan jatkuvan **oppimisen periaatetta**.
4. Työyksikössämme jokainen jäsen haluaa **kehittää toiminnan** laatua.
5. **Esimies viestii** ja vahvistaa hyväksytyjä arvoja sanallisesti ja omalla esimerkillään työyksikössämme.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

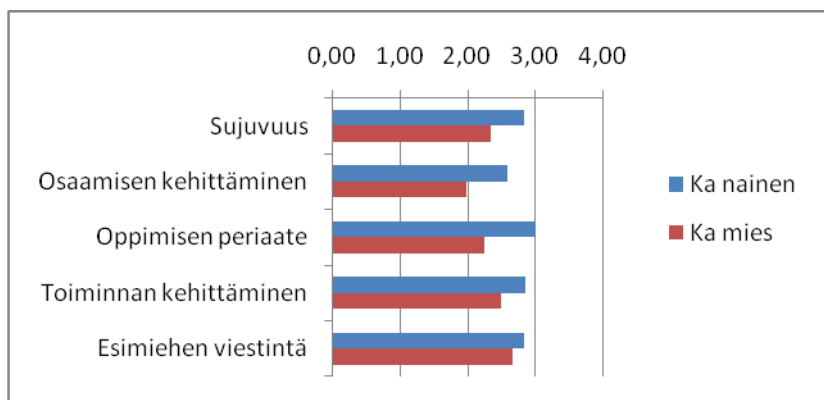
Analysoitaessa laatujohtamisen toteutumista kaikkien vastausten perusteella vastaajat ovat osittain samaa mieltä siitä, että esimies viestii ja vahvistaa hyväksytyjä arvoja sanallisesti ja omalla esimerkillään työyksikössä (Ka 2.72), ja että jokainen työyksikön jäsen haluaa kehittää toiminnan laatua (Ka 2.62).

Osittain eri mieltä vastaajat ovat työyksikön toimintaprosessien jatkuvan sujuvuuden seuraamisesta ja parantamisesta (Ka 2.49), jatkuvan oppimisen periaatteen noudattamisesta työyksikössä (Ka 2.49) ja henkilöstön osaamisen riittävästä kehittamisestä työyksikössä (Ka 2.18).

Naiset ovat osittain samaa mieltä jokaisessa väittämökohdassa. Miehet ovat osittain eri mieltä henkilöstön osaamisen kehittamisestä (Ka 1.98), jatkuvan oppimisen periaatteen noudattamisesta (Ka 2.25) ja työyksikön toimintaprosessien sujuvuuden jatkuvasta seurannasta ja parantamisesta (Ka 2.33). (Taulukko 34, kuvio 35)

Taulukko 34. Laatujohtaminen analysoituna sukupuolen mukaan

	Ka nainen	Ka mies
Sujuvuus	2.83	2.33
Osaamisen kehittäminen	2.59	1.98
Oppimisen periaate	3.00	2.25
Toiminnan kehittäminen	2.86	2.50
Esimiehen viestintä	2.83	2.67



Kuvio 35. Laatujohtaminen analysoituna sukupuolen mukaan

Analysoitaessa laatujohtamista iän perusteella osittain samaa mieltä työyksikön toimintaprosessien sujuvuuden seurannasta ja parantamisesta ovat alle 30-vuotiaat (Ka 2.71) ja yli 50-vuotiaat (Ka 2.63), osittain eri mieltä asiasta ovat 30–50-vuotiaat (Ka 2.38).

Joka ikäryhmässä ollaan osittain eri mieltä henkilöstön osaamisen kehittämisestä, alle 30-vuotiaat Ka 2.43, 30–50-vuotiaat Ka 2.04 ja yli 50-vuotiaat Ka 2.34.

Alle 30-vuotiaat (Ka 2.86) ja yli 50-vuotiaat (Ka 2.75) ovat osittain samaa mieltä jatkuvan oppimisen periaatteen noudattamisesta, kun taas 30–50-vuotiaat ovat asiasta osittain eri mieltä (Ka 2.28).

Joka ikäryhmässä ollaan osittain samaa mieltä siitä, että jokainen työyksikön jäsen haluaa kehittää toiminnan laatua, ja että esimies viestii ja vahvistaa hyväksytyjä arvoja.

Palveluajan mukaan analysoitaessa selvimmin osittain eri mieltä väittämistä ovat 5-10 vuotta ja 10–20 vuotta palvelleet. Työyksikön toimintaprosessien jatkuvasta sujuvuuden seuraamisesta ja parantamisesta 5-10 vuotta palvelleet ovat osittain eri mieltä (Ka 2.44), samoin kuin 10–20 vuotta palvelleet (Ka 2.22). Alle 5 vuotta palvelleet (Ka 3.17) ja yli 20 vuotta palvelleet (Ka 2.53) ovat sitä mieltä, että työyksikön toimintaprosesseja seurataan ja parannetaan jatkuvasti.

Alle 5 vuotta palvelleet (Ka 3.00) ovat osittain samaa mieltä siitä, että henkilöstön osaamisen kehittämisestä huolehditaan riittävästi työyksikössä. Osittain eri mieltä asiasta ovat 5-10 vuotta palvelleet (Ka 1.89), 10–20 vuotta palvelleet (Ka 1.83) ja yli 20 vuotta palvelleet (Ka 2.32).

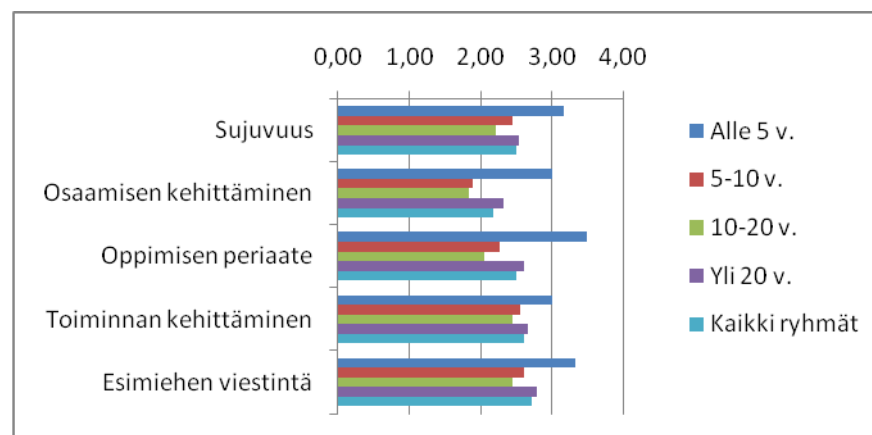
Jatkuvan oppimisen periaatetta noudatetaan työyksikössä hyvin alle 5 vuotta (Ka 3.50) ja yli 20 vuotta (Ka 2.62) palvelleiden mielestä. Asiasta ovat osittain eri mieltä 5–10 vuotta (Ka 2.28) ja 10–20 vuotta (Ka 2.06) palvelleet.

Jokaisen työyksikön jäsen haluaa kehittää toiminnan laatua, tätä mieltä ovat alle 5 vuotta (Ka 3.00), 5-10 vuotta (Ka 2.56) ja yli 20 vuotta (Ka 2.66) palvelleet. Osittain eri mieltä asiasta ovat 10–20 vuotta (Ka 2.44) palvelleet.

Osittain samaa mieltä ovat alle 5 vuotta (Ka 3.33) palvelleet, 5-10 vuotta (Ka 2.61) palvelleet ja yli 20 vuotta (Ka 2.79) palvelleet siitä, että esimies viestii ja vahvistaa hyväksytyjä arvoja sanallisesti. Palveluksessa 10–20 vuotta olleet ovat asiasta osittain eri mieltä (Ka 2.44). (Taulukko 35, kuvio 36)

Taulukko 35. Laatujohtaminen analysoituna palveluajan mukaan

	Sujuvuus	Osaamisen kehittäminen	Oppimisen periaate	Toiminnan kehittäminen	Esimiehen viestintä
Alle 5 v.	3.17	3.00	3.50	3.00	3.33
5-10 v.	2.44	1.89	2.28	2.56	2.61
10-20 v.	2.22	1.83	2.06	2.44	2.44
Yli 20 v.	2.53	2.32	2.62	2.66	2.79
Kaikki ryhmät	2.49	2.18	2.49	2.62	2.72



Kuvio 36. Laatujohtaminen analysoituna palveluajan mukaan

Virka-aseman mukaan analysoitaessa toimistohenkilöstö on tyytyväisin ryhmä työyksikön toimintaprosessien sujuvuuden seuraamiseen (Ka 2.84). Tyytymättömpiä asiaan ovat miehistö ja vartijat (Ka 2.49) sekä alipäällistö (Ka 2.16).

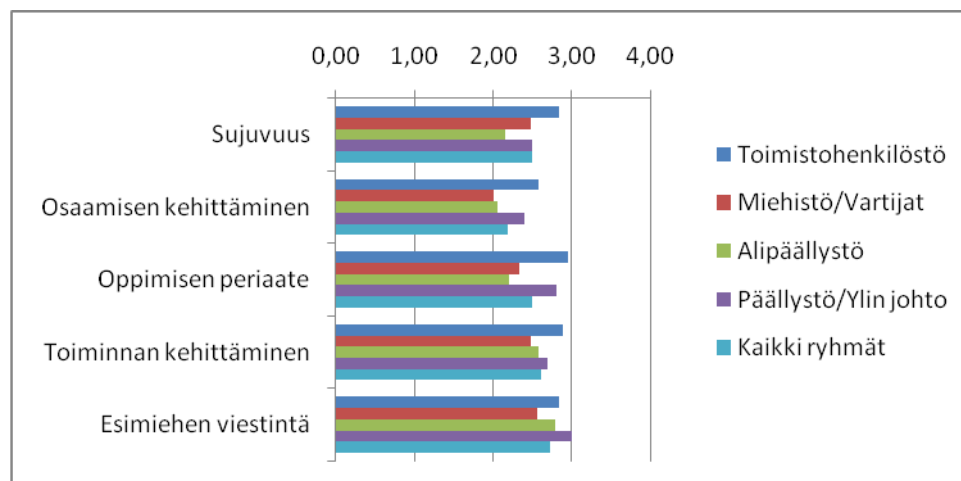
Henkilöstön osaamisen riittävään kehittämiseen ollaan joka ryhmässä melko tyytymättömiä, ainoastaan toimistohenkilöstö on riittävästä kehittämisestä osittain samaa mieltä (Ka 2.58), muissa virka-asemissa olevat ovat osittain eri mieltä.

Toimistohenkilöstö (Ka 2.95), päällystö ja ylin johto (Ka 2.80) ovat osittain samaa mieltä jatkuvan oppimisen periaatteen noudattamisesta, osittain eri mieltä asiasta ovat miehistöön ja vartijoihin (Ka 2.34) ja alipäällystöön (Ka 2.21) kuuluvat.

Esimiehen arvojen viestintään ja vahvistamiseen jokainen ryhmä on tyytyväinen, päällystö ja ylin johto vahvimmin (Ka 3.00), miehistö ja vartijat heikommin (Ka 2.56). (Taulukko 36, kuvio 37)

Taulukko 36. Laatujohtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

	Sujuvuus	Osaamisen kehittäminen	Oppimisen periaate	Toiminnan kehittäminen	Esimiehen viestintä
Toimistohenkilöstö	2.84	2.58	2.95	2.89	2.84
Miehistö/Vartijat	2.49	2.00	2.34	2.49	2.56
Alipäällystö	2.16	2.05	2.21	2.58	2.79
Päällystö/Ylin johto	2.50	2.40	2.80	2.70	3.00
Kaikki ryhmät	2.49	2.18	2.49	2.62	2.72



Kuvio 37. Laatujohtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

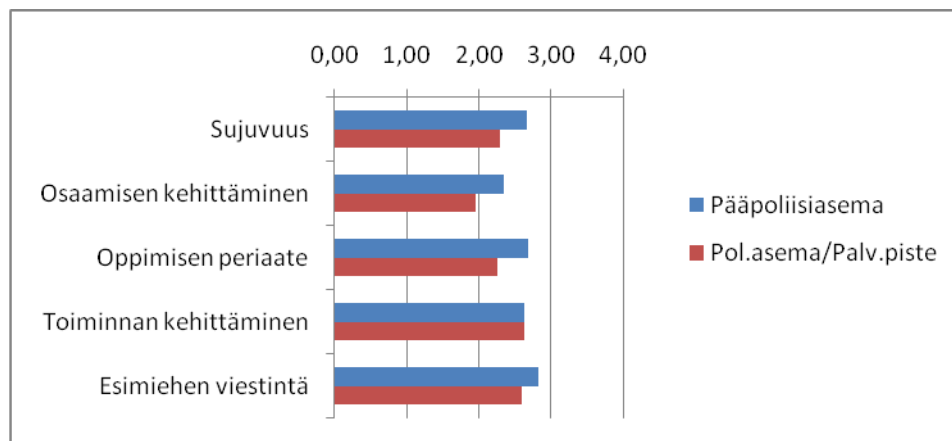
Pääpoliisiasemalla työskentelevät ovat osittain samaa mieltä toimintaprosessien sujuvuuden seuraamisesta (Ka 2.67), poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät ovat asiasta osittain eri mieltä (Ka 2.30).

Pääpoliisiasemalla (Ka 2.35), poliisiasemilla ja palvelupisteissä (Ka 1.95) työskentelevät ovat osittain eri mieltä henkilöstön osaamisen kehittämisestä, poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät ovat vahvemmin tätä mieltä.

Pääpoliisiasemalla työskentelevät (Ka 2.69) ovat osittain samaa mieltä jatkuvan oppimisen periaatteen noudattamisesta, poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevät (Ka 2.25) ovat asiasta osittain eri mieltä. (Taulukko 37, kuvio 38)

Taulukko 37. Laatujohtaminen analysoituna työpaikan mukaan

	Sujuvuus	Osaamisen kehittäminen	Oppimisen periaate	Toiminnan kehittäminen	Esimiehen viestintä
Pääpoliisiasema	2.67	2.35	2.69	2.63	2.83
Pol.asema/Palv.piste	2.30	1.95	2.25	2.63	2.60



Kuvio 38. Laatujohtaminen analysoituna työpaikan mukaan

Neljäntenä tarkasteltavana johtamistyylinä oli arvojohtaminen, johon liittyvinä väittäminä osiossa esitettiin seuraavat:

1. Esimieheni seisoo sanojensa takana (hänen **sanansa ja tekonsa** ovat yhtä).
2. Esimieheni näkee **yhteiset intressit**.
3. Esimieheni **jakaa valtaa** alaisilleen.
4. Esimieheni **innostaa** alaisiaan ja rohkaisee oma-aloitteisuuteen.
5. Esimieheni **pyytää** alaisiltaan tasapuolisesti ideoita ja palautetta muun muassa toimintatavoista ja niiden kehittämisestä.
6. Esimieheni on **motivoitunut** poliisiorganisaatiolle laadituista arvoista ja periaatteista.
7. Esimieheni antaa tilaa tunteille ja välittämislle ja **hyväksyy itsensä**.

1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä

Analysoitaessa arvojohtamisen toteutumista kaikkien vastausten perusteella saatiin seuraavanlaisia tuloksia.

Vastaajien mielestä esimies antaa tilaa tunteille ja välittämislle ja hyväksyy itsensä (Ka 2.98), esimies näkee myös yhteiset intressit (Ka 2.98).

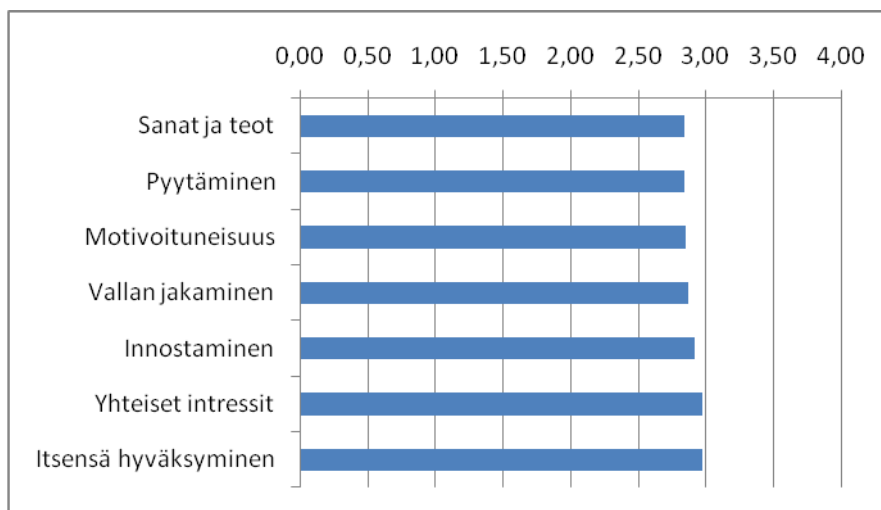


Esimies innostaa alaisiaan ja rohkaisee oma-aloitteisuuteen (Ka 2.92) sekä jakaa valtaa alaisilleen (Ka 2.87).

Esimies on motivoitunut poliisiorganisaatiolle laadituista arvoista ja periaatteista (Ka 2.85), hän seisoo sanojensa takana eli hänen sanansa ja tekonsa ovat yhtä (Ka 2.84). Esimies myös pyytää alaisiltaan tasapuolisesti ideoita ja palautetta muun muassa toimintatavoista ja niiden kehittämistä (Ka 2.84). (Taulukko 38, kuvio 39)

Taulukko 38. Arvojohtaminen, kaikki vastaajat

	Keskiarvo
Sanat ja teot	2.84
Pyytäminen	2.84
Motivoituneisuus	2.85
Vallan jakaminen	2.87
Innostaminen	2.92
Yhteiset intressit	2.98
Itsensä hyväksyminen	2.98



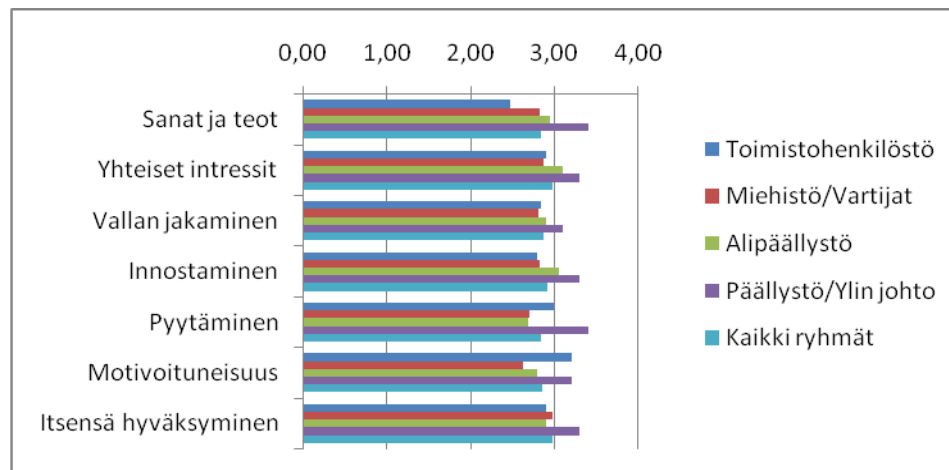
Kuvio 39. Arvojohtaminen, kaikki vastaajat

Suhteellisen tasapuolisesti osittain samaa mieltä väittämistä ollaan analysoitaessa vastauksia sukupuolen ja iän mukaan. Osittain samaa mieltä väittämistä ovat myös palveluajan mukaan analysoitavat ryhmät.

Kun analysoinnissa käytetään virka-asemaa, väittämistä ollaan myös osittain samaa mieltä. Ainoastaan toimistohenkilöstö on osittain eri mieltä siitä, että esimies seisoo sanojensa takana (hänen sanansa ja tekonsa ovat yhtä). (Taulukko 39, kuvio 40)

Taulukko 39. Arvojohtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

	Sanat ja teot	Yhteiset intressit	Vallan jakaminen	Innostaminen	Pyytäminen	Motivoituneisuus	Itsensä hyväksyminen
Toimistohenkilöstö	2.47	2.89	2.84	2.79	3.00	3.21	2.89
Miehistö/Vartijat	2.83	2.88	2.80	2.83	2.71	2.63	2.98
Alipäällistö	2.95	3.11	2.89	3.05	2.68	2.79	2.89
Päällistö/Ylin johto	3.40	3.30	3.10	3.30	3.40	3.20	3.30
Kaikki ryhmät	2.84	2.98	2.87	2.92	2.84	2.85	2.98



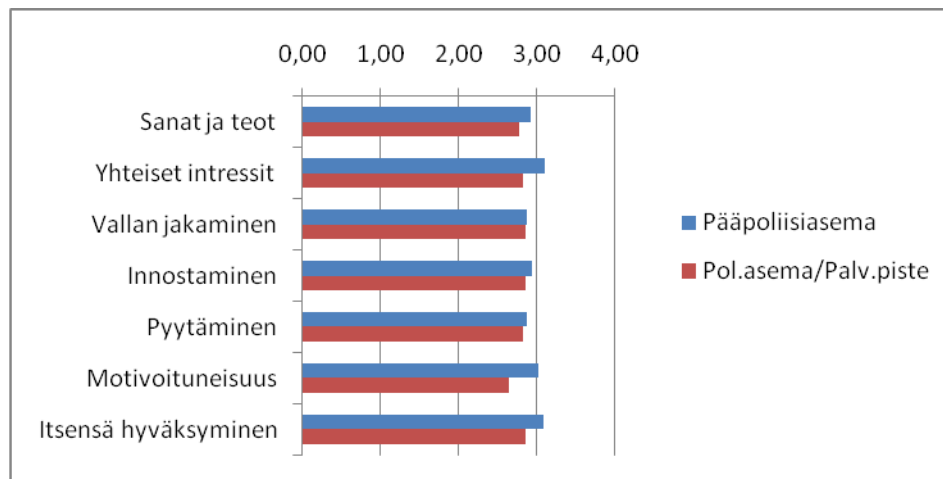
Kuvio 40. Arvojohtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

Pääpoliisiasemalla, poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevien vastaajien vastaustulosten keskiarvojen välillä ei ole suuria eroavaisuuksia, väittämistä ollaan osittain samaa mieltä.

