

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Muutoksen johtaminen
Oulun poliisilaitoksen henkilöstön kokemana

Arja Laulajainen

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Julkishallinnon suuntautumisvaihtoehto
Tradenomi

TORNIO 2012

TIIVISTELMÄ

Laulajainen, Arja. 2012. Muutoksen johtaminen – Oulun poliisilaitoksen henkilöstön kokemana. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusala. 40 sivua.

1 liite.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Oulun poliisilaitoksen henkilöstön kokemuksia toteutetusta poliisin hallintorakenneuudistuksesta kun kolme erillistä poliisilaitosta yhdistettiin yhdeksi toimintakokonaisuudeksi.

Teoriatietoon on käytetty painettua kirjallisuutta sekä erilaisia Internet lähteitä. Itse tutkimus toteutettiin poliisiammattikorkeakoulun toimesta. Tutkimus suoritettiin sähköisenä kyselytutkimuksena, jossa vastaaja täytti tutkimuksen kyselylomakkeen poliisin tietoverkossa. Tässä opinnäytetyössä on käytetty vain Oulun poliisilaitoksen työntekijöiden vastauksia. Tutkimustuloksia käytettiin opinnäytetyössä vain osittain poliisiammattikorkeakoululta saadun tutkimusluvan mukaisesti.

Tutkimus osoittaa, että Oulun poliisilaitoksella on tiedotettu muutoksen eri vaiheissa henkilöstölle hyvin, joskaan henkilöstö ei koe tullessa kovin hyvin huomioiduksi itse muutoksen toteutuksessa. Tutkimuksessa käy ilmi, että Oulun poliisilaitoksen henkilöstö on tyytyväistä sekä lähimmän esimiehen että ylemmän johdon johtamiseen muutoksen jälkeen.

Asiasanat: muutos, muutosjohtaminen, muutosviestintä

ABSTRACT

Laulajainen, Arja. 2012. Change management as experienced by employees at Oulu Police Department. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Bachelor's Thesis. Business and Culture. Pages 40. Appendix 1.

The objective of this thesis is to research the experiences of the employees working at Oulu Police Department concerning the restructuring of administration in the Finnish Police when three different police departments were merged into one operation ensemble.

The theoretical framework on this study relies on literature and as well as a variety of Internet sources. The empirical part of this study was conducted through a survey. The survey was carried out by making an electronic questionnaire accessible in the data network of the Finnish police. This study only used the responses submitted by the employees of Oulu Police Department. The results of the survey were used in this thesis only partly in compliance with the permission granted by the Police College of Finland.

The survey shows that the employees at Oulu Police Department have been well informed about the change at different stages of the change process. However, the employee respondents are of the opinion that their views have not been taken into consideration too well during the implementation stage of the change. This study also reveals that employees are satisfied with the management by both the immediate superior and the senior management after the change was implemented.

Keywords: Change, change management, change communication

TIIVISTELMÄ.....	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO	5
1.1 Opinnäytetyön taustatietoa	5
1.2 Toimeksiantajan Oulun poliisilaitoksen esittely.....	7
1.3 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet	10
1.4 Tutkimusmenetelmän valinta.....	10
2 MUUTOKSEN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET	13
2.1 Muutos.....	13
2.2 Muutoksen suunnittelu	15
2.3 Muutoksen toteuttaminen	15
3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN.....	17
4 VIESTINTÄ	19
5 TYÖNTEKIJÄT MUUTOKSESSA	21
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	23
7 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI	24
7.1 Tiedottaminen henkilöstölle	25
7.2 Poliisin hallintorakenneuudistuksen tavoitteet	26
7.3 Osallistuminen hallintorakenneuudistuksen toteutukseen.....	27
7.4 Henkilöstön huomioiminen	28
7.5 Henkilöstön kuuleminen.....	29
7.6 Lähimmän esimiehen johtaminen	30
7.7 Ylemmän johdon toiminta.....	31
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	32
LÄHTEET	34
LIITTEET.....	38

1 JOHDANTO

Tämän päivän työelämässä jokainen työntekijä kaikissa organisaatioissa kohtaa muutoksen jossain muodossaan. Voidaankin sanoa, että nykyään vain muutos on pysyvää. Tässä opinnäytetyössä muutoksella tarkoitan organisaation sopeuttamista muuttuneisiin olosuhteisiin ja ympäristöön. Muutos merkitsee rakenteiden, järjestelmien, toimintatapojen ja voimavarojen uudelleen suuntaamista. Muutokset ovat luonnollinen osa elämää. Organisaatioiden toiminta kehittyy koko ajan ja toisinaan emme edes huomaa muutosta, koska se tapahtuu niin pitkällä aikavälillä ja pienin askelin. Haasteelliseksi muutos muodostuu silloin, kun se on ulkoa ohjattua tai muutoin rajua (Valtiokonttori 2007.)

Tässä opinnäytetyössä tutkin muutoksen läpivientiä Oulun poliisilaitoksen toiminta-alueella. Oulun poliisilaitos on perustettu 1.1.2009 yhdistämällä entiset Haukiputaan, Limingan ja Oulun kihlakuntien poliisilaitokset toiminnallisesti yhdeksi yksiköksi. Työskentelen itse Oulun poliisilaitoksen palveluksessa ja siksi halusin tutkimuksellani selvittää henkilöstön kokemuksia jo tapahtuneesta uudistuksesta. Aiheen valinta oli minulle luonnollinen, koska tämä muutosprosessi on kuulunut jokapäiväiseen elämäni jo yli kahden vuoden ajan. Kyseinen prosessi on jatkunut jo melko pitkään ja organisaatiomme toimintatavat ovat jo pääosin vakiintuneita. Tutkimusta tehdessäni saan samalla itselleni tietoa siitä, kuinka muut työyhteisöni jäsenet ovat muutoksen omalla kohdallaan kokeneet. Tutkimustuloksia voidaan käyttää työkaluna toiminnassa, joka parantaa henkilökunnan työhyvinvointia. Myös esimiehet saavat tietoa omiksi työvälineikseen jokapäiväiseen johtamiseen ja tulevan toiminnan suunnitteluun. Lisäksi työnantaja saa tutkittua tietoa siitä miten muutoksen läpiviemisessä ja sen eri vaiheissa on onnistuttu, kun käytetään mittaristona henkilöstön tuntemuksia.

1.1 Opinnäytetyön taustatietoa

Sisäasiainministeriö asetti 18.8.2006 työryhmän tekemään kokonaisselvityksen poliisin hallintorakenteen, johtamisjärjestelmän ja yhteistoiminnan kehittämistarpeista eri hallinnon tasoilla. Kehittämisen lähtökohtana oli korkeatasoisten poliisipalvelujen saatavuuden turvaaminen ja palvelujen pitäminen lähellä kansalaista. Samalla poliisin

johtamis- ja toimintajärjestelmän tulee huomioida poliisin toimintakentän nopea ja voimakas kansainvälistyminen (sisäasiainministeriön tiedote 18.8.2006).

Hälytystoiminnan kannalta on oleellista, että kaikilla poliisilaitoksilla on valmius ympärivuorokautiseen itsenäiseen hälytystoimintaan. Massarikostutkinnan resurssien hajauttamisella turvataan jatkossakin harvaanasuttujen alueiden tutkintapalvelut ja paikallistuntemus. Erikoistumista vaativaa tutkintaa, kuten talousrikostutkintaa, on edelleen keskitettävä suurempiin yksiköihin (sisäasiainministeriön tiedote 18.8.2006).

Poliisin lupapalveluverkosta voidaan keventää asiakaspalvelua tarjoavia viranomaisten yhteispalvelupisteitä muodostamalla ja uusilla palvelumuodoilla, joilla tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteispalvelujen laajentamista, ajanvarausjärjestelmän käyttöönottoa sekä liikkuvia ja sähköisiä palveluja (sisäasiainministeriön julkaisu 11/2007).

Sisäasiainministeri Anne Holmlund on 16.11.2007 tehnyt päätöksen poliisilaitosten ja niiden palvelutoimistojen sijaintipaikoista vuoden 2009 alusta. Päätös liittyy valtioneuvoston 15.11.2007 antamaan asetukseen kihlakuntien poliisilaitosten toimialueista vuodesta 2009 lukien. Tämän päätöksen mukaan Oulun lääniin sijoitettiin seuraavat poliisilaitokset:

- ✓ Jokilaaksojen poliisilaitoksen pääpoliisiaseman sijaintipaikka on Ylivieskan kaupungissa ja poliisilaitoksella on poliisiasemat Haapajärven ja Raahen kaupungeissa.
- ✓ Kainuun poliisilaitoksen pääpoliisiaseman sijaintipaikka on Kajaanin kaupungissa ja poliisilaitoksella on poliisiasemat Kuhmon kaupungissa sekä Suomussalmen kunnassa.
- ✓ Koillismaan poliisilaitoksen pääpoliisiaseman sijaintipaikka on Kuusamon kaupungissa ja poliisilaitoksella on poliisiasema Pudasjärven kaupungissa.
- ✓ Oulun poliisilaitoksen pääpoliisiaseman sijaintipaikka on Oulun kaupungissa ja poliisilaitoksella on poliisiasemat Haukiputaan ja Limingan kunnissa (Sisäasiainministeriön päätös poliisilaitosten ja niiden palvelutoimistojen sijainnista, 2007).

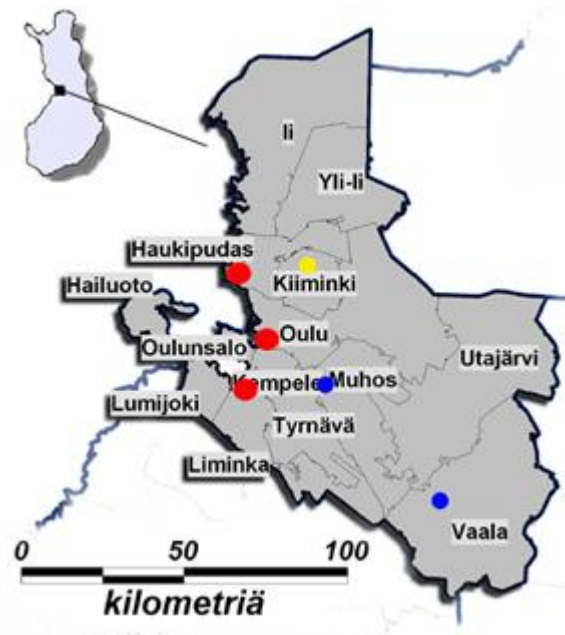
Poliisilaitosten palveluverkosto muodostuu pääpoliisiasemasta, poliisiasemista sekä

palvelupisteistä, jotka voivat olla joko poliisin omia palvelupisteitä. Lisäksi palvelupisteenä voivat olla joko poliisin tai muun viranomaisen ylläpitämät yhteispalvelupisteet.

Pääpoliisiasema on poliisilaitoksen hallinnollinen toimipiste, josta poliisilaitosta johdetaan. Poliisiasemilla tarkoitetaan sellaisia poliisin toimipisteitä, joihin on pääsääntöisesti sijoitettu kaikki poliisin perustoiminnot, joita ovat hälytys- ja valvontatoiminta, tutkintapalvelut sekä lupapalvelut. Poliisilaitoksilla voi olla myös muita poliisilaitoksen ylläpitämiä toimipisteitä, joissa on rajoitetumpi palvelutarjonta. Niistä sisäasiainministeri Anne Holmlund teki päätöksen 16.11.2007. (Sisäasiainministeriön päätös poliisilaitosten ja niiden palvelutoimistojen sijainnista 2007). Oulun läänissä tämä tarkoitti sitä, että poliisilaitosten määrä väheni neljään, kun se ennen oli yksitoista.

1.2 Toimeksiantajan Oulun poliisilaitoksen esittely

Sisäasiainministeriön tekemän päätöksessä poliisilaitosten ja niiden palvelutoimistojen sijainnista (2007) Oulun poliisilaitoksen toimialueeksi määritettiin Oulun kaupungin lisäksi Hailuodon, Haukiputaan, Iin, Kempeleen, Kiimingin, Limingan, Lumijoen, Muhoksen, Oulunsalon, Tyrnävän, Utajärven ja Vaalan kunnat. Pääpoliisiasema sijaitsee siis Oulussa, josta on saatavilla kaikki poliisin palvelut. Pääpoliisiasemalle on keskitetty hallinto kokonaisuudessaan sekä muun muassa ulkomaalaisasiat. Poliisiasemat, joissa hoidetaan sekä tutkinta- että lupa-asioita, sijaitsevat Limingassa ja Haukiputaalla. Poliisin palvelupisteet sijaitsevat Vaalassa ja Muhoksella. Vaalan palvelupisteessä voi asioida sekä lupapalveluissa että tutkinta-asioissa. Muhoksella lupapalveluja tarjotaan kerran viikossa ainoastaan ajanvarauksen kautta ja poliisin muut palvelut ovat siellä saatavilla. Haukiputaan poliisiasemalla sijaitsee myös liikenneturvallisuuskeskus, joka hoitaa automaattiseen nopeudenvälvontaan liittyviä tehtäviä koko Pohjois-Suomen alueella (Oulun poliisilaitos 2009).

