

Alipäällystön psyykkinen kuormittuneisuus Kuopion perustutkinnassa ja esikäsittelyssä

Janne Heikkinen

10/2022

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Janne Heikkinen

Julkaisun nimi: Alipäällystön psyykkinen kuormittuneisuus Kuopion perustutkinnassa ja esikäsitteilyssä

Opinnäytetyön muoto: Laadullinen tutkimus

Julkisuusaste: Julkinen

Ohjaaja: Petri Burmoi, Mika Ranki

Tutkinto: Poliisi (AMK)

Psyykkinen kuormittavuus on osa jokaisen poliisin työtä. Vaatimukset poliisin ammattitaitoa kohtaan nousevat koko ajan. Resurssien riittävyys on jatkuvasti esillä ja nykyisestäkin tasosta taistellaan kynsin ja hampain, joka ikinen syksy. Rikostutkinta hukkuu papereidensa sekaan. Etenkin viime vuosina poliisin rikostutkinnan ruuhkautuminen on nostettu toistuvasti esiin mediassa. Rikostutkijoiden työssä jaksamisesta käydään keskustelua julkisessa mediassa mutta myös hallinnon sisällä. Miten rikostutkijoiden lähiesihenkilöt jaksavat ja kuinka kuormittuneita he ovat?

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää alipäällystön psyykkisen kuormittuneisuuden tasoa ja miten päällystön ja organisaation johtaminen vaikuttavat siihen. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena syksyllä 2022. Puolistrukturoidut teemahaastattelut suoritettiin Itä-Suomen poliisilaitoksessa Kuopion pääpoliisiasemalla rikostutkinnan alipäällystöviroissa työskenteleville henkilöille. Tutkimuksen näkökulmaksi valittiin johtaminen, joka yhdistettiin psyykkiseen kuormittavuuteen.

Tutkimuksessa selvisi, että Kuopion perustutkinnassa ja esikäsitteilyssä ryhmänjohtajien psyykkisen kuormittuneisuuden taso on korkea ja se on pitkäaikaista. Varajohtajien kuormittuneisuuden taso on matalampi ja kestoltaan lyhytaikaista. Henkilöstöjohtaminen ja useat eri roolit omassa toimenkuvassaan lisäävät alipäällystön kuormittuneisuutta, etenkin ryhmänjohtajien osalta. Ryhmien varajohtajien johtamisen vastuita tulisi lisätä. Päällystöesihenkilöiden yhdessä organisaation kanssa tulisi omalla toiminnallaan tukea alipäällystön johtamista enemmän.

Sivumäärä: 40 + 2

Tarkastuskuukausi ja vuosi: marraskuu 2022

Avainsanat: psyykkinen kuormittavuus, johtaminen, henkilöstöjohtaminen, alipäällystö

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
1.1 Aiheen valinta ja rajaus.....	5
1.2 Opinnäytetyön rakenne.....	6
1.3 Aikaisemmat tutkimukset.....	6
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS	8
2.1 Psykkinen kuormitus ja sen seuraukset	8
2.2 Henkilöstöjohtaminen	9
2.2.1 Johtamisen selkeys.....	10
2.2.2 Motivointi.....	11
2.2.3 Tiedonkulku	11
2.2.4 Työnteon tehokkuus.....	12
2.2.5 Ryhmähenki.....	13
3 KUOPION PERUSTUTKINTA JA ESIKÄSITTELY	13
3.1 Itä-Suomen poliisilaitos.....	13
3.2 Kuopion perustutkinta ja esikäsittely pohjoisella toiminta-alueella.....	14
4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	15
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus	15
4.2 Tutkimusmenetelmä	15
4.2.1 Paperilomakekysely (SWOT-analyysi)	16
4.2.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu	18
4.3 Tutkimusaineiston käsittely ja säilytys.....	19
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	20
5.1 Alipäällystön psykkinen kuormittuneisuuden taso ja vaikutukset	21
5.2 Alipäällystön johtamisen vahvuudet.....	23
5.3 Alipäällystön johtamisen kehityskohteet.....	26
5.4 Alipäällystön hyvän johtamisen hyödyt	29
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	31
6.1 Johtopäätökset.....	31
6.2 Tutkimuksen luotettavuus	34
6.3 Pohdinta tutkimuksen johtopäätöksistä.....	36
6.4 Esitys jatkotutkimukseen	38
LÄHTEET	39
LIITTEET	41

1 JOHDANTO

Kuormittuneisuus on läsnä jokaisessa työssä ja työpaikassa. Myös poliisin työssä kuormittuneisuutta tapahtuu mutta asiat, jotka poliiseja kuormittavat vaihtelevat suuresti. Asiaan vaikuttavia tekijöitä ovat mm. työpaikka, sektori, yksikkö, toimenkuva, esimies vs. työntekijä. Kuormittuneisuudella on omat seurauksensa ja se vaikuttaa mm. työhyvinvointiin. Työn riittävä kuormitus on myös tarpeellista, koska sillä on suora vaikutus tekijän motivaatioon.

Alipäällystön psyykkinen kuormittuneisuus. Päädyin aiheeseen erinäisten vaiheiden kautta. Noin kymmenen vuoden ajan olen työskennellyt rikostorjunnassa ja olen tehnyt töitä usean eri alipäällystöihmisen kanssa. Koko työurani olen kuullut kannanottoja liiallisesta työstä, kiireestä, resurssista, toimintatavoista, johtamisesta, organisaatiosta. Näitä asioita kuulee jokaisella tasolla. Niistä puhuvat miehistö, alipäällystö ja päällystö. Kukin omasta näkökulmastaan ja kokemuksistaan. Aloittaessani poliisiopiskelut vuonna 2010, Suomessa oli noin 7800 poliisia. Tuo lukema on tasaisesti pienentynyt tähän päivän saakka. Hetkellisesti poliisien määrä on noussut mutta kokonaiskuva ja fakta on se, että poliiseja on vähemmän. Resurssia ei voi sivuuttaa psyykkisen kuormittuneisuuden aiheessa mutta sen taakse ei kokonaan voi mennä piiloon.

Haluan selvittää mikä on psyykkisen kuormittuneisuuden tilanne Kuopiossa perustutkinnan ja esikäsittelyn parissa työskentelevien alipäällystön osalta. Alipäällystö pyörittää ryhmien päivittäistoimintaa. Työ on ajankohtainen, koska henkilöstön määrä ei tämän hetken tiedon mukaan tule kasvamaan. Muutoksia on tehty poliisilaitosten tasolla mutta paljon pienemmässäkin mittakaavassa. Ryhmäkoot ovat kasvaneet ja ryhmiä on yhdistetty. Myös osaamisen vaatimukset työssä muuttuvat koko ajan. Itä-Suomen poliisilaitoksella ei ole tutkittu millaista psyykkistä kuormittuneisuutta alipäällystöllä on rikostutkinnassa. Kenttäjohtajien työssäjaksamisen tilaa tutkittiin vuonna 2018 mutta tutkinnan tilannetta ei ole kartoitettu.

Perustutkinta koskee suurta joukkoa rikostutkinnan henkilöstöä Kuopion pääpoliisiasemalla. Juttumäärällisesti mitattuna kyseessä on ylivoimaisesti merkittävin taho, joka tekee poliisin rikostutkinnan perustyötä ja tuottaa aineistoa syyttäjille. Ajattelen, että ryhmät ovat esimiestensä näköisiä. Henkilöiden, jotka vastaavat tutkinnan päivittäistoiminnan rutiineista. Olen rajannut työni psyykkisen kuormittavuuden näkökulmaan ja siihen, miten alipäällystön oma johtaminen sekä organisaatio vaikuttavat asiaan. Haluan selvittää, millainen tilanne on ja miten asiaa voisi kehittää, että rikostutkinnan alipäällystö jaksaa työssään. Työ on julkinen ja se on suunnattu perustutkinnan alipäällystön lähiesimiehille ja rikostorjuntasektorin johdolle, jotka voivat hyödyntää omassa johtamisessa ja päätöksenteossa opinnäytetyössä selvitettyjä asioita.

1.1 Aiheen valinta ja rajaus

Aiheen valinta on prosessi ja tein useita eri harkintoja mahdollisesta tutkimusaiheesta (Hirsijärvi ym. 2009, 66). Valitsin tutkimusaiheen sen perusteella, että työskentelen itse Itä-Suomen poliisilaitoksella Kuopiossa. Poliisiammattikorkeakoulun AMK-tutkintojen opinnäytetöissä ei ole tutkittu Kuopion pääpoliisiaseman henkilöstöön liittyviä tutkimuksia. Oma virkapaikka oli yksi syy aiheen valinnalle. Lisäksi johtamisen näkökulman halusin liittää jollain tapaa tutkimukseeni. Hyvän aiheen valinta on tärkeässä osassa hyvälle tutkimukselle (Hirsijärvi ym. 2009, 66). Aiheen rajaaminen tapahtui kahteen tutkimuskysymykseen, jotka tuon esiin opinnäytetyön luvussa neljä (4).

Rajasin työn koskemaan alipäällystää, joka on ensimmäinen esihenkilötaso, jotka itse johtavat mutta he ovat myös alaisia päällystölle. Työn kuormittavuus oli aiheena kiinnostava ja valitsin ensimmäiseksi näkökulmaksi sen. Työ suuntautui oman taustan vuoksi rikostutkintaan, joten rajasin fyysisen kuormittavuuden tutkimuksen ulkopuolelle, koska se ei ole niin merkittävässä osassa poliisin tutkintatyössä. Jäljelle jäi psyykinen kuormitus.

Työturvallisuuskeskuksen määritelmän mukaan kuormitusta voi tapahtua fyysisesti tai psyykkisesti. Psyykinen kuormitus voi olla myös kokonaisuutena psykososiaalista kuormitusta, joka pitää sisälleen työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvät asiat. (Työturvallisuuskeskus, internet-sivut. Luettu 4.4.2022).

Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöbarometri osoittaa, että viimeisimmissä barometrikyselyissä työn tyytymättömyyteen vaikuttavat eniten;

- johtaminen
- kehittymismahdollisuudet
- tiedon kulku
- palkkaus

Stressiä aiheuttavat eniten;

- johtaminen
- tiedon kulku
- jatkuva kiire
- organisaatiomuutokset ja -uudistukset
- byrokratia

(Itä-Suomen henkilöstöbarometri vuodelta 2018. Sisäinen lähde. Luettu 4.4.2022).

Henkilöstöbarometrin tulokset osoittavat, että johtaminen näkyy tyytymättömyytenä. Tyytymättömyyttä tai stressiä aiheuttavat asiat taas liittyvät johtamiseen suoraan tai välillisesti. Henkilöstöba-

rometri osoittaa yleiset Itä-Suomen poliisilaitoksen kehittämiskohteet johtamisessa mutta tässä tutkimuksessa selvitetään Kuopion pääpoliisiaseman tilanne perusrikostutkinnassa ja siihen olennaisesti liittyvässä esikäsittelyssä.

Tutkimuksessa ei ole tarkoitus selvittää erikseen millainen johtamismalli toimisi parhaiten vaan se, millainen alipäällösten johtaminen ja poliisilaitoksen organisaation toiminta on tällä hetkellä. Toimivatko alipäällösten johtamisen käytännöt ja millaista johtamista ja sen tukea alipäällösto odottaa omilta esimiehiltään ja organisaatioltaan.

Tarkasteltaessa työturvallisuuskeskuksen psyykkisen kuormituksen vaikuttavia tekijöitä (luku 2.1), voidaan huomata, että myös psyykkisen kuormituksen vaikuttaviin tekijöihin liittyy johtaminen suoraan tai välillisesti.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Luvussa yksi (1) on opinnäytetyön johdanto, rakenne ja aikaisemmat tutkimukset. Luvussa kaksi (2) käsitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys tarkentui tutkimuksen aikana miehistölle suoritetun paperilomakekyselyn pohjalta ja myös alipäällösten suoritetun teema-astattelujen osalta.

Luvussa kolme (3) esitellään Itä-Suomen poliisilaitoksen koko ja toiminta-alue sekä Kuopion pääpoliisiaseman perustutkinnan järjestelyt. Lisäksi luvussa esittelen esikäsittelytoiminnon pohjoisella kenttäjohtoalueella, koska esikäsittelytoiminto ei rajoitu pelkästään Kuopion pääpoliisiasemaan. Luvussa neljä (4) esittelen tutkimuskysymyksiäni, tutkimusmenetelmän, jota opinnäytetyössä käytetään sekä tutkimuksen tarkoituksen.

Luvussa viisi (5) esittelen tutkimuksen tulokset hankkimani aineiston pohjalta ja vertaan tuloksia teoreettiseen viitekehukseen. Luku kuusi (6) on varattu tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ja osiossa on myös omaa pohdintaa tutkimuksen kokonaistuloksista ja esitys mahdollisiin jatkotutkimuksiin.

1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempaa tutkimusta aiheesta ei ole tehty. Itä-Suomen poliisilaitoksen alueella ei ole aiemmin tutkittu rikostorjuntasektorin alipäällösten johtamista tai psyykkistä kuormittavuutta ollenkaan. Johtamiseen liittyen Itä-Suomen poliisilaitoksessa, Mikko Hakkarainen teki vuonna 2018 alipäällösten koskevan AMK-opinnäytetyön aiheesta, *”Työniloa etsimässä – Itä-Suomen poliisilaitoksen kenttäjohtajien työssäjaksamisen tukeminen”*. Hakkarainen on työssään kiinnittänyt huomiota työhyvinvointiin, joka ei kuitenkaan suoraan ole sama asia kuin psyykkinen kuormitus. Lisäksi työ on koskenut koko Itä-Suomen poliisilaitoksen valvonta- ja hälytystoimintasektoria eikä rikostutkintaa. Tiina

Borg teki Itä-Suomen poliisilaitosta koskevan opinnäytetyön vuonna 2020. Työ oli YAMK-opinnäytetyö ja aiheena oli, *"Poliisipäällystön työmotivaatioon vaikuttavat tekijät: päällystön esimiesten vaikutus päällystön työmotivaatioon ja keinoja työmotivaation ylläpitämiseksi"*. Tämä työ koskettaa motivaatiota ja päällystöä.

Yleisesti todettuna poliisiammattikorkeakoulun töissä on käsitelty stressiä. Yksi opinnäytetyön aihe on *"Kumulatiivisen stressin vaikutukset poliisityön tekemiseen ja henkilökohtaisiin suhteisiin"* (Aaltonen, 2019). Stressi voi olla seurausta liiallisesta psyykkisestä työkuormittavuudesta. Kyseisessä työssä on tutkittu stressin vaikutusta ja yhtenä kysymyksenä oli, mikä aiheuttaa stressiä. Vastauksena oli "juttupaine" mutta työssä ei ole tutkittu asiaa johtamisen ja organisaation kautta. Omassa työssäni ei ole tarkoitus selvittää stressin määrää alipäällystön tai juttupaineiden osalta.

Poliisiammattikorkeakoulussa on tehty opinnäytetyö, *"Lohjan päivittäisrikostutkinnan psyykkinen kuormittavuus"* (Juntura & Ranta-Muotio, 2020). Kyseinen tutkimus käsittelee Lohjan päivittäisrikostutkinnan miehistön psyykkistä kuormittuneisuutta ja työ toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimuksen teemahaastattelussa oli 10 kysymystä kuormittavuuteen liittyen, josta puolet koskivat johtamista tai organisaation järjestelyitä. Junturan & Ranta-Muotion opinnäytetyössä pureudutaan joiltain osin samoihin asioihin, kuin mitä minunkin on tarkoitus selvittää Itä-Suomen poliisilaitoksella, Kuopion pääpoliisiasemalla. Suurin ero omaan tutkimukseeni on erilainen toimintaympäristö ja ero johtamisen näkökulmaan psyykkisen kuormittavuuden vaikutuksessa, koska omassa tutkimuksessani selvitän pelkästään alipäällystön psyykkistä kuormittuneisuutta. Koska tutkimusaineiston kerääminen tapahtuu omassa työssäni Itä-Suomen poliisilaitoksen haastateltavilta, tulevat myös tutkimustulokset olemaan osittain erilaiset kuin Junturan & Ranta-Muotion työssä. Mahdollisia yhtäläisyyksiä Junturan & Ranta-Muotion tutkimuksesta on verrattu oman tutkimukseni pohdintaosiossa.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu psyykkisen kuormittavuuden kirjallisuuteen. Tutkimuksessa viitataan tältä osin myös työhyvinvointiin ja stressiin. Tutkimuksessa syvennytään psyykkisen kuormittavuuden vaikutuksen ja seurausten lisäksi eri johtamisen teemoihin. Tietoperusta rajataan koskemaan henkilöstöjohtamista ja siihen liittyviä alateemoja, jotka ovat johtamisen selkeys, motivaatio, tiedonkulku, työntehokkuus ja ryhmähenki.

