

**VAASAN YLIOPISTO**  
**FILOSOFINEN TIEDEKUNTA**

Juha Lalli

**POLIISIHALLINNON YHTEISET ARVOT**  
Arvojen johtamisen kokemus poliisiorganisaatiossa

Julkisjohtamisen  
pro gradu -tutkielma

**VAASA 2014**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>sivu</b>
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	2
<b>TIIVISTELMÄ</b>	3
<b>1. JOHDANTO</b>	5
1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.2. Tutkimuksen rakenne ja metodologiset valinnat	7
<b>2. ARVOT ORGANISAATION TOIMINNAN PERUSTANA</b>	12
2.1. Mitä arvot ovat?	12
2.2. Julkishallinnon yleiset arvot	16
2.3. Arvojen johtaminen	22
<b>3. POLIISIN ARVOT</b>	30
3.1. Arvot poliisin olemassaolon lähtökohtana	30
3.2. Poliisin arvot kansainvälisessä vertailussa	32
3.3. Poliisiorganisaation yhteiset arvot	35
3.3.1. Oikeudenmukaisuus	38
3.3.2. Ammattitaito	41
3.3.3. Palveluperiaate	42
3.3.4. Henkilöstön hyvinvointi	44
<b>4. ARVOJEN JOHTAMINEN POLIISIORGANISAATIOSSA</b>	47
4.1. Arvot koordinoivat ja johtavat poliisitoimintaa	47
4.2. Arvojohtaminen poliisitoiminnan päivittäisjohtamisessa	49
4.3. Arvot tulos ja kehityskeskustelujen välineenä esimiehellä	50
<b>5. ARVOJEN JA ARVOJOHTAMISEN KOKEMINEN POLIISISSA</b>	54
5.1. Tutkimusaineisto	54
5.2. Henkilöstöbarometriaineisto	57

5.3. Tutkimushaastatteluaineisto	67
5.3.1. Ammatillinen etiikka	67
5.3.2. Poliisin yhteisten arvojen kokemus	68
5.3.3. Arvojen päivittäistä toimintaa ja johtamista ohjaava vaikutus	76
5.3.4. Poliisin organisaatioarvot päivittäisjohtamisessa	77
<b>6. JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	79
<b>LÄHDELUETTELO</b>	89
<b>LIITTEET</b>	99
LIITE 1. Haastateltavat	99
LIITE 2. Haastattelurunko	100
<b>KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO</b>	
Kuvio 1. Etiikan, hallinto- ja esimiestyön keskinäissuhde ja johtajuusasemat	23
Kuvio 2. Poliisityön arvotasot	30
Taulukko 1. Ammatillisen etiikan kokemus	58
Taulukko 2. Tasapuolinen kohtelu	59
Taulukko 3. Ammattitaidon kehittäminen	60
Taulukko 4. Asiakkaiden yhdenvertainen kohtelu	61
Taulukko 5. Palvelujen tuottaminen asuinpaikasta riippumatta	62
Taulukko 6. Henkilöstön hyvinvoinnin huomioiminen	63
Taulukko 7. Henkilöstön hyvinvointi tehtävien jaossa ja toimenkuvien laadinnassa	64
Taulukko 8. Esimiesten toiminta hyvinvoinnin edistämässä	65
Taulukko 9. Lähimmän esimiehen arvojen mukainen toiminta	66

---

**VAASAN YLIOPISTO****Filosofinen tiedekunta****Tekijä:**

Juha Lalli

**Pro gradu -tutkielma:**

Poliisihallinnon yhteiset arvot: Arvojen johtamisen kokeeminen poliisiorganisaatioissa

**Tutkinto:**

Hallintotieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Julkisjohtaminen

**Työn ohjaaja:**

Kirsi Lehto

**Valmistumisvuosi:**

2014

**Sivumäärä: 101**

---

Julkisen sektorin arvoihin ja arvojohtamiseen on kiinnitetty 2000-luvulla aikaisempaa enemmän huomiota ja valtion hallinnon sisällä on eri organisaatioissa toteutettu arvoprosesseja, joissa yhteisiä organisaatioarvoja on valittu ja määritelty. Arvojen määrittämisellä on haluttu vahvistaa hallinnon ja johtamisen eettisyyttä. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja toistuvat organisaatiomuutokset ovat haasteellisia organisaatioille ja johtamiselle. Kansalaisten palvelut tulisi turvata muutosten jälkeenkin siten, että yhdenvertaisuus ja palveluperiaate toteutuvat. Poliisihallinnon sisällä on myös toteutettu oma arvoprosessi, jonka tuloksena poliisin yhteisiksi organisaatioarvoiksi on määritetty oikeudenmukaisuus, ammattitaito, palveluperiaate ja henkilöstön periaate. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan poliisin organisaatioarvoja, niiden merkitystä sekä henkilöstön kokemusta yhteisistä arvoista.

Tutkimus käsittelee arvoja ja arvojohtamista poliisihallinnossa ja sitä, miten ne ohjaavat sen päivittäistä toimintaa ja niiden vaikutusta johtamiseen. Teoria koostuu aikaisempien tutkimusten käsityksistä arvoista, organisaatioiden arvojen määrittelyistä, julkisen hallinnon arvoista sekä arvojohtamisen prosessista. Teoriaosuudessa käsitellään myös poliisin arvoprosessi sekä valittujen arvojen sisältö. Teorian tarkoituksena on osoittaa arvojen ja arvojohtamisen merkitys organisaatioille sekä mitä etuja on organisaation toimintaan ja johtamiseen saatavissa perusteellisella arvojohtamisprosessilla.

Tutkimuksessa on käytetty sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista aineistoa. Empiria koostuu kvantitatiiviseksi aineistoksi Poliisiammattikorkeakoulun tutkimusluvalla hankitusta vuosien 2010 ja 2012 henkilöstöbarometriaineistosta sekä kvalitatiivisesta haastatteluaineistosta, jota varten haastateltiin 15 poliisimiestä eri virkahierarkiatasoilta. Tutkimusmetodeina on käytetty taulukoitua henkilöstöbarometriaineistoa poliisin yhteisistä arvoista sekä haastattelujen osalta puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelujen lähtökohtana oli hakea vastauksia kvantitatiivisen aineiston löydöksiin sekä selvittää poliisien käsityksiä yhteisistä arvoista ja arvojohtamisesta.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että poliisin virkahierarkiatasojen välillä on jonkin verran eroja yhteisten arvojen kokemuksessa. Organisaation sisällä, hierarkiatastosta riippumatta, poliisit ovat kohtuullisen yksimielisiä poliisin korkeasta ammattietiikasta ja halusta toteuttaa palveluperiaatetta mutta ongelmia on erityisesti työhyvinvoinnin toteutumisessa ja sen johtamisessa sekä oikeudenmukaisuuden toteutumisessa organisaation sisällä. Ammattitaidon kehittämisen osalta käsitykset vaihtelevat mutta sen tarpeellisuus tunnustetaan. Arvojohtamisprosessi on poliisihallinnon sisällä kesken, eikä yhteisiä arvoja ole pystytty ottamaan käyttöön niiden alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti. Tästä syystä arvoilla ei niin ikään ole organisaatiota ohjaavaa merkitystä.

---

**AVAINSANAT:** Arvot, arvojohtaminen, etiikka, poliisi



## 1. JOHDANTO

Arvot vaikuttavat koko julkisen hallintotoiminnan taustalla. Julkisessa hallinnossa on lukuisia tavoiteltavia arvoja, joita tässä tutkielmassa pyrin esittelemään. Oma kiinnostukseni hallinnon arvoihin syttyi julkisjohtamisen opintojen myötä, joissa vasta havahduin ajattelemaan oman hallinnonalani – poliisiorganisaation – arvoja. Arvoja ei ole juurikaan hallinnossa käsitelty vaikka ne valittuina olemassa ovatkin – ainakaan sillä tavalla, että ne olisivat todella välittyneet organisaatiossa alaspäin. Aihetta on toki käsitelty vuosittaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa, joissa poliisin yhteisille arvoille on varattu oma kohtansakin mutta syvällisempää, todellista arvokeskustelua ei ole syntynyt. Arvojen merkitys on ikään kuin jäänyt ontoksi, niitä ei ole avattu tai pohdittu. Poliisin intranetistä löytyy arvoille omat sivunsaakin mutta niitä ei ole päivitetty sitten vuoden 2008. Liekö sitten sattumaa, että vuodesta 2009 alkaen on organisaatiossa toteutettu jo kolme hallinnonuudistusta (ns. Pora I, II ja III). Arvot ovat saattaneet jäädä kovan johtamisen alle.

Valtiontalouden heikentyneen tilan ja siitä johtuneiden säästötoimenpiteiden vuoksi on jouduttu käymään yhteiskunnallista keskustelua siitä, miten ja paljonko poliisihallinnosta voidaan säästää ja mikä vaikutus säästötoimenpiteillä ja poliisihallinnon uudistuksilla on ollut ja tulee olemaan kansalaisten näkökulmasta. Kansalaiset eivät todennäköisesti hyväksy sitä, että poliisin palvelut tulevat mahdollisesti heikkenemään nykytasosta lähivuosina, jolloin palveluperiaate ei välttämättä toteudu enää samalla tavalla kuin aikaisemmin. Uudistuksilla tavoitellaan paitsi säästöjä niin myös lisää tehokkuutta resurssien mahdollisimman täysimääräisellä käytöllä. Lisätehoja on siis vielä saatavissa. Tosiasia kuitenkin on, että kaikkea poliisityötä ei voida siirtää koneiden tehtäväksi vaan työ vaatii tekijänsä, poliisimiehen.

Iso-Britanniassa on edetty askel tästäkin pidemmälle Big Society-ajattelun myötä ja osia poliisitoimesta ollaan antamassa yksityisten toimijoiden tehtäväksi tai sitten vapaaehtoisille, joille on annettu lyhyt koulutus. (Spicer 2014.) Suomessa on jo oletettavasti Euroopan tehokkain poliisi, joten vaatisi perusteellisen arvokeskustelun, mikäli siirtäisimme osan poliisiviranomaisen tehtävistä vaikkapa yksityisille vartiointiliikkeille kilpailutettavaksi. Viranomaisen tehtävien siirtäminen yksityiselle toimijalle vaatii syvällisen valmistelun ja pohdinnan.

### *Aikaisempi tutkimus*

Aikaisempaa, tutkimusaihetta sivuavaa tutkimusta on tehty lähinnä Poliisiammattikorkeakoulussa. Matti Vuorensyrjän (2012) tutkimuksessa ”*Poliisihenkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen : poliisin henkilöstöbarometrin kyselytutkimukseen perustuva koetun työkyvyn analyysi*” on tutkittu poliisin henkilöstöbarometriaineistoa käyttäen mm. johtamisen vaikutusta työkykyyn ja työssä jaksamiseen. Vesa Huotarin ja Matti Vuorensyrjän (2011) toimittamassa ”*Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto : poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä*” artikkelikokoomateoksessa on tutkittu henkilöstöbarometriaineiston perusteella poliisihenkilöstön kokemuksia mm. johtamisesta ja henkilöstön hyvinvoinnista.

#### 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työni käsittelee arvojen ja arvojohtamisen merkitystä organisaatioille ja sitä, miten arvot ohjaavat organisaation päivittäistä toimintaa. Arvot voivat vaikuttaa toimintaan vain, jos ne on ymmärretty ja sisäistetty organisaation työntekijöiden keskuudessa sillä tavalla, että niiden voidaan olettaa vaikuttavan toimintaan ja sen johtamiseen.

Poliisiorganisaatiossa on yhteiset, valitut arvot toiminnan perustana. Tutkimuksessa on selvitetty sitä, miten arvot näkyvät poliisin toiminnassa ja miten johto ja toisaalta työntekijät tulkitsevat niitä. Tutkimusaiheeni käsittelee poliisihallinnon valittuja, yhteisiä arvoja ja näiden arvojen johtamista poliisissa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia arvojen merkitystä poliisihallinnon sisällä sekä onko arvoilla vaikutusta johtamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää seuraavia kysymyksiä:

1. Miten arvot ohjaavat organisaation päivittäistä toimintaa?
2. Miten arvot näkyvät poliisin toiminnassa ja miten johto ja toisaalta työntekijät tulkitsevat niitä?

3. Onko arvojen antamisella poliisiorganisaatiota koordinoiva tai johtava merkitys, vaikuttavatko arvot päivittäisen poliisitoiminnan ja johtamisen taustalla?

Tutkimuskysymyksiin on haettu vastauksia sekä teoria-aineiston että empiriassa poliisin henkilöstöbarometriaineiston ja haastattelujen avulla.

## 1.2. Tutkimuksen rakenne ja metodologiset valinnat

Tutkimuksen johdannossa käsitellään tutkimuksen yleisiä tavoitteita sekä tutkimustehtävää ja –ongelmaa. Tutkimuksen lähtökohtana on poliisiorganisaation arvojen tutkiminen sekä arvojohtamisen kokeminen organisaatiossa. Myös metodologiset valinnat on esitelty johdantoluvussa.

Toinen luku käsittelee arvoja yleisesti sekä määrittelee sitä, mitä arvot ovat ja miten niitä ymmärretään ja tulkitaan. Luvussa myös avataan julkisen hallinnon arvoja ja niiden merkityksiä. Viimeisenä luvussa käsitellään arvojohtamisen käsitettä.

Kolmannessa luvussa luodaan katsaus poliisin organisaatioarvoihin. Luvussa käsittely alkaa arvojen merkityksestä poliisin olemassaolon lähtökohtana sekä siitä, miten poliisin arvojen perustalla vaikuttavat yhteiskunnan yhteiset, hyväksytyt arvot. Poliisin organisaatioarvoihin luodaan myös lyhyt kansainvälinen vertailukatsaus. Luvun loppuosa käsittelee tarkemmin poliisin yhteisiä, valittuja organisaatioarvoja oikeudenmukaisuutta, ammattitaitoa, palveluperiaatetta ja henkilöstön hyvinvointia.

Organisaation valittujen arvojen tulisi koordinoita ja johtaa päivittäistä toimintaa. Mary Parker Foller määritteli koordinoinnin organisaation tärkeimmäksi asiaksi, sillä koordinointi tarkoittaa kontrollia ja itseohjautuvaa yhtenäisyyden voimaa. Organisaatio, joka on hyvin koordinoitu, toimii yhdessä tiiviissä muodossa ja mukauttaa aktiviteettinsa. Koordinoitu organisaatio työskentelee yhtenä yksikkönä, ei kokoelmana erillisiä osia. (Whitney Gibson, Chen, Henry, Humphreys & Lian 2013: 453.) Tätä käsitellään poliisin osalta neljännessä osassa yleisellä tasolla sekä päivittäisjohtamisen näkökulmasta että arvoja esimiehen välineenä tulos- ja kehityskeskusteluissa.



Viidennessä luvussa käsitellään empiirinen aineisto; Poliisiammattikorkeakoululta tutkimusluvalla saatu henkilöstöbarometriaineisto on taulukoitu arvokysymysaineiston osalta jotta siitä on ollut mahdollista tehdä päätelmiä. Luvussa käsitellään myös tutkimusta varten suoritettujen haastattelujen aineisto. Haastattelukysymyksillä on haettu vastauksia henkilöstöbarometriaineiston löydöksiin.

### *Metodologiset valinnat*

Tässä alaluvussa käsitellään tutkimusaineiston ja tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkimusmenetelmä on pääosin laadullinen eli kvalitatiivinen mutta tutkimuksen pohjaksi on hankittu määrällistä eli kvantitatiivista aineistoa jonka perusteella kysymykset tutkimushaastatteluja varten on pystytty muodostamaan. Tutkimus on aineistoperäistä eli empiiristä, aineiston määrä, valintaperusteet ja keräämistavat on esitetty tässä luvussa. (Kniivilä, Lindblom-Ylänne & Mäntynen 2012: 71.)

Metodologia määritellään opiksi metodeista tiedon hankinnan välineenä. Laajassa merkityksessä metodologia käsittelee todellisuutta koskevan tiedon peruslähtökohtaa, tieteellistä perusnäkemystä ja maailmankatsomusta. Suppeassa merkityksessä sillä tarkoitetaan metodiikkaan tai metodien käyttöä – sitä, miten tutkimuskäytännössä hankitaan uutta tietoa todellisuudesta. Metodologia tarkastelee käytetyn aineistonkeruu- ja analyysimetodin järkeä, so. oppi tieteen järkevistä menetelmistä. Metodit – aineistonkeruu- ja analyysimetodit – ovat tutkimustuloksen, tutkimuksessa syntyneen uuden tiedon, perustelu ja oikeutus eli selitys sille, miksi kuvatuunlaista tietoa on tutkimuksessa saatu. (Tuomi 2007: 29–30.)

Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivisiä menetelmiä (tutkimushaastattelua) kvantitatiivisen aineiston (henkilöstöbarometriaineisto) löydösten selittämiseen (monistrateginen tutkimus). (Hirsjärvi & Hurme 2010: 28.)

*Kvantitatiivinen tutkimus*

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen (kvantitatiiviseen), numeeriseen mittaamiseen. Tässä tutkimuksessa numeerinen aineisto muodostuu henkilöstöbarometreista koottuun ja taulukoituun aineistoon, joka on saatettu tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Taulukoidusta aineistosta tehdään päätelmiä havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013: 140.)

Havaintoaineistoa voidaan vertailla keskenään tilastollisilla menetelmillä, vertailu voi perustua varta vasten kerättyyn aineistoon tai jo olemassa olevaan tilastolliseen aineistoon (henkilöstöbarometri) sekä tilastotieteen teoriaan ja menetelmiin. Aineiston havaintojen luotettavuuden testaamiseen on olemassa tilastollisia testausmenetelmiä. Testaus suoritetaan tiettyjen sääntöjen perusteella, jotta voidaan varmistua siitä, onko otoskoko riittävän suuri ja löydetty erot riittävän selviä havaintoyksiköiden välillä. Suoritetun tutkimuksen tilastollinen merkitsevyys perustuu matemaattisiin laskukaavoihin. Datamatriisia voidaan käsitellä useilla eri tavoilla yhdistellen ja analysoiden eri menetelmillä, tässä tutkimuksessa on yhdistelty arvokokemuksia ja –käsityksiä sekä virkahierarkiatasoja erojen tulkitsemiseksi. Datamatriisi tähän tutkimukseen on saatu Poliisiammattikorkeakoulun suorittamista poliisin henkilöstöbarometritutkimuksista. (Niskanen 2007: 147–159.)

Kvantitatiivisessa analyysissä löydöksiä argumentoidaan lukujen ja niiden välisten systemaattisten, tilastollisten yhteyksien avulla. Lähtökohtana kvantitatiivisessa analyysissä on, että aineisto on saatettu taulukkomuotoon, ts. kullekin tutkimusyksikölle annetaan arvoja eri muuttujilla. Tutkimusyksiköille annetaan arvoja useilla eri muuttujilla, ja analyysin suorittaminen on näiden muuttujien välisten tilastollisten yhteyksien etsimistä. Kvantitatiivisessa analyysissä etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolle eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa. (Alasuutari 2011: 34–37.)

### *Kvalitatiivinen tutkimus*

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, tutkittavaa kohdetta pyritään kuvaamaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa kvalitatiivinen tutkimustapa on hyvin yleinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen suorittamistapoja on lukuisia erilaisia, tässä tutkimuksessa tutkimuksen kvalitatiivinen osa muodostuu haastattelututkimuksesta, joka on suoritettu teemahaastatteluin. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat:

- Aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.
- Tiedon keruun välineenä käytetään ihmistä (haastattelut).
- Tutkija pyrkii paljastamaan odottamattomia seikkoja (induktiivinen analyysi).
- Suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat tulevat esille, kuten teemahaastatteluja.
- Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei sattumanvaraisesti.
- Tutkimussuunnitelmaa muokataan tutkimuksen edetessä.
- Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa myös tulkitaan se mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013: 160–164.)

Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siten ennalta suunniteltua, päämäärähakuista toimintaa, haastattelu tapahtuu haastattelijan ehdoilla ja johdolla. Tutkimushaastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jonka tarkoituksena on jonkin käytännön ongelman ratkaiseminen kun tieto on tieteellisin menetelmin varmennettu ja tiivistetty. Tutkimushaastattelun yksi laji on teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu jota tässä tutkimuksessa on haastattelumetodina käytetty. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelussa oleellisinta on, että yksityiskohtaisten kysymysten sijasta haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa, tämä menetelmä tuo tutkittavien äänen paremmin kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten erilaiset tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä – kuten myös se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi ym. 2010: 42, 47–48.)

Laadullisessa analyysissä aineistoa käsitellään kokonaisuutena ja se koostuu kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, nämä kaksi vaihetta käytännössä nivoutuvat toisiinsa. Erot eri ihmisten tai havaintoyksiköiden välillä ovat tärkeitä laadullisessa analyysissä. Ne antavat usein johtolankoja siitä, mistä jokin asia johtuu tai mikä tekee sen ymmärrettäväksi., eroja on myös yleensä helppo löytää. Arvoituksen ratkaisemisella laadullisessa tutkimuksessa tarkoitetaan sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien löydösten pohjalta tehdään merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. ( Alasuutari 2011: 38–44.)

#### *Kvantitatiivinen aineisto*

Tutkimusta varten on haettu Poliisiammattikorkeakoulun rehtorilta tutkimuslupa poliisin henkilöstöbarometriaineiston käyttöön vuosilta 2010 ja 2012 arvokysymysten osalta. Tutkimuslupa on myönnetty tammikuussa 2014. Henkilöstöbarometreista on taulukoitu kvantitatiivista vertailuaineistoa tutkimukseen. (Poliisin henkilöstöbarometri 2010; Poliisin henkilöstöbarometri 2012.) Tutkimuksessa on vertailtu eri henkilöstöryhmien kokemusta hallinnon yhteisistä, valituista arvoista sekä arvojohtamisen kokemisesta.

#### *Kvalitatiivinen aineisto*

Henkilöstöbarometriaineistosta saatujen tulosten perusteella on tutkimusta varten laadittu haastattelukysymykset (Haastattelulomake, liite 2). Tutkimusta varten on haastateltu yhteensä 15 poliisia eri virkahierarkiatasoilta, viisi haastateltavaa *miehistöstä* (vanhempi konstaapeli, vanhempi rikoskonstaapeli), viisi *alipäällystöstä* (ylikonstaapeli, rikosyli-konstaapeli) sekä viisi *päällystöstä* (komisario, rikoskomisario, ylikomisario). Haastattelut on pääosin suoritettu Afganistanissa EUPOL-operaatiossa palvelleiden poliisimiesten keskuudessa, sillä tutkimuksen tekijä on työskennellyt em. operaatiossa tutkimuksen laatimisen aikana. Tällä tavoin tutkimukseen valikoitui myös poliisimiehiä useista eri poliisilaitoksista ympäri Suomea.

## 2. ARVOT ORGANISAATION TOIMINNAN PERUSTANA

### 2.1. Mitä arvot ovat?

*”Ihmisten erilaisuus ei tule näkyviin ainoastaan niissä erilaisissa tauluissa, joihin he ovat kirjoittaneet, mikä on hyvää, siis siinä, että he pitävät erilaisia ”hyviä” tavoittelunarvoisina, ja ovat myös eri mieltä arvon suuremmasta ja pienemmästä määrästä, yhteisesti tunnustettujen ”hyvien” arvojärjestyksestä: – se näkyy vielä enemmän siitä, mitä he tarkoittavat sanoessaan, että heillä todella on jokin hyvä, että he sen omistavat” (Nietzsche 2012: 92).*

Arvo käsitteenä ei ole aivan yksinkertainen. Jos satunnaiselta kansalaiselta kysytään arvon määritelmää, saadaan todennäköisesti lukuisia erilaisia tuloksia. Julkista keskustelua arvoista on vähän ja taloudellisesti kovina aikoina vielä vähemmän – kovat talouden arvot menevät perimmäisten arvojen edelle. Arvojen käsitettä ovat määritelleet jo antiikin Kreikan filosofit – josta myös arvokeskustelun perusta kumpuaa. Arvoille löytyy lukuisia määritelmiä nykyajan kirjallisuudesta, lisäksi määritelmiä on tuotettu myös julkisen hallinnon organisaatioita varten erityisesti. Jotta arvoja voitaisiin käsitellä organisaatioiden toiminnan perustana, täytyy arvojen käsitettä avata ensin niitä käsittelevän kirjallisuuden avulla.

Arvot ovat ihmisten merkityksellisiksi kokemia asioita, jotka voidaan asettaa oman toiminnan päämääräksi. Arvoille tulee myös kokemuksellista syvyyttä sillä niihin kiinnitytään tunneperäisesti. Arvojen asettelun taustalla on ajatus siitä, että niiden kautta maailma muuttuisi paremmaksi. Yhteiskunnallisten käytänteiden mukaan arvoalueita määritellä laajasti, voidaan puhua moraalisisista, uskonnollisista, poliittisista, taloudellisista, esteettisistä ja elämäntapa-arvoista. Voimme kysyä, miten arvot pitäisi asettaa, jotta maailmasta tulisi parempi paikka. Arvoilla voidaan siis tavoitella parasta mahdollista ajateltavissa olevaa maailmaa käytettävissä olevilla resursseilla. (Ollila 2008: 87.)

*”Arvokeskustelua täytyy käydä juuri niin kuin sitä tavallisesti käydään. Ihmiset puhuvat ensinnäkin itselleen, sitten toisilleen, samalla seuraten julkista keskustelua. Viimeksi mainittua on kuitenkin niin vähän, että sitä, ehtii, jaksaa ja viitsii seurata. Juuri tämän vuoksi julkista keskustelua on vähän: kysyntä määrää tarjonnasta, eli jos arvoasiaa on runsaasti tarjolla, suuri osa siitä menee*

*haaskioon. Kukaan ei jaksa seurata sitä. Vähäisempikin määrä punnittua puhetta vaikuttaa yleisöön, kiinnittäen ihmisten huomion kokonaan uusiin ongelmiin tai sitten vanhoihin ongelmiin uudelta kannalta. Mutta vain jos puhujalla on esitettävänä mielipide, jota kaikilla julkisuudessa esiintyvillä ei ole.”*  
(Airaksinen 1994: 23.)

Organisaatio ei voi kopioida arvojaan muilta organisaatioilta vaan ne on luotava erityisesti organisaation tavoitteita varten. Arvojen tulee olla myös sellaisia, että organisaatio voi pitää lupauksensa arvojen noudattamisesta. Mikäli tässä epäonnistutaan, tyytymättömyys johtaa todennäköisesti merkittävään epäonnistumiseen. Arvoja on myös arvioitava jatkuvasti, jotta niiden tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta voidaan tehdä päätelmiä. (Lawler 2003: 69–70.)

Arvo on monimerkityksinen, usein epätarkasti käytetty käsite. Arvojen ajatellaan ohjaavan toimintaa ja ne määrittävät tekemiämme valintoja. Tekoja ja tapahtumia voidaan arvioida eri arvolähtökohdista. Arvot ilmenevät tehdyissä valinnoissa ja tehdyillä valinnoilla. (Kolehmainen 2011: 64, lainaus teoksesta Pohjanheimo 2005: 239–240.)

Arvoilla on toimintaa ohjaava merkitys, ne ohjaavat päätöksentekoa, yksilön suorituksia ja johtamista. Eettiset arvot ja periaatteet on usein kirjattu lainsäädäntöön. Julkisilla organisaatioilla on omia, organisaatio- ja tehtäväkohtaisia, määritettyjä arvoja. Yleisesti arvoilla tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä on tavoiteltavaa, haluttua, tarvittua tai arvostettua. (Salminen 2010: 15.)

Termejä ”arvo” ja ”etiikka” käytetään usein synonyymeina, sitä ne eivät kuitenkaan ole sillä ne eivät tarkoita välttämättä samaa asiaa. Kaikki arvot eivät ole eettisiä arvoja, kuten pysyvät uskomukset siitä, mikä on oikein ja mikä väärin. (Kernaghan 2003: 711.) Eettisiä tulkintoja hyvästä ja pahasta on useampia, joista useimmiten käsitellään kolmea perustulkintaa: Kantin velvollisuusetiikan keskiössä on ihmisen velvollisuudentunto ja etiikka on velvollisuuksien noudattamisen etiikkaa jossa avainasemassa on ihmisen järki (ihminen tahtoo toimia velvollisuudentuntoisesti). (Walker 2008: 312–319.) Jeremy Benthamin ja John Stuart Millin seurausetiikka eli utilitarismi puolestaan korostaa velvollisuuden sijasta toiminnan seurauksia. Seurauseettisesti oikeanlainen menettely on

sellainen toiminta, josta koituu suurin mahdollinen hyöty suurimmalle mahdolliselle joukolle ihmisiä. Aristoteleen hyve-etiikassa ihminen haluaa tehdä hyvää koska kasvatuksen myötä hänelle luontainen halu toimia oikein. (Hyyryläinen 2011.) Suomessa arvoista yleensä puhutaan hyvin yleisessä merkityksessä. Niillä tarkoitetaan yleensä hyviä ja haluttavia asioita (Airaksinen 1994: 23).

