

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

**Ryhmäasiakirjan käyttökemukset ja vaikuttavuus  
Helsingin poliisilaitoksessa**

Turvallisuushallinto  
Pro Gradu-tutkielma  
Elokuu 2013  
Ohjaaja: Sirpa Virta

Jari Friman

## TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu: turvallisuushallinto

Tekijä: Jari Friman  
Tutkielman nimi: Ryhmäasiakirjan käyttökokemukset ja vaikuttavuus Helsingin poliisilaitoksessa  
Pro gradu -tutkielma: 84 sivua, 13 liitesivua  
Aika: Elokuu 2013  
Avainsanat: Ryhmäasiakirja, ryhmäkeskustelu, vaikuttavuus, tulosjohtaminen, tulossopimus, henkilöstön kehittäminen, osaaminen, työhyvinvointi

---

Poliisiorganisaatiossa on lukuisia ohjeita, menettelytapoja ja määräyksiä, kuinka pitää toimia eri tilanteissa. Usein toimintaa ohjaavat normit ovat sähköisesti tallennettu tietojärjestelmien eri sijainteihin, ja ne sijaitsevat eri yksiköissä eri paikoissa. Tiedot ovat olleet vaikea löytää. Tämän ongelman ratkaisemiseksi Helsingin poliisilaitos on ottanut käyttöönsä omiin tarpeisiin suunnitellun sähköisen reaaliaikaisen ryhmäasiakirjan, johon on tallennettu yhteen asiakirjaan ne päivittäistoimintaan liittyvät ohjeet ja menettelytavat, joita henkilöstön halutaan noudattavan päivittäistoiminnan sujumiseksi ja tulostavoitteiden toteutumiseksi.

Ryhmäasiakirja sisältää seuraavat osa-alueet: tiedot ryhmästä ja sen perustehtävästä, henkilöstön tiedot ja osaamisalueet, operatiiviset johtosuhteet, tavoitteet, tulokset ja seuranta, päivittäiset pelisäännöt, ryhmän kehittämisideat ja yhdessä sovitut asiat sekä sisäinen ja ulkoinen yhteistyö. Ryhmänjohtaja päivittää ryhmäasiakirjaa reaaliajassa henkilöstön tietojen ja osaamistietojen muuttuessa ja vähintään kerran vuodessa tulossopimuksen jalkauttamiseen liittyvät ja muut muuttuneet tiedot. Ryhmäasiakirja on työväline tuloskeskusteluiden ryhmäkeskustelun käymiseksi, tulostavoitteiden jalkauttamiseksi, koulutuksen ja osaamisen koordinoimiseksi, sekä työnjohdon ja esimiestyön apuvälineeksi.

Ryhmäasiakirjaa on käytetty alkaen vuodesta 2010 ensiksi pilottikokeiluna Pohjoisessa poliisipiirissä ja alkaen vuodesta 2012 koko Helsingin poliisilaitoksessa. Käyttökokemuksia siitä on jo kolmen tulosvuoden ajalta. Tämän tutkielman avulla tutkin miehistön, alipäällystön ja päällystön käyttökokemuksia ja vaikuttavuuden kokemuksia ryhmäasiakirjan käyttämisestä. Tutkielman tavoitteena on saada arvokasta kokemuseräistä tietoa, jota voidaan hyödyntää ryhmäasiakirjan kehittämisessä ja käyttämisessä, henkilöstön kehittämisessä, tulosohjauksen suunnittelussa sekä työsuunnittelussa ja esimiestyössä.

Tutkielman metodeina on käytetty kvalitatiivista, laadullista ryhmätyökyselyä sekä kvantitatiivista, määrällistä kyselytutkimusta. Tutkielman kokonaismetodi on moni- tai sekastrateginen tutkimus, jossa on käytetty menetelmätriangulaatiota.

## Sisällys

<b>1. Johdanto</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Tutkimusasetelma</b> .....	<b>4</b>
<b>3 Tutkimusongelma</b> .....	<b>4</b>
<b>Tutkimusongelman rajaaminen</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Teoreettinen viitekehys</b> .....	<b>5</b>
<b>4.1 Tulosjohtaminen</b> .....	<b>6</b>
<b>4.2 Organisaatioon sitoutuminen ja sitouttaminen</b> .....	<b>9</b>
<b>4.3 Osallistava ja voimaannuttava johtaminen</b> .....	<b>11</b>
<b>4.4 Motivaatioteorioita</b> .....	<b>13</b>
4.4.1 Tavoitteenasettelun motivaatioteoria.....	14
4.4.2 X- ja Y -teoria .....	15
4.4.3 Maslow`n tarvehierarkia .....	17
<b>4.5 Laatujohtaminen</b> .....	<b>19</b>
<b>4.6 Ryhmäkäyttäytyminen</b> .....	<b>22</b>
<b>5 Ryhmäasiakirjan käsitteet ja määritelmät</b> .....	<b>24</b>
<b>6 Tutkimuksen aineisto ja metodi</b> .....	<b>28</b>
<b>6.1 Aineisto</b> .....	<b>28</b>
<b>6.2 Metodi</b> .....	<b>28</b>
6.2.1 Ryhmätyökysely.....	30
6.2.2 Kyselytutkimus .....	32
<b>7 Keskeiset tutkimustulokset</b> .....	<b>34</b>
<b>7.1 Ryhmätyökysely</b> .....	<b>34</b>
7.1.1 Vaikuttavuus ryhmän jäseniin .....	34
7.1.2 Vaikuttavuus johtamisessa .....	35
7.1.3 Vaikuttavuus hallinnossa, työnjohdossa tai henkilöstön kehittämisessä .....	36
7.1.4 Kehittämisehdotuksia ryhmätyökyselystä .....	37
<b>7.2 Kyselytutkimus</b> .....	<b>37</b>
7.2.1 Perustehtävä .....	39

7.2.2 Henkilöstön tiedot ja osaamisalueet.....	40
7.2.3 Johtosuhteet.....	43
7.2.4 Tavoitteet, tulokset ja niiden seuranta.....	46
7.2.5 Päivittäiset pelisäännöt .....	49
7.2.6 Kehittämisasiat ja yhdessä sovitut asiat.....	54
7.2.7 Sisäinen ja ulkoinen yhteistyö.....	59
7.2.9 Ryhmäasiakirjan läpikäyminen ryhmän kanssa.....	60
<b>8. Pohdinta ja kehittämissuhteet.....</b>	<b>60</b>
<b>8.1 Yleistä.....</b>	<b>60</b>
<b>8.2 Pohdinta ryhmäasiakirjan osa-alueittain.....</b>	<b>62</b>
8.2.1 Perustehtävä .....	62
8.2.2 Henkilöstön tiedot ja osaamisalueet.....	62
8.2.3 Johtaminen .....	65
8.2.4 Tavoitteet, tulokset ja seuranta.....	66
8.2.5 Päivittäiset pelisäännöt .....	68
8.2.6 Kehittämisasiat ja yhdessä sovitut asiat.....	69
8.2.7 Sisäinen ja ulkoinen yhteistyö.....	70
<b>8.3 Vaikuttavuuden arviointi .....</b>	<b>71</b>
<b>8.4 Tutkimuksen luotettavuus .....</b>	<b>76</b>
<b>8.4 Tutkimustyön hyödynnettävyys ryhmäasiakirjan käyttämisessä ja kehittämisessä .....</b>	<b>78</b>
<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>80</b>
<b>LIITTEET.....</b>	<b>84</b>

## 1. Johdanto

Pääallystöviran saamisen jälkeen vuodesta 2008 eräs vastuutehtävistäni on ollut toimintayksikön (ent. poliisipiiri) vastaavana koulutusyhdyshenkilönä toimiminen. Tässä tehtävässä olen huomannut, kuinka tärkeä tehtävä osaamisella ja osaamisen kehittämällä on henkilöstön motivoimiseen ja työhyvinvointiin. Vuosittaisten henkilökohtaisten tuloskeskustelujen kautta haetaan piirikohtaiset tiedot poliisipiiriin koulutustarpeista. Tulos- ja kehityskeskusteluissa käydään läpi myös henkilöstön tulevaisuuden tavoitteita ja laaditaan henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat tulevaisuuteen. Tulos- ja kehityskeskustelut ovat näin kiinteässä yhteydessä henkilöstön kehittämiseen ja koulutusyhdyshenkilön tehtäviin.

Olen useiden vuosien ajan toiminut Helsingin poliisilaitoksessa tuloskeskustelukouluttajana. Tässä tehtävässä ja itse tuloskeskusteluissa olen havainnut, että henkilöstö haluaa konkreettisesti tietää mitä heiltä odotetaan ja toiseksi he haluavat, että heillä on mahdollisuus osallistua itsensä ja työyhteisön kehittämiseen. Osallistuminen ja osallistaminen motivoivat ja sitouttavat henkilöstöä.

Ryhmäkeskusteluja osana tulos- ja kehityskeskusteluja on käyty poliisihallinnossa hajanaisesti jo useita vuosia. Vasta vuonna 2010 ryhmäkeskustelut vakiinnutettiin poliisihallintoon Poliisihallituksen määräyksellä. Ryhmäkeskustelujen avulla tulossopimuksen jalkauttaminen on saatu joustavammaksi ja tehokkaammaksi. Ryhmäkeskusteluista sekä tulos- ja kehityskeskusteluista on laadittu omat muistiot ja lomakkeet joihin tiedot on kerätty.

Henkilöstön kehittämiseen, koulutustarpeisiin, henkilöstön tehtäviin ja osaamiseen, tulossopimuksiin, tulostavoitteisiin ja työyhteisössä toimimiseen liittyvät tiedot ovat kaikki tallennettu eri paikkoihin, eri lomakkeille ja eri tietokantoihin, joten tiedot ovat olleet toisistaan erillään ja vaikeasti kaikkien niitä tarvitsevien saatavilla tai löydettävissä.

"Talossa kirjataan todella paljon, liian paljon asiakirjoja eri asioista. Sähköposti pursuaa näitä ohjeita, määräyksiä ja asiakirjoja, jotka "perus" työntekijän pitäisi sisäistää ja vielä ymmärtää toimia näiden mukaisesti. Olisiko mitään vaihtoehtoja toimintatapaa tämän sähköpostisekamelskan sijaan"? (Kyselytutkimukseen vastannut, virkaikä 0-2 vuotta).

Poliisipäällystötutkimuksen B-osan opinnoissa vuonna 2009 meille esiteltiin Matti Mälkiän strategisen johtamisen ja suunnittelun kurssilla ryhmän johtamista ja tietojen yhdistämistä esittelevä lomake, ryhmäasiakirja. Kyseistä ryhmäasiakirjaa käytti silloin ainakin Pirkanmaan poliisilaitos. Koska olin kokenut erilaisten henkilöstöön ja tulosjohtamiseen liittyvien tietojen hajanaisuuden ongelmalliseksi, koin, että esitelty ryhmäasiakirjan malli helpottaa tätä ongelmaa henkilöstö- ja tulosjohtamisen näkökulmasta katsottuna.

Esittelin ajatuksen sähköisen ja reaaliaikaisen ryhmäasiakirjan käyttöönottamisesta ja kehittämisestä omiin tarpeisiimme poliisipiirin johdolle. Poliisipiirin johto tuki ajatusta ja ryhdyin kehittämään ryhmäasiakirjasta oman poliisipiirin tarpeisiin sopivaa mallia. Ryhmäasiakirjaan yhdistin Helsingin poliisilaitoksen poliisipiirien jo käytössä olleita malleja ryhmälomakkeista, joihin oli kerätty tietoja henkilöstön osaamisesta, mittareiden suorittamisesta ja tulosopimuksen sisällöstä.

Alkuvuodesta 2010 Helsingin poliisilaitos hyväksyi ryhmäasiakirjarekisterin perustamisen. Yhdessä laitoksen lakimiehen kanssa laadimme ryhmäasiakirjarekisterin ja toimitimme siitä tiedot tietosuojavaltuutetulle. Tietosuojavaltuutetulla ei ollut huomauttamista ryhmäasiakirjarekisterin perustamiseen ja käyttöönottamiseen. Kenttäyksikön tarpeisiin laadittu ryhmäasiakirja otettiin kehityskäyttöön Pohjoisessa poliisipiirissä loppuvuodesta 2010.

Jokaiselle Pohjoisen poliisipiirin kenttäryhmälle laadittiin projektilevylle oma kansio, jossa sijaitsi kunkin ryhmän oma ryhmäasiakirja. Ryhmänjohtajat päivittivät henkilöstöä koskevia tietoja reaaliaikaisesti omaan kansioon. Ryhmäasiakirjan vastuuhenkilönä minä päivitin asiakirjan muut tiedot, sekä laadin tulosopimuksen ”aukikirjoittamisen”, jonka kierrätin muulla päällystöllä arvioitavana ja piirin johdolla hyväksyttävänä.

Vuoden 2010 lopulla Helsingin poliisilaitoksessa järjestettiin laatutyön ja toiminnan itsearviointi CAF (Common Assesment Framework), jossa kaikista eri henkilöstöryhmistä (pl. laitoksen ylin johto) koottu arviointiryhmä arvioi Helsingin poliisilaitoksen johtamista ja prosesseja. Useissa arvioinnin eri vaiheissa ryhmäasiakirja nousi esille yhtenä kehittämisen välineenä. CAF-ryhmän loppuraportti esiteltiin poliisilaitoksen johtoryhmälle ja yhtenä kehittämiskohteena oli ryhmäasiakirjan käyttöönotto tulosopimuksen jalkauttamisen välineenä. Poliisilaitoksen johtoryhmä hyväksyi ryhmäasiakirjan edelleen kehittämisen ja tutkimisen yhdeksi CAF - kehittämiskohteeksi.

Vuonna 2011 otimme ryhmäasiakirjan poliisipiirin kenttäyksikköön pilotoitavaksi koko vuodelle. Tarkoituksena oli käyttää ryhmäasiakirjaa erityisesti tulossopimuksen jalkauttamiseen, henkilöstön tulos- ja kehityskeskustelutietojen keräämiseen ja osaamistietojen keräämiseen ja hyödyntämiseen sekä päivittäisten pelisääntöjen ja johtamisen kirkastamiseen. Ryhmäkeskustelut käytiin suurelta osin ryhmäasiakirjaa hyväksikäyttäen. Vuoden aikana ryhmäasiakirjan käyttämisestä tehtiin havaintoja ja saatiin käyttökokomusta. Se koettiin hyväksi mm. reaaliaikaisen tiedon hakemisessa koulutuksen ja työnjohdon tarpeisiin. Käyttökokemukset olivat hyviä, koska useat tärkeät tiedot olivat saatavissa helposti yhden asiakirjan kautta.

20.12.2011 Helsingin poliisilaitoksen johtoryhmä päätti, että ryhmäasiakirja otetaan käyttöön Helsingin poliisilaitoksen kaikissa yksiköissä ja sen avulla käydään ryhmäkeskustelut ja se korvaa ryhmäkeskusteluissa aiemmin käytetyn ryhmälomakkeen. Vuodesta 2012 ryhmäasiakirjaa on käytetty koko Helsingin poliisilaitoksen tulos- ja kehityskeskustelujen työkaluna ja ryhmäkeskustelut on käyty sen pohjalta.

Ryhmäasiakirjan käyttäminen ja kehittäminen liittyy selkeästi henkilöstön kehittämiseen, tulosoajukseen, poliisin tulos- ja kehityskeskusteluihin, sekä niiden jalkauttamiseen.

Käyttökokemuksia ryhmäasiakirjasta on nyt kolmen vuoden ajalta Pohjoiselta kenttäjohtoalueelta (ent. Pasilan poliisipiiri), ja kahden vuoden ajalta koko Helsingin poliisilaitoksessa. Epäselvää on millaisena eri henkilöstöryhmät kokevat ryhmäasiakirjan käyttämisen. Kokevatko he sen hyödylliseksi ja miten tai mihin asioihin he haluaisivat tai kokevat sen vaikuttavan. Tämä kysymys kiehtoo minua ja haluaisin tietää miten ryhmäasiakirja on vastaanotettu etenkin, kun siitä on tullut yhden kenttäjohtoalueen sijaan koko Helsingin poliisilaitoksen käytännöksi. Tämän tutkimuksen avulla haluan saada tietoa näihin kysymyksiin.

Tieto hyödyttää myös Helsingin poliisilaitosta, sillä ryhmäasiakirjaa, sen käyttöä ja sisältöä voidaan kehittää tutkimuksen avulla yhä toimivammaksi ja tarpeita palvelevammaksi.

## 2 Tutkimusasetelma

Pro gradun tutkimus jakaantuu seuraaviin eri osa-alueisiin: 1. tutkimusongelman kuvaamiseen 2. teoreettiseen viitekehyksen selvittämiseen 3. käsitteiden selventämiseen, 4. aineiston ja tutkimusmetodin kuvaamiseen sekä 5. tutkimustuloksen esittelyyn ja johtopäätösten tekoon.

Tutkimusongelma muodostuu ryhmäasiakirjan käyttökokemuksista ja vaikuttavuuden odotuksista ja kokemuksista. Teoreettinen viitekehys muodostuu tulosjohtamisen, osallistavan ja voimaannuttavan johtamisen, sitouttamisen ja motivoinnin, laatujohtamisen, sekä ryhmäkäyttäytymisen teorioista. Käsitteissä kuvaan ryhmäasiakirjan sisältöä ja terminologiaa. Aineistoanalyysissä käsittelen kuinka vaikuttavuuden merkitystä pohditaan kirjallisuudessa eri ulottuvuuksista. Tutkimusmetodin kuvaamisessa selvitän kuinka menetelmät ovat suoritettu. Tutkimustulokset esittelen ryhmätyökyselyn ja ryhmäasiakirjan eri osien mukaisesti ja lopuksi kuvaan kokonaisuudesta tehdyt johtopäätökset ja kehittämisideat

## 3 Tutkimusongelma

Ryhmäasiakirjan käyttöönotto on koonnut yhteen hajanaisia tietoja ja tiedostoja jotka ovat saatavissa yhden sähköisesti tallennetun asiakirjan kautta. Ryhmäasiakirjaa on käytetty koko Helsingin poliisilaitoksessa yhden kokonaisen tuloskauden ajan ja Pohjoisella kenttäjohtoalueella (ent. Pohjoinen poliisipiiri) pilottikäytössä vuodesta 2010 alkaen. Ryhmäasiakirjasta on siis saatu jo todellisia käyttökokemuksia. Ryhmäasiakirjaa kehittäessäni luonnollisesti olen itse luonut sille tiettyjä vaikuttavuuden odotusarvoja. Oma näkemykseni on kuitenkin varsin subjektiivinen ja rajoittunut. Koska Helsingin poliisilaitoksen johtoryhmä on päättänyt, että ryhmäasiakirja otetaan koko laitoksen käyttöön, niin tulevaisuuden kehitystyötä varten olisi hyvä tietää millaisia odotuksia henkilöstön eri ryhmillä on ryhmäasiakirjan vaikuttavuudesta, ja millaisia ryhmäasiakirjan käyttökokemuksia heillä on.

Tutkimuksen pääkysymys on, "mitkä ovat ryhmäasiakirjan käyttökokemukset ja sen vaikuttavuus Helsingin poliisilaitoksessa". Pääkysymystä tarkennan syventävillä kysymyksillä, "miten tai mihin asiaan tai asioihin henkilöstö haluaa ryhmäasiakirjan vaikuttavan" ja "miten he ovat kokeneet ryhmäasiakirjan vaikuttavan johtamiseen, tulosjohtamisen toteuttamiseen, henkilöstön



kehittämiseen, työhyvinvointiin sekä yhteistyön tekemiseen"? Koska vaikuttavuuden odotuksien ja kokemusten tutkimusongelmat ovat samanarvoisia, en erikseen kuvannut niitä alaongelmina.

"Osaongelmista käytetään myös nimitystä *alaongelmat*. Ei ole kuitenkaan mitään mekaanista kaavaa tässäkin asiassa. Joskus tutkimuksessa voi olla vain yksi ongelma tai joukko samantasoisia ongelmia, niin ettei eroa pää- ja osaongelmiin ole mielekasta tehdä" (Hirsjärvi ym. 2004, 117).

Koska ryhmäasiakirja on tullut kaikkien yksiköiden käyttöön, sen sisältöä ja käyttöä täytyy myös suunnitella hyvin. Henkilöstöryhmien kokemusperäinen tieto ryhmäasiakirjan käyttämisestä ja vaikuttavuudesta auttaa kehittämään ryhmäasiakirjaa työyhteisön ja henkilöstön eduksi. Samalla kun tutkimukseen vastaajat pohtivat käyttökokemuksia ja vaikuttavuutta, heille syntyy kokemusperäisiä ryhmäasiakirjan kehittämisideoita ja parantamishdotuksia, joita voidaan hyödyntää ryhmäasiakirjan tulevaisuuden kehitystyössä.

Erityisesti haluan kohdentaa tämän Pro Gradun ja sen hyödynnettävyyden ihmisille, jotka työskentelevät alan asiantuntijoina henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin parissa, toimivat työnjohto tai -suunnittelutehtävissä tai kehittävät tulosjohtamista ja -ohjausta organisaatiossaan.

### ***Tutkimusongelman rajaaminen***

Koska ryhmäasiakirja on sisällöltään laaja ja sisältää monia eri asiaelementtejä, täytyi tutkimusongelma rajata vain vaikuttavuuden odotusten ja käyttökokemusten arviointiin. Asiakirjan käyttämiseen löytyy runsaasti teorioita henkilöstöjohtamisen, tulosjohtamisen, strategisen johtamisen, motivaation johtamisen, ryhmäkäyttäytymisen ym. puolelta. Tästä syystä oli tärkeintä löytää ryhmäasiakirjan vaikuttavuuteen parhaimmin sopivat teoriat ja viitekehykset ja sulkea selkeästi pois ylimääräisiä teorioita.

## **4. Teoreettinen viitekehys**

Ryhmäasiakirjan käyttämisestä ei ole varsinaista omaa tutkimusaineistoa. Sen sijaan sen mm. tulosjohtamisesta, osallistavasta ja voimaannuttavasta johtamisesta, sitouttamisesta ja motivoinnista, laatujohtamisesta, sekä ryhmäkäyttäytymisestä löytyy erilaisia aiheeseen liittyviä

tutkimuksia ja teorioita. Olen rajannut ne näihin teorioihin, koska niistä löytyy selkeitä aihe- ja asiayhteyksiä ryhmäasiakirjan vaikuttavuuteen ja käyttötarkoitukseen.

#### **4.1 Tulosjohtaminen**

Ryhmäasiakirjan käyttöönotto tukee tulosohjausprosessia siinä mielessä, että se on tärkeä väline osana tulos- ja kehityskeskusteluja.

Yhtäältä sen avulla käydään tuloskeskustelujen ryhmäkeskustelut joiden tavoitteena on saada ryhmä ymmärtämään sille asetetut tulostavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi.

Toisaalta siihen kerätään tietovarastoksi tulos- ja kehityskeskustelujen tietoja, joita hyödynnetään mm. koulutuksen suunnittelussa, henkilöstön kehittämisessä sekä työn suunnittelussa. Henkilöstön kehittäminen on sidoksissa työmotivaatioon, osaamiseen ja jaksamiseen, jota henkilöstö tarvitsee kyetäkseen hyvään tulokseen.

Kun tulosohjaus toimii, niin työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan sekä arkityössä, että pidemmällä aikajänteellä. Toimiva tulosohjaus tällöin tukee ja auttaa työntekijää oman osaamisen kehittämisessä. Jos työntekijä ei tiedä mitä häneltä odotetaan, päämäärät ovat epämääräisiä tai työn vaatimukset ja käytännön työ ovat ristiriitaisia, niin työntekijä on altis uupumiselle. Parasta olisi jos työn päämäärät olisivat määritelty niin selkeästi, että ne ovat arkityössä saavutettavissa. (Heiske 2001, 193–194.)

Coensin ja Jenkinsin mukaan (2002) tulos- ja kehityskeskusteluilla on kuusi tärkeää tehtävää:

1. työn ja työsuoritusten parantamis- ja kehittämistehtävä
2. työntekijän valmentamis- ja ohjaamistehtävä
3. palautteen ja kommunikaation antamistehtävä
4. palkan lisäosien kompensatiotehtävä
5. työsuhteen lopettamispäätösten perustelemisen tehtävä
6. henkilöstövalintojen ja ammatillisen kehittymisen tukitehtävä

Näiden kuuden erillisen tehtävän lisäksi tulos- ja kehityskeskustelut vaikuttavat merkittäväällä tavalla työntekijän sitoutumiseen yritykseen ja lisäävät kokemuksia työn mielekkyydestä. (Coen & Jenkins 2002, 16–17.)

Ryhmäasiakirjan avulla voidaan selkeästi konkretisoida useita Coenin ja Jenkinsin edellä osoittamia tuloskeskustelun tehtäviä. Tuloskeskusteluihin kuuluvassa ryhmäkeskustelussa ryhmäasiakirjan avulla käydään läpi tulevan vuoden tulostavoitteet aukikirjoitettuna, jolloin jokainen ryhmän jäsen on tietoinen siitä mitä häneltä odotetaan ryhmän jäsenenä kyseisen tuloskauden aikana.

Ryhmäasiakirjaan on määritelty johtosuhteet ja päivittäiset pelisäännöt, joita tulee noudattaa yhteisen työhyvinvoinnin ja viihtyvyyden edistämiseksi. Henkilötietosivulle kerätään myös tiedot suoritetuista tasokokeista ja kuntotestauksista sekä tuloskeskusteluiden käymisestä. Tällöin ryhmäasiakirja ohjaa toimintaa sekä asettaa velvoitteita sekä työnjohdolle, että työntekijöille.

Ryhmäkeskustelussa on tavoite, että siellä käydään avointa ja rakentavaa vuoropuhelua ryhmän ja sen esimiesten kesken. Ryhmä saa palautetta esimerkiksi siitä, kuinka edellisen tuloskauden aikana on päästy asetettuihin tulostavoitteisiin. Ryhmä voi puolestaan tuoda esille niitä seikkoja ja syitä jotka vaikuttavat tuloksen syntymiseen. Myös tulevan tuloskauden tavoitteista voidaan keskustella. Ryhmäasiakirjaan kirjataan kehittämisideat ja yhteisesti sovitut asiat. Ryhmäasiakirja toimii palautteenanto- ja kommunikaatiovälineenä molempiin suuntiin.

Huotarin ja Vuorensyrjän (2009, 117) Poliisin henkilöstöbarometriä käsittelevässä teoksessa todettiin kohdassa ”Työntekijän osaamisen ja kehittymisen tukeminen osana tulos- ja kehityskeskusteluja”, että henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa ei ollut monille laadittu lainkaan (32 %). Luku on hätkähdyttävän suuri huomioon ottaen, että henkilökohtainen kehityssuunnitelma tulisi laatia jokaiselle.

Henkilöstövalintojen ja ammatillisen kehittymisen tukitehtävissä ryhmäasiakirja toimii siten, että siihen kerätään henkilökohtaisessa tulos- ja kehityskeskustelussa sovitut koulutustarpeet, vastuutehtävät ja vapaavalintaisesti ”siviiliosaaminen” sekä merkitään tieto ovatko pakolliset mittarit, sekä tulos- ja kehityskeskustelut käyty. Myös kielitaito -osaaminen kerätään. Näiden tietojen perusteella laaditaan mm. poliisilaitoksen koulutussuunnitelma ja tehdään valintoja

koulutuksiin nimettävistä henkilöistä. Myös tiettyihin työtehtäviin voidaan valita esimerkiksi kielitaidon tai erityisosaamisen perusteella.

Henkilökohtaisen kehityssuunnitelman koulutustarvetietojen keräämisellä ryhmäasiakirjaan voidaan myös varmistua siitä, että henkilökohtainen kehityssuunnitelma on laadittu.

”Tulos- ja kehityskeskusteluissa henkilöstö pyritään sitouttamaan organisaation tulostavoitteisiin. Tulos- ja kehityskeskusteluissa organisaation tulostavoitteet välitetään koko henkilöstön tiedoksi ja ne myös käytännössä jaetaan ja ositetaan henkilöstön tehtäviksi siten, että jokaiselle työntekijälle määritellään henkilökohtaisia tulostavoitteita, joiden toteutumista voidaan seurata ja arvioida. Niitä voidaan myös henkilökohtaisesti tukea tulos- ja kehityskeskusteluissa henkilökohtaisen kehityssuunnitelman avulla.” (Vuorensyrjä 2009, 20).

Ryhmäasiakirjaan kirjataan ryhmän tulossopimuksen mukaiset tulostavoitteet aukikirjoitettuna, sekä vapaasti ohjautuvan työntekijän omaaloitteiset tulostavoitteet. Tulostavoitteiden ryhmäkeskustelussa käydään läpi ryhmäasiakirjan avulla. Jokainen työntekijä saa itselleen ryhmäasiakirjan, johon nämä on kirjattu. Näin jokainen työntekijä tietää ja ryhmälle asetetut tulostavoitteet.

Ryhmäkohtaisia tavoitteita ei pilkota enää pienempiin osiin. Henkilökohtaisessa kehityssuunnitelmassa voidaan keskustella mitkä ovat ne toimet, jolla yksilö voi tukea ryhmää pääsemään asetettuihin tulostavoitteisiin. Toimenpide voi olla esimerkiksi tavoite päästä jollekin kurssille, joka tukee ryhmän toimintaa ja henkilön itsensä kehittymistä. Tavoite kirjataan kehityskeskustelulomakkeeseen, josta ryhmänjohtaja siirtää sen ryhmäasiakirjaan koulutustarpeiden kohdalle.

”Osaamisen kehittämiseen kannattaa tulos- ja kehityskeskusteluissa kuitenkin panostaa, jos tavoitellaan vahvaa sitoutuneisuutta. Työn mielekkyykokemus ja omaan työhön sitoutuminen ovat tilastollisesti merkitsevässä, vahvassa riippuvuussuhteessa kokemukseen siitä, että omat ammatilliset tiedot ja taidot ovat työtehtäviin nähden riittävät”. (Vuorensyrjä 2009).

## 4.2 Organisaatioon sitoutuminen ja sitouttaminen

Sitoutumista (organizational commitment) voidaan selittää erilaisista lähtökohdista (Robbins - Judge 2007/2009 luvussa 3).

### 1. Psykologinen, tunnepohjainen sitoutuminen (affective commitment)

- tunteeseen perustuva halu kuulua organisaatioon, usko sen toimintatapoihin ja päämääriin
- edellyttää, että myös organisaatio sitoutuu julkistamiinsa toimintatapoihin sekä henkilöstön hyvinvoinnin varmistamiseen
- voi olla myös pelkästään työhön sitoutumista (job involvement)

### 2. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen (continuance commitment)

- ei haluta menettää saavutettuja etuja
- voi olla myös vaihtosuhteen tasapainoon perustuva sitoutuminen -vrt. Adamsin tasapainoteoria

### 3. Normatiivinen sitoutuminen

- perustuu työntekijän velvollisuudentuntoon, -moraaliset / eettiset syyt
- ”protestanttinen työetiikka” - sitoutuminen hyvään työsuoritukseen (job involvement), koska ”niin kuuluu tehdä”.

Sitoutumisen käsitettä tutkineet Carmeli, Elizur ja Yaniv (2007; ks myös Metcalfe & Dick 2000; Freund & Carmeli 2003; Carmeli & Gefen 2005) toteavat, että käsitteen rakenne on moniulotteinen. Sitoutuminen voidaan ymmärtää ainakin

1. yleisenä protestanttisena työetiikkana työhön (protestant work ethic);
2. sitoutumisena oman työn sisältöihin, omaan ammattiin ja omaan ammattiuraan (career commitment);
3. sitoutumisena omaan työhön ja työsuhteen jatkuvuuteen, joka kytkeytyy työn ulkoisia hyötyjä ja haittoja koskevaan punnintaan ja työn tarjontapäätöksiin (continuance commitment);
4. tunnepitoisena sitoutumisena omaan työnantajatahohon tai työorganisaatioon tai;

## 5. sitoutumisena nykyisiin työtehtäviin (job involvement)

(Vuorensyrjä 2009, 24.)