2.1 Psyykinen kuormitus ja sen seuraukset

Kuormittuneisuus voidaan määritellä kahteen eri luokkaan. Fyysinen ja henkinen kuormitus. (Työturvallisuuskeskus, internet-sivut. Luettu 4.4.2022).

Henkinen kuormittavuus voidaan vielä jakaa kahteen eri luokkaan. Psyykinen kuormittavuus ja sosiaalinen kuormittavuus. Työturvallisuuskeskus määrittelee yhdeksi kokonaisuudeksi psykososiaalisen kuormituksen, joka pitää sisällään sekä psyykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät. Psyykkiset kuormitustekijät muodostuvat ristiriidasta työn ja vaatimuksen välillä suhteessa käytettäviin voimavaroihin.

Psyykkisen kuormituksen vaikuttavia tekijöitä:

- jatkuvat muutokset, pitkäaikainen epävarmuus
- epäselvät tavoitteet työssä
- liikaa työtä, jatkuva kiire, määräaikoja pettäminen, työn huono laatu aikapaineiden takia
- itsesäätelyn puute työmäärässä, -tahdissa ja -ajassa, työn valuminen vapaa-ajan puolelle
- liian vähän työtä, ei riittävän haasteellista työtä
- ei mahdollisuutta kehittymiseen tai uuden oppimiseen
- jatkuvat keskeytykset, häiritsevät esteet
- suuri vastuu ihmisistä tai taloudesta vs. keinojen puute
- palautteen ja/tai arvostuksen puute.

(Työturvallisuuskeskus, internet-sivut. Luettu 4.4.2022).

Työn kuormittavuutta voidaan tarkastella psyykkisen tai fyysisen kuormittavuuden kannalta. Henkinen kuormittavuus katsotaan osaksi psyykkistä kuormittavuutta, joka syntyy ihmisen ja hänen tekemänsä työn välisestä ristiriidasta, yhteistyövaikutuksista tai jopa koko organisaation toimintavoista. Työn ristiriidat, johdon antama puutteellinen tuki ja henkisesti kuormittavat työolosuhteet voivat edistää työntekijän psyykkistä kuormittavuutta. (Halinen, 2007, 12)

Tilastokeskuksen julkaisussa tuodaan esille, että työn henkisen rasittavuuden kasvu yhdessä kiristyneen työtahdin kanssa kulkevat rinta rinnan. Henkisen rasittavuuden osatekijöihin kuuluu myös muita asioita kuin kiire. Työssä ja työpaikoilla lisääntyneet emotionaaliset vaatimukset yhdessä työpaikalla vallitsevien ristiriitojen kanssa lisäävät henkistä rasittavuutta. (Sutela & Lehto, 2014, 66). Ihmissuhdetyöt lisäävät henkistä rasittavuutta. Rasittavuuden taustalla ovat organisaatioon ja työilmapiiriin liittyvät tekijät. Rasittavuus kasvaa mitä suuremmassa työpaikassa ihminen työskentelee. (Sutela & Lehto, 2014, 67). Keskeisimmät syyt kiireen ilmenemiseen ovat resurssit. Työpaikoilla on liian vähän henkilöstöä työtehtäviin nähden. Resurssit ovat nousseet esille henkisen rasittavuuden kanssa jo 1990-luvulta lähtien ja se on koskenut erityisesti julkisia sektoreita. Vuonna 2013 tehdyn tutkimuksen mukaan valtiosektorilla on erityisen paljon niitä henkilöitä, jotka katsovat resurssin olevan riittämätön. (Sutela & Lehto, 2014, 70).

Kiire, joka vaikuttaa henkiseen kuormittavuuteen, ilmenee liian tiukkoina aikatauluina töissä, työn jatkuvina keskeytyksinä ja työasioiden miettimisenä vapaa-aikana. Nämä tekijät ovat nostaneet merkitystään viimeisimmissä tutkimuksissa vuoden 2008 jälkeen. Kiire aiheuttaa henkilöille sen, että ei ole aikaa paneutua uusiin asioihin taikka kouluttautua. (Sutela & Lehto, 2014, 72).

Stressi on hyvin yleinen psyykkisen kuormittavuuden seuraus. Stressi voidaan määritellä uhan tunteeksi, joka on syntynyt vaatimusten ylittäessä yksilön resurssit tai voimavarat. (Räisänen, 2012, 17). Stressiä voidaan pitää haitallisena, kun yksilön voimavarat eivät palaudu ennalleen kuormituksen jälkeen ja stressi on pitkittynyttä sekä jatkuvaa. Ajoittainen työstressi kuuluu normaaliin työelämään. Töihin liittyvä palautuminen merkitsee yksilön tasolla kehon ja mielen rentoutumista työasioista. (Räisänen, 2012, 31)

Palautumista voi tapahtua parhaimmillaan jatkuvasti ja eri sykleillä riippuen henkilöstä. Palautumista tapahtuu työpäivän, kokonaisen vuorokauden, viikonlopun ja lomien yhteyksissä. Palautumisen kannalta oleellista on tehdä asioita, jotka koetaan mielekkäiksi ja joihin voi vaikuttaa. Vain vapaaehtoiset vapaa-ajan aktiviteetit palauttavat. (Aulankoski, Lundahl, 2018, 22–23)

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen on yrityksen tai organisaation johtamiseen kuuluva alue, jolla huolehditaan toimintaan liittyvän työpanoksen ja osaamisen riittävydestä, henkilöstön suorituskyvystä, sitoutumisesta ja organisaation kulttuurista. (Viitala, 2021, 3). Henkilöstöjohtaminen voidaan määritellä laajaksi kokonaisuudeksi, joka liittyy yrityksen kaikkeen henkilöstötoimintaan (Viitala, 2021, 21).

Henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on varmistaa työntekijöille työkyky, motivaatio ja halua sitoutua organisaation tai yrityksen palvelukseen. Yhtenä osana on myös huolehtia, että organisaatiossa noudatetaan lakeja, asetuksia ja sopimuksia. Henkilöstöjohtaminen liittyy suoraan lähes kaikkeen

organisaatiossa tapahtuvaan päätöksentekoon. (Viitala, 2021, 10). Viitala on tiivistänyt ajatuksen, että henkilöstöjohtaminen ilmenee käytännön toiminnassa monissa eri tilanteissa ja yhteyksissä. Ei ole olemassa yhtenäistä henkilöstöjohtamisen teoriaa tai tieteenalaa, joka tutkisi henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen teoriaan vaikuttavat useiden tieteenalojen teoriat ja mallit. (Viitala, 2021, 40).

Suonsivun määrittelemänä hyvä henkilöstöjohtaminen on joustavaa, herättää luottamusta ja on oikeudenmukaista. Monet sen toiminnot ovat olennaista henkilöstön jaksamisen kannalta. Ydinalueena hyvässä henkilöstöjohtamisessa on inhimillisten voimavarojen johtaminen. Henkilöstöjohtamisen yksi tehtävä on luoda hyvät työnteon mahdollisuudet käytäntöön. Silloin se tarkoittaa muuan muassa nopeaa reagointia ongelmiin, turvallista työympäristöä sekä terveyttä ja ergonomiaa edistäviä tiloja ja työskentelyvälineitä. (Suonsivu, 2014, 136)

Henkilöstöjohtamiseen ja asioiden johtamiseen liittyy olennaisesti toiminnan kehittäminen. Johtamista tulee kehittää jatkuvasti, jotta ryhmän toiminta on tulevaisuudessa myös korkealaatuista. (Juuti, 2016, 74).

2.2.1 Johtamisen selkeys

Johtamisen selkeys on erittäin laaja kokonaisuus ja yhtä selittävää teoriaa ei ole olemassa johtamisen selkeyteen. Seuraavassa on tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät teemat johtamisen selkeyteen.

Resurssi. Organisaation tai yrityksen strategiaa toteutetaan henkilöstöpolitiikan avulla. Se määrittelee käytännön eli operatiivisen tason toimenpiteet, sekä vastuut ja aikataulun. Keskeistä käytännön johtamistyössä on, että organisaation toiminnan suunta on selvillä ja kaikki henkilöstöjohtamisen pitkän ja lyhyen aikavälin tähtäimen toimet vievät toimintaa samaan suuntaan. (Viitala, 2015, 52). Työympäristön nopeissa muutoksissa joudutaan tekemään nopeita päätöksiä. Strategiatutkijoiden mukaan tietoinen toiminnan linjaaminen on parempi tapa kuin reaktiivinen toimintatapa. (Viitala, 2015, 53).

Työjako. Korhonen & Bergman kirjoittavat organisaation kyvykkyyden varmistamisesta, että roolit ja toimenkuvat ovat tärkeässä asemassa. Sen mukaan on tärkeätä tunnistaa organisaation kyvykkyys ja osaamisalueet: mitä osataan, mitä täytyy vahvistaa ja miten saadaan olennaista osaamista. Organisaation kehittämiseen kuuluu eri tehtävä- ja vastuualueiden tarkistaminen ja on tarkasteltava yksilön työmäärää. (Korhonen & Bergman, 2019, 61). Perinteisen johtamismallin mukaan johtajan tehtävä on valvoa ja johtaa alaistensa töitä sekä pilkkoa yksittäiset työtehtävät yksinkertaisiin ja toistuviin osiin. Lisäksi on luotava työrutiineja, jotka ovat edellytyksenä oikeudenmukaisuudelle työyhteisössä. (Suonsivu, 2014, 140).

Palaverit. Juuti on määritellyt keskusteleavan johtamisen teoriassa, että säännölliset ja toistuvat palaverit ovat yhteisiä foorumeita keskustella ja käsitellä asioita, sekä etsiä yhteisiä toimintalinjoja. Palaverit vähentävät epävarmuutta koska tällöin asioista on sovittu yhteisesti. (Juuti, 2016, 102).

2.2.2 Motivointi

Motivaatio on yksilön voima, joka suuntaa ja virittää hänen toimintansa. Tehtävän työn täytyy olla tekijälleen mielenkiintoista, jotta hän motivoituu. Jotta hän viihtyy työssään ja kokee sen mielekkääksi, työn täytyy olla riittävän haastavaa. Lisäksi työstä täytyy saada palkkioita ja työympäristöön on oltava tyytyväinen. Tällöin työ motivoi ihmistä pyrkimään hyvään suoritukseen (Viitala, 2021, 16).

Motivaatiosta on eri teorioita, joissa sitä tarkastellaan erilaisista näkökulmista. Työmotivaation osalta aiheeseen kuuluvat muuan muassa tarveteoriat ja kannusteteoriat. Toinen vaihtoehtoinen tapa tarkastella motivaatiota on sen jakaminen ulkoiseen ja sisäiseen motivaatiotekijään. Ulkoiset motivaatiotekijät tuovat motivaation ulkoapäin erilaisten palkkioiden tai suoraan palkkauksen muodossa. Ulkoisten motivaatiotekijöiden ei suoraan tarvitse olla rahallinen etu vaan se täytyy jo kiitoksesta tai työn tunnustuksesta. Ulkoisiin motivaatiotekijöihin vaikuttavat suuresti työpaikan olosuhteet, työyhteisön ihmiset ja sen johtamiskulttuuri. Johtamiskulttuurissa erityisesti lähiesihenkilön rooli ja tapa toimia korostuvat. Johtamiskulttuuri voi tapauskohtaisesti joko nostaa tai vähentää työntekijän motivaatiota. (Carlsson, Forssell 2012, 167).

Sisäisen motivaation osalta Carlsson & Forssell toteaa, että eri ihmisillä voi olla hyvinkin erilaiset sisäiset motivaatiotekijät ja näitä ei aina osata tiedostaa. Esihenkilöille voi olla tämän takia entistä haastavampaa yrittää tulkita sisäisen motivaation lähteitä ilman tarvittavia työkaluja. Carlssonin & Forssellin teorian mukaan sisäisen motivaation näkyväksi tekeminen on tärkeimmässä asemassa motivaation kannalta. Sisäisiin motivaatiotekijöihin kuuluvat unelma, missio ja arvot, sekä henkilön sisäiset vahvuudet. Sisäinen motivaatio synnyttää jo itsessään energiaa henkilölle. Jokaisen on kuitenkin huolehdittava kokonaisvaltaisesti omasta jaksamisestaan, että motivaatio johtaa tuloksiin ilman kielteisiä seurauksia. (Carlsson, Forssell 2012, 167).

2.2.3 Tiedonkulku

Viestintä tehdään suurilta osin eri puolilla organisaatiota. Vaikka organisaatiolla on oma viestintä, eri työyhteisöissä työskentelevillä on oma osuus organisaation viestinnän hoitamisesta. Tuloksellinen viestintä vaatii johtamista kaikilla organisaation alueilla. Mikä tahansa organisaation asia voi olla potentiaalinen viestinnän asia. Viestinnän johtamisessa on keskeistä saada viestinnän näkökulmat esiin jo toiminnan suunnittelun vaiheessa. Viestintä palvelee sekä organisaation sisällä, että ulkoisia yhteistyökumppaneita ja ulkoisia asiakkaita. (Marjamäki, Vuorio, 2021, 28–29).

Johtaminen on viestintää ja toisinpäin. Johtajan työssä voi aina olla viestinnällisiä elementtejä ja vuorovaikutusta. Viestintä tekee vasta johtamisen näkyväksi. Jos esihenkilö ei kommunikoi, ei viestiä tai ajatuksia saada eteenpäin. Aktiivista johtamisen viestintää arvostetaan mutta positiivista palautetta siitä ei aina saada. Johtamiseen liittyvän viestinnän puuttuminen huomataan kuitenkin aina. Johtamisviestintä on yksi näkyvimmistä tavoista rakentaa organisaation toimintaa, sekä johtamisen kulttuuria. Odotukset viestinnän suhteen vaihtelevat toimialoittain. (Marjamäki, Vuorio, 2021, 43–44).

Johtamisen viestintä mahdollistaa sen, että organisaation strategia tulee näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Johtamisen viestintää voi harjoitella ja kehittää ja tukea voi hakea organisaatiolta itseltään tai ulkopuolelta. Tavoiteltaessa itseohjautuvaa toimintakulttuuria on huomiota kiinnitettävä, että tietoa jaetaan organisaation kaikille jäsenille. Mikään ei kuitenkaan korvaa sitä, että johto kertoo asioista avoimesti ja luovat vuorovaikutusta eri tasoilla. Johtamisviestinnän kulmakiviä on johtoryhmän kokouksista tiedottaminen. Päätöksistä tarvitaan tietoa ja henkilöstö haluaa keskustelua kuulla enemmän. (Marjamäki, Vuorio, 2021, 45–46)

Luvussa 2.2.1 esille tuotu Juutin teoria keskustelevalle johtamiselle soveltamisesta palaverikäytäntöihin soveltuu myös tiedonkulkuun ja sen varmistamiseen (Juuti, 2016, 102).