Arvoista voidaan käyttää eriytyneempää luokittelua: voidaan puhua oikeuksista ja velvoitteista, velvollisuuksista, hyvyydestä ja hyveistä. Ero voidaan tehdä myös moraalisen arvon ja muiden arvojen välillä. Perustavin ero tehdään ehkä arvojen ja arvostusten välillä. Arvostukset ovat sitä, miten käsitetään asioiden merkitys hyvyyden ja huonouden kannalta. Arvot puolestaan oikeastaan rajoittavat sitä, mitä ihminen voi arvostaa ja haluta. (Emt. 23–24.)

Arvot ovat tärkeä asia joita voidaan selventää käsitteillä. Etiikka kertoo, mikä on hyvää ja mikä paha ja moraalit taas kertoo sen, mikä on oikein ja mikä väärin. Arvot edustavat organisaatiossa etiikkaa, ne ovat eettisen koodin julistus. Organisaatiolla normeilla ja arvopohjalla tulisi olla yhtenäinen linja. (Kauppinen 2002: 19–21.)

Arvot ovat vapauksia, oikeuksia ja hyveitä. Itseisarvolla tarkoitetaan arvoa, jonka haluttavuus riippuu arvosta itsestään. Välinearvo toteuttaa tiettyä päämäärää. Arvot voidaan jakaa oikeuksiin ja velvollisuuksiin. (Salminen 2010: 15.)

Arvoista voidaan muodostaa arvokategoria siten, että arvot jaetaan kolmeen ryhmään seuraavasti:

- 1) Universaalit arvot, jotka ovat yleisiä, yhteisesti hyväksytyjä arvoja.
- 2) Arvot, jotka ovat positiivisia, hyveellisiä ja oikeuttavat moraaliseen toimintaan.
- 3) Käyttökelpoiset eettiset arvot, jotka soveltuvat päätöksentekoon. (Emt. 15–16.)

Arvot myös muuttuvat ajan myötä eikä kaikille suomalaisille yhteistä arvoperustaa ole enää yhtä helppo löytää kuin muutama vuosikymmen sitten. Moniarvoisuus ja monikulttuurisuus ovat lisääntyneet yhteiskunnassa ja ne mutkistavat sosiaalisten ja

kulttuuristen arvojen kenttää. Arvoja ja arvostuksia pohditaan eri tavalla; hyvän elämän perusteita ja rahan ja työn osuutta pohditaan eri tavoin. (Ellonen, Kekomäki, Raivola, Taiha & Ylinen 2000: 7.)

Työpaikan muutokset saattavat vaikuttaa arvoihin ja arvokokemuksiin. Organisaation joutuessa kriisitilanteeseen siinä tapahtuvan muutoksen myötä, sen perustana olevat arvot, periaatteet ja arvostukset voivat kääntyä päällelleen. Aikaisemmin hyvinä pidetyt ja organisaation hyvästä toiminnasta ulospäin viestivät tekijät – kuten hyvä asiakaspalvelu – saattavat vaihtua oman edun tavoitteluksi ja toiminnaksi organisaation johtoa vastaan. Muutokset synnyttävät organisaatioissa arvokriisejä, erityisen voimakkaina ne voivat ilmetä sellaisissa organisaatioissa joissa työntekijät ovat olleet motivoituneita ja ylpeitä työstään. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004: 103.)

Yhteiskunnassa on kuitenkin pysyvämpiä, yhteisiä, valittuja arvoja. Länsimaisen yhteiskunnan arvoperustaa on kirjattu kansainvälisiin sopimuksiin kuten YK:n ihmisoikeussopimus sekä Euroopan ihmisoikeussopimus, joka on saatettu voimaan lailla. Suomessa ihmisten perusoikeudet on säädetty perustuslain toisessa luvussa. Suomalaisen yhteiskunnan perusarvot on kirjattu perustuslain ensimmäiseen pykälään ja ne ovat:

- ihmisarvon loukkaamattomuus
- yksilön vapauden ja oikeuksien turvaaminen
- oikeudenmukaisuuden edistäminen

Yhteiskunnasta löytyy siis muuttuvien arvojen lisäksi pysyvämpiä, kaikille yhteisiä ja kirjattuja perusarvoja. (Sisäasiainministeriö 2008: 6.)

Arvokeskustelua halutaan yhteiskunnassa kuitenkin käydä. Edellä on jo todettu, että arvot ovat vuosikymmenten saatossa muuttuneet vaikkakin arvoja on myös kirjattu lainsäädäntöön. Yksilöllisyyden korostaminen ja yhteiskunnan ja työelämän rajut muutokset ovat luoneet tilanteen, jossa arvojen voidaan osittain ajatella olevan jonkinlaisessa kriisitilanteessa. Yksikertaistettuna organisaation perusarvot tarjoavat



välttämättömän ohjauksen, jonka avulla organisaation jäsenet sen kaikilla tasoilla voivat saada vastauksen kysymykseen ”mitä minun pitäisi tehdä?” (Getha-Taylor 2009: 200; Valtakunnansyyttäjävirsto 2007: 7).

## 2.2. Julkishallinnon yleiset arvot

Etiikka ja arvot ovat organisaation käyttäytymisen ja johtamisen keskiössä. On käynyt yhä selvemmäksi, että eettisten standardien ja arvojen integrointi osaksi organisaation johtamista ei ole pelkästään suositeltavaa, vaan se on välttämätöntä pitkäaikaisen menestymisen takaamiseksi. Organisaation arvojen esitleminen ja käyttöönotto sekä arvojen integrointi johtamistyöhön ja organisaation prosesseihin ja käytäntöihin saattaa olla hyvin monimutkainen ja haastava tehtävä. (Viinamäki 2012: 38–39.)

On myös selvää, että hallinnon eettisyys ja oikeudenmukaisuus tulevat olemaan yhä enemmän julkisen hallinnon keskiössä tulevaisuudessa. Julkisten organisaatioiden vaatimukset hyveellisyydestä, integriteetistä, vaativat jonkinlaisia todisteita jotta arvoja ei nähdä ”tyhjinä julistuksina”. Yhtäläisesti, jotta organisaation hyvän hallinnon ja arvojen arviointi olisi tehokasta, arviointiprosessin tulisi toimia järkevällä ja suhteellisen objektiivisella tavalla jonka mahdollistaa Hyvä hallinto, eettisyys ja arvot ovat jokaisen vastuulla; eettisen agendan johtajuuden tulee olla toimeenpanealla johdolla mutta omistajuuden organisaation jokaisella tasolla. (Fleming & McNamee 2005: 142.)

Ammatit ovat osa ihmisen keinotekoista sosiaalista ympäristöä ja se muodostuu solmituista sopimuksista ja niiden noudattamisesta yhteisen hyvän nimissä. Ammattietiikan tehtävänä on ymmärtää ammattien asemaa ja tehtävää yhteiskunnassa, sillä ammatit määräävät osaltaan yksilön päätöksiä. Ammattietiikka on alisteinen yleiselle etiikalle eikä minkäänlaisia poikkeuksia moraalisäännöistä voi oikeuttaa vain viittaamalla ammatin sisäisiin arvoihin. (Airaksinen 1993b: 19–20, 48.)

Ammattietiikalla tarkoitetaan sitä, millaista toimintaa ohjaavia normeja ja periaatteita on tietyssä ammatissa toimivilla ihmisillä – toisinaan ammattietiikalla kuitenkin tarkoitetaan ainoastaan eettisten ohjeiden laatimista tai näiden ohjeiden sisältämien periaattei-

den noudattamista. Laajemmin, soveltavassa etiikassa, ammattietiikka merkitsee huomattavasti laajempaa ammattien harjoittamiseen liittyvää arvokysymysten tarkastelua. Ammattieettisillä säännöillä ei normaalisti ole lainvoimaa, ne eivät siis ole lakeja mutta nämä säännöt on tarkoitettu eettisistä syistä noudatettaviksi. Eettiset säännöt tuntuvat usein itsestään selviltä, toisaalta niissä on usein myös tulkinnan varaa, ihmiset ymmärtävät niiden merkityksiä eri tavoin. Ammattieettisiä säännöstöjä voidaan tulkita apukeinoiksi, joita eettisessä harkinnassa voidaan käyttää tai ne voidaan myös ymmärtää ammattia määrittäviksi periaatteiksi. Kolmanneksi säännöstöillä on poliittinen tarkoitus; ammattiryhmä voi niiden avulla perustella muille ammattiryhmille toimivansa eettisellä tavalla, ne ikään kuin oikeuttavat ammatin. Ammattietiikka on aina tiukasti ja selkeästi määriteltyä, jotta ammattikunnan etiikka kirkastuisi, tämä voi kuitenkin johtaa niin koviin moraalisiin vaatimuksiin, että arkirutiini häiriintyy pahasti – filosofisessa mielessä ammattietiikassa on myös ongelmia. (Airaksinen 1993a: 17–18; Pietarinen & Launis 2002: 49; Räikkä 2002: 85–87.)

Organisaatiossa arvoilla on monia merkityksiä. Arvot ovat organisaatioille tärkeitä, sillä ne vaikuttavat työhön, työskentelyyn ja siihen, millaisiin tuloksiin organisaatio kykenee – sekä yksilönä että organisaationa. Arvot suuntaavat myös organisaation asenteita ja käyttäytymistä sen osana sekä sitovat sen jäseniä toisiinsa. Organisaation arvojen muodostumisessa missiolla, strategialla ja käytettävissä olevilla voimavaroilla on merkitystä eivätkä eri organisaatioiden arvot ole samanlaisia. Julkisissa organisaatioissa arvojen määrittäminen tapahtuu yleensä poliittisten päättäjien tai ylimmän virkamiesjohdon toimenpitein ja päätöksin. (Viinamäki 2008: 22–24.)

Julkisten organisaatioiden arvot määritellään muodollisissa, määrätyissä rajoissa. Julkisen hallinnon työntekijöiden tehtävänä on noudattaa näitä moraalisia imperatiiveja ja tätä kautta voidaan olettaa saavutettavan merkittävästi korkeampaa tehokkuutta ja vaikuttavuutta julkisissa organisaatioissa. (Christensen & Læg Reid 2011: 463.)

Organisaatioissa on viime vuosikymmeninä pyritty luomaan ”hyveellisiä” työyhteisöjä tarkoituksellisesti – niissä on käyty arvokeskusteluja, joiden pohjalta organisaatioille saataisiin luotua verbaalisesti ilmaistut, yhteiset arvot. Näille arvokeskusteluille on

asetettu useita tehtäviä kuten laadunvalvonnan tukeminen, tulevaisuuteen orientoituminen, henkilöstön sitouttaminen ja johtamisen keventäminen. Arvokeskustelut ovat olleet pohjana myös monille henkilöstön kehittämistoimille. (Ollila 2008: 298.)

Hallintotoiminta on muuttunut taloudellisen epävarmuuden ja uuden julkisjohtamisen periaatteiden vuoksi. Niinpä hallintotoiminnan etiikasta ja arvoista joudutaan keskustelemaan tulevaisuudessa yhä enemmän. Suomessa arvokeskustelu liittyy myös pohjoismaisen hyvinvointivaltiomallin säilyttämiseen nykyisessä, haastavassa tilanteessa. Julkinen toiminta edellyttää eettisten vaatimusten täyttämistä kuten julkisen hallinnon mahdollisuus yksipuoliseen vallankäyttöön sekä julkisen hallinnon monopoliasema tietyissä palveluissa tai tuotannossa. (Salminen 2008: 101.)

Julkisen palvelun arvot ovat osa julkisen johtamisen eetosta, jossa johtamis- ja esimiestyön arvomaailma nähdään palveluideaalina – jota ohjaavat arvot ja arvostukset. Julkisen palvelun eetos sisältää jaon demokraattiseen eetokseen kuten tasa-arvoon ja kansalaisten osallistamiseen sekä byrokraattiseen eetokseen kuten lojaalisuuteen ja laillisuuteen. (Salminen 2010: 17.)

Julkisessa hallinnossa eettinen toiminta on paljon laajempi käsite kuin vain laillisuuden noudattaminen. Sääntöjen ja lakien noudattaminen hallintotoiminnassa on eettisyyden minimitaso kun taas yksilön ja organisaation integriteetin huomioiminen sääntöjen noudattamisen lisäksi on hallintotoiminnassa eettisyyden maksimi. Pelkkä laillisuuden korostaminen nykyaikaisessa julkisessa hallinnossa ei ole riittävä vaan hallintotoiminnassa on otettava huomioon myös mm. integriteettikysymyksiä, hyvä johtamis- ja hallintotapa, eettinen johtamistapa ja organisaation valitut arvot. Integriteetillä tarkoitetaan lahjomattomuutta tai laajemmin sellaista hyvää hallintoa, jossa julkista asemaa ei käytetä oman edun tavoitteluun – tämä pitää sisällään varkauden, kavalluksen, suosikkijärjestelmän ja suosinnan nimityksissä. Eettisenä terminä integriteetti liittyy hyvään hallintoon; korruption, huonon hallinnon ja epäeettisen toiminnan vastaiseen taisteluun. (Lasthuizen, Huberts & Heres 2011: 384–385.) Suomi on yksi maailman vähiten korruptoituneista valtioista ja on tiukasti

sitoutunut korruption vastaiseen työhön (Transparency International 2011). Tästäkin syystä integriteetikysymyksiä ja julkisen hallinnon arvoja on pohdittava organisaatioiden toiminnassa ja toiminnan perustana.

Eettinen hallitseminen viittaa hallinnollisiin toimiin, käytänteisiin ja menettelytapoihin jotka täyttävät ne kriteerit, joita vaaditaan eettisesti hyvään tai hyväksyttävään julkiseen toimintaan kuten julkishallintoon, julkiseen terveydenhuoltoon, koulutukseen ja sosiaaliturvaan. Julkisessa hallinnossa eettisesti hyvä tai hyväksyttävä menettely usein määritellään termein oikeudellisuus, oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja rehellisyys. (Lehtonen 2010: 31.)

Julkisessa hallinnossa edellytetään luotettavuutta, puolueettomuutta ja tehokkuutta. Hallinnon eettisyyteen liittyy myös hyvän hallinnon (good governance) käsite, johon yleisesti sisällytetään ainakin kolme peruseriaa: vastuullisuus ja tulosvastuu (accountability), lainmukaisuus (rule of law) ja avoimuus (transparency). (Salminen 2008: 102.)

Julkisen palvelun etiikassa alkoi ennennäkemätön etiikan korostaminen 1960-luvun puolivälissä joka on edelleen vahvistunut 1980-luvun puolivälistä alkaen julkisen palvelun arvoilla. Tämä vahvistuminen on kahden kehityskulun aikaansaamaa; ”yrityskulttuuri”-liike, jonka pyrkimys selkeyttää ja tuoda esiin organisaation (yrityksen) arvot väitti, että organisaatiokulttuurin ja organisaation menestyksen välillä on voimakas yhteys. Toinen merkittävä liike on ollut New Public Management, jonka pyrkimyksenä on ollut soveltaa liiketoiminnan käytänteitä ja teknologiaa julkisiin organisaatioihin – tämä on vaikuttanut julkisen palvelun arvoihin monin eri tavoin, kuten vaatimus stragisesta suunnittelusta, jonka taustalla on missio, visio ja organisaation arvojen julistus. (Kernaghan 2003: 712.)

Julkisessa palvelussa virkamiehet joutuvat toimimaan ristariitaisten arvojen ohjaamina ja muuttuvassa ympäristössä. Heidän odotetaan tekevän ratkaisuja, jotka johtavat parhaaseen lopputulokseen. Eettisesti korkeatasoinen toiminta on ehdoton vaatimus; heidän odotetaan toimivan vastuullisesti ja kunnioittavan julkista intressiä – pitäen

mielessään rajalliset resurssit ja tehokkuuden vaatimuksen. Päätöksenteko ja hallinto ovat vain harvoin arvovapaita. Lait ja normit eivät yksistään tarjoa kaikkea tarvittavaa ohjausta ja keinoja, joilla päätöksiä voidaan tehdä tai panna täytäntöön, ne eivät välttämättä ole eettisen hallinnon lähde (Salminen & Mäntysalo 2013: 167). EU:n 27:n jäsenmaan ja komission virkamiehille suoritetun kyselyn mukaan hallinnon eettiset arvot ovat tärkeysjärjestyksessä seuraavat: vastuullisuus (accountability), asiantuntijuus (professionalism), palveleminen (courtesy), virkatehtävien huolellinen hoito (duty of care), avoimuus (transparency), luotettavuus (reliability), puolueettomuus (impartiality/objectivity) ja oikeusvaltion periaate (rule of law). (Salminen 2010: 18, lainaus tutkimuksesta Moilanen & Salminen 2007.)

Yhteisiä eurooppalaisia arvoja koskeva pohdinta liittyy useimmiten eurooppalaisen identiteetin etsimiseen. Tällä haetaan vahvistusta Euroopan yhdistymiskehityksen ideologiseksi perusteluksi. Euroopan yhdistyminen on kuitenkin lähtenyt liikkeelle puhtaasti poliittisista ja taloudellisista syistä. Yhteisten arvojen löytäminen on vaikeaa maanosassa, jossa on niin erilaisia kansoja, kulttuureja ja elämänmuotoja kuin 27:ssä nykyisessä jäsenmaassa on. Yhteisiä eurooppalaisia arvoja on haettu mm. kreikkalaisesta filosofiasta ja kristinuskosta alkaen. (Sihvola 1998: 39–40.)

EU:n komissio aloitti kuitenkin vuonna 2000 laajamittaisen hallinnonuudistusaloitteen, Eurooppalaisen hallintotavan. Tätä uudistustyötä ovat ohjanneet julkishallinnon peruseriaatteet: avoimuus, vastuullisuus, tilintekovelvollisuus ja tehokkuus. (Viinamäki 2005: 34.)

OECD on koonnut virkamiesetiikan periaatteista kaksitoistakohtaisen luettelon, jossa todetaan eettisistä normeista seuraavasti: julkisen hallinnon normien on oltava selkeitä ja niiden on heijastuttava lainsäädäntöön. Virkamiehistä periaatteissa todetaan, että heille tulisi olla tarjolla eettistä ohjausta, heidän tulisi tuntea oikeutensa ja velvollisuutensa väärinkäytösten paljastuksissa ja virkamiesten eettistä toimintaa olisi tuettava poliittisella sitoutumisella. OECD:n suosituksen mukaan päätöksenteon olisi oltava avointa ja julkisen valvonnan alla. (Salminen 2003: 16.)

Valtionhallinnossa arvot rakentuvat demokraattisen oikeusvaltion ja pohjoismaisen hyvinvointiyhteiskunnan arvopohjalle – samanaikaisesti niihin vaikuttaa kansainvälistyvä ympäristö. Henkilöstöpolitiikan yhtenä tavoitteena valtiolla on yhteisen arvoperustan ja toimintakulttuurin vahvistaminen ja hyödyntäminen. Yhteisellä arvoperustalla viitataan myös yhteiskunnallisen tehtävän täyttämiseen, jokaisella toimintayksiköllä (organisaatiolla) on oma yhteiskunnallinen perustehtävänsä, jota voidaan myös kutsua arvoksi. Valtionhallinnossa yhteisiksi arvoiksi on valittu seuraavat:

- toiminnan tuloksellisuus
- avoimuus
- laatu ja vahva asiantuntemus
- luottamus
- palveluperiaate
- puolueettomuus ja riippumattomuus
- tasa-arvo
- vastuullisuus

(Valtion työmarkkinalaitos 2005: 6–7.)

Valtionhallinnon yhteisistä arvoista laaditulla asiakirjalla on tarkoitus ohjata käytännönläheisellä tavalla valtion virkamiehiä ja virastoja sellaiseen toimintaan, joka on esimerkillistä työnantajatoimintaa, toimii apuna esimiestyössä ja kertoo perusasioista valtion henkilöstölle. Arvojen halutaan näkyvän päätöksinä ja tekoina jokapäiväisessä työssä ja ne ohjaavat työtä kohti hyviä toimintatapoja. Määriteltyjen arvojen avulla vahvistetaan ja yhtenäistetään toimintakulttuuria valtion eri yksiköissä. Jokaisen toimintayksikön on itse käytävä läpi oma prosessinsa ja näin saavutettava yhteinen ymmärrys arvojen käytännön merkityksestä työssään. (Emt. 3, 15.) Esimerkkinä tällaisesta valtion organisaation arvoprosessista voidaan mainita syyttäjälaitos, jossa arvohanke on käynnistetty vuonna 2004. Prosessista on syyttäjälaitoksessa laadittu asiakirja, jossa arvoja käsitellään perusteista lähtien ja syyttäjätöimintälähtöisesti. Arvojen kartoittamiseen on alusta alkaen osallistettu koko henkilöstö. Prosessin tuloksena syyttäjälaitoksen arvoiksi ovat valikoituneet oikeudenmukaisuus,

ammattitaito ja työhyvinvointi. Valtakunnansyyttäjä Matti Kuusimäki on vahvistanut nämä valitut arvot noudatettaviksi 2005. (Valtakunnansyyttäjävirosto 2007: 7–11.)

Poliisihallinnon arvoprosessia käsitellään tässä työssä tuonnempana.

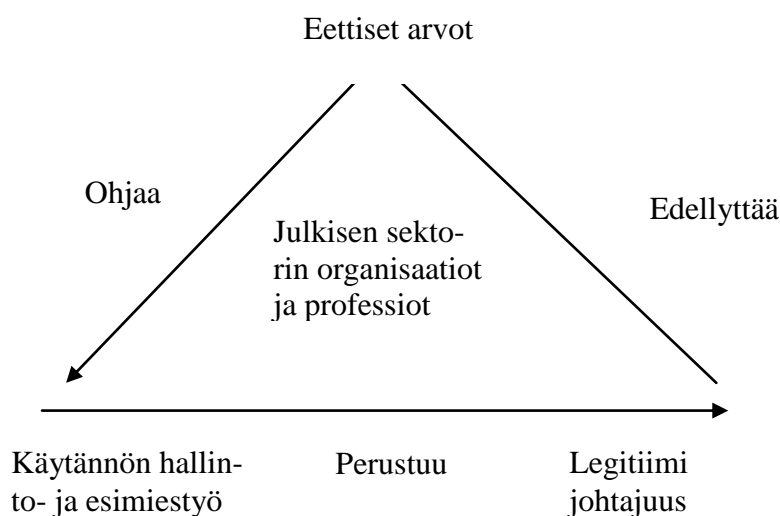
### 2.3. Arvojen johtaminen

Aikaisemmin on käsitelty sitä, mitä arvoilla tarkoitetaan yleisesti ja toisaalta julkisessa hallinnossa. Arvoilla on eettinen kytkentä siihen, mitä ajattelemme hyvästä tai pahasta ja tästä on kyse myös johtamisen etiikassa. Johtajan näkemykset hyvästä ja pahasta näkyvät myös hänen toiminnassaan johtajana. Käytännössä tämä tarkoittaa johtamisessa vältettäviä tai tavoiteltavia asioita. Johtajan tulee itse toimia esimerkillisesti eikä oman edun tavoittelemisen voi koskaan olla oikein. Toisaalta esimerkiksi oikeudenmukaisuuden edistämiseen (arvona) on pyrittävä. (Hyyryläinen 2011.)

Johtajan arvojohtamiseen vaikuttaa myös hänen oma arvomaailmansa ja se, miten tämä sopii hänen omaan esimiestyöhönsä. Mikäli johtajan oma arvomaailma on ristiriidassa organisaation arvomaailman kanssa, se myös todennäköisesti vaikuttaa johtajan eettisiin valintoihin eikä johtaja pysty toimimaan työyhteisön arvojen kannalta eettisesti oikein. Työn mielekkyydelle on tärkeää, että organisaation arvomaailma sopii johtajan omiin arvoihin. Tällöin myös esimiestyössä kehittyminen koetaan mielekkäämmäksi (Ikola-Norrbacka 2010: 188).

Johtamisen linjakkuus ja punainen lanka muodostuvat johtajan omista arvoista, selkeä, arvoihin aidosti perustuva linja helpottaa johtamista myös monimutkaisissa ristiriitatilanteissa. Arvoihin perustuva johtaminen ei ole muiden mielipiteiden jyräämistä vaan se on nimenomaan muiden mielipiteiden ja näkökulmien keskustelemaa huomioimista. Eettinen päätöksenteko perustuu arvoihin ja se on monipuolista dialogia. Hyvä johtaja tarvitsee välttämättä muita ihmisiä arvioidakseen tilanteen eri näkökantoja ja oman linjansa soveltuvuutta. (Heiskanen & Salo 2007: 125–126.) Salminen (2008: 108–110) on analysoinut eettisten arvojen ja hallinto- ja esimiestyön suhdetta (kuvio 1). Kuvion mukaan arvot ohjaavat johtajan hallinto- ja esimiestyötä. Johtaminen hallinto- ja esimies-

työssä perustuu johtamisaseman legitiimiin eli oikeutukseen. Eettiset arvot on otettava huomioon hallinto- ja johtamistyössä jotta johtaminen olisi eettisesti hyvää. Sen lisäksi johtamista ohjaavat lainsäädäntö ja normit, virkamiesetiikka ja moraali. Johtamiseen ja henkilöstösuhteisiin vaikuttavat myös monenlaiset inhimilliset tekijät – kuten henkilöiden väliset suhteet, myös esimiehen ja alaisen väliset suhteet ja henkilökohtaiset arvot. Pohjimmiltaan johtamisessa on aina kyse vuorovaikutuksesta ihmisten välillä.



Kuvio 1. Etiikan, hallinto- ja esimiestyön keskinäissuhde ja johtajuusasemat (Salminen 2008: 110).

Arvojen määrittely organisaatiossa sinällään ei takaa sitä, että ne näkyisivät käytännön johtamisessa – ja toisaalta jos ne eivät näy johtamisessa, ne eivät näy organisaation muussakaan toiminnassa. Johtamistavalla on merkitystä sille, miten arvot näkyvät ja toteutuvat arkipäiväisessä toiminnassa. Tästä syystä organisaatiot yhä enemmän kiinnittävät huomiota siihen, miten johtaminen vastaa arvovalintoja. (Kauppinen 2002: 41.)

Organisaation päätös arvojensa määrittämisestä ja arvoprosessin aloittamisesta ei ole aivan yksinkertainen. Siihen on ensinnäkin sitouduttava laaja-alaisesti organisaation sisällä. Liian helposti arvojen määrittäminen annetaan vain henkilöstöosaston tehtäväksi eikä laajaa arvojen määrittely- ja toisaalta sitoutumisprosessia tapahdu. Pelkäksi tyhjä-



si kuoreksi jäävät arvojulistukset aiheuttavat vain kyynisyyttä ja lannistavat työntekijöitä, vieraannuttavat asiakkaita ja heikentävät johdon uskottavuutta. Huonosti toteutetulla arvoprosessilla ja arvojen valinnalla voidaan päätyä tilanteeseen, jossa arvoprosessin jälkeen organisaation tilanne muodostuu huonommaksi kuin mitä se oli ennen prosessin aloittamista; jotkut työntekijät saattavat tuntea itsensä ulkopuoliseksi, organisaation strateginen ja operationaalinen liikkumavapaus rajoittuu, työntekijöiden käytös rajoittuu ja johtoa kritisoidaan herkemmin jopa pienistä rikkeistä. (Heiskanen 1993: 261; Lencioni 2002: 113–117.)

Arvot vaativat myös jatkuvaa valppautta. Monet organisaatiot suhtautuvat arvoprosessiin kuten uuden tuotteen markkinointiin: se on yhdenkerran tapahtuva tapahtuma jota arvioidaan vain sen käyttöönoton aiheuttaman palautteen perusteella enemmän kuin pitkäaikaisena prosessina tai mikä on sen todellinen sisältö. Arvoprosessiin pitäisikin sitouttaa henkilöstöä laajemmin jo heti alusta alkaen, ja sillä tulee olla johdon tuki ja prosessissa tulee olla mukana organisaation avainhenkilöitä uskottavuuden takaamiseksi. Arvoprosessia voidaan tehdä ryhmätöinä ja suurissa organisaatioissa on käytettävä edustuksellista demokratiaa ja käytävä prosessi ja säännöt ammattikunnan keskeisten vaikuttajien kanssa. Pienissä organisaatioissa eettiset säännöt voidaan käsitellä koko henkilöstön kanssa. Prosessissa ei voi myöskään kiirehtiä; sen on saatava kypsyä rauhassa ja valittavia arvoja on pohdittava monelta eri kannalta. Prosessin jälkeen arvoja tulee tukea joka käänteessä, työntekijät eivät voi sisäistää arvoja ennen kuin ne on riittävän monta kertaa julistettu ja tuotu esille johdon toimesta. Huonosti käyttöön otetut arvot voivat myrkyttää koko organisaation kulttuurin. ( Heiskanen 1993: 261; Lencioni 2002: 113–117.)