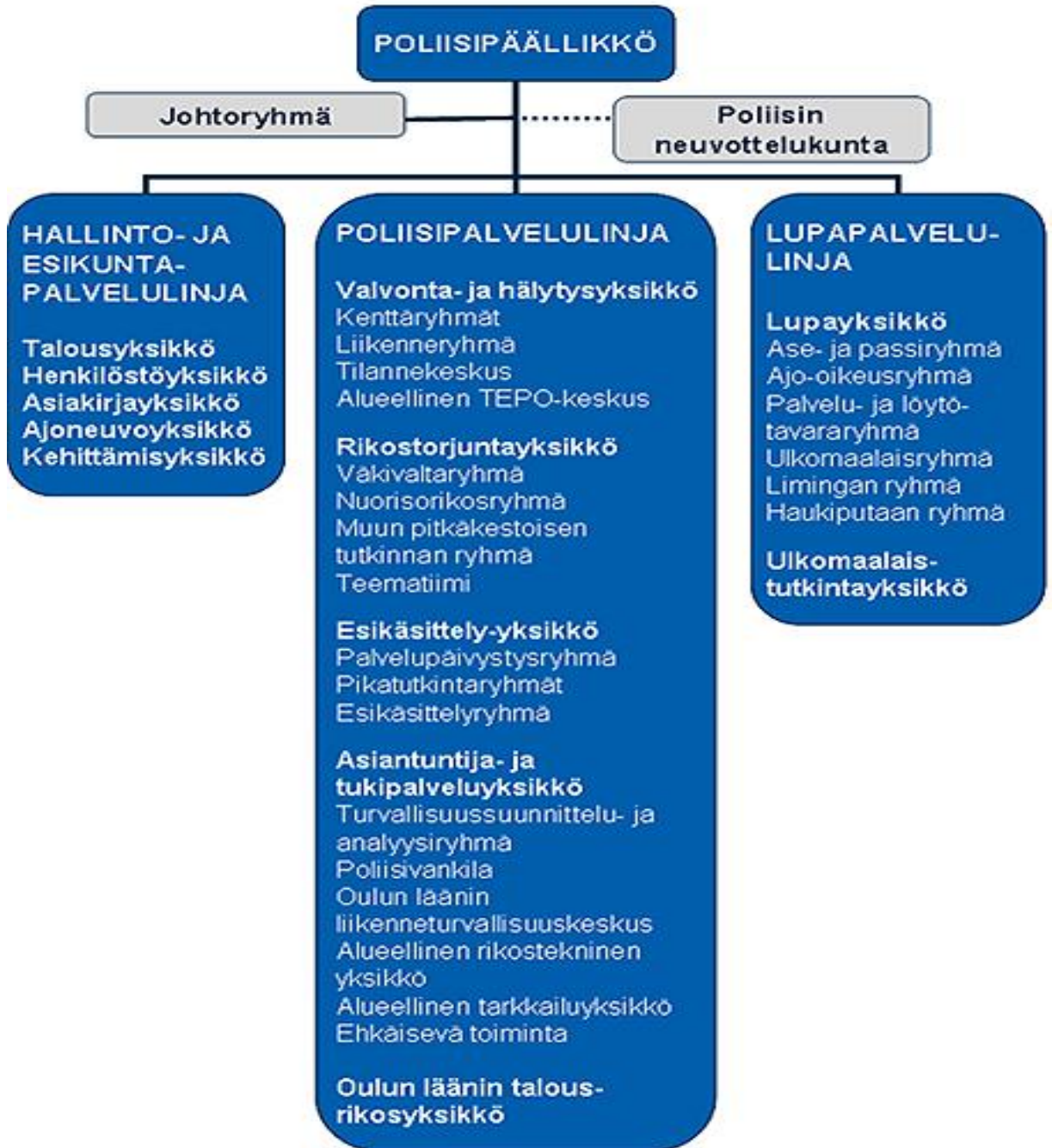


Kuva 1. Oulun poliisilaitoksen toiminta-alue (Oulun poliisilaitos 2009.)

Uudistuksen yhteydessä kevennettiin hallintorakenteita ja selkeytettiin johtamisjärjestelmää sisäasiainministeriön asettamien tavoitteiden mukaisesti (Sisäasiainministeriön tiedote 15.11.2007). Vuoden 2009 alusta paikallispoliisitoimintaa hoitaa 24 poliisilaitosta. Sisäasiainministeriön mukaan johtamis- ja tulosohjausnäkökulmasta tavoitteeksi on asetettu johtamisjärjestelmän selkeyttäminen kaikilla hallinnon tasoilla sekä paikallispoliisin yksikkökoon suurentaminen ja yhdenmukaistaminen. Oulun poliisilaitoksella tämä toteutettiin siten, että kolme erikokoista yksikköä on yhdistetty. Tämän myötä hallinto ja päätöksenteko on keskitetty kokonaisuudessaan päätoimipaikalle Ouluun. Poliisiasemilla on pääsääntöisesti päällystötasoiset esimiehet, joiden tehtävänä on lähinnä huolehtia poliisiaseman päivittäistoimintojen sujuvuudesta muiden tehtäviensä ohella (sisäasiainministeriön tiedotteet 2008, SM-2007-03275/Ty-21, 14.1.2008.)

Oulun poliisilaitoksen organisaatio 1.1.2009 alkaen

Alla olevasta kuvasta 2 ilmenee, kuinka Oulun poliisilaitoksella toiminta jakaantuu kolmeen toimintalinjaan: poliisipalvelut, lupapalvelut sekä hallinto- ja esikuntapalvelut. Poliisilaitoksen palveluksessa työskentelee noin 350 henkilöä. Toimintaa johtaa poliisipäällikkö Veli-Erkki Wäre.



Kuva 2. Oulun poliisilaitoksen organisaatio 1.1.2009 alkaen (Oulun poliisilaitos 2009).

1.3 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet

Tutkimukseni päätavoitteena on selvittää Oulun poliisilaitoksen työntekijöiden kokemuksia siitä, kuinka heidät on huomioitu toteutuneessa organisaatiouudistuksessa. Fyysisesti työ on muuttunut organisaation laajenemisen myötä. Sosiaalinen muutos puolestaan on johtanut uusiin toimintatapoihin, jotka johtuivat niin uusista kollegoista, työryhmistä ja myös uusista esimiehistä ja työtovereista. Tutkimuksella selvitän yksilöiden kokemuksia tiedottamisesta uudessa organisaatiossa.

Opinnäytetyölläni on tavoitteena etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Onko henkilöstölle tiedotettu riittävästi muutoksesta sen eri vaiheissa?
2. Kuinka henkilöstö on huomioitu muutosprosessissa?
3. Kuinka tyytyväistä henkilöstö on uuden organisaation johtamiseen?

1.4 Tutkimusmenetelmän valinta

Käytän päätutkimusmenetelmänä kvantitatiivista tutkimusta, jota tarvittaessa täydennän kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella tehden mahdollisia tarkentavia haastatteluja.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa se, että tarkoitukseni on tavoittaa kyselylläni koko Oulun poliisilaitoksen henkilöstö kaikissa poliisilaitoksen viidessä eri toimipisteessä. Teen siis kokonaistutkimuksen kyselytutkimuksena ennen kaikkea selvittääkseni sitä, poikkeavatko pääpoliisiasemalla ja muissa palvelupisteissä työskentelevien henkilöiden vastaukset toisistaan eli onko työntekijän toimipaikan sijainnilla merkitystä muutokseen suhtautumisessa. Tavoitteenani on saada riittävän kattava tutkimusaineisto, joka kuvaa koko henkilöstön mielipiteitä ja käsittää siis muutoksen osallistuneiden koko joukkoa. Tällä tavalla tutkimusaineisto muodostuu laajaksi, ja tavoitteeni täyttyy, koska haluan saada yleistettäviä päätelmiä henkilöstön mielipiteistä. Myös Hanna Vilka (2007,17) toteaa: ”Mitä suurempi on otos, sitä paremmin toteutunut otos edustaa perusjoukossa keskimääräistä mielipidettä.” Pelkästään haastattelujen suorittaminen näin suurelle joukolle vaatisi niin paljon aikaa,

että niitä olisi kyettävä tekemään kokopäiväisesti. Tarja Heikkilä (2004,19) kuvaa kirjassaan, kuinka kyselytutkimus on tehokas ja taloudellinen tapa kerä tietoa silloin, kun tutkittavia on paljon (2004,19).

Poliisin organisaatiossa on tehty poliisin henkilöstöbarometri eli poliisin koko henkilöstön työoloja koskeva tutkimus- ja kehittämishanke jo aiemmin vuosina 1999, 2002, 2005, ja 2008. Koska myös helmikuussa 2010 tehtiin organisaatiossa kyseinen tutkimus, en katsonut mielekkääksi tehdä omaa kyselytutkimusta. Usein ongelmaksi kyselytutkimuksissa saattaa muodostua kyselyyn vastaamattomien suuri lukumäärä. Pelkäsin saavani erittäin huonosti henkilöstöltä vastauksia, mikäli olisin toteuttanut oman tutkimuksen heti valtakunnallisesti toteutetun kyselyn jälkeen. Anoin poliisiammattikorkeakoululta tutkimuslupaa poliisin vuonna 2010 toteutettuun henkilöstöbarometriin. Anomukseni hyväksyi ja tutkimusluvan myönsi poliisiammattikorkeakoulun rehtori Seppo Kolehmainen 23.8.2010. Näin minulla oli käytettävissäni valmis tutkimusaineisto omaan tutkimukseeni.

Kysymykset esitetään kaikille kyselyyn osallistuville samalla tavalla eli standardoidusti. Tarja Heikkilän (2004, 19) mukaan kyseisenlaista suunnitelmallista kyselytutkimusta nimitetään survey-tutkimukseksi. Kysymykset olivat strukturoituja eli valmiita vaihtoehtoja sisältäviä. Tutkimus ei sisältänyt lainkaan avoimia kysymyksiä. Poliisin henkilöstöbarometri toteutettiin nyt toisen kerran kokonaan sähköisenä kyselytutkimuksena, jossa vastaajat täyttivät tutkimuksen kyselylomakkeen poliisin tietoverkossa. Sähköinen kyselytutkimus on erittäin nopeasti toteutettavissa ja kustannuksiltaan edullinen.

Kyselytutkimuksista saatuja tietoja voidaan käyttää esimerkiksi organisaatioiden reaaliaikaiseen tiedonkeruuseen. Poliisin henkilöstöbarometrin tarkoituksena on tuottaa sellaista tietoa poliisin henkilöstön työoloista, jota voidaan myöhemmin käyttää organisaation sisäisten tulosten parantamiseen sekä työolojen kehittämiseen. Lisäksi poliisiorganisaatiossa henkilöstöbarometriä pyritään luotettavasti tutkimaan ja kehittämään työolosuhteita ja työhyvinvoinnin osatekijöitä poliisihallinnossa. Poliisissa sen tuloksia käytetään myös osana poliisin tulohajauksen sekä tuloksellisuuden arvioinnin järjestelmää. Tietojen analysointiin sekä raportointiin valitsin työkalukseni Microsoft Office-paketin Excel-ohjelman sen monikäyttöisyyden vuoksi.

Poliisin henkilöstöbarometrikyselyssä oli erityistä huomiota kiinnitetty saatekirjeen laadintaan, jota myös Anja Ahola (2007, 67) pitää tärkeänä. Vastaajalle on perusteltava tutkimuksen tulosten käyttötarkoitus ja julkaisutapa. Aholan mukaan on kokemuksia siitä, että kunnolla perusteltuun tutkimukseen niin siihen osallistuminen kuin sisällöllinen laatu paranevat. Jokaiselle työntekijälle lähetettiin henkilökohtainen sähköpostiviesti, jossa avautui linkki kyselytutkimukseen. Viestissä organisaation päälliköt kertoivat siitä, kuinka tutkimustuloksia tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään muun muassa henkilöstöbarometrin tulosten perusteella tehtävällä kehittämissuunnitelmalla, josta oli nostettu esiin työhyvinvointi. Työntekijät saivat myöhemmin vielä toisen sähköpostiviestin, jossa muistutettiin kyselyyn osallistumisesta. Usein kuitenkin sähköpostitse lähetettävissä kyselyissä on suuri vaara, että lähetetty viesti ikään kuin hukkuu muiden sähköpostiviestin joukkoon. Lisäksi Oulun poliisilaitoksen johto tiedotti koko vastausprosessin ajan tilanteen kehittymisestä seuraten vastaajien määrän nousua sekä yksikön kokonaisvastausprosentin kehittymistä verraten sitä samanaikaisesti muiden Suomen poliisilaitosten vastausprosentteihin.

2 MUUTOKSEN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys muodostuu itse muutokseen, sen suunnitteluun, toteuttamiseen ja johtamiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Muutoksen johtaminen ja sen läpivienti kokonaisuudessaan on erittäin haastavaa, mutta toisaalta se antaa organisaatiolle oivan mahdollisuuden luoda uusia toimintatapoja, strategioita sekä visioita yhdessä työntekijöiden kanssa. Onnistuneeseen muutokseen pääseminen edellyttää erilaisten tavoitteiden, toiveiden ja tarpeiden yhteensovittamista. Tämä asettaa kovia haasteita niin päätöksentekoon osallistuville kuin toimintaa johtaville ja toteuttavillekin tahoille. Yhteiseen tavoitetilään sitoudutaan pitkäjänteisellä työllä. Kuitenkin päävastuu muutoksen läpiviemisellä on organisaation ylimmällä johdolla. Työntekijät voidaan saada mukaan muutokseen vasta sitten, kun he todella tietävät, mitä muutoksella halutaan.

2.1 Muutos

Muutos on siirtymistä tilasta toiseen ja sen tavoitteena on organisaation sopeuttaminen muuttuneisiin olosuhteisiin ja toimintaympäristöön. Muutosprosessissa aloitetaan uutta luopumalla vanhasta. Aito muutos on erittäin vaativa prosessi eikä se milloinkaan tapahdu ilman huolellista suunnittelua ja määrätietoista muutoksen johtamista. Aidossa muutoksessa on tärkeää sekä johdon että henkilöstön mukanaolo. Muutoksia kuvaavissa teorioissa itse muutosprosessiin sisällytetään tunnistaminen, muutoksen suunnittelu, sen toteuttaminen ja lopuksi sen vakiinnuttaminen (Haveri & Marjonen, 42 - 44). Muutos tuo aina mukanaan uusia mahdollisuuksia. Samalla se pakottaa meidät sopeutumaan uusiin toimintatapoihin ja -ympäristöihin. Usein muutokseen sopeutuminen on koko työyhteisölle vaikeaa.

Organisaatiossa johto luo strategioita eli valitsee päämääriä ja reittejä valittuun päämäärään pääsemiseksi ja henkilöstön tehtävänä on toteuttaa nuo päämäärät ja pysyä johdon valitsemilla reiteillä (Juuti & Virtanen 2009, 23). Juutin ja Virtasen (2009, 23) mukaan organisaatiomuutoksen onnistuminen on kiinni siitä, kuinka älykkäitä päätöksiä on tehty ja siitä, kuinka tarkkaan johdon ohjeita on noudatettu.

Riitta Viitalan (2002, 88 - 89) mukaan työelämän muutokset voidaan luokitella niiden vaikuttavuuden perusteella kahdenasteisiin muutoksiin. Ensimmäisen asteen muutos sisältää pieniä parannuksia ja uudistuksia olemassa oleviin perusrakenteisiin. Nämä muutokset kuuluvat luonnolliseen kasvuun. Toisen asteen muutos on taas puolestaan laadullista, voimakkaasti uudistavaa ja murroksia aiheuttavaa. Muutosten määrä on Viitalan mukaan lisääntynyt työelämässä jatkuvasti.

Timo Erämetsä (2003, 23 – 24) puolestaan jakaa muutokset neljään tasoon. Ensimmäisenä tasona on yksilön muutos, joka voi olla taidon tai tekemisen muuttaminen aiemmasta tai vaikeampi muutos, joka koskee persoonaa. Toisena tasona on taktinen tai työhön liittyvä muutos, joka ei ole syvästi yrityskulttuuriin kajoava tai strateginen. Kolmas taso on strategisen muutoksen taso, ja se edellyttää usein kehitystä tai suoranaista muutosta organisaation tavoissa toimia. Neljäs, vaikein taso on kulttuurinen muutos, joka vaatii toteutuakseen paljon aikaa. Erämetsän kuvaama neljännen tason muutos on sitä, että kulttuuri kehittyy pala palata ja sitä voidaankin kutsua myös kasvuksi tai suoranaista muutosta organisaation tavoissa toimia.