2.2.4 Työnteon tehokkuus

Yksilöinä ja organisaatiossa tehtävän työn pyrkimyksenä on **työnteon tehokkuus**. Se tarkoittaa hyödyn tuottamista järkevissä suhteissa työn vaatimiin resursseihin ja ponnisteluihin nähden. Organisaatiotasolla hyötyä pyritään tuottamaan muille, kuten organisaation asiakkaille tai kansalaisille. (Karlöf, 2004, 5). Tehokkaalla päätöksenteolla on yhteys strategiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Päätöksentekoa voi tehostaa, kun prosessit päätöksenteosta ja siihen liittyvistä vaaroista on tiedossa. Nopeat päätöksenteot heikentävät niiden laatua ja hitaat päätöksenteon prosessit pitkittävät organisaation kykyä pysyä muiden toimijoiden tahdissa. (Karlöf, 2004, 129)

Perehdyttämällä tarkoitetaan uuden henkilön opastamista uusiin tehtäviin työpaikalla. Perehdyttämisen tavoitteena on se, että uusi työntekijä saa tietoja organisaation ja kunkin yksikön toiminnasta. (Juuti & Vuorela, 2015, 63). Työnopastus tähtää yksilön omiin työtehtävien omaksumiseen. Suurin virhe on laiminlyödä opastuksen toteuttaminen, jolloin uudelta henkilöltä ei voida vaatia kunnan työsuorituksia. (Juuti & Vuorela, 2015, 65). Organisaation kannalta keskeistä on, että uusi työntekijä saa niin sanottua hiljaista tietoa muilta työyhteisön henkilöiltä. Organisaatioon tuleva henkilö saa tällä tavoin osansa hiljaisesta tiedosta ja sen toteutumiseen perehdytys ja opastaminen ovat keskeisessä roolissa. (Juuti & Vuorela, 2015, 65).

Yksilöiden henkilökohtainen osaaminen muodostaa yritykselle varannon, jonka varassa erilaiset toimintamallit, prosessit, rakenteet ja muu organisaation tietämys kehittyy. Kaikkien jäsenten osaaminen tulisi hyödyntää organisaation perustehtävän ja strategioiden toteuttamista. Työntekijän näkökulmasta hänen osaamisensa on perusta työlleen, jossa hän onnistuu ja kehittyy. (Viitala, 2015, 179).

Motivaatio on osa tehokasta työntekoa. Motivaation teoria käsitelty luvussa 2.2.2

2.2.5 Ryhmähenki

Ryhmähenki on osa työyhteisön hyvinvointia. Sitä kuvataan toiminnan sujumisella ja ryhmän ”mehenkisyydellä”. Työyhteisössä tiedonkulku ja vuorovaikutus toimivat tällöin avoimesti ja yhteiseksi koetuista ongelmista uskalletaan puhua. Kokemukset hyvinvoivasta työyhteisöstä lisää työntekijöiden motivaatiota, työhön sitoutumista, luottamuksen syntymistä terveyden ja stressin hallintaa, sekä työtyytyväisyyden kasvua. (Suonsivu, 2011, 59)

3 KUOPION PERUSTUTKINTA JA ESIKÄSITTELY

3.1 Itä-Suomen poliisilaitos

Kuopion pääpoliisiasema on osa Itä-Suomen poliisilaitosta, joka toimii 44 kunnan alueella. Maakunnat, joiden alueella laitos toimii, ovat Etelä-Savo, Pohjois-Karjala ja Pohjois-Savo. Itä-Suomen poliisilaitos on poliisitoiminnallisesti jaettu kolmeen kenttäjohtoalueeseen. Alueet ovat eteläinen, itäinen ja pohjoinen. Pääpoliisiasema sijaitsee Kuopiossa, joka on Pohjois-Savon maakuntaa. Poliisilaitoksen toiminta-alueella asuu 545 000 ihmistä ja toiminta-alueen pinta-ala on 61 000m². Koko poliisilaitoksessa työskentelee noin 850 henkilöä toimialueen ollessa pinta-alaltaan maan toiseksi suurin Lapin poliisilaitoksen jälkeen. (Itä-Suomen poliisilaitos, internet-sivu. Luettu 5.10.2022)



Kuva 1. Itä-Suomen poliisilaitoksen toiminta-alue.

3.2 Kuopion perustutkinta ja esikäsittely pohjoisella toiminta-alueella

Rikostutkintasektori toimii koko poliisilaitoksen alueella poliisipalvelut linjan alaisuudessa. Rikostorjuntasektorilla sektorijohtajana työskentelee rikosylikomisario. Organisaatiokaaviossa jokaiselta toiminta-alueelta löytyy oma rikostutkinnan yksikkö ja jokaisella alueella on oma yksikönjohtajansa. Yksikönjohtajana toimii rikosylikomisario. Kuopion perustutkinnan tutkintaryhmät sijoittuvat organisaatiokaaviossa pohjoisen alueen rikostorjuntayksikön alle. Perustutkinnan osalta ryhmiä Kuopiossa on yhteensä kolme kappaletta. Kaksi ryhmistä ovat päivittäisrikostutkinnan ryhmää, joiden toimenkuvaan kuuluvat lyhytkestoiset rikos- ja sekalaisasiat. Lisäksi Kuopion asemalla on pitkäkestoinen tutkinta, jonka toimenkuvaan kuuluu vakavat, vaativat ja ajallisesti pitkäkestoiset rikos- ja sekalaisasiat. (Itä-Suomen poliisilaitoksen sisäinen intra, Sinetti. Luettu 14.9.2022).

Pohjoisen alueen esikäsittelyryhmä toimii hallinnollisesti ER1-toiminnon alla, joka myös on koko rikostutkintasektorin alle kuuluva erillinen toiminto. ER1-lyhenne tulee sanoista ”Erityisrikostorjunta 1”. ER1-toiminnon alla on myös muita poliisilaitoksen tutkintaryhmiä mutta näitä ei avata tässä työssä sen tarkemmin, työn julkisuuden vuoksi. Tutkinnan esikäsittelyryhmät löytyvät jokaiselta toiminta-alueelta ja ovat yksi osa ER1-toimintoa. Pohjoisen toiminta-alueen ER1-toiminnolla on oma yksikönjohtaja, joka on rikosylikomisario. Pohjoisen alueen esikäsittelyryhmän henkilöstö työskentelee Kuopion pääpoliisiasemalla. Vaikka esikäsittelyryhmä toimii hallinnollisesti eri toiminnon alla kuin perustutkinnan ryhmät, esikäsittelytoiminto vastaa jokaisen perustutkintaan menevän rikos- ja sekalaisasian jutun siirtämisestä ja mahdollisesti tarvittavista alkutoimista. (Itä-Suomen poliisilaitoksen sisäinen intra, Sinetti. Luettu 14.9.2022). Esikäsittelyryhmällä on juttumäärissä mitaten suuri merkitys tutkintaan päätyvissä asioissa.

4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja toteutus

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten alipäällystön tekemä johtaminen vaikuttaa heidän psyykkiseen kuormittuneisuuteensa Kuopion perustutkinnan- ja esikäsittelyryhmissä.

Tutkimuskysymykset

- 1.) Millaisena Kuopion pääpoliisiaseman perustutkinnan ja esikäsittelyn alipäällystöviroissa työskentelevät kokevat psyykkisen kuormittavuuden työssään?
- 2.) Mitkä tekijät päällystön ja organisaation johtamisessa aiheuttavat alipäällystölle psyykkistä kuormittuneisuutta?

Tutkimuksen tavoitteena on saada vastaukset edellä kirjattuihin kysymyksiin. Tavoitteena on kartoittaa, mikä on Kuopiossa tilanne psyykkisen kuormittuneisuuden tasossa. Lisäksi haluan selvittää mikä rikostutkintasektorilla on alipäällystön johtamisessa tällä hetkellä hyvällä tasolla ja mitä voi kehittää, sekä miten nämä asiat vaikuttavat heidän psyykkiseen kuormitukseensa. Alipäällystö ei johda tutkintaryhmiä yksin vaan johtamiseen on sidoksissa myös heidän esihenkilönsä päällystössä. Tavoitteena on kartoittaa, millaista johtamista alipäällystö toivoo omilta esihenkilöiltään ja mitä odotuksia alipäällystöllä on organisaatiota kohtaan. Perustutkinta pitää sisällään eri ryhmiä, jolloin tutkintaryhmien välisiä yhteneväisyyksiä johtamisessa ja psyykkisessä kuormittuneisuudessa saadaan tutkimuksessa esiin, vaikka toimenkuvat ovat ryhmien välillä myös erilaiset.

Työ on rajattu koskemaan ainoastaan Kuopion pääpoliisiaseman esikäsittelyn ja perustutkinnan alipäällystöä. Tutkimus antaa vastauksen siihen mikä on tilanne tällä hetkellä Kuopion pääpoliisiasemalla. Tutkimustyön avulla voidaan kehittää tutkintaryhmien johtamista ja organisaation toimintaa oikeaan ja toivottuun suuntaan. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Tutkimus tehdään puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastateltavien määrän ollessa neljä henkilöä. Haastatteluita tehdään ryhmänjohtajille ja varajohtajille. Tällöin tutkimuksessa saadaan selville eroavaisuuksia toimenkuvien välillä ja miten hallinnolliset tehtävät mahdollisesti vaikuttavat psyykkiseen kuormittuneisuuteen.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Valitsin tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen tutkimuksen, joka tarkoittaa laadullista tutkimusta. Kvantitatiivisella eli määrällisessä tutkimuksessa voidaan myös saada aikaan laadullinen tutkimus.

Laadullisen tutkimuksen menetelmiä ovat mm. aineiston keruu haastattelemalla henkilöitä ja teoriasidonnainen analyysi aineistosta. (KvaliMOTV, https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html. Luettu 15.9.2022)

Tutkimusmenetelmän yhtenä osana on erillinen paperilomakekysely, jonka tulokset analysoitiin ja näiden avulla määritettiin teemahaastattelun teemat.

Varsinainen tutkimus suoritetaan laadullisena puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa kaikille haastateltaville on esitetty samat kysymykset ja kysymysten esittämisjärjestys on samanlainen kaikille. Puolistrukturoidut kysymykset sopivat tilanteisiin, jossa halutaan tietoa tietyistä asioista. (KvaliMOTV, https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html. Luettu 15.9.2022).

Laadullinen tutkimus voidaan jakaa kolmeen eri osaan, jotka ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriasidonnainen tutkimus. Aineistolähtöisellä tutkimuksella tutkimuksen pääpaino on kerätyssä aineistoissa itsessään. Tutkimuksessa teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana. Teorialähtöisessä laadullisessa tutkimuksessa, tutkimuksen analyysi perustuu jo olemassa olevaan teoriaan. Teoriasidonnaisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston analyysi ei puhtaasti perustu teoriaan mutta yhtäläisyydet ovat löydettävissä. (KvaliMOTV, https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_3.html. Luettu 15.9).

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen puolistrukturoitu teemahaastattelu, jolla tutkimusaineisto kerätiin ja analysoidun aineiston tuloksia verrataan teoriaan.

4.2.1 Paperilomakekysely (SWOT-analyysi)

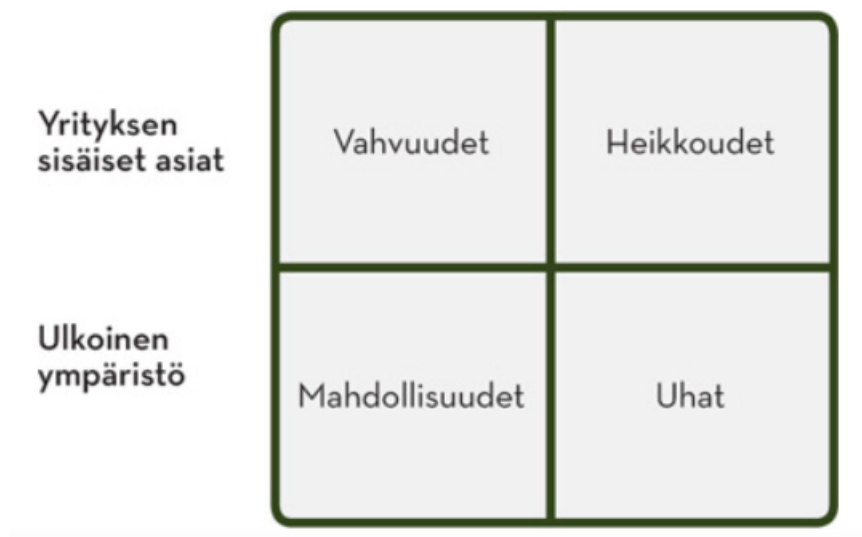
Tutkimuksen alkuvaiheessa suoritettiin paperilomakekysely Kuopion perustutkinnassa ja esikäsitteilyssä työskenteleville miehistön jäsenille. Kaikki perustutkinnan ja esikäsitteily-yksikössä työskentelevät miehistön jäsenet olivat paperilomakekyselyn kohderyhmänä.

Paperilomakekysely on yksi kyselytutkimuksen muodoista. Paperilomakekyselyä hyödynnetään usein määrällisessä tutkimuksessa, kun suurelta määrältä henkilöitä halutaan kerätä aineistoa tai mitata heidän mielipidettensä. Yleensä paperilomakekyselyssä saadaan vastaukset perusjoukon otannasta, mutta vaihtoehtona on myös kerätä aineisto koko perusjoukolta. Perusjoukolla tarkoitetaan mittauksen kohteen muodostamaa kokonaisuutta. Koko perusjoukolta kerättävä aineisto esimerkiksi haastattelemalla on työlästä ja usein mahdotonta, mutta paperilomakekysely voidaan toimittaa jokaiselle perusjoukon henkilölle, kohderyhmän ollessa saavutettavissa. (KvantiMOTV, <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/otos/otantamenetelmat.html>. Luettu 15.9.2022)

Lomakekyselyssä (opinnäytetyön liite 1) kysyttiin perustutkinta- ja esikäsitteilyryhmien miehistön jäseniltä neljällä eri kysymyksellä alipäällystön johtamisesta. Kyselyllä saatiin selvitettyä mikä on

miehistön mielestä perustutkinta- ja esikäsittelyryhmien alipäälllystön johtamisessa hyvää, mitä alipäälllystön johtamisessa voi kehittää, mihin alipäälllystön hyvä johtaminen vaikuttaa ja mitä uhkia alipäälllystön heikko johtaminen aiheuttaa. Lisäksi viimeisenä viidentenä kysymyksenä vastaajilla oli mahdollisuus kertoa alipäälllystön johtamiseen liittyvistä asioista omin sanoin. Kaikki kysymyksiin vastattiin sanallisella tekstillä. Kyselyyn vastasi 17 henkilöä, joka on 50 % miehistön jäsenistä ja samalla 50 % koko perusjoukosta.

Paperilomakekyselyn aineistosta suoritin SWOT-analyysin. SWOT-analyysi kehitettiin Yhdysvalloissa 1960-luvulla. Sana SWOT muodostuu sanoista, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Suomennettuna se tarkoittaa vahvuutta, heikkoutta, mahdollisuutta sekä uhkaa. Jokainen sana yhdessä rakentuu nelikenttätaulukon muotoon. SWOT-analyysi on suosittu ja sitä käytetään muuan muassa yritysten yhtenä strategiatyökaluna. Taulukkoon vasemmalle puolen muodostuvat positiiviset asiat, eli vahvuudet ja mahdollisuudet. Taulukon oikeaan reunaan muodostuvat heikkoudet ja uhat. Työkalun tavoitteena on luoda kokonaiskuva valintojen tueksi. (Vuorinen, 2013, 88)



Kuva 2. SWOT-analyysin nelikenttätaulukko.

SWOT-analyysi toimi hyvin tutkimuksen aikana, koska sillä pystyttiin määrittämään perustutkinta- ja esikäsittelyryhmien alipäälllystöviroissa työskentelevien henkilöiden johtamisen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Analyysin avulla pystyttiin rajaamaan johtamisen teema. Paperilomakekyselyn kysymykset oli muotoiltu suoraan SWOT-analyysin sopivaksi, jolloin alipäälllystön johtamisesta saatiin selvitettyä vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet.