Lehtosen (2009: 4–10.) mukaan arvojohtamisessa voidaan erottaa ainakin kaksi ulottuvuutta: johtajan oman toiminnan ohjaus ja perustelu ja toisaalta muiden ihmisten johtaminen arvojen avulla. Arvot voivat siis toimia johtajan itsesäätelyn välineenä ja toisaalta arvojen kautta johdetaan henkilöstöä ja työyhteisöä. Ideaalitalanteessa nämä kaksi ulottuvuutta liittyvät kiinteästi toisiinsa, esimies toimii arvojen mukaisesti omassa toiminnassaan sekä johtamisessaan. Arvojohtaminen on johtamisoppi; organisaatiolla tulee olla määriteltyinä valitut arvot jotta sitä voidaan johtaa. Organisaation arvojen määrit-

täminen on siis suoritettava ennen arvojohtamisen käyttöön ottamista ja sisäistämistä organisaatiossa. Keskeisin tehtävä arvojohtamisessa on johdettavien sitouttaminen organisaation arvoihin siten, että arvojohtamista voidaan toteuttaa. Arvojohtamista voidaan toteuttaa mm. seuraavin tavoin:

1. Johtaja näyttää omalla esimerkillään, miten organisaatiossa tulee toimia. Arvoviestin välittämiseen esimerkillä johtaminen soveltuu erinomaisesti sillä johdettavat reagoivat voimakkaasti johtajan näyttämään esimerkkiin (Gähtner, Nosenzo, Renner & Martin 2012: 953). Tämä voi tapahtua paitsi johtajan omilla toimilla myös henkilöstöpolitiikalla ja organisaatiossa tehtävillä valinnoilla. Johtajan omalla esimerkillä johtamistyössään, johdettaviinsa suhtautumisella sekä yhteisten arvojen noudattamisella on keskeinen merkitys arvojohtamisen onnistumisessa. Johto voi omalla toiminnallaan viestittää organisaation valittuja arvoja.
2. Yhteisellä arvoprosessilla, jossa organisaatio yhteisissä tilaisuuksissa puhuu ja määrittelee yhteiset arvot (arvojen valinta).
3. Ohjeistuksella ja arvokasvatuksella organisaation jäsenet ohjataan sisäistämään yhteiset, valitut arvot ja innostumaan, sisäistämään, toteuttamaan niitä ja arvioimaan arvojen toteutumista (arvodiskurssi).

Julkisissa organisaatioissa arvoilla johtamista rajaavat sellaiset tekijät kuten laillisuus, julkisen intressin tavoittelu ja niiden mahdollisuus yksipuoliseen julkisen vallan käyttöön. Toisaalta julkisorganisaatiolla on yhä enemmän mahdollisuuksia laajentaa arvoilla johtamista; organisaatiot ja niiden johtajat voivat valita tärkeimmät arvot ja toisaalta laittaa niitä tärkeysjärjestykseen. (Viinamäki 2008: 82.)

Organisaation ottaessa arvojohtamisen käyttöön, on huomioitava muutamia tekijöitä, joilla ratkaisevaa merkitystä arvojohtamisprosessin käyttöönottamisessa. Viinamäki (2012: 44.) on listannut viisi kriittistä tekijää:

- Perinteiset voimat tulevat heikommiksi ohuissa ja ammattimaisissa organisaatioissa ja hierarkia- ja auktoriteettimalleja tulee muuttaa. Ensivaiheessa potentiaa-

listen menestystekijöiden on katsottu liittyvän muutokseen ja uudelleenmäärittelyihin auktoriteeteissa, hierarkioissa ja muutokseen esimiesten asemassa.

- Prosessiin osallistuvien tulisi olla tehokkaita ja pitkäjänteisiä. Organisaation pitäisi pystyä sitouttamaan henkilökuntansa, asiakkaansa ja organisaation muut keskeiset osalliset tavoitteisiin ja strategioihin. Arvojohtaminen vaatii laajaa osallistumista ja motivaatiota ihmisiltä yhteistä tavoitetta kohti toimittaessa.
- Uudentlaisia kontrolli- ja palautteenantotapoja tarvitaan. Vanhanaikaiset tiukat säännöt ja palkitsemismenetelmät ja sanktiot eivät sovi arvojohtamisen menetelmiin. Selkeä syy tähän on, että arvot eivät yleensä toimi selkeinä operatiivisina ohjeina tai arvoja ei käytetä palkitsemisen tai sanktioinnin välineinä.
- Arvoista viestimisen tulisi olla selkeää ja suoraviivaista ja esimiesten tulisikin luoda tehokas ja aito viestimisympäristö ja viestiä arvoista ja visioista organisaatiossa. Arvojen sisältö tulee tulkita esimiesten toimesta siten, että niiden sisältö ymmärretään.
- Johtajuuden tehtävänä on vaalia hyvää imagoa ja havaintokykyä. On huolehdittava hyvän imagon luomisesta ja asianmukaisesta käsityksestä. Monet ulkoiset ja sisäiset johtavuuden ja organisaation tekijät vaikuttavat organisaation jäsenten käsityksiin organisaation normeista ja odotuksiin eettisestä käytöksestä.

Edellä kohdassa 2.2. on käsitelty julkisen hallinnon arvoja. Arvot eivät organisaatiossa tule voimaan ja näkyviksi ainoastaan sillä, että arvot valitaan ja niistä kirjoitetaan asiakirja – arvojen julistus. Arvoja pitää myös johtaa ja johtamisen täytyy olla linjassa valittujen arvojen kanssa. Arvojohtamisen käsitteen avaaminen ja arvojen johtamiseen kouluttaminen tulisi ottaa organisaation suunnitelmissa huomioon ja niistä täytyy käydä myös keskustelua. Jos valittuihin arvoihin kuuluu työhyvinvointi, niin silloin se on otettava huomioon kaikessa johtamistoiminnassa, myös organisaation ollessa muutostilassa muutosta johdettaessa. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että vaikeissa johtamistilanteissa – taloudellisesti haastavissa tai muutostilanteissa – toiminnan taustalla vaikuttavien arvojen

johtaminen jää taka-alalle. Kysymys on kuitenkin myös siitä, mitä organisaatio viestii ulospäin; kyvykäs ja arvot huomioon ottava organisaation johto antaa myös raskaiden päätösten aikana ulospäin organisaatiosta ja henkilöstöstä välittävän kuvan. (Driscoll & Morris 2001: 820–821; Bridges 2011: 158–162.)

Arvojen johtamisessa johtajat saattavat joutua ristiriitaisiin tilanteisiin. Päämäärät ja arvot kamppailevat keskenään ja yhteisten arvojen noudattaminen kaikissa tilanteissa voi olla haastavaa. Arvojohtamistilanteita on voimakkuudeltaan erilaisia, soveltajasta, organisaatiosta ja arvojohtamistilanteesta riippuen. Vahvassa arvojohtamistilanteessa arvojen soveltamiseen tukeudutaan tilanteessa, jossa sekä johtajan että organisaation arvot ovat yhteneväiset. Ajelehtivassa arvojohtamisessa arvojen merkitys on tilapäinen ja tavoiteltava päämäärä sanelee myös sovellettavat arvot. Heikossa arvojohtamistilanteessa arvojen merkitys on vähäinen. (Viinamäki 2008: 109–111; Salminen 2010: 18.)

Inhimilliset tekijät vaikuttavat päätöksentekotilanteisiin. Ihminen saattaa käyttäytyä eri tilanteissa eri tavoin. Päätöksentekoon ja johtamiseen vaikuttavat myös ongelman kuvaus, jos ongelma kuvataan eri tavalla, saatetaan päätyä erilaiseen ratkaisuun. (Ollila 2010: 186.)

Arvojohtamisen toteutumista voidaan myös mitata. Niissä organisaatioissa, joissa arvojohtamisen toteutumista on pyritty mittaamaan, myös tyytyväisyys arvojen toteutumiseen on ollut parempi. Tunnetuin ja lähes standardiksi muodostunut arvojohtamisen mittari on 360-asteinen johtamispalaute (jota myös poliisiorganisaatio on käyttänyt). (Kauppinen 2002: 41.)

Kauppinen (2002: 155–186) jakaa arvojohtamisen toteutusmallin neljään tasoon, johon kuhunkin kuuluu neljä osa-alueita. Toteutusmallissa ensimmäisenä on taso neljä, joka on arvojen teoriaso josta prosessin myötä päädytään tasoon yksi, joka on arvojohtamisen käyttöönotto:

#### Taso 4: Arvovalinnat

- 1) Ihanteet: jotka ovat eettinen ja moraalinen perintö, tärkeät ja tavoittelemisen arvoiset asiat.
- 2) Normit; joihin kuuluvat yhteiskunnan säätämät lait ja säännöt sekä kirjoittamattomat säännöt ja tavat.
- 3) Uskomukset; omat ja muiden uskomukset vaikuttavat omiin arvostuksiin.
- 4) Haasteet; joita organisaatio kohtaa toteuttaessaan omaa rooliaan ja visiotaan.

#### Taso 3: Arvojen jalkauttamisdesign

- 1) Mitä se on? Arvojen sisällön määrittäminen.
- 2) Arvojen kiteyttäminen organisaation uskomuksiksi.
- 3) Jalkautuksen muodostaminen; päätökset arvojen käyttöön otosta.
- 4) Esimerkillinen esimiestoiminta; arvojen merkityksellisyydestä viestiminen.

#### Taso 2: Arvojen normitus

- 1) Ymmärryksen rakentaminen; vuorovaikutteinen arvoviestintä ja sen tulkinta.
- 2) Sitoutuminen normeihin vuorovaikutuksessa.
- 3) Mittaamisen toteutus; laaditaan arvomittarit mittaamista varten.
- 4) Seuranta ja seuraukset; mittaustulosten kytkeminen seurauksiin.

#### Taso 1: Arvojohtamisen käytäntö

- 1) Arvojohtamisen osaaminen; millaisia uusia taitoja arvojohtamisessa kaivataan?
- 2) Arvojohtamisen käytännöt; mitä johtamisprosessiin on lisättävä?
- 3) Arvojohtamis palaute; mitattu palaute arvioidaan.
- 4) Arvojohtamisen takaisinkytkennät; miten se kytketään kokonaisuuteen?

Kuvatunlaisella mallilla on mahdollista toteuttaa arvojohtamisen prosessi ja sen avulla organisaatio voi luoda itselleen suunnittelurungon, jolla koko arvojen valinta ja toteutus voidaan tehdä. Malli toimii ikään kuin tarkistuslistana, josta prosessin etenemisen voi tarkistaa ja toisaalta lisätä siihen omia ideoitaan. Vaikuttaa siltä, että julkishallinnossa on ainakin osittain edetty edellä kuvatun mallin mukaisesti. Prosessin onnistumisen ar-

viointi vaatisi todennäköisesti laajamittaista tutkimusta mutta todennäköisesti tuloksia voi arvioida tutkimalla henkilöstöbarometrien arvoja mittaavia osuuksia ja toisaalta 360-asteen arviointeja.

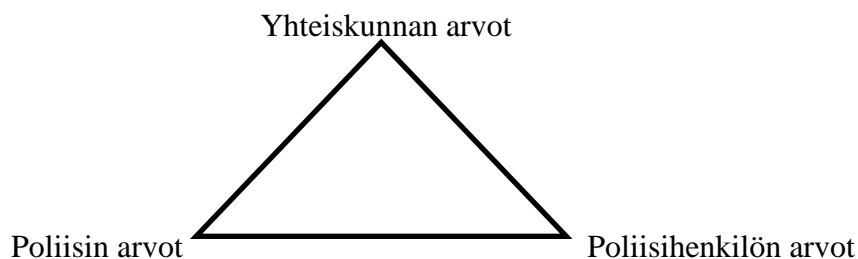
Vaikka arvoilla johtaminen on pohjimmiltaan yksinkertaista – toimitaan siten, että arvojen mukaisesta toiminnasta hyötyvät paitsi organisaatio, sen toimijat ja asiakkaat – vaikuttavat siihen jo edellä todetut johtamisen inhimilliset tekijät. Johtaminen ei kuitenkaan aina ole johdonmukaista tai järkevää. Arvojohtamisella pitäisi johtaa ihmisten käyttäytymistä haluttuun suuntaan ja lisäksi sillä pitäisi saavuttaa asetetut poliittiset tavoitteet. Esimerkillä johtamisella on erityisen suuri merkitys arvojen johtamisessa ja tämä myös vaatii johtajalta paitsi esimerkin osoittamista niin myös mentoroivaa ja motivoivaa johtamisotetta. (Viinamäki 2008: 105–107.) Arvojohtamisen soveltaminen antaa kuitenkin mahdollisuuden yhdistää henkilökohtaiset arvot ja laajemmat ihanteet (Getha-Taylor 2009: 201).

### 3. POLIISIN ARVOT

#### 3.1. Arvot poliisin olemassaolon lähtökohtana

Poliisihallinnossa korostuu lainalaisuuden vaatimus kaikessa toiminnassa. Organisaatio, joka on asetettu valvomaan järjestystä, tutkimaan rikoksia ja yleensäkin turvaamaan rauhallisen elämänmenon säilymistä ja turvallisuutta, täytyy olla integriteetiltään luotettava kaikilla tasoilla. Tutkimusten mukaan kansalaiset Suomessa luottavat poliisiin. Kansalaiskyselyssä 2008 suurinta luottamusta julkisista organisaatiosta nautti poliisi. World Values Survey-tutkimuksessa todettiin vastaavanlaisesti, että valtiollisista laitoksista suomalaiset luottivat eniten poliisiin eikä luottamuksessa ole tapahtunut suuria muutoksia vuosina 1981–2009. (World Values Survey 2014.) Kansalaiset luottavat poliisiin sekä organisaationa että yksittäisinä virkamiehinä. (Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 76–79.)

Poliisiorganisaation arvojen taustalla ja perusteena vaikuttavat yhteiskunnan yleiset arvot, perustuslaissa mainitut arvot sekä julkisen hallinnon arvot yleisesti. Poliisi ei organisaationa ole irrallinen muusta yhteiskunnasta ja julkisesta hallinnosta. Poliisiorganisaatio jakaa julkishallinnon yleiset arvot josta sen toiminta hakee oikeutuksensa normien lisäksi. Poliisiammattikorkeakoulun (Polamk) rehtori Seppo Kolehmainen (2011: 61) esittää poliisityön arvotasot seuraavanlaisella kuviolla:



Kuvio 2. Poliisityön arvotasot

- Arvot ovat suhteellisen pysyviä, mutta arvomaailma elää ja muokkautuu muun yhteiskunnallisen kehityksen mukana.
- Eduskunnan säätämät lait ovat poliisityön lähtökohta, myös arvot yhteiskunnassa.
- Arvotasojen kohtaaminen on poliisityön edellytys.
- Poliisin arvot ovat kerrostuneita ja monisidonnaisia.

Poliisin rooli yhteiskunnallisen tehtävän merkityksessä liittyy siihen, mitä asioita yhteisesti arvostamme ja pidämme toivottavana ja hyvänä. Poliisilaki (2014) määrittelee poliisin tehtäviksi mm. oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaamisen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämisen sekä rikosten ennalta estämisen, paljastamisen, selvittämisen ja syyteharkintaan saattamisen. Poliisin työn lähtökohta on arvoissa. Poliisin tehtävä yhteiskunnassa perustuu siihen, että on välttämätöntä pyrkiä varmistamaan yhteisesti arvokkaiksi koettujen asiointilojen toteutuminen. Poliisiorganisaatio ei ole arvo itsessään, vaan poliisi palvelee yhteisten arvojen toteutumista yhteiskunnassa. Poliisin arvojen kerrostuneisuus tarkoittaa sitä, että toiset arvot ovat toisia perustavampia ja pysyvämpiä. Monisidonnaisilla arvoilla on monia määrittäjiä ja erilaisia kiinnekohtia. Arvot muuttuvat ajan myötä, tulevaisuuden arvoista osa saattaa olla erilaisia kuin tämän päivän arvot. Poliisia pidetään myös eräänlaisena arvojen vartijana ja vaalijana, tästä syystä myös tiedotusvälineet seuraavat poliisien käyttäytymistä muita tarkemmin. (Kolehmainen 2011: 61–63.)

Yhteiskunnalliset muutokset vaativat poliisiakin aika ajoin arvioimaan oman toimintansa perusteita. Arvokeskustelun ylläpitäminen on tärkeää, jotta poliisiorganisaation arvoja ja eettisiä periaatteita verrataan yhteiskunnan muiden tahojen arvoihin ja periaatteisiin. Poliisi ei voi määrittää ja rakentaa arvojaan ottamatta huomioon muiden näkemyksiä. (Ellonen ym. 2000: 123–124.)

Poliisin keskeinen tehtävä on erityisesti henkilökohtaisen turvallisuuden turvaaminen, poliisilta on saatavissa apua uhkaavissa tilanteissa. Toisaalta poliisi julkisen vallan käyttäjänä huolehtii myös siitä, että ihmiset kunnioittavat perus- ja ihmisoikeuksia – joiden toteutumista poliisin tulee myös edistää sekä estää niiden loukkaukset. Toiminnan läh-



tökohtana – jokaisella yksittäiselläkin poliisimiehellä – tulee olla ihmisarvon ja inhimillisen arvokkuuden takaaminen kaikissa tilanteissa. Lisäksi jokainen virkamies (poliisimies) on myös ihminen, jonka oikeudet on turvattava. (Sisäasiainministeriö 2008: 6.)

Arvojen merkityksen ymmärtämisessä voidaan osoittaa neljä kriittistä arvoa poliisiorganisaatioille: ohjaaminen, viestiminen, tarkoitus ja vahvuudet. Ohjaaminen koskee sekä yksilöä että organisaatiota, poliisiorganisaatiota voi kontrolloida parhaiten vain organisaatio itse. Pelkällä lainsäädännöllä ei voida ohjata poliisiorganisaatiota. Kun organisaation jäsenet ymmärtävät ensin omat arvonsa, he pystyvät sen jälkeen ymmärtämään ja omaksumaan uusia arvoja. Vasta tämän jälkeen he pystyvät kunnolla viestimään arvoista. Aikaisemmat arvot ovat määrittäneet aikaisempia tarkoitusperiä ja aikomuksia ja kokemusten kartuttamat arvot määräävät nykyisiä tekoja. Jokaisen tulisi tunnistaa arvonsa, sillä ne tukevat hänen persoonaansa, luonnettaan, johtajuuden vahvuuksia ja suorituskyykyään. Tunnistettuihin vahvuuksiin perustuvat arvot luovat tilanteen, jossa kaikki vahvuudet ovat arvoja. Siitä, mitä pidetään tärkeänä, tulee organisaation jäsenten arvoja. (Whisenand 2011: 25–26.)

### 3.2. Poliisin arvot kansainvälisessä vertailussa

Kansainvälisesti tarkasteltuna Suomi ja Pohjoismaat yleensäkin ovat siinä mielessä poikkeavia, että niissä on vain yksi poliisiorganisaatio, jolla on myös omat, yhteiset arvonsa. Monissa maissa ympäri maapallon on lukuisia erilaisia poliisiorganisaatioita saman valtion sisällä. Osassa maista kaksi eri poliisiorganisaatiota toteuttaa samaa tehtävää, kuten monissa maissa Euroopassakin vielä oleva järjestelmä, joissa on olemassa siviilihallinnon alainen poliisiorganisaatio sekä puolustushallinnon alainen santarmijärjestelmä. Näillä organisaatioilla voi silti olla täysin rinnakkaisia tehtäviä. Italiassa taas on useita erilaisia poliisiorganisaatioita, joista osa toteuttaa vain jotakin erityistä tehtävää kuten esim. Guardia di Finanza (Guardia di Finanza 2014). Valtiossa voi siis olla poliisiorganisaatioita, joiden arvot eivät ainakaan kaikin osin ole yhteneviä. Lisäksi on eroja myös siinä, käytetäänkö nimitystä *poliisipalvelut* (engl. Police Service) vai *poliisivoimat* (Police Force). Pohjoismaat lähtevät yhteisesti siitä, että niissä on poliisipalvelu,

termin ”voima” käyttäminen antaa hieman erilaisen kuvan siitä, minkälaisesta poliisiorganisaatiosta lähtökohtaisesti on kyse.

Yhteiskunnallisen tehtävän näkökulmasta tarkasteltuna poliisiorganisaatioiden arvot ovat yhteneväisiä sellaisissa yhteiskunnissa, joissa tavoitteena on yhteiskunnallinen edistys yhteisen lainsäädännön avulla (Kolehmainen 2011: 66).

Euroopassa eräänlaisena hyvän poliisityön ja –hallinnon perustana voidaan pitää Euroopan ihmisoikeussopimusta. Sopimuksen lähtökohtana on myös se, että jäsenvaltiot harmonisoivat lainsäädäntönsä siten, ettei kansallinen lainsäädäntö ole ristiriidassa sopimuksen kanssa. Täten jäsenmaat jakavat sopimuksen yhteisen arvoperustan. Tämä heijastuu myös poliisityön taustalla oleviin arvoihin sekä normeihin. (Ellonen ym. 2000: 44.)

Euroopan Unioni on antanut oman suosituksensa poliisin eettisiksi arvoiksi; Eurooppalaiset poliisin eettiset ohjeet, Suositus Rec (2001) 10. Suosituksessa käsitellään mm. sellaisia asioita kuten syrjintä, vähemmistöt, hyvät suhteet kansalaisiin, rehellisyys, ihmisten kunnioitus, erityisen haavoittuvien ryhmien huomioiminen, poliisiksi hakijoiden objektiivinen ja tasapuolinen rekrytointi. (Sisäasianministeriö 2008: 10–15.)

Naapurivaltiollamme Ruotsilla on ollut yhteiset arvonsa vuodesta 2009. Ruotsin poliisi toteaa tarkoituksenaan olevan turvallisuuden lisäämisen ja rikollisuuden vähentämisen. Tätä tarkoitusta Ruotsin poliisi toteuttaa ammattitaitoisesti ja rakentamalla luottamusta olemalla

- sitoutunut – kantaa vastuun ja osoittaa kunnioitusta. Ottaa vastuun työstään ja antaa kaikille yhtäläisen arvon.
- tehokkaita – tulokseen ja kehittymiseen tähtäviä. Huomio suuntautuu tuloksiin, yhteistyöhön ja jatkuvaan kehittymiseen.
- helposti lähestyttäviä – niin yhteiskunnalle ja toisilleen. Avuliaita, joustavia ja tukea tarjoavia.

(Kolehmainen 2011: 67.)

Toinen esimerkki EU-valtion poliisista on Lontoon Metropolitanin poliisi. Sen missio on työ yhdessä turvallisemman Lontoon puolesta. Arvoista Metropolitan Police toteaa seuraavaa: Yhteistyö kaikkien omien kansalaisten, kaikkien yhteistyökumppanien ja kaikkien kollegojen kanssa

- tarjoamme ennen muuta laadukkaita poliisipalveluja, joista olemme ylpeitä
- rakennamme luottamusta kuuntelemalla ja vastaamalla
- kunnioitamme ja tuemme toinen toisiamme ja työskentelemme tiiminä
- otamme oppia kokemuksista ja löydämme teitä yhä parempaan

Kulttuurisesti ja kahteen edellä esitettyyn esimerkkiin verrattuna myös ajallisesti, erilainen esimerkki on Delhin poliisi Intiassa. Sen arvoissa todetaan mm. seuraavaa:

*”Delhin poliisi tarkoitus on lain oikeudenmukainen ja vakaa ylläpito, rikosten esittäminen, lainrikkojien ottaminen kiinni ja tuominen oikeuteen, rauhan säilyttäminen yhteistyössä yhteisön kanssa, ihmisten suojeleminen, auttaminen ja rauhoittaminen niin, että tämän nähdään tapahtuvan integriteetillä, yleisen ymmärryksen ja hyvän harkinnan mukaisesti...”* (Emt. 66–67.)

Yllä olevasta vertailusta käy ilmi, että kahden EU-valtion poliisiorganisaation arvot ovat samantapaisia ja nojaavat selvästi samoihin periaatteisiin, jotka ovat johdettavissa EU:n julkilausumista. Delhin poliisin arvoihin taas on kirjattu sellaisia asioita, joita on Suomessa on kirjattu poliisilakiin, siis normeja.

USA:ssa EU:n julistuksiin verrattava asiakirja on perustuslaki (U.S. Constitution), johon perustuvia julistuksia; *code of ethics* ja *code of conduct* on laadittu liittovaltion toimijoille ja virastoille. Näissä on mainittuna lukuisia arvoja mutta yhteisiä arvoja ovat sellaiset kuten rehellisyys, oikeus, kunnioitus, luotettavuus, vapaus, sitoutuminen, rohkeus, kuuliaisuus, uskollisuus, velvollisuus ja välittäminen. (Cavanagh 2004: 3–4.)

Integriteettiongelmat ja epäeettinen toiminta on kuitenkin juuri USA:ssa ollut poliisin ongelma ja on aiheuttanut myös merkittäviä uskottavuusongelmia sekä mellakoita. (Ortmeier & Meese 2010: 85–89.)

Poliisin arvojen lyhyessäkin kansainvälisessä vertailussa löytyy arvoperustalle eroja. Suomi vertautuu paitsi yleisesti niin myös EU:ssa määriteltyihin arvoihin. Arvoperustassa on yhtäläisyyttä myös pohjoismaiselta katsantokannalta naapurimaahamme Ruotsiin, jonka poliisin arvoista on myös pääteltävissä pyrkimystä oikeudenmukaisuuteen, tasapuolisuuteen ja ammattitaitoon. Lontoon poliisin arvoista voi nostaa esiin pyrkimyksen luottamuksen kasvattamiseen, tästä voi päätellä, ettei poliisiin luoteta samalla tavalla kuin Suomessa. Lontoon poliisin arvoista voi löytää myös viittauksen ammattitaitoon ja työhyvinvointiin. Intian poliisin arvoistakin löytyy oikeudenmukaisuus ja toisaalta pyrkimys integriteettiin on erikseen mainittu. USA:ssa on runsaasti erilaisia poliisiorganisaatioita eri hallintotasoilla liittovaltiosta paikalliseen pikkukaupunkiin tai piirikuntaan. Liittovaltion virastojen yhteisissä arvoissa on lueteltuna yleisiä julkisen hallinnon arvoja ja toisaalta tiedetään, että integriteetti on osittain ongelma myös USA:ssa. Kansainvälisesti katsottuna pohjoismaisen hyvinvointivaltion Suomen arvot on onnistuttu tiivistämään neljään tärkeäksi katsottuun arvoon. Suomessa luottamus poliisiin on korkea eikä integriteettiä ole tarpeen arvoissa erikseen korostaa kuten maissa, joissa luottamus poliisiin on Suomea heikompaa. (Kääriäinen 2008: 141–159.)

### 3.3. Poliisiorganisaation yhteiset arvot

Poliisille on määritelty yhteiset arvot 1.1.2008 ja arvojen määrittäminen voidaan nähdä muutoksena poliisin toimintakonseptissa. Arvojen määrittämisellä pyritään kirkastamaan poliisin toiminnan lähtökohtana huomioitavia lähtökohtia sekä periaatteita täsmällisten toimintaohjeiden ja sääntöjen sijasta. Siirtymävaiheessa kohti arvojohtamista ongelmana on irtautuminen vanhasta johtamisdoktriinista. Siirtymävaiheen aikana on sekä yksityiskohtaista ohjausta (kontrollivallasta kiinnipitäminen) että yleisten periaatteiden määrittelemistä (päättösvallan siirtyminen alaspäin). (Huotari & Puttonen 2012: 125.)

Poliisilla on ollut ja on oma kulttuurinsa, jolla on pitkät perinteet. Aikaisemmin, kymmeniä vuosia sitten, poliisin ammattiin opittiin työn myötä ja vanhemman ”mestarin” opissa ja koulutuksen merkitys profession luomisessa oli vähäisempi. Poliisin on Suomessa aina luotettu ja poliisimiesten moraalialia on pidetty korkeana, vaikkei erillisiä eettisiä arvoja ole laadittukaan aikaisemmin samalla tavalla kuin nyt on arvoprosessin myötä tehty 2000-luvulla. Poliisin omasta kulttuurista huolimatta on välttämätöntä, että

työn eettiset periaatteet pysyvät samansuuntaisina lainsäädännön periaatteiden ja tarkoituksen kanssa. (Ellonen ym. 2000: 128–129.)

Poliisin perusarvot poliisityössä tulee määrittää. Poliisityö on ohjattava kohti tiettyä, tavoiteltavaa tilaa tai tavoitetta. Nämä tavoiteltavat asiat edustavat arvoja. Poliisietiikan tulee voida arvioida ja asettaa tärkeimmät poliisin arvot, jotka sitten ohjaavat poliisimiesten tarkoituseriä ja moraalisia vaikuttimia. Arvojen asettaminen ei tarkoita, etteivät muut arvot ole tärkeitä; ne vain lisäävät selkeyttä eettiseen päätöksentekoon poliisityössä. (Pagon 2000: 7.)

Poliisin visiossa (2004–2014) on vuodelle 2014 mainittu tavoitteeksi: *”Suomi on Euroopan turvallisin maa, minkä takeena on ammattitaitoinen, palveluultis, luotettava, yhteistyöhakuinen ja tehokkaasti organisoitu poliisi.”* Strategialla tarkoitetaan toimintatapaa, jonka mukaan toimien päästään visiossa kuvattuun tavoitetilaan. Poliisitoimintaa koskevissa strategisissa linjauksissa on mainittu ensimmäisenä poliisitoimintaa ohjaavat arvot: *”Poliisihallinnon arvokeskustelu käydään kaikilla organisaation tasoilla strategiakaudella. Poliisitoimintaa valtakunnallisesti ohjaavat arvot liitetään osaksi strategiaa sen jälkeen, kun ne on arvokeskustelun tuloksena määritetty.”* (Poliisin ylijohto 2004: 4). Poliisin yhteiset arvot liittyvät kiinteästi poliisin visioon ja ne on huomioitu osana strategiaa jo vuonna 2004.