John P Kotterin (1996, 18) mukaan muutosprosessi voidaan viedä läpi seuraavin keinoin ja toimenpitein:

Ensimmäisessä vaiheessa tulisi tähdentää muutosten kiireellisyyttä ja välttämättömyyttä tutkimalla markkinoita tai merkittäviä mahdollisuuksia. Toisessa vaiheessa perustetaan ohjaava tiimi, joka on sitoutunut ja riittävän vahva ryhmä ohjaamaan muutosta. Kolmantena vaiheena tulee laatia visio, joka toimii muutoshankkeen ohjenuorana sekä strategia, jolla taataan vision toteuttaminen. Neljännessä vaiheessa viestitään muutosvisiosta kaikin mahdollisin keinoin. Tällöin myös ohjaava tiimi näyttää esimerkkiä niistä toimintamalleista, joita henkilöstön odotetaan noudattavan. Viides vaihe pitää sisällään henkilöstön valtuuttamisen vision mukaiseen toimintaan irtautumaan esteistä sekä muuttamaan heikentäviä järjestelmiä ja rakenteita. Kuudennessa vaiheessa puolestaan varmistetaan lyhyen aikavälin onnistuminen mm. suunnittelemalla parannuksia suorituskykyyn. Seitsemännessä vaiheessa vakiinnutetaan parannukset ja toteutetaan uusia muutoksia muuttamalla kaikki muutosvision kanssa yhteensopimattomat järjestelmät, rakenteet ja toimintaperiaatteet. Viimeisessä eli kahdeksannessa vaiheessa juurrutetaan uudet toimintatavat yrityskulttuuriin. Asiakas- ja tuottavuuskeskeisillä toimintamalleilla, runsaammalla ja paremmalla johtajuudella ja tehokkaammalla

asioiden johtajuudella saadaan aikaan parempia suorituksia. Uusien toimintatapojen sisällyttäminen yrityskulttuuriin saadaan aikaan mm. kehittämällä johtajuutta sekä tuomalla esiin uusien toimintamallien ja organisaation menestymisen väliset yhteydet.

2.2 Muutoksen suunnittelu

Muutosten ennakointi voi olla organisaatioiden kannalta vaikeaa, koska on yhä ongelmallisempaa arvioida mahdollisia tulevia muutoksia. Muutoksen suunnitteluun vaikuttaa se, onko muutos askelittain tapahtuva vai tapahtuuko se nopeasti tiettyinä päivinä vaikkapa organisaatioiden tai osastojen yhdistymisissä. Työyhteisön tulisi ottaa mahdollisimman paljon henkilöstöä mukaan suunnitteluun ja saada se näin sitoutumaan itse muutokseen. Näin saataisiin mahdollisimman monet ymmärtämään, mistä muutoksessa todella on kyse. Pekka Huumasen (2002, 299) mukaan johdon on hallittava prosessi eli tapa, jolla muutoksia viedään läpi, ja se kuinka ihmisten mukaanotto muutokseen tapahtuu. Lisäksi hän toteaa, että muutoksessa on hallittava sisältö eli se, mitä ollaan muuttamassa ja mitä uutta saadaan aikaan.

Viestinnän merkitystä muutoksen aikana ei pidä aliarvioida, koska ennakoiva ja rakentava muutosviestintä auttaa hallitsemaan muutostilanteiden kaikkia vaiheita. Valtiokonttorin Kaiku-palvelujen julkaisun Viesti Muutoksessa (2007, 4) mukaan aidon muutoksen mahdollistaa sen tavoitteiden ja uusien toimintatapojen riittävän yhtenäinen hyväksyntä. Muutos on helpompi toteuttaa, mikäli siihen osallistujat näkevät sen tuoman hyödyn (Outinen & Lempinen & Holma & Haverinen 1999,16). Henry Honkasen (2006, 351) mielestä on tärkeää kyetä näkemään rakenteellisten ratkaisujen vaikutusta ihmisten käyttäytymiseen organisaatiossa, kun siellä luodaan rakenteita, joiden kautta ihmiset joutuvat toimimaan ja työskentelemään uudella tavalla.

2.3 Muutoksen toteuttaminen

Petteri Kilpinen (2008, 206) kertoo, että muutos pitää nähdä prosessina, jonka kaikki yksityiskohdat on oltava mietittyinä. Muutoksella on onnistumisen mahdollisuus, kun jokaiselle vaiheelle on aikataulu ja vastuuhenkilö. Hänen mielestään muutos on usein liian harvojen henkilöiden käsissä. Kilpisen mukaan projektiryhmissä tulisi olla organisaation eri tasoilta ja osastoilta riittävä määrä henkilöitä, jotka kokevat muutoksen

omakseen ja sitoutuvat sen läpiviemiseen. Anneli Valpola (2004, 62) puolestaan kertoo, kuinka organisaatioiden yhteenmeno tukee mm. onnistunutta viestintää ja hänen mielestään on tärkeintä onnistua viestinnässä eli perustella ne mahdollisuudet, joita muutos tuo mukanaan. Jokaisen tulee ymmärtää muutoksen syyt ja ratkaisun päälinjat. (Valpola 2004, 62.) Saman seikan tärkeyttä korostaa myös Karri Kosonen ym. (1999, 10) todetessaan muutostarpeen käsittämisen sekä laajan ymmärtämisen olevan keskeistä hankkeen onnistumiselle.

Muutoksen läpivieminen edellyttää henkilöstön sitouttamista haluttuun muutokseen. On tärkeää käsitellä asioita yhdessä vuorovaikutteisesti. Henkilöstö on saatava tuntemaan muutos jollakin tavalla mielekkääksi oman toiminnan kannalta. Muutostilanteessa esimiesten rooli on erittäin suuri, koska he omalla johtamisellaan voivat vaikuttaa siihen, kuinka hänen alaisensa muutoksen kokevat.

Juha Arikoski ja Mikael Sallinen (2007,66) esittävät kolme kysymystä, joista keskustelemalla muutoksesta tulee ymmärrettävämpi, hallittavampi ja mielekkäämpi. Muutoksesta tulee ymmärrettävämpi, kun keskustellaan muutoksen tavoitteista, sisällöstä sekä aikataulusta. Muutoksesta tulee hallittavampi, kun keskustellaan muutoksen suunnittelusta, toteuttamistavasta ja työntekijä asemasta muutosta koskevassa päätöksenteossa. Muutoksesta tulee mielekkäämpi, kun keskustellaan muutoksen vaikutuksista työntekijän omasta näkökulmasta eli siitä kuinka muutos vaikuttaa mm. työuraan, nykyisen osaamisen hyödyntämiseen, arvoihin ja kuvaan itsestä työntekijänä. Lisäksi muutoksen mielekkyyttä voidaan heidän mielestään lisätä keskustelemalla muutoksen vaikutuksista työn näkökulmasta, eli muutoksen vaikutuksesta työn tavoitteisiin, ihmisten välisiin suhteisiin työssä ja käytännön toimintaan yleensä.

Valtiokonttori Kaiku-palvelujen julkaisussa Työhyvinvointi muutoksessa (2007, liite 2) todetaan seuraavaa:

Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi se on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Työyhteisön muutokset haastavat sekä johdon että koko henkilöstön. Muutoksessa luottamus, motivaatio ja työilmapiiri saattavat joutua koetukselle organisaation kaikilla tasoilla. Viestinnällä on suuri merkitys kehitystyössä ja muutoksen toteuttamisessa.

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Muutosjohtajuus on ihmisten johtamista muutosten keskellä. Kuitenkaan ei pidä missään vaiheessa unohtaa asioiden johtamisen merkitystä. Silloin kun onnistutaan ihmisten johtamisessa, voidaan olennaisesti pienentää muutosvastarintaa. Lisäksi hyvällä johtamisella voidaan helpottaa vanhojen toimintamallisen muuttamista uusiksi sekä juurruttaa muutos osaksi organisaatiokulttuuria. Johtajan tulee tietää haluttu muutos ja hänen tulee viestittää alaisilleen oma uskonsa muutokseen.

Muutoksen johtamisessa on huomioitava tekninen, hallinnollinen ja inhimillinen prosessi. Muutos ei etene samaan tahtiin eri osapuolten välillä organisaatiossa. Yrityksen johto saattaa odottaa nopeita tuloksia ja henkilöstö vasta totuttelee muutokseen. Edellä mainittu esimerkki kuvastaa hyvin johtamisen vaikeutta varsinkin muutostilanteissa. Organisaatioissa on yksilöitä, jotka hakevat jatkuvasti mahdollisuutta kehittää itseään, mutta on myös niitä, jotka eivät koe tyytyväisyyttä joutuessaan luopumaan totutuista toimintamalleista. Muutosprosessin aikana hyvällä johtamisella voidaan kehittää henkilöstön osaamista. Hyvään muutoksen johtamiseen kuuluu, että henkilöstö otetaan mahdollisimman varhain mukaan muutokseen. Antti Aron (2002, 69) mielestä olennaisin seikka organisaatiomuutoksen johtamisessa on se, että organisaatiossa tapahtuva muutos perustuu siellä työskentelevien ihmisten muuttumiseen ohjauksen avulla haluttuun suuntaan.

Viitalan (2002, 90) mukaan muutosjohtamisessa on kyse monen eritasoisen muutoksen aikaansaamisesta ja tukemisesta. Hänen mukaansa muutoksessa on neljä tasoa:

- Tiedon muutos, jossa vanhan tiedon korvaaminen uudella edellyttää laajaa perustelua ja toistamista.
- Asennemuutos, joka mahdollistuu mikäli yksilöt hyväksyvät muuttuneet tiedot ja pitävät niitä merkityksellisinä.
- Yksilön käyttäytymisen muutos, jota on huomattavasti vaikeampaa johtaa, koska ihmisten muutosvalmiudessa on eroja.
- Ryhmän käyttäytymisen muutos, jolloin kokonaisen ryhmän käyttäytyminen muuttuu vasta pitkän ajan jälkeen itse fyysisestä muutoksesta.

Jari Stenvall ja Petri Virtanen (2007, 12 - 17) ovat tarkastelleet muutosjohtamista ja heidän mukaansa nousee esille kolme perusajatusta muutosjohtamisesta seuraavasti:

Onnistunut muutosprosessin toteutus perustuu aina kriittiseen reflektioon. Reflektiolla Stenvall ja Virtanen (2007, 12) tarkoittavat sitä, että muutoksessa toimijoiden tulisi ymmärtää millaisesta muutoksesta on kysymys, heidän tulisi tietää missä muutoksen vaiheen toteutuksessa mennään sekä sitä, että toimijoiden tulisi kyetä kriittisesti tarkastelemaan omaa toimintaansa. Heidän mukaansa se on organisaation ja myös oman henkilökohtaisen toiminnan kriittistä tarkastelua, oppimiskokemuksiin tähtäämistä ja aiemman toiminnan kyseenalaistaminen.

Muutoksen tekeminen ei onnistu ilman avointa kommunikaatiota ja luottamusta.

Stenvall ja Virtanen (2007, 13) korostavat kommunikaation merkitystä organisaation toiminnassa. Työyhteisössä tulee viestiä avoimesti hyödyntäen erilaisia viestinnän keinoja luoden täten luottamusta niin organisaation sisällä kuin organisaatiosta ulospäin.

Tieto mahdollistaa muutoksen. Stenvallin ja Virtasen (2007, 15) mukaan muutoksen johtaminen on helpompaa, mikäli tieto perustuu luotettavaan tietoon ja näyttöön muutoksen tarpeesta. Tietoa tarvitaan myös itse muutoksen toteutuksesta sekä sen vaikutuksesta syntyviin positiivisiin vaikutuksiin.

Olennainen tekijä muutosjohtamisessa on sitoutuminen. Johdon ja esimiesten tulee olla itse sitoutuneita muutokseen saadakseen myös koko henkilöstön sitoutumaan muutokseen. Jokaisen esimiehen on saatava oma ryhmänsä sitoutumaan oman ryhmänsä toiminnan kehittämiseen ja tulevaan muutokseen.

4 VIESTINTÄ

Pauli Juuti & Petri Virtanen (2009, 104) kertovat kuinka viestinnän merkitystä työyhteisön muutostilanteissa ei voi olla korostamatta liikaa sen suuren merkityksen vuoksi. He toteavat kuinka viestinnän avulla organisaatiomuutoksia voidaan joko vauhdittaa tai hidastaa viestinnän sisällöistä ja keinoista riippuen. Eli epäonnistunut muutosviestintä voi muodostua ongelmaksi koko työyhteisölle. He toteavat myös kuinka muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa ja tähdentävät viestinnän avoimuuden, laadun ja määrän merkitystä muutoksen onnistumisessa (2009, 151).

Viestinnän on jatkuttava koko muutosprosessin ajan ja sen on oltava ehdottomasti vuorovaikutteista. Suurissa organisaatiomuutoksissa viestintä nousee keskeiseen asemaan, koska sen määrällä ja laadulla voidaan vaikuttaa muutoksen onnistumiseen. Henry Honkasen (2006, 370) mukaan on tärkeää tarjota tietoa ymmärrettävässä muodossa ja täten auttaa ihmisiä hahmottamaan kokonaisuutta ja näkemystä siitä kuinka asiat liittyvät toisiinsa. Onnistunut viestintä takaa jokaiselle organisaation jäsenelle yhtäläiset mahdollisuudet tiedon saamiseen. Samalla viestintä vähentää lisääntyneen tiedon myötä muutosvastarintaa. Ihmiset muuttavat toimintatapojaan ja sisäistävät viestin vasta, kun he kokevat, että heitä on kuunneltu. Pekka Mattilan (2011, 112 - 113) mukaan muutoskykyisen ja myönteisesti muutokseen suhtautuvaan organisaatiokulttuurin kehittyminen edellyttää, että työntekijät saavat riittävän kokonaiskuvan itse uudistuksesta sekä myös oman tehtäväkentän kannalta relevanttia täsmäviestintää.

Jari Salminen (2001, 70) toteaa kuinka myös johtaja tarvitsee avointa viestintää tietääkseen mitä organisaatiossa tapahtuu. Eli edellytyksenä on tiedon vapaa virtaus organisaation eri osien välillä. Salmisen (2001, 220) mukaan useat viestinnän ongelmat muutostilanteissa kulminoituvat keskijohdon esimiehiin, koska myös heihin kohdistuvat kaikki samat muospaineet kuin koko yritykseen ja sen henkilökuntaankin. Esimiehet joutuvat muuta organisaatiota nopeammin omaksumaan toimintaympäristöjen muutostilanteissa. Lisäksi heitä vaaditaan johtamaan itse muutosta. Myös Mattila (2011, 112) korostaa ratkaisevan tärkeäksi sen kuinka lähiesimiehet kykenevät purkamaan

ylempien organisaatiotasojen tuottamaan informaatiota ymmärrettävään muotoon ja tulkita sitä edelleen omien vastualueidensa kautta omille alaisilleen.