Perehdyttämisellä on käytännössä suuri merkitys työyhteisön toiminnalle (muun muassa osaaminen) ja siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Hyvällä perehdyttämisellä varmistetaan, että henkilö oppii työnsä ja tehtävänsä, osaa työskennellä uudessa ympäristössä ja on motivoitunut. Perehdyttämisellä on myös myönteinen vaikutus työn tuottavuuteen ja laatuun sekä työturvallisuuteen. se vaikuttaa myös koko työyhteisön ilmapiiriin, viihtyvyyteen ja yhteistyöhön. Onnistuneesti perehdytylle henkilölle syntyy alusta alkaen myönteinen asenne työhön, työyhteisöön ja työtovereihin. Hän kokee olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi ja siten sitoutuu työyhteisön tavoitteisiin. (Sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2007–2012, 17.)

Ryhmäasiakirjan tarkoitus on auttaa sitouttamaan ryhmän jäsen nopeammin osaksi ryhmää ja organisaatiota. Ryhmäasiakirjan avulla uusi työntekijä saa nopeasti tietoonsa paljon asioita ryhmästä sekä organisaation toiminnasta, joita hänen tulee ja kuuluu tietää ollessaan yhtenä ryhmän jäsenenä. Hän saa sitä kautta tietoonsa ryhmän koostumuksen, jäsenten nimet ja vastuutehtävät sekä johtosuhteet. Ryhmäasiakirjan välityksellä hän saa tietoonsa myös ryhmälle asetetut tulostavoitteet ja sen mitä hänen tulee konkreettisesti tehdä tulossopimuksen tavoitteisiin pääsemiseksi. Ryhmäasiakirjan avulla uusi jäsen pääsee nopeammin ”sisälle” ryhmään ja ymmärtää organisaation toimintaa. On tärkeää, että uusi työntekijä tutustutetaan ryhmäasiakirjan sisältöön ja se jaetaan hänelle myös paperiversiona.

Ryhmäasiakirja on yksi tulos- ja kehityskeskusteluiden merkittävä työkalu. Sen avulla käydään ryhmäkeskustelut ja siihen kirjataan henkilökohtaisessa tulos- ja kehityskeskustelussa sovitut koulutustarpeet sekä henkilön vastuutehtävät ja osaaminen. Coenin ja Jenkinsin (2002, 17) mukaan tulos- ja kehityskeskustelut vaikuttavat merkittäväällä tavalla työntekijän sitoutumiseen yritykseen ja lisäävät kokemuksia työn mielekkyydestä.

Vuorensyrjän mukaan (2009) osaamisen kehittämiseen kannattaa tulos- ja kehityskeskusteluissa panostaa, jos tavoitellaan vahvaa sitoutuneisuutta. Työn mielekkyykokemus ja omaan työhön sitoutuminen ovat tilastollisesti merkitsevässä, vahvassa riippuvuussuhteessa kokemukseen siitä,

että omat ammatilliset tiedot ja taidot ovat työtehtäviin nähden riittävät. Ryhmäasiakirja on merkitsevässä osassa osaamisen kehittämässä heti tulos- ja kehityskeskustelujen jälkeen, koska sen henkilöstösivulle kerätään jokaisen ryhmän jäsenen koulutustarpeet sekä vastuutehtävät ja muu osaaminen. Nämä ovat tärkeitä tietoja silloin, kun koulutusyhdyshenkilö tekee valintoja erilaisiin koulutuksiin tai kun poliisilaitoksen henkilöstön kehittämistiimi suunnittelee seuraavan vuoden koulutuksia. Myös työnjohto käyttää näitä tietoja kohdentaessaan henkilöitä eri tehtäviin muun muassa erityisosaamisen perusteella.

### ***4.3 Osallistava ja voimaannuttava johtaminen***

Useiden tutkimusten mukaan työryhmän suoritus paranee, kun siirrytään osallistuvaan johtamiseen. Tehokkaampien ryhmien johtajilla on tapana delegoida auktoriteettia alaisilleen. Osallistuvalla johtamisella on samalla myös selvä koheesiivinen vaikutus työntekijöihin. Johtajuuden ja ryhmäsuorituksen tehokkuuden välistä kiinteää suoritusta on korostanut myös Likert (1960). Likertin teoria inhimillisestä organisaatiosta perustuu juuri sille, että osallistuvalla päätöksentekotavalla havaitaan olevan edistävää vaikutusta organisaation jäsenten lojaalisuuteen, asenteisiin organisaatiota kohtaan, motivaatioon, suorituskykyyn, tehokkaaseen jäsenten väliseen vuorovaikutukseen ja kommunikointiin, mitkä seikat lopulta korreloivat organisaation saavutuksiin, sen tuottavuuteen ja kustannuksiin. (Lumijärvi 1978, 134.)

Osallistuva ja osallistava johtaminen voidaan nähdä samana asiana. Nykyaikaisen modernin poliisiorganisaation johtamiseen kuuluu esimiesten roolissa olla yhä lähempänä työyhteisön ydintä, eli operatiivista työtä tekeviä poliisimiehiä. Autoritäärisestä johtamistavasta on siirrytty valmentavaan ja tiimihenkiseen johtamiseen. Yhdessä tekeminen, osallistaminen, viestinnän ja vuorovaikutuksen lisääminen, tukeminen ja kannustaminen sekä palautteen antaminen pitäisi kuulua johtamisen päivittäisiin rutiineihin sen sijaan, että ne ovat poikkeuksia. Työntekijöiden kokonaisvaltainen työhyvinvointi ja koulutus ovat nähtävä perusarvoina ja itse työntekijät yrityksen voimavarana ja kulmakivenä.

Osallistava johtamistapa aiheuttaa työntekijöille voimaantumista. Seuraavassa Eronen (2007, 11) kuvaa teoksessaan johtamistapojen vaikutuksia voimaantumiseen. Näistä lähes jokainen johtamistapa sopii osallistuvaan johtamistapaan; Esimies voi johtamistavallaan vaikuttaa työntekijän voimaantumiseen usealla eri tavalla. Esimiehen tulee tiedottaa riittävän nopealla ja

laajalla taholla niitä joita tieto hyödyttää. (Vogt & Murrel 1990). Päätöksenteossa tulee valtaa ja vastuuta jakaa kaikkien niiden kanssa joita asia koskee (Juhl & Kristensen 1997). Työntekijöiden täytyy kokea olevansa osa kokonaisuutta, johon heidän työpanoksensa vaikuttaa. Voimaannuttava työtapa vähentää sisäistä kontrollia ja lisää vastuun siirtämistä työntekijöille. Johtajan voidaan sanoa olevan enemmän valmentaja kuin tarkastaja tai valvoja (Taborda 2000). Työntekijöiden on tunnettava, että he kaikki voivat vaikuttaa tulossuunnitteluun omalla henkilökohtaisella panoksellaan (Vogt & Murrel 1990). (Eronen 2007, 11–12.)

Voimaannuttava johtamistapa välttää asioiden ongelmakeskeistä lähestymistapaa ja kannustaa itsearviointiin. Organisaatiota suunnitelmallisesti kehitettäessä on käytettävä positiivista, tervettä energiaa ja kartettava ongelmakeskeisyyttä (Conger & Kanungo 1988). Motivoiva johtamistapa on voimaannuttamisen ydinasia, jonka päätavoite on työntekijän itsemotivoinnin lisääminen. Organisaation on rakennettava sellaiseksi, että palkkiojärjestelmä on oikeudenmukainen tavoitteiden kanssa. Motivoiva johtamistapa sisältää myös ohjaamista ja valmentamista (Vogt & Murrel 1990). (Eronen 2007, 11–12.)

Organisaation on oltava sellainen, jossa käytetään niitä kaikkia tietoja, taitoja ja ideoita, joita organisaation jäsenillä on. Lisäksi organisaation ulkopuolelta tulevia muutosedellytyksiä on selvitettävä. Henkilöstön voimaannuttamisessa kouluttamisella on vahva merkitys (Vogt & Murrel 1990). Voimaannuttava johtamistapa panostaa organisaation kehittämiseen, sillä se on väline korkeaan työhyvinvointiin yksilö- ja organisaatiotasolla (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997). (Eronen 2007, 12.)

Molemminpuolinen luottamus sekä työntekijöiden, että työnantajan välillä on tärkeää. Kun työntekijät työyhteisössä huomaavat, että heihin luotetaan, niin se lisää työyhteisön jäsenien itseluottamusta ja ammatillista itsetuntoa. Luottamusta osoittaa mm. se, että työntekijät voivat itse päättää kuinka he tietyn tehtävän hoitavat. (Taborda 2000, 44.)

”Voimaannuttava johtamistapa lisää palvelujen tuloksellisuutta, tehokkuutta, laatua, asiakaslähtöisyyttä ja työyhteisön hyvinvointia. Työntekijöiden vaikuttamismahdollisuutta lisäämällä voimaannuttava esimies tehostaa organisaation voimaantumista.” (Eronen 2007, 13).



Ryhmäasiakirja on osallistuvan ja voimaannuttavan johtajan työkalu. Sen avulla voidaan henkilöstöä osallistaa koulutuksen ja osaamisen kehittämiseen, yksikön toimintojen ja prosessien kehittämiseen sekä tulossopimuksen jalkauttamiseen. Kun henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa osaamisen ja yksikön kehittämiseen, prosesseihin, omaan työhönsä, työhyvinvointiin ja vuorovaikutukseen esimiesten kanssa, aiheuttaa se heissä voimaantumista. Voimaantuminen lisää työn tehokkuutta ja tuloksellisuutta henkilöstön motivoitumisen ja sitoutumisen myötä.

#### ***4.4 Motivaatioteorioita***

Yleisesti tiedetään, että motivaatio ohjaa ihmistä oikeaan suuntaan ja saa aikaan aktiivista toimintaa päämäärän saavuttamiseksi.

Rytikangas kirjassaan (2011, 47–48) toteaa, että motivoituneen ihmisen työpanos on 100–120 % (mikäli se voisi ylittää 100 %). Omalla innostuksellaan ja hyvällä draivillaan hän innostaa ja motivoi myös muuta työyhteisöä. Innostus välittyy myös omasta organisaatiosta ulospäin asiakkaisiin, sidosryhmiin jne. Poliisiorganisaatiossa tällainen motivaatio näkyy erityisesti hyvänä palveluna asiakkaita kohtaan ja sen seurauksena myönteisenä kansalaispalautteena asiakkailta.

Motivaatiosta on sanottu, että se on kuin tuli. Ulkoapäin sytytettynä se palaa hetken, mutta sisältäpäin sytytettynä se voi roihuta aina. Työn motivaatiotekijät voidaan taas jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ulkoisia ovat mm. palkka, palkankorotukset, hyväksytyksi tuleminen, vallan saaminen/antaminen ja päätöksentekoon osallistuminen. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat puolestaan asiat joita tunnetaan sisältä päin; ”olen tehnyt jotain arvokasta”, ”osaan olla pätevä”, ”saan oppia”, ”pyrin itse erinomaisiin tuloksiin”. Sisäisiä motivaatiotekijöitä parantaa työn haasteellisuus merkittävyys, itsenäisyys ja yhteenkuuluvuus. (Rytikangas 2011, 51.)

Motivaatiolla tarkoitetaan tilaa, millä vireydellä ja mihin suuntautuneena henkilö kulloinkin toimii. (Peltonen 1990, 48). Motivoitunut käyttäytyminen on päämäärähakuista ja tarkoituksenmukaista käyttäytymistä (Juuti 1989, 30).

Ihminen pyrkii käyttäytymisellään pääsemään tiettyyn päämäärään. Motiivilla on taipumus heiketä, jos se on tyydytetty tai tyydytyksen saaminen vaikuttaa epävarmalta tai on estynyt. Jos ihminen ei voi saavuttaa ihannoimiaan ja arvostamiaan päämääriä, hän stressaantuu tai turhautuu. (Juuti 1989, 30–31.)

#### 4.4.1 Tavoitteenasettelun motivaatioteoria

Edwin Locken ja Gary Lathamın tavoitteenasettelun motivaatioteoriassa ihmisen toiminta ja päätöksien tekeminen ovat päämäärätietoista ja tavoitteen toteutumiseen tähtäävää toimintaa. Työntekijän suoritustaso on tavoitteenasettelun täsmällisyyden ja vaikeusasteen funktio. Jos tavoite on asetettu täsmällisesti ja se on tarpeeksi haastava, suoritustaso muodostuu sitä paremmaksi. Lisäksi tavoitteenasettelun yhteys tulokseen on voimakkaampi kuin ihmiset ovat sitoutuneet heidän tavoitteeseensa. (Locke & Latham 2002, 705–717.)

Poliisin tulosoehjausta tarkastelevan työryhmän raportissa mainitaan: ”suunnittelun taso vaihtelee yksiköittäin. On erittäin hyviä yksiköitä joissa poliisin tulossuunnitelman tavoitteet muuttuvat konkreettiseksi, paikalliset olosuhteet ja tarpeet huomioon ottavaksi toiminnaksi. Heikoimmissa yksiköissä näin ei tapahdu vaan tavoitteenasettelu jää liian yleiselle tasolle.” (Poliisin tulosoehjaus - nykytilan arviointia ja tulevaisuuden haasteita 2000, 7.)

Ryhmäasiakirjassa tulostavoitteet on pyritty asettamaan täsmällisesti, eli ne ovat aukikirjoitettu. Aukikirjoittaminen tarkoittaa, että tulostavoitteet on pyritty kuvaamaan käytännön tekoina. Ryhmäkeskustelussa tavoitteista keskustellaan ryhmän kanssa ja ryhmällä on mahdollisuus vaikuttaa tulostavoitteiden asettamiseen. Kun tavoitteenasetteluun on voitu vaikuttaa ja siitä on saatu keskustella, niin siihen samalla sitoudutaan ja motivaatio säilyy hyvänä tavoitteen ollessa työntekijän näkökulmasta katsottuna saavutettavissa sekä mielekäs.

”Sitoutuminen on tavoitteenasettelun motivaatioteorian perusteella yksi hyvän suoritustason keskeisistä ehdoista, tavoitteenasettelun täsmällisyyden ja haastavuuden sekä palautteen rinnalla. Laatua ja laatujärjestelmiä tutkineen Demingin mukaan sitoutuminen on laadun ytimessä. Ajatus on erityisen osuva niillä palvelutuotannon aloilla, kuten poliisissa, joilla työpanos on kiinteä, erottamaton osa lopputuotetta. Näillä toimialoilla henkilöstön sitouttaminen työhön on yksi laadun ja koko laatujärjestelmän avaintekijöistä. Ei ole yllättävää, että osaaminen ja sitoutuminen ovat nykyisen henkilöstöjohtamisen ehkä kaksi keskeisintä tavoitemuuttujaa.” (Vuorensyrjä 2009, 24).

#### 4.4.2 X- ja Y -teoria

Yhdysvaltalainen työpsykologi Douglas McGregor (1960) on johtamista ja motivaatiota tutkiessaan kehittänyt kaksi teoriaa ihmisluonnosta. Toisen (X-teoria) perusajatuksena on, että ihminen on perusluonnoltaan laiska ja kunnianhimoton. Toinen (Y-teoria) teoria lähtee siitä perusolettamuksesta, että ihminen voi ja haluaa toimia työssään itseohjautuvasti ja luovasti.

McGregorista tuntui, että esimiestehtävissä toimivat tarvitsevat sellaista käytännön tietoa, joka ymmärtäisi paremmin ihmisluontoa ja ihmisen motivaatiota. Y-teorian mukaan ihminen voi toimia itseohjautuvasti ja luovasti työssään, mikäli häntä motivoidaan oikealla tavalla. Johdon ensisijainen tehtävä on vapauttaa ihmisessä piilevät voimavarat, sillä oikein motivoitu työntekijä voi saavuttaa omat tavoitteensa parhaiten suuntaamalla omat ponnistelunsa organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. (Hersey & Blanchard 1990, 52–53.)

Eronen (2007, 50) kiteyttää teoksessaan Voimaannuttavan johtamistavan vaikutus työhyvinvointiin poliisilaitoksissa McGregorin, Herzbergin ja Maslovin teorioista voimaantumiseen vaikuttavia tekijöitä. Työn tulee olla monipuolista ja esimiesten on huomioitava työntekijöiden erilaiset kyvyt ja persoonallisuudet. Työssä on annettava mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen. Esimiesten on annettava työntekijälle vastuuta ja mahdollisuus päättää oman työnsä tekemisestä. Työn tulee antaa sosiaalista kunnioitusta, sen pitää olla hyödyllistä ja työn jatkumisesta tulee olla tietty varmuus. Nämä voimaantumisen tekijät ovat samalla myös motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat työssä viihtymiseen, jaksamiseen ja tuloksellisuuteen. Näitä edellä mainittuja voimaantumisen ja motivaatiotekijöitä organisaation esimiesten tulisi jatkuvasti kehittää ja huomioida niiden vaikutus laadittaessa yrityksen strategioita.

Tehtäväkannusteiden käyttäminen lisää ja tukee korkeamman motivaation kehittymistä. Mikäli ihmiset saavat tehdä arvokasta ja kykyään vastaavaa työtä, he motivoituvat siihen paremmin. (Chung 1977, 78.)

Kun työntekijä joutuu työtehtävien suorittamiseksi ponnistelemaan ja käyttämään olemassa olevia kykyjään, on työmotivaatio korkeimmillaan. (Chung 1977, 99.)

Esimiesten luottamus työntekijää kohtaan, ilman jatkuvaa kontrollia, lisää tuottavuutta ja sitouttaa työntekijän paremmin organisaatioon ja sen asettamiin tavoitteisiin. (Ouchi 1982, 80–82.)

Työntekijän oma osaaminen ja työtehtävistä suoriutuminen lisää työn mielekkyyttä ja motivaatiota. Työyhteisön tulisi voida käyttää työyhteisössä olevaa osaamista mahdollisimman tehokkaasti hyväkseen. Jotta siihen päästään, tulee työyhteisön hahmottaa sillä käytettävissä oleva osaaminen. Sisäasiainministeriön hallinnonalan strategisessa henkilöstösuunnitelmassa yhtenä strategisena valintana pidetään ydinosaamisalueen kehittämistä ja tunnistamista. Sen mukaan osaamisen johtaminen edellyttää, että toimialoilla määritellään toiminnallisiin tavoitteisiin perustuvat tarvittavat osaamiset ja kartoitetaan systemaattisesti osaamisen tasot. Lisäksi tulee selvittää mahdolliset osaamisvajeet ja kehittää niitä osaamisalueita, jotka on arvioitu tärkeäksi ja joilla tarvittaisiin lisää osaamista. (Sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2007–2012, 18.)

Poliisin henkilöstöstrategian mukaan toimiva poliisi syntyy jokaisesta yksilöstä. Työn sisällön ja vaatimusten kehittämiseksi strategiana on turvata työn haastavuus monipuolisilla toimenkuvilla, osaamisen arvioinneilla ja urasuunnittelulla. Tavoitteena on työn haastavuus ja monipuolisuus ja täysipainoinen henkilöstön osaamisen hyödyntäminen. Toimenpiteinä ovat mm. tuloskeskusteluiden yhteydessä laadittavat osaamisen yksilökohtaiset kehittämissuunnitelmat sekä poliisiyksiköiden osaamiskartoitukset. (Poliisin henkilöstöstrategia 2005–2009, 9.)

Ryhmäasiakirja tukee yksilön vahvuuksien huomioimista, oppimisen kehittämistä sekä vastuun ja vapauden lisäämistä. Ryhmäasiakirjaan kerätään tulos- ja kehityskeskustelun yhteydessä sekä reaaliaikaisesti työntekijän niitä vahvuuksia, joita hän haluaa tuoda esiin esimerkiksi aikaisemman ammatin tai harrastusten parista. Lisäksi siihen on määritelty työntekijän vastuutehtävät ja roolit, joita hänelle on annettu työyhteisössä. Näitä voidaan käyttää hyväksi työn jakamisessa ja suunnittelussa sekä koulutukseen kohdentamisessa. Ryhmäasiakirja toimii myös koulutustarvekartoituksena poliisilaitoksessa, sillä siihen merkitään ne kehityskeskustelussa yhdessä esimiehen kanssa sovitut koulutustarpeet, joita molemmat pitävät työntekijälle sekä työyhteisölle hyvänä ja tarpeellisena. Poliisilaitos kerää koulutustarpeet ryhmäasiakirjasta ja laatii sen perusteella seuraavan vuoden koulutussuunnitelman.

#### 4.4.3 Maslow`n tarvehierarkia

Ihmiset motivoituvat erilaisista asioista. Tähän hyvän esimerkin antaa Psykologi Albert Maslow`n (1908–1970) tarvehierarkia. Aina alemman tason tarpeet pitää olla tyydytettyinä, ennen kuin seuraavan tason tarpeen tyydyttäminen motivoi esimerkiksi työntekijää. Hierarkia etenee portaittain. Hierarkian ei tarvitse Maslow`n mukaan mennä järjestyksessä portaittain tasolta toiselle.



Kuva 1. Maslow`n tarvehierarkia (muokattu Rytikankaan (2011, 45) teoksesta).

Perustarpeiltaan ihmiset ovat kuitenkin samanlaisia, eli alimman tason perustarpeiden tulisi olla kunnossa (uni, ravinto, lepo). Väsyneenä ja nälkiintyneenä ihminen ei ole kiinnostunut muusta kuin nukkumisesta tai syömisestä. Seuraava taso muodostuu turvallisuuden tarpeista. Ihmisen on tärkeää tietää, että hänellä on asunto ja perustoimeentulo turvattuna. Tällöin olo on turvallinen. Kolmas taso muodostuu yhteenkuuluvuuden tunteesta. Ihminen on ”laumaeläin”, ja haluaa kuulua johonkin perheeseen, sukuun tai yhteisöön. Työyhteisö muodostaa myös ryhmän joka luo yhteenkuuluvuuden tunteen. Neljäs taso on arvostuksen ja palautteen tarpeet. Jokaisella on tarve kuulla ja saada tietää olevansa arvostettu ja hyväksytty. Tämä taso vaikuttaa motivoitumiseen

erittäin paljon. Viides ja ylin tarpeista on itsensä toteuttamisen ja kasvun tarve. Ihminen haluaa kehittyä, oppia ja kasvaa ihmisenä. (Rytikangas 2011, 44–46.)

Ryhmäasiakirjan avulla voidaan vaikuttaa ja edistää yksilön tarpeiden toteutumista. Henkilöstön vuosittaisiin kuntotestauksiin kiinnitetään huomiota keräämällä tietoa niiden suorittamisesta. Näin ryhmäasiakirja ohjaa esimiestyötä varmistamaan fyysisen kunnan mittaamista poliisilaitoksen järjestämällä kuntotestauksella. Poliisityö itsessään koetaan vakituiseksi nimittämisen jälkeen pysyvyyden kannalta turvalliseksi työpaikaksi. Toistuvat tulos- ja kehityskeskusteluiden ryhmäkeskustelut ja niissä tulevaisuuden suunnittelu ja aukikirjoitetun tulossopimuksen läpikäyminen luovat tunnetta jatkuvuudesta ja pysyvyydestä. Päivittäiset pelisäännöt luovat ryhmälle organisaatiokulttuuria ja vahvistavat ryhmätunnetta ja yhteenkuuluvaisuuden tunnetta. Päivittäiset pelisäännöt lisäksi ohjaavat kutakin työntekijää käyttäytymään ryhmän normien ja organisaatiokulttuurin mukaisesti. Jokainen haluaa käyttäytyä ryhmän mallien mukaisesti ja saada sitä kautta ryhmän hyväksynnän.

Koulutustarpeiden sekä osaamistietojen keräämisen avulla voidaan työntekijän osaamista kohdentaa oikeisiin työtehtäviin sekä koulutukseen. Erityisosaamistietojen keräämisen avulla työntekijä voi antaa työnantajalle omaa erikoisosaamistaan, mitä hänelle on kertynyt esimerkiksi oman kouluttautumisen tai aiemman ”siviiliammatin” kautta ennen poliisiuraa. Osaamistietojen avulla työntekijä voi saada esille haluamansa osaamistiedot ja sitä kautta kokea saavansa arvostusta ja hyväksyntää. Ryhmäasiakirjaan kerättyjen koulutustarpeiden avulla työntekijällä on mahdollisuus päästä haluamaansa koulutukseen ja sitä kautta kehittää itseään sekä toteuttaa omia vahvuuksiaan ja kiinnostuksen kohteita. Kun työntekijällä on mahdollisuus kehittää itseään ja osaamistaan sekä kokea tekevänsä työtehtäviä jotka ovat haasteellisia ja mielenkiintoisia, auttavat ne motivoitumaan.

Mikäli työntekijällä on yksityiselämän puolella asiat kunnossa, niin työyhteisössä häntä kyetään tukemaan siten, että hän pääsee täyttämään ja toteuttamaan tarpeitaan. Ryhmäasiakirja on yksi tarpeiden tyydyttämisen välikappale.

## **4.5 Laatujohtaminen**

Poliisin laatustrategian mukaan laatutoiminnan tavoitteisiin kuuluu, että laadun kehittämisellä pyritään parempaan työn tulokseen ja tuottavuuden parantamiseen. Laatutoiminnalla yhtenäistetään työmenetelmiä ja lyödään poliisityölle ennustettavuutta.

Laatua kehittämällä parannetaan poliisin asiakaspalvelua. Laatua arvioidaan yhtenäisen kriteeristön mukaan. Laatutoiminnan avulla edistetään henkilöstön osallistumista työn kehittämiseen. (Poliisin laatustrategia 2006, 7.)

Mikäli laatujohtamisessa halutaan onnistua, tulee organisaation ylimmän johdon tukea työntekijöitä ja sitoutua toteuttamaan laatujohtamisen kriteerejä. (Lumijärvi 1998, 47.)

Tarvitaan laatujohtamista tukeva ilmapiiri, johdon sitoutuminen, panostus jatkuvaan parantamiseen sekä johdon antama palaute työntekijöille, jotta myönteinen kehävaikutus syntyy. Myös koulutuksen sisällöt, riittävyys ja tiimityön onnistuminen ovat olennaisia edellytyksiä, että laatujohtaminen heijastuu myönteisesti aina tulokseen asti. (Lumijärvi 2009, 78.)

Julkinen sektori tuottaa resurssiensa puitteissa sellaisia palveluita, joita valtioneuvosto ja eduskunta myöntävät. Resursseja ei poliisitoiminnassa lisätä, mutta laatuodotukset asettavat paineita. Tästä johtuen julkinen sektori on pakotettu kehittämään johtamis- ja ohjausjärjestelmiä sekä operatiivista toimintaa. (Eronen 2007, 62.)

Esimiehen pitää luottaa henkilökuntansa kykyyn suoriutua työtehtävissä, innostaa heitä ”loistamaan”, luoda ympäristö joka tekee työstä nautittavan, arvostaa henkilökuntaansa, kohdella heitä kunnioituksella sekä voimistaa henkilökunnan omanarvon tunnetta ja työn arvostusta. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 48.)

Laaturyhmissä toteutetaan johdon ja henkilöstön vuoropuhelua ja henkilöstö saa äänensä kuuluviin kehittämistyössä. Henkilöstön hyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on laadun kannalta tärkeä merkitys. Siksi johdon tulee huolehtia työympäristön turvallisuudesta ja viihtyisyydestä sekä ylläpitää avointa ja luottamuksellista vuoropuhelua henkilöstön kanssa. Tämä on laatuun orientoitumisen edellytys. (Servo 2011, 22.)

Ryhmäasiakirjan tarkoituksena on luoda laitoksen henkilöstölle ja ryhmille yhteinen käsitys ja työnäky toiminnan päämäärästä. Henkilöstön osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin lisääminen ja tulostavoitteiden määrittäminen ja niiden tarkka täsmentäminen ovat itsessään laatutyötä. Henkilöstön ja organisaation johdon sitoutuminen asetettuihin päämääriin yhdistettynä hyvän motivaation ja sitoutumisen kanssa lisäävät työn tuloksia ja tuottavuus paranee.

Ryhmäasiakirjan tarkoituksena on terävöittää johtamista ja johdettavana olemista. Se kirkastaa johtosuhteita ja työnjohdon vastuita. Ryhmäasiakirja auttaa samaa työkuvaa tekeviä ryhmiä toimimaan koko laitostasolla samalla tavalla toimiessaan osana työyhteisöä. Päivittäiset pelisäännöt lisäävät työhyvinvointia ja työviihtyisyyttä.

Ryhmäasiakirjan jatkokehittämiseen ovat päässeet vaikuttamaan eri linjojen ja ryhmien henkilöstö. Eri toimintalinjoilta on valittu henkilöstöä laatimaan ryhmäasiakirjan sisältöä. Ryhmäasiakirja sisältää myös kohdan ”kehittämisideat ja yhdessä sovitut asiat”. Sen tarkoituksena on ryhmäkeskustelussa kerätä siihen ryhmän tuottamia ideoita ja innovaatioita mahdollisia jatkojalostustoimenpiteitä varten.

Poliisin laatutyössä pyritään parantamaan organisaation ja henkilöstön edellytyksiä reagoida muutoksiin. Painopisteenä on verkostojen ja tiimien toiminnan kehittämisessä, osaamisen kehittämisessä, sekä organisaation ydinprosessien kehittämisessä. Organisaation sisältä kumpuavat innovaatiot ja niiden hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä ovat olennainen osa laatutyötä. Ne jotka tuottavat ydinprosessissa palveluja kansalaisille ovat avainasemassa omaa toimintaa kehitettäessä. (Servo 2011, 18.)

Yhtenä kuudesta kokonaisvaltaisen laatujohtamisen osatekijän määritelmänä on johdon ja työntekijöiden yhteistoiminnan muodot ja sitoutuminen. Laadukas tuotantoprosessi ja sen lopputuloksena laadukas tuote tai palvelu edellyttää johdon ja työntekijöiden saumatonta yhteistyötä ja avointa vuoropuhelua. Kaikkien osapuolten on sitouduttava yhteisiin tavoitteisiin. Ilman laatuun sitoutunutta johtoa työstä ei seuraa kestävästi laadukasta lopputulosta. Ilman laatuun sitoutuneita työntekijöitä johtajat eivät saa organisaatiosta irti laadukasta tuotetta tai palvelua. Laatujohtaminen edellyttää johtajilta erityisiä taitoja ja ominaisuuksia. Esimiehen rooli muuttuu tarkkailijasta ja valvojasta valmentajaksi ja mahdollistajaksi. Tässä tehtävässä heidän on ohjata alaisiaan toimimaan



laatuorientoituneesti ja toisaalta mahdollistaa alaisten innovaatioiden hyödyntäminen organisaation kehittämisessä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 47–57.)

Laatujohtamisen johtavassa maassa Japanissa johtaminen tapahtuu avoimesti, luottamusta, päätöksenteon ryhmäpitoisuutta, muutosalttiutta sekä innovatiivisuutta korostaen. (Lumijärvi & Jylhäsaari 2000, 84.)

Ryhmäasiakirjaan kootaan ryhmän ryhmäkeskustelussa esiin tuomat innovaatiot ja kehittämisideat. Nämä kehittämisideat kerätään yhteen ja tutkitaan onko niissä sellaisia jotka on syytä ottaa tutkittavaksi ja jatkojalostettaviksi tai jopa sellaisenaan toteutettaviksi. Ryhmäasiakirja tukee henkilöstön innovaatiotoimintaa.