Sisäasiainministeriö on laatinut vuonna 2008 asiakirjan ”Poliisin yhteiset arvot” (D:no SM033:00/2007), jonka liitteenä on arvoja käsittelevä Powerpoint-dokumentti, jossa arvot määritellään seuraavasti:

*”Poliisin yhteiset arvot on koottu ohjaamaan jokapäiväisessä työssä tehtäviä valintoja. Arvojen pääviestien yhteisöllisyys syntyy siitä, että poliisihallinnossa ja siellä työskentelevillä ihmisillä on samanlainen viitekehys toimia ja toiminnassa yhteinen suunta. Arvojen pääviestit on laitettu käskymuotoon, jotta keskustelu saadaan liikkeelle ja keskustelua voidaan käydä riittävän lähellä yksilöiden jokapäiväistä toimintaa. Arvot ja niiden pääviestit ovat kaikille samat ja keskustelua niiden pohjalta tulee käydä huomioiden kunkin toimenkuva.”*

Poliisin arvojohtamisen perusteiksi on vuonna 2008 valittu neljä arvoa:

- oikeudenmukaisuus
- ammattitaito
- palveluperiaate
- henkilöstön hyvinvointi

Valitut arvot eivät ole juridisesti sitovia normeja vaan ne velvoittavat moraalisesti. Niillä poliisi kertoo myös organisaation ulkopuolelle toimintatavoistaan. Poliisin toiminnan normipohja keskeisine periaatteineen on puolestaan määritelty mm. poliisilaissa, poliisin hallintolaissa sekä virkamieslaissa. (Sisäministeriö 2008: 2.)

Poliisin valituille arvoille on poliisin intranetissä varattu oma sivustonsa mutta sitä ei ole päivitetty vuoden 2008 jälkeen. Sivuston kautta on ladattavissa ja tulostettavissa erilaista arvoihin ja arvokeskusteluun liittyvää materiaalia kuten mm. poliisin yhteiset arvot esittelevät ppt-diat sekä keskustelupohja arvokeskustelujen käymistä varten. Poliisin yhteiset arvot käsitellään vuosittaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa ja juuri niissä sivuston kautta saatavissa oleva materiaali olisi hyödynnettävissä. Luultavaa kuitenkin on, että vain harva esimies käy lukaisemassa yhteisistä arvoista ennen keskustelujen aloittamista. Tämä olisi kuitenkin otettava huomioon koulutettaessa esimiehiä tulos- ja kehityskeskustelujen käymiseen. Materiaali on kuitenkin tiivistetyssä ja helposti omaksettavassa muodossa.

Arvokeskustelujen tavoitteena olisi saada aikaan yksiköissä konkreettinen, arkipäiväiseen työhön liittyvä arvokeskustelun taso ja keskustella siitä, kuinka arvot ilmenevät jokapäiväisessä työssä. Tärkeintä olisi arvoista puhuminen ja niiden toteutumisesta työssä – siten, että jokainen osallistuisi keskusteluun.

Seuraavassa käsitellään tarkemmin poliisin yhteisiä arvoja jotka ovat oikeudenmukaisuus, ammattitaito, palveluperiaate ja henkilöstön hyvinvointi.

### 3.3.1. Oikeudenmukaisuus

Moraalifilosofisena käsitteenä oikeudenmukaisuus on perustavaa laatua oleva arvo yhteiskunnassa ja poliittisessa järjestelmässä. Oikeudenmukaisuus käsitteenä pitää sisällään myös useita määritteitä; se on mm. tasapuolisuuden, yleisen oikeuskäsityksen ja oikeudentunnon mukaisesti toimimista. John Rawls kutsuu oikeudenmukaisuutta ”reiluksi peliksi”, rationaalisesti ajattelevat ja teoriasta hyvin perillä olevat henkilöt valitsevat itselleen moraalin ottaen huomioon sen, että he joutuvat itse elämään valintojensa mukaan. (Airaksinen 1993: 212; Salminen & Ikola-Norrbacka 2009: 34.) Tärkeimpänä hyvän työyhteisön ominaisuutena pidetään usein juuri oikeudenmukaisuutta (Juujärvi ym. 2007: 103).

Oikeudenmukaisuus on keskeisimpiä tekijöitä työyhteisöissä ja nykyään tarpeellisempi kuin ehkä koskaan. Organisaatioissa tulisi luoda sisäisen oikeudenmukaisuuden kokemus, tämä on myös olennainen terveystekijä työssä: epäoikeudenmukaisiksi koetuissa organisaatioissa tutkimusten mukaan sairastetaan enemmän. (Ollila 2008: 283.)

Poliisityössä oikeudenmukaisuuteen kuuluu lisäksi eettisten ohjeiden ja normien noudattaminen poliisityössä ja myös sen ulkopuolella. Poliisietiikka kumpuaa siitä tehtävästä, jonka poliisi on saanut yhteiskunnalta. Se käsittelee niitä arvoja, joita poliisin tehtävänä on suojella. Poliisietiikka pyrkii tietoisesti ja kriittisesti analysoimaan niitä arvoja ja normeja jotka enemmän tai vähemmän tietoisesti ohjaavat poliisin toimenpiteitä. (Granér & Knutsson 2000: 18.)

Oikeudenmukainen poliisi on uskottavan ja kunnioitettavan poliisityön perusta. Oikeudenmukainen poliisi on luotettava ja lahjomaton, noudattaa lakeja, asetuksia, normeja ja eettisiä ohjeita niin virkatehtävissään kuin yksityiselämässäänkin ja on toimissaan tasapuolinen (”laki on kaikille sama”).

Virkatoimissaan yksittäisen poliisimiehen tulee muistaa aina toimivansa virkavastuulla ja tehtyjen päätösten tulee olla kriittisen tarkastelun kestäviä ja myöhemminkin

perusteltavissa olevia. Toiminnan tulisi myös olla johdonmukaista siten, että sen on säädösten ja annettujen toimintamallien mukaista. Kansalaisten tulee myös voida luottaa siihen, että hän saa maan eri osissa poliisilta mahdollisimman samankaltaisen palvelun. Poliisimiehen toiminnan tulee olla myös vapaa-ajalla kriittisen tarkastelun kestävä. Jos poliisimies rakennuttaa itselleen omakotitalon käyttäen sen rakentamisessa vaikkapa vain jossakin määrin pimeää työvoimaa ei voi olla eettisesti tarkastellen hyväksyttävää kun poliisi organisaationa samaan aikaan käy kamppailua harmaata taloutta vastaan. (SM033:00/2007.)

Joensuun yliopiston julkisoikeuden emeritusprofessori Teuvo Pohjolainen pohtii tätä samankaltaisen palvelun kysymystä Ylen nettiuutisissa 8.11.2012. Pohjolaisen mukaan laki ei määritä poliisien riittävää määrää, mutta valtio on velvollinen huolehtimaan kansalaisten turvallisuusperusoikeudesta. Tämä oikeus voi järkkyyä, kun valtio joutuu budjettileikkausten vuoksi karsimaan henkilökuntaa ja palveluita. Pohjolainen arvioi myös, että kansalaisten pitäisi punnita vastuut silloin, kun poliisin paikalle tulo kestää liian kauan ja seurauksena ovat huomattavasti suuremmat vahingot kuin jos partio olisi ollut paikalla ajoissa. Vastuunkantajina Pohjolainen näkee viime kädessä sisäministerin ja valtioneuvoston mutta myös poliisilaitoksen poliisipäällikkö saattaa olla osaltaan vastuussa. (Talvitie 2012.)

Pora III – päälinjaukset (2012: 47–53) hanketyöryhmän raportissa todetaan, että resursseilla mitattuina suuret laitokset ovat tehokkaampia ja konserniohjauksen näkökulmasta poliisilaitosten määrä on liian suuri. Raportin mukaan esityksen lähtökohtina ovat poliisin hallintolain 6 §:ssä mainitut alueiden erityispiirteet, joita ovat asukasmäärä, asukastiheys, laajuus, liikenneyhteydet sekä kieliolot ja aluejaotuksen vaikutus viranomaisen kielilain 6 §:ssä tarkoitettuun kielelliseen asemaan. Muina kriteereinä mainitaan mm. se, että harva-alueiden erityispiirteet huomioidaan.

Sisäasiainministeriön poliisiosaston osastopäällikkö Kauko Aaltomaa toteaa Sisäasiainministeriön tiedotteessa 20.11.2012, että poliisin palveluverkko tulee säilymään laajana ja koko maan kattavana. Tiedotteessa todetaan erikseen, että lähtökohtana tarkastellaan nykyisen laajuisen poliisitoiminnan hyvän tason



säilyttämistä. Harvaan asutuille alueille ei ole ainakaan heikennysmielessä tulossa huomattavia muutoksia.

Aaltomaa (2013: 26) toteaa edelleen, että riittävällä ohjauksella on varmistettava poliisitoiminnan yhdenmukainen laatu ja riittävät resurssit. Pora III hankkeessa on lähdetty siitä, että poliisin palvelutaso säilyy entisellään ja tätä tullaan seuraamaan asetetuilla mittareilla koko poliisiorganisaatiossa. Koko uudistukselle on yhteistä se, että suoritettavat leikkaukset eivät saa heikentää poliisin toimintaa siitä huolimatta, vaikka henkilöstön määrä laskeekin. Tämä asettaa erityisen haasteen poliisin johtamiselle.

Liiallisella keskittämällä ja poliisin hierarkkisella organisaatorakenteella on taipumusta kärjistä ja vaikeuttaa poliisin ja vähemmistöjen suhteita (Glomseth, Gottschalk & Hole 2011: 92).

Täydellinen samankaltainen poliisitoiminta ympäri Suomea on kuitenkin kenties mahdoton tavoite. Tasapuolinen tilanne on tavoiteltavissa oleva ihanne mutta se on vaikeasti saavutettavissa. Poliisin on pystyttävä laittamaan asioita myös tärkeysjärjestykseen. Kansalaisten kohtelussakaan kirjaimellisesti samanlainen kohtelu ei voi toteutua. Lasta ja keski-ikäistä ihmistä ei luonnollisestikaan kohdella samalla tavalla. Suomi on nykyisin monikulttuurisempi joka myös aiheuttaa omat haasteensa kansalaisten kohtelulle. Myös maaseutumaisten ja suurten kaupunkien poliisilaitosten toimintatavoissa on eroja, jotka ovat jopa luontevia. Tasapuolisuuden osoittaminen on kuitenkin poliisin uskottavuuden kannalta tärkeää. (Ellonen ym. 2000: 65–67.)

Oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen kuuluu myös henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu. Poliisilla on tasa-arvosuunnitelma, jonka mukaan tasa-arvon toteutumista voidaan edistää parhaiten vaikuttamalla sekä poliisihallinnon sisäisiin että kansalaisten asenteisiin ja asettamalla konkreettisia tavoitteita, joiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Vuoden 1999 ensimmäisen tasa-arvosuunnitelman tavoitteena oli mm. naisten lisääminen poliisihenkilöstössä. Kymmenen vuoden tähtämällä naisten osuutta peruskoulutuksessa on onnistuttu kasvattamaan. (Sainio, Eskola, Kauppinen, Kandolin & Kalkkinen 2007: 18–19.)

Työntekijöiden epäoikeudenmukainen kohtelu on poliisityössä merkittävä stressitekijä, epäoikeudenmukaisuuden kokemus aiheuttaa työntekijöissä enemmän stressiä kuin luottamuksen puute, epäpätevät esimiehet, tiedon puute tai työntekijöiden väliset suhteet. Poliisimiehet voivat koulutuksensa ja kokemuksensa avulla varautua väkivaltaisiin tilanteisiin työssään mutta he eivät odota joutuvansa epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi oman poliisilaitoksensa tai esimiestensä toimesta – oikeudenmukaisuuden toteutumiseen esimiesten tulisi kiinnittää erityistä huomiota. (Vuorensyrjä & Mälkiä 2011: 387–388.)

### 3.3.2. Ammattitaito

Poliisityö ja toimintaympäristö muuttuvat ja samalla myös poliisin toimintatavat ja työvälineet kehittyvät. Tämä vaatii jatkuvaa ammatillista kehittymistä. Kerran poliisin peruskoulutuksessa hankittu ammattitaito ei riitä koko virkauran ajaksi. Ammattitaito tarkoittaa poliisimiehen valmiutta jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen. (Sisäasiainministeriö 2008: 23–24.)

Ammattitaitoinen poliisimies on kiinnostunut ammatistaan ja halukas oppimaan uutta ja kehittämään osaamistaan. Aktiivisella hakeutumisellaan uusiin tehtäviin (=työssä oppiminen, työkierto) on mahdollista kehittää osaamistaan ja tähän poliisilaitoksissa myös yleensä kannustetaan. Oppiminen uusien tehtävien kautta on myös poliisilaitokselle edullinen menetelmä. Työntekijää ei tarvitse lähettää Poliisiammattikorkeakoululle koulutettavaksi kaikissa tapauksissa (Polamkissa kurssitettavista tulee kuluja poliisilaitoksille) vaan uuden oppiminen tapahtuu oman poliisilaitoksen sisällä ja työntekijän työpanos on koko ajan käytössä. Työkierto vaatii poliisimieheltä oma-aloitteisuutta ja omaa halua oppimiseen ja työkiertoon. Haastava tehtävä myös motivoi oppimaan uutta. (Lawler 2003: 122; SM033:00/2007.)

Oppimisesta ja tiedosta tulee tulevaisuuden organisaatioissa yhä tärkeämpää. Oppiminen tulee olemaan jatkuvaa ja laajemmalle ja yhä laajemmalle ulottuvaa. Menetelminä tullaan käyttämään mentorointia, luokkaopetusta ja etäopiskelua, joka

todennäköisesti on itseohjautuvaa tuettuna vahvalla organisaation tuella. (Glomseth ym. 2011: 89.)

Poliisimiehen tulee myös kantaa oma vastuunsa ja tehdä parhaansa. Kansalaisten parissa työskennellessään yksittäinen poliisimies antaa samalla kuvan koko organisaatiosta joten organisaatio voi odottaa, että poliisimies toimii ammattimaisesti ja ammattitaitoisesti. Kansalaiset ovat siksi harvoin tekemisissä poliisin kanssa, että he muodostavat kuvan koko organisaatiosta niiden harvojen kertojen aikana, jolloin he kohtaavat poliisimiehen tai -partion. Ammattitaitoon kuuluu myös työtehtävien työturvallinen suorittaminen, joka on 90-luvulta alkaen saanut aikaisempaa suuremman merkityksen poliisikoulutuksessa. Työturvalliseen toimintatapaan kouluttaminen ja entistä parempi välineistö on parantanut merkittävästi poliisimiesten työturvallisuutta.

Poliisiorganisaatio on ollut jatkuvan myllerryksen kourissa 90-luvulta asti ja vuodesta 2008 alkaen vauhti on vain kiihtynyt. Parhailtaan on jo menossa kolmas organisaatiomuutos vuoden 2008 jälkeen, ns. Pora III. Valtioneuvoston kehyspääätöksen mukaan poliisihallinnossa toteutetaan vuosina 2014–2015 koko poliisihallintoa koskeva hallintorakenteen muutos (Pora III). Muutoksella on tarkoitus vahvistaa poliisiyksiköiden toimintakykyä niiden määrää vähentämällä ja tehtäväkenttää uudelleen arvioimalla. (Pora III päälinjaukset 2012.)

Muutosvauhti asettaa myös vaatimuksensa poliisimiehen ammattitaidon kehittämiseksi, sillä työympäristö ja työmenetelmät muuttuvat jatkuvasti. Muutos on haaste poliisiorganisaatiolle, sillä suuret muutokset pitäisi viedä onnistuneeseen lopputulokseen. Muutosjohtamisen osaamisessa vaikuttaisi olevan haastetta ammattitaidon kehittämiseksi.

### 3.3.3. Palveluperiaate

Suomen perustuslain 22§:n mukaan (Suomen Perustuslaki 1999) ”Julkisen vallan on turvattava perusoikeuksien ja ihmisoikeuksien toteutumien”. Poliisi tarjoaa perusturvallisuutta kaikille kansalaisille. Perusturvallisuuden pitäisi olla samankaltainen

asuinpaikasta riippumatta. Oikeudenmukaisuus-arvoa käsittelevässä alaluvussa olen todennut, ettei tämä aina kuitenkaan toteudu ja poliisipalvelujen saanti saattaa palveluverkoston karsinnan myötä heiketä. Palveluperiaate-kysymys on esitettävä sekä organisaatiolle että yksittäiselle poliisimiehelle. Toimimme organisaationa ja yksilöinä siten, että perusturvallisuuspalvelut ovat saatavissa valtakunnassa asuinpaikasta riippumatta? Miten poliisiorganisaatio voi omalla toiminnallaan edistää tai vahvistaa poliisipalvelujen laatua ja saatavuutta?

Julkisessa hallinnossa palvelutilanteessa palveltavalla on kaksi roolia: asiakkuus ja kansalaisuus ja näitä rooleja määrittävät vielä erityiset roolit ja velvollisuudet. Laajasti tulkiten koko julkinen toiminta on palvelua ja palveluajattelulla vahvistetaan kansalaisten asemaa. Toiminnan ytimenä on kansalaisen kohtelu kunnioittavasti ja arvostavasti. (Salminen 2003: 41–42.) Poliisin arvona palveluperiaatteella on kytkentä poliisin perustehtävään eli perusturvallisuuden ja asiakaspalvelun tarjoamiseen kaikille kansalaisille (Kolehmainen 2011: 68).

Palveluperiaatteen toteutumisen osalta on poliisin henkilöstöbarometriaineistossa tapahtunut selvä muutos vuosina 2008–2010. Muulla kuin pääpoliisiasemalla toimivat ovat kokeneet palveluperiaatteen ja henkilöstön hyvinvoinnin arvojen arvojen toteutuneen omassa yksikössään aikaisempaa heikommin. Johtamisen näkökulmasta tämä muutos on huolestuttava – erityisesti hyvinvoinnin arvon kokemisen heikkeneminen. (Huotari 2011: 88)

Asiakastyytyväisyyden pitäisi olla organisaation tärkeimpiä mittareita. Miten tunnistamme asiakkaamme ja palvelemme heitä parhaiten? Tulos- ja kehityskeskusteluissa näistä asioista keskustellaan yksittäisen työntekijän tasolla. Yleisesti tärkeimpinä asiakkaina nähdään asianomistajat, joita organisaation tulisi pyrkiä palvelemaan mahdollisimman hyvin – myös tätä veronmaksaja voi organisaatiolta odottaa. Asiakastyytyväisyyteen kuuluu asiakaslähtöinen lähestymistapa, selvitetään, mikä ongelma poliisin avuntarvitsijalla on vaikka kotihälytystilanteessa ja pyritään löytämään siihen yksilölle sopiva ratkaisutapa. (SM033:00/2007.)

Hyvään palveluun kuuluu lisäksi neuvontavelvollisuus, jonka soisi toteutuvan paremmin kuin se tällä hetkellä toteutuu. Aikaisemmin poliisille oli helppo soittaa kun palvelupisteitä oli paljon, mutta nykyään saattaa aika ajoin olla mahdotonta saada poliisiasemalta vastausta. Yleisöpalvelupisteitä, joissa puhelimeen vastaa aina poliisimies, on liian vähän. Poliisiasemien aukioloajat ovat myös supistuneet merkittävästi ja virka-ajan ulkopuolella saattaa olla lähes mahdotonta päästä toimittamaan asiaansa poliisiasemalle. Jonkinlaista helpotusta saattaa tarjota Valtiokonttorin 2013 perustama Kansalaisneuvonta, jonne voi soittaa ei-kiireellisissä asioissa ja kysyä neuvoa myös poliisitointa koskevissa asioissa. (Kansalaisneuvonta 2014.)

### 3.3.4. Henkilöstön hyvinvointi

Henkilöstön hyvinvoinnin edistämisestä on muodostunut keskeinen tulostekijä organisaatioiden toimintakyvyn kannalta. Poliisiorganisaatiossakin eläkkeelle jäämisen säännökset ovat muuttuneet ja ihmisten oletetaan työskentelevän pidempään, samalla kuitenkin työssä jaksamista vaikeuttavat tekijät ovat koko ajan lisääntyneet. Tilanne on vähintäänkin haastava, organisaatiot ovat muuttuneet, työntekijöiden määrä vähentynyt ja tehokkuuden ja tuottavuuden oletetaan lisääntyvän. Näiden lisäksi monet työyhteisötekijät lisäävät sairastavuuden riskiä työpaikoilla. Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan keskeisesti työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen liittyviä tekijöitä eli henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä. Työhyvinvointi laskee, kun työn kuormitustekijät ylittävät työn voimavaratekijät. (Mönkkönen & Roos 2009: 225–227.)

Henkilöstön hyvinvointi arvona sisältää useita eri tekijöitä. Huomiota kiinnitetään johtamisen tärkeyteen asioiden ja ihmisten johtamisessa, hyvää työilmapiiriä rakentavaan käyttäytymiseen työssä ja työn mielekkyyttä ja tasapainoa työn ja muun elämän välillä. (Kolehmainen 2011: 68.)

Asioiden johtaminen vie julkishallinnossa yleensä liikaa aikaa suhteessa ihmisten johtamiseen ja näin on laita myös poliisihallinnossa. Kenttä- ja hälytystoiminnassa

toiminnan johtaminen on kenttäjohtajan velvollisuus. Tutkinnassa ja hallintopalveluissa tilanne on selkeästi toisenlainen. Asioiden johtamiseen kuuluu suurin osa esimiesten ajasta ja ihmisten johtamiseen jää liian vähän aikaa. Poliisin arvoissa henkilöstön hyvinvoinnissa korostetaan nimenomaan ihmisten johtamisen tärkeyttä sillä johtaminen on kriittinen menestystekijä. Hyvinvointi työpaikalla pitää sisällään lukuisia tekijöitä, joilla kaikilla on merkitystä. Tiivistäen voi kuitenkin sanoa siten, että työhyvinvointi vaatii muutakin kuin satunnaisesti toistuvia, ns. tyky- ja tyhy-tapahtumia. Työntekijä voi hyvin kun perustyö sujuu ja töihin tulee mielellään. Johtamisella on kuitenkin merkittävä vaikutus henkilöstön hyvinvointiin ja johtajan on otettava rooli myös henkilöstön hyvinvoinnista huolehtivana esimiehenä. Asiajohtamiselta on löydettävä aikaa ihmisten johtamiselle. Kehusmaa (2011) käsittelee kirjassaan monipuolisesti työhyvinvointia ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Kirjan esipuheessa hän toteaa, ettei hyvä työelämä synny ”kikkakakkosilla”, työntekijöille tarjottavat liikuntasetelit, tyky-päivät ja ilmapiiritutkimukset ovat yksittäisiä temppuja, joilla saatetaan joskus sattumalta edistää työhyvinvointia. Hyvän työelämän ja työhyvinvoinnin aikaansaamiseksi on ymmärrettävä sekä työhyvinvoinnin kokonaisuus että kaikki ne tekijät, joista organisaation työhyvinvointi syntyy.

Jokainen voi itse vaikuttaa työpaikkansa hyvinvointiin. Omalla käytöksellä on merkitystä koko työyhteisön hyvinvointiin. Positiivinen suhtautuminen ja yhdessä tekemisen meininki vahvistavat yhteisön hyvinvointia. Hyvinvointia lisäävä tekijä on riittävän monimuotoinen työnkuva, mielekäs työn sisältö luo työhyvinvointia. Tulos- ja kehityskeskusteluissa työnkuva keskustellaan aina ensimmäiseksi ja pohditaan samalla, onko siihen tullut muutoksia ja toivovatko keskustelijat siihen muutoksia? Esimies voi rohkaista alaistaan oppimaan uusia asioita työssäoppimalla ja hakeutumaan erikoistumista tarjoavaan koulutukseen tai esimieskoulutukseen. (SM033:00/2007.)

Työhyvinvointia ei voi asettaa vain esimiesten harteille, se ei vain yksinkertaisesti onnistu esimiestyönä. Työhyvinvointia ei voi käskää ja sitä ei voi ulkoistaa – se on myös jokaisen työntekijän vastuulla. Hyvän työntekijän tunnistaa siitä, että hän on hyvä työtoveri niin kollegoilleen kuin esimiehelleenkin ja osaa myös tukea tätä. Työntekijän (alais) taitoihin kuuluu myös se, että työntekijä ylläpitää työkykyään. Jokaisen tulisi

toimia siten, että voi hyvin, terveys on olosuhteisiin nähden kunnossa ja henkilö pystyy panostamaan ihmissuhteisiinsa siten, että arvot toteutuvat ja henkilö voi edistää omia unelmiaan. ( Aaltonen & Lindroos 2012: 37–38.)

Työn pitäisi mahdollistaa mielekäs vapaa-aika eikä työasioiden tulisi olla kokoaikaa mielessä. Erityisesti rikostutkintatyössä tulee sietää asioiden keskeneräisyyttä, tämän tosiasian tunnustaminen helpottaa työstä irrottautumista vapaa-ajalla. Yleisesti poliisihallinnossa on mahdollisuuksia tukea työstä irrottautumista mm. vuorotteluvapaaajärjestelmällä, erilaisilla perhevapailta sekä opintovapailta ja palkattomilla virkavapailta.

Sainion ym. (2007: 132) tutkimuksen mukaan valtaosa poliiseista on tyytyväisiä työhönsä, työtyytyväisyys ja stressin kokeminen ovat samalla tasolla kuin tutkimusajankohdan suomalaisten työllisten keskuudessa keskimäärin.

## 4. ARVOJEN JOHTAMINEN POLIISIORGANISAATIOSSA

### 4.1. Arvot koordinoivat ja johtavat poliisitoimintaa

Poliisihallinnossa esimiehen tulisi toimia siten, että arvoista ja niiden mukaan toimimisesta hyötyvät niin organisaatio, sen jäsenet ja asiakkaat. Arvojohtamisessa on kyse paitsi ihmisten johtamisesta ja heidän käyttäytymisensä muokkaamisesta myös siitä, että arvojohtamisella saavutetaan poliittiset tavoitteet. Julkiselle hallinnolle arvot ovat työkalu, joiden mukaan hallintoa harjoitetaan ja palveluja tuotetaan. Arvot eivät päädy käytännön toimiksi itseohjautuvasti sillä arvojohtajuus merkitseekin sitä, että organisaation tehtävä on ymmärretty, siitä kommunikoidaan, rajoja asetetaan, motivoidaan ja tehdään korjaustoimia tavoiteltavan tehtävän saavuttamiseksi. Arvojen mukaan toimiminen ja arvojohtaminen ovat ensisijaisesti opittua. Esimiehet ovat tässä oppimisprosessissa avainasemassa. Arvojen johtamisen tulee olla määrätietoista, jotta eettiset periaatteet ja arvotyöskentely johtavat arvojen käyttöönottoon. Määrätietoisella arvojen johtamisella luodaan kuitenkin sellainen ilmapiiri, jossa arvoja korostetaan ja niistä koetaan olevan hyötyä esimerkiksi ratkaisujen ja valintojen perusteluina. Julkisen hallinnon arvojohtamiseen liittyvät myös sellaiset tekijät kuten verkostoitunut hallinnointi, sidosryhmien osallistuva kontrollointi ja lisäksi toimijoiden halukkuus verkostoitumiseen ja jaettuun oppimiseen tai kehittymiseen. Julkisen hallinnon arvojohtaminen tuo esille luontaisen pyrkimyksen yhteisöllisyyteen ja yhdessä jaettuihin tavoitteisiin. (Viinamäki 2008: 105–111; Rusko 2009: 306.)

Arvojohtaminen voi tuoda poliisiorganisaatioon uuden, ennen käyttämättömän mahdollisuuden. Hallinnon ylin johto ei välttämättä ole itse tekemisissä toiminnan ohjauksen kanssa mutta sen rooli on tehdä systeemipäätöksiä, jotka varmistavat valitun mallin mukaisen käyttäytymisen ja toiminnan. Yksi mahdollisuus on päättää arvojohtamisen toteuttamisesta, jonka avulla organisaation jäsenille tuodaan esille, miten heidän halutaan toimivan. Samalla vältytään siltä, että esimiehet harrastavat ylenmääräistä toiminnan kontrollointia ja mikrojohtamista. (Kauppinen 2002: 55–56.)



Valittujen arvojen tulisi vaikuttaa poliisityön taustalla päivittäisessä toiminnassa. Voidaan ajatella niin, että arvot ohjaavat yksittäisen poliisimiehen toimintaa myös niissä tilanteissa, joissa hän toimii vailla kontrollia ja johtamista ja tekee itsenäisesti omaa työtään koskevia päätöksiä kansalaisia ja yhteiskuntaa palvellessaan. Ihannetilanteessa arvot ja niiden tarkoitus olisi omaksuttu koko poliisiorganisaation henkilöstössä. Tällöin, työtään koskevia ratkaisuja tehdessään, yksittäinen organisaation jäsen pystyisi tekemään työssään valintoja, jotka pohjautuisivat valittuihin arvoihin. Arvojen merkitys ulottuisi virkahierarkian alimmasta portaasta ylimpään päätöksentekijään ja valittujen arvojen mukainen toiminta näkyisi ulospäin kansalaisia koskevissa päätöksissä ja toimissa ja toisaalta organisaation johdon johtamistoimet olisivat myös valittujen arvojen mukaisia. (kts, esim. Keeney 2009: 29–36.)