Arikoski ja Sallinen (2007, 91 – 92) kehottavat esimiehiä jakamaan tietoa. Arikoski ja Sallinen kertovat tästä esimerkin, kuinka jopa siitä voi tiedottaa, että mitään tiedotettavaa ei ole (2007, 91). Tällainen tiedottaminen voi rauhoittaa työntekijöitä ja sen avulla katkaistaan huhuilta siivet ja täten estetään turhien pelkojen syntyminen. Arikosken ja Sallisen mukaan ideaalinen tiedostustapa muutostilanteissa on runsas tiedonvälitys, kysymykset salliva avoin vuorovaikutus sekä henkilöstön ottaminen mukaan suunnittelun ja toteutukseen.

Mattilan (2011, 191) kuvauksen mukaisesti sisäisen muutosviestinnän välineitä ovat johdon tiedotustilaisuudet, joissa esitellään visio, tavoitteet sekä päälinjojen esittely kuin myös tilannekatsaukset. Lisäksi tulevat kysymykseen oman toiminnon kokoukset ja foorumit, joissa saadaan tarkempaa tietoa tavoitteista ja tehtävistä sekä tilanteesta yleisemmin lähinnä oman työn kannalta. Edellä mainittujen lisäksi muutosviestinnän välineiksi Mattila mainitsee Intranet-palvelujen uutiset, muut sisällöt, ryhmätyötilat sekä sähköpostin, joiden tehtävänä on antaa tietoa muutoksen uutisaiheista, päätöksistä, ohjeista, taustatiedoista sekä linkeistä lisätietoihin. Lisäksi henkilöstölehdissä on hyvä tiedottaa asioista varustaen ne esimerkeillä ja tarinoilla jopa humoristisesti. Mattilan mukaan kaksisuuntaisen viestinnän välineenä on hyvä käyttää keskustelu- ja kysymyspalstoja, jossa henkilöstö voi antaa kritiikkiä ja näin ollen vastarinta saadaan kanavoitua.

5 TYÖNTEKIJÄT MUUTOKSESSA

Muutosjohtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista muutostilanteessa. Mitä isompi muutos on, sitä isompi on vastarintakin. Muutostilanteissa henkilöstöllä nousee esiin voimakkaitakin tunteita, jotka ovat luonnollisia. Organisaatioiden työntekijöiden keskuudessa muutosvastaisuus on enemmän sääntö kuin poikkeus ja jokaisella henkilöllä on erilainen muutoksen sietokyky. Tämän vuoksi muutostilanteissa on tärkeää puhua koko muutoksen ajan myös rehellisistä tunteista. Kuitenkaan tunteiden ei pidä antaa hallita muutoksen läpivientiä. Muutosta vastustussyynä voi olla mm. tiedon puute, pelko tulevasta tuntemattomuudesta sekä pelko omien etujen menettämisestä. Muutosvastarinta henkilöstön keskuudessa voi olla Henry Honkasen (2006, 370) mukaan jossain tilanteessa tärkeitä, koska muutoksen vastustajat esittävät kriittisiä kysymyksiä ja näin pakottavat muutoksen tekijät ottamaan laajemmin huomioon erilaisia näkökulmia. Honkasen mielestä ongelmallisia ryhmiä ovat välinpitämättömät ja passiivisen myötämieliset, koska ne eivät välttämättä sitoudu muutostyöhön ja saattavat muodostaa ongelman muutosten toteutusvaiheessa.

Henkilöstön sitouttaminen muutokseen on tärkein keino saada organisaatio toimimaan haluttuun suuntaan. Sitouttamiseen lienee paras keino ottaa henkilöstö mukaan jo muutoksen suunnitteluvaiheessa. Myös rehellisellä viestinnällä on suuri merkitys muutosten eri vaiheiden käsittelyssä.

Muutosjohtamisella on todella suuri merkitys työntekijöille. Muutos vaikuttaa heidän jokapäiväiseen työskentelyynsä ja työhyvinvointiinsa niin itse muutoksen aikana kuin sen jälkeenkin. Muutoksen vastustaminen ja epäröinti ovat osa kaikkea muutosta. Muutostilanteessa henkilöt reagoivat muutoksiin aiempien kokemustensa mukaisesti ja jokainen meistä kokee muutokset eri tavalla. Muutostilanteessa työntekijät tarvitsevat tukea, varmuutta työn jatkuvuudesta ja omista vaikutusmahdollisuuksistaan muuttuvassa tilanteessa. Henkilöstön mukaanotto muutoksen kehittämiseen lienee paras muutosvastarinnan vähentämisen keino (Kosonen & Buharist & Kesäjärvi & Kymäläinen & Lehtonen & Salonen & Tanskanen 1999, 59). Muutostilanteessa koetut vaikutusmahdollisuudet vaikuttavat positiivisesti työntekijöihin sekä fyysisen että henkisen hyvinvoinnin näkökulman kannalta. Suomen Kuntaliiton julkaisussa (2002, 5) todetaan kuinka henkilöstön hyvinvoinnin, motivaation sekä toiminnan tuloksellisuuden

näkökulmasta muutoksen johtamisen keskeisiä tekijöitä ovat vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, osaamisen kehittämis- ja käyttömahdollisuuden, tavoitteiden selkeys, palautteen saanti sekä työn ja elämän hallinta.

Russel-Jones (2000,45) toteaa teoksessaan kuinka muutoksen suurimmat esteet ovat työntekijöiden vastarinta, johdon erimielisyys strategiasta, vääränlainen yrityskulttuuri, huono viestintä ja suunnittelu, riittämätön seuranta, johdon erimielisyys strategiasta sekä puutteellinen johtamistaito. Yhdessä nämä kaikki voivat hankaloittaa muutoksen läpiviemistä.

Muutos työyhteisössä voi olla työntekijälle myös mahdollisuus. Muutoksen yhteydessä yksilölle avautuu mahdollisuus niin halutessaan itsensä kehittämiseen. Samaa mieltä on myös Mattila (2008, 78) todetessaan kuinka lähes jokainen muutos voi olla jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuus oman osaamisen ja pätevyyden kehittämiseen. Mattilan mukaan uusi tilanne suorastaan velvoittaa jokaista arvioimaan ja kehittämään omia taitojaan. Mikäli työntekijä haluaa panostaa omaan kehittymiseensä, on muutostilanne siihen oiva mahdollisuus, koska muutostilanteet muokkaavat organisaatorakenteita. Organisaatiomuutosten yhteydessä saattaa työntekijöille avautua myös mahdollisuus tehdä mielenkiintoisempia työtehtäviä, joihin hänellä on edellytyksiä.

Arikoski ja Sallinen (2007, 16) ovat sitä mieltä, että esimies voi kehittää ryhmän muutosvalmiutta luomalla sellaiset puitteet, joissa jokaisella ryhmän jäsenellä on mahdollisuus laajentaa omaa osaamistaan sekä tietoisuutta muiden osaamisesta. Arikosken ja Mattilan näkemyksen mukaan toinen vahvistava tekijä ryhmän oppimisen vahvistamisessa on luottamus reiluuden toteutumiseen. Juuri muutostilanteessa luottamus reiluuteen edellyttää avointa tiedottamista, koska luottamuspula johtaa sekä ihmisten välisiin kiistoihin että toiminnan heikkenemiseen, koska tietojen vaihto ja toisten tukeminen asiakysymyksissä vähenee.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimuksen siis toteutti poliisiammattikorkeakoulu. Poliisin henkilöstöbarometri on poliisihallintoon kohdistuva kyselytutkimus, jonka avulla voidaan tutkia ja kehittää henkilöstön työhyvinvointia, johtamista ja organisaatioilmasto. Sen ensisijainen tavoite on käytännön henkilöstötyössä: henkilöstön työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittämisessä sekä hyvän työilmapiirin tukemisessa. Poliisin henkilöstöbarometrin tietosisältöjä on käytetty erilaisissa tutkimuksissa, poliisin tulosohjauksessa sekä osana johtamiskoulutusta.

Vuonna 2010 toteutetussa poliisin henkilöstöbarometrissa oli kysymyksiä yhteensä noin 200 kpl (liite 1). Tutkimuslupaa anoin ainoastaan Oulun poliisilaitoksen muuttujien osalta seuraaviin henkilöstöbarometrin osa-alueisiin:

- työyhteisön toimivuus ja sen alakysymys: työyhteisössäni kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin
- oma työ ja sitoutuminen
- esimiestyö ja johtaminen
- tyytyväisyys
- työn sisältö ja haasteellisuus
- poliisin hallintorakenneuudistuksen arviointi
- toimipaikkatiedot.

Kyseiset muuttajat valitsin opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti. Selvitän henkilöstön kokemuksia siitä kuinka heidät on todella huomioitu organisaation muutostilanteessa, onko heille tiedotettu muutoksen eri vaiheista sekä uuden organisaation johtamisen taso. Toteutetussa henkilöstöbarometrissä oli lukuisia kysymyksiä ja minun oli erittäin helppo rajata sieltä juuri ne aihealueet, joihin hain vastauksia opinnäytetyössäni.

7 TUTKIMUSTULOKSET JA NIIDEN ANALYSOINTI

Poliisin henkilöstöbarometri -tutkimuksessa poliisiammattikorkeakoulu lähetti yhteensä 350 sähköistä kyselyä Oulun poliisilaitoksen sekä sen palvelupisteiden ja poliisilaitosten työntekijöille. Siihen vastasi 284 työntekijää. Vastausprosentti nousi erittäin korkeaksi ja se oli 81 %. Juuri korkea vastausprosentti oli merkittävin syy, jonka vuoksi analysoin kyseistä tutkimusta.

Vastaukset esitetään prosenttiosuuksina. Vastaukset on eritelty vastaajan toimipaikan perusteella, jotta nähtäisiin onko toimipaikan sijainnilla merkitystä vastaajien näkemyksiin. Huomioitavaa on, että eri toimipaikkojen henkilöstömäärä vaihtelee huomattavasti. Oulun pääpoliisilaitoksella työskenteli vastaajista 210 henkilöä, Haukiputaan poliisiasemalla 38, Limingan poliisiasemalla 23 sekä Muhoksen ja Vaalan palvelupisteissä yhteensä 13 henkilöä kaikista vastanneista. Tarkempaa yksikköjakoa ei tutkimuksessa ole huomioitu, vaikka se olisi ollut mahdollista.

Toteutetussa poliisin henkilöstöbarometrissä kysymykset oli jaoteltu kahdeksaan eri ryhmään, joista valitsin pääasiassa poliisin hallintorakennemuutostukseen liittyviä tutkimusaineistoja. Poliisin hallintorakennemuutostukseen liittyviä kysymyksiä oli yhteensä 23. Näistä valitsin ne viisi kysymystä, joiden katsoin parhaiten vastaavan tutkimusongelmiini. Toinen osa-alue, josta valitsin tutkimustuloksia liittyi esimiestyöhön ja johtamiseen. Niistä valitsin sekä lähimmän että yksikön ylemmän johdon toimintaan liittyvät tutkimuskohteet vastaamaan tutkimusongelmaan siitä, kuinka tyytyväiset työntekijät ovat johtamiseen.

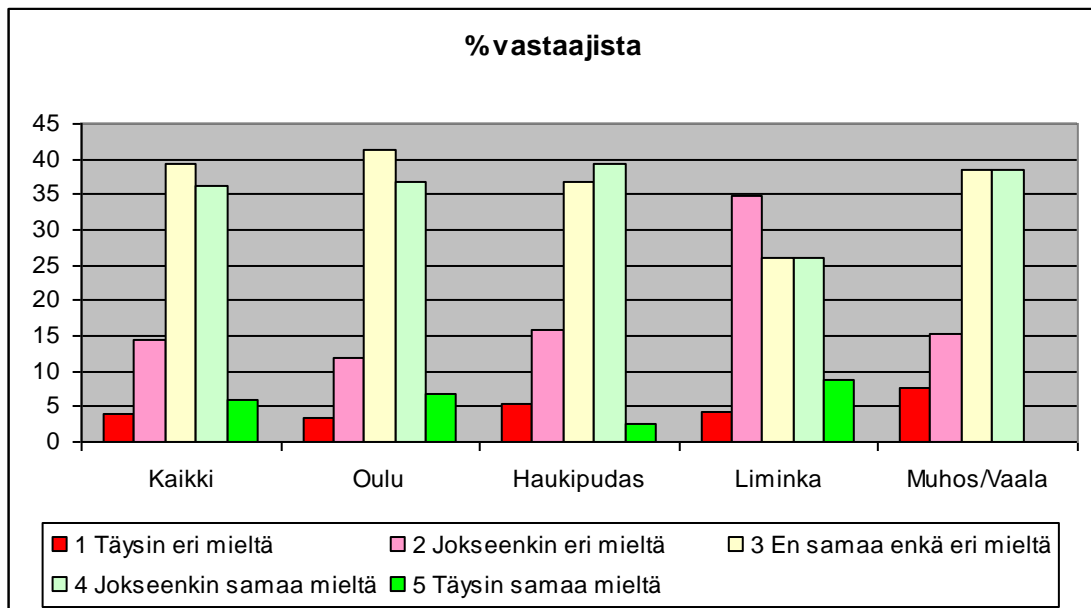
7.1 Tiedottaminen henkilöstölle

Poliisin barometrissä oli kysymys tiedottamisesta poliisin hallintorakennemuutoksesta. Tämän kysymyksen osalta sain suoraan vastaukseni opinnäytetyöni tutkimuskohteeseen siitä, onko uudistuksesta tiedotettu hyvin henkilöstölle. Kysymyksen arvot muodostuvat väittämään nähden seuraavasti:

1. Täysin eri mieltä
2. Jokseenkin eri mieltä
3. En samaa enkä eri mieltä
4. Jokseenkin samaa mieltä
5. Täysin samaa mieltä

Vastaajia oli pyydetty arvioimaan asteikolla 1-5 väittämää:

Poliisin hallintorakennemuutoksesta on tiedotettu hyvin henkilöstölle.