Analyysin suuntaamista ohjaa tutkimusongelma. Analyysi osana laadullista tutkimusta tarkoittaa muuan muassa sisällön tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. Ideana on kiteyttää ai-

neistosta keskeiset asiat. Laadulliseen tutkimukseen voidaan myös ottaa mukaan määrällistä tutkimusta, jota toteutetaan esimerkiksi erillisellä paperilomakekyselyllä. Laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät sulje toisiaan pois ja parhaimmillaan ne voivat täydentää toisiaan. Laadullisen analyysin tueksi voidaan laskea erilaisia teemoja. (KvaliMOTV, https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2.html. Luettu 15.9.2022).

Paperilomakekyselyn vastaajia pyydettiin jokaiseen kysytyyn osioon nimeämään kaksi-kolme erillistä asiaa, koskien alipäällystön johtamista. Hyvään johtamiseen tuli 38 asiaa, joista erilaisia oli yhdeksän. Näistä yhdeksästä asiasta hyvän johtamisen teemaksi nousivat henkilöstöjohtaminen ja johtamisen selkeys. Heikkoon johtamiseen tuli 29 asiaa, joista erilaisia oli 11. Näistä erilaisista asioista teemaksi tutkimukseen nousivat motivointi ja tiedon kulku.

Paperilomakekyselyn kysymyksissä kolme ja neljä kysyttiin, että mitä hyvällä johtamisella voidaan saavuttaa ja mihin heikko johtaminen vaikuttaa. Hyvän johtamisen hyötyihin tuli 39 asiaa, joista erilaisia oli seitsemän. Heikon johtamisen vaikutuksiin tuli yhteensä 40 asiaa, joista erilaisia oli yhdeksän. Analyysin tuloksena selvisi, että teemat mitä hyvällä johtamisella voidaan saavuttaa ja mihin heikko johtaminen vaikuttaa, olivat samoja. Hyötyjen ja haittojen teemaksi valikoitui työnteon tehokkuus, motivaatio ja ryhmähenki.

4.2.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Puolistrukturoitu teemahaastattelut suoritettiin neljälle eri henkilölle. Teemahaastattelun kysymykset pohjautuivat miehistön paperilomakekyselyn aineiston analysoituihin tuloksiin. Teemahaastattelun kysymykset ovat tämän tutkimuksen liitteenä (opinnäytetyön liite 2).

Teemahaastattelussa itsessään sijoittuu muodoltaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään lävitse ennalta sovitut teemat haastateltavan kanssa. Teemahaastattelu ei ole yksityiskohtaisten kysymysten esittämistä, vaan keskustelunomainen haastattelu pyrkii olemaan mahdollisimman vapaa. Puolistrukturoidulla teemahaastattelu poikkeaa edellä kirjoitetusta siten, että kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset samassa järjestyksessä. Osittain järjestelty ja osittain vapaa haastattelu sijoittuvat muodoltaan lomakehaastattelun ja teemahaastattelun väliin. (KvaliMOTV, https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu 15.9.2022).

Haastateltavat tulee valita sen mukaan, joiden voidaan olettaa antavan parhaiten vastauksia aiheeseen, joka on tutkimuskysymysten kannalta kiinnostavinta. Puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymykset tulee miettiä tarkoin. Se vaatii aiheeseen perehtyneisyyttä ja haastateltavien taustojen tuntemista. Käsiteltävien kysymysten tulee olla valittuna tutkittavan aiheen pohjalta. Teemahaastatteluiden etuna on, vastaamisen vapaus haastateltavien annettaessa puhua. Myös kerätyn

aineiston osalta analyysin tekeminen on helppoa jo olemassa olevien teemojen tai niihin liittyvien kysymysten ansiosta. (KvaliMOTV, https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html. Luettu 15.9.2022).

Jokaisen haastateltavan kohdalla aineisto äänitettiin ja sen perusteella suoritettiin litterointi. Litterointi tarkoittaa puhemuotoisen aineiston muuttamista kirjalliseen muotoon. Kirjallisessa muodossa oleva aineisto helpottaa analyysin suorittamista kerätystä aineistosta. Puhtaaksikirjoittaminen on sidoksissa tutkimuksen tutkimuskysymyksiin ja ongelmaan. Haastatteluista poimitaan keskeiset asiat tutkimuksen kannalta. Riskinä on, että jotain oleellista voi jäädä aineistosta pois. (KvaliMOTV, https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_2_1.html. Luettu 15.9.2022)

Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollisti sen, että litteroinnin tekeminen tuotti aineiston oikeaan teemamuotoon ja analyysin tekeminen oli helppoa. Erillistä teemoittelua ja koodaamista ei tarvinnut litteroidusta tekstistä suorittaa vaan aineisto saatiin ”oikeaan muotoon”.

4.3 Tutkimusaineiston käsittely ja säilytys

Itä-Suomen poliisilaitos myönsi tutkimukselleni luvan 5.5.2022 (Asianhallintajärjestelmä ACTA, asiantunnus: POL-2022-52343). Paperilomakekyselyn aineisto kerättiin erillisellä paperilomakekyselykaavakkeella ja vastaajat pystyivät täyttämään ja palauttamaan kaavakkeen anonyymisti halutesaan. Vastaajille kerrottiin saatekirjeellä, että kysely koskee opinnäytetyötä poliisin AMK-muuntokoulutuksessa. Tietoja käsiteltiin luottamuksellisesti koko tutkimuksen ajan ja mikäli paperilomakekyselyn vastaajaan henkilöllisyys tuli tutkimuksen tekijän tietoon, ei kyseistä tietoa luovutettu eteenpäin ja se oli ainoastaan tutkimuksen tekijän tiedossa. Henkilötietoja ei ole tutkimuksen aikana kerätty.

Yksilöhaastattelut suoritettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Haastatteluaineistoon ei ole kerätty henkilötietoja. Kaikille neljälle haastateltavalle kerrottiin ennen haastattelujen suorittamista, että haastateltavien henkilöllisyystiedot tulevat ainoastaan tutkimuksen tekijän tietoon. Haastattelut litteroitiin ja aineisto on vain tutkijan käytössä. Jokainen haastateltava on saanut litteroinnin tarkastaa tutkimuksen aikana.

Paperilomakekyselyiden ja haastatteluiden aineistot säilytetään Itä-Suomen poliisilaitoksen myöntämän tutkimusluvan mukaisesti. Aineistoa käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä ja aineisto hävitetään viimeistään 14 vuorokauden kuluttua tutkimuksen julkaisemisesta. Siihen saakka aineistot säilytetään tietoturva huomioiden. Opinnäytetyön valmistuttua aineistot tuhoetaan asianmukaisin menetelmin. (Asianhallintajärjestelmä ACTA, asiantunnus: POL-2022-52343).

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Teemahaastattelu suoritettiin neljälle eri henkilölle, jotka työskentelevät alipäällystöviroissa Kuopion perustutkinnan tai esikäsittelyn ryhmässä. Haastattelun osallistajat toimivat joko ryhmänjohtajana tai ryhmän varajohtajana. Jokaisella haastateltavalla on toimenkuvassaan ryhmän johtamista vakituisena toimena tai sijaistamisen muodossa. Johtaminen on jokaisella haastateltavalla säännöllistä.

Haastateltavat ovat taustaltaan henkilöitä, jotka ovat käytännössä koko virkauransa tai ajallisesti merkittävimmän osan työskennelleet rikostutkinnassa. Haastateltavien virkaiät sijoittuvat vuosien 6,5–34 väliselle ajalle ja alipäällystöviroissa he ovat työskennelleet 2–18 vuotta. Otanta haastateltavista on 50 % koko perusjoukosta. Kaikkiaan kohderyhmän edustajia on kahdeksan henkilöä. Laadullisessa tutkimuksessa neljän haastateltavan määrää, joka tässä tutkimuksessa on puolet koko perusjoukosta, voidaan pitää luotettavana. Haastateltavat valittiin vapaaehtoisuuteen perustuen ja haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen positiivisesti.

Teemahaastatteluiden kysymykset tarkentuivat tutkimuksen edetessä suoritetun SWOT-analyysin avulla. Teemahaastattelun kysymykset pohjautuvat miehistölle suoritetun paperilomakekyselyn vastauksiin. Paperilomakekyselyn vastaukset analysoitiin, jonka tuloksena teemahaastatteluun luotiin 12 kysymystä. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset. Paperilomakekyselyn toteuttamisesta, vastauksista ja analyysistä kirjoitin tutkimuksen luvussa neljä (4). Myös teemahaastatteluun valmistautumisesta ja sen toteuttamisesta kirjoitin samaisessa luvussa. Seuraavissa alaluvuissa on esitetty tutkimuksen tulokset teemoittain ja osioissa on jäsenneilty haastateltavien vastauksia seuraavilla lyhenteillä.

Haastateltava 1 = H1

Haastateltava 2 = H2

Haastateltava 3 = H3

Haastateltava 4 = H4

Kaikki haastateltavat työskentelevät toiminnallisesti eri tutkintaryhmissä ja haastatteluissa on edustettuna esikäsittely-yksikkö, päivittäistutkinta1, päivittäistutkinta2 ja pitkäkestoinen tutkinta. Haastatteluja ei ole annettu omalla nimellä, eikä haastateltavien ryhmiä yksilöidä tarkemmin. Haastattelut suoritettiin elo-syyskuussa 2022.

5.1 Alipäällystön psyykkisen kuormittuneisuuden taso ja vaikutukset

Teemahaastattelun kysymykset 1–4 käsittelivät alipäällystön psyykkisen kuormittuneisuuden tasoa, sen muotoa, vaikutusta työhön ja vaikutusta vapaa-aikaan. Haastatteluissa nousi esiin yhteneväisyyksiä ja eroja.

Haastateltavat kuvasivat oman psyykkisen kuormittuneisuuden tasoa kohtuulliseksi tai korkeaksi. He kuvasivat omaa psyykkistä kuormittuneisuutta sanallisesti, sekä numeroasteikoilla 0–5. Haastateltavien välillä oli eroja psyykkisen kuormittuneisuuden tasossa. Ryhmänjohtajana toimivat alipäällystön henkilöt ovat psyykkisesti kuormittuneempia kuin varajohtajan tehtävää hoitavat henkilöt.

Ryhmänjohtajat kuvasivat oman psyykkisen kuormittuneisuuden tason numeroarvosanaksi 4, numeroasteikon ollessa 0–5 välillä. Psyykkinen kuormitus oli pitkäaikaista. Yksi ryhmänjohtajista kertoi psyykkisen kuormituksen olevan pitkäaikaista, kuvaten sitä krooniseksi. Psyykkiseen kuormittuneisuuteen liittyy hänen työnsä luonne. Aiemmin hänen psyykkinen kuormitustasonsa on ollut nykyistä tasoa korkeampi. Toinen ryhmänjohtaja, kertoi olevansa tällä hetkellä psyykkisestä kuormittunut työmäärän vuoksi. Kuormitus on pitkäaikaista ja kuluneen vuoden ajan tilanne on ollut koko ajan samanlainen. Työluonne ei häntä kuormita. Hänen psyykkiseen kuormittuneisuuteensa vaikuttavat ryhmänjohtajan vastuulle kuuluvat tehtävät, jotka vievät aikaa perustehtävän tekemisestä, joka aiheuttaa suuren työmäärän juttumäärällisesti mitattuna.

Varajohtajat kuvasivat oman psyykkisen kuormittuneisuuden tason numeroarvosanaksi 2–2,5, numeroasteikon ollessa 0–5 välillä. He kuvasivat sanallisesti psyykkistä kuormittavuutta kohtuulliseksi ja keskitasoiseksi. Molempien varajohtajien psyykkinen kuormittavuus oli lyhytaikaista ja vaihteli sykleittäin. Yksi varajohtaja kertoi, että psyykkinen kuormittavuus lisääntyy hetkinä, jolloin hän siiaistaa ryhmänjohtajaa. Muutoin työmäärää hän pystyy itse säätelemään ja työluonteeseen ollessa samanlaista koko ajan. Toinen varajohtajista kertoi työmäärän lisäävän psyykkistä kuormittuneisuutta, mutta työluonteella ei ole vaikutusta. Vertailtaessa, H2:lla ja H4:llä psyykkistä kuormittuneisuutta aiheuttaa työmäärä, kun taas H1:llä ja H3:llä kuormittuneisuutta aiheuttaa työn luonne.

Teemahaastattelun tulokset psyykkisestä kuormittavuudesta tukevat Räsänenin teoriaa stressistä, joka voi olla seurausta liiallisesta henkisestä kuormittavuudesta. Ryhmänjohtajien psyykkinen kuormittuneisuus ilmenee jopa haitalliseksi luokiteltavana stressinä, koska ryhmänjohtajien henkinen kuormituksensa on pitkäaikaista ja jatkuvaa. Varajohtajilla kuormitus ja stressi on lyhytaikaista. Ajoittainen stressi kuuluu työelämään. (Räsänen, 2012, 31)

Psyykkisen kuormittuneisuuden vaikutuksista työn tekemiseen löytyi yhtäläisyyksiä ja eroja. H1 ja H4 kertoivat psyykkisen kuormittuneisuuden näkyvän keskittymisvaikeuksina ja töiden kasautumi-

senä. H4 kertoi, että työssä tulee unohduksia ja työn laatu voi kärsiä. H2 ja H3 kertoivat vaikeudesta laatia pidemmän tähtäimen suunnitelmia. Lisäksi H3 kertoi kuormituksen vaikuttavan siten, että hän suunnittelee työnsä päivä- ja viikkokohtaisesti, eikä pidemmälle.

Teemahaastattelun tulokset psyykkisen kuormittavuuden vaikutuksista tukevat Tilastokeskuksen julkaisun tuloksia kiireestä ja aikataulun haasteista. Liian tiukka aikataulu tai liian suuri määrä työtä aiheuttaa aikataulullisia haasteita. Lisäksi työ keskeytyy tai kasautuu. (Sutela & Lehto, 2014, 72)

Teemahaastatteluissa selvitettiin psyykkisen kuormituksen vaikutusta vapaa-aikaan. Jokainen haastateltava kertoi, että töiden psyykinen kuormitus vapaa-ajalla ei ole hallitsevaa. H2 kertoi ai-noana, että ei ole huomannut töiden vaikuttavan vapaa-aikaan mitenkään. Jokaisella haastateltavalla oli esimerkkejä, miten psyykinen kuormitus kuitenkin näkyy tai mitä hän tekee vapaa-ajalla, jos töissä on psyykkistä kuormitusta. Ryhmänjohtajina toimivat henkilöt eivät saa työasioita pois mielestään yhtä helposti kuin varajohtajat. Ryhmänjohtajien osalta yhteisenä tekijänä esiin nousi henkilöstöjohtamiseen liittyvä teema. Eroja haastateltavien välillä oli myös työpuhelimien tai sähköpostin seuraamisessa vapaa-aikana. H4:llä psyykinen kuormitus on aiheuttanut, että työasiat tulevat uniin.

H1

Jos on ollut kuormittuminen niin töistä voi palautua hitaammin. Siinä menee hetki, että pääsee irti ja vapaapäivä sitten palauttaa. Kuormitus töissä voi näkyä, että sitten vapaalla jopa pakottaa tekemään sellaisia asioita, jotka palauttavat.

H2

En ole huomannut, että töiden kuormitus vaikuttaisi töiden ulkopuoliseen elämään mitenkään. Ehkä ennemminkin pyrkii tekemään kotona sitten jotain miellyttävämpää, jos on töissä kovin raskasta. Silloin hakeutuu sellaisiin paikkoihin, vaikka mökille helpommin, jossa tietää, että rentoutuu. Tämähän on elämäntapa eikä ammatti. Olen itse sellainen, että minä luen vapaalla sähköpostia puhelimesta, ja sehän on huono. Mutta se ei haittaa, kun silloin minä itse päätän, haluanko minä pysyä kärryillä vai en.