Poliisiasemilla ja palvelupisteissä työskentelevien hivenen alhaisempi tyytyväisyys verrattuna pääpoliisiasemalla työskentelevien vastaustulosten keskiarvoon tulee ilmi kohdissa: esimies seisoo sanojensa takana, esimies näkee yhteiset intressit, esimies innostaa alaisiaan ja rohkaisee oma-aloitteisuuteen, esimies on motivoitunut poliisiorganisaatiolle laadituista arvoista ja periaatteista sekä esimies antaa tilaa tunteille ja välittämiselle ja hyväksyy itsensä. (taulukko 40, kuvio 41)

Taulukko 40. Arvojohtaminen analysoituna työpaikan mukaan

	Sanat ja teot	Yhteiset intressit	Vallan jakaminen	Innostaminen	Pyytäminen	Motivoituneisuus	Itsensä hyväksyminen
Pääpoliisiasema	2.92	3.10	2.88	2.94	2.88	3.02	3.08
Pol.asema/Palv.piste	2.78	2.83	2.85	2.85	2.83	2.65	2.85



Kuvio 41. Arvojohtaminen analysoituna työpaikan mukaan

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Työn alussa esitettyihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Ensimmäinen kysymys koski johtamista, tukeeko se henkilöstön sitoutumista ja paneutumista työtehtäviin, muun muassa tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Johtaminen pääpoliisiasemalla, poliisiasemilla ja palvelupisteissä on tehokasta. Johtamisen vaikutus työilmapiiriin on positiivista oikeudenmukaisen kohtelun ansiosta, eli työntekijät mitä ilmeisimmin ovat tasa-arvoisessa suhteessa toisiinsa esimiehen näkökulmasta katsottuna, työntekoa tuetaan ja johtamisessa huomioidaan alaisten jaksamisen toteutuminen.

Toinen kysymys koski vuorovaikutussuhteen toimivuutta, eli haluttiin tutkia toimiiko vuorovaikutussuhde henkilöstön ja johdon välillä eli esimiehen tukiessa alaistaan tukeeko alainen vastavuoroisesti esimiestään. Kyselyyn vastaajat ovat tyytyväisiä esimiesten esimiestäitöihin ja vuorovaikutussuhteen toimivuuteen. Töiden ja tehtävien tasapuoliseen jakamiseen voisi mahdollisuuksien mukaan kiinnittää enemmän huomiota erityisesti miehistön ja vartijoiden sekä toimistohenkilöstön kohdalla. Tasa-  
puolinen töiden jakaminen voi olla hankalaa henkilöstöressurssien takia, kun työntekijöitä ei ole tarpeeksi verrattuna töiden määrään. Etenkin tällaisessa tilanteessa tulisi tarkasti seurata sitä, ettei kenenkään kohdalla tapahdu ali- eikä ylikuormittamista. Tuloksista käy myös ilmi, että toimistohenkilöstön kohdalla esimiesten tulisi kiinnittää enemmän huomiota alaistensa tukemiseen, oikeudenmukaiseen ja inhimilliseen kohteluun sekä hyvän työn tekemisen hengen luomiseen. Työssä koettuja hyvinvoinnin lähteitä ja voimavaroja ovat muun muassa esimiehiltä tai työtovereilta saatu tuki, ohjaus ja palaute sekä kokemus, ettei jää työssä eteen tulevassa pulmatilanteessa yksin. (Hakanen 2011, 57)

Vastavuoroisesti toimistohenkilöstö voisi kiinnittää huomiota vuorovaikutussuhteessaan esimieheensä tuen antamiseen esimiehelleen ja yhteistyön toimivuuteen.

Miehistön ja vartijoiden, 30–50-vuotiaiden ja 10–20 vuotta palvelleiden kohdalla palautteen antaminen voisi olla huomionarvoinen seikka, samoin kuin innostaminenkin. On mahdollista, että kyselyssä esille tulleet tyytymättömyyden tunteet 30–50-vuotiaiden ja 10–20 vuotta palvelleiden kohdalla voisivat johtua esimerkiksi siitä, että näissä elämänvaiheissa saatetaan miettiä omaa uraa, sen kehittymistä, mitä on saavutettu ja mitä on saavutettavissa.

Kolmannella kysymyksellä etsittiin vastausta johtamismuotoon eli missä määrin Satakunnan poliisilaitoksen johtaminen on a) byrokraattista b) tulosjohtamista c) laatujohtamista ja d) arvojohtamista. Pääpoliisiasemalla ja poliisiasemilla johtaminen on pääosin tulos- ja arvojohtamista, nämä erottuvat kyselyn vastauksista toteutuneempina johtamistapoina. Myös laatujohtaminen ilmenee vastauksista ja laatujohtamisen kohdalla voisi nähdä tarpeelliseksi työyksiköiden toimintaprosessien sujuvuuden seuraamisen miehistön ja vartijoiden sekä alipäällystön kohdalla, samoin kuin poliisiasemilla. Jatkuvan oppimisen periaatetta noudatetaan huomattavasti enemmän pääpoliisiasemalla kuin poliisiasemilla. Tässä kohden voisi pohtia onko oppimiselle yhtäläiset mahdollisuudet poliisiasemien henkilöstöllä kuin pääpoliisiasemallakin. Kouluttautumisen ja jatkuvan oppimisen voi nähdä myös henkilökohtaisena periaatteena eli kyseessä on myös omasta itsestä lähtevä halu ja innokkuus uuden oppimiseen eikä sitä halukkuutta ja oppimisen tarpeen tunnetta välttämättä kaikilla ole.

Byrokraattisen johtamisen osalta esille nousivat pääpoliisiaseman ja poliisiasemien vastausten erot. Kyselyn kohdissa ”työyksikössä on parempi olla kyseenalaistamatta totuttuja toimintatapoja” ja ”työyksikössämme johtaminen perustuu käskyihin ja määräämiseen enemmän kuin alaisten tukemiseen” poliisiasemilla ollaan osittain samaa mieltä ja pääpoliisiasemalla ollaan osittain eri mieltä näistä asioista. Sekä pääpoliisiasemalla että poliisiasemilla ollaan osittain samaa mieltä siitä, että erimielisyystilanteissa ratkaisuja tehdään henkilöstön mielipiteistä riippumatta. Pohdittavia ja keskustelun arvoisia asioita, mistä nämä johtuvat ja voisiko kyseisissä asioissa olla mahdollisuutta muutokseen.

Neljännellä kysymyksellä haluttiin löytää vastaus arvojen toteutumiseen eli missä määrin poliisiorganisaatiolle laaditut arvot, oikeudenmukaisuus, ammattitaito, palveluperiaate ja henkilöstön hyvinvointi ovat toteutuneet. Arvoista oikeudenmukaisuus toteutuu poliisilaitoksella parhaiten eikä nähtävillä ole asioita, joita voisi alkaa kehittää. Ammattitaidon ja oman osaamisen jatkuvaan kehittämiseen sekä työtapojen etsimiseen ja kehittämiseen ei olla täysin tyytyväisiä 30–50-vuotiaiden, 5–10 vuotta palvelleiden ja miehistön sekä vartijoiden keskuudessa. Poliisiasemien ja palvelupisteiden henkilöstön ja pääpoliisiaseman henkilöstön vastaustuloksissa on huomattava ero oman osaamisen ja ammattitaidon kehittämisen kohdalla, poliisiasemien ja palvelupisteiden tulos 2.50 on pieni pääpoliisiaseman 2.90 tulokseen verrattuna. Tuloksesta voisi päätellä sen, että pääpoliisiasemalla työskentelevillä on ehkä paremmat mah-

dollisuudet osallistua eri koulutustilaisuuksiin kuin muilla ja näin ollen tulisi lisätä poliisiasemien ja palvelupisteiden henkilöstöjen mahdollisuutta osallistua tasapuolisesti koulutuksiin. Osaamisen kehittämistä tulisi huolehtia ja antaa mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja sen tukemiseen. ”Monipuoliset ammattitaitovaatimukset ja kehittävä työ mahdollistavat työntekijän taitojen, kokemusten ja potentiaalien monipuolisen hyödyntämisen työssä. Parhaimmillaan tämä näkyy siinä, että voi kokea käyttävänsä tärkeimpiä vahvuuksiaan työssä. Mahdollisuus kehittyä työssä lisää uskoa omaan pystyvyyteen ja se lisää edelleen työn imua.” (Hakanen 2011, 52)

Palveluperiaatteen toteuttamisessa asiakaspalautteiden keräämistä voisi lisätä. Palautteiden saaminen, on se sitten positiivista tai negatiivista, on aina kehittävää sekä yksilötasolla että toiminnan kehittämisen kannalta katsottuna.

Henkilöstön hyvinvoinnin riittävään huomioimiseen tulisi pyrkiä. Samalla olisi pysyttävä sekä yhteisölliseen että yksilölliseen työhyvinvoinnin johtamiseen. (Hakanen 2011, 23) Ergonomia, valaistus ja työssä tarvittavien laitteiden toimivuus on tärkeää. Pienillä kustannuksilla voidaan parantaa ergonomiaa ja vaikuttaa pitkävaikutteisesti työntekijän fyysiseen hyvinvointiin. Näyttöpäätetyöskentely aiheuttaa nykypäivänä muun muassa lihas- ja nivelvaivoja ikäryhmästä riippumatta, osa vaivoista voi olla työntekoa ajoittain haittaavaa, osa taas pitemmällä aikavälillä työntekoa estävää. Ergonomian lisäksi tulisi työntekijöillä olla vaivojen ennalta estävää ja hyvinvointia edistävää toimintaa.

Vastausten perusteella Satakunnan poliisilaitoksella ei ole havaittavissa mitään suurempia kehittämistoimenpiteitä vaativia alueita. Havaittavissa ei ole työpaikkakiusaamista työyksiköissä eikä työyhteisössä. Tuntuu kuitenkin siltä, että luottamuksen ja avoimuuden kehittämiseksi olisi jo tässä vaiheessa tehtävä jotain toimitohenkilöstön ja miehistön sekä vartijoiden keskuudessa. Näissä työyksiköissä voisi miettiä, mistä johtuu avoimuuden ja luottamuksen puute, onko keinoja niiden lisäämiseksi. Keskustelut kannattaa käydä avoimesti, sillä avoimuus lisää luottamusta.

Huomion arvoinen seikka on myös se, että työyksikössä hyvän ilmapiirin ja ”yhteen hiileen puhaltamisen” osalta selkeä ero on pääpoliisiaseman ja poliisiasemien välillä. Vaikka ollaan sitä mieltä, että työyksikössä vallitsee hyvä ilmapiiri, on pääpoliisiaseman tulos huomattavasti pienempi kuin poliisiasemien. Pääpoliisiasemalla ollaan myös osittain eri mieltä siitä, ettei työntekijöiden välillä ole ihmissuhdeon-

gelmia, vastaavasti poliisiasemilla ollaan tästä asiasta osittain samaa mieltä, eli poliisiasemilla ei ihmissuhdeongelmia koeta olevan. Pääpoliisiaseman henkilöstö ei myöskään koe työyksikössään vallitsevan luottamuksen ja avoimuuden ilmapiirin, poliisiasemilla kokemus taas on päinvastainen. Tämä tutkimus ei anna vastauksia näihin asioihin, eli mistä mahdollinen luottamuksen ja avoimuuden puute johtuu ja mistä johtuvat mahdolliset ihmissuhdeongelmat. Nämä asiat voisivat kuitenkin olla työyksiköissä keskustelun arvoisia asioita, koska ne ovat keskeisiä tekijöitä työviihtyvyyden kannalta.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työ Terveys Turvallisuus – lehti. 8/2011.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.
- Heiskanen, H. 1984a. Johtamisen käsikirja I. Tulosjohtaminen. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Heiskanen, H. 1984b. Johtamisen käsikirja III. Sidosryhmien johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1988. Management of Organizational Behavior. suomennettu versio Tilannejohtaminen – Tuloksiin ihmisten avulla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kairinen, M. 2007. Työoikeus tänään. Juhlajulkaisu – Turun yliopisto, oikeustieteellinen tiedekunta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki: Multiprint Oy.
- Nieminen, A., Kuha, S. & Saari, T. 2008. Puheenvuoroja poliisin ammatitieteen alalta. Sisäasiainministeriö.
- Reinboth, C. 2006. Tunnista ja torju työpaikkakiusaaminen. Tallinna: Reuser AS.
- Siiki, P. 2006. Uusi työsuojelun yhteistoiminta ja työturvallisuus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sisäasiainministeriö. 2011. Poliisin yhteiset arvot.
- Työterveyslaitos. n.d. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738
- Valtion työmarkkinalaitos. 2005. Arvot arjessa – virkamiehen etiikka. Valtionhallinnon julkaisuja. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750
- Vesterinen, L. 2005. Johtamisjärjestelmien kehittäminen paikallispoliisissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos, Turvallisuushallinto.
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Yukl, G. 2006. Leadership in organizations. New Jersey: Pearson Education.
- Esimies.info www.sivut. Viitattu 12.3.2012.  
<http://esimies.info/Alaistaidot.php>
- Poliisin www.sivut. Viitattu 11.3.2012. <http://www.poliisi.fi>
- Satakunnan poliisilaitoksen www-sivut. Viitattu 2.2.2012.  
<http://www.poliisi.fi>



Tämä kysely on tehty osaksi opinnäytetyötä ”Johtamisen tehokkuus ja johtamisen vaikutus työilmapiiriin Satakunnan poliisilaitoksella”. Opinnäytetyön tarkoituksena on auttaa Satakunnan poliisilaitoksen johtoa ja henkilöstöä näkemään, mitkä asiat työyhteisössä koetaan kehittämisen arvoisiksi asioiksi, mitkä asiat vaativat kehittämistä ja mitä asioita kannattaa lähteä kehittämään. Tavoitteena on tuoda esille mahdolliset kehittämistä vaativat seikat johtamisessa, esimiehen ja alaisten vuorovaikutussuhteen toimivuudessa ja hyvän työilmapiirin ylläpitämisessä.

Vastauksia etsitään myös siihen, missä määrin johtaminen on byrokraattista, tulosjohtamista, laatujohtamista ja arvojohtamista.

Lisäksi opinnäytetyössä on haluttu selvittää, missä määrin poliisiorganisaatiolle laaditut arvot, eli oikeudenmukaisuus, ammattitaito, palveluperiaate ja henkilöstön hyvinvointi ovat toteutuneet.

Opinnäytetyön ja siihen liittyvän kyselyn tekee Satakunnan ammattikorkeakoulussa Tanja Virvilä.

## KYSELY

**Kyselyssä esimiehellä tarkoitetaan lähintä esimiestäsi. Työyksikkö on se linja (esikunta-, lupapalvelu- tai poliisilinja), missä pääsääntöisesti työskentelet. Työyhteisöllä tarkoitetaan Satakunnan poliisilaitosta eli koko organisaatiota.**

Vastaa ensin seuraaviin taustakysymyksiin:

### 1. Sukupuoli

- a Nainen
- b Mies

### 2. Ikä

- a Alle 30 vuotta
- b 30-50 vuotta
- c Yli 50 vuotta

### 3. Virka-asema

- a Toimistohenkilöstö
- b Miehistö / vartijat
- c Alipäällystö
- d Päällystö / Ylin johto

### 4. Työyksikkö, jossa työskentelet

- a Esikunta / Lupapalvelulinja
- b Rikostorjunnan sektori
- c Valvonta- ja hälytystoiminnan sektori

**5. Työpaikka**

- a Pääpoliisiasema
- b Poliisiasema / Palvelupiste

**6. Palveluikasi poliisiorganisaatiossa**

- a alle 5 vuotta
- b 5-10 vuotta
- c 10-20 vuotta
- d yli 20 vuotta

**JOHTAMISEN VAIKUTUS TYÖILMAPIIRIIN JA TYÖHYVINVOINTIIN**

Kokemuksesi johtamisen vaikutuksesta työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla yhdestä neljään sen perusteella, mitä mieltä olet lähimmän esimiehesi esimiestaidoista ja toimintatavoista sekä vuorovaikutussuhteenne toimivuudesta.

Asteikko:

1 = täysin eri mieltä

2 = osittain eri mieltä

3 = osittain samaa mieltä

4 = täysin samaa mieltä

1. Esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja ei esiinny työyksikössäni häiritsevästi, asioista pystytään keskustelemaan asiallisesti ja hyvässä yhteisymmärryksessä.
2. Henkilöstön välillä ei esiinny kaunaa ja kateutta esimiehen tasapuolisen kohtelun ansiosta.
3. Työt ja tehtävät on jaettu työyksikössäni tasapuolisesti jokaisen taidot ja kyvyt huomioiden – väheksymättä tai ylikuormittamatta.
4. Työyksikössäni yhteistyöllä on suuri merkitys ja sitä toteutettaessa huomioidaan yhteinen ideointi ja mahdollisten ristiriitojen esiin tullessa kyetään yhteisvoimin ne purkamaan.

**VUOROVAIKUTUSSUHDE**

Kokemuksesi lähimmän esimiehesi esimiestaidoista ja vuorovaikutussuhteen toimivuudesta.

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla yhdestä neljään sen perusteella, mitä mieltä olet lähimmän esimiehesi esimiestaidoista ja toimintatavoista sekä vuorovaikutussuhteenne toimivuudesta.

Asteikko:

1 = täysin eri mieltä

2 = osittain eri mieltä

3 = osittain samaa mieltä

4 = täysin samaa mieltä

Vuorovaikutussuhde alaisen näkökulmasta katsottuna

1. Saan esimieheltäni tukea työhöni liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luomisessa.
2. Töiden yleinen organisointi on työyksikössäni esimiehen taholta järjestetty hyvin, työyksikön työt on suunniteltu ja organisoitu hyvin.
3. Esimiehen antama palaute työtuloksistani, ammatinhallinnastani ja työssä kehittämisessäni on riittävää.
4. Oikeudenmukainen ja inhimillinen kohtelu esimieheni taholta toteutuu kohdallani.
5. Esimieheni innostaa minua toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti työssäni.
6. Alaisten jaksaminen on esimiehelleni tärkeää ja hän huolehtii jaksamisen toteutumisesta.
7. Esimieheni luo työyksikköömme hyvää työn tekemisen henkeä.
8. Esimieheni omaa kyvyn kuunnella minua ja tarjoaa minulle apuaan ja tukeaan, kun sitä tarvitsen.
9. Esimieheni edistää osaltaan poliisin yhteisiä arvoja ja niiden mukaista toimintaa.
10. Esimieheni osoittaa työyksikölleni työmme merkityksen osana suurempaa kokonaisuutta.

Alaistaitojen toimivuus

1. Tuen tarvittaessa esimiestäni työhön liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luomisessa.
2. Annan palautetta esimiehelleni ja pystyn antamaan myös negatiivista palautetta, silloin kun koen sen aiheelliseksi.
3. Yhteistyö esimieheni kanssa sujuu hyvin.
4. Koen esimiehen toiminnan esimerkilliseksi ja kannustavaksi ja näiden seikkojen ansiosta pyrin työssäni toimimaan koko työyksikön parhaaksi enkä vain itseäni ajatellen.

## **ARVOT**

Mielipiteesi poliisiorganisaatiolle laadittujen arvojen toteutumisesta työyksikössäsi.

Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla yhdestä neljään sen perusteella, mitä mieltä olet arvojen toteutumisesta työyksikössäsi.

Asteikko:

1 = täysin eri mieltä

2 = osittain eri mieltä

3 = osittain samaa mieltä

4 = täysin samaa mieltä

### **Oikeudenmukaisuus**

1. Työyksikössämme noudatetaan tinkimättömästi voimassa olevia lakeja, asetuksia ja määräyksiä kaikissa työtehtävissämme.
2. Jokaista poliisipalvelun asiakasta kohdellaan yhdenvertaisesti sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta ja asemasta riippumatta.
3. Emme suosi emmekä syrji ketään vaan jokaisen työyksikköön ja työyhteisöön kuuluvan jäsenen kohtelu on tasapuolista.
4. Tilanteissa, joissa toimintaamme pyritään vaikuttamaan esim. lahjoilla, on ammatillinen etiikkamme horjumaton.

### **Ammattitaito**

1. Työyksikössäni kehitämme jatkuvasti omaa osaamistamme ja ammattitaitoamme.
2. Etsimme ja kehitämme tapoja, joilla työt voitaisiin tehdä paremmin.
3. Huolehdimme työn laadun säilymisestä hyvänä jatkuvasti.
4. Muutoksiin suhtautumisemme on myönteistä ja koemme muutoksen aina mahdollisuutena.
5. Toimintamme työyksikössämme on kokonaisuuden edun huomioonottavaa, työemme palvelee mahdollisimman hyvin poliisin toiminnan kokonaisuutta.

### **Palveluperiaate**

1. Tuotamme laadukkaita perusturvallisuuspalveluita kaikille kansalaisille asuinpaikasta riippumatta.
2. Tavat, joilla toimimme, ovat lähtöisin asiakkaiden tarpeista.
3. Olemme tunnistanee omat asiakkaamme ja palvelemme heitä.
4. Keräämme säännöllisesti asiakaspalautteita kehittääksemme toimintaamme saamiemme palautteiden pohjalta.

### **Henkilöstön hyvinvointi**

1. Työyksikköni toiminnassa on henkilöstön hyvinvointi huomioitu riittävästi.
2. Työyksikössämme vallitsee hyvä ilmapiiri ja ”yhteen hiileen puhaltaminen”.
3. Työyksikössäni vallitsee luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiri.
4. Työntekijöiden välillä ei työyksikössäni ole ihmissuhdeongelmia.
5. Työyksikössäni ei ole havaittavissa työpaikkakiusaamista.
6. Työyhteisössä ei havaittavissa työpaikkakiusaamista.
7. Koen, että ammattitaitoani arvostetaan, itseni kehittämistä tuetaan ja kannustetaan sekä minua kohdellaan tasavertaisesti muihin nähden työtovereideni taholta.

8. Koen, että ammattitaitoani arvostetaan, itseni kehittämistä tuetaan ja kannustetaan sekä minua kohdellaan tasavertaisesti muihin nähden esimieheni taholta.

## JOHTAMINEN

Arvioi millaiseksi koet johtamisen esimiehesi taholta työyksikössäsi.

Asteikko:

1 = täysin eri mieltä

2 = osittain eri mieltä

3 = osittain samaa mieltä

4 = täysin samaa mieltä

### A

1. Työssä mahdollisesti eteen tullessa virhe- tai ongelmatilanteessa olen kokenut esimieheltä saamani palautteen johdosta itse aiheuttaneeni virheen tai ongelman asenteeni ja välinpitämättömyyden johdosta, vaikka kyseessä olisi saattanut olla huonosta johtamisesta ja organisoinnista aiheutunut ongelma-kohta.
2. Työyksikössäme on parempi olla kyseenalaistamatta totuttuja toimintatapoja.
3. Viestintä työyksikössäme on yksipuolista esimieheltä työntekijöille suuntautuvaa.
4. Työyksikössäme johtaminen perustuu käskyihin ja määräämiseen enemmän kuin alaisten tukemiseen.
5. Työntekijöiden tiukka valvonta korostuu työyksikössäme johtamisessa.
6. Erimielisyystilanteissa ratkaisuja tehdään henkilöstön mielipiteistä riippumatta.