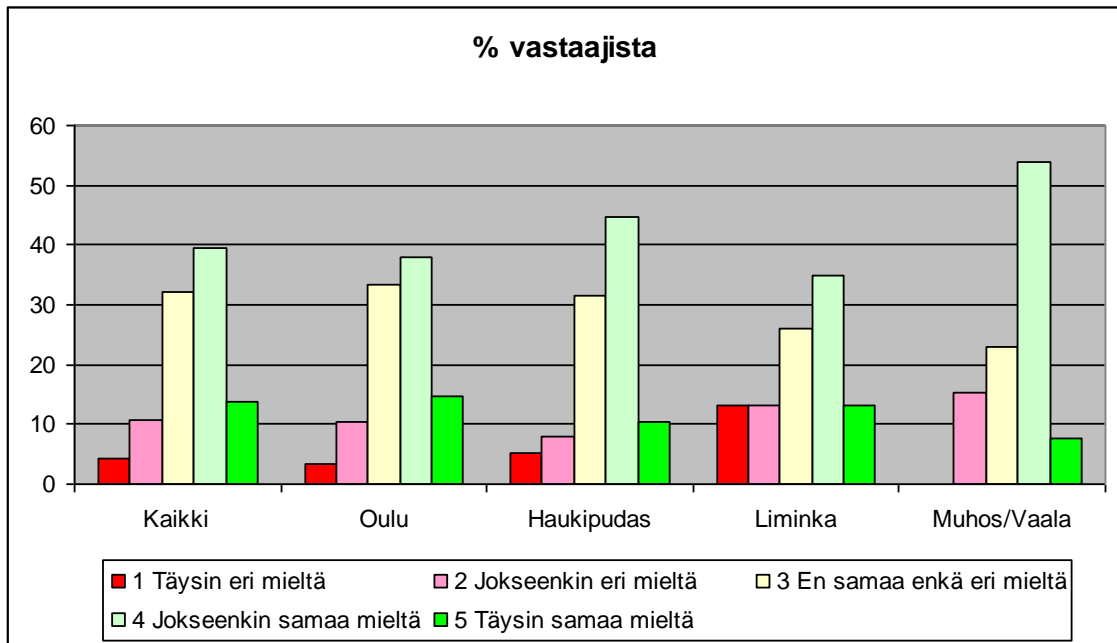


Kuva 3. Poliisin hallintorakennemuutoksesta on tiedotettu hyvin henkilöstölle.

Kuvasta 3 ilmenee, että vastaajista vajaa viidennes (18 %) oli täysin tai jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Hieman alle 40 % ei ollut väittämän kanssa samaa eikä myöskään eri mieltä. Noin 42 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että uudistuksesta on tiedotettu hyvin henkilöstölle. Toimipaikoittain Limingan vastaukset poikkesivat yleisesti ottaen muista yksiköistä, koska siellä oltiin selkeästi enemmän (40 % vastaajista) jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Huomioitavaa on, että Muhoksen ja Vaalan palvelupisteissä yksikään henkilö ei ollut samaa mieltä väittämän kanssa.

7.2 Poliisin hallintorakenneuudistuksen tavoitteet

Toisena tiedottamiseen liittyvänä kysymys liittyi olennaisesti edelliseen ja siinä kysyttiin, tietääkö henkilöstö, mitä poliisin hallintorakenneuudistuksella tavoitellaan. Vastaaajien tuli arvioida kyseistä väittämään samoin kuin edellisessä kohdassa arvoasteikolla 1 – 5.



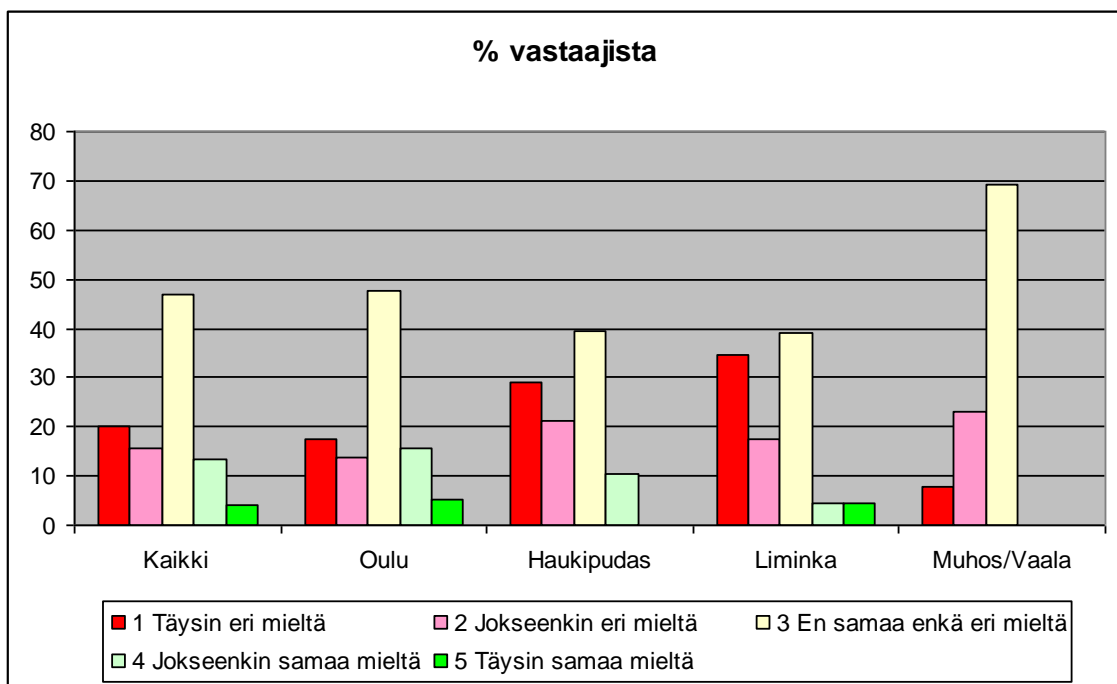
Kuva 4. Tiedän, mitä poliisin hallintorakenneuudistuksella tavoitellaan.

Kuvasta 4 ilmenee, että yli puolet (53 %) kaikista vastaajista tietää, mitä poliisin hallintorakenneuudistuksella tavoitellaan, koska he ovat jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Lähes kolmannes (32 %) ei ollut kyseisen väittämän kanssa samaa eikä myöskään eri mieltä. Täysin eri mieltä väittämän kanssa kaikista vastaajista oli ainoastaan 4 %. Selkeästi eniten eri mieltä oli Limingan poliisiaseman työntekijöistä 15 %:n osuudellaan vastaajista. Vastaava prosenttiosuus Oulun pääpoliisiaseman vastaajien keskuudessa oli ainoastaan 3 ja Vaalan ja Muhoksen palvelupisteissä 0.

7.3 Osallistuminen hallintorakenneuudistuksen toteutukseen

Kolmas poliisin hallintorakenneuudistukseen liittyvä ja tutkimukseeni valitsema kysymys liittyi omaan rooliin ja osallistumiseen. Tällä tutkimukseen valitsemallani kysymyksellä pyrin saamaan vastausta tutkimusongelmaani siitä, kuinka henkilöstö on huomioitu muutosprosessissa. Vastaajilta kysyttiin osallistumismahdollisuuksia hallintorakenneuudistuksen toteutukseen omassa yksikössään. Vastaajia pyydettiin arvioimaan samoin kuin edellisissä kohdissa asteikolla 1 – 5 väittämää:

Olen voinut osallistua hallintorakenneuudistuksen toteutukseen omassa yksikössäni.

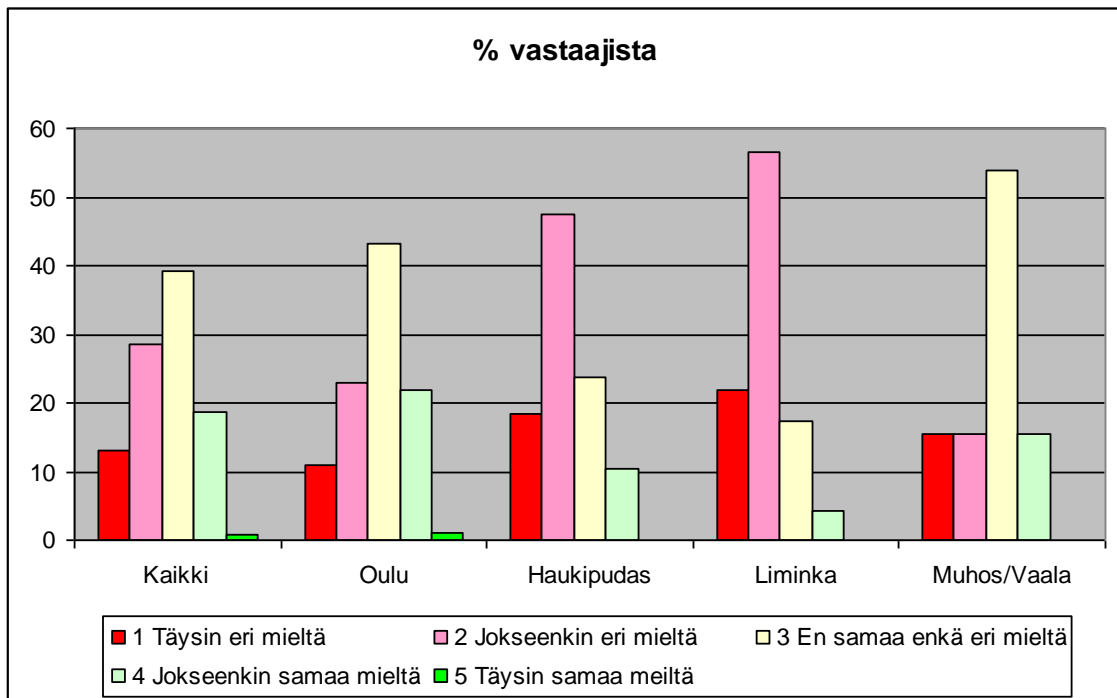


Kuva 5. Olen voinut osallistua hallintorakenneuudistuksen toteutukseen omassa yksikössäni.

Kuva 5 kertoo, kuinka 36 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Liki puolet (47 %) vastaajista ei ollut samaa eikä myöskään eri mieltä väittämän kanssa. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli vajaat 18 % vastaajista. Huomioitavaa on, ettei Vaalan eikä myöskään Haukiputaan toimipaikkojen vastaajista kukaan kokenut voineensa osallistua uudistuksen toteutukseen.

7.4 Henkilöstön huomioiminen

Myös neljäs tutkimukseeni valitsemani kysymys liittyi poliisin hallintorakenneuudistukseen ja sen alakysymykseen työntekijän omasta roolista ja osallistumisesta kyseiseen uudistumiseen nähden. Myös tässä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan samoin kuin edellisissä kohdissa asteikolla 1 – 5 väittämää: Henkilöstö on huomioitu hyvin tässä muutosprosessissa

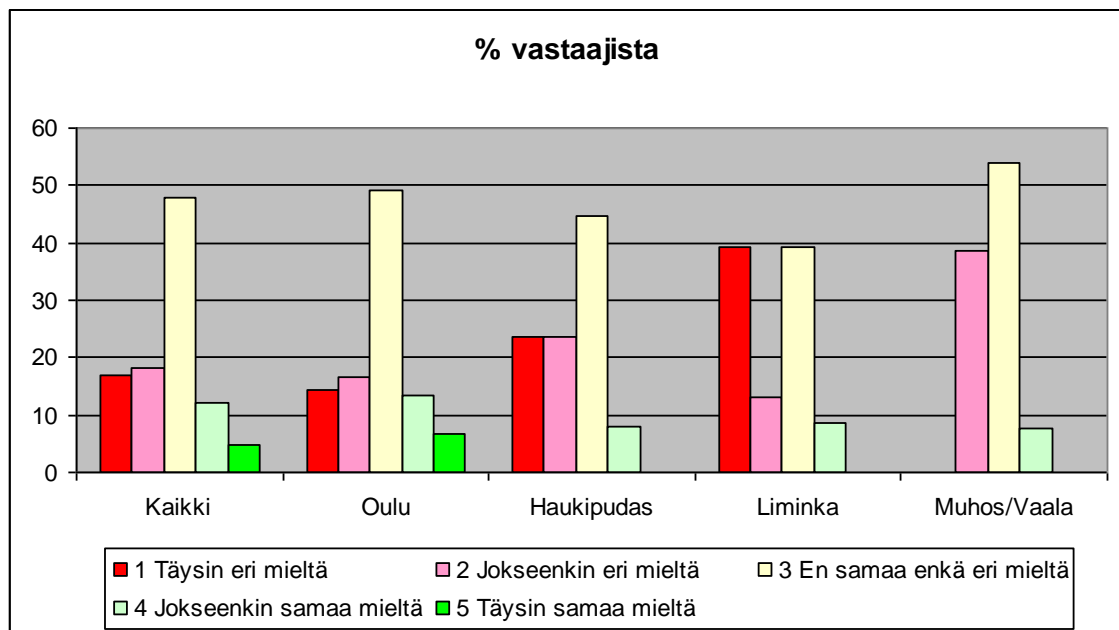


Kuva 6. Mielestäni henkilöstö on huomioitu hyvin tässä muutosprosessissa.

Kuvasta 6 ilmenee, että kaikista vastaajista on 13 % täysin eri mieltä väittämän kanssa ja selkeästi eniten näin vastaa vajaa neljännes (22 %) Limingan poliisiaseman työntekijöistä. Jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa on 29 % kaikista vastaajista ja eniten Limingan poliisiaseman työntekijöistä 57 %:n osuudellaan. Jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa on vajaa puolet (42 %) kaikista vastaajista, ääripäinä Limingan poliisiasema 79 % sekä Muhoksen ja Vaalan palvelupisteet 30 % vastaajista. Ainoastaan 1 % kaikista vastaajista oli täysin samaa mieltä siitä, että henkilöstö on huomioitu hyvin tässä muutosprosessissa. Jokseenkin samaa mieltä väitteen kanssa oli vajaa viidennes (19 %) kaikista vastaajista.

7.5 Henkilöstön kuuleminen

Poliisin hallintorakenneuudistukseen liittyvä kysymys, joka oli sisällytetty oma rooli ja osallistuminen – osioon, vastasi opinnäytetyön ongelmaan henkilöstön huomioimisesta. Vastaaajia oli, samoin kuin aiemmissa esittämissäni kysymyksissä, pyydetty ottamaan kantaa väittämään, kuinka työntekijä kokee tulleensa kuulluksi oman työnsä organisoinnissa hallintorakenneuudistuksen aikana.