Poliisin laatutyön välineenä on aikaisemmin käytetty EFQM -kriteeristöä. Uusimpana laatutyön välineenä poliisihallinnossa on otettu käyttöön EFQM -mallin pohjalta kehitetty laatutyön ja toiminnan itsearviointi CAF (Common Assesment Framework). Siinä arvioidaan ja tarkastellaan poliisin tuloksia, prosesseja, johtamista ja toimintatapoja.

CAF -mallilla on neljä päätavoitetta:

Ensimmäiseksi se helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla. Toiseksi se auttaa paikantamaan julkisen sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisalueita. Kolmanneksi se yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä ja neljänneksi se edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä. (Servo 2011, 32.)

”Käytännön laatutyön onnistuminen poliisin yksiköissä edellyttää koko yksikön henkilöstön tietoisuutta. Henkilöstöä on otettava mukaan toimintaan mahdollisimman laajasti. Suurin vastuu on kuitenkin yksikön päälliköllä ja hänen alaisillaan esimiehillä, jotka päättävät laadun arvioinneissa esiin nousseiden kehittämishankkeiden toteutumisessa.” (Poliisin laatustrategia 2006, 8).

Helsingin poliisilaitoksen CAF -itsearvioinnin yhtenä laadun kehittämistävälineenä ja -kohteena nähtiin ryhmäasiakirjan kehittämistarve poliisilaitoksen kaikkien toimintayksiköiden käyttöön. Poliisilaitoksen ylin johto sitoutui ryhmäasiakirjan kehittämiseen ja se otettiin käyttöön kaikissa poliisilaitoksen toimintayksiköissä vuoden 2012 aikana. Ryhmäasiakirjan avulla vaikutetaan laadun kehittämiseen mm. seuraavissa asioissa:

1. Johtaminen: ryhmäasiakirja selkeyttää päivittäisjohtamisen johtosuhteet, esimiesroolin sekä -vastuut. Se sitouttaa ja yhtenäistää johtamista ja johdettavana olemista koko laitostasolla ja terävöittää yhteistä työnäkyä koko poliisilaitostasolla.
2. Osaamisen kehittäminen: ryhmäasiakirjan henkilötietosivulle kerätään henkilöstön vastuutehtävät ja muu osaaminen sekä koulutustarpeet. Näiden perusteella suunnitellaan poliisilaitoksen seuraavan vuoden koulutussuunnitelma sekä suunnitellaan ja kohdennetaan henkilöstön työtehtäviä ja koulutusta.
3. Tulosohtausprosessi: erityisesti tulossopimuksen jalkauttamisessa henkilöstö saa tietoonsa konkreettiset toimenpiteet mitä heiltä odotetaan tulevalta tuloskaudelta. Henkilöstö pääsee myös vaikuttamaan esimerkiksi ryhmäkohtaisten tulostavoitteiden asettamisessa. Henkilöstö ja esimiehet keskustelevat ryhmäkeskustelussa edellisen tuloskauden toteutumisesta ja vaikuttimista tuloksen syntymiseen.
4. Työhyvinvointi: ryhmäasiakirja tähtää kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Yhteiset pelisäännöt ohjaavat yksilöä toimimaan päivittäisessä työympäristössä muut työtoverit huomioiden. Ryhmäasiakirjaan kirjataan yhteisesti ryhmäkeskustelussa yhteisesti sovittuja asioita, joilla voidaan täsmentää muun muassa epäselviä toimintatapoja. Lisäksi ryhmäasiakirjaan kerätään henkilöstöltä tulevia kehittämisideoita. Useat niistä johtavat jatkotoimenpiteisiin sekä jatkojalostukseen. Näin työntekijät pääsevät tekemään työhyvinvointia ja työmotivaatiota parantavia innovaatioita.

#### ***4.6 Ryhmäkäyttäytyminen***

Jokaisella työpaikalla muodostuu oma työpaikan henki; tapa työskennellä ja tehdä töitä. Tämän alle muodostuu pienemmän samaa työtä tekevien työntekijöiden joukkoja, esimerkiksi ryhmiä tai työvuoroja. Ryhmien sisällä vallitsee omat käyttäytymisen normit ja pelisäännöt.

Edgar H. Schein (1991) käyttää käsitettä ”organisaatiokulttuuri” tarkoittaen sillä tietyssä organisaatiossa tavanomaista keskustelun, käytöksen ja päätöksenteon tapaa. Menettelytavat ja sopivaisuussäännöt on opittu organisaation historian aikana. (Heiske 2001, 149.)

Työntekijän ensisijainen tehtävä on työyhteisön päämäärien toteuttaminen joka tapahtuu tehtävien suorittamisen ja työyhteisön päämäärän suuntaisen toiminnan kautta. Työntekijän henkilökohtaisena tarpeena on toisaalta oman turvallisuuden takaaminen työryhmässä omien tapojen ja rajojen sekä henkilökohtaisen kanssakäymisen tapoja sääntelemällä. (Heiske 2001, 150.)

Albert Maslow`n (1908–1970) tarvehierarkiassa tasoina ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet.

Rytinkankaan teoksen (2011, 44–46) mukaan ihminen haluaa kuulua johonkin perheeseen, sukuun tai yhteisöön, ja sillä on tarve saada tietää olevansa arvostettu ja hyväksytty.

Maslow`n tarvehierarkiasta erityisesti yhteenkuuluvuuden sekä arvostuksen tarpeet vaikuttavat ja ohjaavat työntekijän ryhmäkäyttäytymistä. Jokainen työntekijä haluaa olla osa ryhmää ja käyttäytyä sen mukaisesti, että hänen toimintansa hyväksytään ja häntä arvostetaan ryhmässä sen jäsenenä.

Freudin (1921) mukaan ihminen käyttäytyy ryhmässä toisin kun hän käyttäytyisi yksin. Ryhmässä sama ihminen alkaa miettiä enemmänkin sitä, miten muut käyttäytyvät ja lakkaa käyttäytymästä itseohjautuvan aikuisen tavoin korottaen ryhmän samalla auktoriteetin asemaan.

Ryhmän johtaja on erityisen tärkeä toiminnan ja käytöksen mallina. Jos ryhmän johtaja ei tarjoa riittävän kunnioitettavaa mallia, voivat ryhmän jäsenet laskea omaa vaatimustasoaan. Toisaalta jos ryhmän johtaja on kunnioitettava ja esimerkillinen, hänen toimintansa voi nostaa työryhmän moraalialia. (Heiske 2001, 151–152.)

Poliisiorganisaatiossa on helposti havaittavissa ryhmäkäyttäytymisen merkitys. Samaa työtä tekevissä ryhmissä on toiminnallisesti ja tuloksellisesti mitattuna eroja. Toiset ryhmät ovat itseohjautuvia ja oma-aloitteisia ja toiset puolestaan tekevät mielellään vain sen tehtävän, mitä heille annetaan. Ryhmän johtajan vaikutus näkyy ryhmän tuloksellisuudessa ja työmotivaatiossa. Sanonta, "ryhmä on johtajansa näköinen", on helposti havaittavissa.

Jos ryhmällä on yhteinen työtavoite, jonka takia on työskenneltävä, on pienin askelin opeteltava järkevään, työkeskeiseen ryhmätoimintaan. Ryhmän on jäsennettävä oma perustehtävänsä ja mietittävä kriittisesti omaan toimintaansa. Miksi olemme täällä, mihin pyrimme ja toimimme päämäärää ajatellen tarkoituksenmukaisesti? Ryhmäläiset oppivat kysymään, mitä heiltä

tosiasiallisesti odotetaan. Ryhmän on mietittävä keskinäistä työnjakoaan ja vastuutaan, ja kehityttävä pienin askelin kohti kasvavaa itsenäisyyttä ryhmän jäsenenä. (Heiske 2001, 154–155.)

Ryhmäasiakirjan avulla pyritään vahvistamaan ryhmän yhteistä työnäkyä kuvaamalla perustehtävä, johtosuhteet ja aukikirjoittamalla tulostavoitteet tekemisen tavoilla, siten, että tulostavoitteet on jalkautettavissa. Näin ryhmän jäsenet kukin tietävät mitä heiltä odotetaan ja minkä yhteisen päämäärän mukaiseksi he toimivat.

## **5 Ryhmäasiakirjan käsitteet ja määritelmät**

Tieteellisessä tiedonhankinnassa pyrimme aina käsitteellistämään tutkimiamme ilmiöitä eli hahmottamaan asioita maailmassa yleisellä, teoreettisella tasolla sen lisäksi, että aina myös saamme välittömiä kokemuksia asioista. (Hirsjärvi ym. 2004, 137.)

Tutkimuksessa käytettävät käsitteet tulisi määritellä mahdollisimman tarkasti, jotta lukija ymmärtää käsitteiden merkityksen tutkimuksessa. Käsitteen määritelmillä on useita tehtäviä. Määritelmä rajaa ja täsmentää käsitteen ja antaa käsitteelle merkityksen tai esittää kielellisen sopimuksen. Määritelmä luo normin käsitteen käytölle ja sitoo yhteen käsitteen ja sen termin. ( Hirsjärvi ym. 2004, 142–143.)

Tämän tutkimuksen käsitteet tulevat suurelta osin tutkittavana olevan ryhmäasiakirjan sisällöstä ja sen käsitteistöstä.

### *Ryhmä*

Ryhmä tarkoittaa samassa työyhteisössä yhteiseen päämäärään pyrkiviä samaa tai osin samoja tehtäviä ja työaikaan suorittavista työntekijöistä muodostuvaa joukkoa. Ryhmässä on yleensä työntekijöinä vanhempia konstaapeleita tai vanhempia rikoskonstaapeleita ja työnjohtajina ylikonstaapeleita tai rikosylikonstaapeleita.

### *Ryhmäasiakirja*

Ryhmäasiakirja tarkoittaa reaaliaikaisesti päivitettävää tietojärjestelmän projektilevyllä sijaitsevaa sähköistä asiakirjaa, joka sisältää tietoja ryhmästä; ryhmän jäsenten nimet, toimenkuvat,

virkanimikkeet ja tiedon milloin on aloittanut työskentelemisen vanhempana konstaapelina valmistumisensa jälkeen.

#### *Perustehtävä*

Perustehtävä tarkoittaa viran hoitamiseen liittyviä tehtäviä ja vastuualueita.

#### *Osaaminen*

Osaaminen kohdassa määritellään muu osaaminen, joka on hankittu itsenäisesti, esimerkiksi aikaisemmassa siviiliammattissa. Tämä täytetään, mikäli työntekijä haluaa hyödyntää erikoisosaamistaan ja tuoda sen työnantajan tietoon.

#### *Mittarit*

Mittarit tarkoittavat sitä, onko työntekijä suorittanut omat henkilökohtaiset virkatehtävien hoitamiseen vaadittavat kuntotestaukset, ampuma- ja voimankäyttökoulutukset sekä käynyt vuosittaisen tuloskeskustelun esimiehensä kanssa. Mittari -sana syntyy siitä, koska poliisihallinnossa on kyseiset suoritukset standardisoitu mitattavaan muotoon.

#### *Koulutustarpeet*

Koulutustarpeet tarkoittavat niitä yhdessä esimiehen kanssa sovittuja työntekijää ja työyhteisöä tukevia koulutuksia, joihin työntekijä haluaa osallistua itsensä ja työyhteisön kehittämiseksi. Yleisimmin koulutustarpeet kirjataan ryhmäasiakirjaan vuosittaisten tuloskeskusteluiden jälkeen.

#### *Johtosuhteet*

Johtosuhteet tarkoittavat niitä päivittäiseen työntekoon liittyviä johtosuhteita, joilla jokainen työtä tekevä tietää kuka on vastuussa mistäkin työtehtävästä.

#### *Päivittäiset pelisäännöt*

Päivittäiset pelisäännöt kuvaavat päivittäiseen työyhteisössä jäsenenä olemiseen liittyviä toiminta- ja käyttäytymisnormeja.

### *Kehittämisideat ja sovitut asiat*

Kehittämisideat ja sovitut asiat tarkoittavat ryhmä- ja tuloskeskustelussa esille tulleita työyhteisöä ja ryhmää koskevia kehittämisideoita ja yhteisesti sovittuja asioita, jotka kirjataan ryhmäasiakirjaan. Yhteisesti sovittuja asioita pyritään noudattamaan ja kehittämisideoita jatkojalostamaan työyhteisön tai jopa koko poliisilaitoksen toiminnan kehittämiseksi.

### *Yhteistyö*

Yhteistyö kuvaa sekä sisäisiä yhteistyökumppaneita poliisiorganisaatiossa että ulkoisia yhteistyökumppaneita viranomaisissa ja kolmannessa sektorissa ja tehtäviä jotka pitää huomioida yhteistyön tekemisessä.

### *Tulossopimus aukikirjoitettuna*

Vuosittainen tulosityksikön tulossopimus kuvataan ryhmäasiakirjaan tekemisen tapoina siten, että jokainen työntekijä käsittää mitä hänen ja ryhmän tulee tehdä tulostavoitteeseen pääsemiseksi. Tulossopimuksen tavoitteet käydään läpi ryhmän kanssa vuosittaisten tulos- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä ryhmäkeskustelussa.

### *Tulossopimuksen jalkauttaminen*

Tulossopimuksen jalkauttaminen tarkoittaa niitä tekemisen tapoja, joilla päivittäistyössä päästään tulossopimuksessa asetettuihin tulostavoitteisiin.

### *Ryhmäkeskustelu*

Ryhmäkeskustelu on tulos- ja kehityskeskusteluihin liittyvä ryhmän kanssa käytävä keskustelu, jossa on läsnä ryhmä, ryhmän esimies ja ryhmän päällystövastaava. Keskustelussa käydään läpi ryhmäasiakirjan sisältämät asiat.

### *Odotukset*

Odotukset ovat yksilön, ryhmän tai yhteisön muodostama toive tai tavoitetila.

*Vaikuttavuus laajasti (poliisitoiminnan vaikuttavuus)*

Tulosprisman kuvaama mekanismi lähtee siitä, että hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö pystyy hyvin toimivilla prosesseilla tuottamaan asiakkaille ja kansalaisille laadukkaita ja yhteiskunnallisesti vaikuttavia poliisipalveluita ja tuotteita. Näitä ovat mm. tehokas rikostutkinta, lyhyet hälytysvasteajat, palveluiden saatavuus ja nopeus, hyvä asiakaspalvelu jne..

Professori Ismo Lumijärvi (2012, 14–15) kuvaa TURVA5 -kurssin luentomateriaalissaan mikä on vaikuttavuustietoa ja vaikuttavuutta poliisityössä. Vaikuttavuustietoa ovat toiminnan asiakas- ja kansalaiskohtaiset vaikutukset, toiminnan yhteiskunnallinen ja alueellinen riittävyys ja peittävyys, toiminnan oikea kohdentuvuus sekä toiminnan olennaiset välilliset vaikutukset.

Vaikuttavuus poliisityössä puolestaan ilmentää turvallisuustilanteen parantumista ja täsmentyy kunkin perustehtävän ja ydinprosessin mukaisesti, esimerkiksi talousrikosten ja huumerikosten määrän vähentyminen, virheellisen ja moitittavan liikenneasennoitumisen väheneminen, takaisin saadun omaisuuden nettomäärän lisääntyminen, liikenneturvallisuuden parantuminen, massarikosten ja järjestyshäiriöiden vähentyminen, kansalaisten turvallisuudentunteen kohoaminen, rikosten selvittäminen, hälytyspalvelujen saatavuus ja peittävyys, huumekuolemien ja huumeiden tarjonnan vähentyminen, kovien huumeiden ja nuorten huumekeilujen väheneminen sekä rikosten uusijoiden määrän vähentyminen.

*Vaikuttavuus suppeasti (ryhmäasiakirjan vaikuttavuus)*

Suomen kielen sanakirjan mukaan (Rekiaro ym. 1994, 778) "vaikuttaa"-sana tarkoittaa mm. "aiheuttaa muutos tms, olla osuutta asiaan, saada aikaan, tehota".

Ryhmäasiakirjan vaikuttavuus kuvaa sitä, miten ryhmäasiakirjan käyttäminen vaikuttaa johtamiseen, tulosopimuksen toteuttamiseen, henkilöstön kehittämiseen, työhyvinvointiin sekä yhteistyön tekemiseen. Tässä Pro Gradussa vaikuttavuutta tarkastellaan pääasiassa tämän vaikuttavuuden näkökulmasta katsottuna.

## **6 Tutkimuksen aineisto ja metodi**

### ***6.1 Aineisto***

Tutkielman aineistona käytän kyselytutkimusta ryhmäasiakirjan käyttökokemuksista ja vaikuttavuuden odotuksista. Kysely kohdennetaan poliisipiirin hälytys- ja valvontatyötä tekeville henkilöstöryhmille, joiden ryhmissä ryhmäasiakirja on ollut ennen vakiintunutta käyttöä pilottikäytössä. Tutkimuksen kyselyn kohderyhmään kuuluvat miehistö, alipäällystö ja päällystö.

Lisäksi aineistona käytän Helsingin poliisilaitoksessa käydyn tuloskeskustelukouluttajien koulutuspäivillä tehtyä ryhmätyökyselyä sekä tulosjohtamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen ja sitouttamiseen, osallistavaan ja voimaannuttavaan johtamiseen, laatujohtamiseen sekä ryhmäkäyttämiseen liittyvää kirjallisuutta.

Ryhmätyökyselyyn ja kyselytutkimuksen tekemiseen pyydettiin lupa Helsingin poliisilaitoksen johdolta.

### ***6.2 Metodi***

Olen perehtynyt ryhmäasiakirjaan vuonna 2009. Vuonna 2010 ryhmäasiakirja otettiin pilottikäyttöön Helsingin poliisilaitoksen Pohjoisessa poliisipiirissä. Vuonna 2012 ryhmäasiakirja otettiin Helsingin poliisilaitoksen kaikkien yksiköiden käyttöön.

Poliisilaitoksen henkilöstön kehittämysyksikkö ja operatiivinen yksikkö ovat kehittäneet ryhmäasiakirjaa koko poliisilaitoksen käyttöön ja sitä kehitetään edelleen. Olen osallistunut heidän kanssaan kehitysohjelmaan ja tiedän heidän näkemyksiä ryhmäasiakirjan käyttämisestä ja vaikuttavuuden odotuksista. Lisäksi yksiköt muokkaavat ryhmäasiakirjaa omien tarpeiden mukaiseksi. Kuitenkin on tärkeää tietä laajemmin ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotuksista ja käyttökokemuksista, sillä ryhmäasiakirja on otettu koko poliisilaitoksen käyttöön. Käyttökokemusten kautta voidaan saada tietoa siitä, onko ryhmäasiakirjan käyttäminen vaikuttanut asioihin, joihin sen odotetaan tuovan hyötyä. Käyttökokemuksia siitä on erityisesti olemassa Pohjoisen Kenttäjohtoalueen (ent. Pohjoinen poliisipiiri) kenttäryhmillä.



Pro Gradu -tutkielmani metodi jakaantuu selkeästi kahteen eri osaan, ryhmätyökyselyyn sekä kyselytutkimukseen. Ryhmätyökysely on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Siitä saatuja laadullisia tuloksia täydennän kyselytutkimuksella. Kyselytutkimus on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus joka on kohdennettu määrätulle kohdeperusjoukolle. Sen määrällisiä tuloksia käsittelem numeerisesti ja esitän prosenttitaulukoin. Kokonaismetodia voi luonnehtia moni- tai sekastrategiseksi tutkimukseksi, jossa on käytetty menetelmätriangulaatiota.

Selvimmän näyttää korostettavan sitä, että kun halutaan tietoa jonkin ilmiön laajuudesta ja voimakkuudesta, käytetään standardoituja mittareita, esimerkiksi kyselylomaketta ja muita kvantitatiivisia menetelmiä. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu silloin, kun halutaan selvittää käyttäytymisen merkitys ja konteksti. Kvalitatiivinen tutkimus tuo esille tutkittavien havainnot tilanteista ja antaa mahdollisuuden heidän menneisyytensä ja kehitykseensä liittyvien tekijöiden huomioimiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27.)

”Koska pääosin kvalitatiivisesti ja pääosin kvantitatiivisesti suuntautuneet tutkijat suhtautuvat eri lailla teorian asemaan, on ehkä parempi sanoa, että tutkimusongelma määrää, mitä menetelmää käytetään. Koska samassa tutkimuksessa voi olla useammantyyppisiä ongelmia, siinä voidaan käyttää monenlaisia menetelmiä.” (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27).

”Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset menetelmät on nähty perinteisesti toisilleen vastakkaisina tutkimuksen lähestymistapoina (Alasuutari 1999), mutta mieluummin näen ne jatkumon eri päinä. Tutkimuksessa ne soveltuvat käytettäväksi myös rinnakkain”.. (Viitala 2005, 52).

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusote eivät ole toistensa kilpailijoita eivätkä vastakohtia, vaan ne tulisi nähdä toisiaan täydentävinä suuntauksina. Usein ne on käytännössä vaikea erottaa toisistaan. Kvalitatiivista tutkimusotetta käytetään toisinaan kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena tarkoituksena taata, että aiotut mitattavat seikat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuksen ongelmien kannalta ja mielekkäitä tutkimushenkilöille. (Hirsjärvi ym. 2004, 126–127.)

”Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen yhdistämistä on nimitetty monistrategiseksi tutkimukseksi. Layder (1993) mainitsee, että siitä on käytetty useita nimityksiä: triangulaatio, sekastrategia tai yhdistetyt operaatiot. Tavallisimmin niillä on hänen mielestään tarkoitettu

validiudenlisäämisen käyttöön liittyviä toimenpiteitä, jotka ovat perustuneet usean menetelmän tai usean teorian käyttöön.” (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27).

Menetelmätriangulaatiolla voidaan tarkoittaa kahta seikkaa: samaa menetelmää käytetään eri tilanteissa, tai eri menetelmiä käytetään samassa tutkimuskohteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 39.)

### **6.2.1 Ryhmätyökysely**

Ryhmähaastattelua voidaan pitää keskusteluna, jonka tavoite on verraten vapaamuotoinen. Siinä osanottajat kommentoivat melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa haastateltava puhuu usein haastateltaville yhtä aikaa ja suuntaa väliin kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 61.)

Hirsjärven ym. (2004, 155) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa tyypillistä on, että tiedonhankinta on kokonaisvaltaista ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Siinä suositetaan ihmistä tiedon keruun kohteena ja tutkija luottaa omiin havaintoihinsa. Apuna täydentävän tiedon hankinnassa käytetään myös lomakkeita ja tekstejä. Tiedonhankinnassa käytetään laadullisia metodeja, jossa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille. Kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.

Watts`n ja Ebbutt`n (1987, 27) mukaan ryhmähaastattelu on lähtökohdaltaan vuorovaikutukseltaan erilainen kuin kahdenkeskinen haastattelu. Siinä haastattelijan tehtävänä on keskustelun aikaansaaminen ja sen helpottaminen, ei niinkään ryhmän haastattelemine.

Ryhmätyökysely on metodiltaan laadullinen, jossa ryhmän jäsenten ”ääni” pääsee kuuluville ja siinä ihminen on tiedon keruun kohteena. Siitä voisi käyttää myös nimitystä ryhmähaastattelu. Ryhmätyökyselyn kohdejoukko oli määritelty tarkoituksenmukaisesti henkilöihin, joiden vastuulle kuuluu ryhmäasiakirjan käytön kouluttaminen tulevaisuudessa omassa työyhteisössään. Ryhmätyökyselyssä käytettiin sekä vapaata keskustelua, että keskustelujen kirjaamista valmiiksi strukturoidulle kyselylomakkeelle. Haastattelijan tehtävänä oli erityisesti varmistaa haastattelun aikatauluttamisesta ja johtamisesta sekä puheenvuorojen antamisesta ja kysymysten teosta.

Laitoksen tulokeskustelukouluttajien koulutuspäivät järjestettiin 20.1.2011. Seminaarin koulutuksen pääaiheena oli ryhmäasiakirjaan tutustuminen sekä ryhmäasiakirjan käyttäminen osana ryhmäkeskustelua.

Poliisilaitos nimesi jokaiseen yksikköön ja poliisipiiriin vastuuhenkilön joka vastaa linjansa alaisesta tulokeskustelun koulutuksesta. Koulutuksessa oli jäseniä eri yksiköistä yhteensä 30 henkeä. Pyysin poliisilaitoksen johdolta luvan, että koulutuspäivän yhteydessä voin tehdä ryhmätyökyselyn, jota voin käyttää Pro Gradu -työtäni varten.

Koulutettaville järjestettiin aluksi koulutus ja tutustuminen ryhmäasiakirjaan ja sen käyttämiseen tulos- ja kehityskeskusteluiden ryhmäkeskustelussa. Sen jälkeen järjestettiin ryhmätyökysely, jossa ryhmän jäsenet tutustuivat ensiksi vielä itse henkilökohtaisesti ryhmäasiakirjaan, ja tämän jälkeen aloittivat ryhmäkeskustelun ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotuksista.

Ryhmätyökyselyn vaikuttavuuden odotukset oli kohdennettu ryhmäasiakirjan sisällön mukaisesti ja ne oli jaoteltu otsikoittain seuraavasti; henkilöstön tiedot ja osaamisalueet, johtosuhteet, päivittäiset pelisäännöt, ryhmän kehittämisideat ja sovitut asiat, sisäinen ja ulkoinen yhteistyö, tulostavoitteet aukikirjoitettuna sekä muu vaikuttavuus. Lisäksi viimeisenä kohtana oli mahdollisuus esittää ryhmän kehittämisideoita ryhmäasiakirjaan.

Ryhmät pohtivat miten tai mihin asioihin he toivoisivat ryhmäasiakirjan vaikuttavan ryhmään tai ryhmän jäseniin, johtamiseen sekä hallintoon / työnjohtoon / henkilöstön kehittämiseen edellä jaoteltujen otsikkojen mukaisissa aihealueissa. Kuhunkin ryhmään ryhmä valitsi keskuudestaan kirjurin, joka kirjasi ryhmän näkemykset ja pohdinnat muistiin.

Kuhunkin aihealueeseen annettiin pohdinta- ja vastausaikaa n. 10 minuuttia. Jokaisen aihealueen kohdalla oli ryhmäasiakirja heijastettu koulutustilan valkokankaalle vastaavan aihealueen kohdalla. Varmistin, että jokainen ryhmä vastaa aihealueen kysymyksiin ja sen jälkeen siirryimme seuraavaan aihealueeseen.

Kun kaikki ryhmätyökyselyn aihealueet oli käyty läpi, niin lopuksi kävimme yhteisen palautekeskustelun kunkin aihealueen vaikuttavuuden odotuksista. Lopuksi keräsin ryhmien ryhmätyökyselyn vastauslomakkeet.

Kaiken kaikkiaan ryhmätyökyselyyn osallistuvia oli 30 henkilöä. Ryhmät jaettiin sen mukaan missä tehtävissä tai yksiköissä vastaajat työskentelivät. Vastaajaryhmät muodostettiin pääpiirteittäin seuraavista tehtäväryhmistä: rikostutkinta, valvonta- ja hälytys, esikunta ja hallinto sekä lupahallinto. Ryhmiä oli kuusi (6) kappaletta ja ryhmäkoko vaihteli 3:sta 6:een.

Ryhmien henkilöstörakenne muodostui siten, että vastaajista miehistöä oli 3 henkilöä, siviilihenkilöstöä 6 henkilöä, alipäällystä 15 henkilöä, päällystä 6 henkilöä ja ylempää päällystä 1 henkilö.

Ryhmätyökyselyn tarkoitus oli kerätä pohjatietoa varsinaista kyselytutkimusta varten.

### **6.2.2 Kyselytutkimus**

Vaikka lomake tehdään kuinka huolellisesti, tulee se aina koehaastatella tai antaa kohdejoukon edustajille vastattavaksi. Vastaajien tulisi pyrkiä aktiivisesti selvittämään kysymysten ja ohjeiden selkeyden, vastausvaihtoehtojen sisällöllisen toimivuuden ja lomakkeeseen vastaamisen raskauden ja siihen kuluvan ajan. ( Heikkilä 2010, 61.)

Yleensä hyvän mittarin kehittelyprosessi on pitkä prosessi, joka alkaa mittarin raakaversiolla, kollegoiden ja ystävien hyvillä ehdotuksilla ja mittariin tehtävillä korjauksilla. (Metsämuuronen, 2001, 44.)

Kysymyslomakkeeseen koevastasi viisi henkilöä. Hei mittasivat kyselyyn käytettyä vastausaikaa ja mieltivät vastausten sisällöllistä toimivuutta ja ymmärrettävyyttä. Koeryhmän käyttämä vastausaika vaihteli yhdeksän (9) ja viidentoista (15) minuutin välillä. Koeryhmä antoi muutamia kehittämis- ja parannusehdotuksia jotka koskivat kysymysten ymmärrettävyyttä. Parannusten jälkeen kysely lähetettiin vastaajille.

Hirsjärven ym. (2004, 131) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä ovat aiempien tutkimusten johtopäätökset, aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely ja hypoteesien esittäminen. Havaintoaineiston tulee soveltua määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Yleensä tutkimuksessa määritellään perusjoukko ja tästä perusjoukosta otetaan otos. Muuttujat ovat yleensä taulukkomuodossa ja aineisto saatetaan tilastolliseen muotoon. Päätelmien tekeminen perustuu

havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin ja tulokset kuvaillaan usein prosenttitaulukoiden avulla.

Pro Gradu -tutkimuksen kysely kohdennettiin perusotoksena ryhmäasiakirjaa käyttäneiden kenttäryhmien miehistölle, alipäällystölle ja päällystölle, joilla on siitä käyttökokemuksia noin kolmen vuoden ajalta. Kysymykset ovat sekä monivalintakysymyksiä, että avoimia strukturoituja kysymyksiä, joihin vastaaja voi vastata omin sanoin. Kyselytutkimus on kvantitatiivinen ja siitä tehtävät päätelmät perustuvat tilastolliseen analysointiin.

Kyselytutkimuksen pitämiseen pyydettiin lupa Helsingin poliisilaitokselta.

Keskeinen mittarityyppi on 5-7 -portainen Likert -asteikko, jota käytetään erityisesti asenne-, motivaatio- yms. mittareissa joissa koehenkilö itse arvioi omaa käsitystään väitteen tai kysymyksen sisällöstä. (Metsämuuronen 2001, 47.)

Kysely laadittiin ryhmäasiakirjan otsikoiden mukaisesti, jotka ovat järjestyksessä seuraavat: perustehtävä, henkilöstön tiedot ja osaamisalueet, johtosuhteet, tavoitteet/tulokset ja seuranta, päivittäiset pelisäännöt, ryhmän kehittämisideat ja sovitut asiat, sisäinen ja ulkoinen yhteistyö sekä vaikuttavuuden arviointi. Kysymykset oli esitetty monivalintakysymyksinä Likert -asteikolla. Niiden lisäksi oli mahdollista vapaavalintaisessa kentässä antaa oma kehittämis ehdotus tai mielipide. Pohjatietoina vastaajilta kysyttiin virkanimikettä ja virkaikää. Pohjatietokysymyksiä oli kaksi (2) kappaletta, monivalintakysymyksiä oli yhteensä 90 ja vapaavalintaisesti annettavia vastauskenttiä 6 kappaletta.

Vastaajat ovat voineet vastatessaan valita lähinnä omaa mielipidettään olevan vaihtoehdon. Monivalintakysymyksiä vastauksiin oli määritelty Likert -asteikolla seuraavat pisteytykset ja niiden merkitys:

1= Täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3= ei eri eikä samaa mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

Riippumattomina muuttujina olen käyttänyt vastaajien virkanimikettä ja virkaikää.

## **7 Keskeiset tutkimustulokset**

### ***7.1 Ryhmätyökysely***

Kuten aiemmin mainitsin, tutkimukseni jakaantui kahteen osaan, ryhmätyökyselyyn ja keskusteluun sekä varsinaiseen kyselytutkimukseen. Ryhmätyökyselyn tarkoituksena oli luoda pohjaa varsinaiselle kyselytutkimukselle.