H3

Hetken aikaa menee töiden jälkeen, että pääsee irti työmoodista. Se ei yksinkertaisesti onnistu sormia napsauttamalla. Vapaa-aikana on riittävästi virikettä mihin pääsee keskittymään. Ne huolestuttavat työn ulkopuolella, jos ryhmäläisillä on jotain ongelmia ym. ja niistä asioista ei pääse irti työn ulkopuolella mitenkään.

H4

Työasiat tulevat uniin. Ei ole kuitenkaan vaikea nukahtaa. Varsinkin vuodenvaihteen tietämällä työ on niin hektistä, että työasiat ovat koko ajan mielessä, kun ryhmä- ja tavoitekeskustelut ja

tekemätön työ, on koko ajan mielessä. Kyllä silloin huomaa, että kun menet nukkumaan ja työasiat ovat mielessä, että ei tämä ihan normaalia ole. Vuodenvaihteen aikaan työasiat ovat mielessä päivittäin, muuten viikoittain. Kyllähän minulla puhelin soi vapaa-aikanakin, että ihmiset soittavat ja kertovat asioistaan. Se katkaisee arjen tekemistä. Työsähköpostia en seuraa enää kotona. Työpuhelin minulla on päällä mutta äänettömänä. Kotona taas toisaalta pääsee hyvin irti työasioista mutta niinä aikoina, kun ei ole mitään tekemistä niin työasiat tulevat mieleen.

Kaikki haastateltavat palautuvat töistä ja heidän mielensä rentoutuu työasioista, joka on Räsänen teorian mukaan tärkeä asia stressin ja henkisen kuormittavuuden kannalta (Räsänen, 2012, 31). Kaikki haastateltavat tekevät vapaalla asioita, jotka palauttavat oikeasti ja ovat mielekkäitä. (Aulankoski, Lundahl, 2018, 22–23). Haastateltavista, 3/4:stä kuitenkin miettii työasioita tai ne tulevat mieleen vapaalla. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan vuonna 2013, 47 % vastaajista mietti työasioita vapaa-ajalla (Sutela & Lehto, 2014, 72)

5.2 Alipäällystön johtamisen vahvuudet

Teemahaastattelun kysymys viisi (5) käsitteli alipäällystön oman johtamisen vahvuuksia. Miehistölle suoritetun paperilomakekyselyn tuloksena, alipäällystön vahvuutena pidettiin henkilöstöjohtamista ja johtamisen selkeyttä. Kysymyksellä selvitettiin miten alipäällystön suorittama henkilöstöjohtaminen ja johtamisen selkeys kuormittavat psyykkisesti heitä itseään. Teemahaastattelun kysymyksellä kuusi (6) selvitettiin millaista tukea päällystön esihenkilöt ja organisaatio tarjoavat alipäällystön henkilöstöjohtamiseen ja johtamisen selkeyteen.

Henkilöstöjohtaminen. Ryhmänjohtajien vastaukset olivat yhteneväisiä keskenään ja varajohtajien vastauksen olivat yhteneväisiä keskenään. Henkilöstöjohtamisesta aiheutuvat psyykkisen kuormittavuuden erot ovat sidoksissa alipäällystön toimenkuvaan. Ryhmänjohtajat psyykkisesti kuormittuvat enemmän, mikä selvisi tutkimuksen alaluvussa 5.1. Henkilöstöjohtaminen ei kuitenkaan ole suoraan se tekijä, joka kuormituksen aiheuttaa vaan se näkyy välillisesti. H4 kertoi haastattelussa, että henkilöstöjohtaminen vie paljon aikaa ja siinä asiat ovat sellaisia, jotka liittyvät usein tulevaisuuteen. Hän kertoi, että henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita ei saa hoidettua tai ratkaistua hetkessä ja asiasta ei pääse irti. Henkilöstöjohtaminen vie ison osan perustyön tekemisestä. Alaluvussa 5.1, H3 kuvasi henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden olevan seikka, joka on vapaa-ajalla työasioista mielessä. Hän kertoi, että ryhmänjohtajalla toimenkuvassaan useita eri rooleja, jotka syövät toistensa aikaa. Useat roolit aiheuttavat psyykkisen kuormittuneisuuden työnluonteessa, joka myös tuli ilmi psyykkisen kuormittavuuden osalta aiemmin.

H3

Tästä on vuosikaudet ollut puhetta ja siinä ei ole tullut muutosta, että ryhmänjohtajalla olisi riittävästi aikaa henkilöstöjohtamiseen. Tänä päivänä sitä joutuu tekemään erilaista roolia. Samaan

aikaan ollaan ryhmänjohtajan, tutkinnanjohtajan ja tutkijan roolissa ja neljänneksi rooliksi tulee henkilöstöjohtaminen. Se henkilöstöjohtaminen ei näy missään.

Varajohtajien osalta, heidän vastauksensa olivat yhteneviä henkilöstöjohtamisen vaikutuksesta heidän psyykkiseen kuormittuneisuuteensa. Henkilöstöjohtaminen ei vie heidän aikaansa samalla tavoin kuin ryhmänjohtajilla. H4 kuvasi alaluvussa 5.1 omalta osaltaan, että tavoite- ja kehityskeskustelut vievät aikaa. Myös H2:n vastaus osoittaa, että henkilöstöjohtaminen aiheuttaa lisäkuormittuneisuutta enemmän ryhmänjohtajalle, kuin varajohtajalle. Varajohtajat kertoivat henkilöstöjohtamiseen satsauksesta, heidän käyttäessä siihen aikaa ja he ovat miehistölle saatavilla ja kuuntelevat heitä.

H2

Ei ehkä minua, vaan enempi ryhmänjohtajaa. Yritän olla aina saatavilla ja kaikki tietää, saa tulla matalalla kynnyksellä juttelemaan, olipa asia mikä hyvänsä mutta luulen, että käytännön juttuihin ja tällaiset palkka-asiat niin sitten ne kääntyvät varmaan ryhmänjohtajan puoleen.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että henkilöstöjohtaminen on aikaa vievää. Viitalan teorian (2021) mukaan henkilöstöjohtaminen onkin laaja kokonaisuus ja se liittyy kaikkeen yrityksen tai organisaation henkilöstötoimintaan ja se myös suoraan vaikuttaa lähes kaikkeen päätöksentekoon. Teorian mukaan henkilöstöjohtaminen ei ole irrallinen asia yrityksessä tai organisaatiossa vaan se liittyy käytännön toimiin. Ryhmänjohtajien vastaukset osoittavat, että heidän tekemä henkilöstöjohtaminen on aikaa vievää ja se on jatkuvaa. Juutin (2016) & Viitalan (2021) teoriat yhdistettynä tukevat tätä tutkimuksen tulosta, koska henkilöstöjohtamiseen liittyy aina toiminnan kehittäminen, joka on jatkuva prosessi. Juutin mukaan johtamista on kehitettävä koko ajan toiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi.

H4

Ryhmänjohtamisessa pitäisi olla sellainen kolmikko mielestäni, että siinä on tutkinnanjohtaja, ryhmänjohtaja ja varajohtaja, jotka yhdessä vievät asiaa eteenpäin.

Minä pidän henkilöjohtamista tärkeänä niin pitäisi niiden päälliköidenkin pitää sitä ihan samalla tavalla. Eli ne ovat nämä henkilöt, jotka tekevät sen tuloksen. Samalla tavalla pitäisi ajatella se seuraavan portaan ylhäällä, että päällystön pitää johtaa ryhmänjohtajia.

Päällystön ja organisaation tuesta henkilöstöjohtamiseen liittyvissä asioissa, haastateltavien vastaukset erosivat. Eroa oli eri ryhmien päällystön toiminnassa ja alipäällystön henkilökohtaisessa tiedossa tai toimintatavassa, miten organisaation tukea voidaan hyödyntää. Ryhmän varajohtajat kertoivat, että parempi tuki henkilöstöjohtamiseen liittyen saadaan ryhmän omalta päällystöltä kuin omalta organisaatiolta. Päällystön tuki tulee aina tilanteen mukaan ja tarvittaessa. H3 kertoi, että päällystö antaa vapauden toteuttaa henkilöstöjohtamista mutta suoraa tukea tähän ei välttämättä

saa. H4 korosti organisaation tarjoamaa henkilöstöhallinnon tukea enemmän kuin muut haastateltavat ja hän kertoi, että henkilöstöhallinto tarjoaa asiaan parempaa tukea kuin oma päällystö. Haastateltava kertoi, että päällystöltäkin hän saa tukea. Tuki on kuitenkin sidoksissa päällystössä työskentelevän henkilön persoonaan ja asiassa helpottaa, jos päällystön esihenkilö on itse ollut ryhmänjohtaja. H4 kertoi perehdyttämisen tärkeydestä henkilöstöjohtamisessa ja miten organisaatio voisi asiaa edistää.

Juutin ja Vuorelan teoria tukee perehdyttämisen tärkeyttä uuden esihenkilön osalta.

H4

Mielestäni kaikille, varsinkin uusille esihenkilöille pitäisi olla jonkinlainen perehdyttäminen. Se on vähän hassua, että vaikka olet ollut 15 vuotta poliisina ja yhtäkkiä saat alipäällystöviran, niin sitten oletetaan, että kaikki sujuu ja kaikki on tiedossa. Meillä on paljon sellaisia esihenkilöitä, jotka eivät ole käynyt poliisin alipäällystö- tai päällystökurssia, niin heiltä edellytetään aivan samat asiat kuin niiltäkin, jotka ovat kurssin käyneet. Niillä kursseilla kuitenkin sanalla mainitaan henkilöstöhallinto tai tavoite- ja kehityskeskustelu.

Yksi haastateltavista ei saa tukea henkilöstöjohtamiseen omalta päällystöltä vaan hänellä on vapaat kädet tätä toteuttaa. Tältä osin tutkimuksessa toteutuu Halisen teoria puutteellisesta tuesta johdon osalta, jotka voivat osaltaan lisätä työn henkistä kuormittavuutta.

Selkeä johtaminen. Haastateltavat yhdistivät selkeän johtamisen teemaan riittävän resurssin, työnjaon ja palaverit. Työnjako ja yhteiset palaverit tuottavat johtamiseen johdonmukaisuutta. H2 ja H3 nostivat johtamisen selkeyteen yhtenä vaikuttavana tekijänä ryhmän oman työjärjestyksen / työnjaon, jolloin miehistö tietää roolinsa ja toiminta töissä on sovitun mukaista. Tämä vähentää haastateltavien omaa psyykkistä kuormittuneisuuttansa. H1 ja H4 kertoivat, että johtamisen selkeys ei vaikuta psyykkiseen kuormittuneisuuteen. H1 kertoi, että hetkellistä kuormitusta voi olla enemmän normaalista poikkeavissa tilanteissa, jolloin täytyy priorisoida tai tehdä ryhmän osalta työjärjestelyyn muutoksia.

Päällystön ja organisaation tuesta johtamisen selkeyteen liittyvissä asioissa, vastaukset vaihtelivat tuen puuttumisen, tukemisen ja tuen tarpeen osalta kaikkien haastateltavien kesken. H2 ja H3 yhdistivät tuen päivittäisiin asioihin ja sen apuna toimi ryhmän päivittäinen työnjako. Päällystön antamaan tukeen liittyen, H1:n ja H3:n osalta vastaukset olivat erilaisia mikä kosketti ryhmän omaa päällystöä. H3 kertoi tarvitsevansa enemmän tukea omalta päällystöesihenkilöltä resurssiin ja päivittäiseen operatiiviseen työhön liittyvissä asioissa. Tuen puuttuminen aiheuttaa hänen työnluonteeseensa asioita, jotka lisäävät psyykkistä kuormittuneisuutta. H1 kertoi saavansa tukea omalta päällystön esihenkilöltä, mutta organisaation täytyisi tukea niissä asioissa missä oma ryhmä ei voi

tehdä ratkaisua itsenäisesti. Molemmat varajohtajat saivat päällystöltään tarvittaessa tukea selkeään johtamiseen. H4 kertoi, että ei koe tarvitsevansa tukea selkeään johtamiseen, kunhan itse ymmärtää oman ryhmän toiminnan ja tarkoituksen isossa kuvassa. Omat vastuurajat tulee tietää ja on asioita mitä alipäällystö ei voi päättää vaan ne kuuluvat päällystölle.

Resurssin osalta tutkimuksen vastaukset tukevat Viitalan teoriaa (2015). Resurssit määrittelevät käytännön tason toimenpiteet, joita alipäällystö tekee selkeällä johtamisella. Tukea tarvittaisiin päällystöltä ja organisaatiolta asioihin, joihin ryhmä ei voi itsenäisesti vaikuttaa. Viitalan teoriassa nostetaan esille tietoinen toiminnan linjaaminen ja tämän tutkimuksen mukaan päällystö ja organisaatio eivät sitä tee kaikissa tilanteissa ja ryhmien välillä on eroja.

5.3 Alipäällystön johtamisen kehityskohteet

Teemahaastattelun kysymykset 7–9 käsittelivät alipäällystön johtamisen kehittämiskohteita. Haastattelun kysymys 10b liittyy suoraan samaan johtamisen teemaan. Miehistölle suoritetun paperilomakekyselyn tuloksena, alipäällystön kehittämiskohteena pidettiin alaisten motivointia ja tiedonkulkua. Alipäällystölle suoritetun teemahaastattelun kysymyksillä selvitettiin miten he panostavat motivointiin ja tiedonkulkuun. Lisäksi selvitettiin, miten motivointi ja tiedonkulku johtamisessa kuormittavat psyykkisesti alipäällystöä. Kysymyksellä yhdeksän (9) selvitettiin millaista tukea päällystön esihenkilöt ja organisaatio tarjoavat motivointiin ja tiedonkulkuun liittyen.

Motivointi. Jokainen haastateltava kertoi satsaavansa motivointiin, eikä eroja ollut siinä, toimivatko alipäällystön edustajat ryhmänjohtajana tai varajohtajana. Vastauksissa nousi motivointiin yhteineitä, sekä erilaisia johtamisen keinoja. Haastateltavat H1 ja H4 kertoivat ja hyvän huumorin auttavan motivaatiossa. H1 kertoi ”oman esimerkin näyttämisen” vaikuttavan miehistön motivaation. H1, H2 ja H3 kertoivat positiivisen palautteen antamisen tärkeänä osana motivointia ja tätä pitäisi tehdä entistä enemmän. Miehistön mielenkiintoinen toimenkuva ja työtehtävät nähtiin H1:n H2:n ja H4:n osalta tärkeänä ja kaikki tekivät sellaisia työhön liittyviä järjestelyitä, jotka motivoisivat miehistöä. H2 korosti, että työn itsessään pitäisi olla kaikkein suurin motivaation lähde työntekijällä.

H2

Meillähän on joku syy, miksi tähän työhön on hakeuduttu. Eli suurin motivaatio pitäisi löytyä aina siitä työstä ja muu on extraa. Sitten kun se motivaatio siihen työntekoon häviää, niin sitten ollaan lirissä.

Ryhmänjohtajat pitivät hyvää työilmapiiriä tärkeänä. H4 kertoi satsaavansa tähän ja näki työilmapiirin motivoinnin tärkeämpänä verrattaessa sitä suoraan tuloksen tekemisen motivointiin. Molemmat ryhmänjohtajat myös näkivät palkkaukseen liittyvät asiat tärkeinä, vaikkakaan ei välttämättä tehokkaimpana motivointikeinona. Yksi ryhmänjohtajista kertoi, että työntekijän kannalta palkkaukseen

liittyvissä asioissa hän tekee aina parhaansa mitä omassa roolissa voi tehdä asialle. Toinen ryhmänjohtajista kertoi, että työntekijän motivointia on hyvä tehdä henkilökohtaisissa tavoitekeskusteluissa, joissa käytetään selkeitä mittareita, jolloin työntekijä saa tiedon mitä hänen täytyy parantaa saavuttaakseen esimerkiksi paremman henkilökohtaisen suoritusosan, joka vaikuttaa palkkaan. H2 ja H4 kokivat haasteellisimpana sellaisen miehistöön kuuluvan henkilön motivoinnin, jota työnteko ei kiinnosta tai joka ei saa mitään aikaiseksi. H4 piti tärkeänä, että motivoitava henkilö tulee huomatuksi asiansa kanssa. Kaikki haastateltavat kertoivat yhtenevästi, että motivointiin liittyvä johtaminen ei psyykkisesti kuormita.