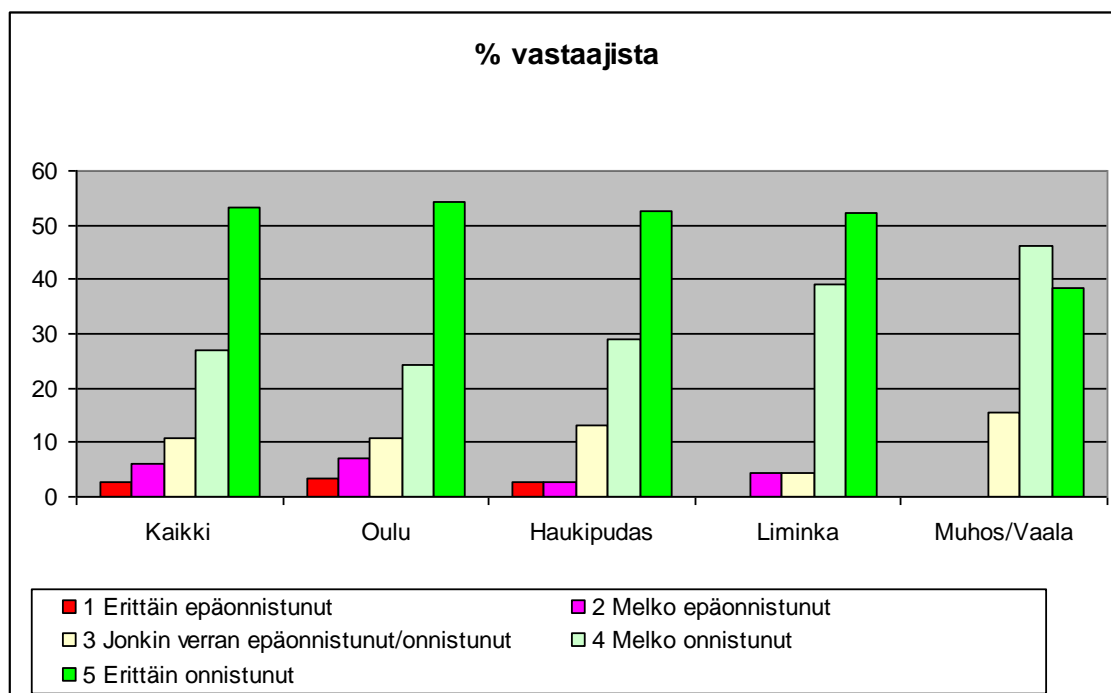
Kuva 7. Koen tulleeni kuulluksi oman työni organisoinnissa osaksi uutta hallintorakennetta.

Kuvasta 7 ilmenee, kuinka 5 % kaikista vastaajista kokee tulleensa kuulluksi oman työnsä organisoinnissa ja he kaikki työskentelevät pääpoliisilaitoksella Oulussa. Jokseenkin kuulluksi kokee kaikista vastaajista tulleensa 12 %. Puolestaan vajaa viidennes (17 %) kaikista vastaajista ei ollut kokenut tulleensa kuulluksi oman työnsä organisoinnissa. Suurin joukko (39 %), joka ei ollut kokenut tulleensa oman työnsä organisoinnissa, työskentelee Limingan poliisiasemalla. Jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli myös lähes viidennes (18 %). Ei samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa oli selkeästi lähes puolet (48 %) kaikista työntekijöistä ja Muhoksen ja Vaalan palvelupisteissä yli puolet (54 %).

7.6 Lähimmän esimiehen johtaminen

Kysymys lähimmän esimiehen johtamisesta antaa vastauksia opinnäytetyön ongelmaan, kuinka tyytyväistä henkilöstö on johtamiseen. Vastajia oli myös pyydetty arvioimaan lähimmän esimiehen onnistumista johtamisessa kokonaisuudessaan. Lähimmällä esimiehellä tarkoitettiin henkilöä, jonka kanssa vastaaja käy tulos- ja kehityskeskustelut. Vastajalla oli valittavanaan seuraavat vaihtoehdot:

1. Erittäin epäonnistunut
2. Melko epäonnistunut
3. Jonkin verran epäonnistunut/jonkin verran onnistunut
4. Melko onnistunut
5. Erittäin onnistunut.



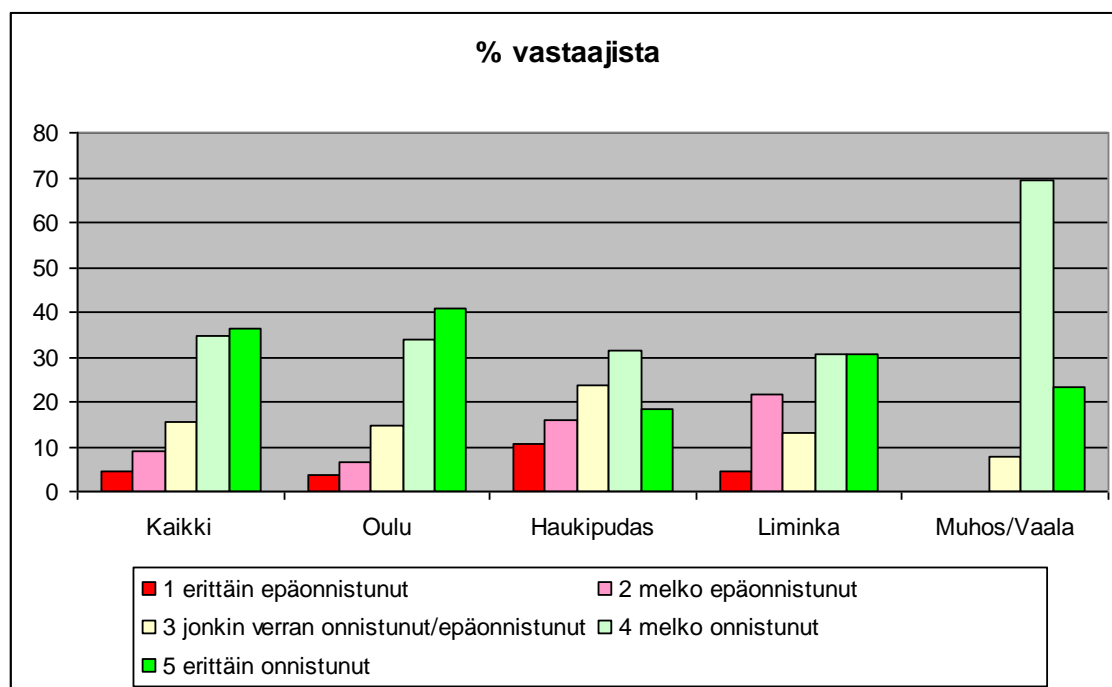
Kuva 8. Lähimmän esimiehen onnistuminen johtamisessa kokonaisuudessaan.

Kuvasta 8 käy ilmi, kuinka kaikista vastaajista 80 % piti lähimmän esimiehen johtamista joko erittäin tai melko onnistuneena. Näistä vastaajista yli puolet (53 %) piti sitä erittäin onnistuneena. Eri yksiköiden välillä ei selkeitä eroja myönteisesti lähimmän esimiehen johtamiseen suhtautuneiden vastausten välillä ilmennyt. Muhoksen/Vaalan palvelupisteiden vastaajista kuitenkin alle puolet (38 %) piti sitä erittäin onnistuneena ja puolestaan melko onnistuneena lähes puolet (46 %). Erittäin epäonnistuneeksi

lähimmän esimiehen onnistumista johtamisen koki ainoastaan 3 % kaikista vastaajista ja yksikään näistä vastaajista ei työskennellyt Muhoksen tai Vaalan palvelupisteissä eikä Limingan poliisiasemalla.

7.7 Ylemmän johdon toiminta

Lähimmän esimiehen toiminnan lisäksi henkilöstöltä oli pyydetty arvioita ylemmän johdon toiminnasta. Ylemmällä johdolla kyselyssä tarkoitettiin poliisilaitoksen päällikköä, apulaispäällikköä sekä tulosityksiköiden johtoa. Arvioinnin kohteena oli koko ylemmän johdon toiminta yhtenä kokonaisuutena. Arviointiasteikot olivat samat kuin lähimmän esimiehen johdon arvioinnissa edellä.



Kuva 9. Ylemmän johdon toiminta viraston johtamisessa kokonaisuudessaan.

Kuvasta 9 on havaittavissa kuinka lähes $\frac{3}{4}$ (71 %) kaikista vastaajista piti ylimmän johdon toimintaa johtamisessa kokonaisuudessaan joko melko tai erittäin onnistuneena ja puolestaan 14 % erittäin tai melko epäonnistuneena. Haukiputaan (27 %) ja Limingan (26 %) poliisiaseman työntekijöistä koki ylemmän johdon toiminnan melko tai erittäin epäonnistuneeksi selkeästi enemmän kuin kaikki vastaajat keskimäärin. Muhoksen ja Vaalan palvelupisteistä kukaan ei ollut kokenut ylemmän johdon toimintaa epäonnistuneeksi ja niiden työntekijät kokivat ylemmän johdon toiminnan melko onnistuneeksi selkeästi enemmän kuin kaikki vastaajat yhteensä kun 69 % vastaajista oli sitä mieltä.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Laajalla kirjallisuuskatsauksella perehdyin teoriaan itse muutoksesta, sen suunnittelusta, toteuttamisesta ja johtamisesta muutoksen aikana ja sen jälkeen. Tutkimukseni tavoitteena oli siis selvittää Oulun poliisilaitoksen henkilöstön kokemuksia siitä kuinka heidät on huomioitu toteutetussa poliisin hallintorakenneuudistuksessa. Tutkimuksen toteuttaminen oli erittäin mielekästä, koska työskentelen itse kyseisessä tutkitussa organisaatiossa. Toisaalta oli vaikea pitää omat näkemykseni erillään tutkimustuloksista.

Merkittävä seikka onnistuneen muutoksen aikaansaamisessa on tiedottaminen. Tiedottamisessa hallintorakenneuudistuksen aikana lähes puolet henkilökunnasta katsoi tiedotuksen onnistuneen. Ainoastaan alle 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että uudistuksesta ei ole tiedotettu hyvin henkilöstölle. Tutkimustulosten perusteella voidaan katsoa, että tiedottamisessa on onnistuttu koska vain pieni vähemmistö Oulun poliisilaitoksen henkilöstöstä ei tiennyt mitä hallintorakenneuudistuksella tavoitellaan.

Onnistuneella tiedottamisella organisaation johdolla on ollut mahdollisuus saada työntekijät mukaan muutokseen, koska työntekijät ovat tienneet mitä muutoksella on haluttu saada aikaan ja mitä mahdollisuuksia se tuo mukanaan. Tutkimuksessa ilmeni, että nykyisen Limingan poliisiaseman työntekijöiden vastaukset poikkesivat kielteisyydellään muiden palvelupisteiden vastauksista selkeästi tiedottamisen suhteen. Entiseen Limingan kihlakuntaan kuuluneiden Vaalan ja Muhoksen palvelupisteiden vastaukset eivät kuitenkaan poikenneet samoin kuin Limingan vastaukset, joten tutkimusta olisi ollut mielenkiintoista laajentaa, resurssien niin salliessa, tarkempien syiden selvittämiseen.

Toinen merkittävä asia onnistuneen muutoksen aikaansaamisessa on sitouttaminen. Tutkimustulosten perusteella Oulun poliisilaitoksella sitouttaminen ei ollut avaintekijä muutoksen toteuttamisessa, koska vain alle viidennes henkilöstöstä kokee voineensa osallistua hallintorakenneuudistuksen toteutukseen omassa yksikössään. Tätä seikkaa tukee tutkimustuloksissa ilmennyt tulos, jonka mukaan alle viidennes henkilöstöstä tulee tullessaan kuulluksi oman työnsä organisoinnissa osaksi uutta hallintorakennetta. Samaa seikkaa tukee se, että vain viidennes vastaajista oli sitä mieltä, että henkilöstö on huomioitu hyvin muutosprosessissa.

Poliisin hallintorakennemuutos on toteutettu ja tutkimuksessa selvitin sitä, kuinka henkilöstö suhtautuu uuden jo toimintansa aloittaneen organisaation johtamiseen. Tutkimustuloksista ilmenee, että kaiken kaikkiaan henkilöstö on tyytyväistä sekä lähimmän esimiehen että myös ylemmän johdon johtamiseen. Kaiken kaikkiaan esimiestyöhön ollaan tyytyväisiä. Itse tutkimuksessa ei selvitetty johtamista muutoksen eri vaiheiden aikana mutta tyytyväisiä kuitenkin ollaan johtamiseen muutoksen jo tapahduttua. Voidaan siis päätellä, että esimiehet ovat onnistuneet johtamisessaan ja näin he ovat onnistuneet omalla johtamisellaan vaikuttamaan siihen, kuinka muutos alaisten keskuudessa on kaiken kaikkiaan koettu.

Tutkimus antoi vastaukset kysymyksiini, joihin etsin vastauksia. Johtopäätöksenä voin tiivistettynä esittää seuraavaa:

- Henkilöstölle on tiedotettu riittävästi muutoksesta sen eri vaiheissa
- Henkilöstä ei ole huomioitu riittävän hyvin muutosprosessissa
- Henkilöstö on tyytyväistä sekä lähimmän esimiehen että ylemmän johdon johtamiseen.

Poliisissa on tällä hetkellä menossa poliisin hallintorakennemuutoksen 3. vaihe, jonka aikana poliisilaitosten määrä tulee jälleen alenemaan ja täten yksikkökoot suurenemaan. Julkisuuteen annettujen tietojen mukaan Suomeen jää seuraavan uudistuksen jälkeen 6 – 10 poliisilaitosta. Lisäksi suunnitelmissa on lakkauttaa liikkuva poliisi ja liittää se poliisilaitosten toimintaan kiinteästi. Uudistus on tarkoitus toteuttaa vuoden 2014 aikana. Toivottavasti poliisilaitosten johto on jo kokenutta ja osaavaa johtamaan oikealla tavalla tulevaa uudistusta ja mahdollisista tehdyistä virheistä toteutetun muutoksen aikana on otettu opiksi eikä niitä enää toisteta. Myös poliisissa on muutoksesta tullut pysyvä olotila, johon niin johdon kuin työntekijöidenkin on sopeuduttava.

LÄHTEET

Painetut

- Ahola, Anja 2007. Lomaketutkimusprosessi 47 - 72. Teoksessa Viinamäki, Leena & Saari, Erkki (toim.) 2007. Polkuja soveltavaan yhteiskunta-tieteelliseen tutkimukseen. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Arikoski, Juha & Sallinen, Mikael 2007. Vastarinnasta vastarannalle: johda muutos taitavasti. Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Aro, Antti 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen Muutos. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Haveri, Arto & Majoinen, Kaija 2002. Muutosprosessit ja johtajuus – kuinka kunnat yhdistyvät. Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki.
- Honkanen, Henry 2006. Muutoksen agentit: Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Prima, Helsinki.
- Huuhtanen, Pekka 2002. Muutoksen toteutus työyhteisössä 296 – 305. Teoksessa Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala.
- Juuti, Pauli & Virtanen Petri 2009. Organisaatiomuutos. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Kilpinen, Petteri 2008. Liekeissä! Miten johtaja inspiroi ihmiset syttymään muutokselle. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Kosonen, Karri & Buhanist, Paul & Kesäjärvi, Sami & Kymäläinen, Pasi & Lehtonen, Tomi & Salonen, Jarmo & Tanskanen, Tiina 1999. Muutoksen etulinjassa: Kirja kehittämiseen. Karisto, Hämeenlinna.
- Kotter, J 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Rastor, Helsinki.
- Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toimittajat) 2002. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Vammalan Kirjapaino Oy.
- Mattila, Pekka 2011. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Solver palvelut Oy, Kouvola.
- Outinen, Maarit & Lempinen, Kristiina & Holma, Tupu & Haverinen, Riitta 1999. Seitsemän laatupolkua. Vaihtoehtoja laadunhallintaan sosiaali- ja terveydenhuollossa. Suomen kuntaliitto, Helsinki
- Salminen, Jari 2001. Johtamisviestintä: Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Kauppakaari, Helsinki.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007.