Ryhmätyökyselyssä pohdittiin erityisesti ryhmäasiakirjan vaikuttavuutta ryhmän jäseniin, johtamiseen ja hallintoon, työnjohtoon sekä henkilöstön kehittämiseen. Nostan erityisesti esiin niitä aihealueita joilla ryhmätyökyselyssä koettiin olevan vaikuttavuutta tai toivotaan ryhmäasiakirjan vaikuttavan. Näiden aihealueiden vastausten teemoja ja niistä johdettuja kysymyksiä olen sisällyttänyt kyselytutkimukseen.

#### **7.1.1 Vaikuttavuus ryhmän jäseniin**

Henkilöstön tietojen ja osaamisalueiden kartoittamisen ja ryhmäasiakirjaan kirjaamisen koettiin lisäävän tietoisuutta jokaisen tehtävästä ja roolista. Samalla se aktivoi kehittämään omaa osaamista ja taitoja ja ymmärrystä siitä, että omilla erityistaidoilla voi olla työyhteisössä käyttöä. Kun mittarit ja testaukset ovat näkyvissä, niin sen uskotaan motivoivan ylläpitämään omia mittareita, kuntotestauksia ja käymään tuloskeskustelut ajallaan. Tietojen kirjaamisella uskottiin olevan myös vaikutusta tasapuolisuuden toteutumiseen henkilöstön koulutukseen pääsemisessä.

Johtosuhteiden kirjaamisen ryhmäasiakirjaan koettiin selkeyttävän ja kirkastavan johtosuhteita ryhmän jäsenille. Roolit tulisi aika ajoin käydä läpi, jotta ne pysyvät selkeinä.

Päivittäisten pelisääntöjen kirjaamisen uskotaan vaikuttavan yhteisten pelisääntöjen ja käytöstapojen noudattamiseen. Kun pelisäännöt on kirjattu ja käyty yhdessä läpi, niin sen uskottiin parantavan yhteishenkeä ja sitä kautta myös vaikuttaa työhyvinvointia lisäävästi. Jokaiselta voidaan vaatia peruskäytöstapojen noudattamista ja toisten huomioonottamista. Päivittäisten pelisääntöjen toivotaan tuovan ryhdikkyyttä ja vähentävän ristiriitoja.

Kehittämisideoiden kerääminen ja yhdessä sovittujen asioiden kirjaaminen ryhmäasiakirjaan koetaan myönteisenä asiana. Jokainen pääsee vaikuttamaan kehitykseen. Kun yksilö tai ryhmä on

voinut vaikuttaa kehitykseen, niin se motivoi, sitouttaa ja vaikuttaa ryhmän kokonaissuoritustasoon. Kehittämissideoiden keräämisen kautta saadaan hiljaista tietoa esiin. Kun yhdessä sovitut asiat kirjataan, niin ne koetaan sitovampana ja velvoittavampana, joten niitä noudatetaan paremmin.

Sisäisen ja ulkoisen yhteistyön kirjaamisen koettiin vaikuttavan organisaation yhteishenkeä lisäävästi. Toisaalta esille tuli myös ajatus, että pääsääntöisesti kirjaamisella ei ole vaikutusta. Esitettiin myös ajatus siitä, tulisiko ryhmäasiakirjat olla avoimesti näkyvillä eri yksiköiden välillä, jolloin se lisäisi ymmärrystä muiden yksiköiden toiminnasta.

Aukikirjoitettujen tulostavoitteiden kirjaaminen ryhmäasiakirjaan lisää tietoisuutta siitä mitä pitää tehdä. Se velvoittaa jokapäiväiseen työhön ja jokainen tietää oman osuutensa mitä häneltä odotetaan. Tulostavoitteet toivottiin käytävän kohta kohdalta lävitse.

### **7.1.2 Vaikuttavuus johtamisessa**

Henkilöstöjen tietojen ja osaamisalueiden kirjaaminen auttaa johtamisessa siten, että esimies voi tarvittaessa ottaa joitain työntekijän osaamisalueita tai taitoja esiin, ja käyttää niitä johtamisen välineenä hyödyntämällä osaamista ja kartoittamalla koulutustarpeita. Ryhmäasiakirjan kautta johtaja tietää, mitä osaamista ja taitoja ryhmässä on, joten ryhmätuntemus lisääntyy. Osaamistietoja voidaan käyttää hyvin tulos- ja kehityskeskusteluissa. Myös tuloskeskusteluiden käymisen näkyminen ryhmäasiakirjassa muistuttaa esimiehelle vastuusta niiden käymisestä. Valvontavastuu helpottuu, kun suoritettut mittarit ja tasokokeet ovat näkyvissä ryhmäasiakirjassa. Tietojen kirjaamisella uskottiin olevan myös vaikutusta tasapuolisuuden toteutumiseen henkilöstön koulutukseen pääsemisessä.

Osaamisen johtaminen edellyttää, että toimialoilla määritellään toiminnallisiin tavoitteisiin perustuvat tarvittavat osaamiset ja kartoitetaan systemaattisesti osaamisen tasot. Lisäksi tulee selvittää mahdolliset osaamisvajeet ja kehittää niitä osaamisalueita, jotka on arvioitu tärkeäksi ja joilla tarvittaisiin lisää osaamista. (Sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2007–2012, 18.)

Ryhmäasiakirja selkeyttää johtosuhteita, -vastuita ja organisaatorakenteita kun johtosuhteet ovat selkeästi kirjattu. Ryhmänjohtajan ja varajohtajan asema selkeytyy. Virkatien käyttäminen asioiden hoitamisessa paranee.

Päivittäiset pelisäännöt tulee käydä henkilöstön kanssa läpi. Kun henkilöstö on sitoutunut noudattamaan kirjattuja päivittäisiä pelisääntöjä, helpottaa se esimiehen valvontavastuuta ja päivittäisjohtamista. Toiminta yhdenmukaistuu.

Aukikirjoitettujen tulostavoitteiden lisäämisen ryhmäasiakirjaan uskottiin vaikuttavan johtamiseen siten, että kun tavoitteet ovat jokaisella selvillä, niin se helpottaa johtamista, koska jokainen tietää mitä häneltä odotetaan. Näin esimiehen on helppo johtaa työtä oikeisiin asioihin tulostavoitteiden saavuttamiseksi. Tärkeää on, että tavoitteet käydään ryhmäkeskustelussa systemaattisesti läpi.

### **7.1.3 Vaikuttavuus hallinnossa, työnjohdossa tai henkilöstön kehittämisessä**

Henkilöstön tietojen ja osaamisen kirjaamisen ryhmäasiakirjaan uskottiin lisäävän reaaliaikaista tietoa henkilöstön vahvuuksista ja osaamisesta sekä heidän koulutus ja työkiertotoiveistaan. Tätä tietoa voidaan hyödyntää koulutuksen ja työvuorojen suunnittelussa.

Johtosuhteiden kirjaamisen uskottiin vaikuttavan siihen, että esimiehet tiedostavat paremmin asemansa ja siihen liittyvät oikeudet ja velvollisuudet.

Päivittäisten pelisääntöjen kirjaamisen ryhmäasiakirjaan uskottiin tukevan päivittäissuunnittelua kun ryhmät tietävät pelisäännöt ja ryhmät toimivat yhdenmukaisesti. Kun ryhmän sisäisiä tai ryhmien välisiä ristiriitatilanteita on vähemmän, on päivittäistyönjohto ja -suunnittelu helpompaa ja sujuvampaa.

Kehittämisideoiden ja yhteisten asioiden kirjaamisen kautta uskottiin henkilöstön työviihtyvyyden ja hyvinvoinnin sekä ryhmähengen lisääntymiseen. Henkilöstön ideoinnin kautta saattaa koko poliisilaitos saada hyötyä arkipäiväisen työn tekemiseen ja kehittämisideat voivat koskea jopa koko poliisiorganisaatiota tai -hallintoa. Ryhmäasiakirjan kautta kehittämisideoiden keräämistä ja toteutumista voidaan seurata.

Sisäisen yhteistyön kehittämisessä ryhmäasiakirjan arvioitiin voivan vaikuttaa tuovan tutuksi eri osaamisalueita laitoksen sisällä. Työkiertoja voidaan ryhmäasiakirjan avulla seurata ja sieltä saatua osaamista levittää ryhmän sisällä.



Tulostavoitteiden uskottiin jalkautuvan tehokkaimmin ryhmäasiakirjan avulla siten, että aukikirjoitetut tulostavoitteet käsitellään ryhmäkeskustelussa.

#### **7.1.4 Kehittämisehdotuksia ryhmätyökyselystä**

Ryhmätyökyselyssä ryhmän jäsenet esittivät muutamia kehittämisehdotuksia toteutettavaksi. Osa kehittämisehdotuksista on jo toteutettu vuoden 2013 ryhmäasiakirjoihin. Kehittämisehdotukset olivat:

*Ryhmäasiakirjaan tulevat isot päivitykset esitettiin toteutettavan kerran vuodessa päällystövastaavan toimesta ja henkilöstöä koskevat muutokset toteutettaisiin reaaliaikaisesti ryhmänjohtajan toimesta. Isoja päivityksiä ovat mm. vuosittaisen tulossopimuksen aukikirjoittaminen.*

*Ryhmäasiakirjaan toivottiin merkittäväksi pitkäaikaiset virkavapaat ja poistumat.*

*Päivittäisiin pelisääntöihin toivottiin merkittäväksi työaikojen noudattamisen.*

*Tavoitteisiin haluttiin lisättävän laadukkaaseen tutkintaan: "hyödynnetään kattavasti teknistä rikostutkintaa".*

*Ryhmäasiakirja haluttiin kirjoitettavan monikon 1. persoonamuotoon "me-hengen" lisäämiseksi.*

*Henkilöstötietosivulle haluttiin lisättävän ikä tai syntymäaika, jotta voidaan helpommin seurata eläköitymistä tai tulevaa resurssien tarvetta sekä "muualla"-kohtaan näkyville paluu-aika omaan yksikköön.*

## **7.2 Kyselytutkimus**

Tutkielmaani "Ryhmäasiakirjan vaikuttavuus ja käyttökokemukset Helsingin poliisilaitoksessa" varten tutkimusaineiston saamiseksi laadin ryhmäasiakirjaa käyttäneille tai siihen tutustuneille kyselyn.

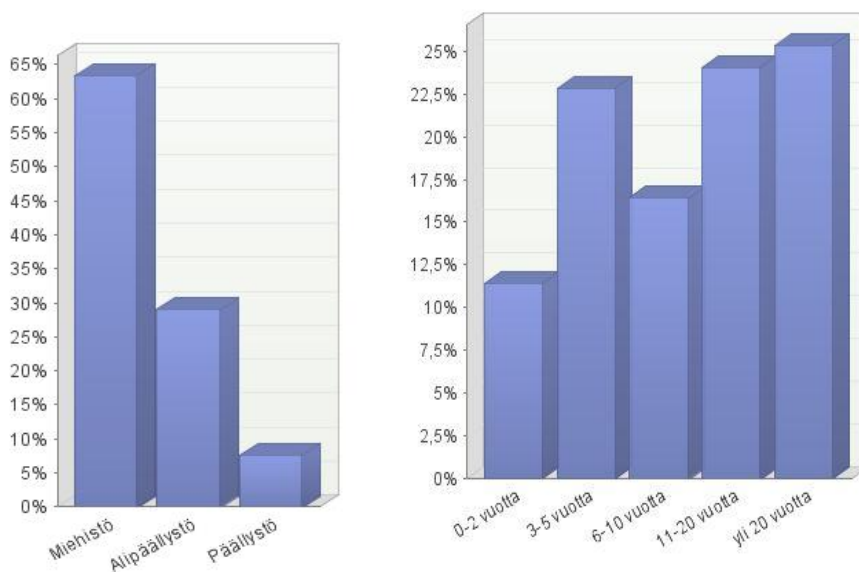
Kyselytutkimus lähetettiin Poliisilaitoksen sisäisellä sähköpostilla kohdennettuna otoksena tammikuussa 2013 nykyisen Hälytys- ja valvontatoimintayksikön Pohjoisen Kenttäjohtoalueen (ent.

Pohjoinen poliisipiiri) miehistölle, alipäällystölle sekä koko Hälytys- ja valvontatoimintayksikön päällystölle, sekä muutamille jo ryhmäasiakirjan tunteville päällystön edustajille. Miehistöä ryhmäjakelulistalla oli 112, alipäällystää 27 ja päällystää 20 henkilöä.

Vastauksia tuli yhteensä (N=79) 79 kappaletta. 60 vastaajaa oli avannut kyselyn, mutta jättänyt palauttamatta. Kokonaisvastausprosentti oli 50 %. Miehistöä kaikista vastaajista oli 50 henkilöä (63,3 %), alipäällystää 23 henkilöä (29,1 %) ja päällystää 6 henkilöä (7,6 %). Päällystön osuus on kyselyssä suhteellisen alhainen, mutta määrä on lähellä todellista henkilöstörakennetta

Valtaosa vastaajista oli kokeneita poliisimiehiä. Vastaajien ikäryhmistä yli 20-vuotiaat olivat suurin vastaajaryhmä. Yli 20 vuotta töissä olleita oli kaikista vastaajista 25,3 %, 11 - 20 vuotta töissä olleita oli 24,1 %, 6 - 10 vuotta töissä olleita oli 16,5 %, 3 - 5 vuotta töissä olleita oli 22,7 % ja 0 - 2 vuotta töissä olleita oli 11,4 %.

Luettavuuden vuoksi, jatkossa jätän raportointiosuuden tekstistä pois prosenttilukujen desimaalit. Desimaalit, jotka ovat alle viisi (<5) pyöristän alaspäin seuraavaan täyteen tasalukuun. Desimaalit jotka ovat viisi (5), tai yli viisi (5<) pyöristän ylöspäin seuraavaan täyteen tasalukuun.



Kuvat 2. ja 3. Virkanimike ja virkaikä, prosenttitaulukko

Vastausprosentin alhaisuuteen vaikutti mahdollisesti useampien muiden tutkimusten samanaikainen vastausprosessi sekä tutkimuksen pituus. Kyselyyn annettiin vastausaikaa noin kuukausi ja vastausaikaa jatkettiin kahdella viikolla. Samanaikaisesti henkilöstölle oli osoitettu kaksi muuta kyselytutkimusta. Kyselytutkimusten päällekkäisyys vaikuttaa vastaushalukkuuteen sitä alentavasti. Kyselytutkimukseni oli näistä kyselyistä laajin, joten voi olla, että aikaresurssien puuttuessa pisimpään kyselyyn on jätetty vastaamatta. Lisäksi miehistön ja alipäällystön vastaamiseen vaikuttaa se, että heidän käytössään ei ole aina vapaita tietokoneita, vaikka vastaamiseen olisikin ollut aikaa. Päällystön vastausprosenttiin on voinut vaikuttaa alentavasti se, että uudessa organisaatiossa Hälytys- ja valvontatoimintayksikön päällystöllä ei ollut kaikilla vielä tuntemusta eikä kokemuksia ryhmäasiakirjan käyttämisestä. Heistä vain 5 oli työskennellyt entisessä Pohjoisessa poliisipiirissä, jossa ryhmäasiakirja oli pilottikäytössä vuodesta 2010 alkaen.

### 7.2.1 Perustehtävä

Kysyttäessä perustehtävän tietämisen tärkeyttä vastaajista 16 (21 %) oli jonkin verran samaa mieltä sen tärkeydestä ja täysin samaa mieltä oli 62 vastaajaa (80 %). Kaikki vastaajat pitivät perustehtävän tietämistä tärkeänä. Keskiarvo 4,79 on varsin korkea. Vertailtaessa perustehtävän tärkeyttä suhteessa virkanimikkeeseen ja virkaikään ei niillä ollut merkitystä.

" Perustehtävän ja työn tavoitteiden selkeys sekä organisaation oikeudenmukainen toiminta ovat organisaation peruselementtejä. Kun siihen lisätään työntekijöiden osallistuminen ja hyvä johtaminen, saadaan henkilöstö sitoutumaan ja motivoitumaan. Tuloksena on työtyytyväisyys ja tuloksekas toiminta" (Elo & Feldt 2005, 315).

### 3. Perustehtävä

Vastaajien määrä: 78

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Pidän tärkeänä, että jokainen ryhmän jäsen tietää perustehtävän	0	0	0	16	62	78	4,79

Kuva 4. Perustehtävä, keskiarvotaulukko

### 7.2.2 Henkilöstön tiedot ja osaamisalueet

Henkilöstön tietojen ja osaamisalueiden tietojen keräämiseen ryhmäasiakirjaan suhtauduttiin kokonaisuudessaan myönteisesti. Kun kuvataan kokonaisuutta asteikolla 1 - 5 yhden (1) tarkoittaessa täysin eri mieltä ja viiden (5) tarkoittaessa täysin samaa mieltä, oli kaikkien kysymysten keskiarvo 3,61. Kysymyksistä jätettiin keskiarvosta laskematta yksi kysymys, koska se oli kysytty, muista kysymyksistä poikkeavalla, käänteisellä tavalla ja se vaikutti kokonaiskeskiarvoon väärentävästi.

Peruspalkkaluokan näkymiseen ryhmäasiakirjassa suhtauduttiin myönteisesti (ka=4.1). Jonkin verran tai täysin samaa mieltä vastaajista oli yhteensä 80 %. Asian koki neutraalina 8 % ja jonkin verran tai täysin eri mieltä vastaajista oli yhteensä 13 %. Vertailtaessa asiaa suhteessa vastaajien virkanimikkeeseen tai virkaikään ei niillä ollut asiassa juurikaan merkitystä

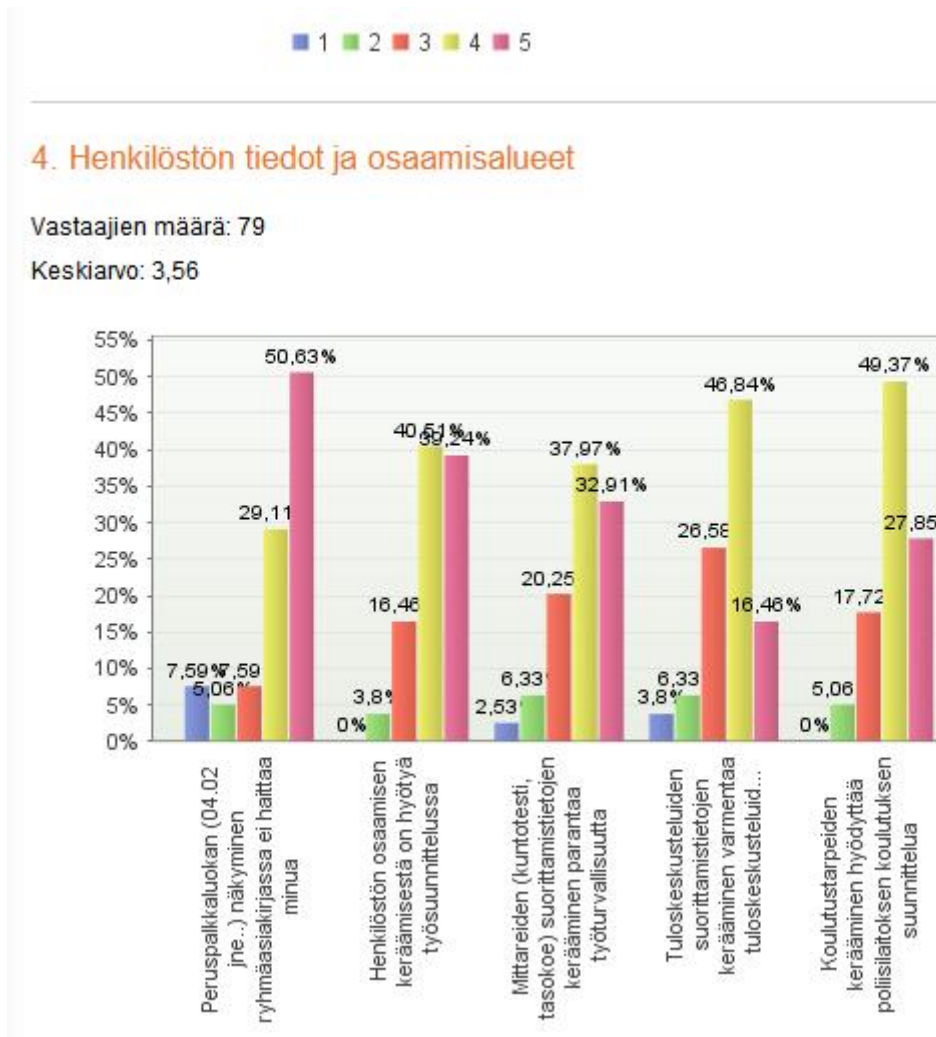
Henkilöstön osaamistietojen keräämisen uskoi hyödyttävän työsuunnittelua jonkin verran 40,51 % ja täysin samaa mieltä asiasta oli 40 % (ka=4,15). Asia oli neutraali 16 %:lle vastaajista ja jonkin verran eri mieltä vastaajista oli 4 %. Vaikuttavuutta kysyttäessä yli puolet oli sitä mieltä, että osaamistietoja yleisesti hyödynnetään (ka=3,51) ja ne vaikuttavat työsuunnitteluun (ka=3,48).

Mittareiden (kuntotesti, tasokoe) keräämisellä ryhmäasiakirjaan uskottiin olevan merkittävästi vaikutusta työturvallisuuteen (ka=3,92). 20 %:lle asia oli neutraali, jonkun verran oli samaa mieltä 38 % vastaajista ja täysin samaa mieltä vastaajista oli 33 %. Tutkittavassa asiassa virkaiällä eikä virkanimikkeellä ole merkittävää vaikutusta.

Tuloskeskusteluiden suorittamistietojen keräämisen ryhmäasiakirjaan uskoi varmentavan oman tuloskeskustelun käymistä jonkin verran 47 % ja täysin samaa mieltä asiasta oli 16 %. Ei eri eikä samaa mieltä oli 27 % vastaajista. Vajaa 10 % oli asiasta täysin tai vähän eri mieltä. Keskiarvo oli 3,66.

Vastaajista vajaa puolet uskoi tuloskeskusteluiden suorittamistietojen keräämisen vaikuttavan tuloskeskustelujen käymisen kokonaismäärän kasvamiseen (ka=3,3). Reilulle 40 %:lle asia oli neutraali. Vajaa 14 prosenttia koki, että sillä ei ole vaikutusta. Vastaajista miehistö suhtautui kriittisimmin tuloskeskustelujen keräämisen vaikuttavan oman tuloskeskustelun käymiseen. Kokonaisprosentti miehistöllä myönteiseen vaikutukseen oli kuitenkin suhteellisen hyvä (3,51). Ne,

joiden virkaikä oli 0-2 vuotta, uskoivat selvästi muita ikäryhmiä enemmän tuloskeskustelutietojen keräämisen ryhmäasiakirjaan varmistavan oman tuloskeskustelun käymistä. Virkaiältään 0-2 vuotta töissä olleet ovat miehistöä.



Kuva 5 a. Henkilöstön tiedot ja osaamisalueet, pylväsdiagrammi

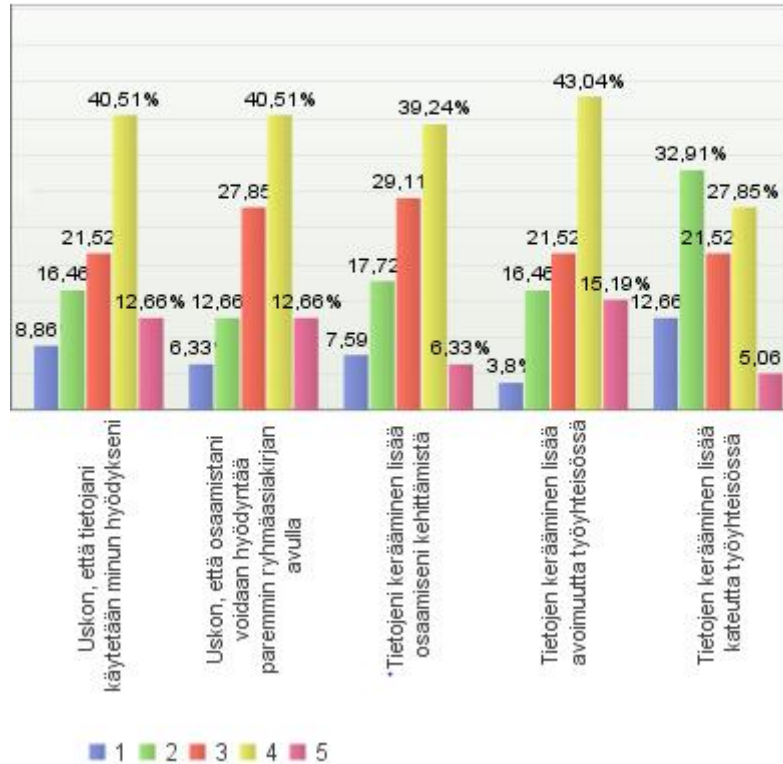
Koulutustarpeiden keräämisen uskottiin hyödyttävän poliisilaitoksen koulutussuunnittelua (ka=4). Täysin samaa mieltä asiasta oli 28 %, jonkin verran samaa mieltä 49. Neutraalina asian koki 18. Jonkin verran eri mieltä asiasta oli 5 %. Kukaan vastaajista ei ollut asiasta täysin eri mieltä. Kun kysyttiin uskotaanko, että osaamista käytetään vastaajan omaksi hyödyksi, oltiin hieman kriittisempiä (ka=3,32). Täysin eri mieltä oli 9 % ja jonkin verran eri mieltä 16 % vastaajista.

Neutraalina asian koki 22 % vastaajista. Jonkin verran samaa mieltä olevien osuus oli suurin, 41 %. Täysin samaa mieltä asiasta oli 13 %.

Osaamis- ja koulutustarvetietojen keräämisen koettiin vaikuttavan kehittymismotivaatioon myönteisesti (ka=3,41). Vastaajista hieman alle puolet koki sen vaikuttavan myönteisesti, noin kolmannekselle asia oli neutraali ja täysin tai vähän vaikutuksettomana sen koki hieman alle neljännes. Urakehitykseen osaamis- ja koulutustarvetietojen keräämisen koettiin vaikuttavan aavistuksen edellistä vähemmän (ka=3,13). Reilu kolmannes koki vaikutuksen urakehitykseen myönteisenä, noin kolmannes koki vaikutuksen neutraalina ja vajaa kolmannes koki, että sillä ei ole vaikutusta. Henkilöstö suhtautuu alipäällystä ja päällystä kriittisemmin osaamistietojen ja koulutustietojen keräämisen myönteiseen vaikutukseen. Yleisesti ottaen osaamis- ja koulutustarvetietojen keräämisen koettiin lisäävän enemmän avoimuutta (ka=3,49) kun kateutta (ka=2,8). Eniten kateutta uskottiin lisääntyvän virkaiältään yli 20 -vuotiaiden keskuudessa ja vähiten virkaiältään 0-2 -vuotiaiden keskuudessa.

Osaamis- ja koulutustarvetietojen koetaan lisäävän jonkin verran työhyvinvointia (ka=3,14). Vertailtaessa virkaikää voitiin tehdä havainto, että ne, joiden virkaikä oli 0-2 vuotta, kokivat kaikkein myönteisimmin osaamis- ja koulutustarvetietojen keräämisen vaikuttavan kehittymismotivaatioon ja urakehitykseen. Sen sijaan niiden, joiden virkaikä oli yli 20 vuotta, uskoivat myönteiseen vaikuttavuuteen kaikkein vähiten.

Osaamis- ja koulutustarvetietojen merkitys "hiljaisen tiedon" löytämisessä koettiin tärkeänä (ka=3,62). 49 % vastaajista oli asiassa jonkin verran samaa mieltä ja 16 % täysin samaa mieltä. Kun tätä kysymystä verrataan keskenään "osaamistietojen ja erityisosaamistietojen vaikutus osaamisen hyödyntämiseen" sekä "vaikutus työsuunnitteluun" havaitaan, että ne korreloivat keskenään. Vastaajat kokevat, että kaikkea osaamispääomaa käytetään sekä työsuunnittelussa että osaamispääoman hyödyntämisessä. Vertailtaessa eri vastaajaryhmien välillä tuloksia havaitaan, että miehistö ja alipäällystö ovat selvästi olleet päällystä kriittisempiä. Miehistön keskiarvo oli 3,48, alipäällystön 3,65 ja päällystön 4,67. Virkaiällä ei ollut vertailtaessa merkitystä.



Kuva 5 b. Henkilöstön tiedot ja osaamisalueet, pylväsdiagrammi

### 7.2.3 Johtosuhteet

Kun kuvataan johtamiseen liittyvien kysymysten kokonaismyönteisyyttä asteikolla 1 - 5 yhden (1) tarkoittaessa täysin eri mieltä ja viiden (5) tarkoittaessa täysin samaa mieltä, oli kaikkien kysymysten keskiarvo 3,76.

Johtosuhteiden selkeys ja ymmärrettävyys koetaan kokonaisuutena tärkeänä asiana. Johtosuhteiden määrittelyn koettiin vaikuttavan sen ymmärtämiseen, kuka milloinkin on vastuussa. Vastaajien keskiarvo oli 3,68.

Erittäin tärkeänä koettiin, että kaikki tietävät päivittäistoiminnan johtosuhteet (ka=4,7). Vastaajista lähes kaikki olivat sitä mieltä täysin tai jonkin verran. Vastauksessa ei ollut virkanimikkeellä tai virkaiällä merkitystä.

Vastaaja, virkaikä 11–20 vuotta:

"Osalle pitkään talossa olleille pitäisi tehdä johtosuhteet selväksi väkisin. Osa ei halua omaksua nykyistä kenttäjohtajärjestelmää, vaan ajavat vieläkin Saabilla keikkaa".

Reilut puolet kokivat ryhmäasiakirjan kirkastavan johtosuhteita jonkun verran tai täysin (ka=3,51). Reilulle neljännekselle kysymys oli neutraali. Vastaajat olivat jonkin verran tai täysin samaa mieltä ryhmäasiakirjan johtamista jäntevöittävästä vaikutuksesta 41 %. Neutraalina asian koki 43 % vastaajista. Virkaiällä ei ollut kysymyksessä merkitystä. Virkanimikkeitä vertailtaessa voitiin havaita, että päällystö kokee ryhmäasiakirjan johtosuhteita kirkastavan ja johtamista jäntevöittävän vaikutuksen jonkun verran voimakkaampana kuin alipäällystö tai miehistö.

Vastaaja, virkaikä 3–5 vuotta:

"Ryhmäasiakirja auttaa esimiestä pysymään ajan tasalla ryhmänsä osaamisesta ja taidoista. Ei mielestäni niinkään kirkasta johtosuhteita".

Johtosuhteiden laajempaa aukikirjoittamista vastaajista toivoi jonkin verran 28 %, ja täysin samaa mieltä oli 9 %. Vastaajista 44 %:lle asialla ei ollut merkitystä. Keskiarvo oli 3,23.

Sen sijaan vastaajista 40 % oli jonkin verran ja 32 % oli täysin samaa mieltä siitä, että Helsinki 10:n tehtävä pitäisi olla määriteltynä ryhmäasiakirjan johtosuhteissa (ka=3,95). Virkaiältään kolme - viisi (3-5) vuotta töissä olleet kokivat asian muita merkityksettömämpänä. Muissa virkaikäryhmissä johtosuhteiden laajempi aukikirjoittaminen ja Helsinki 10 tehtävän määrittely ryhmäasiakirjaan koettiin jonkin verran tärkeämpänä.

Vastaajat, virkaiät 0–2 ja 3–5 vuotta:

"Helsinki 10 tehtävä on ainakin itselle hyvin epäselvä".