Alipäällystön johtamisen keinot motivaation osalta noudattavat teoriaa, josta Viitala sekä Carlson & Forssell ovat kirjoittaneet. Alipäällystö käyttää niin sisäisiä kuin ulkoisia motivointikeinoja (Carlsson, Forssell 2012, 167). Tässä tutkimuksessa nousi esiin, että miehistö kokee, ettei alipäällystö osaa motivoida parhaalla mahdollisella tavalla ja motivointia tulisi kehittää johtamisessa. Vaikka jokainen alipäällystövirkaa tekevä henkilö satsaa motivointiin ei se välttämättä aina onnistu. Carlsonin & Forssellin teoria toteutuu tutkimuksessa tältä osin, koska esihenkilöille voi olla haastavaa tunnistaa ne sisäisen motivaation seikat, jotka alaisia oikeasti motivoi.

Päällystön ja organisaation motivointiin antamasta tuesta ryhmien varajohtajat kertoivat, että tukea saa aina tarpeen mukaan oman ryhmän päällystön edustajalta. H4 kertoi, ettei kaipaa motivointiin tukea omalta päällystöhenkilöltä, ellei motivointi tapahtuisi luontaisesti ja tämä on sidonnainen päällystön henkilöpersoonaan. Motivoinnin tapahtuessa luontaisesti se vapauttaa ryhmänjohtajan omaa aikaa muihin tehtäviin ja miehistö saa suoraan tukea päällystöltä. H4 kertoi, että organisaatio ei tarjoa suoraan motivaatioon liittyvää tukea vaan tuki näkyy excel-tilastointina ja mahdollisena kehuna. H2 ja H3 kertoivat organisaationkin antavaan motivointiin liittyvää tukea mm. TYHY-päivien, ryhmälle osoitetun ylimääräisen rahan muodossa (esimiehen lompakko) sekä työterveyteen liittyvissä palveluissa, joissa kynnystä on madallettu henkilöstölle.

Tarkasteltaessa organisaation tarjoamaa tukea, se noudattaa ulkoisen motivaation teoriaa. Organisaatio tarjoaa ulkoisia palkkioita, joskus kehuja ja tällä tavoin tukee henkilöstön motivointia. Konkreettinen rahallinen tuen jakaminen on osoitettu ryhmälle tai yksilölle itselleen, ei kuitenkaan suoraan alipäällystövirkaa tekeville. Päällystön tuki siihen, miten alipäällystön tulee henkilöstön motivointia toteuttaa, tapahtuu aina tarpeen vaatiessa. Carlsonin & Forssellin teoria tukee tätä ja päällystönkin on vaikea tunnistaa suoraan millaista motivointia miehistö tai alipäällystövirkaa tekevä henkilö tarvitsee.

Tiedonkulku nähtiin kaikkien haastateltavien osalta tärkeänä ja jokainen kertoi satsaavansa siihen. Kaikki toivat myös esiin työntekijän henkilökohtaisen vastuun tiedon hankkimisessa. Yhteistä

kaikilla on tiedonkulun osalta ryhmien palaverikäytännöt, jossa tietoa jaetaan ja vaihdetaan matalalla kynnyksellä. H1, H3 ja H4 kertoivat sähköpostilla välitettävästä tiedosta ja H4 sanoi, että tässä harkitsee mitä tietoa miehistön tulee oman toimenkuvansa puolesta tietää. Hän ei nähnyt hyvänä, että kaikkea sähköpostitse tullutta tietoa jaetaan suoraan sellaisenaan eteenpäin, koska se ruuhkauttaa miehistön sähköpostia. H1, H2 ja H3 eivät nähneet tiedonkulkua psyykkisenä kuormitustekijänä, korkeintaan aikaa vievänä. H3 kertoi, että toimiva tiedonkulku vapauttaa kaikkien henkilöiden aikaa. H4 kertoi, että tiedonkulku aiheuttaa välillisesti psyykkistä kuormittumista, koska tiedonkulkuun käytetty työaika on pois muusta tekemisestä. Lisäksi hän kertoi, että tieto on pirstaleina.

Alipäällystön omat ryhmäpalaverikäytännöt ovat suoraan Juutin teorian mukaisia toimia, jolla varmistetaan yhteisessä foorumissa tiedonkulku. Henkilöstön oma vastuu tiedonkulussa noudattaa Marjamäen & Vuorion teoriaa, että eri työyhteisössä työskentelevillä on aina osuutensa viestinnän toteuttamisessa. Lisäksi puutteellinen viestintä huomataan henkilöstön osalta aina.

Tiedonkulkuun liittyvän organisaation ja päällystön tuen osalta H3 kertoi, että ryhmän päällystöhenkilö välittää hänelle sähköpostitse ryhmäläisille jaettavan tiedon ja päällystöhenkilö pyytää ryhmänjohtajaa toimittamaan tietoa eteenpäin. Hän pitää toimintoa selkeänä mutta tiedonkulku vie ryhmänjohtajan työaikaa. Muilla haastateltavilla päällystön tuki tiedonkulkuun koettiin hyvänä tai tuen puuttuminen ei näyttäydä. H2 puhui haastattelussa lokeroitumisesta ja perehdyttämisen merkityksestä, jotta tiedonkulkuun liittyvissä asioissa osattaisiin olla omatoimisia miehistön osaltakin.

H2

Mutta se johtuu kokemattomuudesta ja tässä tullaan sitten siihen perehdyttämiseen, että minkälaisen perehdytyksen nämä ihmiset saavat, kun he tulevat tähän taloon tai ovat työharjoittelijoina meillä. Silloinhan se innostus pitäisi saada tiedon kaivuuseen. Että ne katsoisi ja perehtyisi itse vähän. Sitten jos ne eivät ole oppineet kaivamaan sitä tietoa aiemmin, niin miten kukaan osaisivat sitä tehdä nytkään. Toki, kaivelen tietoa ihmisille, jos ne sitä pyytävät. Ehkä se on sitä, että on oppinut itse kaiken kaivamaan ja kantapään kautta tekemään. Välillä tuntuu hölmölle se, että ihmiset motkottavat, että eipä ollut tuostakaan tietoa mutta kaikki on ollut saatavilla. Tämä organisaatio on vähän tällainen, että päällystö kertoo alipäällystölle ja se kertoo miehistölle. Kaikille on samat ohjeet, jutut ja tiedot. Ei pitäisi klikkiytyä siihen omaan rooliin ajatuksella, että kyllä mulle kerrotaan, jos se on tarpeellista.

H2:n vastauksessa on yhtenäistä perehdytyksen teemaan liittyen H4:n kanssa. H4 kertoi alaluvussa 5.2 henkilöstöjohtamiseen liittyen, että organisaation pitäisi henkilöstöjohtamisessa antaa tarvittavaa perehdytystä esihenkilöille. Juutin ja Vuorelan teoria tukee perehdyttämisen tärkeyttä tiedonkulun osalta.

Organisaation tuen puuttumisesta tiedonkulkuun liittyen H1 nosti esiin kuilun ylimmän johdon ja tutkintaryhmien välille. Hän kertoi hierarkkisesta tiedon kulusta, jossa ylimmän johdon kautta viestintään kohti tutkintaryhmiä, mutta kuilu tiedonkulun osalta kasvaa ennen tutkintaryhmän omaa päällystöhenkilöä. Ylimmän johdon pitäisi olla enemmän kiinnostunut mitä tutkintaryhmissä tehdään. Tärkeää olisi rikostorjuntayksikön oman tiedonkulun kehittäminen ja satsaus siihen organisaatiotasolla. H2 kertoi, että miehistöä usein kiinnostavat asiat, joihin ei ryhmätasolla ole vielä tietoa olemassa. Näissä tilanteissa hän katsoi alipäällystön tärkeyttä avoimuuden suhteen, että alipäällystö välittää tietoa heti tai kerrotaan, jos tietoa ei ole vielä saatavilla. Organisaation tiedonkulusta sisäinen intra koettiin hyödyllisenä ja organisaation tiedonkulkuun liittyen H3 sanoi tapahtuneen kehitystä viime vuosina. Hän kertoi, ettei tilanne aina ole samoin ollut ja asian kehitykseen on vaikuttanut organisaation henkilöstöhallinnossa tehtävä työ.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että organisaatiolla on Marjamäen ja Vuorion mukaista organisaation omaa viestintää ja sitä toteutetaan. Tutkimus myös osoittaa, että miehistön odotukset viestinnästä vaihtelevat, joka on suoraan Marjamäen ja Vuorion teorian mukaista. Alipäällystöllä ei aina ole käytössään sellaista tietoa mistä miehistö haluaa saada infoa. Organisaatio ei aina toteuta johtamiseen liittyvää viestintää siten miten alempi toimijataso toivoo. Vaikka kehitystä viestinnässä on tapahtunut, Marjamäen ja Vuorion teorian mukaisesti puutteellinen viestintä huomataan ja tutkimustulokset osoittavat sen. Organisaatio ja sen eri johtajatasot eivät ole aina onnistuneet organisaation viestinnässä ja päätöksistä ei tule tietoa ja keskustelua ei synny organisaatiotasoisista päätöksistä.

5.4 Alipäällystön hyvän johtamisen hyödyt

Teemahaastattelun kysymykset 10a-c ja 11 käsittelivät mihin alipäällystön hyvä ja heikko johtaminen vaikuttavat. Miehistölle suoritetun paperilomakekyselyn tuloksena hyvä johtaminen vaikuttaa suoraan miehistön työnteon tehokkuuteen, motivaatioon ja ryhmähenkeen. Vastaavasti heikko johtaminen ei edistä juuri näitä asioita. Alipäällystölle suoritetun teemahaastattelun 10a-c kysymyksillä selvitettiin, millaisella johtamisen keinoilla tehokkuuteen, motivaatioon ja ryhmähenkeen voidaan vaikuttaa. Lisäksi kysymyksellä 11 selvitettiin miten nämä johtamisen keinot vaikuttavat alipäällystön psyykkiseen kuormitukseen. Motivaation osalta tutkimustuloksen vastaukset käsiteltiin jo aluvuossa 5.3.

Työnteon tehokkuus. Varajohtajat kertoivat kontrolloivansa miehistön kokonaistyömäärää ja seuraavansa, että työmäärä jakautuu järkevästi ja tasaisesti miehistön kesken. H1 kertoi, että työntekijä on tehokkaampi, kun juttuja on vähemmän. Myös parityöskentelyn hyödyntäminen niiden henkilöiden kohdalla, jotka sitä kaipaavat lisäävät työnteon tehokkuutta. Liiallinen määrä juttuja lannistaa työntekijän. H2 kertoi ohjeistuksella olevan vaikutusta työnteon tehokkuuteen. H3 kertoi, että

tehokkuutta lisää selkeästi määrätyt tehtävät ja toimenkuvat. Mahdolliset osaamisvajeet työssä heikentävät tehokkuutta ja osaamisvajeita korjataan työntekijöiden keskinäisellä vierihoidolla tai parityöskentelyllä. H4 kertoi työnteon tehokkuuteen isoimman kokonaisuuden muihin verrattuna, joka on johtaminen itsessään.

H4

Alaiset tarvitsevat johtamista. Poliisi on vähän sellainen, että 95 % on veistetty samasta puusta. Tietynlaisia ihmisiä alalle hakeutuu ja he haluavat tietää, mitä minun tänään pitää tehdä. Ja se on minun mielestäni johtamista. Jos ei johdeta, he tekevät vähemmän tai väärä asioita. Jos johdetaan niin tulokset ovat parempia.

Toisena tehokkuuteen vaikuttavana asiana hän kertoi välitavoitteet, jolloin yksittäistä toimintoa tai juttua tai ryhmän tehtävää hetkellisesti tehostetaan suuremmalla määrällä henkilöitä.

Varajohtajat kertoivat, että johtamisen keinot, joilla he lisäävät työntekijöiden tehokkuutta eivät aiheuta heille itselleen psyykkistä kuormitusta tai korkeintaan hetkellistä. Toimet vaikuttavat enemmän ainoastaan ajankäytöllisesti. H1 kertoi henkilöstömuutosten vaikuttavan asiaan ajankäytöllisesti ja resurssin ollessa heikko, se voisi aiheuttaa psyykkistä kuormaa.

H1

Suurin haaste on henkilömuutokset. Se vaikuttaa suoraan ryhmän toimintaan ja tehtävään työmäärään ja siihen kasautuu työ ja sitä kautta se vaikuttaa myös esihenkilötasolla, että kuka töitä alkaa taas hoitaa. Näillä on hetkellistä vaikutusta kuormittavuuteen mutta siihen tottuu ja turtuu. Minä en voi asialle enempää tehdä, jos resurssia ei ole riittävästi.

H3 kertoi, että miehistölle selkeästi määrätyt tehtävät ja toimenkuvat vähentävät suoraan hänen psyykkistä kuormittavuuttansa ja samalla se lisää miehistön työnteon tehokkuutta. H4 kertoi, että tehokkuuteen kiinnittämällä huomiota johtamalla, on se ajallisesti jostain toisesta hänelle kuuluvasta asiasta pois, joka lisää hänen työmääräänsä omassa työssä ja luo sitä kautta psyykkistä kuormittavuutta.

Suonsivun teorian mukaan tehtävien pilkkominen on perinteinen johtamisen malli, jolloin esihenkilö johtamalla muokkaa alaisten töitä toistuviin ja yksinkertaisiin osiin. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että puolet alipäällystöstä käytti tätä johtamisen keinoa lisätäkseen työntekijän tehokkuutta. Kolmas alipäällystön edustaja käytti tehokkuuden keinona selkeää tehtäväjakoa ja neljäs käytti keinona johtamista. Kaikki nämä johtamisen keinot tukevat Suonsivun teoriaa.

Ryhmähenki. Varajohtajat kertoivat yhtenevästi ryhmähengen olevan sidoksissa työntekijöiden motivaatioon. H1 kertoi ryhmähenkeen vaikuttavan alipäällystön oma esimerkki, koska ryhmä on

johtajansa näköinen. Ryhmäpalaverit ovat osa ryhmähenkeä, jolloin työhön liittyvistä asioista saadaan keskustella ryhmänä ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. H2 kertoi, että ryhmähenkeä korostavat ryhmän yhteiset työt, onnistumiset ja ryhmän ammattitaidon esiin tuominen. Lisäksi hän kertoi, että miehistön pitää saada ryhmäytyä rauhassa ilman esihenkilöitä ja kaikki asiat eivät kuulu työyhteisössä esihenkilöille vaan miehistöllä täytyy olla oma juttu. H3:n vastaus sivusi samaa aihetta, että ryhmällä on itsessään jo hyvä ryhmähenki, jolloin tavoitteena on olla huonontamatta sitä omalla toiminnalla. H4 kertoi, että ryhmähenkeen vaikuttaa läsnäolo työpaikalla ja etätyöaikana hän pyytää henkilöitä säännöllisesti myös työpaikalle. Lisäksi H4 kertoi, että oman persoonan likoon laittaminen on tärkeää, jos sillä on vaikutusta oman ryhmän henkeen positiivisessa mielessä.

Kukaan haastateltavista ei kertonut, että ryhmähenkeen vaikuttavat johtamisen keinot kuormittaisivat psyykkisesti. Varajohtajat kertoivat yhtenevästi, että muutokset tutkintaryhmissä aiheuttavat alkuun sitä, että ryhmähengen muodostuminen vie aikaa mutta se ei kuitenkaan aiheuta kuormitusta. H3 kertoi, että ryhmähenkeen vaikuttavat johtamisen keinot eivät kuormita ollenkaan ryhmän jäsenen ollessa tässä asiassa itseohjautuvia. H4 kertoi, että itse ryhmähenkeen satsaaminen ei kuormita. Se voi viedä työaikaa muista tehtävistä ja siten välillisesti aiheuttavan psyykkistä kuormittavuutta, kuten hän on kertonut myös muiden johtamisen keinojen osalta.