Muutosta johtamassa. Edita, Helsinki.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot.

WS Bookwell Oy, Juva.

Viinamäki, Liisa ja Saari Erkki (toimittajat) 2007. Polkuja soveltavaan

yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Gummerus, Jyväskylä.

Viitala, Riitta 2002. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet.

Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä

Painamattomat

Oulun poliisilaitos 2009. Toiminta-alue. Luettu 15.3.2009

[http://www.poliisi.fi/poliisi/oulu/home.nsf/files/toiminta-
aluekarttapienempi2009/\\$file/toiminta-aluekarttapienempi2009.jpg](http://www.poliisi.fi/poliisi/oulu/home.nsf/files/toiminta-aluekarttapienempi2009/$file/toiminta-aluekarttapienempi2009.jpg)

Oulun poliisilaitos 2009. Organisaatio 1.1.2009 alkaen. Luettu 15.3.2009.

[http://www.poliisi.fi/poliisi/oulu/home.nsf/files/pages/8B6BED204047FD
A7C2257506003B0912?opendocument](http://www.poliisi.fi/poliisi/oulu/home.nsf/files/pages/8B6BED204047FDA7C2257506003B0912?opendocument)

Oulun poliisilaitos 2009. Oulun liikenneturvallisuuskeskus. Luettu 15.3.2009.

[http://www.poliisi.fi/poliisi/oulu/home.nsf/files/pages/OF3FA5EB479E10
F2C2257506003BB221?open document](http://www.poliisi.fi/poliisi/oulu/home.nsf/files/pages/OF3FA5EB479E10F2C2257506003BB221?open%20document)

Sisäasiainministeriö 2007. Poliisin hallintorakenne uudistuu. Luettu 12.1.2009.

[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/46f002a0faaaa630c22573
9b002b873f/\\$file/tiina%20er%C3%A4nk%C3%B62022.11.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/46f002a0faaaa630c225739b002b873f/$file/tiina%20er%C3%A4nk%C3%B62022.11.pdf)

Sisäasiainministeriön julkaisut 11/2007. Poliisin hallintorakenteen kehittämistyöryhmän väliraportti. Luettu 11.5.2008.

[http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/8C86277BB3316FB8C2257282
003D51A4/\\$file/11-2007.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/biblio.nsf/8C86277BB3316FB8C2257282003D51A4/$file/11-2007.pdf)

Sisäasiainministeriön päätös poliisilaitosten ja niiden palvelutoimistojen sijainnista, 2007. Luettu 11.5.2008.

[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/e6f0e1316ad93de5c2257
3990043385f/\\$file/sm%20p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%20
15.11.2007.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/e6f0e1316ad93de5c22573990043385f/$file/sm%20p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s%2015.11.2007.pdf)

Sisäasiainministeriön tiedotteet 2006. Luettu 11.5.2008.

[http://www.intermin.fi/intermin/bulletin.nsf/PFBD/4B4F28E446685D52C
2571CE00405C09](http://www.intermin.fi/intermin/bulletin.nsf/PFBD/4B4F28E446685D52C2571CE00405C09)

Sisäasiainministeriön tiedotteet 2007. Luettu 11.5.2008.

[http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/ABD59D4616B23399C2
2571DB00431B85](http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/ABD59D4616B23399C22571DB00431B85)

Sisäasiainministeriön tiedotteet 2007. Vuoden2009 alusta paikallispoliisitoimintaa hoitaa 24 poliisilaitosta. Luettu 11.5.2008.

[http://www.intermin.fi/intermin/bulletin.nsf/PFBD/387F38830380D608C
225739400234161](http://www.intermin.fi/intermin/bulletin.nsf/PFBD/387F38830380D608C225739400234161)

Sisäasiainministeriön tiedotteet 2008. SM-2007-03275/Ty-21. Luettu 11.5.2008.

[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/b8bc1a986271bbb6c225746c002e28a5/\\$file/johtorakenne_vahvistaminen_14012008.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/b8bc1a986271bbb6c225746c002e28a5/$file/johtorakenne_vahvistaminen_14012008.pdf)

Suomen Kuntaliitto 2002. Kunnallisen henkilöjohtamisen käsikirja. Strategian toimeenpano mahdollistuu johdon ja henkilöstön välisellä kaksisuuntaisella viestinnällä. Luettu 14.5.2008.

http://kunnat.net/product_details.php?p=110

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Viesti muutoksessa. Opas johdolle ja esimiehille. Helsinki 2007. Luettu 15.3.2009.

<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?contentid=21640>

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. Työhyvinvointi muutoksessa. Helsinki 2007.

Luettu 4.5.2009.

<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?contentid=21640>

Valtioneuvoston periaatepäätös. Luettu 11.5.2008.

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/02_henkilostohallinnon_asiakirjat/01_lait_ja_asetukset/20060323Valtio/name.jsp

TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS, TYÖIMAPIIRI JA SITOUTUMINEN

- työyhteisön toimivuus
 - Työyhteisössäni työkuormitus jakautuu oikeudenmukaisesti
 - Työyhteisössäni ihmiset saavat toistensa tukea ja apua sitä tarvittaessa
 - Työyhteisössäni käytetään hyvin hyödyksi henkilöstön tietoja, taitoja ja kokeneisuutta
 - Työyhteisössäni tärkeät asiat hoidetaan ajoissa ja päätökset tehdään ripeästi
 - Työyhteisössäni kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin asioihin
 - Työyhteisössäni vaikeitakaan asioita ei haudata tai lakaista maton alle, vaan niihin tartutaan rohkeasti
 - Työyhteisössäni tiedonkulku on avointa ja kattavaa

- työilmapiiri
 - Huono yhteishenki, töihin on ikävä tulla/hyvä yhteishenki, töihin on mukava tulla
 - Ei keskinäistä luottamusta/vahva keskinäinen luottamus
 - Kehittämiskielteinen, uusia toimintamalleja ei omaksuta/
/kehittämismyönteinen, uusia toimintamalleja etsivä

- oma työ ja sitoutuminen
 - Työni ja työtehtäväni ovat kiinnostavia ja innostavia
 - Voin mielestäni vaikuttaa riittävästi työni sisältöön
 - Tunnen, että työpanostani arvostetaan työyhteisössäni
 - Työskentelen mielelläni tässä työyhteisössä
 - Olen henkilökohtaisesti sitoutunut työhöni
 - Koen työtehtäväni mielekkäiksi

ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN

- lähimmän esimiehen toiminta
 - Auttaa minua ymmärtämään mikä työssäni on keskeistä; eli mihin tehtäviin minun pitää työssäni ensisijaisesti keskittyä
 - Innostaa minua toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti työssäni
 - Kertoo selkeästi, mitä hän minulta kulloinkin odottaa
 - Suunnittelee ja organisoii hyvin työyhteisentyöt
 - Huolehtii alistensa jaksamisesta
 - Luo yksikköömme hyvää työn tekemisen henkeä
 - Kuuntelee minua ja tarjoaa minulle apuaan ja tukeaan kun sitä tarvitsen
 - Auttaa minua kasvamaan työntekijänä ja kehittymään työntekijänä ja kehittymään oman työni ammattilaisena
 - Edistää poliisin yhteisiä arvoja ja niiden mukaista toimintaa
 - Osoittaa meille kaikille työmme merkityksen osana suurempaa kokonaisuutta
 - Lähimmän esimiehen onnistuminen johtamisessa kokonaisuudessaan

- yksikön ylemmän johdon toiminta
 - Viraston tai laitoksen toimintalinjojen vetämisessä
 - Viraston tai laitoksen työmenetelmien ja toimintatapojen kehittämisessä
 - Innostavan ja kannustavan työilmapiirin rakentamisessa
 - Henkilöstön työhyvinvoinnin ja jaksamisen varmistamisessa
 - Tuloksia aikaansaavan toimintakulttuurin luomisessa
 - Viraston tai laitoksen johtamisessa kokonaisuudessaan

- tavoitteiden asettaminen, arviointi ja palaute
 - Tiedän oman yksikkönä tulostavoitteet
 - Työlleni on määritelty selkeät tulostavoitteet
 - Tiedän mistä olen vastuussa
 - Saan riittävästi palautetta työni tuloksista

- tulos- ja kehityskeskustelut
 - Oletko käynyt tulos- ja kehityskeskusteluja viimeksi kuluneen vuoden aikana?

- Laadittiinko sinulle tulos- ja kehityskeskustelun pohjalta henkilökohtainen kehittämissuunnitelma?
- Jos vastasit kyllä edelliseen, onko laadittua kehittämissuunnitelmaan noudatettu?
- Kuinka hyödyllisinä pidät käymiäsi tulos- ja kehityskeskusteluja?

TYÖYHTEISÖN RISTIRIIDAT JA NIIDEN RATKAISUTAVAT

- työyhteisön sisäiset ristiriidat, kuinka paljon työyhteisössäsi esiintyy mielestäsi seuraavia ristiriitoja, eriarvoisuutta tai syrjintää
 - Esimiesten ja alaisten välisiä ristiriitoja
 - Eri henkilöstö- ja ammattiryhmien välisiä ristiriitoja
 - Työmenetelmiä ja tehtävien suorittamistapaa koskevia ristiriitoja
 - Töiden ja tehtävien jakoa koskevia ristiriitoja
 - Tavoitteita ja eri tehtävien tärkeyttä koskevia riitoja
 - Vastuuta ja valtaa koskevia ristiriitoja
 - Työntekijöiden selvästi eriarvoista kohtelua
 - Sukupuolten välistä eriarvoisuutta tai syrjintää
 - Tiettyjen henkilöiden persoonasta johtuvia ristiriitoja
 - Ikään perustuvaa eriarvoisuutta tai syrjintää
 - Työpaikkakiusaamista tai ”simputusta”
 - Kielteistä kilpailua
- syrjintä ja kiusaaminen
 - Koetko, että sinua kohdellaan eriarvoisesti tai syrjivästi työyhteisössäsi?
 - Koetko olevasti henkisen väkivallan tai kiusaamisen kohteena työyhteisössäsi?
- ristiriitojen ratkaisutavat, mikä seuraavista toimintatavoista kuvaa mielestäsi parhaiten sitä, miten esille nousseita ristiriitoja ja jännitteitä pyritään sinun työyhteisössäsi yleensä ratkaisemaan?
 - Tapa1: Yhteistyö, yhteinen ideointi, ristiriidat ylittävien uusien toimintamallien tai vaihtoehtojen etsiminen.
 - Tapa 2: Ristiriitoja koskevien kompromissien, sovittelu- ja neuvotteluratkaisujen etsiminen.

- Tapa 3: Ristiriitojen käsittelyn siirto työyhteisön ulkopuolelle, esim. ylempien esimiesten, luottamuselinten tai esimiesviraston ratkaistavaksi.
- Tapa 4: Ristiriitojen ratkaisu esimiesten toimesta yksipuolisesti virkakäskyjen tai määräysten avulla.
- Tapa 5: Esille nousseiden ristiriitojen vähättely ja kieltäminen tai niiden ”maton alle lakaisu”.
- Tapa 6: Työyhteisössä ei ole ristiriitoja.

TYÖTYTYTYVÄISYYS JA TYÖPAIKAN VAIHTAMISEN AIKOMUKSET

- työtyytyväisyys, miten tyytyväinen olet...
 - esimiehesi antamaan tukeen työhösi liittyvissä kysymyksissä ja työnteon edellytysten luonnissa
 - töiden yleiseen organisointiin työyhteisössäsi
 - palautteen saantiin työtuloksistasi, ammatinhallinnastasi ja työssä kehittämisestäsi
 - oikeudenmukaisuuteen ja inhimilliseen kohteluusi työyhteisösi esimiesten ja johdon taholta
- työn sisältö ja haasteellisuus, miten tyytyväinen olet...
 - Tulos- ja muiden työtavoitteidesi selkeyteen?
 - Työsi itsenäisyyteen ja mahdollisuuksiisi vaikuttaa työsi sisältöön?
 - Työsi haastavuuteen?
 - Työsi innostavuuteen ja työssäsi kokemaasi työn iloon?
- palkkaus, miten tyytyväinen olet...
 - Palkkauksesi perusteiden selkeyteen ja ymmärrettävyyteen?
 - Palkkaukseesi suhteessa työsi asettamaan vaativuuteen?
 - Palkkauksesi muuttumiseen työsuorituksen muutoksen myötä?
 - Palkkauksesi oikeudenmukaisuuteen?
- kehittymisen tuki, kuinka tyytyväinen olet...
 - Uralla etenemiseesi ja sen tukemiseen työyhteisössäsi?
 - Työpaikkakoulutusmahdollisuuksiisi ja muihin työyhteisösi tarjoamiin osaamisesi konkreettisiin kehittämistoimenpiteisiin?

- työilmapiiri ja yhteistyö, kuinka tyytyväinen olet...
 - Työyhteisösi sisäisen yhteistyöhön ja työilmapiiriin?
 - Oikeudenmukaiseen ja inhimilliseen kohteluusi työtovereidesi taholta?
 - Osaamisesi ja työpanoksesi arvostukseen työyhteisössäsi?
 - Sukupuolten tasa-arvon toteutumiseen työyhteisössäsi?

- työolot, kuinka tyytyväinen olet...
 - Mahdollisuuksiisi yhdistää työ- ja yksityiselämä?
 - Työpaikkasi varmuuteen nyt ja tulevaisuudessa?
 - Jaksamisesi ja energisyyteesi?
 - Työtiloihisi ja työvälineisiisi?

- tiedonkulku, kuinka tyytyväinen olet...
 - Työyhteisösi sisäiseen viestintään ja tiedonkulkuun?
 - Työyhteisösi avoimuuteen asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa?

- työnantajakuva, kuinka tyytyväinen olet...
 - Työnantajasi julkikuvaan hyvänä työnantajana?
 - Arvojen selkeyteen ja ymmärrettävyyteen?
 - Arvojen toteutumiseen käytännössä?

- työpaikan vaihtamisen aikomukset
 - Oletko halukas lähtemään henkilökiertoon?
 - Oletko nykyiseen työpaikkaasi niin tyytymätön, että olet aikeissa vaihtaa työpaikkaa?

TYÖKYKY, TERVEYS, STRESSI JA PÄIHTEET

- työkyky ja terveys

Millaisiksi arvioit seuraavien asioiden tilan tällä hetkellä

 - Terveytesi?
 - Työkykysi työsi ruumiillisten vaatimusten kannalta?
 - Työkykysi työsi henkisten vaatimusten kannalta?
 - Millaisen pidät työkykyäsi kaiken kaikkiaan tällä hetkellä?

- Uskotko, että terveytesi puolesta pystyisit työskentelemään nykyisessä ammatissasi kahden vuoden kuluttua?