"Tällä hetkellä laitoksella saattaa yöaikaan olla töissä kolme päällystöön kuuluvaa virkamiestä, joiden työtehtävät ovat osittain hämärän peitossa. Onko esimerkiksi tarpeellista että laitoksella on yhtäaikaan töissä sekä aikavastuukomisario, että kenttä10?"



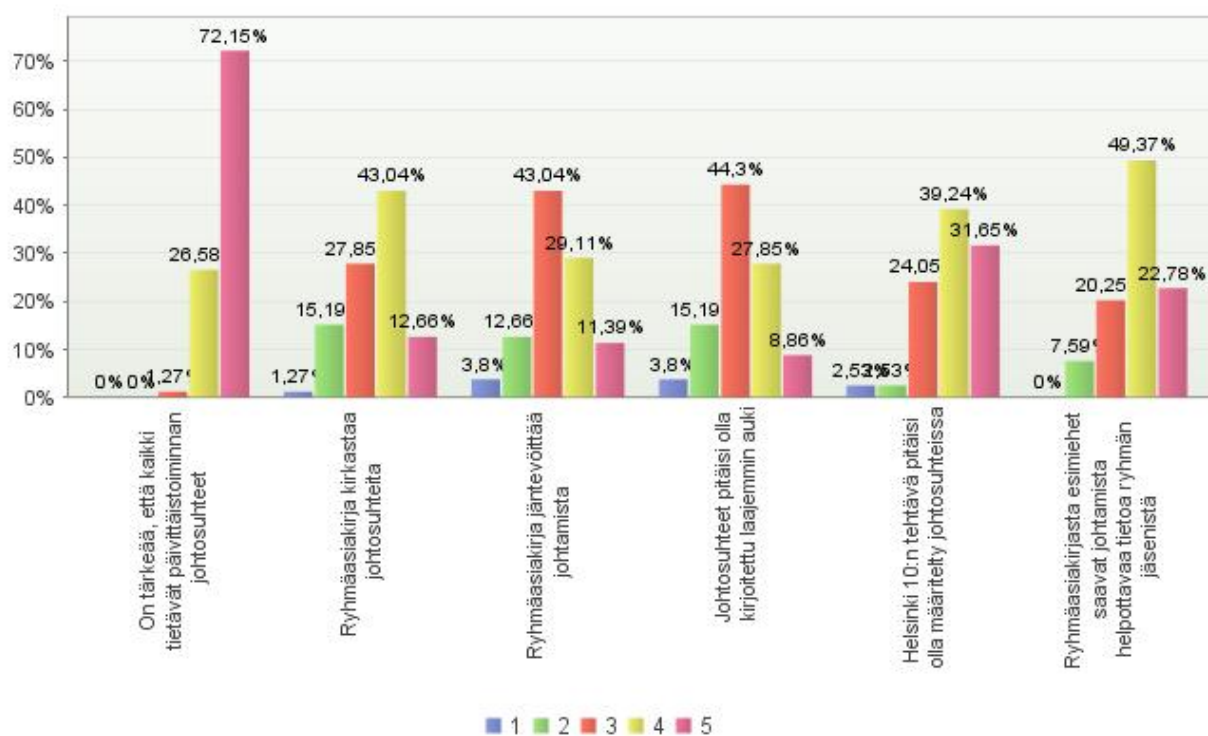
Lähes puolet vastaajista (49 %) oli jonkin verran samaa mieltä ja 23 % täysin samaa mieltä siitä, että esimiehet saavat johtamista helpottavaa tietoa ryhmäasiakirjasta. Kaikkien vastaajien käsitys oli asiasta myönteinen ( $ka=3,87$ ). Myönteisimmin asiasta ajatteli päällystö.

Miehistön keskiarvo 3,74, alipäällystön 4 ja päällystön 4,5. Virkaiällä ei ollut vastauksessa merkitystä.

## 6. Johtosuhteet

Vastaajien määrä: 79

Keskiarvo: 3,76



Kuva 6 a. Johtosuhteet, pylväsdiagrammi

## 6. Johtosuhteet

Vastaajien määrä: 79

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
On tärkeää, että kaikki tietävät päivittäistoiminnan johtosuhteet	0	0	1	21	57	79	4,71
Ryhmäasiakirja kirkastaa johtosuhteita	1	12	22	34	10	79	3,51
Ryhmäasiakirja jäntevöittää johtamista	3	10	34	23	9	79	3,32
Johtosuhteet pitäisi olla kirjoitettu laajemmin auki	3	12	35	22	7	79	3,23
Helsinki 10:n tehtävä pitäisi olla määriteltä johtosuhteissa	2	2	19	31	25	79	3,95
Ryhmäasiakirjasta esimiehet saavat johtamista helpottavaa tietoa ryhmän jäsenistä	0	6	16	39	18	79	3,87
<b>Yhteensä</b>	<b>9</b>	<b>42</b>	<b>127</b>	<b>170</b>	<b>126</b>	<b>474</b>	<b>3,76</b>

Kuva 6 b. Johtosuhteet, keskiarvotaulukko

### 7.2.4 Tavoitteet, tulokset ja niiden seuranta

Kun kuvataan kokonaismyönteisyyttä asteikolla 1 - 5 yhden (1) tarkoittaessa täysin eri mieltä ja viiden (5) tarkoittaessa täysin samaa mieltä, oli kaikkien kysymysten keskiarvo 4.

Vastaajista oli jonkin verran (23 %) tai täysin (71 %) oli sitä mieltä, että henkilöstön kuuluu saada tietää mitä heiltä odotetaan. Kokonaiskeskiarvo oli 4,63. Virka-asetalla ei ollut vastauksessa juuri merkitystä. Virkaiältään 0–2 vuotta töissä olleet olivat 100 % täysin samaa mieltä. Muissa ikäryhmissä oli täysin samaa mieltä olevia n 65 % ja noin 30 % jonkin verran samaa mieltä olevia ja muutamia joille asia oli neutraali. Yksittäisiä vastaajia oli jonkin verran eri mieltä. Tulostavoitteiden aukikirjoittamisen koettiin vaikuttavan tietoisuuteen mitä työntekijältä odotetaan. Jonkin verran samaa mieltä oli 42 % ja täysin samaa mieltä oli 20 % vastaajista. 28 %:lle kysymys oli neutraali. Jonkun verran eri mieltä oli 11 % vastaajista. Eri mieltä ei ollut kukaan.

Tulostavoitteiden aukikirjoittamisen vaikutukseen tulostavoitteiden saavuttamiseksi uskoi jonkin verran 38% ja täysin samaa mieltä oli 11 % vastaajista Neutraalina asian koki 34 % vastaajista. Jonkin verran eri mieltä olevia oli 14 % ja täysin eri mieltä olevia 3 % vastaajista. Keskiarvo oli 3,42. Myönteisimmin asiasta ajattelivat virkaiältään 11–20 vuotta töissä olleet sekä 0–2 vuotta töissä olleet.

Vastaaja, virkaikä yli 20 vuotta:

"Ryhmäkeskustelu tärkeä monessakin mielessä. Muodostaa siteen ryhmän ja päällystöesimiehen kanssa, koska kanssakäyminen muuten voi jäädä vähäiseksi. Tulostavoitteista voisi ryhmäkeskustelussa purkaa auki konkreettisia toimia, joilla työtä voitaisiin tehostaa ja laatua parantaa".

Tulostavoitteiden aukikirjoittamisen vaikutukseen työmotivaatiota nostavasti uskoi jonkin verran 33 % ja täysin samaa mieltä oli 13 % vastaajista. Neutraalina asian koki 38 % vastaajista. Jonkin verran eri mieltä olevia oli 11 % ja täysin eri mieltä olevia 6 % vastaajista. Keskiarvo oli 3,34. Myönteisimmin asiasta ajattelivat virkaiältään 11–20 vuotta töissä olleet sekä 0–2 vuotta töissä olleet.

Kun vastaajilta kysyttiin "on tärkeää, että kaikki ryhmät tietävät tulostavoitteensa", havaittiin, että myös tätä pidettiin tärkeänä. Kokonaiskeskiarvo oli 4,16. Miehistön keskiarvo oli 3,9, alipäällystön 4,61 ja päällystön 4,67. Virkaiällä ei ollut vastauksessa juuri merkitystä.

47 % vastaajista oli jonkin verran tai 19 % täysin samaa mieltä, että sitoutuu paremmin työhönsä kun tietää tulostavoitteensa. Miehistön osuus oli suurin "ei samaa eikä eri mieltä" olevien keskuudessa (32 %), alipäällystössä olevien osuus oli suurin "jonkun verran samaa mieltä" olevien keskuudessa (65 %) ja päällystön osuus oli suurin "täysin samaa mieltä" olevien keskuudessa (67 %). Miehistön keskiarvo 3,44, alipäällystön 4,09 ja päällystön 4,67. Virkaiällä ei ollut vastauksessa juurikaan merkitystä.

Tulostavoitteet on onnistuttava "myymään" suoritusportaalle. Tulosjohtamisen kantavana ajatuksena on tuloksellisuusajattelun vieminen organisaatiossa yksilötasolle saakka. (Salo 1994, 30.)

80 % vastaajista piti jonkun verran tai täysin tärkeänä sitä, että tulostavoitteet käydään ryhmän kanssa läpi ryhmäkeskustelussa. Miehistön keskiarvo oli 3,82, alipäällystön 4,61 ja päällystön 4,67. Virkaiältään yli 20 vuotta töissä olleet suhtautuivat myönteisimmin tulostavoitteiden läpikäymiseen ryhmäkeskustelussa. Heidästä jonkun verran tai täysin samaa mieltä olevien osuus oli 90 %. Eniten neutraalina (ei samaa eikä eri mieltä) asian kokivat virkaiältään 3–5 vuotta töissä olleet. Heidän osuus oli 28 %. Heidän osuus oli myös pienin jonkun verran tai täysin samaa mieltä olevien joukossa (67 %).

Vastaaja, virkaikä 11–20 vuotta:

"Mielestäni ryhmän tulostavoitteet tупpaavat ajan kuluessa unohtumaan, jos niitä ei säännöllisin väliajoin palauteta mieleen... Enemmän toivoisi kuulevan palautetta henkilökohtaisella tasolla omasta panoksestaan ja siitä, onko tavoitteissa pysytty".

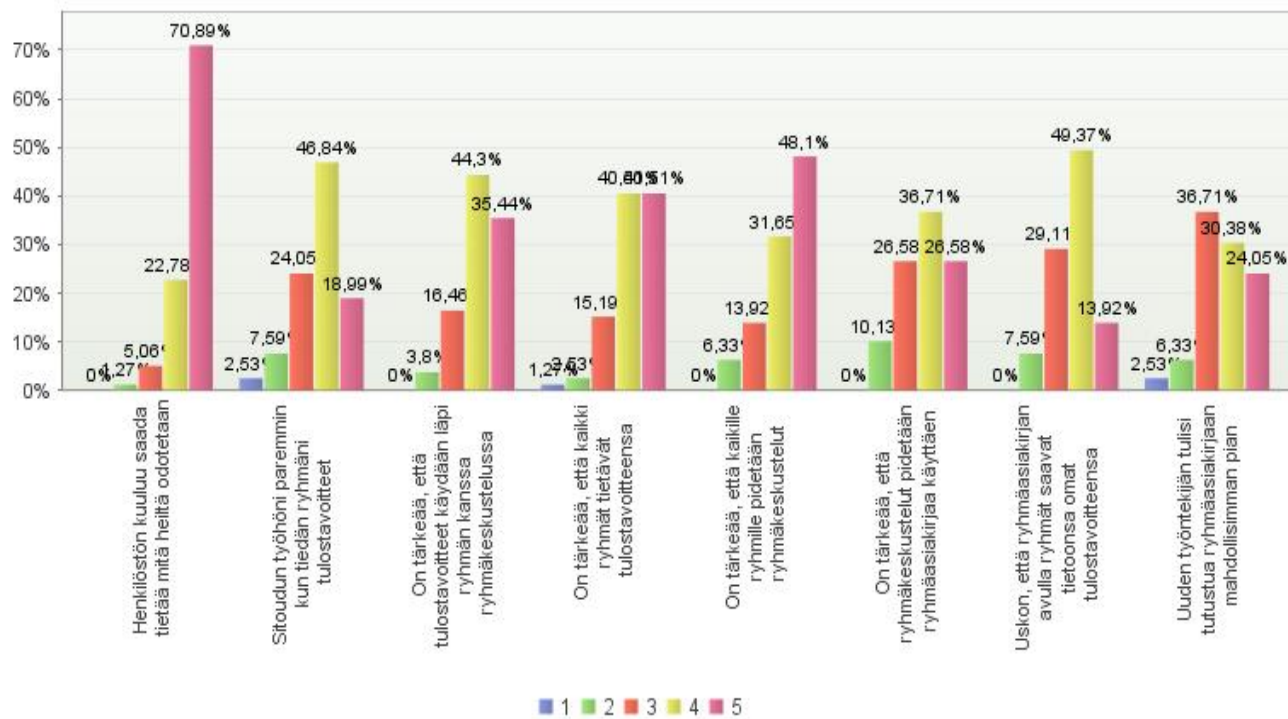
Ryhmäkeskustelun pitäminen kaikille ryhmille koettiin tärkeänä. Vastaajista 48 % oli täysin samaa mieltä ja jonkin verran samaa mieltä oli 31 %. Miehistön keskiarvo oli 3,9, alipäällystön 4,74 ja päällystön 4,83. Kaikki ikäryhmissä painopiste oli positiivinen. Virkaiältään 3–5 vuotta töissä olleet olivat kaikkein kriittisimpiä. Heidän joukossaan oli eniten "ei samaa eikä eri mieltä" olevia (22 %) sekä muutamia jonkun verran eri mieltä olevia.

Ryhmäkeskustelun pitämisen ryhmäasiakirjaa käyttäen koettiin tärkeänä. Vastaajien keskiarvo oli 3,8. Tärkeimpänä ryhmäasiakirjan käyttämisen koki alipäällystö. Virkanimikkeittäin keskiarvot olivat: miehistö 3,44, alipäällystö 4,52 ja päällystö 4.

Lähes puolet (49 %) uskoivat jonkin verran, että ryhmät saavat tulostavoitteensa tietoon ryhmäasiakirjan avulla. Täysin siihen uskoi vastaajista 14 %. Ei samaa eikä eri mieltä olevien osuus oli 29 %. Virkanimikkeittäin päällystö uskoi siihen eniten. Keskiarvot virkanimikkeittäin olivat: miehistö 3,46, alipäällystö 3,96 ja päällystö 4,67.

Uuden työntekijän tulisi tutustua ryhmäasiakirjaan mahdollisimman pian. Täysin samaa mieltä oli vastaajista 24 %. Jonkin verran samaa mieltä vastaajista oli 30 %. Asia oli neutraali 37 %:lle vastaajista. Jonkun verran tai täysin eri mieltä oli muutama vastaaja. Virkanimikkeittäin asian koki merkityksettömimpänä miehistö (3,44). Alipäällystön keskiarvo oli 3,91 ja päällystön 4,67. Virkaiällä ei ollut vastauksessa juurikaan merkitystä. Kokonaiskeskiarvo oli 3,67.

Vaikuttavuutta arvioitaessa vastaajista oli jonkin verran samaa mieltä 37 % ja täysin samaa mieltä 13 % siitä, että päivittäisten pelisääntöjen kirjaaminen vaikuttaa uuden työntekijän työyhteisöön perehtymiseen. Kysymys oli neutraali 32%:lle vastaajista. Jonkin verran eri mieltä olevia oli 10 % ja täysin eri meiltä olevia alle 3 %. Keskiarvo oli 3,41. Myönteisimmin asiaan suhtautuivat virkaiältään 0–2 vuotta töissä olleet ja kriittisimpiä olivat 3–5 vuotta töissä olleet.



Kuva 7. Tavoitteet, tulokset ja niiden seuranta, pylväsdiagrammi

### 7.2.5 Päivittäiset pelisäännöt

Kun kuvataan kokonaismyönteisyyttä asteikolla 1 - 5 yhden (1) tarkoittaessa täysin eri mieltä ja viiden (5) tarkoittaessa täysin samaa mieltä, oli kaikkien kysymysten keskiarvo 3,89. Kysymyksistä jätettiin keskiarvosta laskematta yksi kysymys, koska se oli kysytty, muista kysymyksistä poikkeavalla, käänteisellä tavalla.

Päivittäiset pelisäännöt ovat ryhmäasiakirjassa muistuttumassa niistä työyhteisön normeista, joita jokaisen tulisi noudattaa, jotta työyhteisö olisi viihtyisä ja turvallinen. Päivittäisillä pelisäännöillä pyritään vaikuttamaan ryhmäasiakirjan avulla kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin.

Vastaajat, virkaikä 0–2 vuotta ja 3–5 vuotta:

"Päivittäiset pelisäännöt ovat kuitenkin hyvä olla kirjattuna vaikka suurin osa asioista onkin mielestäni itsestään selvyyksiä. Työhyvinvointi on tärkeimpiä asioita josta kanssatyöntekijöiden ja varsinkin työnantajan pitää huolehtia.

Jos pelisääntöjen kirjaamisella saadaan jonkun yksilön työhyvinvointia parannettu ja työfiilistä kohotettua niin silloin kirjaaminen ei ole mennyt hukkaan".

"Pelisäännöt on myös käytävä läpi yhteisesti".

Valtaosa (76 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä, että jokaisen työntekijän tulee saada tietää kuinka työyhteisössä toimitaan. Jonkin verran samaa mieltä olevia oli 22 % vastaajista. Muutamalle vastaajalle asia oli neutraali. Vastaajien kokonaiskeskiarvo oli 4,73. Jonkun verran tai täysin eri mieltä olevia ei ollut lainkaan. Virkanimikkeellä ja virkaiällä ei ollut vastauksessa juuri merkitystä.

Vastaajista 39 % oli täysin samaa mieltä ja 34 % jonkin verran samaa mieltä siitä, että "on hyvä, että toimintaohjeet on kirjoitettu päivittäisinä pelisääntöinä ryhmäasiakirjaan. Vastaajista 20 % koki asian neutraalina. Yksi vastaajista oli täysin eri mieltä ja neljä vastaajista oli jonkun verran eri mieltä. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 4,05. Päällystö suhtautui myönteisimmin kysyttävään asiaan. Miehistön keskiarvo oli 3,78, alipäällystön 4,48 ja päällystön 4,67. Kokonaiskeskiarvo oli 4,05. Virkaiällä ei ollut vastauksessa merkitystä.

Vaikuttavuutta arvioitaessa vastaajista oli jonkin verran samaa mieltä 46 % ja täysin samaa mieltä 14 % siitä, että päivittäisten pelisääntöjen kirjaaminen vaikuttaa uuden työntekijän työyhteisöön perehtymiseen.

Vastaaja, virkaikä 11–20 vuotta:

"Ryhmäasiakirja on hyvä apu perehdyttämisessä. Pelisäännöt on nopeasti selvillä. Esimiehen sitoutuminen ryhmän johtamiseen ja päivittäiseen "silväläpitoon" on kuitenkin tärkeää, yksi ryhmäkeskustelu vuodessa ei riitä, jos muutoin "eletään kuin pelossa". Se on kuitenkin hyvä alku keskustelukulttuurin kasvattamiseen".

Päivittäisten pelisääntöjen ohjaavaan vaikutukseen uskoi jonkin verran 48 % vastaajista, ja täysin uskoi 20 % vastaajista. Neutraalien osuus oli 21 % vastaajista. Jonkin verran eri mieltä oli vastaajista 6 % ja täysin eri mieltä oli vastaajista 4 %. Miehistö suhteutui kriittisimmin ohjaavaan vaikutukseen. Miehistön keskiarvo oli 3,54, alipäällystön 3,96 ja päällystön 4,67. Kokonaiskeskiarvo oli 3,75. Virkaiällä ei ollut juuri merkitystä vastauksessa.

Päivittäisten pelisääntöjen koettiin lisäävän kaikkien työhyvinvointia. Vastaajista jonkin verran samaa mieltä oli 46 % ja täysin samaa mieltä oli 32 %. Asia oli neutraali 13 %:lle vastaajista. Eri

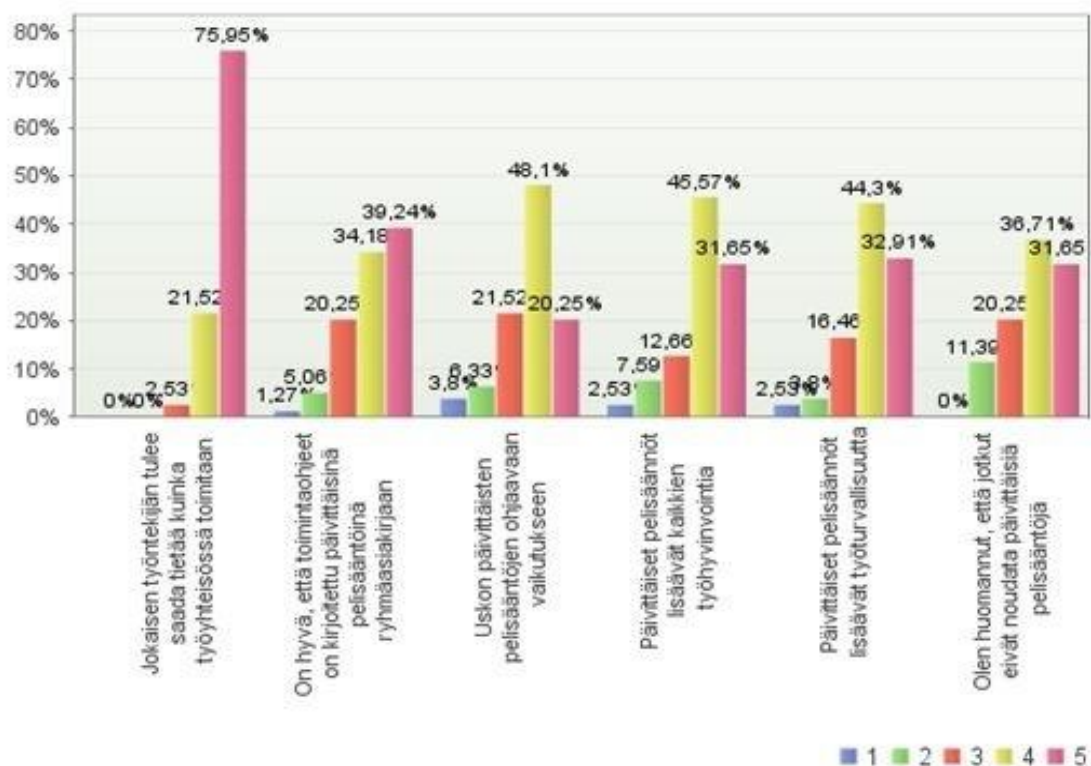
mieltä asiasta oli vastaajista 3% ja jonkin verran eri mieltä 8 %. Päällystö suhtautui myönteisimmin työhyvinvointia lisävään vaikutukseen. Miehistön keskiarvo oli 3,54, alipäällystön 4,09 ja päällystön 4,67. Kokonaiskeskiarvo oli 3,96. Virkaiältään yli 20 vuotta töissä olleet olivat tämän kysymyksen vastauksessa kaikkein kriittisimpiä. Jonkun verran tai täysin samaa mieltä olevien osuus heistä oli 65 % kun muiden ikäluokkien myönteisesti ajattelevien osuus oli keskimäärin n. 85 %.

Päivittäiset pelisäännöt lisäävät työturvallisuutta. Tässä kohdassa näkemys oli hyvin edellisen kaltainen. Valtaosa vastaajista koki jonkun verran tai täysin (yht. 77 %) päivittäisten pelisääntöjen lisäävän työturvallisuutta. Neutraalina asian koki 16 % vastaajista. Vastaajista työturvallisuuden lisääntymisestä 3 % oli täysin eri mieltä ja 4 % oli jonkin verran eri mieltä. Päällystö suhtautui myönteisimmin työturvallisuutta lisävään vaikutukseen. Miehistön keskiarvo oli 3,92, alipäällystön 4,04 ja päällystön 4,67. Kokonaiskeskiarvo oli 4,01. Myös tässä vastauksessa virkaiältään yli 20 vuotta töissä olleet olivat tämän kysymyksen vastauksessa kaikkein kriittisimpiä. Jonkun verran tai täysin samaa mieltä olevien osuus heistä oli 60 %. Muiden ikäryhmien myönteisten ajattelevien osuus oli keskimäärin reilu n. 80 %. Myönteisimmin ajattelivat virkaiältään 0-2 vuotta töissä olleet. Heidän ikäluokassa myönteisesti ajattelevien osuus oli 89 %.

Vaikuttavuutta arvioitaessa päivittäisten pelisääntöjen kirjaamisen koetaan vaikuttavan jonkin verran työviihtyvyyteen. Vastaajista jonkin verran samaa mieltä oli 37 % ja täysin samaa mieltä oli 13 % vastaajista. Neutraalina asian koki 29 % vastaajista. Jonkin verran eri mieltä asiasta oli 19 % ja täysin eri meiltä 3 % vastaajista. Virkanimikkeittäin miehistö oli kriittisin vaikuttavuutta arvioitaessa (ka=3,2). Alipäällystön keskiarvo oli 3,52 ja päällystön 4,33. Virkaiältään myönteisimmin suhtautuivat 0–2 vuotta töissä olleet. Kriittisimpiä olivat yli 20 vuotta töissä olleet.

Vastaaja, virkaikä 11–20 vuotta:

"Selkeät pelisäännöt ja niiden mukaan toimiminen luo työviihtyvyyttä. Jos jokainen niitä oikeasti noudattaa - työ sujuu jouhevasti ilman suurempia ristiriitoja. Niistä on kuitenkin pidettävä kiinni - niiden noudattamatta jättämiseen on puututtava - muutoin ne menettävät täysin merkityksensä".



Kuva 8 a. Päivittaiset pelisäännöt, pylvädiagrammi

Jonkin verran samaa tai täysin samaa mieltä oli vastaajista yhteensä 68 %, kun kysymyksenä oli "Olen huomannut, että jotkut eivät noudata päivittäisiä pelisääntöjä". Itselleen tarpeellisena päivittaiset pelisäännöt koki jonkin verran tai täysin samaa mieltä vastanneista 44 %. Vastaajista 37 % koki kysymyksen neutraalina. Kysymyksen vastausten keskiarvo oli 3,37. Sen sijaan päivittaiset pelisäännöt muille tarpeellisina kokivat jonkin verran tai täysin samaa mieltä vastanneista huomattavasti suurempi osuus, 62 %. Keskiarvo oli 3,76. Vastaajista 63 % oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että kun päivittäisen pelisäännöt kirjataan ryhmäasiakirjaan, kukaan ei voi vedota tietämättömyyteen jättäessään noudattamatta niitä. Vastaajien keskiarvo oli 3,71. Kaikissa edellisissä kysymyksissä miehistön vastausten keskiarvo oli alipäällystön ja päällystön keskiarvoa alhaisempi.

Vastaaja, virkaikä yli 20 vuotta:

"Nykyisen uusavuttomuuden ja itkeskeisyyden aikakautena on ihan hyvä, että nämäkin perusasiat ovat jostain luettavissa. Ei voi vedota siihen, ettei missään ole sanottu tätä ja tätä"...



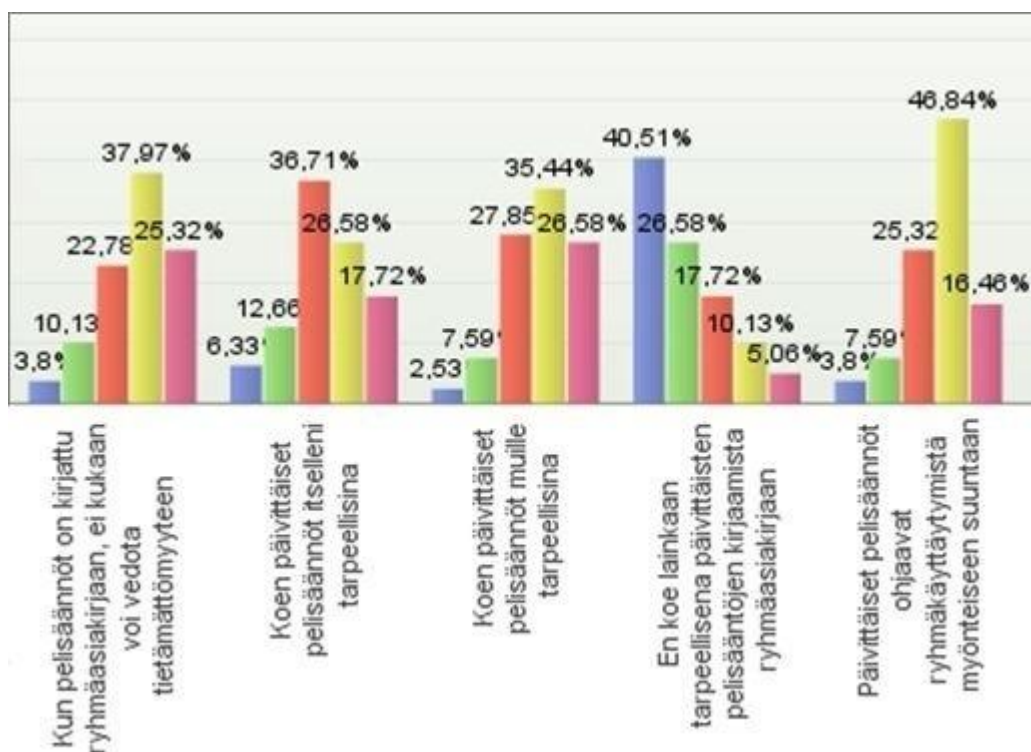
Vaikuttavuutta arvioitaessa "päivittäisten pelisääntöjen vaikutus työaikojen noudattamiseen" jonkin verran tai täysin samaa mieltä oli 52 % vastaajista ja jonkin verran tai täysin eri mieltä 23 % vastaajista. Neutraalina asian koki 25 % vastaajista. Virkaikää arvioitaessa myönteisimmin vaikutuksen kokivat virkaiältään 0–2 vuotta töissä olleet. Virkanimikkeittäin arvioitaessa myönteisimmin asiasta ajatteli päällystö (ka=4,5). Miehistön keskiarvo oli 3,26 ja alipäällystön 3,35. Kysymyksessä kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,38.

Vastaajista 63 % oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että päivittäiset pelisäännöt ohjaavat ryhmäkäyttäytymistä myönteiseen suuntaan. 20 %:lle asia oli neutraali. Täysin eri mieltä asiasta oli 4 % ja jonkin verran eri mieltä oli 8 % vastaajista. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,65. Miehistö suhtautui kriittisimmin. Miehistön keskiarvo oli 3,46, alipäällystön 3,78 ja päällystön 4,67. Eri ikäryhmistä yli 20 vuotta töissä olleet olivat kriittisimpiä. Heistä jonkun verran samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli 50 % vastaajista ja jonkin verran tai täysin eri mieltä oli 30 prosenttia vastaajista. Muissa ikäryhmissä vastaavat keskiarvoluvut ovat samaa tai jonkin verran saamaa mieltä noin 71 % ja täysin tai jonkin verran eri mieltä noin 5%.

Vaikuttavuutta kysyttäessä "ryhmäasiakirjan positiivisesti ohjaava vaikutus ryhmän käyttäytymiseen ja toimintaan", oli jonkin verran tai täysin samaa mieltä olevia 43 % vastaajista. Jonkin verran tai täysin eri mieltä vastaajista oli 22 % vastaajista. Neutraalina asian koki 37 % vastaajista. Virkaikää arvioitaessa myönteisimmin vaikutuksen kokivat virkaiältään 0–2 vuotta töissä olleet.