### B

1. Tunnen oman työyksikköni tulostavoitteet.
2. Esimiehen ja työntekijöiden välisiä tuloskeskusteluja käydään työyksikössäme säännöllisesti.
3. Asetettujen tulostavoitteiden toteutumisen seuranta on työyksikössäme järjestelmällistä.
4. Tulosten aikaansaaminen on työyksikössäme tärkeintä.
5. Työyksikkömme toiminnassa henkilökohtainen tulosvastuu on sisäistetty.

### C

1. Työyksikkömme toimintaprosessien sujuvuutta seurataan ja parannetaan jatkuvasti.
2. Henkilöstön osaamisen kehittämistä huolehditaan riittävästi työyksikössäme.
3. Työyksikössäme noudatetaan jatkuvan oppimisen periaatetta.
4. Työyksikkömme jokainen jäsen haluaa kehittää toiminnan laatua.
5. Esimies viestii ja vahvistaa hyväksytyjä arvoja sanallisesti ja omalla esimerkillään työyksikössäme.

**D**

1. Esimieheni seisoo sanojensa takana (hänen sanansa ja tekonsa ovat yhtä).
2. Esimieheni näkee yhteiset intressit.
3. Esimieheni jakaa valtaa alaisilleen.
4. Esimieheni innostaa alaisiaan ja rohkaisee oma-aloitteisuuteen.
5. Esimieheni pyytää alaisiltaan tasapuolisesti ideoita ja palautetta muun muassa toimintatavoista ja niiden kehittämisestä.
6. Esimieheni on motivoitunut poliisiorganisaatiolle laadituista arvoista ja periaatteista.
7. Esimieheni antaa tilaa tunteille ja välittämislle ja hyväksyy itsensä.

Voit halutessasi antaa palautetta kyselystä ja mieleesi tulleista asioista johtamiseen, työhyvinvointiin ja poliisiorganisaation arvoihin liittyen, joita kyselyssä ei kysytty kirjoittamalla alla olevaan tilaan.

**PALJON KIITOKSIA VASTAUKSISTASI JA ANTAMASTASI AJASTA KYSELYLLE!**

Tanja Virvilä

JOHTAMISEN TEHOKKUUS JA JOHTAMISEN VAIKUTUS  
TYÖILMAPIIRIIN SATAKUNNAN POLIISILAITOKSELLA

TYÖHÖN LIITTYNEEN KYSELYN VASTAUSTULOKSET

Liiketalouden koulutusohjelma

2012

# 1 TUTKIMUSTULOKSET

Vastauksia analysoitaessa jokaisen kyselyn osiossa taustamuuttujina käytettiin sukupuolta, ikää, virka-asemaa, palveluaikaa ja työpaikkaa. Ikätaustamuuttuja oli jaettu kolmeen ryhmään, alle 30–vuotiaat, 30–50-vuotiaat ja yli 50–vuotiaat. Virka-asetat jaettiin neljään eri ryhmään, toimistohenkilöstö, miehistö ja vartijat, alipäällystö, päällystö ja ylin johto. Palveluajan mukaan analysoitaessa palveluaikaryhmiä oli neljä, alle 5 vuotta palvelleet, 5–10 vuotta palvelleet, 10–20 palvelleet ja yli 20 vuotta palvelleet. Työpaikan mukaan analysoitaessa taustamuuttujaryhmiä oli kaksi, pääpoliisilaitos ja poliisiasema sekä palvelupiste. Lisäksi jokainen kyselyosio analysoitiin kaikkien vastaajien vastausten mukaan, jolloin saatiin keskiarvo tuloksille. Keskiarvo on pääsääntöisesti ollut kahden, osittain eri mieltä, ja kolmen, osittain samaa mieltä välissä ja tulosta arvioitaessa on 2.50 keskiarvon ylitys katsottu olevan vastauksena osittain samaa mieltä.

Kyselyn kysymykset esitettiin väittäminä, joihin vastattiin vastaajan näkemyksen mukaan parhaiten sopivalla vastausvaihtoehdolla. Vastausvaihtoehtoja oli neljä, 1 = täysin eri mieltä, 2 = osittain eri mieltä, 3 = osittain samaa mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä.

## 1.1 Johtamisen vaikutus työilmapiiriin ja työhyvinvointiin

Kokemukset johtamisen vaikutuksesta työilmapiiriin ja työhyvinvointiin.

1. Esimiesten ja alaisten välisiä **ristiriitoja** ei esiinny työyksikössäni häiritsevästi, asioista pystytään keskustelemaan asiallisesti ja hyvässä yhteisymmärryksessä.
2. Henkilöstön välillä ei esiinny **kaunaa** ja kateutta esimiehen tasapuolisen kohtelun ansiosta.
3. Työt ja tehtävät on jaettu työyksikössäni **tasapuolisesti** jokaisen taidot ja kyvyt huomioiden – väheksymättä tai ylikuormittamatta.

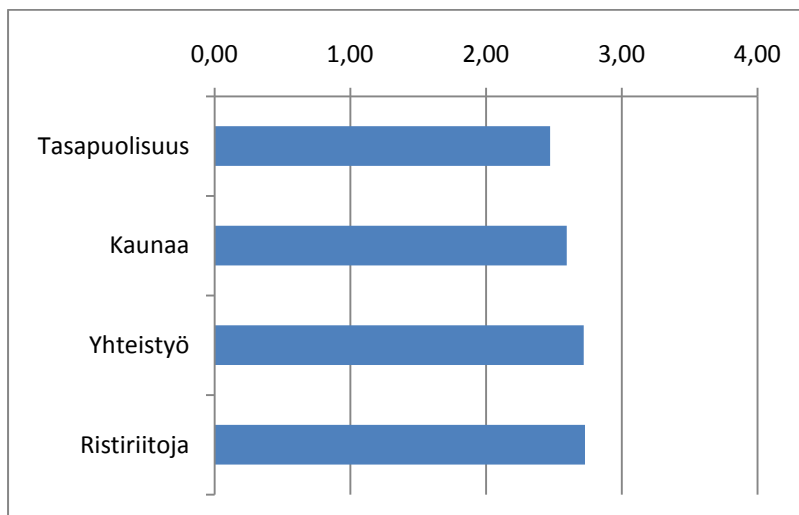


4. Työyksikössäni **yhteistyöllä** on suuri merkitys ja sitä toteutettaessa huomioidaan yhteinen ideointi ja mahdollisten ristiriitojen esiin tullessa kyetään yhteisvoimin ne purkamaan.

1 = täysin eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä

Taulukko 1. Johtamisen vaikutus työilmapiiriin ja työhyvinvointiin, kaikki vastaajat

	Keskiarvo
Tasapuolisuus	2.47
Kaunaa	2.60
Yhteistyö	2.72
Ristiriitoja	2.73

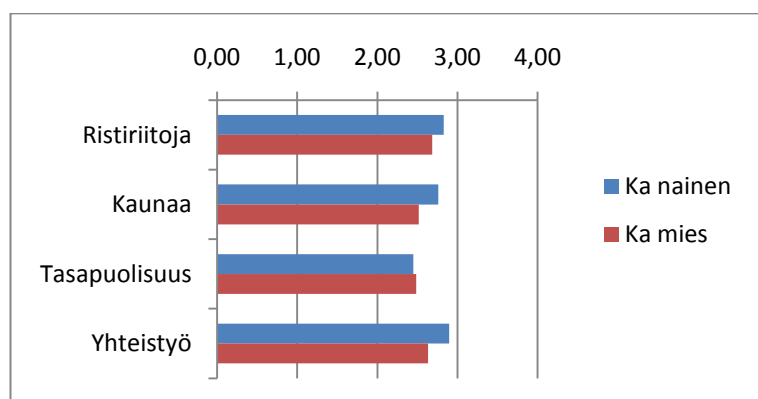


Kuvio 1. Johtamisen vaikutus työilmapiiriin ja työhyvinvointiin, kaikki vastaajat

Taulukko 2. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin

analysoituna sukupuolen mukaan

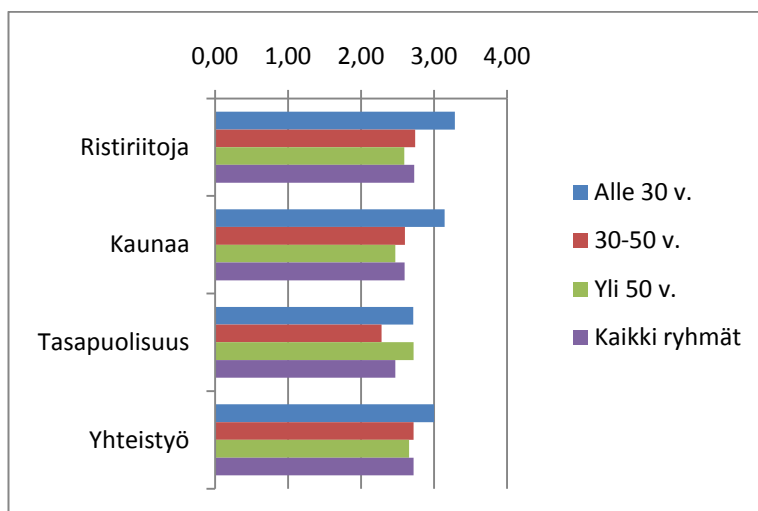
	Ka nainen	Ka mies
Ristiriitoja	2.83	2.68
Kaunaa	2.76	2.52
Tasapuolisuus	2.45	2.48
Yhteistyö	2.90	2.63



Kuvio 2. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin analysoituna sukupuolen mukaan

Taulukko 3. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin analysoituna iän mukaan

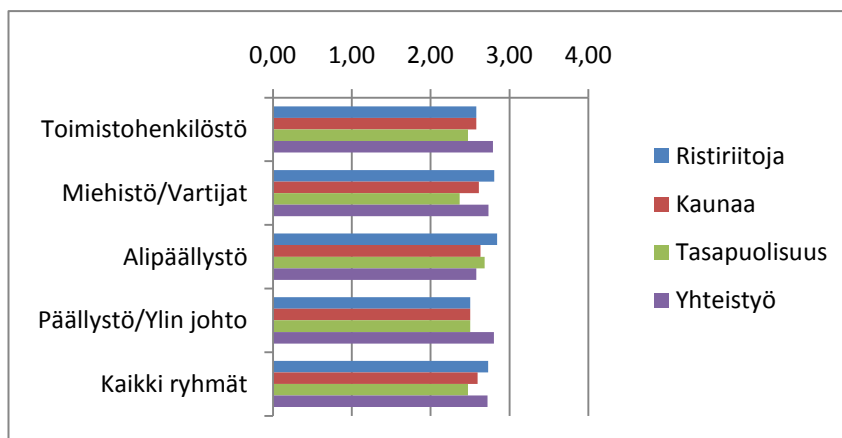
	Ristiriitoja	Kaunaa	Tasapuolisuus	Yhteistyö
Alle 30 v.	3.29	3.14	2.71	3.00
30-50 v.	2.74	2.60	2.28	2.72
Yli 50 v.	2.59	2.47	2.72	2.66
Kaikki ryhmät	2.73	2.60	2.47	2.72



Kuvio 3. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin analysoituna iän mukaan

Taulukko 4. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin analysoituna virka-aseman mukaan

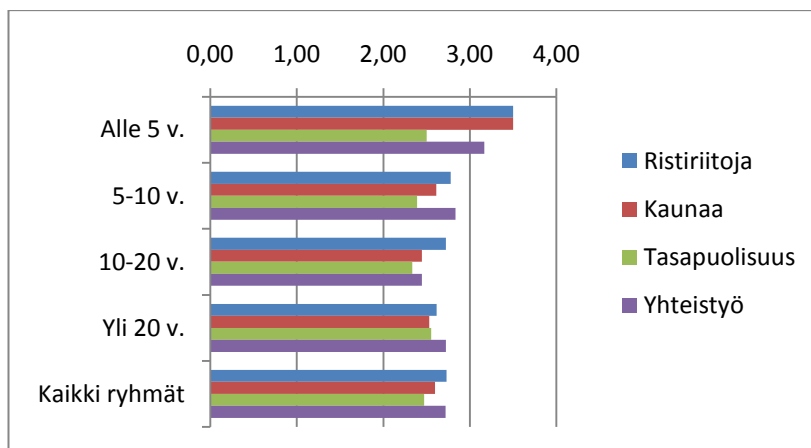
	Ristiriitoja	Kaunaa	Tasapuolisuus	Yhteistyö
Toimistohenkilöstö	2.58	2.58	2.47	2.79
Miehistö/Vartijat	2.80	2.61	2.37	2.73
Alipäällystö	2.84	2.63	2.68	2.58
Päällystö/Ylin johto	2.50	2.50	2.50	2.80
Kaikki ryhmät	2.73	2.60	2.47	2.72



Kuvio 4. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 5. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin analysoituna palveluajan mukaan

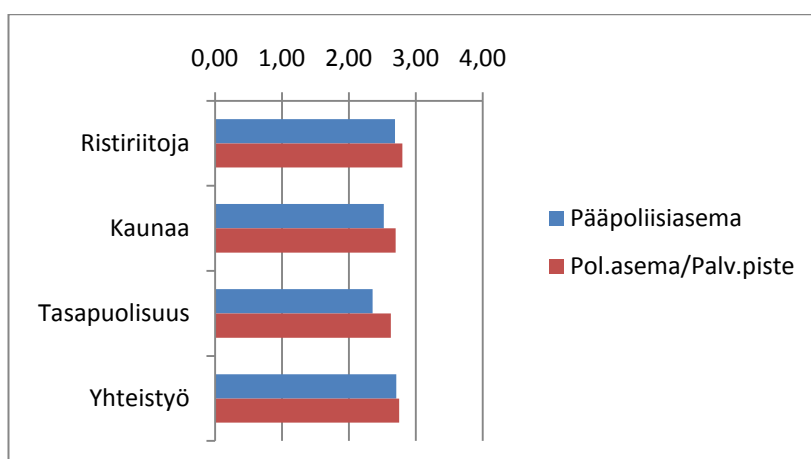
	Ristiriitoja	Kaunaa	Tasapuolisuus	Yhteistyö
Alle 5 v.	3.50	3.50	2.50	3.17
5-10 v.	2.78	2.61	2.39	2.83
10-20 v.	2.72	2.44	2.33	2.44
Yli 20 v.	2.62	2.53	2.55	2.72
Kaikki ryhmät	2.73	2.60	2.47	2.72



Kuvio 5. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin analysoituna palveluajan mukaan

Taulukko 6. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin analysoituna työpaikan mukaan

	Ristiriitoja	Kaunaa	Tasapuolisuus	Yhteistyö
Pääpoliisiasema	2.69	2.52	2.35	2.71
Pol.asema/Palv.piste	2.80	2.70	2.63	2.75



Kuvio 6. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin ja työilmapiiriin analysoituna työpaikan mukaan

## 1.2 Vuorovaikutussuhteen toimivuus alaisen näkökulmasta katsottuna

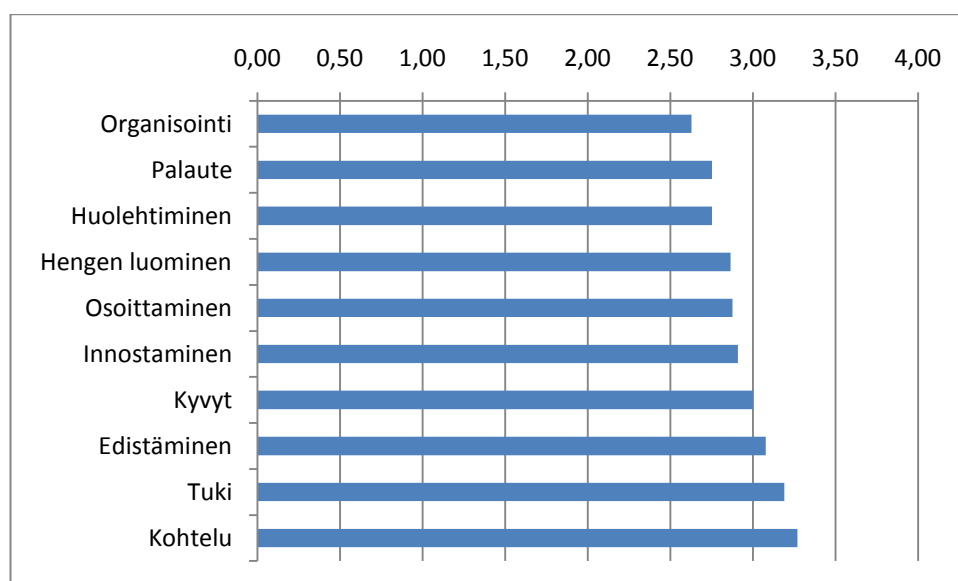
Kokemukset lähimmän esimiehen esimiestaidoista ja vuorovaikutussuhteen toimivuudesta.

1. Saan esimieheltäni **tukea** työhöni liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luomisessa.
2. Töiden yleinen **organisointi** on työyksikössäni esimiehen taholta järjestetty hyvin, työyksikön työt on suunniteltu ja organisoitu hyvin.
3. Esimiehen antama **palaute** työtuloksistani, ammatinhallinnastani ja työssä kehittämisessäni on riittävää.
4. Oikeudenmukainen ja inhimillinen **kohtelu** esimieheni taholta toteutuu kohdallani.
5. Esimieheni **innostaa** minua toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti työssäni.
6. Alaisten jaksaminen on esimiehelleni tärkeää ja hän **huolehtii** jaksamisen toteutumisesta.
7. Esimieheni **luo** työyksikköömme hyvää työn tekemisen **henkeä**.
8. Esimieheni omaa kyvyn kuunnella minua ja tarjoaa minulle apuaan ja **tukeaan**, kun sitä tarvitsen.
9. Esimieheni **edistää** osaltaan poliisin yhteisiä arvoja ja niiden mukaista toimintaa
10. Esimieheni **osoittaa** työyksikölleni työmme merkityksen osana suurempaa kokonaisuutta.

1 = täysin eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä

Taulukko 7. Vuorovaikutussuhteen toimivuus, kaikki vastaajat

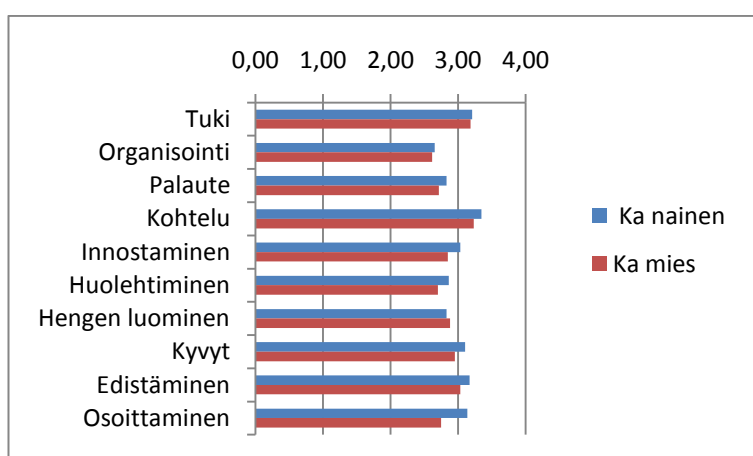
	Keskiarvo
Organisointi	2.63
Palaute	2.75
Huolehtiminen	2.75
Hengen luominen	2.87
Osoittaminen	2.88
Innostaminen	2.91
Kyvyt	3.00
Edistäminen	3.08
Tuki	3.19
Kohtelu	3.27



Kuvio 7. Vuorovaikutussuhteen toimivuus, kaikki vastaajat

Taulukko 8. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna sukupuolen mukaan

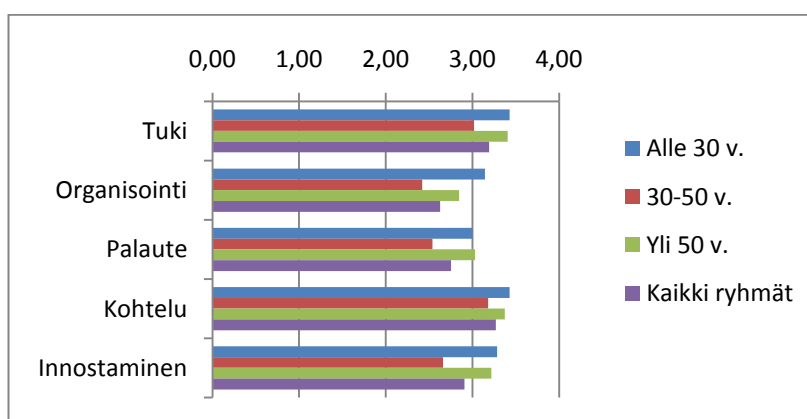
	Ka nainen	Ka mies
Tuki	3.21	3.18
Organisointi	2.66	2.62
Palaute	2.83	2.72
Kohtelu	3.34	3.23
Innostaminen	3.03	2.85
Huolehtiminen	2.86	2.70
Hengen luominen	2.83	2.88
Kyvyt	3.10	2.95
Edistäminen	3.17	3.03
Osoittaminen	3.14	2.75



Kuvio 8. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna sukupuolen mukaan

Taulukko 9. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna iän mukaan

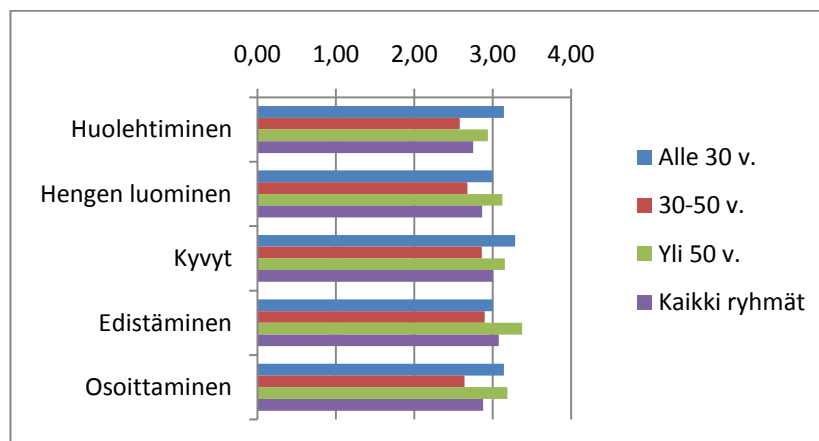
	Tuki	Organisointi	Palaute	Kohtelu	Innostaminen
Alle 30 v.	3.43	3.14	3.00	3.43	3.29
30-50 v.	3.02	2.42	2.54	3.18	2.66
Yli 50 v.	3.41	2.84	3.03	3.38	3.22
Kaikki ryhmät	3.19	2.63	2.75	3.27	2.91