Ryhmähengen osalta tutkimuksen tulokset tukevat osittain myös teoriassa esiteltyjä teemoja mm. motivoinnin ja palaverikäytäntöjen osalta.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää alipäällystön psyykkisen kuormittuneisuuden taso ja laatu. Tutkimuksessa selvitettiin psyykkisen kuormittuneisuuden taso johtamisen näkökulmasta. Toisena tutkimuskysymyksenä oli, miten päällystön ja organisaation johtaminen vaikuttavat alipäällystön psyykkiseen kuormittuneisuuteen. Teemahaastateltavia henkilöitä oli yhteensä neljä kappaletta. Kaikki alipäällystövirassa olevat henkilöt tekevät omassa päivittäisessä työssään johtamista ja haastatteluun osallistui kaksi ryhmänjohtajaa ja kaksi varajohtajaa. Kaikki haastateltavat työskentelevät hallinnollisesti ja toiminnallisesti eri ryhmissä.

Psyykkisen kuormittuneisuuden taso ja vaikutukset. Teemahaastattelussa alipäällystö kuvasi kuormittuneisuutta sanallisesti mutta jokainen antoi myös numeroasteikolla 0–5 tason omalle kuormittuneisuudelle. Ryhmänjohtajien psyykkisen kuormittuneisuuden taso oli 4 ja kuormittuneisuus on pitkäaikaista. Tutkimuksessa selvisi, että ryhmien henkilöstöhallinnolliset asiat tai ryhmänjohta-

Jan useat eri roolit omissa tutkintaryhmissä aiheuttavat sen, että työssä tulee psyykkistä kuormittuneisuutta. Ryhmänjohtajien välillä on eroja siinä, että mitkä asiat he kokevat aiheuttavan psyykkisen kuormittuneisuuden. Tutkimuksen mukaan ryhmänjohtajan henkilökohtaiseen työtehtävään sidottu työmäärä tai työtehtävien luonne ovat syynä kuormitukselle. Tutkimuksessa ei selvitetty erikseen sitä onko eri ryhmien välisillä toimenkuvien eroilla vaikutusta siihen, että onko ryhmänjohtajien psyykkisen kuormittuneisuuden syynä työmäärä vai työnluonne. Tältä osin johtopäätöksenä voidaan ainoastaan tehdä, että eroa on siinä mikä henkilöitä kuormittaa. Tähän voi suoraan vaikuttaa joko ryhmälle kuuluvat tehtävät, ryhmänjohtajan oma persoona miten hän kuormittuu tai osittain molemmat. Ryhmänjohtajien osalta yhteistä oli se, että henkilöstöhallinnolliset asiat ovat niitä, jotka ovat vähintäänkin mielessä myös vapaa-ajalla.

Varajohtajien osalta psyykkisen kuormittuneisuuden taso jää numeroasteikolla tasolle 2 tai hieman yli. Kuormittuneisuus on lyhytaikaista tai vähintään sellaista, että varajohtajalla on tiedossa, että psyykkisen kuormituksen taso tulee hetken kuluttua helpottamaan. Heillä psyykinen kuormittavuus tulee sykleittäin, että välillä kuormittuneisuutta on enemmän ja välillä vähemmän. Kuormittuneisuuden määrä on sidoksissa siihen, että sijaistavatko varajohtajat ryhmänjohtajia esimerkiksi erilaisten poistumien aikana. Varajohtajilta puuttuvat henkilöstöhallinnolliset asiat ja he pääsevät näiltä osin helpommin irti vapaa-ajalla työhön liittyvistä asioista.

Vertailtaessa alipäällystön toimenkuvia voidaan tehdä johtopäätös, että ryhmänjohtajina työskentelevät esihenkilöt ovat psyykkisesti kuormittuneempia kuin ryhmien varajohtajat ja ryhmänjohtajien psyykinen kuormitus on pitkäaikaista ja varajohtajien lyhytaikaista. Numeroasteikolla verrattaessa ryhmänjohtajan ja varajohtajan välillä on selkeä kahden numeron ero, asteikon ollessa 0-5:n välissä. Yleisesti psyykkisen kuormituksen vaikutukset alipäällystön työssä näkyivät keskittymisvaikeuksina ja haasteena tehdä pitkän aikavälin suunnitelmia. Sillä ei ole merkitys onko ryhmänjohtaja vai varajohtaja, että millaisia haittavaikutuksia kuormittuneisuudella on omaan työntekoon. Vaikutukset vapaa-aikaan ilmenivät eri tavoin. Ryhmänjohtajien osalta tutkimus osoittaa, että he ovat stressaantuneempia kuin varajohtajat. Yhteisenä johtopäätöksenä voidaan tehdä se, että työ ei kuitenkaan hallitse tutkittavien vapaa-aikaa, vaikkakin vaikutukset vapaa-aikaan olivat erilaisia.

Johtamisen vaikutukset psyykkiseen kuormitukseen. Teemahaastattelussa alipäällystö kertoi omasta johtamisestaan. Teemahaastattelun teemat selvitettiin tutkimuksen aikana alipäällystön alaisuudessa työskenteleviltä miehistön jäseniltä. Alipäällystön johtamisessa selvitettiin vahvuudet, kehittämiskohteet, sekä vahvuuksilla johtamisessa saavutettavat hyödyt.

Vahvuudet

1. Henkilöstöjohtaminen
2. Johtamisen selkeys

Kehittämiskohteet

1. Motivointi
2. Tiedon kulku

Hyödyt

1. Työnteon tehokkuus
2. Motivoitunut työntekijä
3. Ryhmähenki

Jokainen johtamiseen liittyvien teemojen asiat käsiteltiin haastattelussa psyykkisen kuormittavuuteen verraten. Alipäällystö on ensimmäinen taso, joka johtaa toimintaa poliisilaitoksissa mutta myös heitä johdetaan päällystön taholta. Siksi tutkimuksessa selvitettiin miten päällystö ja organisaatio antavat tukea teeman asioihin.

Henkilöstöjohtamisen vaikutukset psyykkiseen kuormittuneisuuteen on ryhmänjohtajilla suuremmat kuin ryhmien varajohtajilla kuten tämän luvun alussa on jo kirjoitettu. Johtopäätöksenä tutkimuksessa selvisi, että kaikki alipäällystön työtä tekevät henkilöt ovat tekemisissä henkilöstöjohtamiseen liittyvien asioiden kanssa mutta ryhmänjohtajilla korostuvat muuan muassa ryhmä- ja tavoitekeskustelut sekä työntekijöiden henkilökohtaisiin asioihin liittyvät veloitteet. Näistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista muodostuu ryhmänjohtajille kokonaisuus, jotka ovat ajallisesti pitkäkestoisia hoidettavia ja ovat ryhmänjohtajien mielessä myös vapaa-aikana. Tämän lisäksi ryhmänjohtajat hoitavat myös muita henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita ryhmissään. Varajohtajien osalta henkilöstöjohtamisen määrä jää kokonaisuutena selkeästi vähäisemmäksi. Henkilöstöjohtamisella ei ole niin suurta vaikutusta varajohtajien psyykkiseen kuormittavuuteen.

Muuten tutkimuksessa esiin nousseet johtamisen vahvuudet ja kehittämiskohteet, sekä niiden vaikutuksesta psyykkiseen kuormitukseen. Näissä ei ole havaittavissa selkeitä eroja ryhmänjohtajien ja varajohtajien välillä. Johtamiseen liittyvät asiat vievät kaikilla alipäällystöviroissa ajallisesti aikaa, mutta mikään ei vaikuta yksittäisenä tekijänä suoraan psyykkisen kuormittavuuden määrään.

Tutkimuksen johtopäätöksenä on, että henkilöstöjohtaminen itsessään niin suuri kokonaisuus, johon etenkin ryhmänjohtajat tarvitsisivat enemmän työaikaa. Työajan ollessa rajallinen joutuvat ryhmänjohtajat valitsemaan ne asiat henkilökohtaisessa työssään ja omassa johtamisessaan mitä he pitävät tärkeänä. Valinnat, useat ”roolit” työpaikalla ja kokonaistyömäärä aiheuttavat heille psyykkistä kuormittuneisuutta enemmän kuin varajohtajille. Tutkimuksessa nousee esiin se, että päällystön ja organisaation roolilla on merkitystä ryhmien alipäällystön psyykkisen kuormittuneisuuden kannalta ja etenkin ryhmänjohtajat tarvitsevat riittävän määrän oikeanlaista tukea johtamiseen organisaatiolta kuin päällystöltäkin.

Tutkimuksen teoria osoittaa, että henkilöstöjohtaminen on suuri kokonaisuus, joka suoraan lähes kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan päätöksentekoon (Viitala, 2021, 10). Mietittäessä työyhteisöjen johtamisen selkeyttä, motivointia, tiedon kulkua, työnteon tehokkuutta ja ryhmähenkeä, voidaan johtopäätöksenä todeta kaikkien näiden edellä lueteltujen asioiden olevan osa henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamiseen ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tai mallia. Kuten Viitala kirjoittaa, henkilöstöjohtamisen teoriaan vaikuttavat useiden tieteenalojen teoriat ja mallit. (Viitala, 2021, 40).

Tutkimukseni tuloksia verrattaessa Junturan & Ranta-Muotion työhön, ”*Lohjan päivittäisrikostutkinnan psyykinen kuormittavuus*”, tutkimustulos on hyvin erilainen. Suurin syy tähän on erilainen aihe ja oman tutkimukseni alipäälystön ja johtamisen näkökulma. Junturan & Ranta-Muotion työssä tutkimuskysymyksenä oli kuormittuneisuuden määrä ja syy. Yhtenäistä siinä oli, että Lohjan miehistö oli hyvin kuormittunut, kuten Kuopiossa perustutkinnan ryhmänjohtajat. Lohjalla Psyykkisen kuormituksen syynä oli suuri juttumäärä ja pieni resurssi. Toinen yhtäläisyys tutkimuksissa oli kuormittavuuteen vaikuttava tekijä, joka liittyi johtamiseen. Lohjalla miehistö kaipasi omaan työnteoonsa lähiesihenkilöiden johtamista. Lohjan päivittäistutkintaa koskevassa tutkimuksessa selvisi, että psyykinen kuormitus vähenisi miehistöllä paremman ja laadukkaamman esihenkilötyön kautta. Johtamiseen liittyvä näkökulma Junturan & Ranta-Muotion tutkimuksessa tukee oman tutkimukseni tulosta niiltä osin, että myös Kuopiossa alipäälystöllä psyykinen kuormitus vähenisi, jos esihenkilöiden ja organisaation johtaminen olisi laadukkaampaa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luvussa neljä (4) olen esitellyt tutkimusmenetelmän ja miten olen tutkimuksen suorittanut aineiston hankinnan osalta ja miten tätä on verrattu teoriaan. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kasvat-
taa tutkijan auki kirjoittama selvitys tutkimuksen toteuttamisesta ja sen eri vaiheista. (Hirsijärvi ym., 2015, 232).

Tutkimuksen *reliabelius* tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli sen kykyä antaa ”ei-sattumanvaraisia” tuloksia. Tutkimuksen reliabelius voidaan saavuttaa usealla eri tavalla. (Hirsijärvi ym., 2015, 231). Puolistrukturoitu teemahaastattelu on jokaisen haastateltavan osalta käyty samassa järjestyksellä läpi ja kysymykset on esitetty samalla tavalla. Aineisto saatiin haastattelun tuloksena. Aineiston materiaalit on jokaisen haastattelun osalta litteroitu. Mikäli tutkimuksen aineistoon tutustuisi joku toinen tutkija, saisi hän vastaavat tutkimustulokset kuin tämän tutkimuksen suorittanut henkilö. Samaa tutkimustulosta voidaan tässä tapauksessa pitää reliabelina. (Hirsijärvi ym., 2015, 231).

Tutkimuksen *validius* tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Se on mittari sille mitä on tarkoitus mitata ja tutkimuskysymyksiin on saatu tutkimuksen aikana vastaukset. (Hirsijärvi ym., 2015, 232). Tutki-

muksen *triangulaatiolla* tarkoitetaan tutkimuksessa käytettyjä useita tutkimusmenetelmiä. Triangulaation sijaan monet tutkijat käyttävät aiheesta muita nimityksiä, jossa eri tutkimusmenetelmien yhdistämistä kuvataan. Puhutaan metodien yhdistämisestä, erityisesti laadullinen ja määrällisen tutkimusten osalta. (Hirsijärvi, 2015, 233).

Tutkimustulos nojautuu neljän eri henkilön teemahaastatteluun, jonka rajauksena toimi alipäällistyksen itsensä tekemä johtaminen. Johtamisen teemat saatiin paperilomakekyselyn tuloksena. Tutkimus oli rajattu koskemaan Kuopion perustutkintaa ja esikäsittelyä ja tutkimus kosketti neljää eri hallinnollista ryhmää. Tutkimuksen haastatteluissa olivat osallisena niin ryhmänjohtajat, kuin varajohtajat. Jokainen eri hallinnollinen ryhmä on tutkimuksessa edustettuna. Mikäli haastateltavia olisi ollut enemmän kuin neljä, olisi tämä vaikuttanut tutkimuksen aineiston keruun vaiheessa siihen, että jokin ryhmä olisi edustettuna enemmistöllä verrattuna toisiin yksittäisiin ryhmiin. Jos kaikki haastateltavat olisivat olleet tutkimuksessa kerrottujen tutkintaryhmien ryhmänjohtajia, ei tuloksissa olisi voitu verrata psyykkisen kuormittuneisuuden määrä ryhmänjohtajien ja varajohtajien kesken. Luotettavuutta olisi hieman lisännyt se, että olisin haastatellut jokaisesta tutkintaryhmästä sekä ryhmänjohtajan ja varajohtajan. Tällöin haastateltavien määrä olisi noussut kahdeksaan henkilöön. Vaikka haastateltavien suurempi määrä olisi lisännyt aineiston määrää, tällä ei välttämättä olisi ollut vaikutusta tutkimuksen johtopäätöksiin.

Omasta työkokemuksesta rikostutkinnassa oli hyötyä aiheen rajaamisen kannalta. Tutkimuksen luotettavuus olisi voinut kärsiä, jos haastatteluja ei olisi suunnitellut tai teemoitellut hyvin. Luotettavuuteen olisivat voineet vaikuttaa omat kokemukset, jos analyysia aineistosta ei olisi suoritettu huolellisesti. Luotettavuutta kuitenkin lisää se, että haastattelut ovat litteroitu ja jokainen haastateltava on ne saanut tarkistaa. Näin ollen aineiston materiaalia olisi jollain toisella tutkijalla samankaltainen hänen esittäessä tämän tutkimuksen teemakysymykset.

Riskinä tutkimusta tehdessä oli aiheen rönsyäminen, jos haastattelupohja ei olisi ollut kunnollinen. Tärkeintä haastatteluissa oli unohtaa omat mielipiteet asiaan ja ainoastaan johdattaa haastateltavat oikeaan teemaan mutta vastausten johdatteleminen täytyi välttää. Tutkimuksen onnistumisen kannalta haastattelut olivat merkittävässä asemassa, koska aineisto koostui haastateltavilta itseltään, jota verrattiin teoreettiseen viitekehukseen. Näin tutkimustulos joko vahvistaa aiheesta aiemmin kirjoitetun teorian tai nostaa esiin uusia näkökulmia psyykkiseen kuormittavuuteen ja johtamiseen liittyen.