Vastaaja, virkaikä 11–20 vuotta:

"Ryhmäasiakirja on hyvä ja toimivat työväline ryhmäkeskustelun runkona. Se auttaa suuntaamaan keskustelua niihin asioihin, mitkä ovat työn tekemisen ja sujumisen kannalta tärkeitä. Kun asioista keskustellaan yhdessä ja luodaan pelisääntöjä yhdessä, niiden noudattaminen on varmempaa ja niihin sitoudutaan paremmin".



Kuva 8 b. Päivittaiset pelisäännöt, pylväsdiagrammi

### 7.2.6 kehittämisideat ja yhdessä sovitut asiat

Kehittämisideointien kerääminen ryhmäasiakirjaan ja niiden hyödyntäminen koettiin hyödyllisenä. Kun kuvataan kokonaisu-myönteisyyttä asteikolla 1 – 5 yhden (1) tarkoittaessa täysin eri mieltä ja viiden (5) tarkoittaessa täysin samaa mieltä, oli kaikkien kysymysten keskiarvo 3,98.

Ryhmäkeskusteluun valmistauduttaessa ryhmille annetaan ohjeeksi miettiä etukäteen kehittämisideoita. Näistä keskustellaan ryhmän kanssa ryhmäkeskustelussa ja ne kirjataan ryhmäasiakirjaan.

51 % vastaajista on jonkin verran samaa mieltä ja 27 % täysin samaa mieltä, että on tärkeää miettiä kehittämisideoita jo etukäteen ennen ryhmäkeskusteluja. Asia on neutraali 19 %:lle vastaajista. Jonkin verran tai täysin eri mieltä oli yhteensä 4 % vastaajista. Virkanimikkeillä ei ollut merkittävää

vaikutusta kysymyksessä. Kaikki jonkin verran eri mieltä tai täysin eri mieltä olevat olivat virkaiältään 11–20 vuotta töissä olleita. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 3,99.

Kehittämisideoiden kerääminen ryhmäasiakirjaan koettiin tärkeänä. 56 % vastaajista oli jonkin verran samaa mieltä ja 29 % oli täysin samaa mieltä siitä, että on tärkeää kirjata kehittämisideat ryhmäasiakirjaan. Kysymys oli neutraali 10 % vastaajille. Jonkin verran tai täysin eri mieltä oli yhteensä 5 % vastaajista. Päällystö suhtautui myönteisimmin kehittämisideoiden keräämiseen. Miehistön keskiarvo oli 3,88, alipäällystön 4,39 ja päällystön 4,5. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,08. Virkaiällä ei ollut kysymyksessä merkitystä.

Vastaajat, virkaikä 0–2 vuotta ja yli 20 vuotta:

"On hyvä, että kehittämisideoita otetaan vastaan ja kirjataan jonnekin".

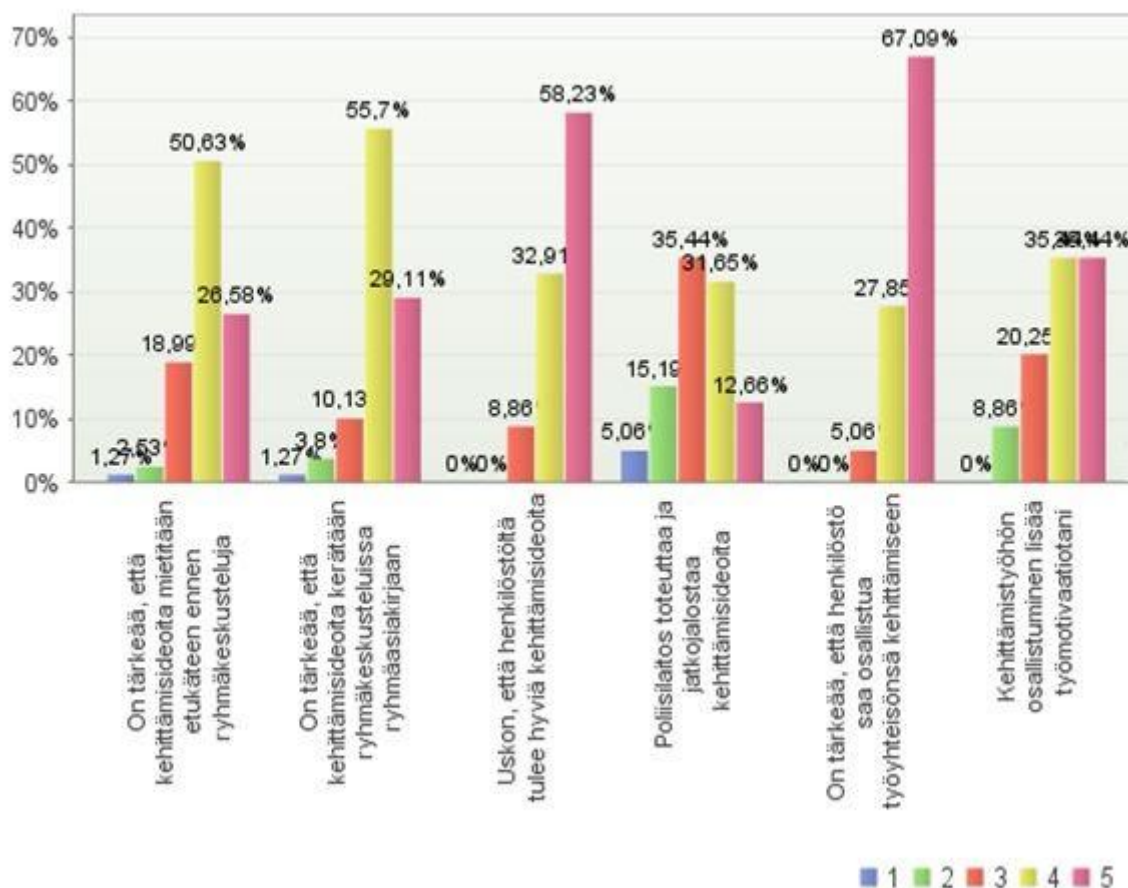
"Paras asiantuntija on se joka käytännössä ko. asian tekee. Tietää ongelmat ja osaa ehkä kertoa miten niitä voisi minimoida. Eli kehittämisideointi on eritt. hyvä aihe ryhmäkeskusteluun".

58 % vastaajista uskoi täysin, että henkilöstöltä tulee hyviä kehittämisideoita. 33 % oli jonkun verran samaa mieltä. Kysymys oli neutraali 9 %:lle vastaajista. Eri mieltä ei ollut kukaan. Virkaiällä eikä virkanimikkeellä ollut kysymyksessä juuri merkitystä. Kysymyksen vastausten keskiarvo oli 4,49. Sen sijaan miehistö oli huomattavasti kriittisempi kehitysideoiden jatkojalostamiseen poliisilaitoksella. Miehistöstä täysin samaa mieltä oli 8 % ja jonkin verran samaa mieltä oli 26 %, että poliisilaitos toteuttaa ja vie kehitysideoita eteenpäin. Asia oli neutraali 38 %:lle. Jonkin verran eri mieltä miehistöstä oli 38 % ja täysin eri mieltä oli 8 % miehistöstä. Miehistön keskiarvo oli 3,06, alipäällystön 3,65 ja päällystön 4,17. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,32.

Erittäin tärkeänä koetaan, että henkilöstö saa osallistua työyhteisön kehittämiseen. Täysin samaa tai jonkin verran samaa mieltä oli 95 % vastaajista. Asia oli neutraali 5 %:lle vastaajista. Eri mieltä ei ollut kukaan vastaajista. Virkaikä ja virkanimike eivät vaikuttaneet kysymyksessä. Kaikkien vastausten keskiarvio oli 4,62.

Kun henkilöstö pääsee osallistumaan kehitystyöhön, lisää se työmotivaatiota. Vastaajista täysin samaa, tai jonkin verran samaa mieltä oli 70 %. Neutraalina asian koki 20 % vastaajista. Jonkin

verran eri mieltä olevia oli 9. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,97. Myönteisimmin asian koki päällystö. Miehistön keskiarvo oli 3,84, alipäällystön 4,04 ja päällystön 4,83. Virkaiällä ei ollut kysymyksessä merkitystä.



Kuva 9 a. Kehittämisideat ja yhdessä sovitut asiat, pylväsdiagrammi

32 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 41 % jonkin verran samaa mieltä siitä, että kehittämistyöhön osallistuminen lisää heidän sitoutumistaan työyhteisöön. 19 %:lle asia on neutraali. 8 % kokee olevansa jonkin verran eri mieltä ja 1 % vastaajista on täysin eri mieltä. Päällystö kokee kehittämistyöhön osallistumisen sitoututtamisen voimakkaimmin. Miehistön keskiarvo oli 3,74, alipäällystön 4,17 ja päällystön 4,67. Eri ikäryhmistä 0–2 vuotta töissä olleet

kokevat kehittämistyön sitouttavan voimakkaimmin ja yli 20 vuotta töissä olleet heikoimmin. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,94.

Vastaaja, virkaikä yli 20 vuotta:

"Kehittämisideat eivät saa jäädä vain asiakirjatasolle tai henkilöstötasolle. Ne pitää (ainakin osa niistä) viedä ylemmälle johdolle arvioitavaksi jotta niihin saadaan talon johto myös sitoutettua - ilman johdon sitoutumista ei hyvätkään kehitysideoita pääse usein toteutumaan".

Vaikuttavuutta arvioitaessa havaitaan, että kehittämisideoiden kerääminen ei vaikuta sitoutumiseen yhtä voimakkaasti kuin varsinaiseen kehittämistyöhön osallistuminen. Miehistön keskiarvo oli 3,1, alipäällystön, 3,09 ja päällystön 4,17. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 3,18. Henkilöstölle on tärkeää päästä osallistumaan kehitystyöhön. Osallistuminen tarkoittaa suunnittelua ja sen toteutumista. Tärkeää ei ole niinkään se että tietoja kerätään, vaan tärkeää on nähdä kehittämistyön tulokset toteutuneena. Kehittämisideoiden keräämisen jälkeen on tärkeää viedä kehittämisideat arvioitaviksi ja ryhtyä käytännön toimiin kehittämiskelpoisten ideoiden toteuttamiseksi. Erittäin tärkeää on informoida henkilöstölle toteutuneista tuloksista.

Vastaaja, virkaikä 3–5 vuotta:

"Viimeisin kokemus ryhmäkeskustelusta on positiivinen ja kehittämisideoiden kirjaaminen ylös näytti tuottavan tulosta (varustehankintoja tehtiin ehdotuksen mukaisesti). Suhtautuminen kys. asiakirjaan ja -keskusteluun muuttuu tietenkin positiivisemmaksi, kun sillä oikeasti nähdään olevan jotain merkitystä. Asiakirjalla itsessään ei ole mitään merkitystä, jos se jää ainoastaan asiakirjaksi ja hienoksi ajatukseksi".

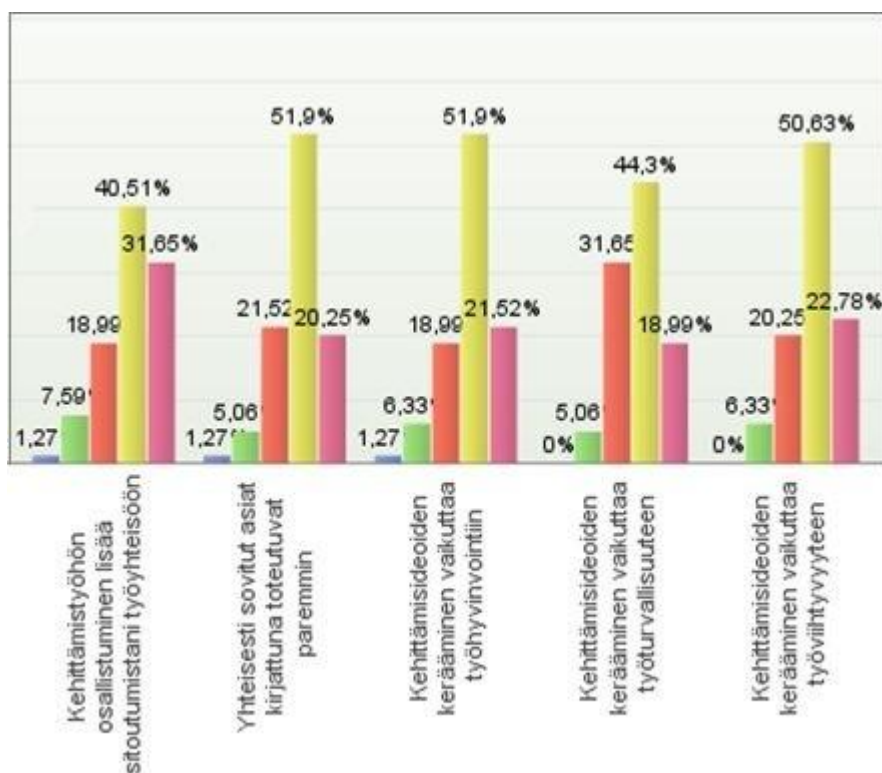
Vastaaja, virkaikä 11–20 vuotta:

"Kehittämisideoiden kerääminen ei vaikuta mihinkään ellei niitä oteta käytäntöön. Jos työtä oikeasti kehitetään hyvien ideoiden perusteella - se lisää mielestäni kaikkea hyvää työyhteisössä".

Henkilöstö kokee, että yhteisesti ryhmäasiakirjassa kirjatut ja sovitut asiat toteutuvat paremmin. Täysin samaa mieltä asiasta oli 20 % vastaajista ja jonkin verran samaa mieltä oli 52 %. Neutraalina asian koki 22 % vastaajista. Täysin tai jonkin verran eri mieltä asiasta oli yhteensä 6 % vastaajista. Päällystö koki asian myönteisimmin. Miehistön keskiarvo oli 3,72, alipäällystön 3,91 ja päällystön 4,67. Eri ikäryhmistä virkaiältään 0-2 vuotta töissä olleet uskoivat yhteisten asioiden toteutuvan kirjattuna paremmin kuin muut. He olivat täysin tai jonkin verran samaa mieltä 100 %, kun muiden

vastaava luku vaihteli 65–74%:n välillä. Muissa ikäryhmissä asia koettiin neutraalina tai oltiin jopa jonkin verran tai täysin eri mieltä.

Kehittämisideoiden keräämisen uskotaan vaikuttavan työhyvinvointiin (ka: 3,86), työturvallisuuteen (ka: 3,77) ja työviihtyvyyteen (ka: 3,9). Virkaiältään alle 2 vuotta töissä olleet kokivat voimakkaimmin kehittämisideoiden vaikuttavan työhyvinvointiin ja työviihtyvyyteen. Heistä jonkin verran tai täysin samaa mieltä oli (työhyvinvoinnin vaikutuksesta) 89 % vastaajista ja (työviihtyvyyden vaikutuksesta) 89 % vastaajista. Virkaiältään 3–5 vuotta töissä olleet kokivat voimakkaimmin kehittämisideoiden keräämisen vaikuttavan työturvallisuuteen. Heistä jonkin verran tai täysin samaa mieltä oli 72 % vastaajista.



Kuva 9 b. Kehittämisideat ja yhdessä sovitut asiat, pylväsdiagrammi

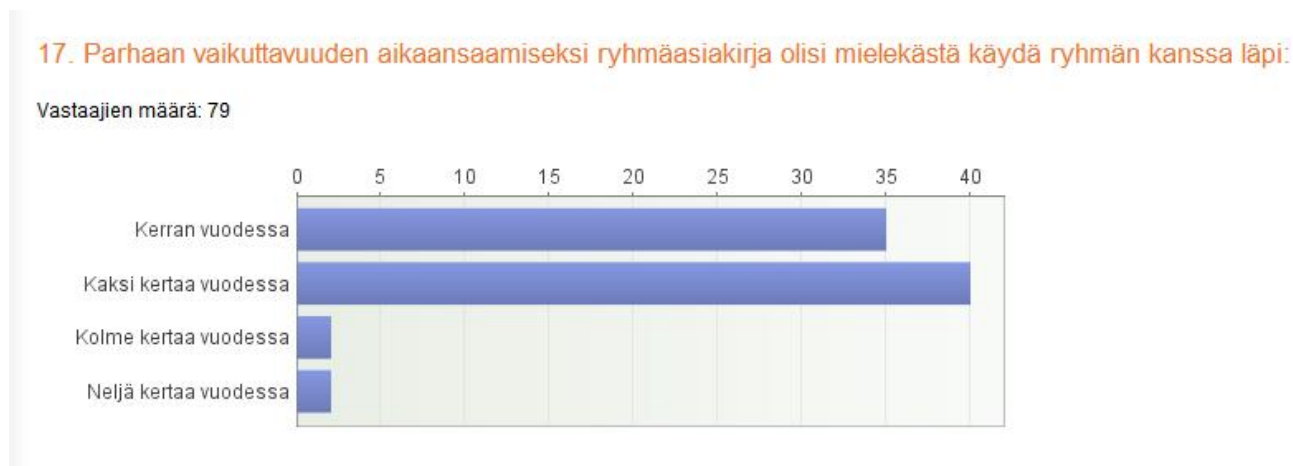
### 7.2.7 Sisäinen ja ulkoinen yhteistyö

Sisäisen ja ulkoisen yhteistyön sisällyttäminen ryhmäasiakirjaan ja siitä puhuminen koettiin jonkun verran hyödyllisenä. Kun kuvataan kokonaisuysteistyötä asteikolla 1 – 5 yhden (1) tarkoittaessa täysin eri mieltä ja viiden (5) tarkoittaessa täysin samaa mieltä, oli kaikkien kysymysten keskiarvo 3,44. Keskiarvolaskennasta jätettiin kaksi kysymystä pois, koska ne oli kysytty toisista poikkeavalla, käänteisellä tavalla.

Vastaajien mielestä on jonkin verran tärkeää, että sisäisen yhteistyön (ka=3,75) ja ulkoisen yhteistyön (ka=3,49) tekemisestä puhutaan ja että ne on asiana sisällytetty ryhmäasiakirjaan. Sen koettiin yhdistävän poliiseja (ka=3,67). Yhteistyökumppaneiden tarkempaa määrittelyä toivottiin (ka=3,41). Linkki Helsingin kaupungin turvallisuussuunnitelmaan koettiin jonkin verran positiivisena (ka=3,16) ja siihen tutustumista (ka=3,2) jonkin verran tärkeänä.

Sen sijaan kysymykseen "mielestäni "sisäinen ja ulkoinen yhteistyö" -kohdalla ryhmäasiakirjassa ei ole vaikutusta yhteistyön tekemiseen eri toimijoiden välillä" ei uskottu olevan erityisesti vaikutusta (ka=3,08). Täysin eri mieltä oli 8% ja jonkin verran eri mieltä 10 % vastaajista. Neutraalina asian koki peräti 58 % vastaajista. Jonkin verran samaa mieltä oli 15 % vastaajista ja täysin samaa mieltä 9 % vastaajista. Alipäälylystyö koki voimakkaimmin, että kohdalla ei ole vaikutusta yhteistyön tekemiseen eri toimijoiden välillä (ka=3,3). Myös miehistö koki lähes samalla tavalla (ka=3,12). Sen sijaan päälylystyö koki, että kohdalla on vaikutusta ja oli jonkin verran (17 %) tai täysin eri mieltä (50 %) väittämästä (ka=1,83). Virkaiällä ei ollut kysymyksessä merkitystä. Erikseen vaikuttavuutta kysyttäessä, "Sisäisen ja ulkoisen yhteistyön kirjaamisen vaikutus yhteistyön lisääntymiseen" kysymyksestä oltiin jonkin verran eri mieltä. Vaikuttavuuden keskiarvo 2,84, oli negatiivinen.

## 7.2.9 Ryhmäasiakirjan läpikäyminen ryhmän kanssa



Kuva 10. Ryhmäasiakirjan läpikäyminen ryhmän kanssa, lukumäärädiagrammi

40 vastaajan mielestä paras vaikuttavuus syntyy silloin, kun ryhmäasiakirja käydään ryhmän kanssa kaksi kertaa vuodessa läpi. Viisi vastaajaa vähemmän koki parhaan vaikuttavuuden syntyvän yhden käyntikerran seurauksena. Kolme vastaajaa koki parhaan vaikuttavuuden syntyvä kolmen kerran jälkeen ja kolme neljän kerran jälkeen.

## 8. Pohdinta ja kehittämisehdotukset

### 8.1 Yleistä

Tutkimustuloksia yleisesti arvioidessa voidaan tehdä päätelmä, että miehistö suhtautuu asioihin kriittisemmin ja päällystö myönteisemmin. Alipäällystön sijoittuu tasaisesti molempien ryhmien keskelle. Tähän saattaa olla syynä se, että eri virkanimikkeellä olevat vastaajat tekevät pääsääntöisesti erilaisia tehtäviä ja katsovat asioita eri perspektiivistä.

Miehistö tekee työkseen poliisin perustyötä, joka koostuu pääasiassa hälytys- ja valvontatehtävien hoitamisesta. Heidän työyhteisönsä on tiivis ja yhtenäinen ja he peilaavat asioita konkreettisten kokemustensa kautta johon osin voi vaikuttaa ryhmän mielipiteet ja näkemykset. Heidän näkemyksensä asioihin perustuvat usein reaaliaikaisiin kokemuksiin työn sisällöstä ja työyhteisön toimivuudesta.



Alipäällystö suorittaa jatkuvasti hälytys- ja valvontatehtäviä sekä niihin liittyviä työnjohtotehtäviä ryhmänjohtajana tai kenttäjohtajana. Heidän suhteensa ryhmään on läheinen, mutta samalla he joutuvat kantamaan vastuuta ryhmänsä toiminnasta ja tuloksellisuudesta. He joutuvat miettimään yhtäältä kuinka ryhmä toimii ja millä tavoin se pääsee sille asetettuihin tavoitteisiin, sekä toisaalta työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta. Alipäällystö toimii suorana linkkinä miehistön ja päällystön välillä.

Päällystö tekee työkseen hälytys- ja valvontatoimintaan liittyviä johtotehtäviä, joka käsittää poliisilaitoksen johdon linjausten mukaisia suunnittelu-, resursointi- ja hallintotehtäviä sekä tilanne- ja yleisjohtotehtäviä. Odotukset kohdistuvat päällystöön sekä laitoksen ylemmältä johdolta, että kenttätyötä tekevältä henkilöstöltä. Päällystön työtehtävät ovat usein sellaisia, että ne eivät näy ulospäin muulle henkilöstölle ja voivat realisoitua myöhemmin jonkun tapahtuman "kasvottomana" suunnitelmana tai toteutuksena.

Miehistö ei näe eikä tiedä aina suunnitelmien ja visioiden tavoitetilaa mihin toimilla ja uudistuksilla pyritään. Päällystö puolestaan ymmärtää suunnitelmien taustat ja tietää tavoitetilat, mutta ei ole tekemisissä niiden kanssa niin paljon käytännössä kuin teoriassa. Usein suunnitelmat jalkautuvat käytännön työssä tekemisen tasoilla ja konkretisoituvat eniten miehistölle arjen poliisityössä.

Tärkeää olisi pyrkiä lisäämään avointa vuorovaikutusta eri henkilöstöryhmien kesken. Ryhmäkeskustelut ovat yksi tärkeä tilaisuus, jossa päällystö, alipäällystö ja miehistö tapaavat toisensa keskusteluiden merkeissä. Suunnitelmien ja tavoitteiden tulee olla mahdollisimman nopeasti koko henkilöstön saatavilla ja mahdollisimman läpinäkyviä.

Eri ikäryhmien välisiä eroja vertailtaessa on havaittavissa, että virkaiältään 0–2 vuotta töissä olleet suhtautuvat asioihin myönteisemmin kuin virkaiältään vanhemmat. Virkaiältään nuoret ja vasta valmistuneet ovat usein motivoituneita oppimaan uutta ja suhtautuvat asioihin perusmyönteisesti, toisinaan jopa innokkaasti. He ovat kaikki myös tulleet siihen aikaan töihin jolloin ryhmäasiakirja on ollut heidän virkauransa aikana koko ajan käytössä. He eivät ole työskennelleet aikana jolloin ryhmäasiakirjaa ja ryhmäkeskusteluita ei ole ollut käytössä. Vanhempi ikäryhmä on työskennellyt suuren osan virkaurastaan aikana, jolloin ryhmäasiakirjaa ei ole ollut ja ryhmäkeskusteluita ei ole pidetty. Yleisesti ottaen virkaiältään vanhemmat suhtautuvat tuloskeskusteluiden käymiseen

kriittisesti. Tuloskeskusteluihin liittyvä ryhmäkeskustelu ei ole ollut systemaattisesti käytössä kuin joitain vuosia.

## ***8.2 Pohdinta ryhmäasiakirjan osa-alueittain***

### **8.2.1 Perustehtävä**

Perustehtävän ja työn tavoitteiden selkeys sekä organisaation oikeudenmukainen toiminta ovat organisaation peruselementtejä. Kun siihen lisätään työntekijöiden osallistuminen ja hyvä johtaminen, saadaan henkilöstö sitoutumaan ja motivoitumaan. Tuloksena on työtyytyväisyys ja tuloksekas toiminta (Elo & Feldt 2005, 315).

Kaikissa eri virkaikä ja -nimike ryhmissä perustehtävän tietämistä pidetään erittäin tärkeänä. Ryhmäasiakirjassa perustehtävä käydään läpi jokaisessa ryhmäkeskustelussa ryhmän kanssa. Perustehtävä tulee olla määriteltynä selkeästi, ymmärrettävästi ja riittävän yksinkertaisesti.

### **8.2.2 Henkilöstön tiedot ja osaamisalueet**

Peruspalkkaluokan näkyminen ryhmäasiakirjassa koetaan luonnollisena ja siihen on totuttu pilottikokeiluvaiheessa. Kun ryhmäasiakirja otettiin koko poliisilaitoksen käyttöön, jätettiin siitä pois peruspalkkaluokan näkyminen, koska sen ajateltiin lisäävän jännitteitä työvuoroissa. Peruspalkkaluokan näkyminen on koettu hyvänä muun muassa siksi, että sen avulla voidaan arvioida ryhmän jäsenen osaamista ja hänelle vastuutettuja tehtäviä suhteessa hänen palkkaluokkaansa. Mikäli palkkaluokka on vain henkilöstöhallinnon käytössä ja saadaan vain erikseen haettuna esille, on riskinä se, että ryhmän esimies ei suorita osaamis- ja tehtävävertailua ja perusteltukin palkankorotusesitys jää huomaamatta ja tekemättä.

Kokonaisuutena arvioiden tietojen keräämisen ryhmäasiakirjaan koetaan vaikuttavan avoimuutta lisäävästi. Kun ryhmäasiakirjassa on näkyvillä jokaisen ryhmän jäsenen tiedot pakollisista mittareista, vaikuttaa se siihen, että jokainen ryhmän jäsen suorittaa omat vastuunsa ja velvoitteensa huolellisemmin, koska ne ovat muiden ryhmän jäsenten sekä esimiesten nähtävissä. Näitä mittareita ovat kuntotestaus ja ampumaharjoitukset. Muita velvoitteita ovat tuloskeskusteluiden käyminen. Myös esimiehen valvontavastuu helpottuu, koska hän kykenee helposti ryhmäasiakirjasta seuraamaan velvoitteiden toteutumista oman valvontavastuunsa toteutumista. Henkilöstö kokee

tämän lisäksi ja vaikuttavan myös työturvallisuuteen. Tämän avulla voidaan paremmin varmistua siitä, että työntekijä on hyvässä fyysisessä kunnossa ja on suorittanut pakolliset ampumaharjoitukset ajallaan.

Henkilöstön osaamistietojen keräämisen uskotaan vaikuttavan hyödyllisesti työsuunnitteluun sekä osaamisen hyödyntämiseen. Työsuunnittelu saa ryhmäasiakirjasta tietoa muun muassa henkilöstön osaamisesta. Näin etukäteinen tehtävä- tai tapahtumasuunnittelu helpottuu, mikäli kaivataan jollekin tehtävälle erityisosaamista.

Koulutustietojen keräämisen uskottiin vaikuttavan poliisilaitoksen koulutussuunnittelua hyödyntävästi. Henkilöstö uskoi myös, että tietoja käytetään heidän henkilökohtaiseksi hyväkseen. Enemmän sen kuitenkin uskottiin hyödyttävän laitosta yleensä kun hakijaa itseään. Ryhmäasiakirjan avulla voidaan tehdä havaintoja mille kursseille kukin hakija on halunnut henkilökohtaisen tuloskeskustelun kehityssuunnitelmassa. Tämän avulla hakija on helpompi kohdentaa kurssille, kun nähdään, että haettu kurssi kuuluu hänen kehityssuunnitelmaansa sen sijaan, että on esim. vain spontaani haku mille tahansa kurssille. Ryhmäasiakirjasta voidaan tehdä myös havainto, minkä verran kukin hakija on päässyt eri kursseille. Tämän uskotaan lisäävän tasapuolisuutta kursseille pääsemisestä. Vuosittaiseen poliisilaitoksen koulutussuunnitelmaan ryhmäasiakirjasta on helppo kerätä seuraavan vuoden kurssitoiveet, koska ne on siirretty siihen käydyistä henkilökohtaisista kehityssuunnitelmista.

Kun esimies käy tuloskeskustelut ryhmän jäsentensä kanssa tulee hänen merkitä tämän jälkeen muuttuneet tiedot ryhmäasiakirjaan sekä tuloskeskustelun käymisajankohta. Näin tuloskeskusteluiden käymistä voidaan seurata ryhmänjohtajan sekä koko toimintayksikön toimesta. Vuoden lopulla käydyt tuloskeskustelut kerätään yhteen koko poliisilaitoksen tuloskeskusteluiden kartoittamista varten. Kun tiedot tuloskeskusteluiden käymisistä ovat näkyvillä, koetaan sen vaikuttavan siihen, että tuloskeskusteluiden käymistä seurataan ja esimies suorittaa tuloskeskusteluiden käymisvastuun huolellisemmin. Tämän uskotaan vaikuttavan tuloskeskusteluiden käymisen lukumäärän lisääntymiseen.

Ryhmäasiakirjan uskotaan vaikuttavat hiljaisen tiedon löytämiseen ryhmästä. Ryhmäasiakirjaan on mahdollista vapaaehtoisesti kirjata sellaisia kursseja ja osaamisalueita, jotka eivät ole poliisihallinnon järjestämiä tai aikaisia. Ryhmäasiakirjaan voidaan esimerkiksi kirjata työntekijän

edellinen ammatti, josta voi olla runsaasti hyötyä työyhteisölle erilaisten osaamisalueiden ja kokemusten kautta. Esimerkiksi sairaanhoitajan ammattitaito on hyödyllinen sekä koulutus- että operatiivisessa toiminnassa.

Esimiehen osalta ryhmäasiakirja tuo reaaliaikaista kirjaamisvastuuta muutosten kirjaamisesta, mutta samalla hän saa siitä itselleen reaaliaikaisen tiedon ryhmänsä tilasta.