Kuvio 9. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna iän mukaan

Taulukko 10. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna iän mukaan

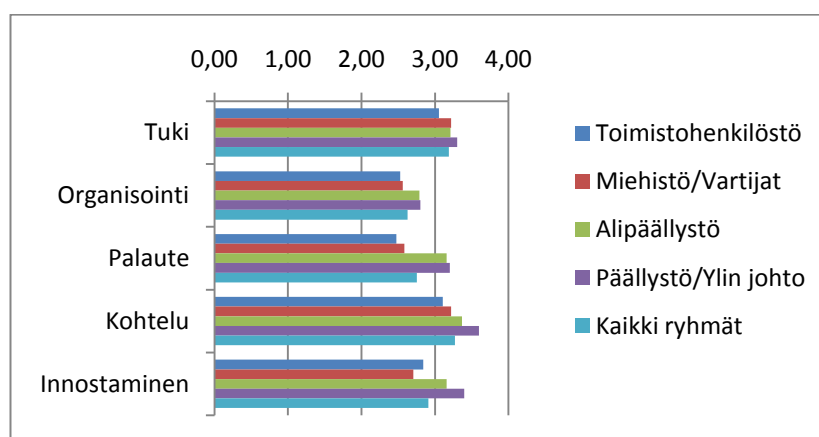
	Huolehtiminen	Hengen luominen	Kyvyt	Edistäminen	Osoittaminen
Alle 30 v.	3.14	3.00	3.29	3.00	3.14
30-50 v.	2.58	2.68	2.86	2.90	2.64
Yli 50 v.	2.94	3.13	3.16	3.38	3.19
Kaikki ryhmät	2.75	2.87	3.00	3.08	2.88



Kuvio 10. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna iän mukaan

Taulukko 11. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna virka-aseman mukaan

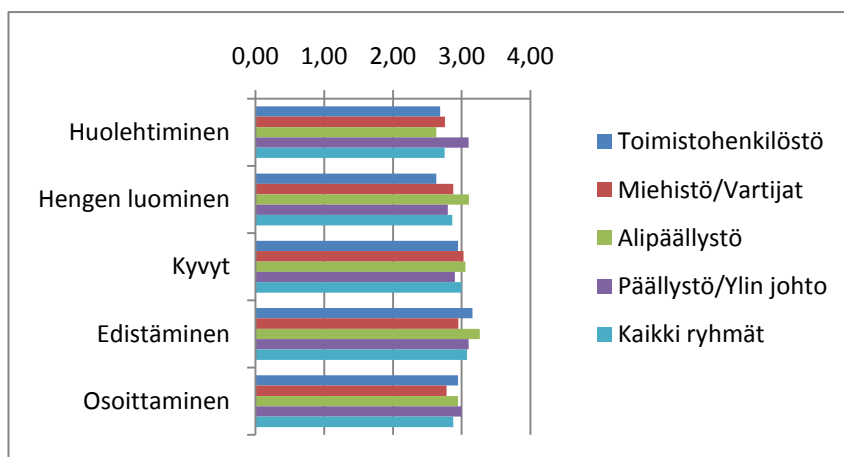
	Tuki	Organisointi	Palaute	Kohtelu	Innostaminen
Toimistohenkilöstö	3.05	2.53	2.47	3.11	2.84
Miehistö/Vartijat	3.22	2.56	2.59	3.22	2.71
Alipäällistö	3.21	2.79	3.16	3.37	3.16
Päällistö/Ylin johto	3.30	2.80	3.20	3.60	3.40
Kaikki ryhmät	3.19	2.63	2.75	3.27	2.91



Kuvio 11. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 12. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna virka-aseman mukaan

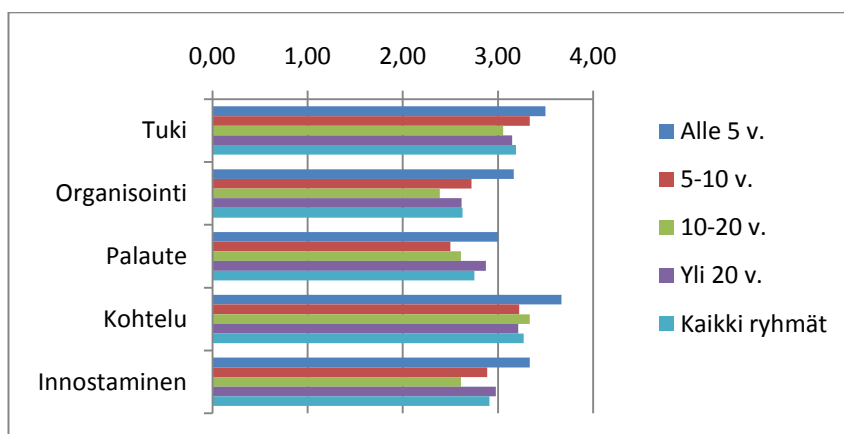
	Huolehtiminen	Hengen luominen	Kyvyt	Edistäminen	Osoittaminen
Toimistohenkilöstö	2.68	2.63	2.95	3.16	2.95
Miehistö/Vartijat	2.76	2.88	3.02	2.95	2.78
Alipäällystö	2.63	3.11	3.05	3.26	2.95
Päällystö/Ylin johto	3.10	2.80	2.90	3.10	3.00
Kaikki ryhmät	2.75	2.87	3.00	3.08	2.88



Kuvio 12. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 13. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna palveluajan mukaan

	Tuki	Organisointi	Palaute	Kohtelu	Innostaminen
Alle 5 v.	3.50	3.17	3.00	3.67	3.33
5-10 v.	3.33	2.72	2.50	3.22	2.89
10-20 v.	3.06	2.39	2.61	3.33	2.61
Yli 20 v.	3.15	2.62	2.87	3.21	2.98
Kaikki ryhmät	3.19	2.63	2.75	3.27	2.91

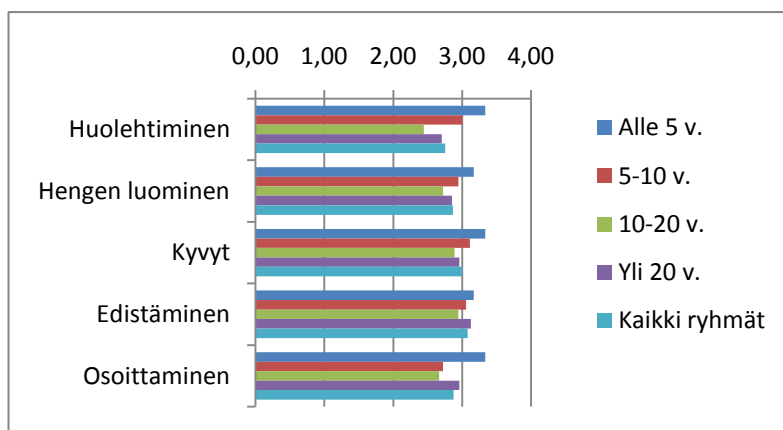


Kuvio 13. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna palveluajan mukaan



Taulukko 14. Vuorovaikutussuhteen toimivuuksien analysointia palveluajan mukaan

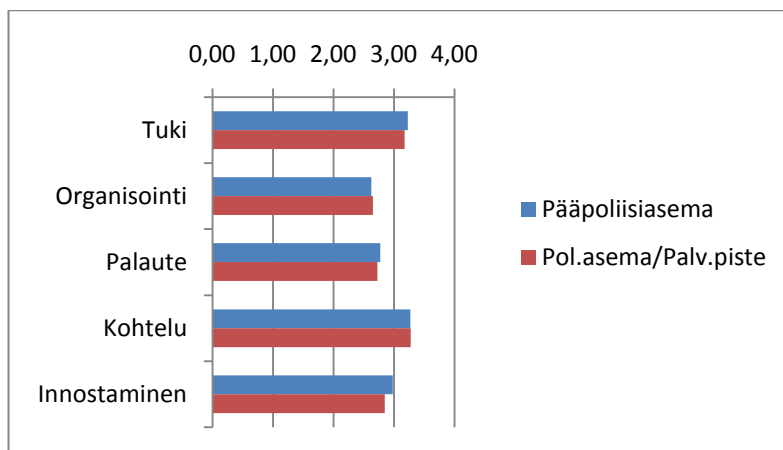
	Huolehtiminen	Hengen luominen	Kyvyt	Edistäminen	Osoittaminen
Alle 5 v.	3.33	3.17	3.33	3.17	3.33
5-10 v.	3.00	2.94	3.11	3.06	2.72
10-20 v.	2.44	2.72	2.89	2.94	2.67
Yli 20 v.	2.70	2.85	2.96	3.13	2.96
Kaikki ryhmät	2.75	2.87	3.00	3.08	2.88



Kuvio 14. Vuorovaikutussuhteen toimivuuksien analysointia palveluajan mukaan

Taulukko 15. Vuorovaikutussuhteen toimivuuksien analysointia työpaikan mukaan

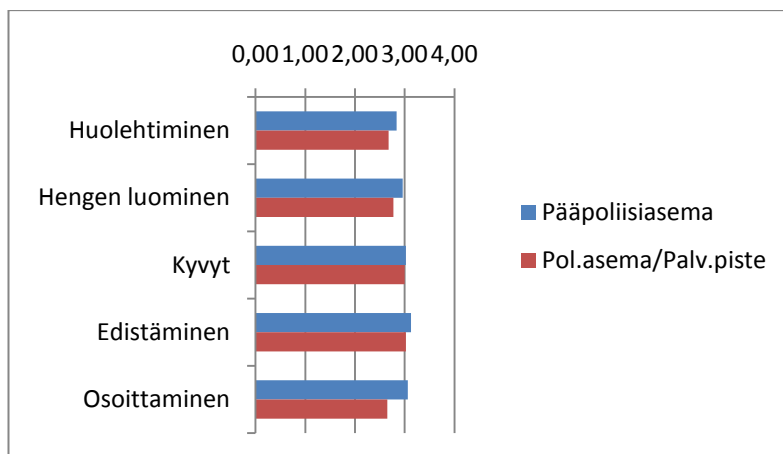
	Tuki	Organisointi	Palaute	Kohtelu	Innostaminen
Pääpoliisiasema	3.23	2.63	2.77	3.27	2.98
Pol.asema/Palv.piste	3.18	2.65	2.73	3.28	2.85



Kuvio 15. Vuorovaikutussuhteen toimivuuksien analysointia työpaikan mukaan

Taulukko 16. Vuorovaikutussuhteen toimivuuksien analysointia työpaikan mukaan

	Huolehtiminen	Hengen luominen	Kyvyt	Edistäminen	Osoittaminen
Pääpoliisiasema	2.83	2.96	3.02	3.13	3.06
Pol.asema/Palv.piste	2.68	2.78	3.00	3.03	2.65



Kuvio 16. Vuorovaikutussuhteen toimivuus analysoituna työpaikan mukaan

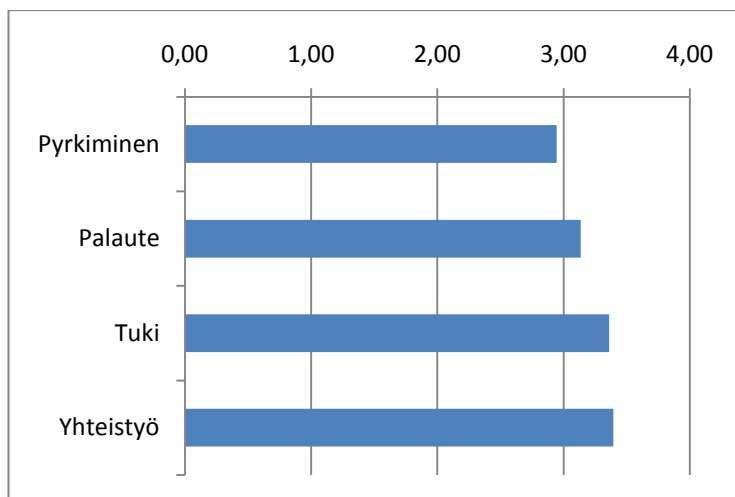
### 1.3 Alaistaitojen toteutuminen

1. **Tuen** tarvittaessa esimiestäni työhön liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luomisessa.
2. Annan **palautetta** esimiehelleni ja pystyn antamaan myös negatiivista palautetta, silloin kun koen sen aiheelliseksi.
3. **Yhteistyö** esimieheni kanssa sujuu hyvin.
4. Koen esimiehen toiminnan esimerkilliseksi ja kannustavaksi ja näiden seikkojen ansiosta **pyrin** työssäni toimimaan koko työyksikön parhaaksi enkä vain itseäni ajatellen.

1 = täysin eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä

Taulukko 17. Alaistaitojen toteutuminen, kaikki vastaajat

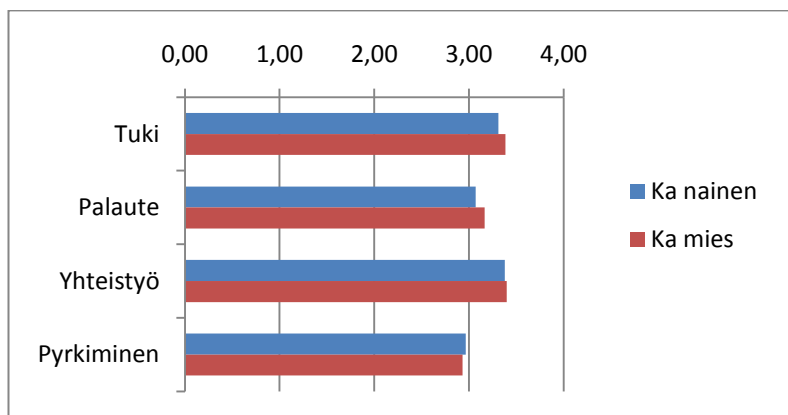
	Keskiarvo
Pyrkiminen	2.94
Palaute	3.13
Tuki	3.36
Yhteistyö	3.39



Kuvio 17. Alaistaitojen toteutuminen, kaikki vastaajat

Taulukko 18. Alaistaitojen toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

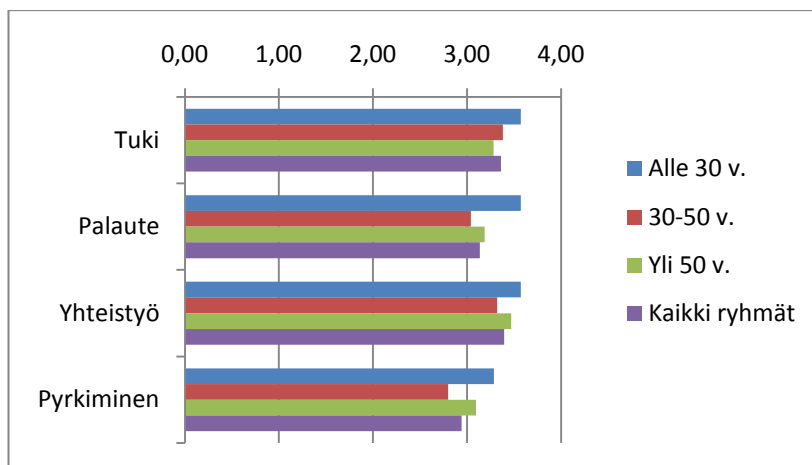
	Ka nainen	Ka mies
Tuki	3.31	3.38
Palaute	3.07	3.17
Yhteistyö	3.38	3.40
Pyrkiminen	2.97	2.93



Kuvio 18. Alaistaitojen toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

Taulukko 19. Alaistaitojen toteutuminen analysoituna iän mukaan

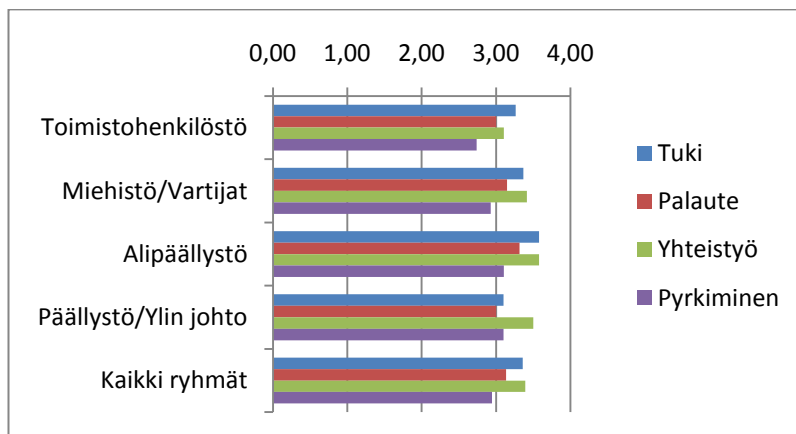
	Tuki	Palaute	Yhteistyö	Pyrkiminen
Alle 30 v.	3.57	3.57	3.57	3.29
30-50 v.	3.38	3.04	3.32	2.80
Yli 50 v.	3.28	3.19	3.47	3.09
Kaikki ryhmät	3.36	3.13	3.39	2.94



Kuvio 19. Alaistaitojen toteutuminen analysoituna iän mukaan

Taulukko 20. Alaistaitojen toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

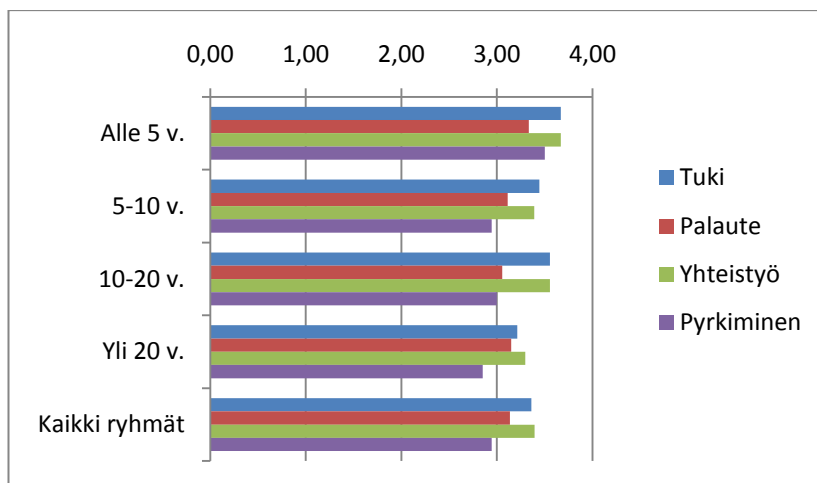
	Tuki	Palaute	Yhteistyö	Pyrkiminen
Toimistohenkilöstö	3.26	3.00	3.11	2.74
Miehistö/Vartijat	3.37	3.15	3.41	2.93
Alipäällistö	3.58	3.32	3.58	3.11
Päällistö/Ylin johto	3.10	3.00	3.50	3.10
Kaikki ryhmät	3.36	3.13	3.39	2.94



Kuvio 20. Alaistaitojen toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 21. Alaistaitojen toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

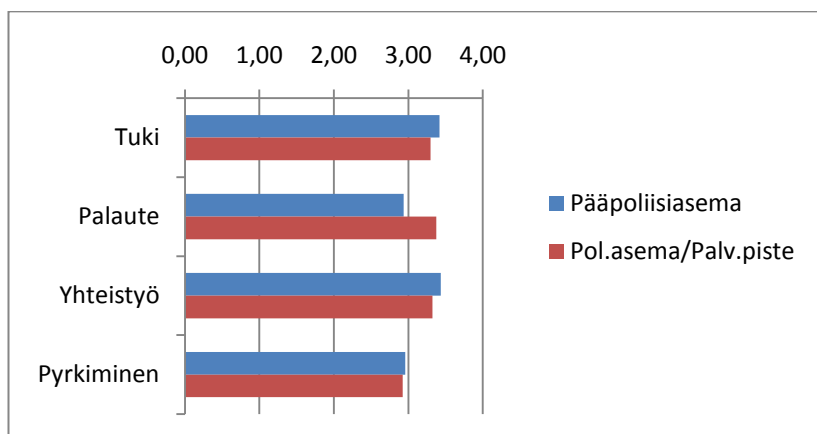
	Tuki	Palaute	Yhteistyö	Pyrkiminen
Alle 5 v.	3.67	3.33	3.67	3.50
5-10 v.	3.44	3.11	3.39	2.94
10-20 v.	3.56	3.06	3.56	3.00
Yli 20 v.	3.21	3.15	3.30	2.85
Kaikki ryhmät	3.36	3.13	3.39	2.94



Kuvio 21. Alaistaitojen toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

Taulukko 22. Alaistaitojen toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

	Tuki	Palaute	Yhteistyö	Pyrkiminen
Pääpoliisiasema	3.42	2.94	3.44	2.96
Pol.asema/Palv.piste	3.30	3.38	3.33	2.93



Kuvio 22. Alaistaitojen toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

#### 1.4 Arvot

Mielipiteesi poliisiorganisaatiolle laadittujen arvojen toteutumisesta työyksikössäsi.

#### Oikeudenmukaisuus

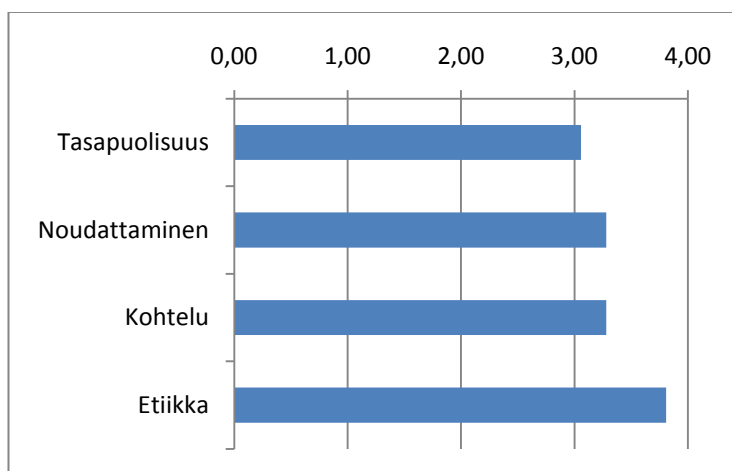
1. Työyksikössämme **noudatetaan** tinkimättömästi voimassa olevia lakeja, asetuksia ja määräyksiä kaikissa työtehtävissämme.

2. Jokaista poliisipalvelun asiakasta **kohdellaan** yhdenvertaisesti sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta ja asemasta riippumatta.
3. Emme suosi emmekä syrji ketään vaan jokaisen työyksikköön ja työyhteisöön kuuluvan jäsenen kohtelu on **tasapuolista**.
4. Tilanteissa, joissa toimintaamme pyritään vaikuttamaan esimerkiksi lahjoilla, on ammatillinen **etiikkamme** horjumaton.