Työssä selvitettiin Kuopiossa perustutkinnassa ja esikäsittelyssä työskentelevien alipäällistyksen psyykkistä kuormittuneisuutta ja vastauksia ei ollut mahdollista saada luotettavasti muista lähteistä. Tutkimuksessa haastateltavat saivat vastata heille esitettyihin kysymyksiin nimettömänä siten, että

vastaajan henkilöllisyys ei ole suoraan todennettavissa. On mahdollista, että haastateltavien henkilöllisyys voidaan saada selville heidän antamien vastauksiensa perusteella mutta tutkimuksen aikana tämä oli jokaisella haastateltavalla tiedossa jo ennakkoon. Jokainen haastateltava kertoi, että tämä ei myöskään haittaa, jos haastateltava pystytään tunnistamaan. Vastaajien tietoja käsiteltiin koko tutkimuksen ajan luottamuksellisesti.

Kvalitatiivinen tutkimus mahdollisti tarkemman pureutumisen tutkimusongelmaan kuin kvantitatiivinen tutkimus. Vuoden 2018 henkilöstöbarometrin vastaukset antoivat jo tuloksen, joka osoittaa johtamisessa ja organisaation toiminnassa olevan kehitettävää. Tämän tutkimuksen tuloksena saatiin selvitettyä alipäällystön psyykkisen kuormittuneisuuden taso ja se, miten päällystön ja organisaation johtaminen tähän vaikuttavat.

6.3 Pohdinta tutkimuksen johtopäätöksistä

Saadakseen enemmän aikaa henkilöstöjohtamiseen täytyisi ryhmänjohtajien ”rooleja” karsia pienemmäksi ja lisätä varajohtajien vastuuta johtamisessa. Päällystötason tutkinnanjohtajan tulisi yhdessä ryhmänjohtajan ja varajohtajan kanssa käydä johtamiseen liittyvät päävastuut lävitse, että jokainen tietää roolinsa. Ryhmänjohtajille pitäisi riittää päävastuu henkilöstöjohtamisesta johon tukea antavat päällystön edustaja sellaisissa asioissa mitkä liittyvät suoraan tai välillisesti asioihin, jotka ovat päällystön päätettäviä. Ryhmän varajohtajien tulisi ottaa päivittäisestä ryhmän johtamisesta enemmän vastuuta ja tukea siten ryhmänjohtajaa. Monesti ryhmien varajohtajat ovat tutkijoita, jotka sen lisäksi tarvittaessa johtavat.

Alipäällystön pitäisi myös tiedostaa, että johtaminen on eri asia kuin työntekijän avittaminen päivittäisissä työtehtävissä. Alipäällystön avittaessa henkilöstöä tekemällä heidän työtehtäviänsä voidaan saada hetkellinen helpotus yksittäiselle työntekijälle tai yksittäiseen tilanteeseen ryhmän sisällä mutta tällä ei kehitetä johtamista ja sitä kautta ryhmän toimintaa. Tällä ei myöskään ratkaista alkuperäistä ongelmaa. Miehistö kaipaa johtamista ja siihen täytyy käyttää aikaa. Tutkimus osoittaa, että miehistön mielestä henkilöstöjohtaminen kokonaisuutena on alipäällystön vahvuus mutta muut heidän johtamisensa vahvuudet ja kehittämiskohteet ovat myös sidoksissa henkilöstöjohtamiseen. Kehittämällä edelleen omaa henkilöstöjohtamista kokonaisvaltaisesti, alipäällystö kehittää samalla koko ryhmän toimintaa. Samalla kehitetään ryhmässä motivointia, tiedonkulkua, työnteon tehokkuutta sekä yksilöiden ja ryhmien työhyvinvointia.

Tutkimus osoittaa, että ryhmänjohtajat ovat kuormittuneempia kuin varajohtajat. Kuormituksen kokonaisuutensa ei pitäisi olla sidoksissa kenenkään titteliin tai toimenkuvaan. Psyykkisen kuormituksen pitäisi jakaantua henkilöstön, alipäällystön kuin päällystönkin osalta tasaisesti. On selvää, että toimenkuvat vaikuttavat suoraan siihen, että psyykkisen kuormituksen pohjimmainen syy on kaikilla

tasoilla erilainen mutta työstä aiheutuvan psyykkisen kuormituksen määrässä ei pitäisi olla isoja eroja.

Hyvinvoiva alipäällystöhenkilö johtaa paremmin ja tehokkaammin omaa ryhmäänsä. Entistä paremalla ja tehokkaammalla henkilöstöjohtamisella saavutetaan parempia tuloksia. Päällystön ja organisaation täytyy omassa johtamisessaan tukea tätä tavoitetta. Johtaminen, joka kulminoituu monella tapaa henkilöstöjohtamiseen ei saa olla ainoastaan ryhmänjohtajan vastuulla.

Vuonna 2021 eduskunnan oikeusasiamies teki ratkaisun asiassa, jossa Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen johto sai moitteet esitutkinnan kestosta. Ratkaisussa todettiin, että pitkittyneen esitutkintasian vastuu ei pelkästään ole rikostutkinnassa yksittäisen tutkijan tai tutkinnanjohtajan vastuulla. Tapauksen ratkaisussa oli kyse siitä, että Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen esitutkintatilanne oli pidemmän aikaa ollut vaikea. Ratkaisussa ei ollut näin ollen kohtuullista arvostella yksittäistä tutkijaa tai tutkinnanjohtajaa, vaan syy yleiselle tilanteelle ja tämän yksittäisen esitutkintasian kestolle katsottiin olevan Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen johdon vastuulla. Ratkaisussa todettiin, että riittämätön resurssi ei ole ainoa syy ongelmaan, vaan myös esitutkinnan organisointi ja seuranta on osa ongelmaa. (EOAK/5275/2020. Luettu 6.10.2022).

Ottaen huomioon, että poliisin rikostutkinnan tilanne on nostettu esiin koko valtakunnassa, voi vastaavanlainen ratkaisu olla mahdollista muissakin poliisilaitoksissa. Huomion arvoista on se, että riittämätön resurssi ei voi olla ainoa ongelma vaan organisointi ja seuranta ovat myös avainasemassa. Voidaan tehdä johtopäätös, että myös ylimmän johdon ja organisaation tulee vastata juutuista johtamalla rikostutkinnan alaisiaan oikein.

Organisaatiotasolla olisi tärkeää miettiä, ketkä tekevät poliisilaitoksen tuloksen. Myös ylimmän johdon täytyy johtamisessaan huomioida henkilöstöjohtaminen. Henkilöstöjohtamista tulisi tehdä eri tasoilla, niin ylimmässä johdossa, päällystössä kuin alipäällystössä. H1 kertoi haastattelussa kuilusta, Itä-Suomen poliisilaitoksen ylimmän johdon ja työntekijätason välillä. Jo pelkkä kuilun tunne voi olla merkki, että johtamista ja etenkin henkilöstöjohtamista voidaan kehittää.

”Vapaat kädet”. Teemahaastattelun kysymyksessä 12, jokaiselta haastateltavalta kysyttiin muutoksista, joita he tekisivät Kuopiossa tutkintajärjestelyihin, jotta kuormittuneisuus vähenisi alipäällystöllä. Kukaan haastateltavista ei vastannut suoraan siihen mikä vähentäisi alipäällystön kuormittuneisuutta. Vastausten perusteella saatiin kuitenkin selvitettyä yksi selkeä johtopäätös. Kaikki kertoivat yhtenevästi esikäsittely-yksikön toimenkuvasta ja yksikön tärkeydestä. Esikäsittelyryhmä pitäisi resursoida riittäväälle tasolle tulevaisuudessa. Jokainen haastateltava piti tärkeänä, että esikäsittelyryhmä vahvistuisi nykyisestään resurssin osalta ja kyseisen ryhmän toiminnan on oltava mahdollisimman tehokasta. Riittävän resursoituna ryhmänä esikäsittely-yksikkö toimii tehokkaammin ja palvelee parhaiten kaikkea perustutkintaa Kuopion pääpoliisiasemalla.

6.4 Esitys jatkotutkimukseen

Tämä tutkimus selvitti, mikä on Kuopiossa perustutkinnassa ja esikäsittelyryhmässä alipäällystön psyykkisen kuormittuneisuuden taso ja mikä siihen vaikuttaa. Toisena tutkimuskysymyksenä oli mitkä tekijät päällystön ja organisaation johtamisessa aiheuttavat psyykkistä kuormittuneisuutta. Tutkimuksen tulokset esittelin luvussa viisi (5) ja johtopäätökset luvussa 6.1.

Mahdolliset jatkotutkimukset voisivat liittyä siihen mikä on koko Itä-Suomen poliisilaitoksessa tilanne vastaavassa tutkimuksessa tai millä konkreettisilla toimenpiteillä alipäällystön psyykkisen kuormituksen eroja voidaan tasoittaa. Yhtenä kysymyksenä itselleni heräsi, mikä on psyykkisen kuormittuneisuuden tilanne Itä-Suomen poliisilaitoksen koko rikostutkinnan alipäällystöllä. Tätä ei tässä tutkimuksessa selvitetty tutkimuksen rajaamisen vuoksi. Itä-Suomen poliisilaitoksen osalta toiminta-alueita on kolme, joten olisi mielenkiintoista verrata mahdollisia alueellisia eroja.

Kokonaan toinen tutkimuksen aihe, joka olisi myös laajempi, voisi koskettaa miten Itä-Suomen poliisilaitoksen rikostutkinnan päällystö toteuttaa alipäällystön henkilöstöjohtamista. Työn voisi rajata henkilöstöjohtamisen teoriaan ja selvittää miten henkilöstöjohtaminen näkyy Itä-Suomen poliisilaitoksen rikostutkinnan päällystön tekemässä työssä. Päällystön henkilöstöjohtamiseen osittain liittyy Tiina Borgin vuonna 2020 tekemä YAMK-opinnäytetyö, *Poliisipäällystön työmotivaatioon vaikuttavat tekijät: päällystön esimiesten vaikutus päällystön työmotivaatioon ja keinoja päällystön työmotivaation ylläpitämiseksi*, jossa on tutkittu poliisilaitoksen päällystöesimiesten vaikuttamisen keinoja päällystön työmotivaatioon. Kyseisen tutkimuksen yhtenä tuloksena on, että päällystön esimiesten toiminnalla on vaikutusta työmotivaatioon. Päällystön edustajat odottavat omilta esihenkilöiltään hyvää vuorovaikutusta, vuorovaikutteista keskustelua, arvostamista puolin ja toisin, kuuntelemista, mielipiteiden ja näkemysten huomioimista (Borg, 2020, 101).

Mahdollinen jatkotutkimus Itä-Suomen poliisilaitoksen rikostutkinnan päällystön henkilöstöjohtamisesta tukisi ja kehittäisi organisaation toimintaa tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aulankoski, Sanna ja Lundahl, Maaret 2018: Voimat Takaisin, tietoa ja dialogia työuupumuksesta. Helsinki Kustannus Oy Duodecim 1. painos.

Borg, Tiina 2020: Poliisipäälystön työmotivaatioon vaikuttavat tekijät: päälystön esimiesten vaikutus päälystön työmotivaatioon ja keinoja päälystön työmotivaation ylläpitämiseksi.

Carlsson, Maria ja Forssell Christina 2012: Esimies ja coaching. Tietosanoma, 2. painos

Eduskunnan oikeusasiamiehen ratkaisu, EOAK/5275/2020. Luettu 6.10.2022

Halinen, Salla 2007: Työhyvinvoinnin edellytykset sekä työn ja perheen yhteensovittaminen poliisin työssä, Pro gradu-tutkielma Tampereen yliopisto

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko ja Sajavaara, Paula 2012: Tutki ja kirjoita. Tammi

Itä-Suomen poliisilaitoksen sisäinen intra. Luettavissa: <https://sinetti.poliisi.fi/o/itsu>. Luettu 14.9.2022.

Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöbarometri 2018. Itä-Suomen poliisilaitoksen sisäinen intra. Luettavissa: https://neukkari.poliisi.fi/poliisi/sivustohakemisto/is_yha/Barometrit/Henkilöstöbarometri%202018/Henkilöstöbarometri%202018%20_koko%20laitos.pdf. Luettu 4.4.2022

Itä-Suomen poliisilaitoksen internet-sivut. Luettavissa: <https://poliisi.fi/ita-suomen-poliisilaitos>. Luettu 14.9.2022

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2015: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä, PS-kustannus.

Juuti, Pauli 2016: Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä, PS-kustannus

Karlöf, Bengt 2004: Tehokas johtaminen. Edita Publishing Oy

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019: Johtaja muutoksen ytimessä : käsikirja uudismatkalle. Alma Talent

KvaliMOTV. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>. Luettu 15.9.2022.

KvantiMOTV. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/intro.html>. Luettu 15.9.2022

Marjamäki, Pipsa Lotta ja Vuorio, Jenni 2021. Helsinki Alma Talent

Suonsivu, Kaija 2014: Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista, 2. painos. UNIpress

Työturvallisuuskeskuksen internet-sivut. Luettavissa: https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/psykososiaalinen_kuormitus#19e8c83f. Luettu 4.4.2022

Räisänen Kirsi, 2012: Työstressirokotus - Anna itsellesi rokotus työstressiä vastaan! Työterveyslaitos, 1. painos

Sutela, Hanna & Lehto, Anna-Maija 2014 : Työolojen muutokset 1977–2013, Tilastokeskuksen julkaisu

Viitala, Riitta 2015: Henkilöstöjohtaminen : strateginen kilpailutekijä, 5.painos, Edita Publishin Oy

Viitala, Riitta 2021: Henkilöstöjohtaminen : keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit, Edita Publishin Oy

Vuorinen Tero 2013: Strategiakirja 20 työkalua, Alma Talent Oy

LIITTEET

LIITE 1

Ohjeet:

Vastaa jokaiseen kysymykseen 2–3 erillistä asiaa. Vastauksen pituudeksi esimerkiksi yksi lause / asia. Mieti ryhmäsi alipäällystön johtamista oman työsi ja ryhmän työn kannalta. Vastaukset voit toimittaa tutkijalle saatekirjeen ohjeiden mukaisesti.

Vastaajan tutkintaryhmä (kirjoita):

1. Mikä on johtamisessa tällä hetkellä hyvää?
2. Mitä johtamisessa voi vielä kehittää?
3. Mitä hyvällä johtamisella voidaan saavuttaa?
4. Mihin heikko johtaminen vaikuttaa?
5. Vapaa sana. Jos haluat kertoa jotain johtamiseen liittyvää, kirjoita siitä tähän.

Alipäällystön teemahaastatteluiden kysymykset:

1. Mikä on psyykkisen kuormittuneisuutesi taso tällä hetkellä (esim. työmäärän tai työnluonteen osalta)?
2. Onko psyykkinen kuormittuneisuutesi lyhytaikaista vai pitkäaikaista?
3. Miten psyykkinen kuormittuneisuus vaikuttaa työhösi?
4. Millaista vaikutusta psyykkisellä kuormittuneisuudella on työn ulkopuoliseen elämään?
5. Perustutkinnan ja esikäsittelyn miehistö kokee henkilöstöjohtamisen ja johtamisen selkeyden alipäällystön vahvuudeksi. Miten paljon nämä asiat kuormittavat omassa johtamisessasi?
6. Millaista tukea päällystöltä ja organisaatiolta saa kysymyksen numero 5 asioihin?
7. Perustutkinnan ja esikäsittelyn miehistö kokee, että alipäällystön täytyy kehittää johtamisessa alaisten motivointia ja tiedonkulkua on parannettava. Miten panostat näihin asioihin?
8. Miten paljon kysymyksessä numero 7, kysytyt asiat psyykkisesti kuormittavat omassa johtamisessasi?
9. Mitä tukea päällystöltä ja organisaatiolta saa kysymyksen numero 7 asioihin?
10. Millaisilla alipäällystön johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa miehistön;
 - a) työnteon tehokkuuteen
 - b) motivaatioon
 - c) ryhmähenkeen
11. Miten nämä edellä kertomasi (kysymyksen numero 10 vastauksesi) johtamisen keinot vaikuttavat / vaikuttaisivat omaan psyykkiseen kuormittuneisuuteesi?
12. "Vapaat kädet". Millaisia muutoksia tekisit tutkintajärjestelyihin ja johtamiseen liittyen, jotta kuormittuneisuus vähenisi alipäällystön osalta?