- stressitekijät

Arvioi, kuinka paljon seuraavat asiat rasittavat sinua työtehtäviesi hoidossa tällä hetkellä

- jatkuva kiire ja ruuhkat
- ajoittaiset työruuhkat
- omien päätösten ja toimenpiteiden juridinen vastuu
- se, etten ehdi tehdä töitä niin hyvin ja huolellisesti kuin haluaisin
- en voi suunnitella kunnolla työtäni, koska kiireelliset tehtävät ajavat aina edelle
- luottamuksen ja avoimuuden puute työyhteisössä
- työntekijöiden ja ryhmien väliset ihmissuhdeongelmat
- esimiesten epäoikeudenmukainen toiminta
- esimiesten epätoivottava tai osaamaton johtamistapa
- huono tiedonkulku työyhteisössä
- byrokratia ja paperisota
- hierarkkiset organisaatorakenteet
- omat riittämättömät ammatilliset tiedot ja taidot
- epäselvä tehtäväkuva
- vaikeus erottaa tärkeät tehtävät vähemmän tärkeistä
- työhön liittyvät ristiriitaiset odotukset
- tehtävien liiallinen vaativuus
- itseeni kohdistuvan fyysisen väkivallan mahdollisuus
- laittomat uhkaukset
- voimankäyttötilanteet
- perheeseen tai läheisiin kohdistuva häirintä ja ilkivalta
- esimiehen liian korkealle asettamat suoritustavoitteet
- organisaatiomuutokset ja –uudistukset
- käskyttävä johtamistapa
- samojen asioiden jatkuva toistuminen työssä
- yhdenmukaisuuden paine työyhteisössä; erilaisuutta ei siedetä

- päihteet
 - Miten luonnehtisit omaa alkoholinkäyttöäsi? Vaihtoehdot: raitis, kohtuukäyttävä, suurkuluttaja ja alkoholiriippuvainen.
 - Esiintyykö työyhteisössäsi henkilöstöllä päihdeongelmia? Vaihtoehdot: tuskin, en ole varma ja melko varmasti.
 - Kuinka usein olet kuluneen kahden vuoden aikana havainnut työyhteisössäsi seuraavia päihteistä johtuvia haittoja?
 - krapulapäiviä
 - myöhästymisiä
 - poissaolopäiviä
 - päihtyneenä esiintymistä
 - Miten kuvailisit työpaikallasi vallitsevaa asennoitumista työyhteisösi jäsenen mahdolliseen päihdeongelmaan?
 - avoin ja asiallinen
 - kyräilevä tai muuten kielteinen
 - välinpitämätön
 - päihdeongelmaa ei esiinny

TYÖUUPUMUS JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

- työuupumus ja työssä jaksaminen
 - uupumusasteinen väsyminen
 - tunnen hukkuvani työhön
 - nukun usein huonosti erilaisten työasioiden takia
 - työn paine on aiheuttanut ongelmia läheisissä ihmissuhteissani (esim. parisuhteessa, perheessä tai ystävyysuhteissa)
 - ajattelen työasioita myös vapaa-aikana
 - minulla on jatkuvasti huono omatunto, koska joudun työni vuoksi laiminlyömään läheisiäni
 - kyynistyminen
 - Tunnen itseni usein haluttomaksi työssä ja ajattelen usein lopettaa työsuhteeni.
 - Ärsyynyn usein asiakkaisiini tai muihin työni kohteena oleviin ihmisiin.
 - Minusta tuntuu, että minulla on yhä vähemmän annettavaa

- Huomaan, että minun on vaikea eläytyä asiakkaitteni tai muiden työni kohteena olevien ihmisten ongelmiin tai tarpeisiin.
- Minusta tuntuu, että olen menettämässä kiinnostukseni asiakkaitani tai muita työni kohteena olevia ihmisiä kohtaan.
- heikko ammatillinen itsetunto
 - Minulla on usein riittämättömyyden tunteita
 - Kyselen alituisesti, onko työlläni arvoa
 - Tunnen, etten pysty auttamaan toisia niin paljon kuin haluisin
 - Kun aloitin nykyisen työni, odotin työltäni ja aikaansaannoksiltani enemmän kuin nyt
 - Rehellisesti sanoen, tunsin itseni aikaisemmin arvostetummaksi työssäni

POLIISIN YHTEISET ARVOT

- poliisin yhteiset arvot
 - Oikeudenmukaisuus
 - Noudatamme kaikessa työssämme tinkimättömästi voimassa olevia lakeja, asetuksia ja määräyksiä
 - Kohtelemme kaikkia poliisipalveluiden asiakkaita yhdenvertaisesti sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta ja asemasta riippumatta
 - Kohtelemme kaikkia työyhteisömme jäseniä aina tasapuolisesti; emme suosi emmekä syrji ketään.
 - Ammatillinen etiikkamme on horjumaton myös tilanteissa, joissa toimintaamme pyritään vaikuttamaan esim. lahjoilla tai alennuksilla.
 - Ammattitaito
 - Kehitämme jatkuvasti omaa osaamistamme ja ammattitaitoamme.
 - Etsimme jatkuvasti tapoja, joilla työt voitaisiin tehdä paremmin.
 - Huolehdimme siitä, että työn laatu pysy jatkuvasti hyvänä.
 - Suhtaudumme myönteisesti muutoksiin; muutos on aina mahdollisuus.
 - Otamme kokonaisuuden edun huomioon; toimimme siten, että työmme palvelee mahdollisimman hyvin poliisin toiminnan kokonaisuutta.

- Palveluperiaate
 - Tuotamme laadukkaita perusturvallisuuspalveluita kaikille kansalaisille asuinpaikasta riippumatta.
 - Asiakkaan tarpeet ohjaavat tapaa, jolla toimimme.
 - Olemme tunnistaneeet omat asiakkaamme ja palvelemme heitä.
 - Keräämme systemaattista asiakaspalautetta ja kehitämme toimintaamme palautteen pohjalta.
- Henkilöstön hyvinvointi
 - Henkilöstön hyvinvointi huomioidaan riittävästi yksikön toiminnassa.
 - Henkilöstön hyvinvointi otetaan huomioon tehtävien jaossa ja toimenkuvien suunnittelussa.
 - Esimiestemme toiminta edistää yksikkömme henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista.
 - Yksikössä vallitsee hyvä ilmapiiri ja yhdessä tekemisen henki.

POLIISIN HALLINTORAKENEUUDISTUS

- Mitä PORA I on tarkoittanut oman työsi kannalta?
 - Virkapaikkani pysyi uudistuksessa ennallaan/virkapaikkani siirtyi uudistuksen yhteydessä.
 - Toimenkuvani säilyi täysin entisenä/toimenkuvani muuttui täysin uudeksi.
 - Työni ja muun elämän yhteensovittaminen helpottui/työn ja muun elämän yhteensovittaminen hankaloitui.
 - Työtehtäväni ovat aikaisempia merkittävämpiä/työtehtäväni ovat aikaisempia vähemmän merkittäviä.
 - Johtosuhteet, joilla työssäni on merkitystä, tulivat selkeämmiksi/johtosuhteet, joilla työssäni on merkitystä, hämärtyivät.
 - Omassa työssäni onnistumisen edellytykset vahvistuivat/omassa työssäni onnistumisen edellytykset heikkenivät.
 - Palkkani nousi/palkkani laski tai tulee laskemaan.

- Kaiken kaikkiaan koen PORAn tuomat muutokset työni kannalta vahvasti myönteisiksi/kaiken kaikkiaan koen PORAn tuomat muutokset työni kannalta vahvasti kielteisiksi.
- Nähdäkseni PORA I on...
 - Turvannut poliisipalveluiden saatavuuden koko maassa/vienyt pohjaa poliisipalveluiden saatavuudelta koko maassa.
 - Tuonut lisää poliiseja operatiiviseen poliisityöhön/vähentänyt poliiseja operatiivisesta poliisityöstä.
 - Vahvistanut lupapalvelun henkilöresursseja/heikentänyt lupapalvelun henkilöresursseja.
 - Vahvistanut kansalaisille tarjottavien poliisipalveluiden laatua/heikentänyt kansalaisille tarjottavien poliisipalveluiden laatua.
 - Tukenut poliisipalvelujen tarjoamista suomenkielen lisäksi muilla kotimaisilla kielillä (ruotsi/saame)/heikentänyt poliisipalvelujen tarjoamista suomenkielen lisäksi muilla kotimaisilla kielillä (ruotsi, saame)
 - Parantanut valvonta- ja hälytyssektorin ja rikostorjuntasektorin yhteistyötä/heikentänyt valvonta- ja hälytyssektorin ja rikostorjuntasektorin yhteistyötä.
 - Parantanut poliisipalvelulinjan ja lupapalvelulinjan yhteistyötä/heikentänyt poliisipalvelulinjan ja lupapalvelulinjan yhteistyötä.
- Johtaminen ja viestintä
 - Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien poliisin hallintorakenneuudistusta (PORA I) koskevien väitteiden kanssa. Vaihtoehdot: täysin tai jokseenkin erimieltä, en samaa enkä eri mieltä sekä jokseenkin tai täysin samaa mieltä.
 - Tiedän mitä poliisin hallintorakenneuudistuksella tavoitellaan.
 - Poliisin hallintorakenneuudistuksesta on tiedotettu hyvin henkilöstölle.
 - Näen hallintorakenneuudistuksen hyödylliseksi poliisihallinnolle kokonaisuutena.
- Oma rooli ja osallistuminen
 - Teen aktiivisesti työtä, jotta poliisin hallintorakenneuudistus onnistuu omassa yksikössäni.

- Olen voinut osallistua hallintorakennemuutoksen toteutukseen omassa yksikössäni.
- Koen tulleeti kuulluksi oman työni organisoinnissa osaksi uutta hallintorakennetta.
- Hyvinvointi
 - Mielestäni henkilöstö on huomioitu hyvin tässä muutosprosessissa.
 - Suhtaudun hallintorakennemuutukseen luottavaisesti.

HENKILÖSTÖBAROMETRIN KÄYTTÖ YKSIKÖISSÄ

- Kuinka paljon aiempien henkilöstöbarometri-kyselyiden tuloksia on käsitelty työyhteisössäsi?
- Onko henkilöstöbarometri-kyselyllä ollut käytännön vaikutuksia?
- Onko henkilöstöbarometri-kysely mielestäsi hyödyllinen työkalu työyhteisöjen kehittämisessä?
- Pidätkö tärkeänä, että henkilöstöbarometrin tyyppisiä kyselyjä tehdään?



Poliisiammattikorkeakoulu

PÄÄTÖS

1 (2)

1.6.2009

258/7.1.1/11/2009

POLIISIN HENKILÖSTÖBAROMETRIN TIETOJEN KÄYTTÖ TUTKIMUKSESSA

Poliisin ylijhdon toimeksiannosta Poliisiammattikorkeakoulu toteuttaa määräajoin valtakunnallisen *Poliisin henkilöstöbarometri* -kyselyn keräämällä poliisihallinnon työntekijöiltä muun muassa työhyvinvointia, työtyytyväisyyttä ja työn kuormittavuutta kuvaavia tietoja. Poliisiammattikorkeakoulu laatii kerätystä data-aineistosta havaintomatriisin, jonka pohjalta Poliisiammattikorkeakoulu tuottaa toimeksiannon mukaisia raportteja poliisin ylijhdon, poliisin lääninjohtojen ja poliisin yksiköiden käyttöön.

Poliisiammattikorkeakoulu pyrkii tehostamaan henkilöstöbarometrin data-aineiston hyödyntämistä poliisihallinnon suunnittelu- ja kehittämistoiminnassa luovuttamalla data-aineistosta laadittuja havaintomatriiseja käytettäväksi tutkimustoiminnassa.

Poliisin henkilöstöbarometri -kyselyyn vastanneiden yksityisyyden suojaamiseksi sekä data-aineiston ja havaintomatriisien tietoturvallisen käsittelyn turvaamiseksi henkilöstöbarometritietojen käytössä tutkimuksessa noudatetaan tätä päätöstä.

Poliisiammattikorkeakoulu luovuttaa vuoden 2008 Poliisin henkilöstöbarometrin data-aineistosta ja sitä seuraavien Poliisin henkilöstöbarometrien data-aineistoista laaditun havaintomatriisin ainoastaan henkilölle, jolla on riittävät edellytykset tutkimustyön tekemiseen. Havaintomatriisi laaditaan tutkimusongelman edellyttämässä laajuudessa Poliisiammattikorkeakoulussa.

Havaintomatriisin luovuttamista tutkimusta varten on haettava kirjallisella hakemuksella, josta ilmenee:

- 1) tutkijan nimi ja yhteystiedot. Mikäli kysymys on opinnäytetutkimuksesta, vastaavat tiedot on annettava myös opinnäytetyön ohjaajasta.
- 2) tutkimuksen aihe.
- 3) tutkimusongelma, jonka ratkaiseminen edellyttää henkilöstöbarometrin data-aineistosta laaditun havaintomatriisin käyttöä.
- 4) tutkimusongelman edellyttämät havaintomatriisin muuttajat.
- 5) tutkimuksen suorittamisaika.
- 6) havaintomatriisin käsittely- ja säilytystapa tutkimuksen aikana.
- 7) havaintomatriisin hävittämistapa tutkimuksen jälkeen.

Poliisiammattikorkeakoulu
 Vaajakatu 2, PL 123, 33721 Tampere
 poliisiammattikorkeakoulu@pakk.poliisi.fi,
 www.poliisiammattikorkeakoulu.fi
 Puh. (03) 285 0111, Faksi (03) 285 0297





Havaintomatriisin luovuttamisesta päättää rehtori tutkimusjohtajan esittelystä.

Henkilö, jolle havaintomatriisi on luovutettu, ei saa:

- 1) luovuttaa havaintomatriisia edelleen.
- 2) säilyttää havaintomatriisia siten, että ne, joilla ei ole oikeutta tietoihin, voivat päästä siihen käsiksi.
- 3) käyttää havaintomatriisia muuhun kuin hakemuksessa ja päätöksessä mainittuun tarkoitukseen.

Havaintomatriisin luovuttamista koskevaan päätöksessä voidaan asettaa ehtoja havaintomatriisin käytölle, säilyttämiselle ja hävittämiselle.

Havaintomatriisin luovuttamista koskeva hakemus voidaan hylätä, jos:

- tutkimusaihe tai tutkimusongelma ei ole poliisihallinnon tai poliisitoiminnan kehittämisen kannalta merkittävä
- samasta aiheesta on aikaisemmin tehty tutkimus tai samasta aiheesta tehdään parhaillaan tutkimusta, eikä havaintomatriisin luovuttaminen ole poliisihallinnon tai poliisitoiminnan kehittämisen kannalta perusteltua
- tutkimusaihe tai tutkimusongelma on sellainen, että data-aineistosta ei ole mahdollista rajata kyseiseen tutkimukseen soveltuvaa havaintomatriisia.

Rehtori



Seppo Kolehmainen

Tutkimusjohtaja



Risto Honkonen