Koko julkisen johtamisen kentässä julkisen johtamisen arvopohja ei ole kovinkaan yhteneväinen. Arvoja on lukuisia, on julkisen hallinnon yleisiä arvoja, kansainvälisten organisaatioiden (EU, OECD jne.) määrittelemiä julkisen hallinnon arvoja ja organisaatioiden omia, valittuja arvoja. Tärkeää olisi muodostaa yhteys arvojen ja keinojen välille, valinta arvojen suhteen määrittää käytettävissä olevat keinot. Arvojen kouluttamisen myötä (koko poliisiorganisaatiossa) yhteys arvojen, keinojen ja lopputuloksen suhteen vaikuttaisi koko poliisitoiminnassa ja pidemmällä aikavälillä se näkyisi myös kansalaisten saamassa palvelussa ja toisaalta myös poliisiorganisaation johdon päätöksissä. (Viinamäki 2008: 78–79.)

Poliisiorganisaatio on saanut olemassa olemisen oikeutuksensa yhteiskunnalta, joka tukee poliisin toimintaa vain, mikäli se toimii vallitsevan arvoympäristön mukaisesti. Poliisiorganisaatio voi vain omalla toiminnallaan vaikuttaa siihen, kuinka hyvin sen jäsenet tiedostavat ne arvot, joiden toteuttamisesta se vastaa. Arvojen tulisi näkyä organisaation työkulttuurissa, toiminnassa ja palveluissa. Toisia arvoja saatetaan pitää toisia tärkeämpinä ja toisia taas vähemmän merkityksellisinä. (Ellonen ym. 2000: 123–125.) Jotta arvot voisivat vaikuttaa poliisitoiminnan taustalla ohjaavasti, ne on sisäistettävä ja otettava omiksi. Vain tällä tavoin arvojen mukainen toiminta voi olla johdonmukaista, luontevaa ja sisäisesti motivoitunutta. Arvojen sisäistys ja koulutus tulisikin alkaa jo poliisin peruskoulutuksessa. (Kolehmainen 2011: 73.)

#### 4.2. Arvojohtaminen poliisitoiminnan päivittäisjohtamisessa

Poliisihallinto on perinteisesti ollut hierarkkinen organisaatio, jossa esimiehillä on ollut korostunut asema. Aikaisemmin esimiehelle riitti käskeminen ja alaisen odotettiin ilman muuta menettelevän käskyn mukaisesti. Nykypäivän uuden julkisjohtamisen korostaman managerialismin myötä johtaminen on muuttunut myös poliisihallinnossa ja johtajuutta korostetaan nimenomaan henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja pyrkimys on valmentavaan, demokraattiseen johtamisotteeseen. Tosiasia kuitenkin lienee, että asioiden johtaminen vie monelta (muulta kuin ehkä kenttätoiminnan johtajalta) suurimman osan työajasta.

Esimiehellä on organisaatiokulttuurin rakentajana keskeinen rooli. Asemansa velvoittamana poliisipäällikkö on arvovaikuttaja. Hänen persoonansa ja tapansa vaikuttavat paitsi johtamansa organisaation ilmapiiriin ja ympäristöön se heijastuu myös poliisin uskottavuuteen. Päivittäisjohtaminen vaatii esimiehellä hyvää tilannetajua. Toisissa tilanteissa vaaditaan nopeaa, itsenäistä päätöksentekoa ja toisissa tilanteissa ratkaisuihin on syytä hakea neuvoja itsensä ulkopuolelta. Jotta työyhteisön eettiset arvot vahvistuisivat, asioiden valmistelu olisi tehtävä vapaassa ja avoimessa ilmapiirissä. Ratkaisujen perusteiden tulisi olla yksiselitteisiä ja kriittisen tarkastelun kestäviä. Arvojohtaminen edellyttää mm. sitä, että poliisimiehen käyttäytymisen eettiset periaatteet on selkeästi kuvattu, kyseiset odotukset on koulutettu, kaikki opittu toiminta heijastaa poliisin virallisia arvoja, eettisesti merkittävät työtilanteet on tunnistettu, haluttua käyttäytymistä on vahvistettu ja vuosittaisissa tulos- ja kehityskeskusteluissa arvioidaan myös toiminnan eettinen puoli. (Ellonen ym. 2000: 132–133.)

Esimiehiin ja heidän tarkoituseriinsä kohdistuu poliisiorganisaatioissa myös epäilyksiä ja luottamuksen puutetta. Esimiehillä on kuitenkin jokaisella tasolla vaikutusta eettiseen toimintaan ja arvoihin. Esimies asettaa rajat sille, millainen toiminta on hyväksyttävää ja millainen moitittavaa. Asioita eettiseltä kannalta harkitseva esimies pohtii panoksia ja resursointia ja edistää omalla toiminnallaan eettistä tietoisuutta. Esimies, joka on kiinnostunut vain mitattavista tuloksista ja salaa mahdollisen epätietoisuuden, toimii puolestaan eettisten arvojen vastaisesti. (Granér & Knutsson 2000: 108.)

Arvohierarkiassa esimiehen tulisi sijoittaa työhyvinvointi ja oikeudenmukaisuus korkealle. Jaksamisen kulmakiviä ovat työn merkityksellisyys ja hallittavuus ja näitä tukevat selkeät arvot. Jos työ koetaan turhaksi tai tarpeettomaksi, tulee esimiehen osoittaa arjen onnistumiset. Oikeudenmukainen työnjako ja työn sujumisen seuranta mahdollistavat työn tekijöiden jatkuvan ammatillisen kehittymisen ja järkevän työmäärän jokaiselle. Esimiehen tehtävä on myös tarkkailla, ettei kukaan uuvu työtaakkansa alla. Päivittäisessä johtamistyössään esimiehen, yhteistyössä alaistensa kanssa, tulee saada aikaan oikeudenmukainen ja hyvinvoiva työilmapiiri. (Sisäasiainministeriö 2008: 30–31.)

Arvojohtamisen huomioonottaminen päivittäisjohtamisessa asettaa esimiehelle uusia vaatimuksia: sen lisäksi, että hänen odotetaan selviävän päivittäisestä johtamistyöstään ja tavoitteiden täyttämisestä hänelle asetetun tehtävän mukaisesti, hänen olisi ohjattava alaistensa käyttäytymistä tavoiteltavien, yhteisten arvojen mukaiseksi. Samalla hänen on omassa toiminnassaan oltava arvojohtamisen esimerkki: toiminnassaan hänen on osoitettava, että hän arvostaa ammatillista kehittymistä, huolehtii työhyvinvoinnista, on tasapuolinen ja oikeudenmukainen ja on omaksunut palveluperiaatteen niin kansalaisten kuin omien alaistensa suuntaankin.

#### 4.3. Arvot tulos- ja kehityskeskustelujen välineenä esimiehellä

Kehityskeskustelu on esimiehen ja hänen vastuualueellaan olevan alaisen välinen keskustelu jota on valtionhallinnossa toteutettu jo pidemmän aikaa ja se on jo saanut vakiintuneen roolin. Kehityskeskustelu on erityinen, esimiehen ja alaisen välinen tapaaminen jossa keskustellaan alaisen (työntekijän) suorituksesta ja kehityksestä (Lehtinen & Pälli 2011: 292). Keskustelulla on tietty päämäärä, se on systemaattinen ja se toteutetaan säännöllisesti – poliisissa kerran vuodessa, yleensä alkuvuodesta. Kehityskeskustelun tehtävänä on edistää organisaation ja yksilön tavoitteiden, toiminnan ja kehittämissuunnitelmien yhteensovittamista. (Lähdesmäki 2006: 38, lainaus teoksista Ukkonen 1989: 26–32, 46; Juuti & Vuorela 2002: 106–113.)

Tulos- ja kehityskeskustelu poliisissa muodostuu kahdesta eri osiosta; tuloskeskustelusta ja kehityskeskustelusta, jotka kuitenkin käsitellään yhden keskustelun aikana. Tuloskeskustelu osiossa käydään läpi tulostavoitteita ja niiden toteutumista sekä työntekijän suoriutumista, tällä on vaikutusta myös palkkaukseen. Tuloskeskustelulla on keskeinen asema tulostavoitteiden välittämisessä henkilöstölle, niiden osittamisessa ja jakamisessa henkilöstön suoritettavaksi, tämän lisäksi tuloskeskustelussa myös seurataan annettujen tulostavoitteiden toteutumista. (Mustonen & Vuorensyrjä 2011: 101.)

Kehityskeskusteluosiossa arvioidaan mahdollisia kehittymistarpeita tulevalle vuodelle. Henkilökohtainen kehityssuunnitelma tukee henkilökohtaisten tulostavoitteiden saavuttamista tulevalle vuodelle (Emt. 98). Keskustelut voitaisiin pitää myös kahtena erillisenä keskusteluna, jolloin ne voitaisiin käydä eri aikoina ja erottaa tulos ja kehittyminen. Tulos- ja kehityskeskusteluun käytetään lomaketta, jonka kohdassa ”E. Työhyvinvointi” käsitellään poliisin yhteiset arvot. Esimies ja työntekijä keskustelevat yhdessä poliisin arvoista, lomakkeelle on myös kirjattu valmiiksi kysymyksiä, joita voi käyttää apuna arvoista keskusteltaessa. Arvokeskustelun pääsisältö kirjataan lomakkeelle. (Tulos- ja kehityskeskustelulomake H40.) Tämä keskustelu käydään siis vuosittain. Esimiehellä on siis mahdollisuus vaikuttaa arvojen välittymiseen organisaatiossa käyttämällä aikaa arvoista keskusteluun ja siten vahvistaa yhteistä arvopohjaa ja omilla kysymyksillään ja kannanotoillaan toimia arvojohtajana. Avaamalla arvojen merkitystä keskustelun aikana esimies voi välittää arvojen sisällön ja merkityksen siten, että arvojen merkitys kirkastuu työntekijälle ja toimii toiminnan ja päätöksenteon ohjenuorana keskustelun jälkeen.

Keskustelun käyminen hyödyttää paitsi esimiestä ja työntekijää myös koko organisaatiota. Merkittävin hyöty organisaation näkökulmasta on siinä, että keskustelujen käyminen auttaa jokaista organisaation työntekijää paremmin ymmärtämään omaa työtään koko kokonaisuuden kontekstissa. Työntekijän osalta hyvä kehityskeskustelu ja palaute selkiyttävät työn sisältöä ja sen merkitystä kokonaisuudessa. Esimies saa puolestaan tietoa työntekijän kehittämistarpeista ja

osaamisesta jolloin hän pystyy paremmin toimimaan työntekijöidensä ohjaajana. (Lähdesmäki 2006: 43–44, lainaus teoksesta Ukkonen 1989: 45–46.)

Tulos- ja kehityskeskustelu on periaatteessa erinomainen johtamismenetelmä, mikäli sitä osataan ja uskalletaan käyttää sellaisena. Keskusteluissa voidaan välittää tavoitteita ja toisaalta antaa palautetta ja myös palkita hyviä suorittajia. Keskustelutilanne punnitsee myös esimiehen kyvyn arvioida ja toimia objektiivisesti. (Emt. 81–85.)

Tulos- ja kehityskeskusteluista poliisiorganisaatiossa on laadittu useampia pro gradu-tutkielmia, joissa on tutkittu mm. tulos- ja kehityskeskustelujen hyödyllisyyden kokemusta ja toteuttamistapaa. Poliisiammattikorkeakoulussa Matti Vuorensyrjä on tutkinut tulos- ja kehityskeskustelua on henkilöstöjohtamisen välineenä. (Vuorensyrjä 2009).

Tutkimusten perusteella vaikuttaa siltä, että negatiivista suhtautumista tulos- ja kehityskeskusteluihin on organisaatiossa eikä niitä ole osattu tai pystytty hyödyntämään johtamismenetelmänä tai poliisin yhteisten arvojen välittäjänä. Vaikuttaa siltä, että kehityskeskusteluissa on kehitettävää poliisin yhteisten arvojen jalkauttamisessa koko organisaatioon. (esim. Talka 2008; Kangas 2011)

### *Yhteenveto*

Arvojohtamismallin käyttöönotto voi tuoda poliisihallintoon uuden työkalun, jolla organisaatiota ja siinä työskenteleviä voidaan ohjata ja johtaa ilman yksityiskohtaista johtamista – arvojohtamisella poliisihallinnossa työskenteleville voidaan viestiä, miten heidän halutaan toimivan. Mikäli poliisin arvot ja arvojohtaminen on omaksuttu, on toiminta yhdenmukaisempaa ja eettisempää paitsi ulospäin näkyvänä poliisin antamana palveluna niin myös organisaation sisällä sitä johdettaessa ja ratkaisuja tehtäessä.

Esimiehellä on mahdollisuus toimia todellisena arvojohtajana ja välittää keskustelujen kautta poliisiorganisaation arvot ja niiden sisältö työntekijälle. Esimiesten toiminta arvojohtajina tulee olla määrätietoista. Tulos- ja kehityskeskustelu on valtaosalle

poliisiorganisaatiossa työskentelevälle ainoa tilaisuus vuoden aikana, jolloin yhteisistä arvoista puhutaan. Esimies, joka ei ole sisäistänyt yhteisiä arvoja tai ei ole niiden merkityksestä kiinnostunut, voi sivuuttaa arvokeskustelun sivuhuomautuksella ja korkeintaan muutamalla lauseella. Toiminnan arvoista sekä eettisistä arvoista ja toiminnasta kiinnostunut esimies voi puolestaan toimia arvojohtajana ja herättää keskustelua, avata arvojen merkitystä ja sitä kautta vahvistaa arvojen mukaista toimintaa.

## 5. ARVOJEN JA ARVOJOHTAMISEN KOKEMINEN POLIISISSA

### 5.1. Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona on käytetty poliisin henkilöstöbarometriaineistoa (HB-aineisto) vuosilta 2010 ja 2012 sekä tutkimushaastatteluja, jotka suoritettiin puolistruktoroituina teemahaastatteluina. Kaikkiaan tutkimusta varten haastateltiin 15 poliisimiestä eri virkahierarkiatasoilta tammi- maaliskuussa 2014. Kvantitatiivista HB-aineistoa käytettiin tutkimuksen perustana tutkimushaastattelukysymysten laatimisessa kvalitatiivista haastatteluja varten. (Hirsjärvi ym. 2013: 137.) Haastattelujen tarkoituksena oli löytää selityksiä HB-aineiston löydöksille, samalla haastattelujen kautta saatiin haastateltavien näkökulma, tilanne ja ”ääni” näkyville tutkimukseen. Määrällisesti aineiston 15 suoritettua haastattelua oli riittävä, sillä haastatteluista alkoi kertautua samoja asioita eli saturaatio oli saavutettu. (Hirsjärvi ym. 2013: 164, 182; Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Yläne & Paavilainen 2013: 117.)

Tutkimusta varten saatiin käyttöön Poliisiammattikorkeakoulusta tutkimuslupa hakemalla henkilöstöbarometriaineistoa vuosien 2010 (HB2010) ja 2012 (HB2012) henkilöstöbarometreistä. Kysymyksenasettelu on ollut em. vuosina erilainen, vuoden 2010 kyselyssä poliisin valittuihin arvoihin kohdistuvia kysymyksiä on ollut useita kun taas vuoden 2012 kyselyssä on valittuihin arvoihin liittynyt ainoastaan kysymys lähimmän esimiehen poliisin yhteisten arvojen mukaisesta toiminnasta.

Tutkimuslupa haettiin siten, että vuoden 2010 aineistosta pyydettiin koko arvokysymysaineisto ja vuoden 2012 aineistosta em. mainitun kysymyksen vastausaineisto. Saatu aineisto ristiintaulukoitiin siten, että johtosarakkeissa on mainittu virkahierarkiataaso, ts. muuttujana ovat miehistö, alipäällystö, päällystö ja sarakkeissa vastaajien määrä sekä prosentteina että vastaajien lukumääränä (n=).

HB-aineistoista poimittiin ainoastaan miehistön, alipäällystön ja päällystön vastausaineisto jotta kvantitatiivisesta aineistosta saatiin vertailukelpoinen kvalitatiivisen haastatteluaineiston kanssa. HB-aineiston väittämät oli esitetty Likertin asteikolla nousevalla skaalalla. Asteikollisen muuttujat ovat hieman erilaiset vuosien 2010 ja 2012 tutkimuksissa: vuoden 2010 tutkimuksessa vaihteluväli on viisiportainen välillä ”erittäin huonosti tai ei lainkaan” – ”erittäin hyvin” ja vuoden 2012 aineistossa kuusiportainen välillä ”erittäin epäonnistunut” – ”erittäin onnistunut”. (Hirsjärvi ym. 2013: 200.) Aineistot käsitellään kuitenkin erikseen joten erilaisella vaihteluvälillä ei ole merkitystä tutkimuksen tarkoituksen kannalta.

Haastattelulomake on laadittu puolistrukturoidun eli teemahaastattelun mallin mukaisesti ja haastatteluissa edettiin avauskysymysten kautta kolmeen teemaan, joissa jokaisessa oli tarkentavia kysymyksiä – haastatteluja ei kuitenkaan viety liian tiukasti eteenpäin vaan jokaisella haastateltavalla oli mahdollisuus pohtia teemoja ja kysymyksiä haluamallaan tavalla. Haastattelukysymykset muotoiltiin siten, että niillä saataisiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja HB-aineistosta ilmeneviin eroihin eri virkahierakiatasojen arvokokemusten välillä. Haastatteluissa pyrittiin löytämään haastateltavien omia käsityksiä ja tietämystä poliisin yhteisistä, valituista arvoista sekä arvojohtamisesta. Yhtenä kysymyksenä oli myös kysymys siitä, millaisena haastateltavat kokevat poliisin ammattietiikan. Keskeisimpänä haastatteluissa oli kuitenkin haastateltavien oma arvokokemus. Haastattelujen ensimmäinen teema käsitteli poliisihallinnon yhteisiä organisaatioarvoja oikeudenmukaisuutta, ammattitaitoa, palveluperiaatetta ja henkilöstön hyvinvointia.



Jokaisesta arvosta oli tarkentavia kysymyksiä, joilla haastateltavien käsityksiä ja kokemuksia pyrittiin selvittämään. Toinen teema käsitteli yhteisten arvojen työyhteisön päivittäistä toimintaa ohjaavaa merkitystä sekä niiden mahdollista näkyvyyttä johtamisessa. Haastateltavien näkemystä haettiin erityisesti siihen, toimitaanko poliisin yhteisten arvojen mukaisesti sekä millainen johtaminen on heidän mielestään poliisin yhteisten arvojen mukaista. Kolmas teema käsitteli poliisin organisaatioarvoja päivittäisjohtamisessa. Haastateltavilta pyrittiin selvittämään, toimitaanko poliisin johtamisessa lähiesimiestasolla yhteisten arvojen mukaisesti sekä kokevatko haastateltavat oman esimiehensä olevan yhteisten arvojen mukainen johtaja.

Haastateltavia oli viisi henkilöä kaikista kolmesta tutkittavasta virkahierarkiastasosta: miehistöstä, alipäällystöstä ja päällystöstä. Kaikki haastateltaviksi pyydetty suostuivat haastateltaviksi ja haastattelut onnistuttiin viemään läpi kohtuullisessa aikataulussa tammi- maaliskuun 2014 aikana, nopeimmillaan yhden haastattelun suorittaminen vei alle tunnin ja enimmillään useita tunteja. Viisi päällystön haastateltavaa toimivat yksikön johtajina tai tutkinnajohtajina, alipäällystön haastateltavat joko ryhmänjohtajina, vararyhmänjohtajina tai tutkijoina ja vanhemmat konstaapelit kenttä- ja hälytyspartiossa, kenttävalvonnassa tai tutkijoina.

### *Tutkimusetiikka*

Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi haastateltavien nimet ovat ainoastaan tutkimuksen tekijän tiedossa, tällä haluttiin varmistaa se, että haastatteluissa saadaan mahdollisimman rehellisiä vastauksia, kuten mm. vastaukset kysymyksiin oman esimiehen toiminnasta arvojohtajana. Haastateltavat poliisimiehet ovat useista eri poliisilaitoksista ympäri Suomea, joten yksittäisen poliisimiehen tunnistaminen haastatteluaineistosta on jokseenkin mahdotonta. Henkilöstöbarometriaineistossa aineisto on suuri, kokonaisvastaajamäärän ollessa n. 5500 henkilöä ja tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu pienimmät virkahierarkiaryhmät tutkittavan tason ollessa miehistö, alipäällystö ja päällystö.

Vastaajien määrä jokaisessa ryhmässä on niin suuri että yksittäinen vastaus ei erotu, vastaajien nimet eivät myöskään ole tutkijan tiedossa sillä tutkimusluvalla on pyydetty ainoastaan em. virkahierarkitasojen vastausaineistot.. HB-aineistoa hallinnoi Poliisiammattikorkeakoulu joka antaa HB-aineistoa tutkittavaksi vain tutkimusluvalla, tutkimuksen suorittamisen ja sen taulukoinnin jälkeen saatu HB-aineisto on hävitetty tutkimusluvan edellyttämällä tavalla.

Valmiiden aineistojen käyttämiseen tutkimuksessa, tässä tapauksessa HB-aineiston käyttämiseen, on suhtauduttava aineistoa valittaessa ja tutkittaessa kriittisesti. Tähän tutkimukseen valmis HB-aineisto valikoitui sillä valmis, koko poliisihallinnon kattava arvokysymysaineisto oli saatavilla ja tutkimusluvalla käytettävissä. Aineisto oli valmiiksi numeerissa muodossa, helposti muokattavissa ja määrältään riittävän suuri, jotta luotettavia päätelmiä voitiin tehdä. Tämän tutkimuksen suorittamiseen valmiin HB-aineiston käyttäminen oli tarkoituksenmukainen ja ekonomisen ratkaisu. (Hirsjärvi ym. 2013: 186–189.)

## 5.2. Henkilöstöbarometriaineisto

Henkilöstöbarometriaineisto käsitellään tässä alaluvussa ensin kokonaisuudessaan tutkimukseen valitun HB-aineiston osalta. Taulukot on otsikoitu lyhyemmällä otsikolla ja kunkin taulukon alapuolella on mainittu väittämä, jota tutkimukseen osallistuneet ovat arvioineet Likertin asteikolla taulukossa esitetyin tavoin. Taulukoiden väittämät on siis kirjattu sellaisina, kuten ne on esitetty sekä vuoden 2010- että 2012-kyselyissä. Taulukoissa on ensin esitetty vuoden 2010 HB-aineisto ja viimeisenä taulukkona on vuoden 2012 arvokysymys taulukoituna.

## Ammattietiikka

Taulukko 1. Ammatillisen etiikan kokemus.

	<b>Total n=</b>	<b>erittäin huonosti tai ei lain- kaan</b>	<b>melko huonosti</b>	<b>ei hyvin, ei hu- nosti</b>	<b>melko hyvin</b>	<b>erittäin hyvin</b>
<b>Virka- asema</b>						
<b>miehistö</b>	3376	1 % (n=28)	1 % (39)	5 % (174)	25 % (847)	68 % (2288)
<b>alipäällystö</b>	1554	1 % (9)	1 % (10)	3 % (53)	25 % (400)	70 % (1082)
<b>päällystö</b>	548	1 % (2)	2 % (9)	3 % (17)	24 % (132)	70 % (388)
<b>Total</b>	5478	1 % (39)	1 % (58)	4 % (244)	25 % (1379)	69 % (3758)

HB2010: Ammatillinen etiikkamme on horjumaton myös tilanteissa, joissa toimintaamme pyritään vaikuttamaan esim. lahjoilla tai alennuksilla.

Ammatillisen etiikan kokevat kaikki hierarkiatasot hyvin korkeana ja tämä käy taulukosta hyvin ilmi; suomalaisella poliisilla on hyvin korkea käsitys oman professionsa ammattietiikasta: kaikista vastaajista melko hyvin tai erittäin hyvin kokevia on 93 % (5137) ja ainoastaan 2 % (n=95) kokee ammattietiikan toteutuvan erittäin huonosti tai melko huonosti eikä eri virkahierarkiatasojen välillä ole merkittäviä eroja.

### *Oikeudenmukaisuus*

Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat työelämässä tärkeimpiä tekijöitä työntekijöiden kohtelemisessa, voimakas epäoikeudenmukaisuuden kokemus vaikuttaa negatiivisesti työntekijöihin ja työyhteisöön. Vuoden 2010 tutkimuksessa väittämä on oikeudenmukaisuuden osalta käsitellyt tasapuolisuuden kokemusta.

Taulukko 2. Tasapuolinen kohtelu.

	<b>Total n=</b>	<b>erittäin huonosti tai ei lain- kaan</b>	<b>melko huonosti</b>	<b>ei hyvin, ei huonosti</b>	<b>melko hyvin</b>	<b>erittäin hyvin</b>
<b>Virka- asema</b>						
<b>miehistö</b>	3379	3 % (n=108)	9 % (314)	19 % (633)	46 % (1544)	23 % (780)
<b>alipäällystö</b>	1552	2 % (30)	7 % (107)	16 % (246)	48 % (751)	27 % (418)
<b>päällystö</b>	549	2 % (12)	6 % (35)	13 % (69)	42 % (231)	37 % (202)
<b>Total</b>	5480	3 % (150)	8 % (456)	17 % (948)	46 % (2526)	26 % (1400)

HB2010: Kohtelemme kaikkia työyhteisömme jäseniä aina tasapuolisesti; emme suosi emmekä syrji ketään.

Tasapuolisuuden kokemisessa työyhteisön sisällä on jonkin verran eroja eri virkahierarkiatarjojen välillä, päällystö kokee tasapuolisuuden toteutuvan jonkin verran paremmin kuin miehistö, alipäällystön kokemuksen sijoittuessa näiden väliin.

Tasapuolisuuden melko hyvin tai erittäin hyvin kokevia on miehistössä vähiten, 69 % (2324) vastaajista kun taas alipäällystön osalta positiivinen kokemus on 75 % (1169) ja päällystön osalta 79 % (433). Päällystön positiivinen (melko hyvin – erittäin hyvin) tasapuolisuuden kokemus on siis 10 prosenttiyksikköä suurempi kuin miehistön.

Vastaajista miehistöstä tasapuolisuuden työyhteisössä koki toteutuvan erittäin huonosti tai ei lainkaan tai melko huonosti 12 % (n=422), alipäällystöstä 9 % (137) ja päällystöstä 9 % (47). Epäoikeudenmukaisuuden kokemus on ollut siis hieman voimakkaampaa miehistön vastaajien osalta, alipäällystön ja päällystön kokemus on n. kolme prosenttiyksikköä alhaisempi.

## Ammattitaito

Taulukko 3. Ammattitaidon kehittäminen.

	<b>Total n=</b>	<b>erittäin huonosti tai ei lainkaan</b>	<b>melko huonosti</b>	<b>ei hyvin, ei huonosti</b>	<b>melko hyvin</b>	<b>erittäin hyvin</b>
<b>Virka- asema</b>						
<b>miehistö</b>	3372	3 % (n=88)	14 % (469)	32 % (1075)	45 % (1531)	6 % (209)
<b>alipäällystö</b>	1549	1 % (14)	8 % (131)	29 % (449)	52 % (804)	10 % (151)
<b>päällystö</b>	547	1 % (4)	4 % (20)	20 % (107)	59 % (320)	18 % (96)
<b>Total</b>	5458	2 % (106)	11 % (620)	30 % (1631)	49 % (2655)	8 % (456)

HB2010: Kehitämme jatkuvasti omaa osaamistamme ja ammattitaitoamme.

Ammattitaidon kehittämisen osalta virkahierarkiatasojen välillä on nähtävissä selkeitä eroja erityisesti vertailtaessa miehistön ja päällystön kokemusta oman ammattitaidon kehittämisen osalta.

Omaa ammattitaitoaan ilmoittaa jatkuvasti joko melko hyvin tai erittäin hyvin kehittävän miehistöstä 52 % (n=1740), alipäällystöstä 62 % (955) ja päällystöstä 76 % (416). Miehistön ja alipäällystön ero on 10 prosenttiyksikköä ja vastaavasti miehistön ja päällystön ero 24 prosenttiyksikköä, jota voidaan pitää melko merkittävänä erona.

### Palveluperiaate

Palveluperiaatetta on käsitelty kahdella taulukolla.

Taulukko 4. Asiakkaiden yhdenvertainen kohtelu.

	<b>Total n=</b>	<b>erittäin huonosti tai ei lainkaan</b>	<b>melko huonosti</b>	<b>ei hyvin, ei huonosti</b>	<b>melko hyvin</b>	<b>erittäin hyvin</b>
<b>Virka- asema</b>						
<b>miehistö</b>	3380	1 % (n=24)	3 % (119)	13 % (432)	51 % (1726)	32 % (1079)
<b>alipäällystö</b>	1555	1 % (7)	1 % (23)	7 % (106)	52 % (813)	39 % (606)
<b>päällystö</b>	548	1 % (5)	1 % (6)	6 % (34)	42 % (229)	50 % (274)
<b>Total</b>	5483	1 % (36)	3 % (148)	10 % (572)	50 % (2768)	36 % (1959)

HB2010: Arvot: kohtelemme kaikkia poliisipalveluiden asiakkaita yhdenvertaisesti sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta ja asemasta riippumatta.