## **Kehittämisehdotukset**

*Ryhmäasiakirjaan lisätään näkyviin peruspalkkaluokka jokaisen työntekijän perustietoihin. Peruspalkkaluokan näkyminen on tutkimuksen mukaan koettu hyvänä asiana. peruspalkkaluokan näkyminen ryhmäasiakirjassa lisää sen käytettävyyttä ja hyödyntää sekä työntekijää, että esimiehiä.*

*Ampumakoulutusten ja kuntotestausten sekä tuloskeskusteluiden käymisestä tulisi olla tarkempi merkintä kuin esimerkiksi "ok", "käyty" tai pelkkä vuosiluku. Täsmällinen päivämäärä olisi sinänsä hyvä merkintätapa, mutta sen kirjaaminen vie turhaa tilaa henkilöstötietosivulla. Merkintä voisi olla esimerkiksi muodossa kuukausi/vuosi eli 05/13. Tällöin on helpompi arvioida onko kyseessä esimerkiksi vuosittainen tuloskeskustelu, vai jokin muu arviointi kuten arviointi uuteen tehtävään siirtymisen johdosta.*

*Ryhmäasiakirja toimii tällä hetkellä eräänlaisena tietovarastona, jossa on kartoitettu henkilöstön osaamista, koulutusta ja "hiljaisen tiedon" resursseja. On hyvä lähtökohta, että tiedot ovat kartoitettu, mutta toiminnallisuuden kannalta Word - pohjainen lomake ei ole tiedon etsijän kannalta palveleva, sillä tiedon hakija joutuu käymään kaikki lomakkeet erikseen läpi. Tulevaisuudessa olisikin hyvä jos koulutus- ja osaamistiedot olisivat jossain muussa sähköisessä järjestelmässä, joka tarjoaa tiedon hakijalle hyvän hakutoiminnallisuuden.*

### 8.2.3 Johtaminen

Henkilöstö kokee erittäin tärkeänä, että kaikki tietävät päivittäistoiminnan johtosuhteet. Ryhmäasiakirjan uskotaan vaikuttavan johtosuhteita kirkastavasti ja jonkun verran jäntevöittävän johtamista. Enemmän sen kuitenkin uskotaan vaikuttavan tietoisuuteen johtosuhteista kun itse johtamiseen. Johtosuhteiden kirjaaminen ei sinänsä vaikuta juurikaan itse päivittäisjohtamiseen. Vaikutus on välillistä. Kun jokainen tietää kuka on vastuullinen johtaja kussakin tilanteessa, osaavat he kaikki kääntyä tilanteissa oikean henkilön puoleen. Kun ei ole johtamista häiritseviä tekijöitä, on jokaisen johtamistehtävässä olevan helppo keskittyä itse johtamiseen. Johtosuhteiden epäselvyys taas puolestaan heikentää itse johtamistapahtumaa. Siksi on erittäin tärkeää, että jokainen ymmärtää mikä on kenttäjohtajan, tilannejohtajan ja yleisjohtajan keskinäinen rooli ja tehtävä.

Tutkimuksesta oli havaittavissa, että Helsingissä toimiva päivittäistoiminnan Hälytys- ja valvontatoimintasektorin resursseista vastaava päällystön edustajan HKI10, "Kenttä10":n rooli hämmentää ja jonkin verran sekoittaa kenttäjohtamisjärjestelmän johtosuhteiden hahmottamista. Henkilöstö koki tärkeänä, että ryhmäasiakirjaan täsmennetään HKI10:n tehtävät ja rooli.

Henkilöstö kokee, että esimiehet saavat ryhmäasiakirjasta johtamista helpottavaa tietoa ryhmän jäsenistä. Vuoron ryhmänjohtajat saavat sieltä mm. tietoonsa operatiiviseen toimintaan liittyvää osaamista ja koulutustietoja. Samalla hän itse merkitsee sinne tietoja, jotka helpottavat hänen henkilöstö- ja henkilöjohtamista ja oman valvontavastuun toteuttamista.

### Kehittämisehdotus

*Ryhmäasiakirjan johtosuhteisiin tulisi Hälytys- ja valvontatoimintalinjalla sekä Erityistoimintojen toimintalinjalla kirjata täsmälliset Helsinki 10:n tehtävät, jotta ne yhtäältä tulisivat kaikkien tietoon ja toisaalta eivät sotkisi valtakunnallisen kenttäjohtamisjärjestelmän johtosuhteita. Kirjaaminen täsmentäisi poliisilaitoksen yleisjohtajan (Helsinki 100) ja "kenttäkymppin" (Helsinki 10) roolia ja tehtäviä.*

#### 8.2.4 Tavoitteet, tulokset ja seuranta

Tulosohjauksen toimiessa pitäisi yksikön niin kuin yksilönkin tietää mitä häneltä odotetaan ja mitä pitäisi tehdä. (Heiske 2001, 193.)

Henkilöstö haluaa tietää erittäin paljon mitä heiltä odotetaan. Kun he ovat tietoisia työn sisällöstä ja tehtävistä, he kokevat sen sitouttavan heitä omaan työhönsä. Ryhmäasiakirjan tulostavoitteet on pyritty aukikirjoittamaan siten, että työntekijä ymmärtää mitä käytännön tekemistä häneltä odotetaan. Lisäksi vapaasti ohjattavan työajan käytön tulostavoitteet on kirjattu ryhmäasiakirjaan numeraalisina lukuina. Tulostavoitteiden määrittelyn ja aukikirjoittamisen uskotaan vaikuttavan jonkin verran tulostavoitteiden tekemiseen sekä työmotivaatioon.

Esimiesten luottamus työntekijää kohtaan lisää tuottavuutta ja sitouttaa työntekijän paremmin organisaatioon ja sen asettamiin tavoitteisiin. (Ouchi 1982, 80 – 82.)

Kun työntekijät työyhteisössä huomaavat, että heihin luotetaan, niin se lisää työyhteisön jäsenien itseluottamusta ja ammatillista itsetuntoa. (Taborda 2000, 44.)

Kun ryhmät ja ryhmän jäsenet tietävät tulostavoitteensa ja se on heille selkeästi kerrottu, kykenevät he toimimaan tavoitteiden suuntaisesti ja itsenäisesti. Tämä lisää esimiehen tyytyväisyyttä ja luottamusta ryhmää ja sen jäseniä kohtaan. Tämä puolestaan heijastuu ryhmän jäsenien toiminnassa siten, että he haluavat olla luottamuksen arvoisia ja tekevät parhaansa. Molemminpuolinen luottamus tukee ja parantaa sitoutuneisuuden ja motivaation kautta tuloksellisuutta.

Vastaaja, alipäällistö:

"Ryhmäkeskustelu tärkeää monessakin mielessä. Muodostaa siteen ryhmän ja päällystöesimiehen kanssa, koska kanssakäyminen voi jäädä vähäiseksi. Tulostavoitteista voisi ryhmäkeskustelussa purkaa auki konkreettisia toimia, joilla työtä voitaisiin tehostaa ja laatua parantaa".

Vastaajat kokivat tärkeänä, että ryhmät tietävät tulostavoitteensa. Ryhmäkeskustelu koettiin tärkeänä tekijänä tulostavoitteiden määrittämisessä. Ryhmäkeskustelu parhaan vaikuttavuuden aikaansaamiseksi tulisi pitää kaksi kertaa vuodessa. Ryhmäasiakirjaan on pyritty keräämään yhteen ne asiat, jotka vaikuttavat ryhmän tuloksellisuuteen, toimintaan, johtamiseen ja työhyvinvointiin. Vastaajat kokivat tärkeänä, että ryhmäkeskustelu käydään ryhmäasiakirjan pohjalta. Kun näin

tehdään, niin ryhmäkeskustelusta tulee samanlainen jokaiselle ryhmälle, ja kaikki saavat samat tiedot. Näin ryhmäkeskustelu standardisoituu.

Hyvällä perehdyttämisellä varmistetaan, että henkilö oppii työnsä ja tehtävänsä, osaa työskennellä uudessa ympäristössä ja on motivoitunut. Perehdyttämisellä on myös myönteinen vaikutus työn tuottavuuteen ja laatuun sekä työturvallisuuteen. se vaikuttaa myös koko työyhteisön ilmapiiriin, viihtyvyyteen ja yhteistyöhön. Onnistuneesti perehdytylle henkilölle syntyy alusta alkaen myönteinen asenne työhön, työyhteisöön ja työtovereihin. (Sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2007–2012, 17.)

Kun uusi työntekijä tulee ryhmään, niin hänen tulisi vastaajien mielestä tutustua ryhmäasiakirjaan mahdollisimman pian. Uuden työntekijän tutustuminen työyhteisön toimintaan tapahtuu nopeammin, kun hänelle luovutetaan kopio ryhmäasiakirjasta ja se käydään esimiehen tai vastuutetun perehdyttäjän toimesta yhdessä läpi hänen kanssaan. Näin myös hänelle tulee heti selväksi työyhteisön odotukset ja toimintatavat. Uuden työntekijän kannalta ei ole hyvä, että odotetaan seuraavaan ryhmäkeskusteluun vaan tehokkaan perehdyttämisen olisi hyvä tapahtua välittömästi.

### **Kehittämissuhteet**

*Ensimmäisen tuloskeskustelun yhteydessä luovutetaan jokaiselle ryhmän jäsenelle paperiversio ryhmäasiakirjasta, koska miehistö ei pääse ryhmäasiakirjojen ryhmälevylle. Näin jokaisella jäsenellä on mahdollisuus ryhmäkeskustelun jälkeen selata ryhmäasiakirjaa ja ryhmäasiakirjan sisältö kirkastuu paremmin jokaiselle ryhmän jäsenelle ja ryhmäasiakirjan käytöstä tulee tehokkaampaa.*

*Ryhmäkeskustelu pidetään kaksi kertaa vuodessa ryhmäasiakirjan pohjalta. Ryhmäasiakirja käydään kokonaisuudessaan läpi molemmilla kerroilla. Jälkimmäisessä tuloskeskustelussa käydään läpi toteutuneita tuloskauden tuloksia ja kerrataan aukikirjoitetut tulostavoitteet.*

*Uudelle työntekijälle luovutetaan heti ryhmään tullessa ryhmäasiakirja ja siihen tutustutaan joko ryhmänjohtajan tai työhön perehdyttäjän kanssa yhdessä.*

*Ryhmäasiakirjan perehtymisen voisi suorittaa myös tulokaspäivillä, kun uudet työntekijät tutustuvat työyhteisöön.*

*Ryhmäasiakirjan käyttöä voidaan kehittää edelleen poliisilaitoksessa monipuolisemmaksi. Sen käyttöä voidaan hyödyntää tehokkaammin poliisikoulutuksessa olevien opiskelijaohjauksessa, työnjohdossa, työsuunnittelussa, koulutuksen koordinoinnissa, tulossopimuksen jalkauttamisessa ja henkilöstön osaamisen kartoittamisessa.*

### **8.2.5 Päivittäiset pelisäännöt**

Aina silloin tällöin tulee esille, että poliisilla on toimintaa ohjaavia tietoja, normeja ja henkilöstöä velvoittavia asioita paljon ja niitä on hankala löytää tietojärjestelmistä eri paikoista. Ryhmäasiakirjan tarkoitus on ollut koota yhteen tärkeimmät päivittäistoimintaa helpottavat ja ohjaavat tiedot, toimintatavat ja normit, jotka jokaisen työntekijän tulisi tietää ja mieltää päivittäistoiminnassa tai tarvittaessa saada tietoa niistä nopeasti.

Vastaajat olivat lähes yksimielisiä siitä, että jokaisen tulee saada tietää kuinka työyhteisössä toimitaan. Ryhmäasiakirjaan on kirjattu päivittäiset pelisäännöt ja ne käydään yhteisesti ryhmän kanssa läpi ryhmäkeskustelussa. Päivittäisten pelisääntöjen kirjaaminen on koettu myönteisenä asiana ja vastaajat uskovat niiden ohjaavaan vaikutukseen. Päivittäisten pelisääntöjen uskotaan vaikuttavan työhyvinvointia ja työturvallisuutta lisäävästi.

Vastaajien mielestä kirjatut päivittäiset pelisäännöt ohjaavat ryhmäkäyttäytymistä myönteiseen suuntaan. Kun kaikki tietävät yhteisesti sovitut pelisäännöt, niin yksittäisen "sooloilijan" toimintaan puututaan ryhmässä herkemmin tai sitä pidetään moitittavana. Pääsääntöisesti jokaisella ryhmän jäsenellä on tarve miellyttää muita ryhmän jäseniä, ja kun yhteiset säännöt ovat kaikkien tiedossa, ohjaa se jokaista ryhmän jäsentä toimimaan siten, että saa ryhmän hyväksynnän ja miellyttää ryhmää. Päivittäisissä pelisäännöissä on koettu tapahtuvan laiminlyöntejä. Vastaajat kokivat pelisäännöt tärkeämmiksi muille, kuin itselleen.



Päivittäisten pelisääntöjen noudattamatta jättämiseen on esimiestasolla puututtava heti kun laiminlyönti havaitaan. Näin päivittäisten pelisääntöjen merkitys korostuu ja ne säilyttävät merkityksensä.

### **8.2.6 Kehittämisideat ja yhdessä sovitut asiat**

Kun ryhmäkeskustelu on tulossa, päällystöesimies informoi sen ajankohdasta. Ryhmäläisiä pyydetään etukäteen miettimään asioita ja kehittämisideoita joita voidaan tuoda esiin ryhmäkeskustelussa. Vastaajat kokevat tärkeänä, että kehittämis ehdotuksia mietitään etukäteen ja että niistä keskustellaan ryhmäkeskustelussa ja ne kirjataan muistiin ryhmäasiakirjaan. Kun kehittämisideoista ja yhdessä sovitusta asioista keskustellaan, ja sen jälkeen ne kirjataan, uskottiin sen vaikuttavan niiden toteutumiseen. Vastaajat kokivat henkilöstöltä tulevan hyviä kehittämisideoita ja näin on myös käytännössä. Niiden toteutumiseen myös osin uskotaan, mutta ei kovin voimakkaasti. Tähän syynä voi olla se, että kehittämisideoiden jatkojalostamiseen viemisestä ja kehittämisideoiden toteutumisesta ei ole riittävästi informoitu työyhteisössä.

Mikäli työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet oman työnsä sisältöön ja työn tekemiseen heikkenevät, myös työmotivaatio heikkenee. (Sarala & Sarala 1996, 102 – 103.)

Työyhteisön kehittämistyöhön osallistuminen vaikuttaa lisäävästi työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Kokemukset osallistumisesta ja oman kehittämisidean onnistumisesta ja vaikuttavuudesta ovat voimaannuttavia ja rohkaisevat yhä uudelleen ryhtymään oman työyhteisönsä kehittämiseen.

Kehittämisideoiden uskotaan vaikuttavan työturvallisuuteen, työviihtyvyyteen sekä työhyvinvointiin. Tämä on luonnollista, sillä usein kehittämisideat ovat varusteiden ja välineiden hankintaehdotuksia jotka liittyvät työturvallisuuden kehittämiseen tai työn suorittamiseen.

### **Kehittämis ehdotukset**

*Kehittämisideat kerätään eri ryhmiltä yhteen, ja niihin tutustutaan yksikön päällystöpalaverissa. Kehittämiskelpoiset arvioidaan siten, onko jokin ideoista heti toteutettavissa vai vaativatko ideat jatkojalostusta. Ideoita tulee myös arvioida sen mukaan onko idea toteutettavissa yksikkötasolla, vai palveleeko jokin ideoista koko*

*poliisilaitosta tai jopa poliisihallintoa. Koko laitosta koskevat ja kustannuksia vaativat ideat on syytä viedä eteenpäin laitoksen ylemmän päällystön arvioitavaksi.*

*Erittäin tärkeää on yksikötasolla viestiä mitä ideoita on toteutettu, ja mitä hankintoja ideoiden pohjalta yksikköön on tehty. Kun henkilöstö huomaa, että heidän ideat kelpaavat esimiehille ja organisaatiolle sekä jalostuvat käytännön tasolle saakka, motivoi se heitä yhä enemmän tulevaisuudessa kehittämään työyhteisöä. Näin koko henkilöstö myös huomaa, että heidän kehittämisideoita arvostetaan ja he pääsevät osallistumaan oman yksikkönsä kehittämiseen.*

### **8.2.7 Sisäinen ja ulkoinen yhteistyö**

Vastaajat pitivät tärkeänä, että ryhmäasiakirjassa puhutaan sisäisen yhteistyön tekemisestä. Sen koettiin yhdistävän poliiseja. Sisäisen yhteistyön merkitys koettiin ryhmäasiakirjassa tärkeämpänä kuin ulkoisen yhteistyön merkitys. Ulkoisia yhteistyökumppaneita ei ole ryhmäasiakirjassa määritelty täsmällisesti. Ryhmäasiakirjassa on ainoastaan linkki Helsingin kaupungin turvallisuussuunnitelmaan, joka sinänsä koettiin jonkun verran hyödyllisenä. Vastaaja kokivat, että ulkoiset yhteistyökumppanit pitäisi määrittellä ryhmäasiakirjaan tarkemmin. Varsinkin poliisimiehet, joilla on vähän kokemusta yhteistyön tekemisestä eri viranomaisten ja kolmannen sektorin kanssa voisivat tarvita täsmennystä.

Vastaajien mielestä on jonkun verran tärkeää, että jokainen tutustuisi Helsingin kaupungin turvallisuussuunnitelmaan. Sieltä on saatavissa poliisin ja kaupungin yhteistoiminnan suuntaukset. Vastaajat olivat jonkin verran sitä mieltä, että sisäinen ja ulkoinen yhteistyö tulisi sisällyttää ryhmäasiakirjassa. Sen sijaan pieni enemmistö oli sitä mieltä, että ryhmäasiakirjassa "sisäinen ja ulkoinen yhteistyö" kohdalla ei ole merkitystä eikä vaikuttavuutta yhteistyön tekemiseen eri toimijoiden välillä. Yhteistyöllä on pitkät perinteet eri toimijoiden välillä ja yhteistyön tekeminen on vakiintunut. Ryhmäasiakirja lisää tietoisuutta yhteistyön tarpeellisuudesta ja syventää eniten Helsingin kaupungin ja poliisin välistä yhteistyötä. Itse yhteistyön tekemiseen sillä ei koeta olevan vaikutusta.

## **Kehittämisehdotukset**

*Mikäli "sisäinen ja ulkoinen yhteistyö" kohta säilytetään ryhmäasiakirjassa, niin ulkoisen yhteistyön yhteistyökumppanit olisi syytä määritellä ryhmäasiakirjaan täsmällisemmin. Näin koko henkilöstölle tulee käsitys siitä keiden yhteistyökumppaneiden kanssa yhteistyötä tehdään.*

*Vaihtoehtoisesti voidaan harkita kohdasta luopumista, sillä sen ei koeta vaikuttavan itse yhteistyön tekemiseen.*

### **8.3 Vaikuttavuuden arviointi**

Edellisessä kappaleessa pohdin ja kokosin yhteen henkilöstön kokemuksia ryhmäasiakirjan käyttämisestä ja vaikutuksesta ryhmäasiakirjan osa-alueiden mukaisesti. Tässä kappaleessa kiteytän yhteen vaikuttavuuden arviointia ja odotuksia tutkimusongelman mukaisin otsikoin; vaikuttavuus johtamiseen, tulosopimuksen toteuttamiseen, henkilöstön kehittämiseen, työhyvinvointiin sekä yhteistyön tekemiseen.

#### **8.3.1 Vaikuttavuus johtamiseen**

Ryhmäasiakirjan henkilöstötietojen kerääminen vaikuttaa työnjohtoon ja ryhmänjohtajaan siten, että työnjohdolla on saatavilla reaaliaikaista tietoa ryhmän jäsenten osaamisesta, koulutuksesta, ja vastuutehtävistä. Näiden tietojen avulla työnjohdon ja ryhmänjohtajan on helpompi kohdistaa työtehtäviä sellaisille henkilöille, joilla on tehtävään tarvittavaa osaamista, tai joille kyseinen työtehtävä on jo vastuutettu. Vaikutus "hiljaisen tiedon" löytymiseen koetaan myös tärkeänä.

"Hyvä henkilöjohtaja ylläpitää hyviä henkilösuhteita avoimella viestinnällä, vastuun ja toimivallan jaolla ja mahdollistamalla ihmisten käyttää omia kykyjään työskentelystään" (Eronen 2007, 23).

Henkilöstön tietojen kerääminen helpottaa henkilöstöjohtamista. Ryhmäjohtajan sekä päällystön on helppo seurata ryhmän henkilöstön tilaa onko henkilöstö suorittanut heille kuuluvat mittarit ja onko ryhmänjohtajan ja miehistön välinen tuloskeskustelu käyty.

Kun mittarit ja tuloskeskustelut on merkitty ryhmäasiakirjaan kaikkien nähtäville, vaikuttaa se siihen, että velvollisuudet hoidetaan huolellisemmin ja suorittamismäärät lisääntyvät. Mittareiden

näkyminen Ryhmäasiakirjassa vaikuttaa sekä esimiesvastuun (valvonnan) tehostumiseen että työntekijän oman velvollisuudentunteen lisääntymiseen (halu kuulua yhteisöön ja toimia sen normien mukaisesti, vrt. Maslow'n tarvehierakia s. 21).

Johtosuhteiden määrittely ryhmäasiakirjaan vaikuttaa tietoisuuteen johtosuhteista, -vastuista ja organisaatorakenteista, eli johtosuhteet kirkastuvat. Itse johtamiseen sen ei koeta vaikuttavan, mutta johtosuhteiden tietoisuuden lisääminen vaikuttaa siihen, että jokainen tietää jokaisen tilanteen johtajan, ja osaa tarvittaessa kääntyä oikean ihmisen puoleen. Johtosuhteiden määrittely tehostaa virkatien käyttämistä, kun vastuullinen henkilö on tiedossa.

Päivittäisten pelisääntöjen vaikutus johtamisessa näkyy siten, että toiminta yhdenmukaistuu ja kaikki tietävät työyhteisön yhteiset toimintatavat. Kun niihin on sitouduttu, vähenee esimiehen valvontavastuu ja luottamus lisääntyy.

Kun ryhmänjohtajalla ja ryhmän jäsenillä on tietoisuus ryhmäasiakirjaan aukikirjoitetuista tulostavoitteista, tietävät he mitä heiltä odotetaan. Kun tulostavoitteet ja tekemisen tavat tulostavoitteisiin pääsemiseksi kaikkien tiedossa näkyy se siten, että ryhmänjohtajan ei tarvitse ohjata toimintaa niin paljon tulostavoitteiden toteutumiseksi, vaan partiot kykenevät itseohjautuvasti kohdistamaan voimavarojaan oikein. Tulosjohtaminen helpottuu ryhmäkeskustelun avulla ja tulostavoitteet täsmentyvät aukikirjoitettujen tulostavoitteiden avulla.

### 8.3.2 Vaikuttavuus tulossopimuksen toteuttamiseen

Tulosjohtaminen helpottuu ryhmäkeskustelun avulla ja tulostavoitteet täsmentyvät ryhmäasiakirjaan aukikirjoitettujen tulostavoitteiden avulla. Kun ryhmänjohtajalla ja ryhmän jäsenillä on tietoisuus täsmällisistä tulostavoitteista, tietävät he mitä heiltä odotetaan. Kun tulostavoitteet ja tekemisen tavat tulostavoitteisiin pääsemiseksi kaikkien tiedossa vaikuttaa se siihen, että ryhmänjohtajan ei tarvitse ohjata toimintaa niin paljon tulostavoitteiden toteutumiseksi, vaan partiot kykenevät päivittäistoiminnassaan itseohjautuvasti kohdistamaan voimavarojaan oikein.

Henkilöstö kokee tärkeänä, että heillä on tiedossaan mahdollisimman täsmälliset tulostavoitteet. Kun henkilöstö on tietoinen heitä koskettavista tulostavoitteista ja heillä on mahdollisuus osallistua aktiivisesti ryhmäkohtaiseen tuloskeskusteluun, niin se sitouttaa ja motivoi heitä.

Sitoutuneena ja motivoituneena ryhmä tekee parempaa tulosta. Molemminpuolinen luottamus parantaa tuloksellisuutta.

Molemminpuolinen luottamus sekä työntekijöiden, että työnantajan välillä on tärkeää. Kun työntekijät työyhteisössä huomaavat, että heihin luotetaan, niin se lisää työyhteisön jäsenien itseluottamusta ja ammatillista itsetuntoa. Luottamusta osoittaa mm. se, että työntekijät voivat itse päättää kuinka he tietyn tehtävän hoitavat. (Taborda 2000, 44.)

Ryhmäasiakirjan avulla käytävä ryhmäkeskustelu koetaan hyvänä keinona tulostavoitteiden jalkauttamisessa ja paras vaikuttavuus saadaan kun ryhmäkeskustelu käydään kaksi kertaa vuodessa.

Uusi työntekijä saa ryhmään tullessaan parhaiten ryhmäasiakirjan avulla tietoonsa ryhmän tulostavoitteet ja työyhteisön toimintatavat tulostavoitteeseen pääsemiseksi. Ryhmäasiakirjan läpikäyminen vaikuttaa tehokkaasti uuden työntekijän perehtymiseen ja tulostavoitteiden toteuttamiseen.

Hyvällä perehdyttämällä varmistetaan, että henkilö oppii työnsä ja tehtävänsä, osaa työskennellä uudessa ympäristössä ja on motivoitunut. Onnistuneesti perehdytylle henkilölle syntyy alusta alkaen myönteinen asenne työhön, työyhteisöön ja työtovereihin. Hän kokee olonsa turvalliseksi ja arvostetuksi ja siten sitoutuu työyhteisön tavoitteisiin. (Sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2007–2012, 17.)

### 8.3.3 Vaikuttavuus henkilöstön kehittämiseen

Ryhmäasiakirjan henkilötietosivulle kerätään tietoa mm. henkilöstön vastuutehtävistä, osaamisesta, käydyistä kursseista ja kurssitoiveista. Näiden tietojen keräämisen vaikuttaa siihen, että työnjohto ja ryhmänjohtaja saavat tietoa, jota voidaan hyödyntää työtehtävien kohdentamisessa ja osaamisen hyödyntämisessä sekä koulutukseen valitsemisessa.

Henkilökohtaisessa tuloskeskusteluiden kehityskeskustelussa keskustellaan mm. työntekijän kehittymistavoitteista ja ammatillisesta kehittymisestä. Yhdessä sovitut koulutus- ja kurssitoiveet kirjataan tuloskeskustelulomakkeeseen. Tuloskeskusteluiden jälkeen ryhmänjohtaja siirtää ne ryhmäasiakirjaan. Tietojen kerääminen vaikuttaa Helsingin poliisilaitoksen sisäisen koulutuksen

suunnitteluun ja henkilöstön tasapuoliseen kohteluun Poliisiammattikorkeakoulun järjestämiin koulutuksiin valitsemisessa. Poliisilaitoksen sisäiset ja ulkoiset koulutustarpeet kyetään kartoittamaan hyvin ryhmäasiakirjan avulla.

Ryhmäasiakirja vaikuttaa tehokkaasti "hiljaisen tiedon" löytymiseen, sillä henkilöstötietosivulle on mahdollisuus kirjata työntekijän niin halutessa vapaaehtoisia koulutuksia, työkokemuksia, osaamista ja ammatteja, jotka eivät ole poliisihallinnon aikaisia tai järjestämiä. Näin saadaan tietoisuutta tärkeistä osaamisalueista, joita voidaan hyödyntää poliisihallinnon tehtävissä tai koulutuksissa.

Henkilöstön osaaminen, osaamisen hyödyntäminen ja kouluttaminen vaikuttavat työmotivaatioon, sitoutumiseen, työssä jaksamiseen ja sitä kautta välillisesti myös tuloksellisuuteen.

McGregorin, Herzbergin ja Maslovin teorioista voimaantumiseen vaikuttavia tekijöitä. Työn tulee olla monipuolista ja esimiesten on huomioitava työntekijöiden erilaiset kyvyt ja persoonallisuudet. Työssä on annettava mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen. Esimiesten on annettava työntekijälle vastuuta ja mahdollisuus päättää oman työnsä tekemisestä. Työn tulee antaa sosiaalista kunnioitusta, sen pitää olla hyödyllistä ja työn jatkumisesta tulee olla tietty varmuus. Nämä voimaantumisen tekijät ovat samalla myös motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat työssä viihtymiseen, jaksamiseen ja tuloksellisuuteen. (Eronen 2007, 50.)

#### 8.3.4 Vaikuttavuus työhyvinvointiin

Ryhmäasiakirja vaikuttaa työhyvinvointia lisäävästi monella eri osa-alueella. Sen läpikäyminen lisää kanssakäymistä ja yhteisöllisyyttä henkilöstön, alipäällystön ja päällystön välillä.

Sen avulla saadaan tietoa tärkeistä henkilöstöä ja työyhteisöä koskevista päivittäistoimintaa ja työhyvinvointia ohjaavista toimintatavoista ja normeista. Henkilöstö tietää kuinka tulee toimia työyhteisön viihtyvyyden ja hyvinvoinnin tukemiseksi.

Päivittäiset pelisäännöt vaikuttavat toiminnan ohjaamisesta yhdenmukaiseksi ja samalla ne vahvistavat ryhmähenkeä. Kun ryhmän käyttäytymisnormit ovat tiedossa vaikuttaa se ryhmän jäsenen haluun toimia ryhmän etujen ja yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti.

Maslow`n tarvehierarkiasta erityisesti yhteenkuuluvuuden sekä arvostuksen tarpeet vaikuttavat ja ohjaavat työntekijän ryhmäkäyttäytymistä. Jokainen työntekijä haluaa olla osa ryhmää ja käyttäytyä sen mukaisesti, että hänen toimintansa hyväksytään ja häntä arvostetaan ryhmässä sen jäsenenä.

Ryhmäasiakirjaan kerättävät kehittämissuositukset ja yhdessä sovitut asiat vaikuttavat työyhteisön kehittämiseen, työturvallisuuden, -hyvinvoinnin ja -viihtyvyyden lisääntymiseen. Kehittämistyöhön osallistuminen ja kehitysideoiden toteutuminen koetaan sitouttavana ja motivoivana ja voimaannuttavana. Se on yksi osallistavan ja voimaannuttavan johtamistavan keinoista. (kts. s. 14-16.)

Ryhmäasiakirjan avulla esimiehen on helppo seurata onko henkilöstö suorittanut kuntotestaukset, voimankäytön mittarit ja tuloskeskustelut. Kuntotestaus vaikuttaa suoraan fyysisen kunnan kartoittamiseen. Kun fyysinen kunto on hyvä, niin työssä jaksaminen on helpompaa. Mikäli siinä havaitaan puutteita, ohjaavat työkuntotestaajat parantamaan jotain osa-aluetta tai kääntymään terveyden huollon ammattilaisten pariin. Voimankäytön mittareiden suorittaminen vaikuttaa ammatillisen osaamisen ylläpitämiseen ja lisää työturvallisuutta, sekä turvallisuuden tunnetta toisten työntekijöiden keskuudessa. Tuloskeskusteluiden käyminen on tärkeä osa työhyvinvoinnin ylläpitämistä. Se tarjoaa mahdollisuuden työntekijälle puhua luottamuksellisesti häntä koskevista asioista, kuten ammatillisesta osaamisesta, itsensä kehittämisestä, tai muista henkilökohtaisista asioista.

### 8.3.5 Vaikuttavuus yhteistyön tekemiseen

Sisäisen ja ulkoisen yhteistyön kirjaamisen ei koettu vaikuttavan erityisesti itse yhteistyön tekemiseen eri toimijoiden välillä. Yhteistyön koettiin jo olevan vakiintunut eri toimijoiden välillä. Sen sijaan sen kirjaamisen koettiin vaikuttavan poliiseja yhdistävästi ja lisäävän tietoisuutta muista yhteistyökumppaneista. Yhteistyökumppaneiden tuntemiseen kyettäisiin vaikuttamaan siten, että eri yhteistyökumppanit olisi määritelty täsmällisemmin ryhmäasiakirjaan. Kun tietoisuus eri yhteistyökumppaneista lisääntyy, voi se puolestaan lisätä yhteistyön tekemistä eri toimijoiden välillä. Erityisesti nuoremmille työntekijöille yhteistyökumppaneiden tietäminen vaikuttaisi yhteistyötä lisäävästi.

## **8.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen mittarin luotettavuuteen. Luotettavuutta on perinteisesti kuvattu kahdella termillä, reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetin sisältö viittaa tutkimuksen toistettavuuteen; mikäli mitattaisiin samaa ilmiötä samalla mittarilla saataisiinko samoja tuloksia. Validiteetin luotettavuussisältö puolestaan on se, mitataanko sitä mitä on tarkoitus mitata. (Metsämuuronen 2001, 50.)