1 = täysin eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä

Taulukko 23. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen, kaikki vastaajat

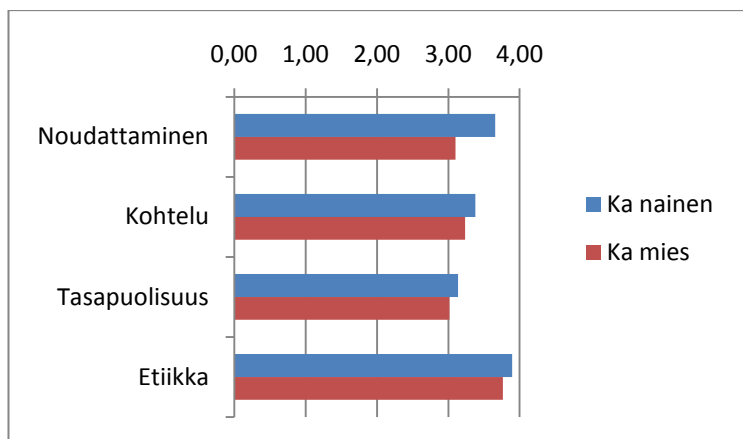
	Keskiarvo
Tasapuolisuus	3.06
Noudattaminen	3.28
Kohtelu	3.28
Etiikka	3.81



Kuvio 23. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen, kaikki vastaajat

Taulukko 24. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

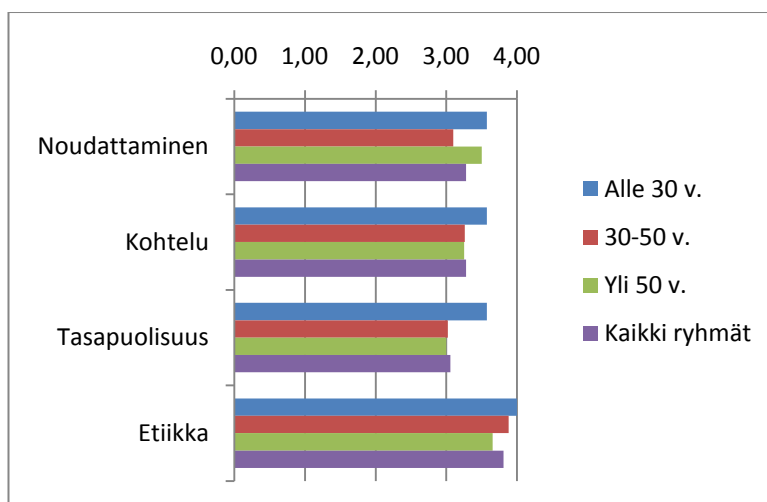
	Ka nainen	Ka mies
Noudattaminen	3.66	3.10
Kohtelu	3.38	3.23
Tasapuolisuus	3.14	3.02
Etiikka	3.90	3.77



Kuvio 24. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

Taulukko 25. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen analysoituna iän mukaan

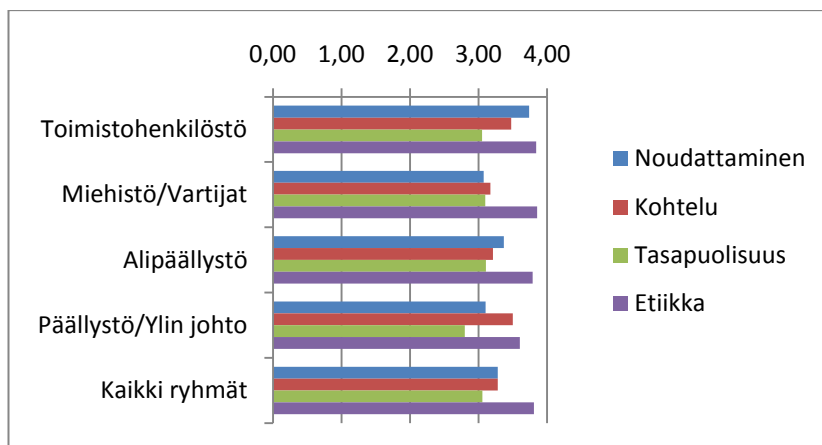
	Noudattaminen	Kohtelu	Tasapuolisuus	Etiikka
Alle 30 v.	3.57	3.57	3.57	4.00
30-50 v.	3.10	3.26	3.02	3.88
Yli 50 v.	3.50	3.25	3.00	3.66
Kaikki ryhmät	3.28	3.28	3.06	3.81



Kuvio 25. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen analysoituna iän mukaan

Taulukko 26. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

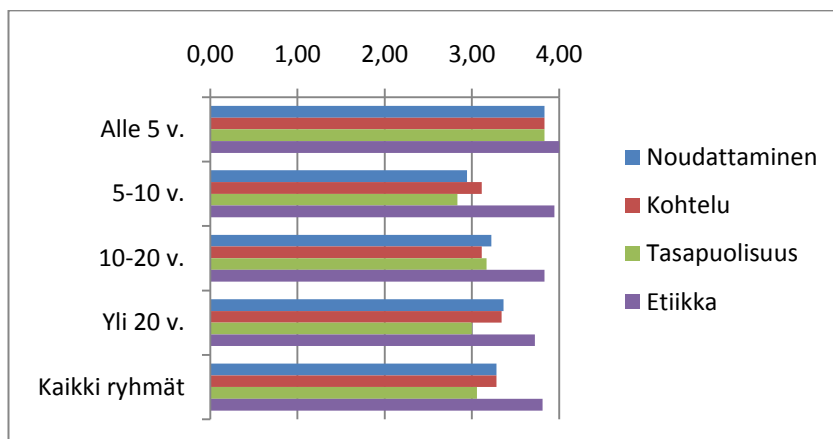
	Noudattaminen	Kohtelu	Tasapuolisuus	Etiikka
Toimistohenkilöstö	3.74	3.47	3.05	3.84
Miehistö/Vartijat	3.07	3.17	3.10	3.85
Alipäällistö	3.37	3.21	3.11	3.79
Päällistö/Ylin johto	3.10	3.50	2.80	3.60
Kaikki ryhmät	3.28	3.28	3.06	3.81



Kuvio 26. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 27. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

	Noudattaminen	Kohtelu	Tasapuolisuus	Etiikka
Alle 5 v.	3.83	3.83	3.83	4.00
5-10 v.	2.94	3.11	2.83	3.94
10-20 v.	3.22	3.11	3.17	3.83
Yli 20 v.	3.36	3.34	3.00	3.72
Kaikki ryhmät	3.28	3.28	3.06	3.81

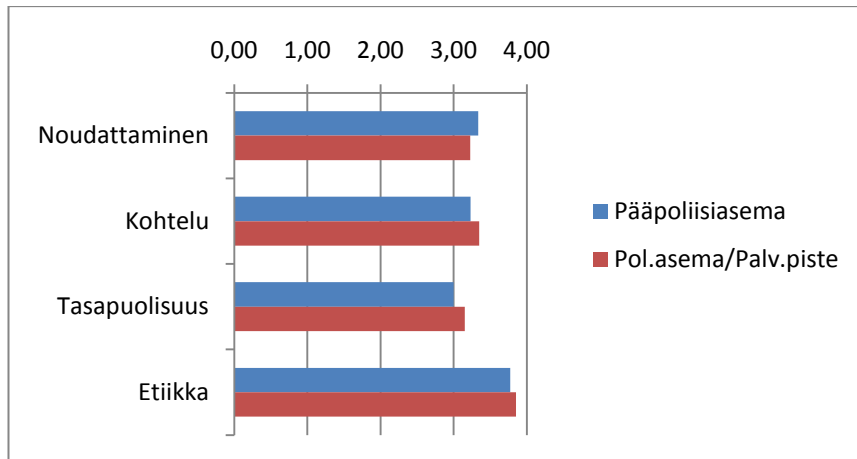


Kuvio 27. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

Taulukko 28. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

	Noudattaminen	Kohtelu	Tasapuolisuus	Etiikka
Pääpoliisiasema	3.33	3.23	3.00	3.77
Pol.asema/Palv.piste	3.23	3.35	3.15	3.85





Kuvio 28. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

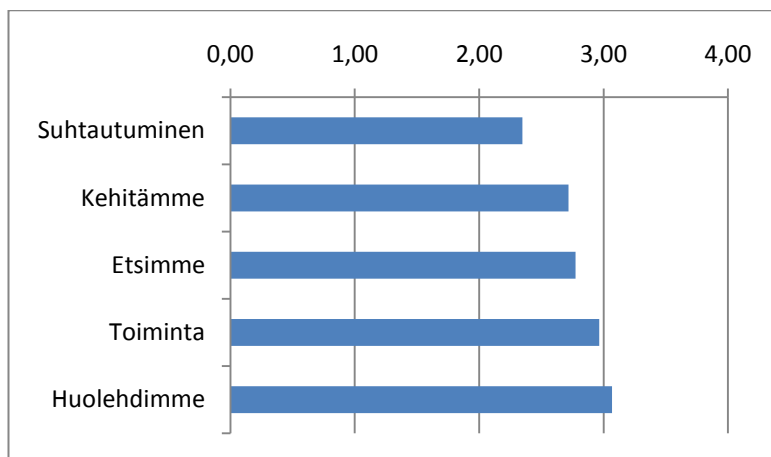
## Ammattitaito

1. Työyksikössäni **kehitämme** jatkuvasti omaa osaamistamme ja ammattitaitoamme.
2. **Etsimme** ja kehitämme tapoja, joilla työt voitaisiin tehdä paremmin.
3. **Huolehdimme** työn laadun säilymisestä hyvänä jatkuvasti.
4. Muutokseen **suhtautumisemme** on myönteistä ja koemme muutoksen aina mahdollisuutena.
5. **Toimintamme** työyksikössämme on kokonaisuuden edun huomioonottavaa, työmme palvelee mahdollisimman hyvin poliisin toiminnan kokonaisuutta.

1 = täysin eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä

Taulukko 29. Ammattitaidon toteutuminen, kaikki vastaajat

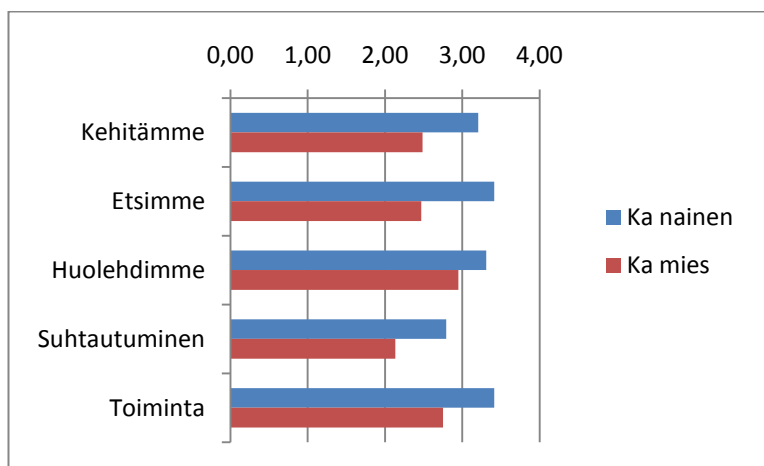
	Keskiarvo
Suhtautuminen	2.35
Kehitämme	2.72
Etsimme	2.78
Toiminta	2.97
Huolehdimme	3.07



Kuvio 29. Ammattitaidon toteutuminen, kaikki vastaajat

Taulukko 30. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

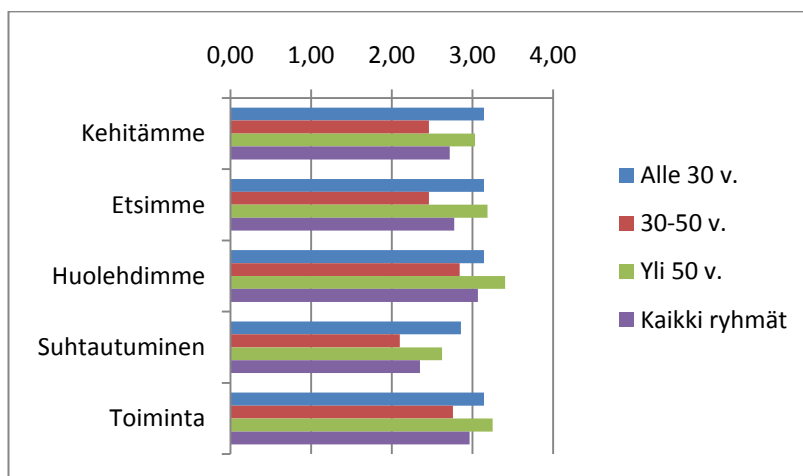
	Ka nainen	Ka mies
Kehitämme	3.21	2.48
Etsimme	3.41	2.47
Huolehdimme	3.31	2.95
Suhtautuminen	2.79	2.13
Toiminta	3.41	2.75



Kuvio 30. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

Taulukko 31. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna iän mukaan

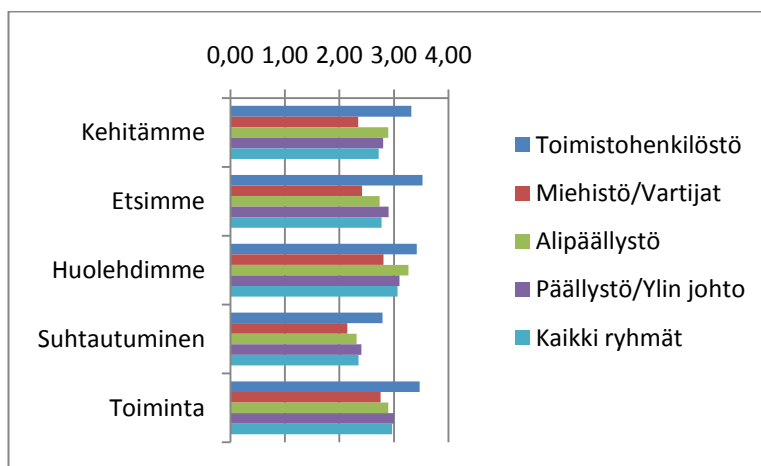
	Kehitämme	Etsimme	Huolehdimme	Suhtautuminen	Toiminta
Alle 30 v.	3.14	3.14	3.14	2.86	3.14
30-50 v.	2.46	2.46	2.84	2.10	2.76
Yli 50 v.	3.03	3.19	3.41	2.63	3.25
Kaikki ryhmät	2.72	2.78	3.07	2.35	2.97



Kuvio 31. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna iän mukaan

Taulukko 32. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

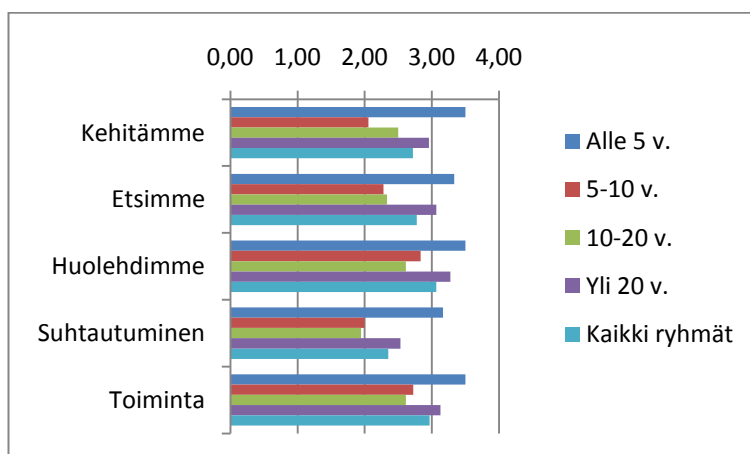
	Kehitämme	Etsimme	Huolehdimme	Suhtautuminen	Toiminta
Toimistohenkilöstö	3.32	3.53	3.42	2.79	3.47
Miehistö/Vartijat	2.34	2.41	2.80	2.15	2.76
Alipäällystö	2.89	2.74	3.26	2.32	2.89
Päällystö/Ylin johto	2.80	2.90	3.10	2.40	3.00
Kaikki ryhmät	2.72	2.78	3.07	2.35	2.97



Kuvio 32. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 33. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

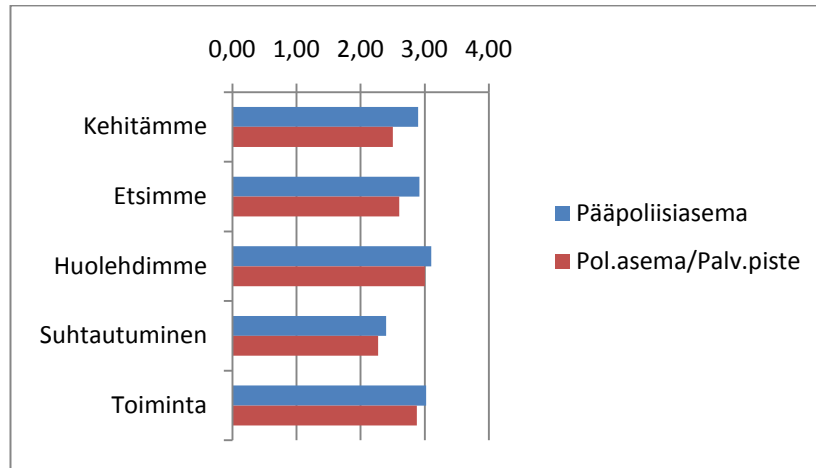
	Kehitämme	Etsimme	Huolehdimme	Suhtautuminen	Toiminta
Alle 5 v.	3.50	3.33	3.50	3.17	3.50
5-10 v.	2.06	2.28	2.83	2.00	2.72
10-20 v.	2.50	2.33	2.61	1.94	2.61
Yli 20 v.	2.96	3.06	3.28	2.53	3.13
Kaikki ryhmät	2.72	2.78	3.07	2.35	2.97



Kuvio 33. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

Taulukko 34. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

	Kehitämme	Etsimme	Huolehdimme	Suhtautuminen	Toiminta
Pääpoliisiasema	2.90	2.92	3.10	2.40	3.02
Pol.asema/Palv.piste	2.50	2.60	3.00	2.28	2.88



Kuvio 34. Ammattitaidon toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

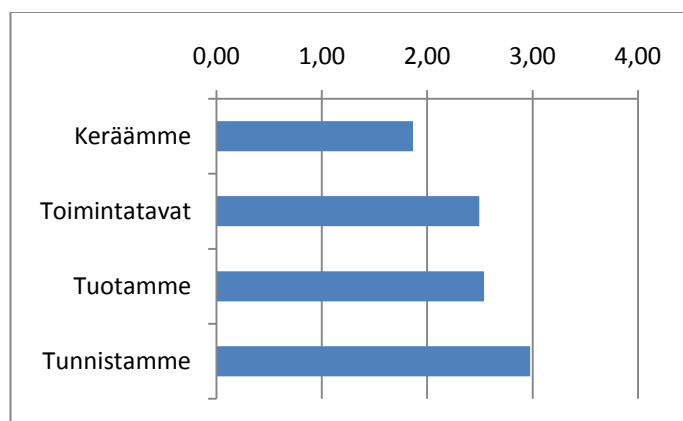
## Palveluperiaate

1. **Tuotamme** laadukkaita perusturvallisuuspalveluita kaikille kansalaisille asuinpaikasta riippumatta.
2. **Tavat**, joilla **toimimme**, ovat lähtöisin asiakkaiden tarpeista.
3. Olemme **tunnistaneet** omat asiakkaamme ja palvelemme heitä.
4. **Keräämme** säännöllisesti asiakaspalautteita kehittääksemme toimintaamme saamiemme palautteiden pohjalta.