Palveluperiaatteeseen liittyy asiakkaiden yhdenvertainen kohtelu näiden asemasta tai taustasta riippumatta. Vastaaja-aineistosta välittyi halu palvella kaikkia poliisipalvelujen asiakkaita yhdenvertaisesti. Kaikissa vastaajaryhmissä negatiivisen (erittäin huonosti tai ei lainkaan – melko huonosti) kokemuksen osuus on erittäin pieni, n. yhden prosentin luokkaa joka viestii selkeästi halusta onnistua asiakkaiden yhdenvertaisessa palvelimisessa.

Tarkasteltaessa virkahierarkiatasojen kokemusta melko hyvin – erittäin hyvin tasoilla, miehistön osalta kokemus on 83 % (n=2805), alipäällystön 91 % (1419) ja päällystön 92 % (503). Päällystön ja alipäällystön osalta positiivinen kokemus on voimakkain, yli 90 %, miehistön kokemuksen ollessa vajaat 10 prosenttiyksikköä pienempi.

Taulukko 5. Palvelujen tuottaminen asuinpaikasta riippumatta.

	<b>Total n=</b>	<b>erittäin huonosti tai ei lainkaan</b>	<b>melko huonosti</b>	<b>ei hyvin, ei huonosti</b>	<b>melko hyvin</b>	<b>erittäin hyvin</b>
<b>Virka- asema</b>						
<b>miehistö</b>	3376	7 % (n=226)	19 % (647)	22 % (754)	40 % (1345)	12 % (404)
<b>alipäällystö</b>	1549	4 % (58)	15 % (236)	19 % (296)	46 % (707)	16 % (252)
<b>päällystö</b>	546	2 % (13)	7 % (39)	19 % (104)	46 % (250)	26 % (140)
<b>Total</b>	5471	5 % (297)	17 % (922)	21 % (1154)	42 % (2302)	15 % (796)

HB2010: Tuotamme laadukkaita perusturvallisuuspalveluita kaikille kansalaisille asuinpaikasta riippumatta.

Palveluja tulee tuottaa yhdenvertaisesti myös asuinpaikasta riippumatta. Virkahierarkiatasojen välillä vaikuttaa olevan melko merkittäviä eroja käsityksessä siitä, tuotetaanko kansalaisille laadukkaita perusturvallisuuspalveluja asuinpaikasta riippumatta.

Melko hyvin – erittäin hyvin periaatteen toteutumisen kokee miehistön osalta 52 % (1749), alipäällystön osalta 62 % (959) ja päällystön osalta 71 % (390). Negatiivisen kokemuksen osalta erittäin huonosti – melko huonosti miehistön kokemus on 26 % (n=873), miehistön osalta siis vastaajista neljännes kokee periaatteen toteutuvan heikosti. Alipäällystön osalta kokemus on pienempi, 19 % (294) ja päällystön osalta 10 % (52).

Lukuja tarkasteltaessa voidaan tehdä päätelmä, että vertailtaessa erityisesti miehistön ja päällystön kokemusta siitä, tuotetaanko laadukkaita perusturvallisuuspalveluita kansalaisille asuinpaikasta riippumatta, miehistö kokee periaatteen toteutuvan merkittävästi heikommin kuin päällystö. Eroa periaatteen toteutumisessa on negatiivisessa kokemuk-

nessa miehistön ja päällystön välillä 10 prosenttiyksikköä ja positiivisen kokemuksen osalta 19 prosenttiyksikköä.

### *Henkilöstön hyvinvointi*

Taulukko 6. Henkilöstön hyvinvoinnin huomioiminen.

	Total n=	erittäin huonosti tai ei lainkaan	melko huonosti	ei hyvin, ei huonosti	melko hyvin	erittäin hyvin
<b>Virka- asema</b>						
<b>miehistö</b>	3382	11 % (n=369)	26 % (868)	30 % (1010)	29 % (999)	4 % (136)
<b>alipäällystö</b>	1554	8 % (124)	22 % (344)	30 % (471)	35 % (540)	5 % (75)
<b>päällystö</b>	550	4 % (22)	11 % (62)	22 % (123)	50 % (273)	13 % (70)
<b>Total</b>	5486	9 % (515)	23 % (1274)	30 % (1604)	33 % (1812)	5 % (281)

HB2010: Henkilöstön hyvinvointi huomioidaan riittävästi yksikön toiminnassa.

Henkilöstön hyvinvoinnin huomioinnin kokemuksessa yksikön toiminnassa on merkittäviä eroja eri virkahierarkiatasojen välillä vastaaja-aineiston perusteella.

Melko hyvin tai erittäin hyvin kokee henkilöstön hyvinvoinnin toteutuvan yksikön toiminnassa miehistöstä 34 % (1135), alipäällystön osalta 40 % (615) ja päällystön osalta 62 % (343). Eroa positiivisen kokemuksen osalta on miehistön ja päällystön välillä 28 prosenttiyksikköä. Miehistöstä henkilöstön hyvinvoinnin huomioimisen yksikön toiminnassa kokee toteutuvan erittäin huonosti – melko huonosti 37 % (n=1237) vastaajista, alipäällystön osalta 30 % (468) ja päällystön osalta 15 % (84). Negatiivisessa kokemuksessa on miehistön ja päällystön välillä eroa 22 prosenttiyksikköä.



Aineiston perusteella miehistö kokee henkilöstön hyvinvoinnin toteutuvan noin neljänneksen heikommin verrattuna päällystön kokemukseen, tätä voidaan pitää varsin merkittävänä erona.

Taulukko 7. Henkilöstön hyvinvointi tehtävien jaossa ja toimenkuvien laadinnassa.

	<b>Total n=</b>	<b>erittäin huonosti tai ei lainkaan</b>	<b>melko huonosti</b>	<b>ei hyvin, ei huonosti</b>	<b>melko hyvin</b>	<b>erittäin hyvin</b>
<b>Virka-asema</b>						
<b>miehistö</b>	3381	9 % (n=294)	22 % (750)	35 % (1194)	30 % (1015)	4 % (128)
<b>alipäällystö</b>	1555	7 % (101)	20 % (318)	35 % (549)	33 % (516)	5 % (71)
<b>päällystö</b>	550	5 % (26)	13 % (70)	23 % (127)	48 % (264)	11 % (63)
<b>Total</b>	5486	8 % (421)	21 % (1138)	34 % (1870)	33 % (1795)	5 % (262)

HB2010: Henkilöstön hyvinvointi otetaan huomioon tehtävien jaossa ja toimenkuvien suunnittelussa.

Taulukosta ilmenee samansuuntaisia eroja kokemuksissa henkilöstön hyvinvoinnin osalta tehtävien jaossa ja toimenkuvien suunnittelussa kuin taulukossa 6. henkilöstön hyvinvoinnin huomioimisesta yksikön toiminnassa. Päällystön vastaajat kokevat henkilöstön hyvinvoinnin toteutuvan tehtävien jaossa ja toimenkuvien suunnittelussa selvästi positiivisemmin kuin miehistön vastaajat.

Melko hyvin tai erittäin hyvin kokevia on miehistöstä 34 % (1143), alipäällystöstä 38 % (587) ja päällystöstä 59 % (327), positiivisen kokemuksen osalta ero miehistön ja päällystön välillä on vielä suurempi, 25 prosenttiyksikköä.

Miehistöstä hyvinvoinnin toteutumisen tehtävien jaossa ja toimenkuvien suunnittelussa kokee toteutuvan erittäin huonosti tai melko huonosti 31 % (n=1044), alipäällystöstä 30

% (419) ja päällystöstä 18 % (96), miehistöstä lähes kolmannes (31 %) kokee henkilöstön hyvinvoinnin toteutuvan tehtävien jaossa ja toimenkuvien suunnittelussa heikosti, eroa on päällystön (18 %) kokemukseen 13 prosenttiyksikköä.

Taulukko 8. Esimiesten toiminta hyvinvoinnin edistämässä.

	<b>Total n=</b>	<b>erittäin huonosti tai ei lainkaan</b>	<b>melko huonosti</b>	<b>ei hyvin, ei huonosti</b>	<b>melko hyvin</b>	<b>erittäin hyvin</b>
<b>Virka-asema</b>						
<b>miehistö</b>	3377	13 % (n=424)	23 % (789)	32 % (1095)	27 % (910)	5 % (159)
<b>alipäällystö</b>	1554	9 % (141)	20 % (317)	34 % (534)	31 % (477)	6 % (85)
<b>päällystö</b>	550	5 % (30)	12 % (65)	28 % (153)	41 % (227)	14 % (75)
<b>Total</b>	5481	11 % (595)	21 % (1171)	33 % (1782)	29 % (1614)	6 % (319)

HB2010: Esimiestemme toiminta edistää yksikkömme henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista.

Esimiesten toiminnan osalta tulokset henkilöstön hyvinvoinnissa ovat hyvin samantyyppiset kuin taulukoissa 6. ja 7. Päällystö kokee esimiesten toiminnan edistävän henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista selkeästi positiivisemmin kuin alipäällystön ja miehistön vastaajat.

Melko hyvin tai erittäin hyvin esimiesten toiminnan kokee miehistöstä 32 % (1069), alipäällystöstä 36 % (562) ja päällystöstä 55 % (302). Miehistöstä 36 % (1213) arvioi esimiesten toiminnan edistävän henkilöstön hyvinvointia ja jaksamista erittäin huonosti tai melko huonosti, alipäällystön osalta tulos on 29 % (458) ja päällystön osalta 17 %.

Kokemuksissa erityisesti miehistön ja päällystön välillä on merkittäviä eroja: kun miehistöstä 36 % arvioi esimiesten toiminnan negatiivisesti, niin vastaava negatiivinen kokemus on 17 %:lla päällystöstä, eroa kokemuksissa on 19 prosenttiyksikköä. Positiivisen kokemuksen osalta ero on vielä suurempi: miehistöstä esimiesten toiminnan kokee positiivisena 32 % ja vastaava luku päällystön osalta on 55 %, eroa kokemustasoissa on 23 prosenttiyksikköä, noin neljäsnes kuten taulukkoaineistoissa 6. ja 7.

*Lähimmän esimiehen arvojen mukainen toiminta*

Taulukko 9. Lähimmän esimiehen arvojen mukainen toiminta.

	<b>Total n=</b>	<b>erittäin epäon- nistu- nut</b>	<b>melko epäon- nistu- nut</b>	<b>jonkin verran epäonnis- tunut</b>	<b>jonkin verran onnistu- nut</b>	<b>melko onnistu- nut</b>	<b>erittäin onnis- tunut</b>
<b>Virka- asema</b>							
<b>miehistö/ vk</b>	2845	2 % (n=67)	6 % (169)	10 % (269)	22 % (628)	39 % (1122)	21 % (590)
<b>alipääl- lystö</b>	1360	2 % (33)	5 % (66)	9 % (128)	23 % (311)	42 % (568)	19 % (254)
<b>päällystö</b>	518	2 % (13)	5 % (24)	10 % (52)	22 % (115)	37 % (190)	24 % (124)
<b>Total</b>	4723	2 % (113)	6 % (259)	10 % (449)	22 % (1054)	40 % (1880)	20 % (968)

Taulukko HB2012 Lähimmän esimiehen toiminta: Poliisin yhteiset arvot (oikeudenmukaisuus, ammattitaito, palveluperiaate ja henkilöstön hyvinvointi): käsittelee arvoja osana työn arkea ja toimii itse niiden mukaan.

Vuoden 2012 HB-kyselyssä on ollut vain yksi arvoväittäjä, joka on käsitellyt esimiehen yhteisten arvojen mukaista toimintaa ja tästä syystä vuosien 2010 ja 2012 HB-kyselyjen aineistot eivät ole keskenään vertailukelpoisia. Esimiehen arvojen mukainen toiminta liittyy kiinteästi esimerkiksi johtamiseen. Asteikko on vuoden 2010 HB-

kyselystä poiketen kuusiportainen ja miehistön osalta aineisto on ollut hieman suppeampi, käsittäen vain vanhemmat konstaapelit (vk).

Eri virkahierarkiatasojen välillä ei ole suuria eroja, lähimmän esimiehen toimintaa yhteisten arvojen mukaisena johtajana on arvioitu yleisesti pääosin onnistuneeksi.

Positiivisen kokemuksen osalta (jonkin verran onnistunut – melko onnistunut – erittäin onnistunut) miehistön kokemus on ollut 82 % (2340), alipäällystön 83 % (1133) ja päällystön osalta 82 % (429).

Kokemukset ovat siis valtaosin myönteisiä eikä niiden välillä ole merkittävää eroa.

### 5.3. Tutkimushaastatteluaineisto

Valtaosa haastatelluista ei muistanut joko kuulleensa poliisin yhteisistä arvoista aikaisemmin lainkaan tai osasivat nimetä oikeudenmukaisuus/tasapuolisuus arvon. Yhtäläisesti arvoista pääsääntöisesti ei joko oltu keskusteltu kehityskeskustelujen yhteydessä tai niistä ei muistettu keskustellun lainkaan.

Haastatelluista vastaajista ainoastaan yksi päällystön edustaja osasi nimetä kaikki neljä arvoa ja muut päällystöön kuuluvat haastatellut osasivat nimetä arvot lähestulkoon oikein. Haastatellut alipäällystön ja miehistön jäsenet osasivat nimetä yleisesti oikeudenmukaisuuden mutta moni vastaajista oli sitä mieltä, että he eivät olleet aikaisemmin poliisin yhteisistä arvoista kuulleet.

#### 5.3.1. Ammatillinen etiikka

Haastatteluissa ammatillisen etiikan kokemusta on selvitetty kysymyksellä; ”Millaisena koet poliisin ammattietiikan?” Kysymyksellä haluttiin selvittää sitä, miten ja millaisena poliisit kokevat oman professionsa ammattietiikan kokonaisuutena. HB-aineistosta käy ilmi, ettei virkahierarkiatasojen välillä ei ole merkittäviä eroja, sillä ammatillisen etiikan koetaan olevan korkealla tasolla kaikilla tutkituilla virkahierarkian tasoilla.

Vastaavanlainen tulos on saatu myös haastattelujen perusteella. Poikkeuksetta vastaajat olivat sitä mieltä, että poliisin ammattietiikka on korkealla tai jopa poikkeuksellisen korkealla tasolla. Ammattietiikka koetaan kokonaisuutena, se ei ole pelkästään lahjottomuutta, korkeaa integriteettiä vaan myös työhön sitoutumista ja korkeaa työmoraalia. Ammattietiikan koetaan pitävän sisällään myös poliisin käyttäytymisen vapaa-ajalla – poliisilla on erilainen eettinen koodisto myös vapaa-ajalla verrattuna ns. keski-vertokansalaiseen. Haastatteluissa tuotiin myös ilmi eettisen toiminnan merkittävyys jo poliisiksi hakeutuessa, ammattiin olisi tuskin alun perinkään hakeuduttu, mikäli eettisesti kestäväällä tavalla toimiminen olisi koettu ahdistavaksi.

*”Poliisin ammattietiikka on hyvä. Poliisit ovat yleensä sitoutuneet työhönsä hyvin, joskus jopa liikaakin. Väittäisin, että työhön sitoutuminen on moneen muuhun ammattikuntaan verrattuna poikkeuksellisen hyvä joka toisaalta saattaa tuottaa myös ongelmia.”* (miehistö)

*”Verrattuna muihin ammattiryhmiin poliisin ammattietiikka on aika korkea.”* (alipäällystö)

Ammattietiikan osalta haastattelussa tuli tosin ilmi myös ammattietiikkaa koskevia kriittisiä näkökantoja, tuotiin esille yksilöistä johtuvia poikkeuksia sekä myös viimeaikaisen organisaatiomuutosten aiheuttamat ongelmat, jotka saattavat nakertaa poliisin ammattietiikkaa.

*”Olosuhteisiin nähden meillä on yllättävänkin hyvä ammattietiikka. Toistaiseksi näyttää hyvältä vaikka huonompaan suuntaan ollaan menossa. Vaikuttaa siltä, että etiikka on ”murenemassa” koska henkilöstö ei jaksa enää välittää. Henkilöstöä kuunnellaan mutta mielipiteistä ei välitetä, päätökset on jo tehty sitä ennen. Kuunteleminen on ikään kuin näennäskuuntelemista.”* (päällystö)

### 5.3.2. Poliisin yhteisten arvojen kokemus

#### *Oikeudenmukainen kohtelu*

Haastateltavilta kysyttiin miten he kokevat; *”Oikeudenmukaisuuden työyhteisössäsi ja johtamisessa sekä kansalaisten palvelemisessa (mm. tasapuolinen kohtelu)?”*. Kysymystä ei rajattu pelkästään työyhteisökokemukseen vaan vastaus haluttiin myös kokemuksesta oikeudenmukaisesta johtamisesta ja kansalaisten tasapuolisesta kohtelusta.

HB-aineistossa oli nähtävissä eroja oikeudenmukaisuuden kokemuksessa erityisesti miehistön ja päällystön välillä.

Miehistön haastatteluissa tasapuolisuuden kokemuksen osalta tuli ilmi erityisesti se, että kaikkia työntekijöitä ei ole kohdeltu samojen sääntöjen mukaisesti esimiesten toimesta ja tämä on aiheuttanut epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Yleisesti haastateltavat ymmärsivät oikeudenmukaisuuden nimenomaan tasapuolisena kohteluna. Haastatteluissa erityisesti miehistön mutta myös jonkin verran alipäällystön ja päällystön aineistossa tuli myös ilmi, että koetaan poliisilaitoksen sisällä olevan yksiköitä, jotka ovat etuoikeutetussa asemassa muihin nähden.

*”Mieleeni tulee ensimmäisenä tasapuolinen kohtelu mutta toteutuuko se, niin se on jo eri asia. Erityisesti henkilövalinnoissa tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta ei ole aina ollut.”* (miehistö)

*”Ensimmäiseksi oikeudenmukaisuus lähtee liikkeelle siitä, että kaikkia kohdellaan tasavertaisesti. Oman yksikköni sisällä koen, että meitä kohdellaan hyvin tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Jos kuitenkin laajennetaan koko poliisilaitosta koskevaksi, niin koen, että mielestäni oikeudenmukaisuus ei toteudu kaikin osin. Laitoksessa on tiettyjä yksiköitä ja yksilöitä, jotka ”saavat enemmän” vaikka tähän menettelyyn en ainakaan itse näe kestäväää perustetta.”* (miehistö)

*”Tulee yksittäisiä tilanteita mieleen, joissa oikeudenmukaisuus ei aina ole täyttynyt mutta en ole tätä nähnyt negatiivisena asiana, kyllä täällä asioita käsitellään oikeudenmukaisesti. Mutta mitä vaikeampi tilanne on, niin tuntuu siltä, että esimiesten puuttuminen hankaliin tilanteisiin on ollut hankalaa. Samaten sellaista on viimeaikoina ollut, että jos yksi henkilö menettelee väärin, niin sitten kaikki saavat kärsiä.”* (miehistö)

Epäoikeudenmukaisuuden kokemus näyttäisi liittyvän paitsi siihen, ettei kaikkia kohdella samojen sääntöjen mukaisesti, niin myös siihen, että henkilövalinnoissa koetaan, ettei oikeudenmukaisuus ole toteutunut. Haastatteluaineiston analyysi on oikeudenmukaisen kohtelun osalta samansuuntainen HB-aineiston kanssa, miehistö kokee oikeudenmukaisuuden toteutuvan jonkin verran heikommin kuin päällystö. Tosin päällystön osalta ilmeni jonkin verran epäilyä päällikkötason tasapuoliseen toimintaan, erityisesti nimitysasioissa.

Kansalaisten tasapuolisessa kohtelussa ei koettu olevan suuria ongelmia. Poliisilla on pyrkimys kaikkien kansalaisten tasapuoliseen palvelemiseen. Ongelmia vaikuttaa aiheuttavan jonkin verran poliisin aikaisempaa huonompi tavoitettavuus keskittämistä johtuen joka saattaa aiheuttaa ongelmia poliisipalvelujen saatavuudessa. Erityisesti tuotiin ilmi lupapalveluiden saatavuus. Keskittämisten myötä lupapalvelupisteitä on entistä vähemmän ja niissä on aikaisempaa enemmän asiakkaita, joten vaatii kansalaiselta enemmän ponnisteluja ja aikaa saada lupahallinnon palveluja, kuten passi- ja ajokorttiasioiden hoitaminen. Jonkin verran koettiin olevan ongelmia viimeisimmän organisaatiouudistuksen (Pora III) jälkeen kun laitosten käytäntöjä oli yhtenäistetty. Poliisilaitoksilla on ollut hieman toisistaan poikkeavia käytäntöjä kansalaisten palvelemisessa. Toisaalta todettiin myös se, että poliisin joutuessa priorisoimaan tehtäviään aikaisempaa enemmän, saattaa kansalaisten yhdenvertaisuus heikentyä myös tätä kautta. Kansalaisia kuitenkin kohdellaan tasapuolisesti tämän päästyä poliisipalvelujen piiriin.

*”Poliisin palvelu hälytystehtävissä on ehdottoman oikeudenmukaista ja tasapuolista, vähää resursseja jaetaan tasaisesti kaikille apua tarvitseville.” (päällystö)*

Kansalaisten tasapuolisesta kohtelusta voidaan poiketa vain erityisissä tilanteissa, esimerkkinä tästä tuotiin esille vanhusten palveleminen, heidän on tarvittaessa saatava poliisin palveluja joustavasti, jolloin heitä voidaan palvella hieman eri ehdoilla kuin muita kansalaisia.

#### *Ammattitaidon kehittäminen*

HB-aineistossa oli nähtävissä selkeitä eroja ammattitaidon kehittämisessä eri virkahierarkiatasojen välillä, merkittävin ero oli miehistön ja päällystön välillä.

Haastatteluaineistossa miehistöön kuuluvat haastateltavat lähes poikkeuksetta ilmoittivat, ettei heidän työyksikössään juurikaan kannusteta ammattitaidon kehittämiseen tai siihen kannustaminen on vähäistä. Toisena merkittävänä esteenä koettiin se, että viime vuosien aikana Polamk on vähentänyt koulutustarjontaa eikä ammattikursseja ole tarjolla enää yhtä paljon kuin aikaisemmin – joidenkin alojen erikoiskoulutus on tyrehtynyt kokonaan. Jonkin verran haastatellut kertoivat opiskelevansa omaehtoisesti, opiskele-

malla tarvittavaa lainsäädäntöä tai selvittämällä asioita Internetistä tai yliopistossa opiskelemalla.

*”Työyhteisöni ei juurikaan kannusta ammattitaidon kehittämiseen, se on vähäistä ellei jopa olematonta. Syynä on ehkä tietämättömyys esimiesten puolelta, ehkä he eivät tiedä, millainen koulutustilanne kullakin työntekijällä on ja toisaalta ehkä halutaan pitää työntekijät mahdollisimman paljon työpaikalla. Kouluttautumista pidetään ehkä enemmän rasisiteena ennemmin kuin jonkinlaista lisäarvoa.”* (miehistö)

*”Työyhteisössä ei todellakaan kannusteta ammattitaidon kehittämiseen, tähän vaikuttaa myös se, että koulutusta ei ole tarjolla.”* (miehistö)

Alipäällystön osalta ammattitaidon kehittämiseen suhtauduttiin positiivisemmin, kaikki haastatellut ilmoittivat kehittävänsä ammattitaitoaan hakeutumalla ammatilliseen koulutukseen tai muutoin koulutukseen vaikkei se suoranaista substanssikoulutusta olisikaan. Myös työnantajan suhtautuminen koulutukseen hakeutumiseen vaikuttaa alipäällystön vastaajien mielestä olevan hieman positiivisempaa kuin miehistön osalta. Alipäällystön vastaajat toivat myös esille sen seikan, että Poliisiammattikorkeakoulu ei enää järjestä ammatillista täydennyskoulutusta yhtä paljon kuin aikaisemmin. Tämä seikka koetaan negatiivisesti molemmissa vastaajaryhmissä. Eroa vaikuttaa olevan myös siinä, työskenteleekö haastateltava jossakin erityisosaamisalueella, kuten talousrikostutkinnassa tai ulkomaalaistutkinnassa. Koulutukseen suhtautumisessa ja koulutukseen pääsemisessä vaikuttaa olevan paremmat mahdollisuudet erityisosaamista vaativilla osaamisalueilla kuin esim. massarikostutkinnassa tai kenttä- ja hälytyspalveluissa.

*”Työyhteisössäni on kannustettu ammattitaidon kehittämiseen, kurseille on kannustettu hakeutumaan, mutta säästösyistä kurssien määrä on radikaalisti vähentynyt eli samanlaisia kouluttautumismahdollisuuksia enää ole kuin aikaisemmin.”* (alipäällystö)

Haastatelluista viidestä päällystön edustajasta kaksi oli suorittanut ylemmän korkeakoulututkinnon ja lisäksi kaksi oli aikeissa suorittaa sen päällystökoulutuksen lisäksi. Kaikki haastatellut ilmoittivat kehittävänsä ammattitaitoaan jatkuvasti ja työtehtävien sitä jopa edellyttävän. Koulutusta oli hankittu paitsi poliisihallinnon sisältä niin myös yliopistosta sekä muilta toimijoilta, kuten johtamisen erikoisammattitutkinnon suorittaminen osana oman ammattitaidon kehittämistä. Kokemukset työyhteisön kannustavuudesta



ammattitaidon kehittämiseen ja opiskeluun vaihtelivat merkittävästi. Osa päällystään kuuluvista haastatelluista kertoi työnantajan suhtautuvan erittäin myönteisesti opiskeluun, ja jota myös tuettiin kun taas osa haastatelluista kertoi, että työnantaja ei kannusta opiskeluun ja ammattitaidon kehittämiseen. Positiiviset kokemukset olivat kuitenkin enemmistönä ja suhtautuminen vaikutti olevan positiivisempaa kuin miehistön ja ali-päällystön vastaajaryhmissä.

Organisaatiomuutoksilla ei vastaajien mielestä ole juurikaan ollut vaikutusta heidän ammattitaitoonsa. Päällystön osalta osalla vastaajista viimeaikaisten muutosten vaikutus oli ollut positiivinen sillä heillä oli ollut mahdollisuus erikoistua esim. lupahallintoon jolloin ammattitaitoa oli ollut mahdollisuus kehittää omalla, tietyllä osaamisalueella.

*”Edellinen organisaatiouudistus eli Pora I vaikutti ammattitaitooni sillä silloin siirryin nykyiseen työhöni lupahallintoon ja sen muutoksen jälkeen meni pari vuotta uutta opiskellessa. Nyt, viisi vuotta myöhemmin, olen tyytyväinen ratkaisuun. Omalta osaltani Pora I oli siis ammattitaidon osalta pelkästään myönteinen asia.”* (päällystö)

### *Palveluperiaate*

Palveluperiaatteen toteutumista pyrittiin haastatteluissa selvittämään kysymällä haastateltavien käsitystä siitä, onko palveluperiaate sisäistetty heidän omassa työyhteisössään sekä saavatko kansalaiset heidän mielestään riittäviä ja laadukkaita poliisipalveluja ja onko tässä mahdollisesti tapahtunut muutoksia viimeisten vuosien aikana.

Haastateltavat olivat kaikissa virkahierarkiaryhmissä pääsääntöisesti sitä mieltä, että palveluperiaate on sisäistetty heidän työyhteisössään, joidenkin vastaajien mukaan jopa erinomaisen hyvin. Poikkeuksena palveluperiaatteen toteutumisessa nähtiin lähinnä joidenkin yksittäisten henkilöiden toiminta, ts. joukossa on yksilöitä jotka eivät ole sisäistäneet kansalaisten hyvän palvelun periaatetta. Nämä ovat vastaajien käsitysten mukaan kuitenkin poikkeustapauksia, enemmistö poliiseista on selkeästi palvelumyönteisiä. Muina poikkeuksina palveluperiaatteen toteutumiselle todettiin ajoittainen ajanpuute tai poikkeukselliset tilanteet, jotka voivat ajoittain vaikuttaa palveluperiaatteen toteutumiseen heikentävästi.

Kansalaisten saamien riittävien ja laadukkaiden poliisipalvelujen käsityksessä oli jonkin verran eroa vastaajaryhmien välillä. Miehistöön kuuluvat vastaajat kokivat poikkeuksetta palvelujen heikentyneen organisaatiouudistusten myötä, vastaavanlainen kokemus oli myös alipäällystään kuuluvilla vastaajilla. Poliisin palvelupisteitä on entistä vähemmän ja henkilöstöä ja aukioloaikoja on karsittu, jolloin palvelujen saatavuus ei haastateltavien mielestä ole enää yhtä hyvä kuin aikaisemmin. Annettavien palvelujen laatua pidettiin kuitenkin hyvänä.