Sisällön validiteetin tarkistelussa tutkitaan ovatko mittarissa tai ylipäänsä tutkimuksessa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja oikein operationalisoidut, sekä kattavatko käsitteet riittävän laajasti kyseisen ilmiön. (Metsämuuronen 2005, 51.)

Tutkimusta varten kehitetyn mittarin rakentamisen lähtökohtana ovat olleet käsitteiden tuntemus ja ryhmäasiakirjan käytön sekä sen sisällön omaksuminen. Ryhmäasiakirjan käytön sekä sisällöllisten käsitteiden operationalisoiminen on pyritty laatimaan huolellisesti, jotta käytettävä mittari olisi luotettava. Mittari pyrittiin rakentamaan siten, että kysymykset kattavat ryhmäasiakirjan käytön kannalta oleellisen sisällön. Mittarin kehittämisen eri vaiheissa pohdittiin, kuinka hyvin se antaa tietoa ryhmäasiakirjan käyttökokemuksista sekä vaikuttavuudesta, ja miten luotettavaa tämä tieto on. Mittaria testattiin testiryhmällä ja siihen tehtiin sisällöllisiä parannuksia testiryhmän ehdotusten pohjalta.

Käsitevaliditeetti ilmaisee, missä laajuudessa mittari mittaa tarkasteltavaa käsitettä eli miten hyvin tutkittava käsite on pystytty operationalisoimaan. Kriteerivaliditeetti kuvaa sitä, kuinka hyvin mittaustulokset vastaavat todellisuutta. (Metsämuuronen 2001, 51.)

Luotettavuutta tarkasteltaessa arvioitiin tutkimuksessa käytettyjen teorioiden sopivuutta, käsitteiden johdonmukaisuutta, tutkimusasetelman hyvyttä, mittarin tarkoituksenmukaisuutta, mittarin osioiden ymmärrettävyyttä ja mittaamisen virheettömyyttä sekä tiedonkeruun ja analyysin onnistumista. Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden tutkiminen oli haasteellinen tutkimuskohde, sillä siihen liittyviä yhtenäisiä tai selkeitä sisältöjä sekä vaikuttavuuden arviointiin käytettyjä mittareita ei ollut vielä olemassa. Mittaaminen oli haastavaa, sillä ryhmäasiakirjan käyttäminen on Helsingin poliisilaitoksessa melko uusi asia ja sisällöllisesti ryhmäasiakirja on moniulotteinen ja laaja.



Mittauksen toistettavuuden mittana käytetään reliabiliteetti- eli reliabeliuskerrointa. Reliabiliteetin mittausta voidaan laskea kolmea eri tietä: rinnakkaismittauksella (samaan aikaan eri mittarilla), toistomittauksilla (eri aikaan samalla mittarilla) tai mittarin sisäisen, konsistenssin, yhtenäisyyden kautta (samaan aikaan samalla mittarilla). (Metsämuuronen 2001, 52).

Mittarin validiteettia ja reliabiliteettia heikensi se, että sitä ei ollut käytetty koskaan aikaisemmin, vaan mittari luotiin tätä tutkimusta varten. Mikäli mittaria haluttaisiin jatkokehittää, niin jatkokehittämisen kannalta olisi tärkeää, että mittarilla tutkittaisiin ryhmäasiakirjan vaikuttavuutta toistomittauksilla useita kertoja.

Tutkimuksen validiteettia heikensi jonkin verran vastausprosentin alhaisuus (50 %). Vastausprosentin alhaisuuteen vaikutti mahdollisesti useampien Helsingin poliisilaitoksessa pidettyjen tutkimusten samanaikainen vastausprosessi sekä tutkimuksen pituus. Kyselyyn annettiin vastausaika noin kuukausi ja vastausaika jatkettiin kahdella viikolla. Samanaikaisesti henkilöstölle oli osoitettu kaksi muuta kyselytutkimusta. Kyselytutkimusten päällekkäisyys vaikuttaa vastaushalukkuuteen sitä alentavasti. Kyselytutkimuksen oli näistä kyselyistä laajin, joten voi olla, että aikaresurssien puuttuessa pisimpään kyselyyn on jätetty vastaamatta. Tätä vahvistaa myös se, että 60 vastaajaa oli avannut kyselyn, mutta jätti palauttamatta sen. Lisäksi miehistön ja alipäällystön vastaamiseen vaikuttaa se, että heidän käytössään ei ole aina vapaita tietokoneita, vaikka vastaamiseen olisikin ollut aikaa. Tutkimus tapahtui poliisin sisäisessä verkossa, joten siihen pystyi vastaamaan pääasiassa ainoastaan työaikana. Päällystön vastausprosenttiin on voinut vaikuttaa alentavasti se, että uudessa organisaatiossa Hälytys- ja valvontatoimintayksikön päällystöllä ei ollut kaikilla vielä tuntemusta eikä kokemuksia ryhmäasiakirjan käyttämisestä. Heistä vain 5 oli työskennellyt entisessä Pohjoisessa poliisipiirissä, jossa ryhmäasiakirja oli pilottikäytössä vuodesta 2010 alkaen.

Ne jotka olivat vastanneet kyselyyn, olivat täyttäneet kohdat huolellisesti ja vapaaseen vastauskenttään oli tullut kiitettävästi kirjoitettuja vastauksia. Ainoastaan yhden vastaajan kohdalla oli "perustehtävä" -kohtaan jäänyt vastaamatta.

Validiteettia lisäsi se, että kyselyn tiedot tallentuivat sähköisesti Webropol -kyselyjärjestelmään. Käsin tallennettuun tiedostoon tai aineistoon saattaa helpommin tulla virheitä. Myös analysointi pyrittiin toteuttamaan erittäin huolellisesti. Kerätyn tutkimusaineiston luotettavuutta saattoi

heikentää se, että vastaajat vastasivat toivotulla tavalla ja että kaikki vastaajat eivät tunteneet riittävän hyvin ryhmäasiakirjan sisältöä.

Monet tutkijat (mm. Brannen 1992, Robson 1995) puhuvat kuitenkin eri menetelmien yhdistämisen puolesta. Laajentamalla menetelmien käyttöä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja voidaan lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijoiden tulisi olla joustavia ja valita sellaisten menetelmien joukko, joka sopii parhaiten tutkimuksen kohteena olevan ongelman ratkaisemiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 38–39.)

Burgess (1982) käyttää termiä monimetodinen lähestymistapa (multiple research strategies) kuvaamaan eri menetelmien käyttöä tutkimuksessa. Vanhempi ja tutumpi termi, joka viittaa tähän strategiaan on triangulaatio. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 39.)

Tutkimuksen validiteettia lisää se, että siinä on käytetty monia teorioita, sekä ennen kyselytutkimusta suoritettua ryhmähaastattelua, josta saatavia tietoja ja aineistoa hyödynnettiin kyselytutkimuksen laatimisessa ja tutkielman aineistona. Ryhmähaastattelussa oli useita eri henkilöstöryhmien edustajia ja heidän rooli oli toimia asiantuntijana kukin oman toimintayksikkönsä edustajana.

#### ***8.4 Tutkimustyön hyödynnettävyys ryhmäasiakirjan käyttämisessä ja kehittämisessä***

Tutkimusaihe on tärkeä ja aina ajankohtainen, sillä ryhmäasiakirjan käyttäminen liittyy merkittävästi tärkeisiin strategisiin poliisitoiminnan ydinalueisiin, kuten tulosjohtamiseen, päivittäisjohtamiseen, henkilöstön kehittämiseen, työhyvinvointiin sekä sidosryhmäyhteistyöhön.

Tutkimuksen avulla saatua tietoa voidaan hyödyntää kehitettäessä edellä mainittuja Helsingin poliisilaitoksen toimintoja. Tutkimustuloksen tietoja voidaan hyödyntää erityisesti ryhmäasiakirjan käyttämisessä ja kehitystyössä. Tutkimus valaisee lukijalle miten ryhmäasiakirja on otettu vastaan, kuinka siihen suhtaudutaan, mitä kehitettävää ryhmäasiakirjassa on ja mitä kehittämisehdotuksia tutkimuksen avulla on tehty. Tutkimus valaisee kokemuseräisesti miten ryhmäasiakirjan koetaan ja uskotaan vaikuttavan eri poliisitoimintojen osa-alueisiin.

Tutkimuksesta on hyötyä ihmisille, jotka työskentelevät alan asiantuntijoina henkilöstön kehittämisen ja työhyvinvoinnin parissa, toimivat työnjohto tai -suunnittelutehtävissä tai kehittävät tulosjohtamista ja -ohjausta organisaatiossaan.

## **LÄHDELUETTELO**

- Chung, Kae H (1977): Motivational theories and practices. Columbus: Grid.
- Coen, Tom & Jenkins, Mary (2002): Abolishing Performance Appraisals. Why They Backfire and What to Do Instead. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru (2005): Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Kinnunen Ulla, Feldt, Taru, ja Mauno, Saija. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PK-Kustannus, Jyväskylä.
- Eronen, Heikki (2007): Voimaannuttavan johtamistavan vaikutus työhyvinvointiin poliisilaitoksissa. Hallintotieteiden lisensiaattitutkimus. Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos, Tampere.
- Heikkilä, Tarja (2010): Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Heiske, Pirkko (2001): Hyvinvointia työyhteisöön. 2. painos. Yrityskirjat Oy. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth (1990): Tilannejohtaminen. Gummerrus, Jyväskylä.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki university Press, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2004): Tutki ja kirjoita. 10. painos. Gummerrus, Jyväskylä.
- Huotari, Vesa & Vuorensyrjä Matti (toim.) (2011): Henkilöstön hyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print, Tampere.
- Juuti, Pauli (1989): Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu.

Käyhkö, Esa (1995): Poliisin tulostavastuu ja tehtävärooli. Kansalais- ja asiakasnäkökulma poliisin tehtäviin ja toimintatapaan. Sisäasiainministeriö, Helsinki.

Locke, Edwin & Latham, Gary (2002): Building a Practically Useful Theory of Goal Settings and Task Motivation. A 35-year Odyssey. *American Psychologist* 57.

Lumijärvi, Ismo (1978): Päätöksentekorakenteiden demokratisoitumisen organisaatioteoreettiset selitysmallit. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos, Tampereen yliopisto, Tampere.

Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi (2000): Laatujohtaminen ja julkinen sektori - Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena, Gaudeamus Oy Yliopistokustannus University Press Finland Ltd, Helsinki.

Lumijärvi, Ismo (2009): Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Juvenes Print - Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere.

Lumijärvi, Ismo (2012): Toiminnan arviointi ja erityisesti tuloksellisuuden mittaaminen. Turvallisuushallinnon maisteriohjelman luentomateriaali (Turva 5), kevät 2012, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.

Luoma, Markku (2001): Laatu lainvalvontaan: Laadun ja osaamisen kehittäminen poliisihallinnossa. Edita Oyj, Helsinki.

Metsämuuronen, Jari (2001): Metodologian perusteet ihmistieteissä, Metodologia -sarja 1, International Methelp Ky, Viro.

Nurmi, Timo, Rekiaro, Ilkka & Rekiaro Päivi (1994): Suomen kielen sanakirja, Suomea suomeksi. Gummerrus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Ouchi, William (1982): Teoria Z, Japanilainen johtamismalli länsimaissa, Oy Rastor Ab, Vaasa.

Peltonen, Matti (1990): Johtamistaito. Suomen Reserviupseeriliitto ry. Helsinki.

Poliisihallitus (2010): Poliisin toiminta- ja taloussuunnitelma 2011 - 2015. POHADno/2010/2987, Helsinki.

Rytikangas, Iina (2011): Kehity ja jaksa tiimissä. Helsingin kauppakamari ja Iina Rytikangas. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Sisäasiainministeriö (2005): Poliisin henkilöstöstrategia vuosille 2005 - 2009. Poliisiosasto.

Sisäasiainministeriö (2006): Poliisin laatustrategia. Poliisin ylijohdon julkaisusarja 2/2006.

Sisäasiainministeriö (2000): Poliisin tulohjaus - nykytilan arviointia ja tulevaisuuden haasteita Poliisiosaston julkaisu 4/2000.

Sisäasiainministeriö (2006): Sisäasiainministeriön hallinnonalan strateginen henkilöstösuunnitelma vuosille 2007-2012.

Salo, Ari (1996): Poliisitoiminnan tuloksellisuus, Case-tutkimus Joensuun, Rauman ja Vaasan poliisilaitosten toiminnasta. Pro gradu -tutkielma, Vaasan yliopisto. Vaasa.

Sarala, Urpo ja Sarala, Anita (1996): Oppiva organisaatio: oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere.

Taborda, Carlos G (2000): Leadership, teamwork and empowerment: Future management trends. Cost Engineering 42.

Viitala, Riitta (2005): Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia, No 109, Liiketaloustiede 44, Johtaminen ja organisaatiot, Vaasan yliopisto. 6. painos. Universitas Wasaensis.

Vuorensyrjä, Matti (2009): Tulos- ja kehityskeskustelujen arviointi ja kehittäminen poliisihallinnossa. Tampereen Yliopistopaino, Juvenes Print Oy, Tampere.

Watts, M & Ebbut, D (1987): More than the sum of the parts: research methods in group interviewing. *British Educational Research Journal*, 13, 1, 25-34.

## **LIITTEET**

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset

Liite 2. Ryhmätyökyselyn kysymykset





## LIITE 1.

## Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotukset Helsingin poliisilaitoksessa

Hyvä kollega!

Teen maisteriopintoihini sisältyvää pro gradu - tutkimusta: "Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotukset Helsingin poliisilaitoksessa". Ryhmäasiakirja otettiin kaikkien yksikköjen käyttöön vuonna 2012. Entisessä Pohjoisessa poliisipiirissä (nyk. KJ-alue) ryhmäasiakirja on ollut käytössä vuodesta 2010. Vastaamalla kyselyyn voit vaikuttaa kehitykseen, sillä tutkimuksesta saatavaa tietoa on tarkoitus käyttää ryhmäasiakirjan ja sen käytön kehittämiseen. Jokainen vastaaja on tutkimuksessa anonyymi. Vastaamiseen menee aikaa n. 10 - 15 min. Pyydän ystävällisesti vastaamaan tutkimukseen 3.2.2013 mennessä. Kiitos vastaamisestasi!

Helsingissä 8.1.2013

Jari Friman

Vastaajan asema

Virkanimike \*

- Miestistö
- Alipäällistö
- Päällistö

Virkaikä \*

- 0-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-10 vuotta
- 11-20 vuotta
- yli 20 vuotta



## Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotukset Helsingin poliisilaitoksessa

### Pohjustavaa tietoa kyselylle

Ryhmäasiakirja sisältää seuraavat asiat otsikoitain: perustehtävä, henkilöstön tiedot ja osaamisalueet, johtosuhteet, tavoitteet/tulokset ja seuranta, päivittaiset pelisaannot, ryhmän kehittämissideat ja sovitut asiat, sisäinen ja ulkoinen yhteistyö sekä tulossopimus aukikirjoitettuna. Kysely etenee ryhmäasiakirjan otsikoiden mukaisesti.

### Perustehtävä

1= Täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3= ei eri eikä samaa mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Pidän tärkeänä, että jokainen ryhmän jäsen tietää perustehtävän

### Henkilöstön tiedot ja osaamisalueet \*

"Henkilöstön tiedot ja osaamisalueet"- kohtaan on kerätty muun muassa seuraavia tietoja; toimenkuva, perustehtävä, osaaminen, erityisosaaminen, mittarit, tuloskeskusteluiden käynninen, työkierrot ja koulutustarpeet.

1= Täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3= ei eri eikä samaa mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Peruspalkkaluokan (04.02 jne.) näkyminen ryhmäasiakirjassa ei häiritse minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön osaamisen keräämisestä on hyötyä työsuunnittelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mittareiden (kuntotesti, tasokoe) suorittamistietojen kerääminen parantaa työturvallisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuloskeskusteluiden suorittamistietojen kerääminen varmentaa tuloskeskusteluiden käynnisen kanssani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutustarpeiden kerääminen hyödyttää poliisilaitoksen koulutuksen suunnittelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että tietojani käytetään minun hyödykseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että osaamistani voidaan hyödyntää paremmin ryhmäasiakirjan avulla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tietojeni kerääminen lisää osaamiseni kehittämistä

Tietojen kerääminen lisää avoimuutta työyhteisössä

Tietojen kerääminen lisää kateutta työyhteisössä

Tietojen kerääminen lisää työhyvinvointia työyhteisössä

Tietojen keräämisellä voidaan löytää ryhmästä arvokasta "hiljaista tietoa"

Ryhmänjohtaja päivittää henkilöstön tietoja ja osaamisalueita reaaliajassa

"Henkilöstön tiedot ja osaamisalueet", oma kehittämishdotukseni tai mielipiteeni:

---

---

---



## Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotukset Helsingin poliisilaitoksessa

### Johtosuhteet \*

Ryhmäasiakirjassa on määritelty päivittäis- ja operatiivisen toiminnan, monipartiotilanteen ja tilannejohtamisen johtosuhteet.

1= Täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3= ei eri eikä samaa mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
On tärkeää, että kaikki tietävät päivittäistoiminnan johtosuhteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäasiakirja kirkastaa johtosuhteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäasiakirja järkevöittää johtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtosuhteet pitäisi olla kirjoitettu laajemmin auki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helsinki 10:n tehtävä pitäisi olla määritelty johtosuhteissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäasiakirjasta esimiehet saavat johtamista helpottavaa tietoa ryhmän jäsenistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"Johtosuhteet", oma kehittämisehdotukseni tai mielipiteeni:

---



---



## Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotukset Helsingin poliisilaitoksessa

### Tavoitteet, tulokset ja niiden seuranta \*

Ryhmäasiakirjan liitteenä on tulostavoitteet. Ryhmäasiakirjaan tulostavoitteet on määritelty tekemisen tapoina ja toimenpiteinä. Lisäksi siihen on kirjattu oma-aloitteisten tehtävien tavoitteet lukumäärinä.

1= Täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3= ei eri eikä samaa mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Henkilöstön kuuluu saada tietää mitä heiltä odotetaan	○	○	○	○	○
Sitoudun työhöni paremmin kun tiedän ryhmäni tulostavoitteet	○	○	○	○	○
On tärkeää, että tulostavoitteet käydään läpi ryhmän kanssaryhmäkeskustelussa	○	○	○	○	○
On tärkeää, että kaikki ryhmät tietävät tulostavoitteensa	○	○	○	○	○
On tärkeää, että kaikille ryhmille pidetään ryhmäkeskustelut	○	○	○	○	○
On tärkeää, että ryhmäkeskustelut pidetään ryhmäasiakirjaa käyttäen	○	○	○	○	○
Uskon, että ryhmäasiakirjan avulla ryhmät saavat tietoonsa omat tulostavoitteensa	○	○	○	○	○
Uuden työntekijän tulisi tutustua ryhmäasiakirjaan mahdollisimman pian	○	○	○	○	○

"Tavoitteet, tulokset ja niiden seuranta": oma kehittämis ehdotukseni tai mielipiteeni

---



---



## Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotukset Helsingin poliisilaitoksessa

### Päivittaiset pelisäännöt \*

Päivittäisiä pelisaantoja ryhmäasiakirjassa ovat muun muassa:

- Asiat hoidetaan virkateitä aina, kun mahdollista (linjaorganisaatio).
- Jokainen käyttää henkilökohtaisia työ- ja suojavälineitä sekä pitää henkilökohtaiset varusteensa ja vaatteensa siisteinä ja kunnossa.
- Ajoneuvot pidetään kunnossa ja tankattuina.
- Poissaolosta ilmoitetaan heti, kun on mahdollista nroon 071 877 4246
- Jokainen noudattaa tauoista annettua ohjeistusta ja välttää turhaa oleskelua sisätiloissa.
- Mahdollisuuksien mukaan työvuoro päätetään kokoontumalla vuoron lopussa ryhmänjohtajan määräämässä paikassa.
- Sosiaali- ja työskentelytiloissa jokainen siivoaa omat jälkensä
- jne.

1= Täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3= ei eri eikä samaa mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Jokaisen työntekijän tulee saada tietää kuinka työyhteisössä toimitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On hyvä, että toimintaohjeet on kirjoitettu päivittäisiin pelisääntöinä ryhmäasiakirjaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon päivittaisten pelisääntöjen ohjaavaan vaikutukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittaiset pelisäännöt lisäävät kaikkien työhyvinvointia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittaiset pelisäännöt lisäävät työturvallisuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen huomannut, että jotkut eivät noudata päivittäisiä pelisääntöjä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kun pelisäännöt on kirjattu ryhmäasiakirjaan, ei kukaan voi vedota tietämättömyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen päivittaiset pelisäännöt itselleni tarpeellisina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen päivittaiset pelisäännöt muille tarpeellisina	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En koe lainkaan tarpeellisena päivittaisten pelisääntöjen kirjaamista ryhmäasiakirjaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittaiset pelisäännöt ohjaavat ryhmäkäyttäytymistä myönteiseen suuntaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"Päivittaiset pelisäännöt", oma kehittämissuositukseni tai mielipiteeni:

---



## Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotukset Helsingin poliisilaitoksessa

### Kehittämisideat ja yhdessä sovitut asiat \*

Kehittämisideat ja yhdessä sovitut asiat kirjataan ryhmäasiakirjaan ryhmäkeskustelussa.

1= Täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3= ei eri eikä samaa mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
On tärkeää, että kehittämisideoita mietitään etukäteen ennen ryhmäkeskustelua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On tärkeää, että kehittämisideoita kerätään ryhmäkeskustelussa ryhmäasiakirjaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että henkilöstöltä tulee hyviä kehittämisideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Poliisilaitos toteuttaa ja jatkojalostaa kehittämisideoita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
On tärkeää, että henkilöstö saa osallistua työyhteisönä kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämistyöhön osallistuminen lisää työmotivaatiotani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämistyöhön osallistuminen lisää sitoutumistani työyhteisöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisesti sovitut asiat kirjattuna toteutuvat paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisideoiden kerääminen vaikuttaa työhyvinvointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisideoiden kerääminen vaikuttaa työturvallisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisideoiden kerääminen vaikuttaa työviihtyvyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*"Kehittämisideat ja yhdessä sovitut asiat", oma kehittämis ehdotukseni tai mielipiteeni

---



## Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotukset Helsingin poliisilaitoksessa

### Sisäinen ja ulkoinen yhteistyö \*

Ryhmäasiakirjassa määritellään sisäisen yhteistyön tekeminen poliisin keskinäiseksi yhteistyöksi ja ulkoinen yhteistyö muiden viranomaisten, kolmannen sektorin ja poliisin väliseksi yhteistyöksi. Ryhmäasiakirjassa on lisäksi linkki Helsingin kaupungin turvallisuussuunnitelmaan.

1= Täysin eri mieltä, 2= jonkin verran eri mieltä, 3= ei eri eikä samaa mieltä, 4= jonkin verran samaa mieltä, 5= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Pidän tärkeänä, että ryhmäasiakirjassa puhutaan sisäisen yhteistyön tekemisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäisestä yhteistyöstä puhuminen yhdistää poliiseja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän tärkeänä, että ryhmäasiakirjassa puhutaan ulkoisen yhteistyön tekemisestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoiset yhteistyökumppanit pitäisi määrittellä tarkemmin ryhmäasiakirjaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Linkki Helsingin kaupungin turvallisuussuunnitelmaan on hyödyllinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän tärkeänä, että jokainen tutustuu Helsingin kaupungin turvallisuus suunnitelmaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni sisäistä yhteistyötä ei pitäisi sisällyttää ryhmäasiakirjaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni ulkoista yhteistyötä ei pitäisi sisällyttää ryhmäasiakirjaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni "sisäinen ja ulkoinen yhteistyö" -kohdalla ryhmäasiakirjassa ei ole vaikutusta yhteistyön tekemiseen eri toimijoiden välillä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





## Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotukset Helsingin poliisilaitoksessa

### Vaikuttavuuden arviointi \*

Olet antanut mielipiteesi edellisissä vastauksissa. Nyt pyydän vielä arvioimaan osinsamojen asioiden vaikuttavuutta. Jaksathan vielä muutaman minuutin!

1= Ei vaikuta lainkaan, 2= vaikuttaa vähän, 3= vaikuttaa kohtalaisesti, 4= vaikuttaa melko paljon, 5= vaikuttaa erittäin paljon

	1	2	3	4	5
Henkilöstön tietojen keräämisen vaikutus avoimuuteen työyhteisössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamis- ja erityisosaamistietojen keräämisen vaikutus osaamisen hyödyntämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamis- ja erityisosaamistietojen keräämisen vaikutus työsuunnitelmaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamis- ja erityisosaamistietojen keräämisen vaikutus kateuteen työyhteisössä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutustarpeiden keräämisen vaikutus poliisilaitoksen koulutuksen suunnitteluun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuloskeskustelutietojen keräämisen vaikutus tuloskeskusteluiden käymisen kokonaismäärään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mittareiden keräämisen vaikutus kuntotestauksiin osallistumiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mittareiden keräämisen vaikutus ampumakoulutukseen osallistumisiin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamistietojen ja koulutustarpeiden keräämisen vaikutus kehittymismotivaatioon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Osaamistietojen ja koulutustarpeiden keräämisen vaikutus urakehitykseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johtosuhteiden määrittelyn vaikutus sen ymmärtämiseen kuka on kulloinkin vastuussa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulostavoitteiden "aukikirjoittamisen" vaikutus tietoisuuteen mitä työntekijältä odotetaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulostavoitteiden "aukikirjoittamisen" vaikutus tulokseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tulostavoitteiden "aukikirjoittamisen" vaikutus työmotivaatioon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotukset Helsingin poliisilaitoksessa

### Vaikuttavuuden arviointi (sivu 2.) \*

1= Ei vaikuta lainkaan, 2= vaikuttaa vähän, 3= vaikuttaa kohtalaisesti, 4= vaikuttaa melko paljon, 5= vaikuttaa erittäin paljon

	1	2	3	4	5
Päivittäisten pelisääntöjen kirjaamisen vaikutus työturvallisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittäisten pelisääntöjen kirjaamisen vaikutus työviihtyvyyteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittäisten pelisääntöjen kirjaamisen vaikutus työhyvinvointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittäisten pelisääntöjen kirjaamisen vaikutus työaikojen noudattamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittäisten pelisääntöjen kirjaamisen vaikutus uuden työntekijän työyhteisöön perehymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäasiakirjan vaikutus uuden työntekijän työyhteisöön perehymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Päivittäisten pelisääntöjen kirjaamisen vaikutus kuinka työpäikällä toimitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisasioiden keräämisen vaikutus niiden toteutumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisasioiden keräämisen vaikutus työyhteisöön sitoutumiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisasioiden keräämisen vaikutus työmotivaatioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisasioiden keräämisen vaikutus työhyvinvointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittämisasioiden keräämisen vaikutus poliisitoiminnan kehittymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kirjaamisen vaikutus yhdessä sovitujen asioiden toteutumiseen / noudattamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäisen ja ulkoisen yhteistyön kirjaamisen vaikutus yhteistyön lisääntymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäasiakirjan positiivisesti ohjaava vaikutus ryhmän käyttäytymiseen ja toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäasiakirjan kokonaisvaikutus yhteisen työnäyn syntymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Parhaan vaikuttavuuden aikaansaamiseksi ryhmäasiakirja olisi mielekkästä käydä ryhmän kanssa läpi \*

- Kerran vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa
- Kolme kertaa vuodessa
- Neljä kertaa vuodessa



## Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotukset Helsingin poliisilaitoksessa

### Vapaa sana

Olet juuri vastannut seuraaviin osioihin:

henkilöstön tiedot ja osaamisalueet,  
johtosuhteet,  
tavoitteet, tulokset ja seuranta,  
päivittäiset pelisäännöt,  
kehittämisasiat ja yhteisesti sovitut asiat,  
sisäinen ja ulkoinen yhteistyö sekä  
vaikuttavuuden arviointi.

Tässä voit vielä vapaasti kommentoida, esittää kehittämissuosituksia tai mielipiteitäsi kustakin kohdasta erikseen tai yleisesti koko ryhmäasiakirjasta.

---

---

**Runsaat kiitokset vaivannäöstäsi!** Tutkimuksen valmistuttua sinulla on mahdollisuus tutustua siihen. Tutkimus luovutetaan Helsingin poliisilaitoksen käyttöön ryhmäasiakirjan kehittämistä varten.

## LIITE 2.



Helsingin poliisilaitos

KYSELYLOMAKE

1 (2)

20.1.2012

## RYHMÄTYÖKYSELY

Vastausryhmän koko: \_\_\_\_\_hlöä

Vastajista oli: ylempää päällystää \_\_\_\_\_hlöä, päällystää \_\_\_\_\_hlöä, alipäällystää \_\_\_\_\_hlöä, miehistää \_\_\_\_\_, jokin muu \_\_\_\_\_hlöä.

Kyselyn aihe: Ryhmäasiakirjan vaikuttavuuden odotukset (miten tai mihin ryhmäasiakirjan toivotaan vaikuttavan? Esim. työhyvinvointi, johtamistavat, jaksaminen, osaaminen jne..)

**Henkilöstön tiedot ja osaamisalueet** kts. s. 1-2

-nimi, virka, tehtäväpalkkaus

-aloittanut palveluksessa

-vastuutehtävät, osaaminen

-mittarit

-koulutustarpeet

Miten tai mihin asiaan/asioihin toivoisit ryhmäasiakirjan vaikuttavan?

Ryhmässä/ryhmän jäsenessä:

Johtamisessa:

Hallinnossa/työnjohdossa/henkilöstön kehittämisessä:

**Johtosuhteet** kts. s. 3

Miten tai mihin asiaan/asioihin toivoisit ryhmäasiakirjan vaikuttavan?

Ryhmässä/ryhmän jäsenessä:

Johtamisessa:

Hallinnossa/työnjohdossa/henkilöstön kehittämisessä:

**Päivittäiset pelisäännöt** kts. s. 3 - 4

Miten tai mihin asiaan/asioihin toivoisit ryhmäasiakirjan vaikuttavan?

Ryhmässä/ryhmän jäsenessä:

Johtamisessa:

Hallinnossa/työnjohdossa/henkilöstön kehittämisessä:

**Ryhmän kehittämisideat ja sovitut asiat** kts. s. 4

Miten tai mihin asiaan/asioihin toivoisit ryhmäasiakirjan vaikuttavan?



2 (2)

Ryhmässä/ryhmän jäsenessä:

Johtamisessa:

Hallinnossa/työnjohdossa/henkilöstön kehittämisessä:

**Sisäinen ja ulkoinen yhteistyö** kts. s. 4 - 5

Miten tai mihin asiaan/asioihin toivoisit ryhmäasiakirjan vaikuttavan?

Ryhmässä/ryhmän jäsenessä:

Johtamisessa:

Hallinnossa/työnjohdossa/henkilöstön kehittämisessä:

**Tulostavoitteet aukikirjoitettuna** kts. s. 6 - 8

Miten tai mihin asiaan/asioihin toivoisit ryhmäasiakirjan vaikuttavan?

Ryhmässä/ryhmän jäsenessä:

Johtamisessa:

Hallinnossa/työnjohdossa/henkilöstön kehittämisessä:

**Muu vaikuttavuus**

(Esim. viestintä, työmotivaatio, osaaminen ja oppiminen, prosessien sujuminen, johtaminen, vastuut ja odotukset, jaksaminen, asiakkaat, tulossopimus jne..)

**Kehittämisaatuksia ryhmäasiakirjaan**

KIITOS TYÖRYHMÄN JÄSENILLE AKTIIVISESTA TYÖSKENTELYSTÄ!