1 = täysin eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä

Taulukko 35. Palveluperiaatteen toteutuminen, kaikki vastaajat

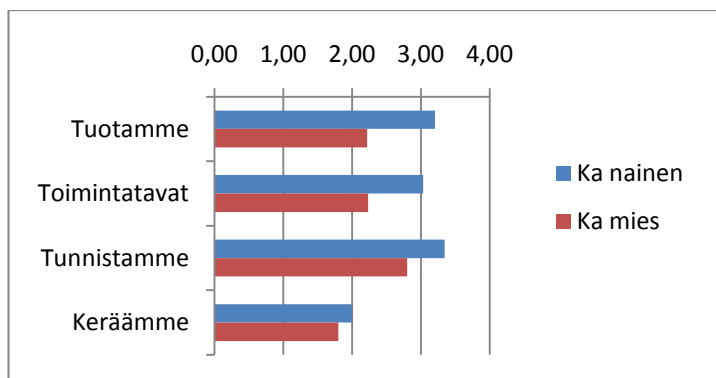
	Keskiarvo
Keräämme	1.87
Toimintatavat	2.49
Tuotamme	2.54
Tunnistamme	2.98



Kuvio 35. Palveluperiaatteen toteutuminen, kaikki vastaajat

Taulukko 36. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

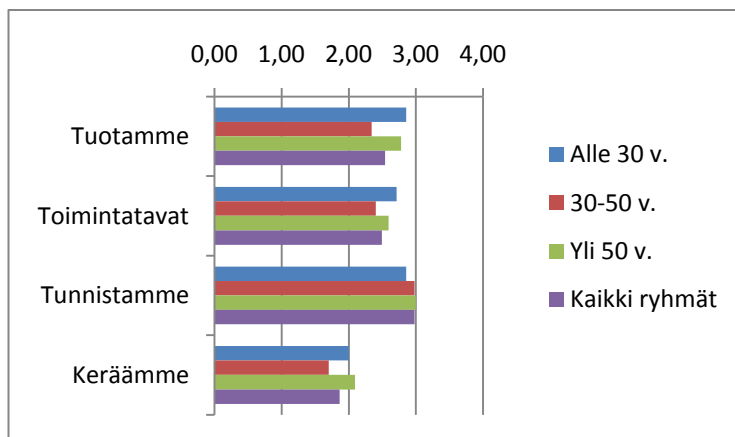
	Ka nainen	Ka mies
Tuotamme	3.21	2.22
Toimintatavat	3.03	2.23
Tunnistamme	3.34	2.80
Keräämme	2.00	1.80



Kuvio 36. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

Taulukko 37. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna iän mukaan

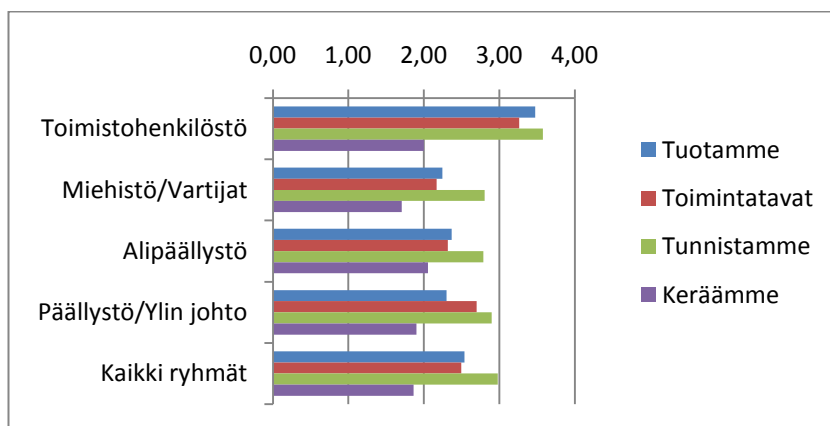
	Tuotamme	Toimintatavat	Tunnistamme	Keräämme
Alle 30 v.	2.86	2.71	2.86	2.00
30-50 v.	2.34	2.40	2.98	1.70
Yli 50 v.	2.78	2.59	3.00	2.09
Kaikki ryhmät	2.54	2.49	2.98	1.87



Kuvio 37. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna iän mukaan

Taulukko 38. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

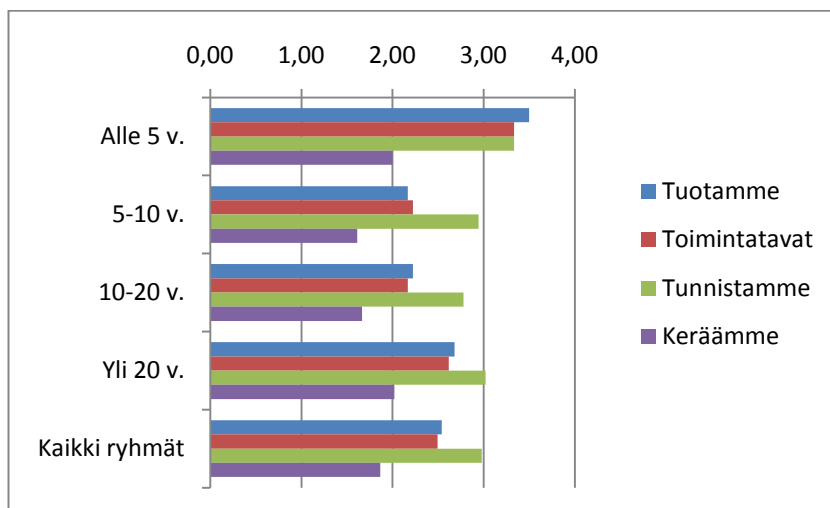
	Tuotamme	Toimintatavat	Tunnistamme	Keräämme
Toimistohenkilöstö	3.47	3.26	3.58	2.00
Miehistö/Vartijat	2.24	2.17	2.80	1.71
Alipäällystä	2.37	2.32	2.79	2.05
Päällystä/Ylin johto	2.30	2.70	2.90	1.90
Kaikki ryhmät	2.54	2.49	2.98	1.87



Kuvio 38. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 39. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

	Tuotamme	Toimintatavat	Tunnistamme	Keräämme
Alle 5 v.	3.50	3.33	3.33	2.00
5-10 v.	2.17	2.22	2.94	1.61
10-20 v.	2.22	2.17	2.78	1.67
Yli 20 v.	2.68	2.62	3.02	2.02
Kaikki ryhmät	2.54	2.49	2.98	1.87

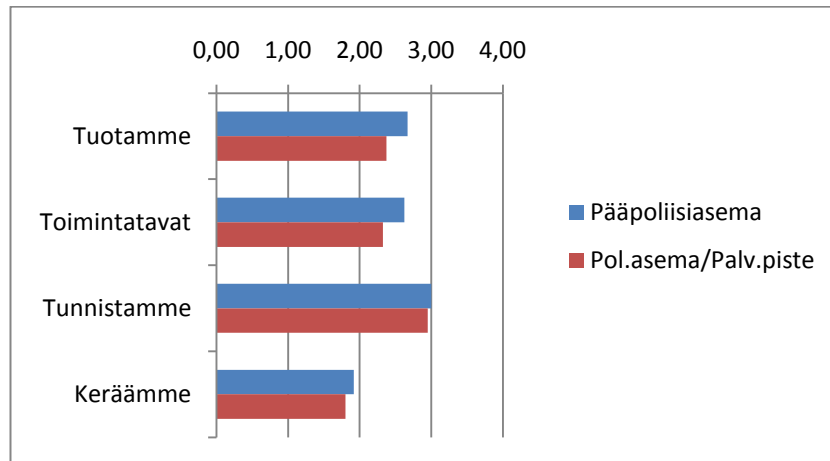


Kuvio 39. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan



Taulukko 40. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

	Tuotamme	Toimintatavat	Tunnistamme	Keräämme
Pääpoliisiasema	2.67	2.63	3.00	1.92
Pol.asema/Palv.piste	2.38	2.33	2.95	1.80



Kuvio 40. Palveluperiaatteen toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

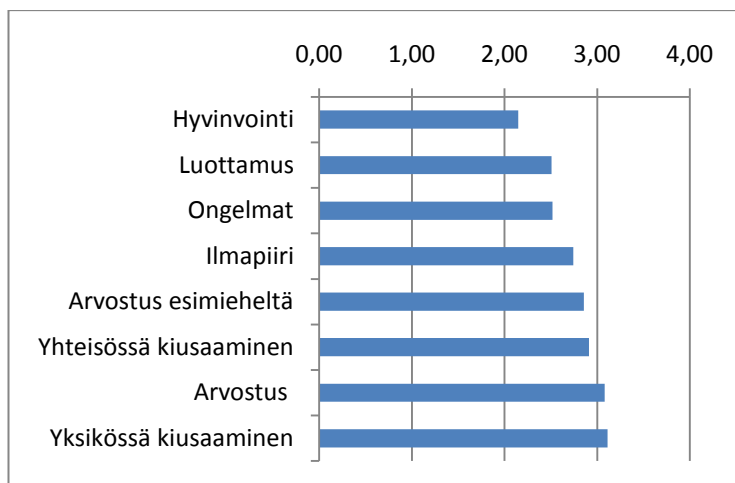
## Henkilöstön hyvinvointi

1. Työyksikköni toiminnassa on henkilöstön **hyvinvointi** huomioitu riittävästi.
2. Työyksikössämme vallitsee hyvä **ilmapiiri** ja ”yhteen hiileen puhaltaminen”.
3. Työyksikössäni vallitsee **luottamuksen** ja avoimuuden ilmapiiri.
4. Työntekijöiden välillä ei työyksikössäni ole ihmissuhde**ongelmia**.
5. Työ**yksikössäni** ei ole havaittavissa työpaikk**kiusaamista**.
6. Työ**yhteisössä** ei ole havaittavissa työpaikk**kiusaamista**.
7. Koen, että ammattitaitoani **arvostetaan**, itseni kehittämistä tuetaan ja kannustetaan sekä minua kohdellaan tasavertaisesti muihin nähden työtovereideni taholta.
8. Koen, että ammattitaitoani **arvostetaan**, itseni kehittämistä tuetaan ja kannustetaan sekä minua kohdellaan tasavertaisesti muihin nähden **esimieheni taholta**.

1 = täysin eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä

Taulukko 41. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen, kaikki vastaajat

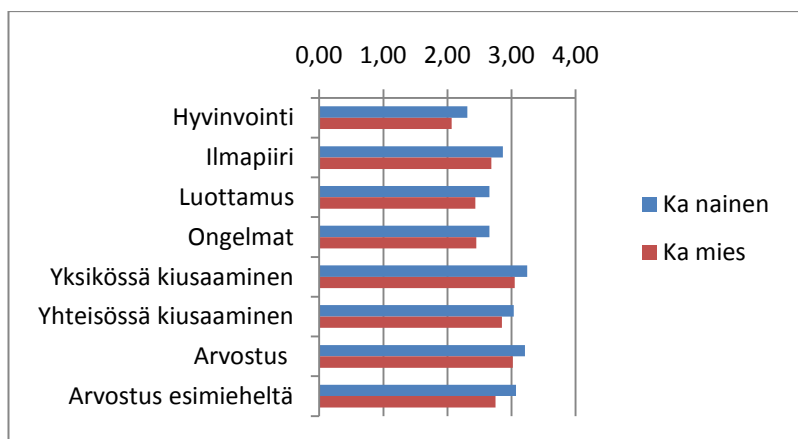
	Keskiarvo
Hyvinvointi	2.15
Luottamus	2.51
Ongelmat	2.52
Ilmapiiri	2.74
Arvostus esimieheltä	2.85
Yhteisössä kiusaaminen	2.91
Arvostus	3.08
Yksikössä kiusaaminen	3.11



Kuvio 41. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen, kaikki vastaajat

Taulukko 42. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

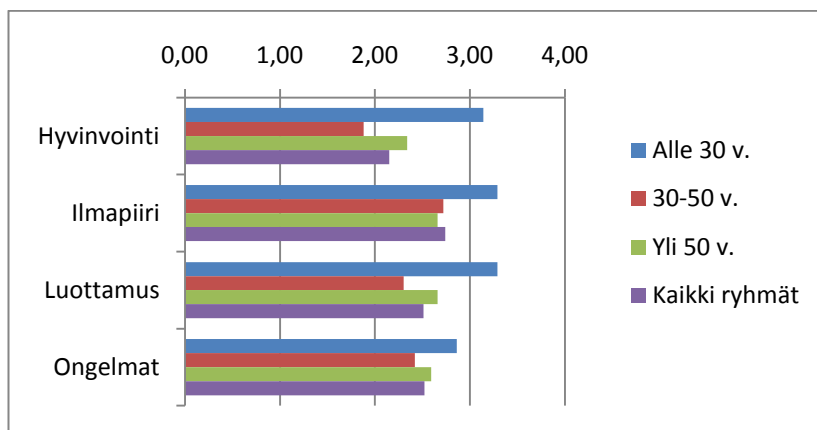
	Ka nainen	Ka mies
Hyvinvointi	2.31	2.07
Ilmapiiri	2.86	2.68
Luottamus	2.66	2.43
Ongelmat	2.66	2.45
Yksikössä kiusaaminen	3.24	3.05
Yhteisössä kiusaaminen	3.03	2.85
Arvostus	3.21	3.02
Arvostus esimieheltä	3.07	2.75



Kuvio 42. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna sukupuolen mukaan

Taulukko 43. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna iän mukaan

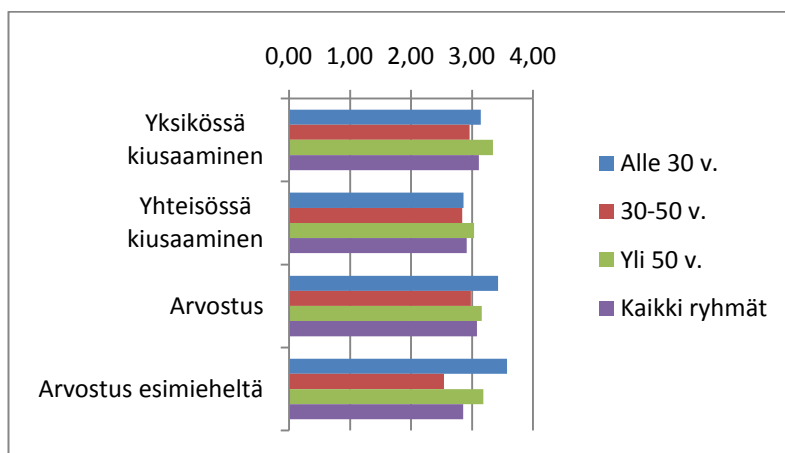
	Hyvinvointi	Ilmapiiri	Luottamus	Ongelmat
Alle 30 v.	3.14	3.29	3.29	2.86
30-50 v.	1.88	2.72	2.30	2.42
Yli 50 v.	2.34	2.66	2.66	2.59
Kaikki ryhmät	2.15	2.74	2.51	2.52



Kuvio 43. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna iän mukaan

Taulukko 44. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna iän mukaan

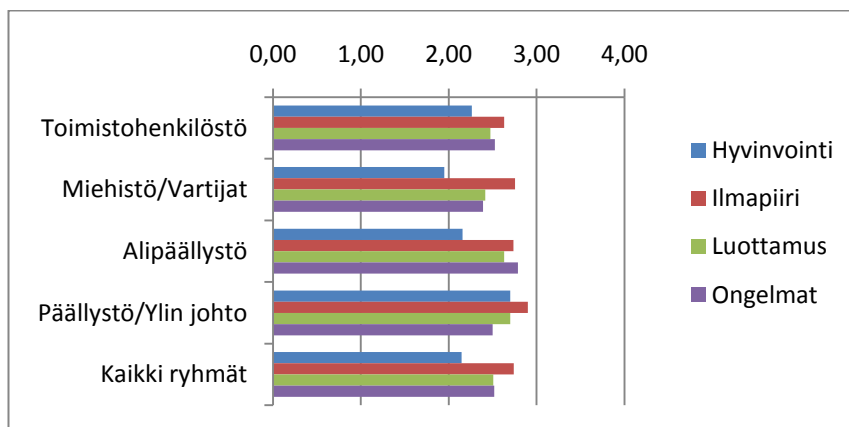
	Yksikössä kiusaaminen	Yhteisössä kiusaaminen	Arvostus	Arvostus esimieheltä
Alle 30 v.	3.14	2.86	3.43	3.57
30-50 v.	2.96	2.84	2.98	2.54
Yli 50 v.	3.34	3.03	3.16	3.19
Kaikki ryhmät	3.11	2.91	3.08	2.85



Kuvio 44. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna iän mukaan

Taulukko 45. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

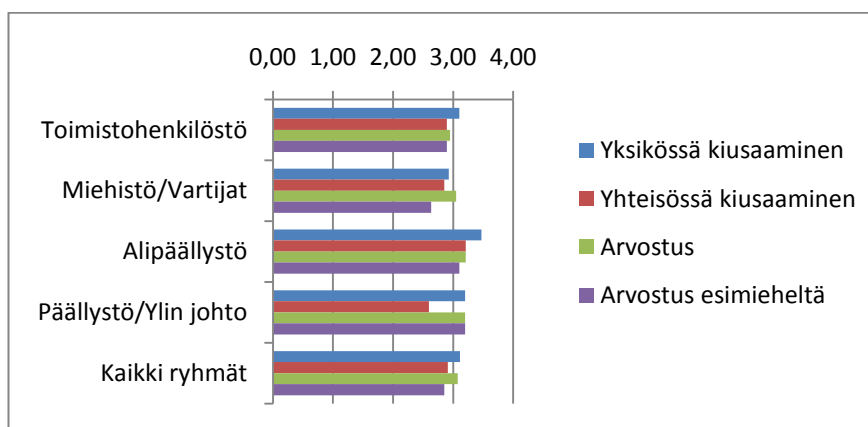
	Hyvinvointi	Ilmapiiiri	Luottamus	Ongelmat
Toimistohenkilöstö	2.26	2.63	2.47	2.53
Miehistö/Vartijat	1.95	2.76	2.41	2.39
Alipäällystö	2.16	2.74	2.63	2.79
Päällystö/Ylin johto	2.70	2.90	2.70	2.50
Kaikki ryhmät	2.15	2.74	2.51	2.52



Kuvio 45. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 46. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

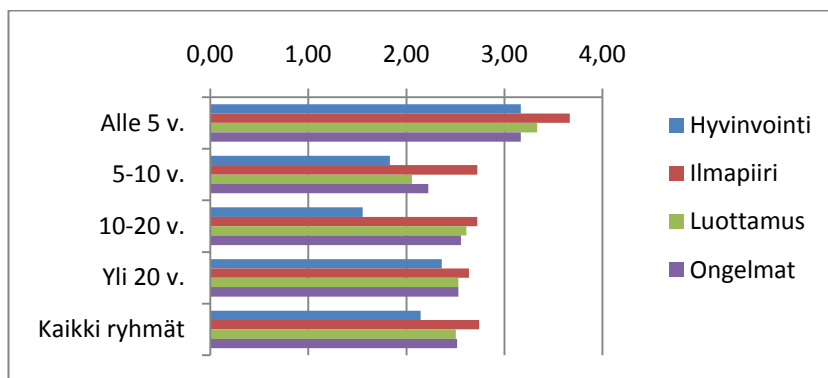
	Yksikössä kiusaaminen	Yhteisössä kiusaaminen	Arvostus	Arvostus esimieheltä
Toimistohenkilöstö	3.11	2.89	2.95	2.89
Miehistö/Vartijat	2.93	2.85	3.05	2.63
Alipäällystö	3.47	3.21	3.21	3.11
Päällystö/Ylin johto	3.20	2.60	3.20	3.20
Kaikki ryhmät	3.11	2.91	3.08	2.85



Kuvio 46. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 47. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

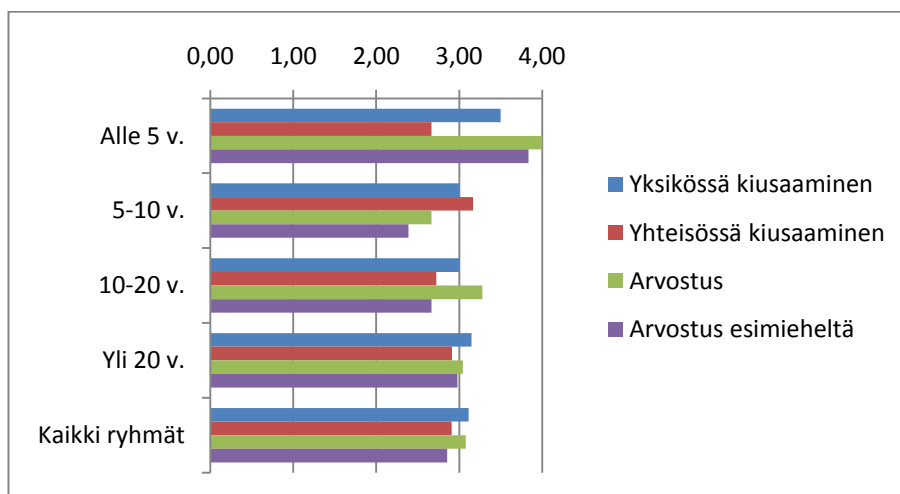
	Hyvinvointi	Ilmapiiri	Luottamus	Ongelmat
Alle 5 v.	3.17	3.67	3.33	3.17
5-10 v.	1.83	2.72	2.06	2.22
10-20 v.	1.56	2.72	2.61	2.56
Yli 20 v.	2.36	2.64	2.53	2.53
Kaikki ryhmät	2.15	2.74	2.51	2.52



Kuvio 47. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

Taulukko 48. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

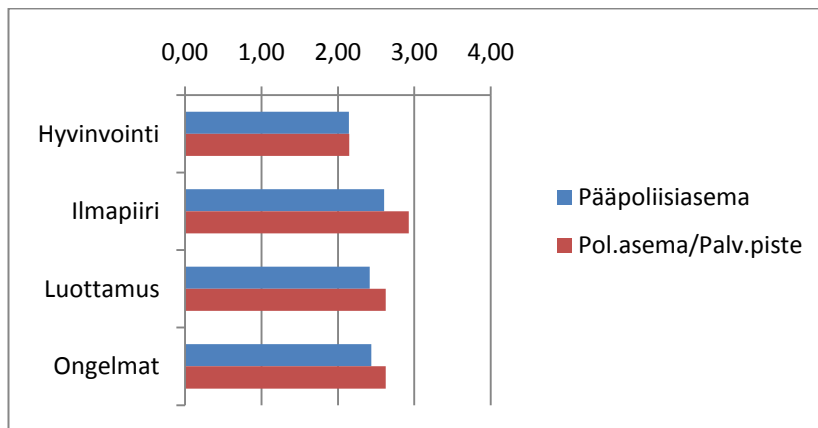
	Yksikössä kiusaaminen	Yhteisössä kiusaaminen	Arvostus	Arvostus esimieheltä
Alle 5 v.	3.50	2.67	4.00	3.83
5-10 v.	3.00	3.17	2.67	2.39
10-20 v.	3.00	2.72	3.28	2.67
Yli 20 v.	3.15	2.91	3.04	2.98
Kaikki ryhmät	3.11	2.91	3.08	2.85



Kuvio 48. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna palveluajan mukaan

Taulukko 49. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

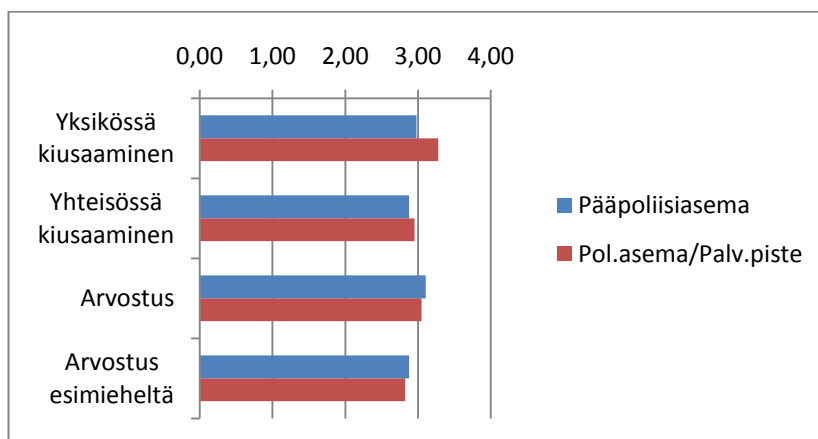
	Hyvinvointi	Ilmapiiri	Luottamus	Ongelmat
Pääpoliisiasema	2.15	2.60	2.42	2.44
Pol.asema/Palv.piste	2.15	2.93	2.63	2.63



Kuvio 49. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

Taulukko 50. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

	Yksikössä kiusaaminen	Yhteisössä kiusaaminen	Arvostus	Arvostus esimieheltä
Pääpoliisiasema	2.98	2.88	3.10	2.88
Pol.asema/Palv.piste	3.28	2.95	3.05	2.83



Kuvio 50. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutuminen analysoituna työpaikan mukaan

## 1.5 Johtaminen

### Byrokraattinen johtaminen

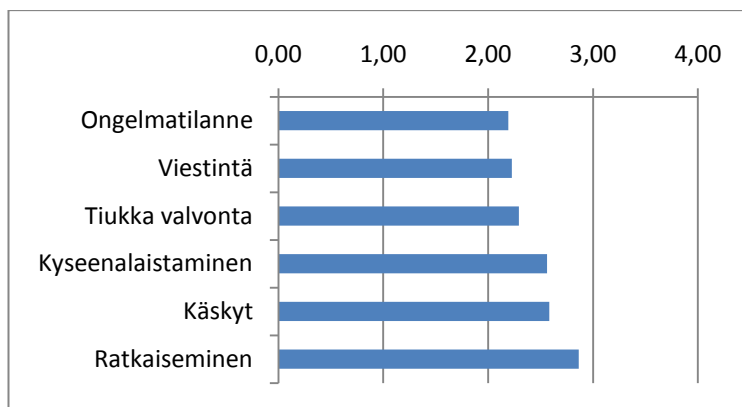
1. Työssä mahdollisesti eteen tulleessa virhe- tai **ongelmatilanteessa** olen kokenut esimieheltä saamani palautteen johdosta itse aiheuttaneeni virheen tai ongelman asenteeni ja välinpitämättömyyden johdosta, vaikka kyseessä olisi saattanut olla huonosta johtamisesta ja organisoinnista aiheutunut ongelma-kohta.
2. Työyksikössämme on parempi olla **kyseenalaistamatta** totuttuja toimintatapoja.
3. **Viestintä** työyksikössämme on yksipuolista esimieheltä työntekijöille suuntautuvaa.
4. Työyksikössämme johtaminen perustuu **käskyihin** ja määräämiseen enemmän kuin alaisten tukemiseen.
5. Työntekijöiden **tiukka valvonta** korostuu työyksikössämme johtamisessa.
6. Erimielisyystilanteissa **ratkaisuja** tehdään henkilöstön mielipiteistä riippumatta.

1 = täysin eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä

Taulukko 51. Byrokraattinen johtaminen, kaikki vastaajat

	Keskiarvo
Ongelmatilanne	2.19
Viestintä	2.22
Tiukka valvonta	2.29
Kyseenalaistaminen	2.56
Käskyt	2.58
Ratkaiseminen	2.87

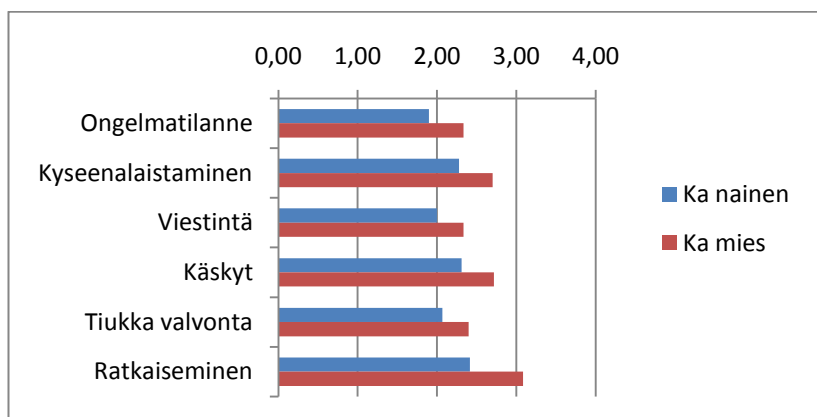




Kuvio 51. Byrokraattinen johtaminen, kaikki vastaajat

Taulukko 52. Byrokraattinen johtaminen analysoituna sukupuolen mukaan

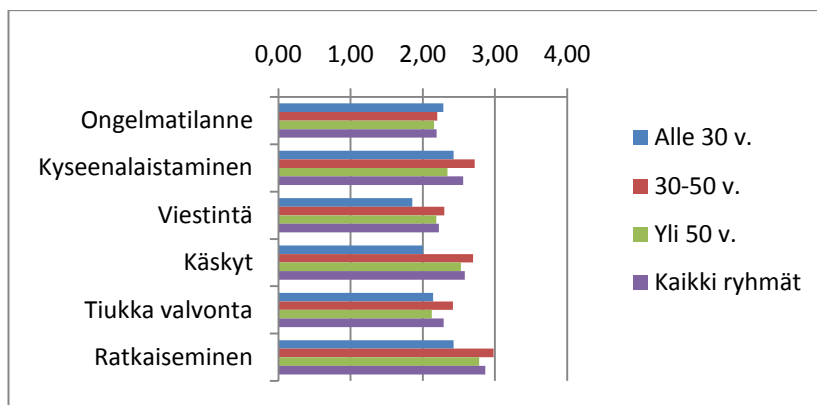
	Ka nainen	Ka mies
Ongelmatilanne	1.90	2.33
Kyseenalaistaminen	2.28	2.70
Viestintä	2.00	2.33
Käskyt	2.31	2.72
Tiukka valvonta	2.07	2.40
Ratkaiseminen	2.41	3.08



Kuvio 52. Byrokraattinen johtaminen analysoituna sukupuolen mukaan

Taulukko 53. Byrokraattinen johtaminen analysoituna iän mukaan

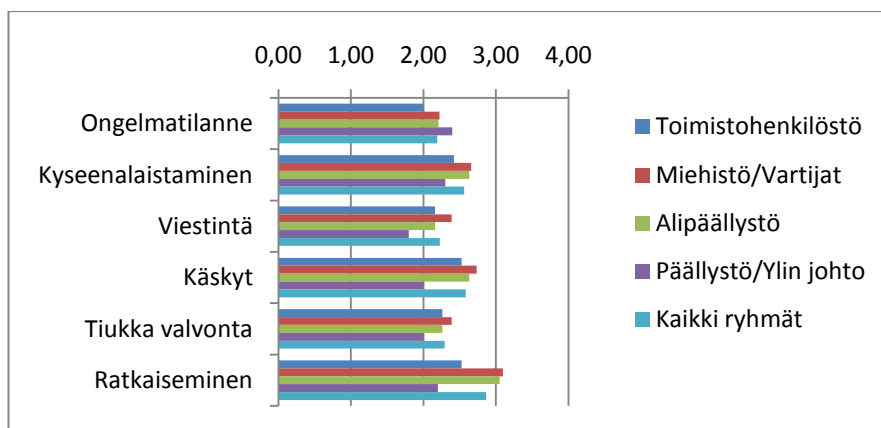
	Ongelmatilanne	Kyseenalaistaminen	Viestintä	Käskyt	Tiukka valvonta	Ratkaiseminen
Alle 30 v.	2.29	2.43	1.86	2.00	2.14	2.43
30-50 v.	2.20	2.72	2.30	2.70	2.42	2.98
Yli 50 v.	2.16	2.34	2.19	2.53	2.13	2.78
Kaikki ryhmät	2.19	2.56	2.22	2.58	2.29	2.87



Kuvio 53. Byrokraattinen johtaminen analysoituna iän mukaan

Taulukko 54. Byrokraattinen johtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

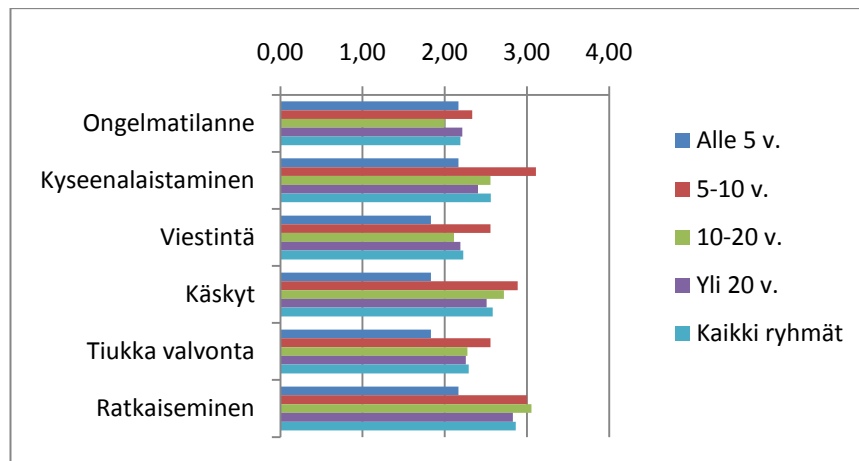
	Ongelmatilanne	Kyseenalaistaminen	Viestintä	Käskyt	Tiukka valvonta	Ratkaiseminen
Toimistohenkilöstö	2.00	2.42	2.16	2.53	2.26	2.53
Miehistö/Vartijat	2.22	2.66	2.39	2.73	2.39	3.10
Alipäällystö	2.21	2.63	2.16	2.63	2.26	3.05
Päällystö/Ylin johto	2.40	2.30	1.80	2.00	2.00	2.20
Kaikki ryhmät	2.19	2.56	2.22	2.58	2.29	2.87



Kuvio 54. Byrokraattinen johtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 55. Byrokraattinen johtaminen analysoituna palveluajan mukaan

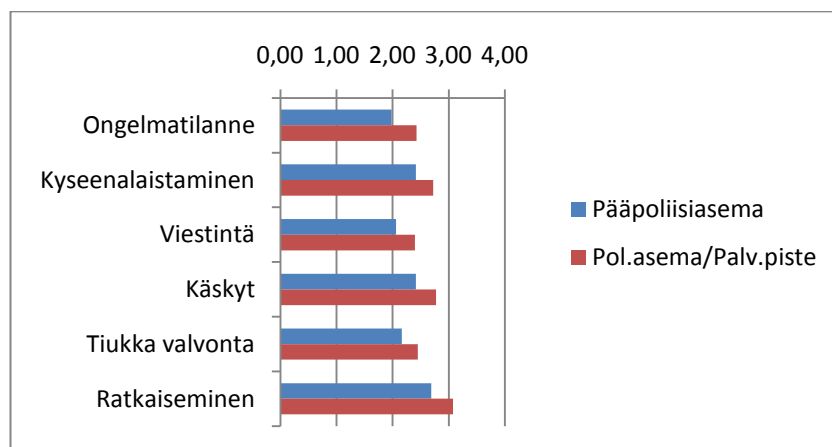
	Ongelmatilanne	Kyseenalaistaminen	Viestintä	Käskyt	Tiukka valvonta	Ratkaiseminen
Alle 5 v.	2.17	2.17	1.83	1.83	1.83	2.17
5-10 v.	2.33	3.11	2.56	2.89	2.56	3.00
10-20 v.	2.00	2.56	2.11	2.72	2.28	3.06
Yli 20 v.	2.21	2.40	2.19	2.51	2.26	2.83
Kaikki ryhmät	2.19	2.56	2.22	2.58	2.29	2.87



Kuvio 55. Byrokraattinen johtaminen analysoituna palveluajan mukaan

Taulukko 56. Byrokraattinen johtaminen analysoituna työpaikan mukaan

	Ongelmatilanne	Kyseenalaistaminen	Viestintä	Käskyt	Tiukka valvonta	Ratkaiseminen
Pääpoliisiasema	1.98	2.42	2.06	2.42	2.17	2.69
Pol.asema/Palv.piste	2.43	2.73	2.40	2.78	2.45	3.08



Kuvio 56. Byrokraattinen johtaminen analysoituna työpaikan mukaan

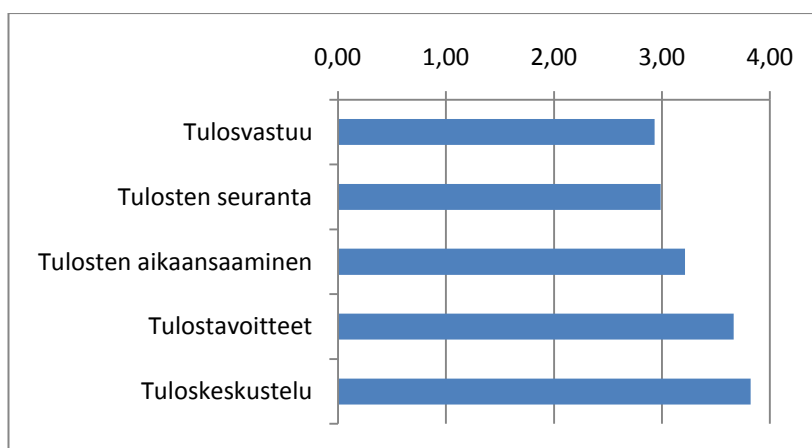
## Tulosjohtaminen

1. Tunnen oman työyksikköni **tulostavoitteet**.
2. Esimiehen ja työntekijöiden välisiä **tuloskeskusteluja** käydään työyksikössämme säännöllisesti.
3. Asetettujen **tulostavoitteiden** toteutumisen seuranta on työyksikössämme järjestelmällistä.
4. **Tulosten aikaansaaminen** on työyksikössämme tärkeintä.
5. Työyksikkömme toiminnassa henkilökohtainen **tulosvastuu** on sisäistetty.

1 = täysin eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä

Taulukko 57. Tulosjohtaminen, kaikki vastaajat

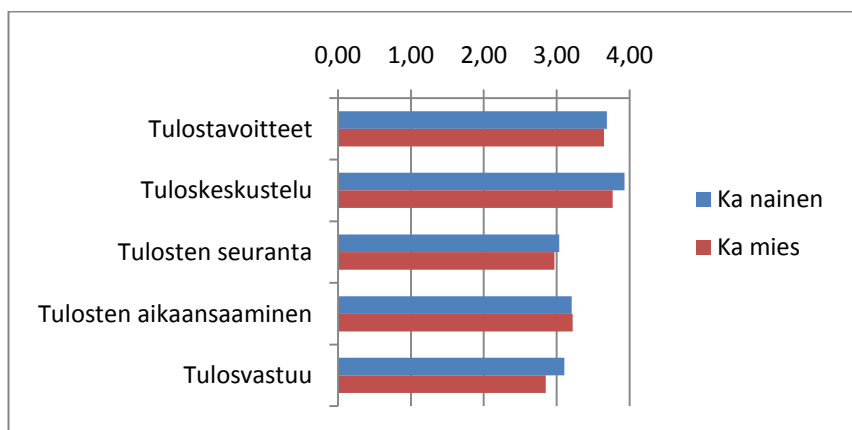
	Keskiarvo
Tulosvastuu	2.93
Tulosten seuranta	2.99
Tulosten aikaansaaminen	3.21
Tulostavoitteet	3.66
Tuloskeskustelu	3.82



Kuvio 57. Tulosjohtaminen, kaikki vastaajat

Taulukko 58. Tulosjohtaminen analysoituna sukupuolen mukaan

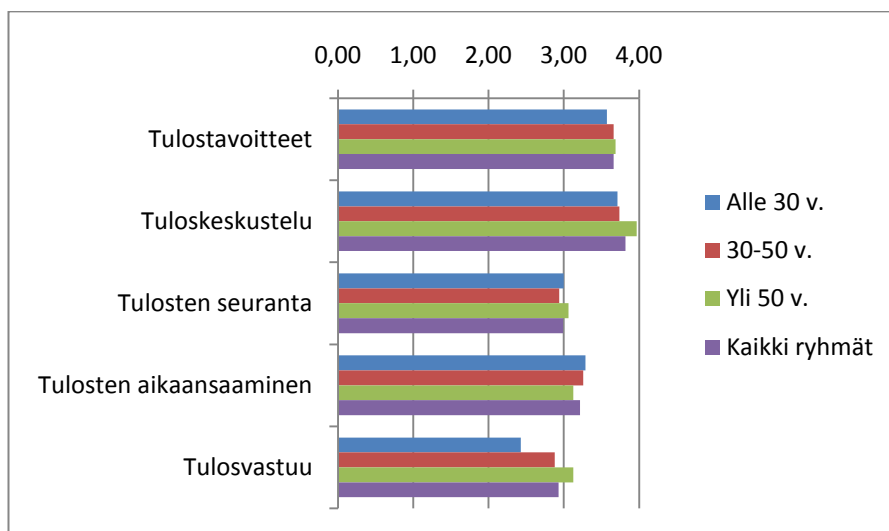
	Ka nainen	Ka mies
Tulostavoitteet	3.69	3.65
Tuloskeskustelu	3.93	3.77
Tulosten seuranta	3.03	2.97
Tulosten aikaansaaminen	3.21	3.22
Tulosvastuu	3.10	2.85



Kuvio 58. Tulosjohtaminen analysoituna sukupuolen mukaan

Taulukko 59. Tulosjohtaminen analysoituna iän mukaan

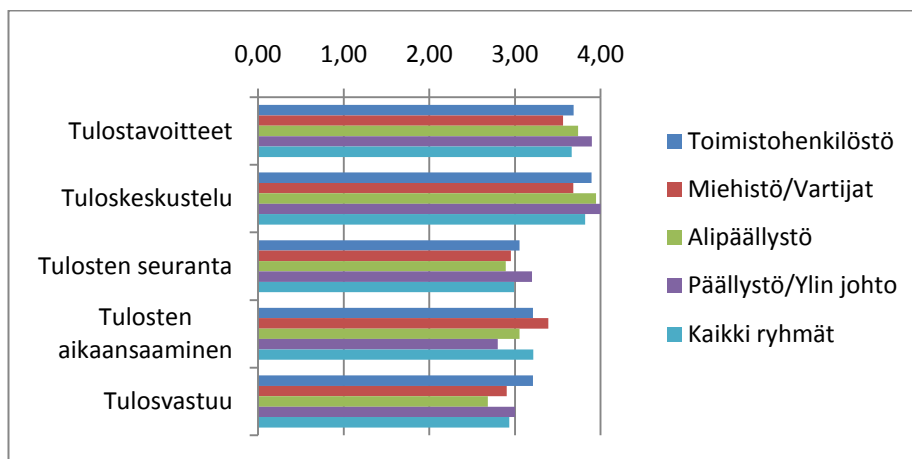
	Tulostavoitteet	Tuloskeskustelu	Tulosten seuranta	Tulosten aikaansaaminen	Tulosvastuu
Alle 30 v.	3.57	3.71	3.00	3.29	2.43
30-50 v.	3.66	3.74	2.94	3.26	2.88
Yli 50 v.	3.69	3.97	3.06	3.13	3.13
Kaikki ryhmät	3.66	3.82	2.99	3.21	2.93



Kuvio 59. Tulosjohtaminen analysoituna iän mukaan

Taulukko 60. Tulosjohtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

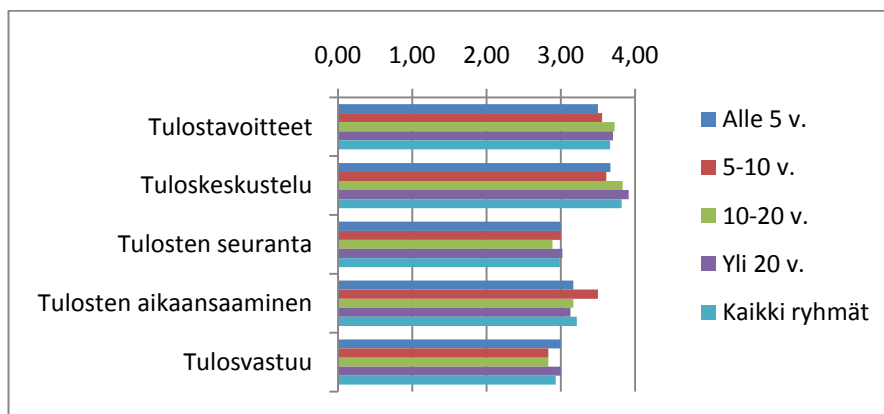
	Tulostavoitteet	Tuloskeskustelu	Tulosten seuranta	Tulosten aikaansaaminen	Tulosvastuu
Toimistohenkilöstö	3.68	3.89	3.05	3.21	3.21
Miehistö/Vartijat	3.56	3.68	2.95	3.39	2.90
Alipäällystö	3.74	3.95	2.89	3.05	2.68
Päällystö/Ylin johto	3.90	4.00	3.20	2.80	3.00
Kaikki ryhmät	3.66	3.82	2.99	3.21	2.93



Kuvio 60. Tulosjohtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 61. Tulosjohtaminen analysoituna palveluajan mukaan

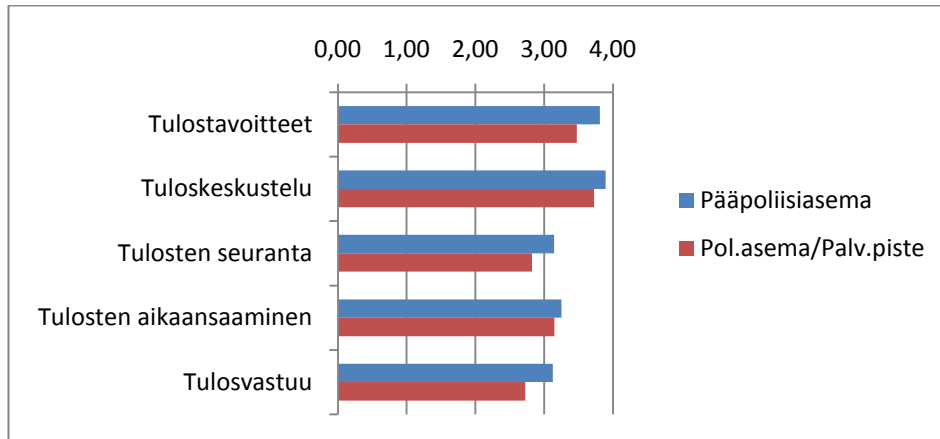
	Tulostavoitteet	Tuloskeskustelu	Tulosten seuranta	Tulosten aikaansaaminen	Tulosvastuu
Alle 5 v.	3.50	3.67	3.00	3.17	3.00
5-10 v.	3.56	3.61	3.00	3.50	2.83
10-20 v.	3.72	3.83	2.89	3.17	2.83
Yli 20 v.	3.70	3.91	3.02	3.13	3.00
Kaikki ryhmät	3.66	3.82	2.99	3.21	2.93



Kuvio 61. Tulosjohtaminen analysoituna palveluajan mukaan

Taulukko 62. Tulosjohtaminen analysoituna työpaikan mukaan

	Tulostavoitteet	Tuloskeskustelu	Tulosten seuranta	Tulosten aikaansaaminen	Tulosvastuu
Pääpoliisiasema	3.81	3.90	3.15	3.25	3.13
Pol.asema/Palv.piste	3.48	3.73	2.83	3.15	2.73



Kuvio 62. Tulosjohtaminen analysoituna työpaikan mukaan

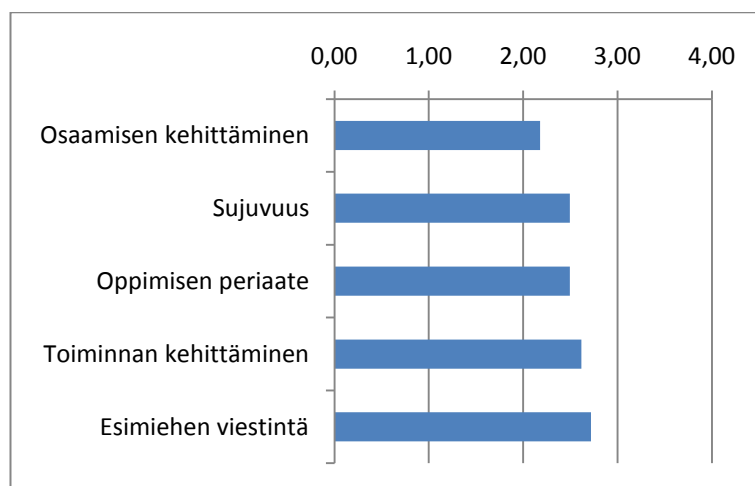
## Laatujohtaminen

1. Työyksikkömme toimintaprosessien **sujuvuutta** seurataan ja parannetaan jatkuvasti.
2. Henkilöstön **osaamisen kehittämistä** huolehditaan riittävästi työyksikössämme.
3. Työyksikössämme noudatetaan jatkuvan **oppimisen periaatetta**.
4. Työyksikkömme jokainen jäsen haluaa **kehittää toiminnan** laatua.
5. **Esimies viestii** ja vahvistaa hyväksytyjä arvoja sanallisesti ja omalla esimerkillään työyksikössämme.

1 = täysin eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä

Taulukko 63. Laatujohtaminen, kaikki vastaajat

	Keskiarvo
Osaamisen kehittäminen	2.18
Sujuvuus	2.49
Oppimisen periaate	2.49
Toiminnan kehittäminen	2.62
Esimiehen viestintä	2.72

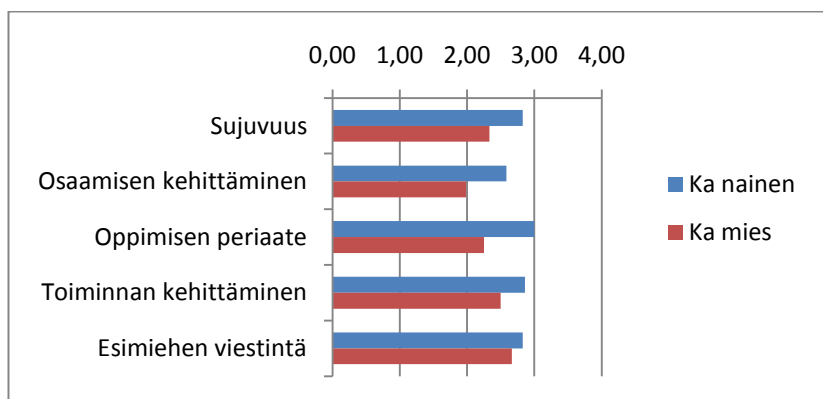


Kuvio 63. Laatujohtaminen, kaikki vastaajat



Taulukko 64. Laatujohtaminen analysoituna sukupuolen mukaan

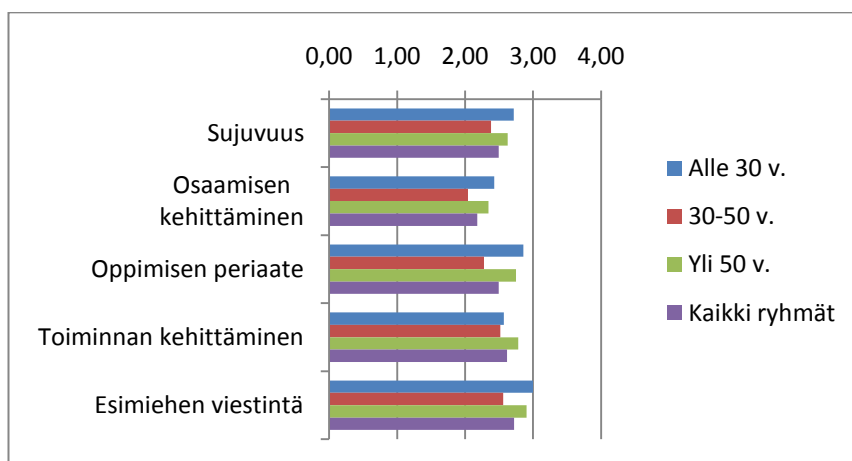
	Ka nainen	Ka mies
Sujuvuus	2.83	2.33
Osaamisen kehittäminen	2.59	1.98
Oppimisen periaate	3.00	2.25
Toiminnan kehittäminen	2.86	2.50
Esimiehen viestintä	2.83	2.67



Kuvio 64. Laatujohtaminen analysoituna sukupuolen mukaan

Taulukko 65. Laatujohtaminen analysoituna iän mukaan

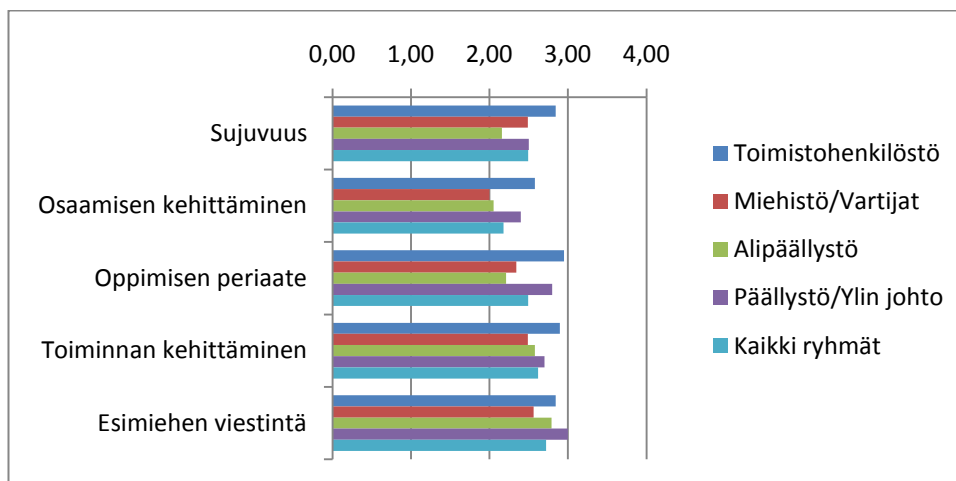
	Sujuvuus	Osaamisen kehittäminen	Oppimisen periaate	Toiminnan kehittäminen	Esimiehen viestintä
Alle 30 v.	2.71	2.43	2.86	2.57	3.00
30-50 v.	2.38	2.04	2.28	2.52	2.56
Yli 50 v.	2.63	2.34	2.75	2.78	2.91
Kaikki ryhmät	2.49	2.18	2.49	2.62	2.72



Kuvio 65. Laatujohtaminen analysoituna iän mukaan

Taulukko 66. Laatujohtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

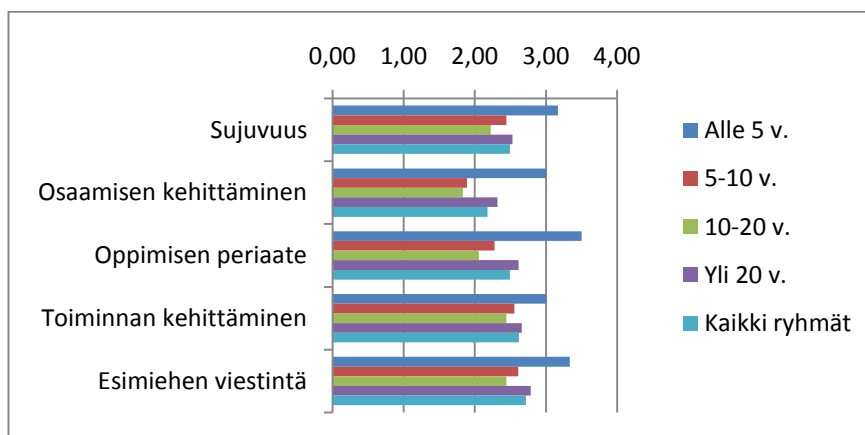
	Sujuvuus	Osaamisen kehittäminen	Oppimisen periaate	Toiminnan kehittäminen	Esimiehen viestintä
Toimistohenkilöstö	2.84	2.58	2.95	2.89	2.84
Miehistö/Vartijat	2.49	2.00	2.34	2.49	2.56
Alipäällystö	2.16	2.05	2.21	2.58	2.79
Päällystö/Ylin johto	2.50	2.40	2.80	2.70	3.00
Kaikki ryhmät	2.49	2.18	2.49	2.62	2.72



Kuvio 66. Laatujohtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 67. Laatujohtaminen analysoituna palveluajan mukaan

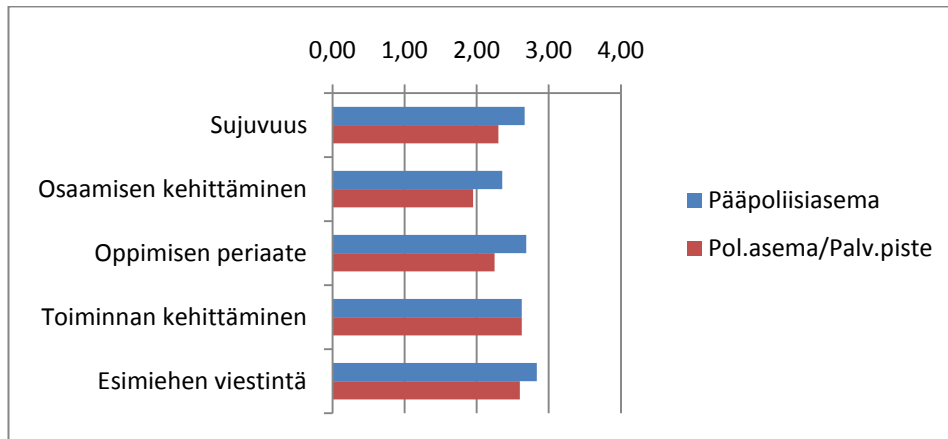
	Sujuvuus	Osaamisen kehittäminen	Oppimisen periaate	Toiminnan kehittäminen	Esimiehen viestintä
Alle 5 v.	3.17	3.00	3.50	3.00	3.33
5-10 v.	2.44	1.89	2.28	2.56	2.61
10-20 v.	2.22	1.83	2.06	2.44	2.44
Yli 20 v.	2.53	2.32	2.62	2.66	2.79
Kaikki ryhmät	2.49	2.18	2.49	2.62	2.72



Kuvio 67. Laatujohtaminen analysoituna palveluajan mukaan

Taulukko 68. Laatujohtaminen analysoituna työpaikan mukaan

	Sujuvuus	Osaamisen kehittäminen	Oppimisen periaate	Toiminnan kehittäminen	Esimiehen viestintä
Pääpoliisiasema	2.67	2.35	2.69	2.63	2.83
Pol.asema/Palv.piste	2.30	1.95	2.25	2.63	2.60



Kuvio 68. Laatujohtaminen analysoituna työpaikan mukaan

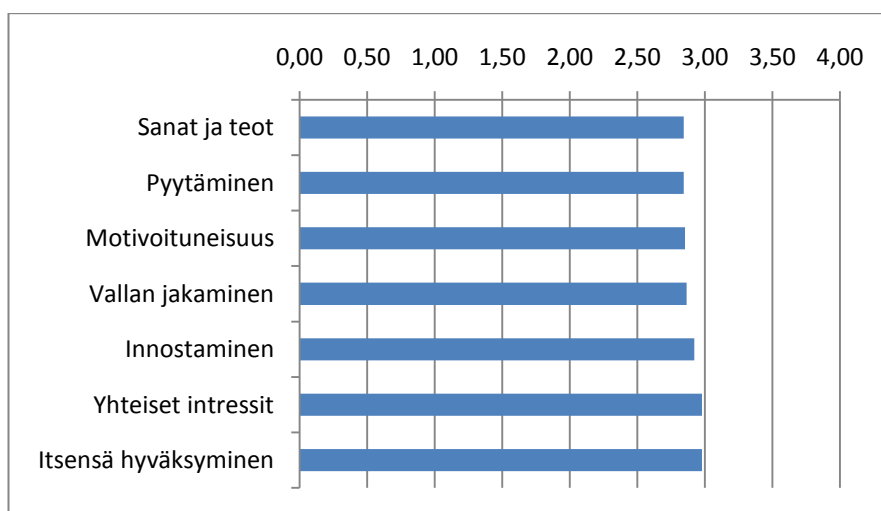
## Arvojohtaminen

1. Esimieheni seisoo sanojensa takana (hänen **sanansa ja tekonsa** ovat yhtä).
2. Esimieheni näkee **yhteiset intressit**.
3. Esimieheni **jakaa valtaa** alaisilleen.
4. Esimieheni **innostaa** alaisiaan ja rohkaisee oma-aloitteisuuteen.
5. Esimieheni **pyytää** alaisiltaan tasapuolisesti ideoita ja palautetta muun muassa toimintatavoista ja niiden kehittämisestä.
6. Esimieheni on **motivoitunut** poliisiorganisaatiolle laadituista arvoista ja periaatteista.
7. Esimieheni antaa tilaa tunteille ja välittämiselle ja **hyväksyy itsensä**.

1 = täysin eri mieltä 2 = osittain eri mieltä 3 = osittain samaa mieltä 4 = täysin samaa mieltä

Taulukko 69. Arvojohtaminen, kaikki vastaajat

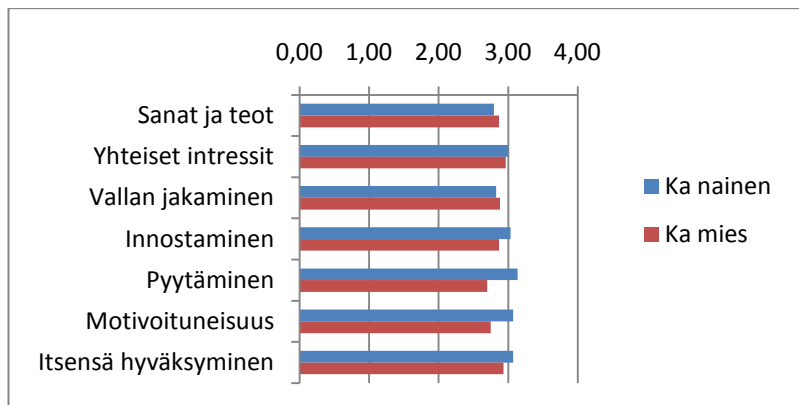
	Keskiarvo
Sanat ja teot	2.84
Pyytäminen	2.84
Motivoituneisuus	2.85
Vallan jakaminen	2.87
Innostaminen	2.92
Yhteiset intressit	2.98
Itsensä hyväksyminen	2.98



Kuvio 69. Arvojohtaminen, kaikki vastaajat

Taulukko 70. Arvojohtaminen analysoituna sukupuolen mukaan

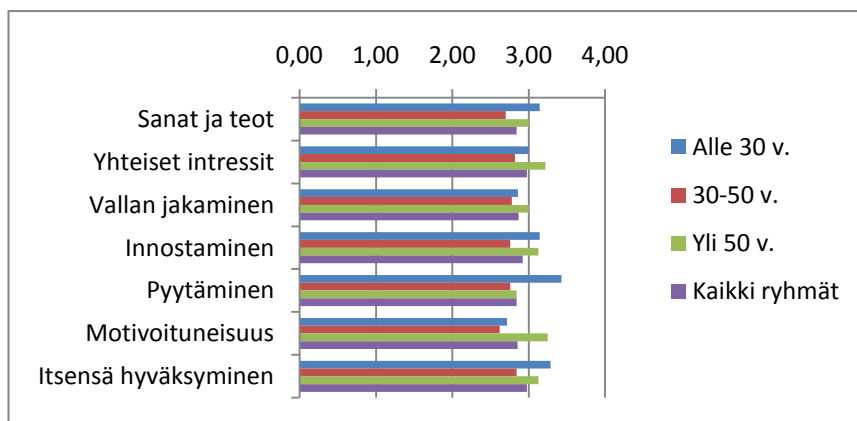
	Ka nainen	Ka mies
Sanat ja teot	2.79	2.87
Yhteiset intressit	3.00	2.97
Vallan jakaminen	2.83	2.88
Innostaminen	3.03	2.87
Pyytäminen	3.14	2.70
Motivoituneisuus	3.07	2.75
Itsensä hyväksyminen	3.07	2.93



Kuvio 70. Arvojohtaminen analysoituna sukupuolen mukaan

Taulukko 71. Arvojohtaminen analysoituna iän mukaan

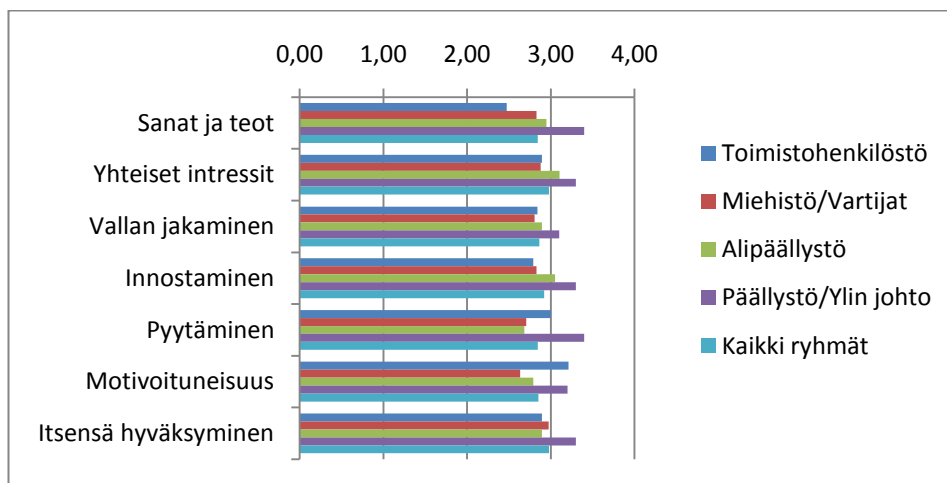
	Sanat ja teot	Yhteiset intressit	Vallan jakaminen	Innostaminen	Pyytäminen	Motivoituneisuus	Itsensä hyväksyminen
Alle 30 v.	3.14	3.00	2.86	3.14	3.43	2.71	3.29
30-50 v.	2.70	2.82	2.78	2.76	2.76	2.62	2.84
Yli 50 v.	3.00	3.22	3.00	3.13	2.84	3.25	3.13
Kaikki ryhmät	2.84	2.98	2.87	2.92	2.84	2.85	2.98



Kuvio 71. Arvojohtaminen analysoituna iän mukaan

Taulukko 72. Arvojohtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

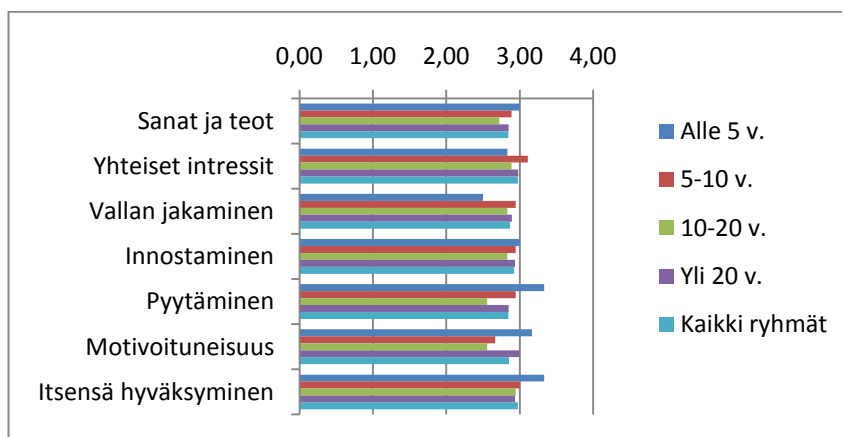
	Sanat ja teot	Yhteiset intressit	Vallan jakaminen	Innostaminen	Pyytäminen	Motivoituneisuus	Itsensä hyväksyminen
Toimistohenkilöstö	2.47	2.89	2.84	2.79	3.00	3.21	2.89
Miehistö/Vartijat	2.83	2.88	2.80	2.83	2.71	2.63	2.98
Alipäällystö	2.95	3.11	2.89	3.05	2.68	2.79	2.89
Päällystö/Ylin johto	3.40	3.30	3.10	3.30	3.40	3.20	3.30
Kaikki ryhmät	2.84	2.98	2.87	2.92	2.84	2.85	2.98



Kuvio 72. Arvojohtaminen analysoituna virka-aseman mukaan

Taulukko 73. Arvojohtaminen analysoituna palveluajan mukaan

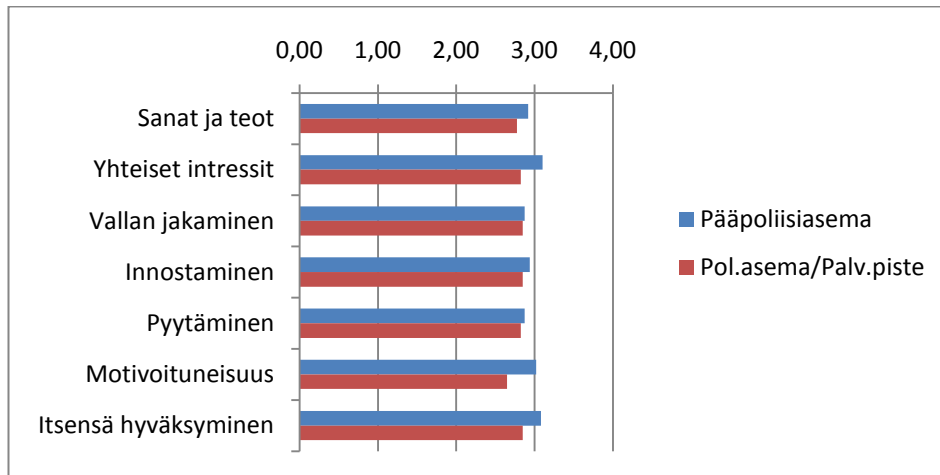
	Sanat ja teot	Yhteiset intressit	Vallan jakaminen	Innostaminen	Pyytäminen	Motivoituneisuus	Itsensä hyväksyminen
Alle 5 v.	3.00	2.83	2.50	3.00	3.33	3.17	3.33
5-10 v.	2.89	3.11	2.94	2.94	2.94	2.67	3.00
10-20 v.	2.72	2.89	2.83	2.83	2.56	2.56	2.94
Yli 20 v.	2.85	2.98	2.89	2.94	2.85	3.00	2.94
Kaikki ryhmät	2.84	2.98	2.87	2.92	2.84	2.85	2.98



Kuvio 73. Arvojohtaminen analysoituna palveluajan mukaan

Taulukko 74. Arvojohtaminen analysoituna työpaikan mukaan

	Sanat ja teot	Yhteiset intressit	Vallan jakaminen	Innostaminen	Pyytäminen	Motivoituneisuus	Itsensä hyväksyminen
Pääpoliisiasema	2.92	3.10	2.88	2.94	2.88	3.02	3.08
Pol.asema/Palv.piste	2.78	2.83	2.85	2.85	2.83	2.65	2.85



Kuvio 74. Arvojohtaminen analysoituna työpaikan mukaan