*”Sanoisin, että yksittäinen poliisimies haluaisi palvella kansalaista mutta työtä on niin paljon, ettei kaikkia pystytä millään palvelemaan kunnolla. Halua siis olisi mutta organisaatio ei anna siihen myötä”.* (miehistö)

*”Kansalaiset saavat mielestäni periaatteessa kyllä riittäviä ja laadukkaita poliisipalveluja mutta se on kyllä heikentynyt poliisilaitosten alueiden kasvaessa, varsinkin laitosten reuna-alueilla se on kyllä huonontunut. Kaikki eivät enää saa sellaista palvelua kuin aikaisemmin. Organisaatiouudistukset ovat heikentäneet kansalaisten saamia palveluja.”* (alipäällystö)

Päällystään kuuluvien haastateltavien käsitykset vaihtelivat enemmän kuin miehistön ja alipäällystön vastaajaryhmissä. Käsitykset siitä, miten palveluperiaate on omaksuttu omassa työyhteisössä, vaihtelivat päällystön osalta samankaltaisesta kokemuksesta joka oli miehistön ja alipäällystön vastaajaryhmissä ts. kaikki työntekijät eivät ole täysin sisäistäneet palveluperiaatteen merkitystä toisaalta taas siihen näkemykseen, että palvelua annetaan jopa liiankin hyvin resursseihin nähden.

*”Riittävien ja laadukkaiden poliisipalvelujen osalta voin sanoa, että mielestäni kansalaisten saamat palvelut ovat riittäviä ja laadukkaita. Väittäisin, että lupahallinnossa on viimeisten organisaatiomuutosten myötä menty palvelujen tarjoamisessa parempaan suuntaan. Uskoisin, että näin on kautta linjan. Käsitykseni mukaan poliisipalvelujen tarve per kansalainen on vuodessa melko pieni, satunnainen kansalainen on hyvin harvoin lupahallinnon tai poliisin asiakkaana. Sähköisten palvelujen kehittämisessä vaikkapa verrattuna verottajaan olemme vielä melkoisesti takana.”* (päällystö)

Palveluperiaatteen sisäistämisen osalta välittyi päällystön vastaajissa erityisesti huoli jaksamisesta lupapalveluissa, joita on voimakkaasti keskitetty. Lupapalvelujen henkilökunta pyrkii palvelemaan kaikkia asiakkaita hyvin, jopa omasta ajasta ja jaksamisesta

tinkien. Päällystön osalta tuotiin esille myös se seikka, että poliisin organisaatiouudistukset ovat merkittävästi myös tehostaneet poliisin toimintaa.

*”Kansalaisten palvelujen osalta voi sanoa, että paljon kustannustehokkaammin ei voi palveluja enää tuottaa, väittäisin, että hinta – laatusuhde on kohdallaan. Käytettävissä olevilla resursseilla ei juuri parempia palveluja voi tuottaa.”* (päällystö)

*”Mielestäni, siihen verrattuna kuinka vähän poliiseja meillä on asukaslukuun verrattuna ja kuinka laaja poliisin tehtäväkirjo on, kansalaiset saavat vielä laadukkaita poliisipalveluja.”* (päällystö)

### *Henkilöstön hyvinvointi*

Henkilöstön hyvinvoinnin kokemusta selvitettiin haastatteluissa kysymällä haastateltavilta, huolehditaanko työyhteisössä heidän mielestään riittävästi työhyvinvoinnista sekä mitä he itse ovat sen hyväksi tehneet ja mitä he toivoisivat tehtävän.

Haastatteluissa oli jonkin verran vaihtelevuutta työhyvinvoinnin kokemisessa kaikissa vastaajaryhmissä mutta positiivisemmin työhyvinvoinnin toteutumisen kokivat päällystöön kuuluvat haastateltavat joista neljä viidestä koki sen toteutuvan hyvin. Miehistössä ja alipäällystössä negatiivisia kokemuksia oli eniten, joskin tässäkin oli vaihtelua. Miehistön vastaajat toivoivat erityisesti esimiehiltä panostusta työhyvinvoinnin hyväksi, huolestuneita oltiin mm. tilanteista, joissa joku on uupumassa joko työn tai siviilielämän vuoksi. Todettiin myös, että työhyvinvoinnista puhutaan mutta teot sen hyväksi jäävät kuitenkin puutteellisiksi. Samaten toivottiin, että työnantaja mahdollistaisi nykyistä enemmän yhteisten tilaisuuksien järjestämistä henkilöstölle. Yleisesti kiiteltiin mahdollisuutta käyttää ns. viikkoliikuntaa oman työkunnan ylläpitämiseksi, samaten liikuntasetelien tarjoamista työnantajan puolelta pidettiin erinomaisena etuutena. Merkittävänä seikkana työhyvinvoinnin osalta pidettiin myös riittävää resursointia jotta työtaakka ei kasva liian suureksi kenenkään osalta ja töistä on mahdollisuus suoriutua kohtuullisesti.

*”Toivoisin, että työkuorman jakamiseen olisi lisää väkeä ja että ammatillista koulutusta olisi lisää samaten kuin työkiertomahdollisuuksia.”* (miehistö)

Alipäällystön vastaajaryhmässä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä pohdittiin hieman laajemmin kuin miehistön vastaajien osalta ja käsiteltiin työhyvinvointiin liittyviä seikkoja laajemmin. Työhyvinvoinnin todettiin mm. olevan monimutkainen asia, johon vaikuttavat monet eri tekijät, joko heikentävästi tai parantavasti. Henkilöstön hyvinvointiin liittyviä kaikkia tekijöitä ei tunnusteta riittävän laajasti. Organisaatiouudistusten todettiin kuormittaneen sekä suoritusporrasta että päällystystä jolla on vaikutusta myös työhyvinvointiin, jatkuvat muutokset syövät voimavaroja, myös esimiehen johtamistyöltä. Huomiota kiinnitettiin lisäksi ikääntyviin työntekijöihin ja heidän asemansa huomioimiseen.

*”Työhyvinvoinnin hyväksi tarvittaisiin jotakin tukitoimintoja ikääntyvälle porukalle, työuransa loppupuolella oleva työntekijä tarvitsee enemmän tukitoimia kuin nuorempi työntekijä. Eri-ikäisten ja –kuntoisten tarpeet ja kuntoutus tulisi ottaa huomioon ja tukea pitäisi tarjota sillä ikääntyneiden työntekijöiden paikkoja ei ole enää olemassa, kuten päivystystehtäviä tai muuta sisätyötä.”* (alipäällystö)

Päällystön vastaajaryhmässä työhyvinvoinnin toteutuminen nähtiin positiivisemmin kuin kahdessa muussa vastaajaryhmässä ja sen merkitystä myös käsiteltiin laajemmin, ainoastaan yksi päällystön edustaja totesi, ettei työhyvinvointiin panosteta hänen työhyteisössään. Onnistuneilla työhyvinvointipanostuksilla todettiin säästetyn sairauslomapäiviä ja työhyvinvointiin panostettu raha on saatu moninkertaisesti takaisin. Haastatellut päällystöön kuuluvat vastaajat pitivät onnistunutta johtamista merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin kokonaisuudessa ja erityisesti sen seuraamisessa, ettei kukaan työntekijöistä pääse uupumaan työtaakkansa alla. Tätä myös vakuutettiin seurattavan.

*”Työhyvinvointiin kuuluu myös se, että joskus olen joutunut hillitsemään työntekoa, jottei kukaan uupuisi työtaakan alla, meillä ei ole varaa menettää ketään. Palveluperiaatteesta joutuu joskus tinkimään henkilöstön työhyvinvoinnin hyväksi. Päällystön töistä suurin piirtein puolet pitäisi olla henkilöstöjohtamista ja tähän kuuluu kiinteänä osana työhyvinvoinnista huolehtiminen.”* (päällystö)

Työhyvinvointi vaatii aktiivista panostusta esimiesten taholta, päällystön osalta painotettiin osallistuvaa johtamista ja läsnäoloa alaisten arjessa sekä myös sitä, että jokaisella työntekijällä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa työpaikkansa arkeen.

*”Kohtuullisen suuren työyhteisön johtaminen vaatii sitä, että henkilöstöjohtamiseen on käytettävä ainakin puolet työajasta. Arkityöhön osallistumisella tarkoitetaan sitä, että aina välillä on osallistuttava partiointiin muiden joukossa. Työhyvinvointiin on panostettava siis myös mikromittakaavassa, ei pelkästään työhyvinvointiryhmissä istumalla tai suunnitelmia laatimalla.”* (päällystö)

### 5.3.3. Arvojen päivittäistä toimintaa ja johtamista ohjaava vaikutus

Haastattelujen toisena teemana käsiteltiin arvojen ohjaavaa vaikutusta oman työyhteisön päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa. Tarkentavina kysymyksinä olivat haastattelujen näkemykset siitä, toimitaanko poliisin yhteisten arvojen mukaisesti sekä millainen johtaminen on haastattelujen mielestä poliisin yhteisten arvojen mukaista.

Vaikka haastattelun alkukysymyksissä haastateltavat eivät muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta pystyneet nimeämään poliisin yhteisiä arvoja, pidettiin oman työyhteisön toimintaa pääosin poliisin yhteisten arvojen mukaisena. Todettiin mm. että vaikka yhteiset arvot eivät ehkä eritellysti ole henkilöstön tiedossa, ne ovat kuitenkin yleisiä eettisiä arvoja, joita oletetaan muutenkin noudatettavan poliisitoiminnassa. Kaikkein positiivisemmin haastateltavista arvojen toteutumiseen suhtautuivat miehistön edustajat.

Myös alipäällystön osalta haastateltavat suhtautuivat pääosin positiivisesti poliisin yhteisten arvojen toteutumiseen omassa työyhteisössään, joskin pientä kritiikkiä kohdistui työhyvinvointi-arvoon, jonka arveltiin jääneen taka-alalle viimeisissä organisaatiouudistuksissa.

*”Kyllähän ne tietysti vaikuttavat, tosin arvoja ei seurata aktiivisesti tai tiedostamalla, mutta kun pyritään eettisesti korkeatasoiseen työhön, niin arvoja noudatetaan silloin automaattisesti. En näe tässä mitään ongelmaa.”* (alipäällystö)

Päällystön haastateltavien joukossa oli hieman enemmän kritiikkiä arvioitaessa arvojen toteutumista omassa työyhteisössä, erityisesti työhyvinvoinnin toteutumiseen kiinnitettiin huomiota, pääsääntöisesti haastateltavat kokivat kuitenkin arvojen toteutuvan hyvin omassa työyhteisössään. Todettiin myös, että poliisin yhteiset arvot ovat yleistä ammatitietoutta. Arvojen toteutumisessa korostettiin sitä, että palveluperiaate ja oikeudenmukaisuus toteutuvat haastateltavien mukaan pääosin hyvin.

*”Kyllä arvot aivan varmasti näkyvät poliisin toiminnassa. Lopputuotteen, annetun palvelun laatu, ei synny kuin poliisin yhteisten arvojen mukaisesta toiminnasta.”*  
(päällystö)

Arvioitaessa sitä, millainen johtaminen on poliisin yhteisten arvojen mukaista, kaikissa vastaajaryhmissä nousivat esille ennen kaikkea oikeudenmukaista johtamista korostavat tekijät, kuten tasapuolisuus, yhdenvertaisuus, puolueettomuus ja vuorovaikutus. Myös työhyvinvoinnin huomioon ottavaa johtamista korostettiin haastatteluissa sekä sitä, että esimies ottaa vastuuta. Kaikkein selvemmin nousi esille kuitenkin tasapuolisuuden vaatimus johtamisessa, alaisten tasapuolisessa kohtelussa siten, että kaikkia kohdellaan samojen sääntöjen mukaisesti. Päällystön osalta vastaajat painottivat vielä alaisten kuuntelemista ja tehtyjen päätösten huolellista perustelua. Kovin suuria eroja käsityksessä siitä, millaista on arvojen mukainen johtaminen, ei eri vastaajaryhmien välillä vaikuttanut olevan.

*”Se on koulutetun, asemansa ymmärtävän esimiehen toimintaa, joka on toiminnan ja alaisten tasapuolista, puolueetonta johtamista, jossa erityisesti huolehditaan työhyvinvoinnista ja esimies on puolueeton ja rehellinen sekä ylös- että alaspäin.”* (päällystö)

#### 5.3.4. Poliisin organisaatioarvot päivittäisjohtamisessa

Kolmantena teema haastatteluissa käsiteltiin poliisin organisaatioarvoja päivittäisjohtamisessa. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, toimitaanko poliisin johtamisessa lähiesimiestasolla yhteisten arvojen mukaisesti sekä myös haastateltavan omaa mielipidetä siitä, onko hänen oma esimiehensä yhteisten arvojen mukaisesti toimiva johtaja.

Valtaosa haastatelluista arvioi, että poliisin päivittäisessä johtamisessa toimitaan yhteisten arvojen mukaisesti tai ainakin pyritään siihen. Vaihtelua haastateltavien vastauksissa oli siten, että miehistön kokemus arvojen mukaisesta johtamisesta oli selvästi heikompi kuin päällystön vastaajien kokemus. Miehistön ja alipäällystön vastaajissa tuotiin muutamissa haastatteluissa esille oikeudenmukaisuuden ja työhyvinvoinnin liian vähäinen huomioiminen johtamisessa. Päällystön osalta taas lähes poikkeuksetta koettiin poliisin päivittäisjohtamisen olevan yhteisten arvojen mukaista. Tähän katsottiin vaikuttavan poliisin koulutustason kehittyminen sekä esimiesrekrytoinnin aikaisempaa parempi on-

nistuminen. Henkilöstöjohtamista korostettiin arvojen mukaisessa päivittäisjohtamisessa, esimiehen tulisi käyttää puolet työajastaan henkilöstön johtamiseen mutta prosessien johtaminen voi viedä esimieheltä henkilöstöjohtamisen aikaa. Ilmi tuotiin myös sellaiset esimiehen persoonaan liittyvät seikat kuten laiskuus tai huono koulutus. Esimiesten onnistuneeseen valintaan haluttiin kiinnittää vielä enemmän huomiota.

*”Sanoisin, että yleisesti pyrkimys on eettisyyteen mutta tosiasia on, että poliisissa on paljon huonoa johtamista. Esimieheksi on valikoitunut myös henkilöitä, joilla ei ole luontaista kykyä esimieheksi ja toisaalta erityisesti ylikonstaapelitasolla on esimiehiä, joilla ei ole johtamiskoulutusta. Enemmän pitäisi kiinnittää huomiota rekrytointiprosessiin.”* (alipäällystö)

Haastateltavien käsitykset omasta lähiesimiehestä yhteisten arvojen mukaisena johtajana vaihtelivat kaikissa vastaajaryhmissä. Pääsääntöisesti oman lähiesimiehen koettiin olevan yhteisten arvojen mukainen mutta toisaalta kaikissa ryhmissä oli myös haastateltavia, jotka kokivat että oma lähiesimies ei toimi yhteisten arvojen mukaisesti. Kritiikki liittyi mm. suosikkijärjestelmään sekä oikeudenmukaisuuden ja työhyvinvoinnin heikkoon toteutumiseen. Valtaosa haastatelluista koki kuitenkin oman esimiehensä toiminnan yhteisten arvojen mukaisena ja olivat tyytyväisiä esimiehen johtamistapaan, useammassa vastauksessa tuotiin esille oman esimiehen erityisyys yhteisten arvojen mukaisena johtajana.

*”Olen siinä mielessä onnellisessa asemassa, että jos minusta tulee puoliksikaan niin hyvä esimies kuin omasta esimiehestäni niin olen onnistunut virkaurallani.”* (päällystö)

## 6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Arvot ovat syvällä suomalaisessa virkamieskunnassa, niin ne ovat poliisissakin aina olleet vaikka vasta 2000-luvulla on julistettu poliisin yhteiset, valitut arvot ja kirjoitettu ne auki. Poliisiorganisaatiossa on korostunut laillisuuden ja oikeudenmukaisuuden vaatimus. Aikaisempina vuosikymmeninä poliisitointa hoidettiin hieman eri tavoin kuin nykypäivän tehokkuutta vaativassa poliisiorganisaatiossa, mutta työ on aina tullut tehtyä ja poliisiin on luotettu. Arvot ovat koko ajan olleet taustalla, tiedostamattakin. Nykypäivän organisaatioon kuuluukin se, että arvot ovat selkeän määritellysti toiminnan pohjana ja että niistä keskustellaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia arvojen merkitystä poliisihallinnon sisällä sekä onko arvoilla vaikutusta johtamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten poliisin organisaatioarvot ymmärretään, miten niitä tulkitaan ja miten niiden arvioidaan toteutuvan käytännön työssä ja johtamisessa organisaation sisällä. Tutkimuksen empiirinen materiaali koostui kahdesta eri osasta: poliisin henkilöstöbarometristä sekä haastattelututkimuksesta, jonka tarkoituksena oli löytää vastauksia henkilöstöbarometristä ilmeneviin löydöksiin eri virkahierarkiatasojen (miehistö, alipäällystö, päällystö) välillä.

Tutkimuksessa haettiin vastausta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

*Miten* arvot ohjaavat organisaation päivittäistä toimintaa, *miten* arvot näkyvät poliisin toiminnassa ja *miten* johto ja toisaalta työntekijät tulkitsevat niitä? *Onko* arvojen antamisella poliisiorganisaatiota koordinoiva tai johtava merkitys, *vaikuttavatko* arvot päivittäisen poliisitoiminnan ja johtamisen taustalla?

Tutkimus käsittelee organisaatioarvoja, arvojohtamista sekä johtajan eettistä toimintaa. Organisaatioarvoja ja arvojohtamista on käsitelty tutkimuksen teoriaosuudessa aikaisempien tutkimusten pohjalta. Empiiristä osuutta varten oli Poliisiammattikorkeakoululta haettu tutkimuslupa poliisin henkilöstöbarometriaineistoihin vuosille 2010 ja 2012. Aineistosta pyydettiin ainoastaan



poliisin yhteisiä organisaatioarvoja käsittelevä vastausaineisto kolmen virkahierarkiataason, miehistön, alipäällystön ja päällystön osalta ja nämä tiedot taulukoitiin ristiin. Aineistosta voitiin tehdä päätelmiä, että eri virkahierarkiataasojen välillä on eroja arvokokemuksissa. Näiden kokemuserojen selvittämiseksi käytössä olleen henkilöstöbarometriaineiston perusteella laadittiin tutkimushaastattelukysymykset puolistruktoroituja haastatteluja varten. Empiiristä osaa varten haastateltiin 15 poliisimiestä siten, että viisi haastateltavista oli miehistöstä (vanhempi konstaapeli tai vanhempi rikoskonstaapeli), viisi haastateltavista edusti alipäällystää (ylikonstaapeli tai rikosylikonstaapeli) ja viisi päällystää (komisario, rikoskomisario tai ylikomisario). Haastateltavat jakautuivat maantieteellisesti ympäri Suomea, ja haastateltavia oli sekä kenttä- ja hälytystehtävistä että rikostutkinnasta. Alipäällystöstä osa haastateltavista toimi esimiestehtävissä ja osa ei, päällystöstä kaikki haastateltavat toimivat esimiestehtävissä.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että läpi virkahierarkiataasojen ollaan kohtuullisen yksimielisiä korkeasta ammattietiikasta ja halusta toteuttaa palveluperiaatetta. Mutta ongelmia on sitten työhyvinvoinnin toteutumisessa ja sen johtamisessa sekä oikeudenmukaisuuden toteutumisessa organisaation sisällä. Ammattitaidon kehittämisen osalta käsitykset vaihtelivat mutta sen merkitys tunnistettiin. Ulospäin toimiminen ja poliisin perustehtävän toteuttaminen näyttäisivät olevan kohtuullisen ongelmattomia, siihen on halua ja näkemystä läpi virkahierarkiataasojen mutta organisaation sisällä on jonkinlaista ongelmaa, joka vaikuttaisi jossain määrin kulminoituvan johtamiseen. Samansuuntaisia tuloksia on saatu Poliisiammattikorkeakoulun suorittamissa tutkimuksissa, joissa on käsitelty samankaltaisia teemoja. (Huotari: 2011; Kankaanranta 2011; Suominen & Vuorensyrjä: 2011; Vuorensyrjä: 2012.)

Julkisen sektorin eetoksessa, kuten korostuneesti poliisin eetoksessa, korkea ammatillinen etiikka on ensiarvoisen tärkeä organisaation luotettavuuden kannalta. Julkisen johtamisen eetoksessa julkisen palvelun arvoilla on keskeinen osa. Ammattietiikka täsmentää ammattien asemaa ja niiden tehtävää yhteiskunnassa ja sillä tarkoitetaan sitä, millaisia toimintaa ohjaavia normeja ja periaatteita on ammatissa toimivilla ihmisillä. Laajemmin ammattietiikalla tarkoitetaan huomattavasti laajempaa

ammattien harjoittamiseen liittyvää arvokysymysten tarkastelua. Tutkimuksessa selvitettiin myös poliisien käsitystä oman professionsa ammattietiikasta.

HB-aineistosta kävi selkeästi esille poliisin käsitys siitä, että ammatillinen etiikka on varsin korkealla tasolla, kaikki tutkitut virkahierarkiatasot olivat tästä lähes yksimielisiä. Haastattelujen perusteella poliisin ammattietiikan koetaan sisältävän korkean integriteetin lisäksi lukuisia muitakin tekijöitä, kuten työhön sitoutumisen ja korkean työmoraalin, ilmi tuotiin myös se seikka, että jo poliisiksi hakeutuvan arvomaailman on oltava kunnossa poliisin ammattiin hakeutuessaan. Suomalaisen poliisin korkea ammattietiikka vaikuttaa tutkimuksen perusteella selkeältä senkin perusteella, että vaikkei haastatteluissa yhteisiä arvoja välttämättä osattu nimetäkkään, niiden todettiin olevan yleisiä arvoja, joita poliisissa työskentelevien muutenkin oletetaan noudattavan. Ammattietiikan kritiikkiä ilmenee tutkimuksen perusteella melko vähän ja se kohdistuu lähinnä sellaiseen yksittäisten henkilöiden käytökseen, joka ei ole poliisin eettisen koodiston mukaista. Muuttunut ja muuttuva poliisin toimintaympäristö viimeaikaisten organisaatiouudistusten ja taloudellisen epävarmuuden myötä saattaa vaikuttaa myös poliisin ammatillisen etiikan kokemukseen. Poliisihallinnon arvoista ja etiikasta joudutaan tulevana vuosina varmasti keskustelemaan aikaisempaa enemmän.

Tutkimuksessa tuli yksiselitteisesti esille perusarvojen, erityisesti oikeudenmukaisuuden ja yhdenvertaisuuden merkitys eettisessä johtamistyössä. Oikeudenmukaisuus organisaation sisällä ymmärretään nimenomaisesti tasapuolisena kohteluna, niin henkilöiden kuin eri yksiköiden yhdenvertaisena, tasapuolisena kohteluna. Oikeudenmukaisuutta pidetään tärkeimpänä hyvän työyhteisön ominaisuutena kun taas epäoikeudenmukaisiksi koetuissa organisaatioissa sairastetaan enemmän – oikeudenmukaisuuden kokemus on siis myös olennainen terveystekijä. Julkisen hallinnon eettisyys ja oikeudenmukaisuus tulevat olemaan yhä enemmän esillä tulevaisuudessa.

Tutkimusaineiston perusteella epäoikeudenmukaisuutta koetaan jonkin verran ja sen kokemus vaikuttaisi nousevan esille – tosin oikeudenmukaisuuden kokemuksessa näyttää olevan yksikkökohtaisia ongelmia ja toisaalta kaikissa vastaajaryhmissä

koettiin, että joitakin yksiköitä tai yksilöitä saatetaan kohdella eri ehdoilla kuin muita. Oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen kuuluu kuitenkin myös henkilöstön tasapuolinen kohtelu. Tämä kokemus viittaa siihen, että oikeudenmukaisuuden toteutumisessa on jonkinlainen johtamisongelma. Oikeudenmukaisuus on kuitenkin yksi merkittävimmistä peruspilareista johtamisessa ja tämän arvon pitäisi olla johtajien sisäistämänä kaikilla johtamistasoilla. Tutkimusaineiston perusteella vaikuttaa, että epäoikeudenmukaista johtamista tai sen kokemusta esiintyy jonkin verran ryhmänjohtajatasen esimiehistä aina poliisipäällikkötasoon asti.

Poliisin peruskoulutuksessa hankittu ammattitaito ei riitä koko virkauran ajaksi vaan muuttuva toimintaympäristö ja lainsäädäntö vaativat jatkuvaa kouluttautumista. Ammattitaito sisältää työntekijän valmiuden jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen ja ammattitaitoinen poliisimies on kiinnostunut ammatistaan ja halukas oppimaan uutta. Tulevaisuudessa oppimisesta ja tiedosta tulee entistä tärkeämpää. Toimintaympäristön muutos vaatii myös kouluttamista muuttumaan, perinteisen luokkaopetuksen sijaan ja ohelle tulee entistä enemmän muita menetelmiä, kuten etäopetusta, työkiertoa ja mentorointia jotka ovat kustannuksiltaan halvempia.

Ammattitaidon kehittämisen osalta ongelma näyttää liittyvän koulutuksen saatavuuteen, erityisesti miehistön ja alipäällystön osalta. Poliisiammattikorkeakoulu on vähentänyt koulutustarjontaansa varsinkin lyhyempien kurssien osalta, joka kohdistuu erityisesti miehistöön ja myös alipäällystöön; näillä tasoilla ammatillista koulutusta on aikaisemmin ollut tarjolla kohtuullisesti ja omaa ammattitaitoaan on ollut mahdollista kehittää ja syventää sekä myös hankkia erikoistumiskoulutusta. Päällystön osalta tilanne on toisenlainen; päällystöllä on mahdollisuus jatkaa koulutustaan yliopistossa päällystökoulutuksen jälkeen ja tämä polku on avoinna aina tohtorikoulutukseen asti. Tämä osaltaan selittää myönteisempää suhtautumista ammattitaidon kehittämiseen. Käsitukset siitä, miten kouluttautumiseen kannustetaan, vaihtelivat jonkin verran eri tasojen välillä, päällystö koki koulutukseen kannustettavan selkeästi enemmän kuin miehistö- tai alipäällystövastaajat. Toisaalta myös päällystön tehtävät jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä vaativat jatkuvaa kouluttautumista ja uusiin asioihin perehtymistä. Miehistön ja alipäällystön osalta vaikuttaa, että halua on

kouluttautumiseen mutta erityisesti ammatillisen koulutuksen puuttuminen tai vähäisyys ovat esteenä. Tulevaisuuden haasteena vaikuttaakin olevan, miten näiden ryhmien ammatillisen kouluttautumisen ongelma on ratkaistavissa? Koulutukseen kannustavan ilmapiirin luominen on ennen kaikkea esimiesten tehtävä, ammatillisen koulutuksen syventämiseen halukkailla tulisi olla mahdollisuus kouluttautua.

Palveluperiaatetta toteuttavat sekä organisaatio kokonaisuutena että yksittäinen virkamies, poliisimies. Organisaation ja yksilön on toimittava siten, että poliisin palvelut ovat saatavissa asuinpaikasta riippumatta. Asiakkaalla on palvelutilanteessa kaksi roolia; toisaalta hän on palvelun saaja mutta hän on myös kansalainen. Palveluajattelulla vahvistetaan kansalaisten asemaa ja toiminnan ytimenä on kansalaisten kohtelu ja palvelu. Poliisin arvona palveluperiaatteella on kytkentä poliisin perustehtävään eli perusturvallisuuden ja asiakaspalvelun tarjoamiseen kaikille kansalaisille.

Palveluperiaatteen käsitys on tutkimuksen mukaan kaksijakoinen: Kaikilla virkahierarkitasoilla selkeästi koetaan kansalaisten yhdenvertaisen kohtelun toteutuvan sukupuolesta, iästä, etnisestä taustasta ja asemasta riippumatta – kokemus on hyvin samansuuntainen korkean ammattietiikan käsityksen kanssa. Toisaalta palveluperiaatteen toteutumisen asuinpaikasta riippumatta koetaan toteutuvan selkeästi heikommin kuin kansalaisten yhdenvertaisen kohtelun. Haastatteluaineiston perusteella palvelujen saanti asuinpaikasta riippumatta on koettu heikentyneen erityisesti poliisin viime vuosien aikana tapahtuneiden organisaatiomuutosten myötä palvelupisteiden ja henkilöstön määrän vähennyttä. Vaikuttaa siltä, että poliisihallinnon sisällä on voimakas halu palvella kansalaisia tasapuolisesti mutta siihen ei ole enää samanlaista mahdollisuutta kuin aikaisemmin. Vähentyneet resurssit ja kiire vievät aikaa palvelutehtävältä, jopa siinä määrin, että haastatteluaineistossa todettiin osan työntekijöistä olevan liian sitoutuneita työhönsä ja he tinkivät omasta ajastaan palvelukseen kansalaisia mahdollisimman hyvin. Kansalaisten suuntaan viesti on siis hyvä; yksittäisellä poliisilla on halu palvella kaikkea kansalaisia, yhdenvertaisesti ja mahdollisimman hyvin. Organisaatiolla vaikuttaisi tutkimusaineiston perusteella

kuitenkin olevan ratkaistavana, miten poliisipalvelujen saanti on taattua asuinpaikasta riippumatta?

Henkilöstön hyvinvointi on keskeinen tulostekijä organisaation toimintakyvyn kannalta. Työhyvinvoinnilla kokonaisuutena tarkoitetaan keskeisesti työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi laskee, kun työn kuormitustekijät ylittävät työn voimavaratekijät. Sairastavuuden riski kasvaa työpaikoilla, joissa työhyvinvoinnissa on ongelmia. Työhyvinvoinnissa huomiota kiinnitetään johtamisen tärkeyteen sekä asioiden että ihmisten johtamisessa, hyvän työilmapiirin rakentamiseen ja työn mielekkyyteen ja tasapainoon työn ja vapaa-ajan välillä. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka ei synny yksittäisillä toimenpiteillä. Työhyvinvointia ei voi myöskään asettaa pelkästään esimiesten harteille vaan kokonaisuuteen kuuluu myös se, että jokaisella työntekijällä on oma vastuunsa työhyvinvoinnin toteutumisesta.

Tutkimuksen perusteella henkilöstön hyvinvoinnin kokemuksessa ovat suurimmat ongelmat poliisin yhteisten arvojen osalta. Henkilöstöbarometriaineiston kaikissa kolmessa tutkitussa henkilöstön hyvinvoinnin osa-alueessa, henkilöstön hyvinvoinnin huomioimisessa, tehtävien jaossa ja toimenkuvien laadinnassa sekä esimiesten toiminnassa hyvinvoinnin edistämisessä, käsitykset vaihtelivat merkittävästi eri tasojen välillä. Henkilöstön hyvinvoinnin toteutumisen kokee positiivisemmin päällystö ja negatiivisin kokemus on miehistöllä. Haastatteluaineiston perusteella myös tällä osa-alueella ongelmat vaikuttivat kulminoituvan jossain määrin nimenomaan johtamiseen; erityisesti työuupumiseen, resursointiin ja töiden tasapuoliseen jakautumiseen toivottiin kiinnitettävän huomiota. Päällystö käsitteli työhyvinvointia laajemmin, kokonaisuutena, ei yksittäisinä tapahtumina ja tunnisti työhyvinvoinnin kokonaisuuden ja siihen tehtävien panostusten merkityksen koko organisaatiolle, mm. sairaslomien vähentymisenä.

Aineiston perusteella voidaan tehdä päätelmä, että arvojen kokemisessa ja tulkinnassa on jonkin verran eroja erityisesti johtavassa asemassa toimivan päällystön ja toisaalta miehistön välillä, suurimmat erot vaikuttavat olevan henkilöstön hyvinvoinnin ja oikeudenmukaisuuden arvojen kokemisessa. Yhteiset arvot eivät voi vaikuttaa

toimintaan, ellei niitä ole sisäistetty ja omaksuttu. Esimiehillä on ratkaiseva rooli. Käytännön, kansalaiseen ulospäin näkyvä työ tehdään kentällä ja rikostutkinnassa sekä lupahallinnossa kansalaisia kohdattaessa. Kansalaisilla on poliisipalveluita saadessaan oikeus olettaa, että heitä palvelee ammattitaitoinen, oikeudenmukainen ja tasapuolinen palveluperiaatteen omaksunut poliisihallinnon virkamies. Huolehtimalla siitä, että valitut arvot on koulutettu henkilöstölle ja varmistettu tulos- ja kehityskeskusteluissa vuosittain, on kansalaisilla mahdollisuus saada laadukasta poliisipalvelua, jonka taso vaihtelee mahdollisimman vähän laajan maan eri osissa.

Arvot voivat vaikuttaa toimintaan vain, jos ne on ymmärretty ja sisäistetty organisaation työntekijöiden keskuudessa. Esimiehen itsensä on kuitenkin ensin oltava perillä yhteisistä arvoista, siitä mitä niillä tarkoitetaan sekä niiden merkityksestä koko organisaatiolle ja sen antamalle palvelulle. Esimiestaso arvojohtajana on avainasemassa yhteisten arvojen välittäjänä. Esimiehen on toki sisäistettävä oma roolinsa arvojohtajana ja pohdittava omaa johtamistapaansa, omia eettisiä arvostuksiaan ja sitä, millaisena arvojohtajana hän toiminnallaan näyttäytyy omille johdettavilleen. Toisaalta työntekijöillä on oikeus olettaa valittujen arvojen mukaista toimintaa johtajilta. Tutkimusaineiston perusteella valtaosa kokeekin oman esimiehensä olevan poliisin yhteisten arvojen mukainen esimies.

Vaativissa muutostilanteissa henkilöstö voi olettaa, että oikeudenmukaisuutta ja työhyvinvointia koskevat arvot ovat voimassa. Kyvykäs ja arvot huomioon ottava organisaation johto antaa myös raskaiden, organisaatiota koskevien päätösten aikana ulospäin organisaatiosta ja henkilöstöstä välittävän kuvan. Johdon viesti siitä, että valittuja, yhteisiä arvoja kunnioitetaan kaikissa tilanteissa, poistaisi epäluuloja muutosta ja vaikeita tilanteita kohtaan. Tämä myös vakuuttaisi henkilöstöä siitä, että haastavassakin tilanteessa toiminta on yhteisten arvojen mukaista.

Omaksutut arvot selkeyttävät päätösten tekemistä. Arvojohtamisen avulla organisaation jäsenille voidaan tuoda esille, miten heidän halutaan toimivan. Päätöksentekoprosessia voidaan peilata yhteisiin arvoihin ja pohtia, mikä vaihtoehto olisi parhaiten yhteisten arvojen mukainen. Tämä pätee niin yksittäiseen ratkaisuja tekevään poliisimieheen kuin

esimieheenkin. Poliisimiehen tehdessä kansalaisia koskevia ratkaisuja, hän voi pohtia ratkaisumallia yhteisten arvojen pohjalta ja valita sen mallin, joka on eniten arvojen mukainen. Yksittäisen poliisimiehen päätöksentekoprosessi olisi helpompaa – ongelmanratkaisua voisi peilata organisaation arvoihin ja niiden merkityksiin. Samaten poliisin johdon tekemien ratkaisujen, koskivat ne sitten yksittäistä poliisimiestä, organisaation osaa tai koko organisaatiota, perusteena tulisi olla yhteinen, valittu arvoperusta. Arvojohtaminen vaikuttaisi koko poliisitoiminnassa, pidemmällä aikavälillä se näkyisi myös kansalaisten saamassa palvelussa ja toisaalta myös poliisiorganisaation johdon päätöksissä.

Samanlaisen valintaprosessin voi tehdä esimies, joka pohtii vaikkapa poliisipartioiden suuntaamista tietyille alueille tai tietyille ajalle tai henkilöstöään koskevien ratkaisujen tukena. Yhteisten arvojen vaikuttaessa yksittäisen poliisimiehen tai poliisipartion ratkaisujen taustalla, tasapuolisuuden kokemus vahvistuu tilanteissa tehtävissä ratkaisuissa, eivätkä tilanteet vaadi erillistä ohjausta. Tasapuolisuus kansalaisten saamissa palveluissa vahvistuu myös toimittaessa eri poliisilaitoksissa eri puolilla maata. Yhteisten, valittujen arvojen poliisitoimintaa johtava ja koordinoiva merkitys eivät vielä tutkimuksen mukaan toteudu. Arvot eivät päädy käytännön toimiksi itseohjautuvasti, sillä arvojen johtamisen tulee olla määrätietoista ja arvojen tulee olla sisäistettyinä ja omaksuttuina. Vain tällä tavoin voidaan arvoja hyödyntää ratkaisujen ja valintojen perusteena. Arvojohtamisprosessi on poliisihallinnon sisällä kesken, eikä yhteisiä arvoja ole pystytty ottamaan käyttöön niiden alkuperäisen tarkoituksen mukaisesti. Tästä syystä arvoilla ei niin ikään ole organisaatiota ohjaavaa merkitystä.

Arvot todennäköisesti jollakin tasolla vaikuttavat poliisitoiminnan taustalla siitä huolimatta, että ne eivät ole saaneet kovinkaan näkyvää roolia organisaation sisällä – kuten tutkimusaineistosta on pääteltävissä. Taustalla vaikuttavat kuitenkin poliisin koulutus, henkilöiden omat arvot ja poliisiorganisaation kulttuuri, joka on oikeudenmukaisuutta ja rehellisyyttä korostava. Arvojen merkityksen erilainen tulkinta on kuitenkin ongelma, johon pitäisi pystyä vaikuttamaan. Yhteisten arvojen todellisella sisäistämällä olisi saatavissa poliisin toiminnalle lisäarvoa. Tehokkuusvaatimus ja

pitkään jatkuneet organisaatiomuutokset ovat vähentäneet poliisin henkilöstömääriä aivan samalla tavalla kuin muussakin valtionhallinnossa.

Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on otettava huomioon, että haastatellut poliisimiehet edustivat rajallista joukkoa organisaatiosta. Haastateltavat oli pystytty kuitenkin valitsemaan useista eri poliisilaitoksista ympäri Suomea, joten yksittäisen poliisilaitoksen kulttuuri, käytännöt tai ongelmat eivät saaneet korostettua merkitystä tulkittaessa haastatteluaineistoa. Haastatteluissa oli myös havaittavissa, että samat asiat alkoivat kertautua haastateltavien vastauksissa, joka lisää haastatteluaineiston luotettavuutta. Haastateltavista ainoastaan muutamat henkilöt, lähinnä päällystön edustajat, olivat aikaisemmin perehtyneet poliisin yhteisiin arvoihin, tutkimustulokset olisivat saattaneet olla hieman erilaisia, mikäli yhteisistä arvoista olisi ollut perillä useampi haastateltavista. Toisaalta haastatteluaineiston tulokset olivat hyvin samansuuntaisia kvantitatiivisen henkilöstöbarometriaineiston kanssa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää tutkimuksen suorittamistavan mahdollisimman tarkka kuvaus, joka tässä tutkimuksessa on pyritty mahdollisimman tarkoin selittämään. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta lisää myös haastattelujen mahdollisimman tarkka analyysi sekä raportointi, tutkimuksen empiirisessä osassa on lisäksi haastateltavien oma ääni tuotu esille käyttämällä tekstissä suoria lainauksia haastatteluista.

Kvantitatiivinen henkilöstöbarometriaineisto on taulukoitu prosenttimuotoon ja sen osalta tutkimus on toistettavissa; aineisto on tutkimuslupa hakemalla saatavissa tutkimuskäyttöön Poliisiammattikorkeakoululta ja jatkossa samankaltaisten tutkimusten tekeminen on mahdollista, aineistoa voidaan vuosia myöhemmin myös verrata tuleviin henkilöstöbarometritutkimuksiin. Tutkimuksen luotettavuutta kokonaisuutena lisää myös se, että haastatteluaineistolla saadun aineiston tulokset ovat samankaltaisia henkilöstöbarometriaineiston kanssa ja että aikaisempaa tutkimusta on olemassa sekä tutkimuksen tulokset ovat samankaltaisia myös niiden kanssa.

Jatkotutkimuksella voitaisiin tutkia erityisesti oikeudenmukaisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin arvoissa organisaatiossa ilmenneitä ongelmia laajemmin sekä selvittää,



mitä olisi tehtävissä, jotta näissä ilmenneet ongelmat voitaisiin ratkaista. Tällä olisi merkitystä johtamisen ja organisaation onnistumisen kannalta. Tutkimusta voitaisiin myös jatkaa seuraavan henkilöstöbarometrin toteuttamisen jälkeen ja tehdä päätelmiä siitä, miten arvojen toteutuminen arvioidaan viimeisimmän organisaatiouudistuksen jälkeen.

**LÄHDELUETTELO**

- Aaltomaa, Kauko (2013). Poliisin ratkaisut turvallisuusviranomaisten yhteisissä taloustalkoissa. *Maanpuolustus* 103: 1, 24–29.
- Aaltomaa, Kauko, Markus Syrjänen, Tuija Saari & Janne Paavola (2012). Poliisin hallintorakenneuudistus: Pora III – päälinjaukset. Sisäasiainministeriön julkaisu 34/2012.
- Aaltonen, Kristiina & Raisa Lindroos (2012). *Työelämän tarkoitus; oivalla 7 voimaa*. Helsinki: Talentum.
- Airaksinen, Matti (1993a). *Moraalifilosofia*. Kolmas painos. Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Airaksinen, Matti (1993b). Ammattien etiikan filosofiset perusteet. Teoksessa: *Ammattien ja ansaitsemisen etiikka*, 17–60. Kolmas painos. Toim. Timo Airaksinen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Airaksinen, Matti (1994). *Arvojen yhteiskunta: erään taistelun kuvaus*. Juva: Werner Söderström Oy.
- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Bridges, William (2011). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Finland: Nicholas Brealey Publishing.
- Cavanagh, Michael E. (2004). *Policing within a Professional Framework*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Christensen, Tom & Per Læg Reid (2011). Ethics and Administrative Reforms: A study of ethical guidelines in the central civil service. *Public Management Review* Vol. 13: 3, 459–477.

Detective Chief Inspector Paul Spicer, haastattelu 11.3.2014.

Driscoll Amanda & Jonathan Morris (2001). Stepping Out: Rhetorical Devices and Culture Change Management in the UK Civil Service. *Public Administration* Vol. 79: 4, 803–824.

Ellonen, Erkki, Kalle Kekomäki, Petri Raivola, Hannu Taiha & Tarmo Väitalo (2000). *Etiikka ja poliisin työ*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Fleming, Scott & Mike McNamee (2005). The Ethics of Corporate Governance in Public Sector Organizations. *Public Management Review* Vol. 7: 1, 135–144.

Furman, Ben, Tapani Ahola & Harri Hirvihuhta (2004). *Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Getha-Taylor, Heather (2009). Managing the “New Normalcy” with Values-Based Leadership: Lessons from Admiral James Loy. *Public Administration Review* Vol. 69: 2, 200–206.

Glomseth, Rune, Petter Gottschalk & Åse Storhaug Hole (2011). Professional values in knowledge organisations: the case of police districts. *International Journal of Police Science and Management* 13: 1, 87–102.

Granér, Rolf & Maria Knutsson (2000). *Etik i polisarbete*. Lund: Studentlitteratur

Guardia di Finanza (2014). Guardia di Finanza. Saatavissa 26.4.2014: [http://www.gdf.it/GdF/it/Archivio/GdF\\_in\\_English/info1970710176.html](http://www.gdf.it/GdF/it/Archivio/GdF_in_English/info1970710176.html).

- Gächter, Simon, Daniele Nosenzo, Elke Renner & Martin Sefton (2012). Who Makes a Good Leader? Cooperativeness, Optimism, and Leading-by-Example. *Economic Inquiry* Vol. 50:4, 953-965.
- Heiskanen, Erika & Jari Salo (2007). *Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen.* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Heiskanen, Heikki (1993). Johtamisen ammattietiikasta, 227–264 Teoksessa: Ammatti- en ja ansaitsemisen etiikka. Kolmas painos. Toim. Timo Airaksinen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Helena Hurme (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2013). *Tutki ja kirjoita.* Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Huotari, Vesa (2011). Johtaminen. Teoksessa: Henkilöstön hyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto: Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä, 71–94. Toim. Vesa Huotari & Matti Vuorensyrjä. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Huotari, Vesa & Maarit Puttonen (2012). Sisäinen toimintaympäristö poliisissa. Teoksessa: Poliisin toimintaympäristö, 121–131. Toim. Risto Honkonen ja Vesa Muttilainen. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2012, Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 2012. Tampere. Poliisiammattikorkeakoulu.
- Huotari, Vesa & Matti Vuorensyrjä (2011). Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto: poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.

- Hyyryläinen, Esa (2011). Etiikan universaalit ja spesifit piirteet. Saatavissa 26.1.2014: <http://m.pohjalainen.fi/arki-ja-elama/etiikan-universaalit-ja-spesifit-piirteet-1.1072109>
- Ikola-Norrbacka, Rinna (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Akateeminen väitöskirja. Vaasa. Vaasan yliopisto.
- Juujärvi, Soile, Liisa Myyry & Kaija Pessa (2007). Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi
- Kangas, Nina (2011). Palkkakeskustelut kehityskeskustelujen osana Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksella. Hallintotieteen pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Tiivistelmä saatavissa 07.04.2014: <http://tampub.uta.fi/handle/10024/827114>
- Kankaanranta, Terhi (2011). Työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen poliisihallinnossa. Teoksessa: Henkilöstön hyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto: Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä, 153–170. Toim. Vesa Huotari & Matti Vuorensyrjä. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Kansalaisneuvonta (2014). Neuvontaa julkisten palvelujen käyttäjille. Saatavissa 3.1.2014: <http://www.kansalaisneuvonta.fi/kansalaisneuvonta/fi/index.html>
- Kauppinen, Tero J (2002). Arvojohtaminen: Tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimillisen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Keeney, Ralph L (2009). Value-Focused Thinking: A Path to Creative Decisionmaking. USA: Harvard University Press.

- Kehusmaa Kirsti (2011). Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kernaghan, Kenneth (2003). Integrating Values into Public Service: The Values Statement as Centerpiece. *Public Administration Review* Vol. 63: 6, 711–719.
- Kniivilä, Sonja, Sari Lindblom-Ylänne & Anne Mäntynen (2012). Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kolehmainen, Seppo (2011). Poliisin arvot eilen, tänään ja huomenna. Teoksessa: Nuoret, arvot ja maanpuolustus: Yksilö, yhteiskunta ja organisaatiot turvallisuudessa, 60–74. Toim. Juha Tuominen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kääriäinen, Juha (2008). Why Do the Finns Trust the Police? *Journal of Scandinavian Studies in Criminology & Crime Prevention*. Vol. 9: 2, 141–159.
- Lasthuizen Karin, Leo Huberts & Leonie Heres (2011). How to Measure Integrity Violations: Towards a validated typology of unethical behavior. *Public Management Review*. Vol. 13: 3, 383–408.
- Lawler III, Edward E (2003). *Treat People Right!: How Organizations and Individuals Can Propel Each Other Into a Virtuous Spiral of Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lehtinen, Esa & Pekka Pälli (2011). Conversational use of genres in managerial meetings. *Scandinavian Journal of Management*. Vol. 27:3, 287–296.
- Lehtonen, Tommi (2009). Arvot ja arvojohtaminen: filosofisia huomautuksia. *Hallinnon Tutkimus* 4, 3–15.

- Lehtonen, Tommi (2010). Ethical Governance from a Citizen's Point of View: A Care-Ethical Approach. Teoksessa: Ethical Governance: A Citizen Perspective, 28–41. Toim. Ari Salminen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 294.
- Lencioni, Patrick M. (2002). Make Your Values Mean Something. Harvard Business Review Vol. 80:7, 113–117.
- Lähdesmäki, Kirsi (2006). ”Lupa olla esimies”: Valtionhallinnon uusi palkkausjärjestelmä johtamisen välineenä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 272. Hallintotiede 34.
- Mikkeli, Heikki, Juha Sihvola, Pekka Suvanto & Eino Lyytinen (1998). Westfalenista Amsterdamiin: Nykyaika, historia, EU. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Mustonen, Virpi & Matti Vuorensyrjä (2011). Tavoitteiden asettelu, arviointi ja palaute: havaintoja poliisihallinnon eri tehtäväalueiden välisistä eroista tulosjohtamisessa. Teoksessa: Henkilöstön hyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto: Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä, 95–126. Toim. Vesa Huotari & Matti Vuorensyrjä. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Mönkkönen Kaarina & Satu Roos (2009). Työyhteisötaidot. UNIpress.
- Nietzsche, Friedrich (2012). Hyvän ja pahan tuolla puolen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Niskanen, Jouni (2007). Tilastollinen vertailututkimus. Teoksessa: Hallintovertailun metodologia, 147–165. Toim. Ari Salminen. Vaasan yliopiston julkaisuja, Tutkimuksia 234. Hallintotiede 26.
- Ollila, Maija-Riitta (2008). Lauman valta. Juva: WS Bookwell Oy.

- Ollila, Maija-Riitta (2010). Johtajan parempi elämä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ortmeier P.J. & Edwin Meese III (2010). Leadership, Ethics and Policing: Challenges for the 21<sup>st</sup> Century. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Pagon, Milan (2000). Police Ethics and Integrity. Teoksessa: Policing in Central and Eastern Europe: Ethics, Integrity and Human Rights. 3–14. Toim. Milan Pagon. Ljubljana: College of Police and Security Studies.
- Pietarinen, Juhani & Veikko Launis (2002). Etiikan luonne ja alueet. Teoksessa: Tutkijan eettiset valinnat, 42–75. Toim. Sakari Karjalainen, Veikko Launis, Risto Pelkonen ja Juhani Pietarinen. Tampere: Gaudeamus Kirja Oy.
- Poliisin henkilöstöbarometriaineisto 2010. Poliisiammattikorkeakoulu
- Poliisin henkilöstöbarometriaineisto 2012. Poliisiammattikorkeakoulu.
- Poliisin ylijohdo (2004). Poliisin valtakunnallinen visio 2014 sekä strategia ja kriittiset menestystekijät 2004 – 2014. Poliisin ylijohdon julkaisusarja 4/2004. Sisäasiainministeriö. Poliisiosasto.
- Ronkainen, Suvi, Leila Pehkonen, Sari Lindblom-Yläne & Eija Paavilainen (2013). Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rusko, Rauno (2009). Johtamisparadigman kehitys julkishallinnossa: Perinteisestä julkishallinnosta uuden julkisjohtamisen kautta julkiseen arvojohtamiseen? Poliitikka 51:4, 300–309.
- Räikkä, Juha (2002). Ammattietiikan merkitys. Teoksessa: Tutkijan eettiset valinnat, 82–91. Toim. Sakari Karjalainen, Veikko Launis, Risto Pelkonen ja Juhani Pietarinen. Tampere: Gaudeamus Kirja Oy.



- Sainio, Mikael, Kaisa Eskola, Kaisa Kauppinen, Irja Kandolin & Marja-Leena Kalkkinen (2007). Tasa-arvon toteutuminen poliisissa. Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 59/2007. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, Ari, Pirkko Vartiainen, Ulla Isosaari & Olli-Pekka Viinamäki (2005). Euroopan Unionin hyvä hallinto: EU-hallinnossa kolmen tyyppisiä päätöksiä. Teoksessa: Arvoilla hyvään hallintoon, 33–36. Toim. Reetta Eskola. Vaasa: Oy Fram Ab.
- Salminen, Ari (2003). Hyvän hallinnon etiikka: Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 245. Hallintotiede 29.
- Salminen, Ari (2008). Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, Ari & Rinna Ikola-Norrbacka (2009). Kuullaanko meitä? Eettinen hallinto ja kansalaiset. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 288. Hallintotiede 37.
- Salminen, Ari (2010). Julkisen johtamisen etiikka. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 60. Julkisjohtaminen 3.
- Salminen, Ari & Venla Mäntysalo (2013). Exploring the Public Service Ethos. Ethical Profiles of Regional and Local Managers in the Finnish Public Administration. *Public Integrity*. Vol. 15: 2, 167–185.
- Sihvola, Juha (1998). Eurooppalainen kosmopoliittisuus. Teoksessa: Westfalenista Amsterdamiin: Nykyaika, historia, EU. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Sisäasiainministeriö (2008). Puheenvuoroja poliisin ammattietiikasta. Poliisin ylijohdon julkaisusarja 3/2008.

Sisäasiainministeriön tiedote 20.11.2012. Poliisin palveluverkko tulee säilymään laajana.

SM033:00/2007. Poliisin yhteiset arvot (2008). Poliisiylijohtajan päätös 18.1.2008 liitteinen. Helsinki: Sisäasiainministeriö.

Suominen, Petteri & Matti Vuorensyrjä (2011). Työyhteisön toimivuuden mekanismeista. Teoksessa: Henkilöstön hyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto: Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä, 47–70. Toim. Vesa Huotari & Matti Vuorensyrjä. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.

Talka, Juha (2008). Tulos- ja kehityskeskustelut. Keskustelujen hyödyllisyys tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksen miehistön kokemana. Hallitotieteen pro gradu-tutkielma. Tampereen yliopisto. Saatavissa 07.04.2014: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/79408/gradu02673.pdf?sequence=1>

Talvitie, Marjukka (2012). Poliisityhjiö rikkoo perusoikeutta. Yle Uutiset. Saatavissa 8.11.2012: [http://www.yle.fi/uutiset/poliisityhjio\\_rikkoo\\_perusoikeutta/6366734](http://www.yle.fi/uutiset/poliisityhjio_rikkoo_perusoikeutta/6366734).

Transparency International. Corruption Perception Index 2011. Saatavissa 21.4.2014: [http://www.transparency.org/whatwedo/pub/corruption\\_perceptions\\_index\\_2011](http://www.transparency.org/whatwedo/pub/corruption_perceptions_index_2011)

Tulos- ja kehityskeskustelulomake (2008). (7) SM-2008 428.710.01.002/19.2.2009 H40.

Tuomi, Jouni (2007). Tutki ja lue. Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Valtakunnansyyttäjävirsto (2007). Arvot ja periaatteet. Valtakunnansyyttäjävirsto. Julkaisusarja nro 5. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Valtion työmarkkinalaitos (2005). Arvot arjessa – virkamiehen etiikka: valtionhallinnon käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2008). Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: Tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 283. Hallintotiede 35.
- Viinamäki, Olli-Pekka (2012). Embedding Value-Based Organization: An Identification of Critical Success Factors and Challenges. *International Journal of Management Science & Technology Information*. Vol. 1: 3, 37-67
- Walker, Ralph (2008). Kant ja moraalilaki. Teoksessa: Suuret filosofit, 293–366. Toim. Ray Monk & Frederic Raphael. Helsinki: Otava.
- Whisenand, Paul M (2011). *Supervising Police Personnel: The Fifteen Responsibilities*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Whitney Gibson, Jane, Wei Chen, Erin Henry, John Humphreys & Yunshan Lian (2013). Examining the Work of Mary Parker Follett Through the Lens of Critical Biography. *Journal of Management History*. Vol. 19: 4, 441 – 458.
- World Values Survey (2014). Confidence: The Police (Finland). Saatavissa 2.5.2014: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp>
- Vuorensyrjä, Matti (2009). Tulos- ja kehityskeskustelujen arviointi ja kehittäminen poliisihallinnossa. Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Vuorensyrjä, Matti & Matti Mälkiä (2011). Nonlinearity of the effects of police stressors in police officer burnout. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. Vol. 34: 3, 382–402.

### 3. LIITTEET

#### LIITE 1. Haastateltavat

1. rikoskomisario, haastattelu 24.1.2014
2. ylikomisario, haastattelu 24.ja 27.1.2014
3. vanhempi rikoskonstaapeli, haastattelu 29.1.2014
4. vanhempi rikoskonstaapeli, haastattelu 30.1.2014
5. ylikonstaapeli, haastattelu 31.1.2014
6. rikosylikonstaapeli, haastattelu 1.2.2014
7. ylikonstaapeli, haastattelu 2.2.2014
8. komisario, haastattelu 3.2.2014
9. ylikonstaapeli, haastattelu 4.2.2014
10. komisario, haastattelu 5.2.2014
11. ylikomisario, haastattelu 7.2.2014
12. vanhempi konstaapeli, 17.2.2014
13. vanhempi konstaapeli, 19.2.2014
14. rikosylikonstaapeli, 24.2.2014
15. vanhempi konstaapeli, 8.3.2014

## LIITE 2. Haastattelurunko

**HAASTATTELURUNKO****AVAUSKYSYMYKSET****haastattelu nro**

- *Virka-asemasi*
- *Kerro lyhyesti työyhteisöstäsi ja työtehtävistäsi?*
- *Kerro, mitä tiedät poliisihallinnon yhteisistä, valituista arvoista (organisaatioarvoista)?*
- *Onko yhteisistä arvoista keskusteltu työyhteisössäsi, esim. tulos- ja kehityskeskustelun yhteydessä yhdessä esimiehen kanssa?*
- *Millaisena koet poliisin ammattietiikan?*

**TEEMA 1: Poliisihallinnon yhteiset organisaatioarvot ovat oikeudenmukaisuus, ammattitaito, palveluperiaate ja henkilöstön hyvinvointi. Miten koet ja ymmärrät:**

- *Oikeudenmukaisuuden työyhteisössäsi ja johtamisessa sekä kansalaisten palvelemisessa (mm. tasapuolinen kohtelu)?*
- *Ammattitaidon, kehitätkö oma-aloitteisesti ammattitaitoasi (miten) ja kannustetaanko työyhteisössäsi ammattitaidon kehittämiseen? Ovatko poliisihallinnon organisaatiomuutokset vaikuttaneet jollakin tavalla ammattitaitoosi?*
- *Palveluperiaatteen, onko palveluperiaate mielestäsi sisäistetty työyhteisössäsi, saavatko kansalaiset mielestäsi riittäviä ja laadukkaita poliisipalveluja (onko tässä mielestäsi tapahtunut muutoksia viimeisten vuosien aikana)?*
- *Henkilöstön hyvinvointi, huolehditaanko työyhteisössäsi mielestäsi henkilöstön työhyvinvoinnista riittävästi? Mitä olet itse tehnyt työhyvinvoinnin hyväksi ja mitä toivoisit tehtävän?*

**TEEMA 2: Ohjaavatko arvot oman työyhteisösi päivittäistä toimintaa ja näkyvätkö ne johtamisessa?**

- *Toimitaanko poliisin yhteisten arvojen mukaisesti?*
- *Millainen johtaminen on mielestäsi poliisin yhteisten arvojen mukaista?*

**TEEMA 3: Poliisin organisaatioarvot päivittäisjohtamisessa.**

- *Toimitaanko poliisin johtamisessa lähiesimiestasolla, toiminnan päivittäisessä johtamisessa, mielestäsi yhteisten arvojen mukaisesti?*
- *Onko oma lähiesimiehesi esimerkillinen, yhteisten arvojen mukaisesti toimiva johtaja?*

: