

Esimiehen työhyvinvointi Oulun poliisilaitoksessa – tarkastelussa tutkinnanjohtajat

Kalle Tikkanen
YAMK2023

10/2024

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Kalle Tikkanen

Julkaisun nimi: Esimiehen työhyvinvointi Oulun poliisilaitoksessa - tarkastelussa tutkinnanjohtajat

Opinnäytetyön muoto: Tutkimuksellinen

Julkisuusaste: Julkinen

Ohjaaja: Tiina Koivuniemi

Tutkinto: Poliisi (ylempi AMK)

Tässä haastattelututkimuksessa on pyritty selvittämään Oulun poliisilaitoksessa päällystötasoisena tutkinnanjohtajana työskentelevien henkilöiden työhyvinvoinnin nykytilaa, heidän näkemyksiään merkittävimmistä työhyvinvointia alentavista/vaarantavista tekijöistä ja keinoista, joilla työhyvinvointia voidaan parantaa heidän itsensä tai työnantajan toimesta sekä siitä, kuinka näissä toimissa on onnistuttu työnantajan taholta. Tutkinnanjohtajien näkemyksen lisäksi tutkimuksessa on pyritty selvittämään myös työnantajan näkemys samoihin kysymyksiin ja tutkinnanjohtajien haastatteluissa esiin nousseisiin asioihin.

Tutkimus on toteutettu haastattelemalla poliisilaitoksen päällystötasoiset tutkinnanjohtajat, henkilöstön kehittämispäällikkö ja rikostorjuntasektorin johtaja. Tutkinnanjohtajat haastateltiin lähettämällä heille sähköpostilla puolistrukturoitu haastattelulomake, jossa esitettiin perustietoihin liittyvien kysymysten jälkeen seitsemän avointa kysymystä. Vastausprosentti lomakehaastatteluissa oli hyvä ja vastaukset olivat monipuolisia. Henkilöstön kehittämispäällikön ja rikostorjuntasektorin johtajan haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina, joista saatiin työnantajapuolen näkemystä vertailukohdaksi tutkinnanjohtajien näkemyksille. Analyysimenetelmänä tutkimuksessa oli aineistolähtöinen analyysi, jossa kerättyä aineistoa peilattiin työhyvinvoinnin teoriaan, jolloin tutkimusaineistosta muotoutui teoreettinen kokonaisuus.

Työhyvinvointia on tutkittu yleisesti hyvin paljon ja eri organisaatioissa. Poliisiorganisaation sisällä työhyvinvointia on myös tutkittu amk- ja yamk-tasoisissa opinnäytetöissä melko runsaasti, mutta keskiössä on esimiesten työhyvinvoinnin sijaan ollut tavallisesti työntekijän työhyvinvointi. Työhyvinvointi on kuitenkin tänä päivänä yksi keskeisiä huomion ja kehittämisen kohteita myös poliisiorganisaatiossa. Tulevaisuus näyttää kuinka työhyvinvointia pystytään kehittämään poliisiorganisaatiossa yleisesti ja kuinka Oulun poliisilaitoksen tutkinnanjohtajien työhyvinvointi kehittyy.

Sivumäärä: 46 + 2 (liite)

Tarkastuskuukausi ja vuosi: 10/2024

Avainsanat: Työhyvinvointi, esimies

ABSTRACT

Authors: Kalle Tikkanen

Title of publication: Supervisor's well-being at work in Oulu Police Department - a review of investigation managers

Type of thesis: Research-based thesis

Publicity: Public

Supervisor: Tiina Koivuniemi

Degree: Master of police services

The aim of this interview study is to find out the current state of well-being at work of the persons working as investigators at the Oulu Police Department, their views on the most important factors that reduce/endanger well-being at work and the ways in which well-being at work can be improved by themselves or their employer, as well as how the employer has been successful in these measures. In addition to the views of the investigators, the study has also sought to ascertain the employer's views on the same issues and on the issues raised in the interviews with the investigators.

The study has been carried out by interviewing the police department's senior investigators, the Human Resources Development Manager and the Head of the Crime Prevention Sector. The investigators were interviewed by e-mailing them a semi-structured interview form which, after basic information questions, asked seven open-ended questions. The response rate to the questionnaire interviews was good and the answers were varied. The interviews with the Head of Human Resources Development and the Head of the Crime Prevention Sector were conducted as thematic interviews, which provided the employer's perspective as a reference point for the views of the investigation managers. The method of analysis used in the study was a data-driven analysis, where the collected material was mirrored to the theory of well-being at work, thus forming a theoretical whole.

There has been a lot of research on well-being at work in general and in different organisations. Within the police organisation, well-being at work has also been studied quite extensively in theses at the bachelor and master level, but the focus has usually been on the well-being of the employee rather than the well-being of the superiors. Today, however, well-being at work is one of the key areas of attention and development in police organisations. The future will show how well-being at work can be developed in the police organisation in general and how the well-being at work of the investigators in the Oulu Police Department will develop.

Pages: 46 + 2 (attachment)

Month and year of review: 10/2024

Keywords: well-being at work, supervisor

SISÄLLYS

1 Johdanto.....	1
1.1 Poliisiorganisaatio ja Oulun poliisilaitos	1
1.2 Aiemmat tutkimukset	2
1.3 Työn rakenne, rajaus ja tutkimuskysymykset.....	4
2 Tutkimusmenetelmät.....	5
2.1 Laadullinen tutkimus.....	5
2.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	6
2.3 Aineiston analyysi.....	8
3 Työhyvinvoinnin teoria, lainsäädäntö sekä poliisiorganisaation ohjeistukset	9
3.1 Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä	9
3.2 Työhyvinvointitutkimuksen historiaa ja työhyvinvointimalleja	13
3.2.1 Nykyaikaisia työhyvinvointimalleja.....	14
3.3 Esimiehen työssä jaksaminen	21
3.4 Työhyvinvointi poliisissa ja Oulun poliisilaitoksella	22
3.4.1 Ohjaava lainsäädäntö	23
3.4.2 Poliisin strategia ja työhyvinvoinnin valtakunnallinen ohjaus	24
3.4.3 Oulun poliisilaitoksen sisäiset ohjeistukset.....	26
4 Tutkimuksen tulokset	27
4.1 Lomakehaastatteluiden tulokset	27
4.1.1 Vastanneiden taustoista.....	28
4.1.2 Nykyinen työhyvinvointi ja siinä tapahtuneet muutokset viimeisen parin vuoden aikana	29
4.1.3 Merkittävimmät työhyvinvointia alentavat/vaarantavat tekijät.....	30
4.1.4 Millä keinoin työhyvinvointiin voi itse vaikuttaa?	32
4.1.5 Millä keinoin työnantaja voi edistää työhyvinvointia, millaisiin toimiin työnantaja on ryhtynyt ja miten niissä on onnistuttu?	33
4.2 Teemahaastatteluiden tuloksista	35
4.2.1 Työhyvinvoinnin seuranta, käsitys nykytilasta ja tapahtuneista muutoksista viimeisen parin vuoden aikana	36

4.2.2 Merkittävimmät työhyvinvointia alentavat tekijät, keinot työhyvinvoinnin parantamiseksi ja toimenpiteissä onnistuminen	36
4.2.3 Kiiskisen ja Paakkarin kannat lomakehaastattelujen tuloksiin.....	38
5 Johtopäätökset	40
5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	40
5.2 Johtopäätökset ja teoria vs. käytäntö.....	41
5.3 Luotettavuuden arviointi.....	42
5.4 Suositukset tuleviksi tutkimushankkeiksi ja kehittämiskohteiksi	44
6 Lähteet.....	45
LIITE 1: saatekirje ja Haastattelulomake tutkinnanjohtajille	47

Jos sisällysluettelosta tulee mielestäsi liian väljä tai se jatkuu usealle sivulle, voit tiivistää sen riviväliä. Se kannattaa tehdä ihan lopuksi, sillä luettelon päivittäminen vaihtaa rivivälin oletusarvoiseksi. (Poista ohjeistusteksti omasta työstäsi.)

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi ja sen tärkeys on ollut viime vuosina yksi työelämän kestopuheenaiheista alalla kuin alalla. Keskiössä on tavallisesti ollut "ruohonjuuritason" työntekijän työhyvinvointi ja se, miten esimies voi siihen työllään vaikuttaa. Huomattavasti vähemmälle huomiolle julkisessa keskustelussa on nähdäkseni jäänyt esimiesten työhyvinvointi, mutta myös siitä on kuitenkin aina silloin tällöin ainakin työpaikan kahvipöydässä keskustelua virinnyt. Poliisin osalta näkyvin julkinen uutisointi on liittynyt poliisin resursseihin ja erityisesti rikostutkinnan työkuormaan. Uutisissa on nostettu esiin rikostutkinnan rekrytointiongelmien lisäksi (Rikostutkijan työ ei kiinnosta juuri ketään - 500 euroa voisi ratkaista ongelman, Yle 20.9.2023) tutkinnanjohtajien kohtuuton työmäärä, jonka seurauksia on puitu hovioikeudessa asti (Hurja työmäärä yhdellä poliisilla: Turun hovioikeus hylkäsi rikoskomisarion syytteen tuottamuksellisesta virkavelvollisuuden rikkomisesta, Yle 21.5.2021).

Tutkinnanjohtajien työhyvinvointi ei valikoitunut aiheekseni kuitenkaan pelkkien kahvipöytäkeskustelujen ja uutisten perusteella, sillä olen ollut kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista ja johtamisesta jo kauan ennen poliisiuralle lähtöä. Tämä kiinnostus edellä mainittuja aiheita kohtaan minulla heräsi tarkemmin sanottuna jo teini-iässä työskennellessäni viikonloppuisin ja kesäisin eri työpaikoissa. Tuo kiinnostus vei minut lopulta opiskelemaan johtamista yliopistoon, josta poliisiuran kutsuttua vaihdoin Poliisiammattikorkeakouluun. Noiden opintojen myötä ja työelämässä vietettyjen vuosien varrella kiinnostukseni johtamista ja etenkin työhyvinvointia kohtaan on syventynyt ja olen ehkä keskimääräistä enemmän ja syvällisemmin havainnut ja analysoinut näitä molempia ja niiden vaikutusta työhyvinvointiin. Viime vuosien havaintojeni, uutisoinnin sekä aiheen ajankohtaisuuden vuoksi myös poliisihallinnossa, päätin ottaa tämän opinnäytetyöni aiheeksi työhyvinvoinnin ja tarkasteluun nimenomaan kovan paineen ja työkuorman alla olevat tutkinnanjohtajat.

1.1 Poliisiorganisaatio ja Oulun poliisilaitos

Suomessa poliisi on korkealle arvostettu viranomainen yhteiskunnassa, jonka toimintaan luottaa mittausten mukaan yli 90 prosenttia suomalaisista. Kansalaiset näkevät poliisin lahjomattomana, korruptoimattomana ja tasapuolisena toimijana. Suomessa poliisin toiminta perustuu lakiin, mutta lain mekaanisen valvomisen lisäksi poliisin toiminta koostuu kansalaisten arjen turvaamisesta sekä yksilöiden oikeuksien kunnioittamisesta. Toimivaltuuksia käyttäessään poliisin onkin valittava perusteltavissa olevista vaihtoehdoista se, joka parhaiten edistää yksilön perus- ja ihmisoikeuksien toteutumista. Käytettyjen toimenpiteiden on oltava puolustettavia suhteessa tehtävän tärkeyteen, kiireellisyyteen, vaarallisuuteen, tavoiteltavaan päämäärään, toimenpiteen kohteen ikään,

käyttäytymiseen, terveyteen ja muihin vastaaviin seikkoihin sekä muihin tilanteen kokonaisarviointiin vaikuttaviin seikkoihin. Lakien lisäksi poliisin toimintaa ohjaavat erilaiset asetukset, määräykset ja ohjeet.

Suomessa poliisin toimintaa ohjaa valtioneuvosto, jonka suorittama ohjaus pohjautuu hallitusohjelmaan sisältyviin tavoitteisiin ja valtioneuvoston hyväksymiin periaatepäätöksiin. Poliisin ohjauksesta ja valvonnasta vastaa sisäministeriö, jonka alaisena toimiva Poliisihallitus johtaa ja ohjaa poliisin operatiivista toimintaa. Poliisihallitus vastaa myös alaisuudessaan toimivien poliisilaitosten ja poliisin valtakunnallisten yksiköiden tulosohjauksesta. Yksi keskeinen osa Poliisihallituksen toteuttamaa ohjausta on sen laatima poliisin strategia, jossa määritellään poliisin visio ja arvot sekä toimet, joita priorisoimalla strategiaan tavoitteisiin päästään nykyisessä toimintaympäristössä. Uusin strategia on laadittu vuosille 2024-2028.

Suomessa paikallispoliisin toimintaverkosto koostuu tällä hetkellä 11:sta poliisilaitoksesta, joista yksi on Kainuun ja Pohjois-Pohjanmaan maakuntien alueella toimiva Oulun poliisilaitos. Poliisilaitos on pinta-alaltaan Suomen toiseksi suurin 61 600 neliökilometrin toimialueellaan ja sen alueella asuu noin 479 000 ihmistä. Poliisilaitoksella on alueellaan 15 poliisiasemaa ja sen pääpoliisiasema, joka toimii myös hallinnon ja johdon keskuksena, sijaitsee Oulussa. Poliisilaitos vastaa toimialueellaan muun muassa yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpidosta, rikosten tutkimisesta ja niiden ennaltaehkäisystä, liikenteenvalvonnasta sekä lupapalveluiden tuottamisesta. (Oulun poliisilaitoksen internetsivusto)

1.2 Aiemmat tutkimukset

Työhyvinvointia voidaan sanoa tutkitun yleisesti hyvin paljon ja monissa erilaisissa organisaatioissa. Tutkimusta on tehty runsaasti ulkomailla, mutta myös Suomessa, jossa työhyvinvointia on tutkittu muun muassa eri instanssien, kuten Työterveyslaitoksen, sekä yksittäisten alan tutkijoiden toimesta. Näiden tutkijoiden luomia työhyvinvointimalleja käyn tarkemmin läpi luvussa 3. Nämä edellä mainittujen tahojen tutkimukset ovat keskittyneet työhyvinvointiin sekä siihen liittyviin osatekijöihin yleisellä tasolla tai tietyillä aloilla, eivät kuitenkaan poliisiorganisaatioissa.

Työterveyslaitos tekee työhyvinvointiin liittyviä tutkimuksia erilaisten määräaikaisten hankkeiden ja toistuvien tutkimusten kautta. Toistuvista tutkimuksista hyvä esimerkki on vuodesta 2019 saakka käynnissä ollut Miten Suomi voi? - tutkimushanke, joka tuottaa ajantasaista tutkimustietoa työhyvinvoinnin kehityksestä väestössä ja eri työntekijäryhmissä. Tutkimuksen aineistoa kerätään puolen vuoden välein toteutettavalla kyselyllä ja sen tarkoituksena on tarjota ratkaisuja ja tietoa työhyvinvoinnin parantamiseksi sekä työpaikoilla, että yhteiskunnassa. Määräaikaisista ja tiettyyn alaan kohdistuvista tutkimushankkeista hyvä esimerkki on aikavälillä 4/2024 - 5/2025 toteutettava

Mitä kuuluu pelastusalan työhyvinvoinnille - hanke. Hankkeen tavoitteena on tuottaa valtakunnallinen tilannekuva pelastusalan työhyvinvoinnista ja löytää ratkaisuja ja työkaluja, joilla edistetään alalla työskentelevien työhyvinvointia, työurien kestoa sekä alan veto- ja pitovoimaisuutta. (Työterveyslaitos 2024)

Eräs työhyvinvointitutkimukseen keskeisesti liittyvä taho Suomessa on myös Työsuojelurahasto, joka rahoittaa työelämään liittyviä tutkimus- ja kehittämishankkeita. Rahasto myöntää rahoitusta yksityishenkilöiden lisäksi yksityisille ja julkisille organisaatioille. Työsuojelurahaston myöntämällä rahoituksella on rahoitettu esimerkiksi Jyväskylän yliopiston vuosina 2021-2024 toteuttama MEANWELL - Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatiolle tutkimushanke, jossa luotiin työn nimen mukaisesti MEANWELL-toimintamalli työn merkityksellisyyden, työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaatioiden toimivuuden edistämiseksi. (Työsuojelurahasto 2024)

Suomessa myös valtio työnantajana suorittaa määräajoin toistuvia kyselyjä (barometrejä) työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin seuraamiseksi ja kehittämiseksi. Poliisissa henkilöstöbarometri toteutetaan kolmen vuoden välein ja sen tulokset on tarkoitettu poliisin sisäisen toiminnan kehittämiseen. Saatuja tuloksia hyödynnetään valtakunnallisessa ja poliisilaitoskohtaisessa kehittämistyössä ja myös Poliisiammattikorkeakoulussa tutkimusten teossa. Poliisin henkilöstöbarometri on toteutettu viimeksi syksyllä 2022. (Poliisin intranet)

Poliisiorganisaation sisällä työhyvinvointia on tutkittu myös amk- ja yamk-tasoisissa opinnäytetöissä melko runsaasti. Töiden aihealueet ovat olleet monipuolisia keskittyen tavallisimmin liikuntaan liittyviin aiheisiin sekä johtamisen ja siihen liittyviin ongelmiin. Näiden tutkimusten asetelmana on tavallisesti ollut se, miten työntekijä itse tai hänen esimiehensä voi tukea työntekijän työhyvinvointia. Yamk-tasoisista opinnäytetöistä esimiehen työmotivaatioon ja työhyvinvointiin keskittyvät kuitenkin Tiina Borgin ja Jarkko Lapin opinnäytetyöt. Borg on tutkinut työssään Poliisipäällystön työmotivaation vaikuttavat tekijät: päällystön esimiesten vaikutus päällystön työmotivaatioon ja keinoja päällystön työmotivaation ylläpitämiseksi (2020) nimensä mukaisesti esimiesten työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja ja keinoja työmotivaation tukemiseksi. Lappi puolestaan on tarkastellut kirjallisuuskatsauksen keinoin työssään Esimiehen työssä jaksaminen: Esimies osana työyhteisöä (2019) työhyvinvoinnin, motivaation ja johtamisen keinoja, joita huomioimalla esimies voi positiivisesti vaikuttaa työssäjaksamiseensa. (Borg 2020, 17, Lappi 2019, 4)

1.3 Työn rakenne, rajaus ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyöni koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa, käyn läpi hieman poliisiorganisaatiota, sen rakennetta ja poliisin tehtäviä sekä aiempaa tutkimusta poliisiorganisaation sisällä esimiehen työhyvinvointiin liittyen. Toisessa luvussa käyn läpi tutkimuksessa käyttämäni menetelmät, jonka jälkeen kolmannessa kappaleessa käyn läpi työhyvinvoinnin teoriaa ja siihen vaikuttavia asioita sekä sitä, millaista lainsäädäntöä ja ohjeistusta työhyvinvointiin liittyy valtakunnan ja Oulun poliisilaitoksen tasolla. Neljännessä kappaleessa keskityn analysoimaan suorittamieni haastattelujen tuloksia, jonka jälkeen esitän viidennessä kappaleessa johtopäätökseni sekä suositukset mahdollisista tulevista kehittämistoimenpiteistä.

Rajaan työni koskemaan Oulun poliisilaitoksen rikostorjuntasektorin alaisuudessa toimivia päällystötasoisia tutkinnanjohtajia. Tämä rajaus kattaa päällystötasoiset tutkinnanjohtajat lähes koko poliisilaitoksen alueelta pois lukien Kuusamon poliisiasemalla tutkinnanjohtajana toimiva komisario, joka kuuluu hallinnollisesti vhj-sektorin alaisuuteen.

Toteutan tämän opinnäytetyöni kvalitatiivisena lomaketutkimuksena haastattelemalla edellä mainittuja tutkinnanjohtajia sekä poliisilaitoksen henkilöstön kehittämispäällikkö Sirpa Paakkaria ja rikostorjuntasektorin johtajaa rikosylikomisario Markus Kiiskistä. Haastatteluista saatuja vastauksia käsittelen teorian, eli alan kirjallisuuden, kautta, sekä myös vertaamalla niitä aiemmissa Poliisiammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetöissä tehtyihin havaintoihin. Haastattelut suoritan virkasähköpostin välityksellä ja saadut vastaukset anonymisoin tässä opinnäytetyössä vastanneiden henkilöllisyyden suojaamiseksi siten, että niistä ei voi päätellä vastaajan henkilöllisyyttä.

Tutkimuskysymyksiäni tässä opinnäytetyössä ovat:

- Mitkä ovat merkittävimmät koetut työhyvinvointia alentavat/vaarantavat tekijät?
- Millä keinoilla omaan työhyvinvointiin pystyy itse vaikuttamaan?
- Millä keinoin työnantaja voi edistää työhyvinvointia?

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Laadullinen tutkimus

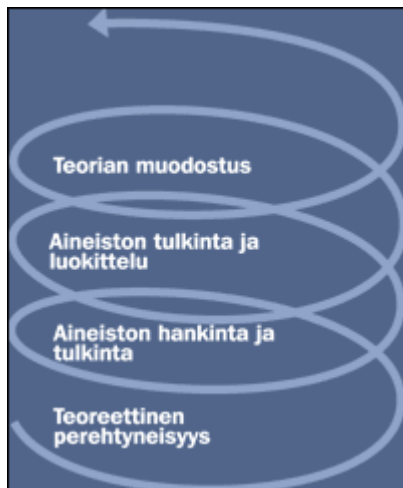
Valitsin tämän opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen. Laadullisen tutkimuksen valintaan päädyin, koska aihettani ei voi tutkia pelkkien tilastollisten analyysien avulla sen monimutkaisuuden vuoksi. Joku tuntematon on joskus määritellyt laadullisen, eli kvalitatiivisen, tutkimuksen seuraavasti: *"Kvalitatiivista tutkimusta on kaikki muu tutkimus paitsi määrällinen tutkimus"*. Edellä todettu ei kuitenkaan vielä paljon kerro laadullisen tutkimuksen sisällöstä, joten avataan sitä hieman tarkemmin.

Laadullinen tutkimus on tutkimusta, jossa pyritään tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan yksittäistä ilmiötä ja sen tarkoituksena on saada yhdestä tutkimuksen havaintoyksiköstä (esimerkiksi haastateltavasta) irti mahdollisimman paljon tietoa. Laadullisella tutkimuksella pyritäänkin löytämään uusia tapoja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Laadullinen tutkimus keskittyy tutkimaan pääasiassa prosesseja, jotka ovat siten monimutkaisia, että niiden tutkiminen ei onnistu tilastollisten analyysien kautta. Laadullisessa tutkimuksessa kiinnostuksen pääpaino on merkityksissä, eli siinä, kuinka ihmiset näkevät ja kokevat tutkittavan asian reaali maailmassa. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on myös se, että tutkimus tehdään oikeassa kontekstissaan, eli tutkija suorittaa haastatteluja tai tekee havaintoja tutkimansa ilmiön parissa "kentällä", jolloin tutkijan ja tutkittavan välille syntyy suora kontakti. Näin ollen tiedonkeruun ja analysoinnin pääasiallinen työväline on itse tutkija, joka suodattaa keräämänsä tiedon tutkimustuloksiksi. Laadullinen tutkimus on usein kuvailevaa, eli deskriptiivistä, ja sen päättelyn logiikka on usein induktiivinen, eli tutkimus etenee yksittäisistä havainnoista tuloksiin. (Kananen 2008, 24-25)

Laadulliseen tutkimukseen kytkeytyy vahvasti myös hermeneuttinen tieteenperinne. Sana hermeneuttinen tulee kreikan kielen sanasta hermeneuin, joka tarkoittaa tulkita. Antiikin Kreikassa sana on liittynyt jumalten sanansaattajaan Hermekseen, joka selitti ihmisille heidän ymmärtämällään kielellä, mitä jumalat ajattelivat ja tekivät. Hermeneuttisen tieteensuuntauksen tehtävänä on auttaa ilmaisemaan täsmällisesti se, joka on olemassa tutkittavissa kohteissa enemmän tai vähemmän epäselvästi. Hermeneutiikasta käytetään usein myös nimeä tulkinnallinen menetelmä. (Anttila 2014, 2.3.2)

Hermeneuttiseen tutkimusotteeseen liittyy keskeisesti myös käsite hermeneuttinen kehä, jota Ari Pitkäranta on käsitellyt 2014 julkaistussa teoksessaan Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Pitkärannan mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston, teorian ja todellisuuden välistä suhdetta voidaan kuvata kolmiolla, jonka kärkien välillä on yhteys. Tutkijan tehtävä on

"vaeltaa" tutkimusta tehdessään edestakaisin aineiston ja teorian välillä, jolloin muodostuu niin sanottu hermeneuttinen kehä, joka aina lähtee tietyistä lähtökohdista, teemasta ja johtoajatuksista ja palaa takaisin niiden oivaltamiseen ja ymmärtämiseen. Pitkärannan mukaan tutkija pyrkii myös ymmärtämään omat lähtökohdansa tutkimukselle käyden aineistoaan läpi monta kertaa. Tätä kehää kiertäessään tutkija toisaalta pääsee koko ajan lähemmäs tutkimuskohdettaan ja toisaalta myös hänen itseymmärryksensä syvenee. Samalla tutkijalle erottuvat vähitellen oma lähestymistapa ja tutkittavan kohteen oma olemus, jotka ovat siis kaksi eri asiaa. (Pitkäranta 2014, 99)



Kuva 1. Hermeneuttinen kehä (Anttila 2014, 7.3.2)

2.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on yksi yleisimmistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä. Sen etuina voidaan pitää joustavuutta sekä sitä, että haastateltavat voidaan valita tutkimuksen tekijän toimesta, jolloin heillä on yleensä kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. Verrattuna esimerkiksi postitse suoritettuun kyselyyn haastattelun etuna on myös se, että vastausprosentti on tavallisesti hyvä. Haastatteluun aineistonkeruumenetelmänä liittyvä suurin haaste on sen aikaa vievä aineistonkeruumuoto. Tästä johtuen sähköpostihaastattelu on nykyään yksi aikaa säästäväistä vaihtoehtoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83-86).

Haastattelun muotoja, joita tässäkin tutkimuksessa käytetään, ovat lomakehaastattelu ja teema-haastattelu. Kummassakaan edellä mainituista haastattelumuodoista ei voi kysyä haastateltavilta sellaisia asioita, joita olisi mukavaa tai hyödyllistä tietää, vaan niissä tulee kysyä kysymyksiä, jotka ovat merkityksellisiä tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun kannalta. Keskeinen ero lomake- ja teema-haastattelussa on niiden rakenne; siinä missä lomakehaastattelu on ääripäässään täysin strukturoitu, on teema-haastattelu yleensä puolistrukturoitu. Tämä tarkoittaa käytännössä

sitä, että lomakehaastattelussa kysymysten järjestystä ei ole mahdollista muuttaa tai esittää tarkentavia, syventäviä kysymyksiä haastateltavalle haastattelun edetessä, kun taas teemahaastattelussa se on mahdollista. Teemahaastattelussa korostuukin ihmisten tulkinta asioista sekä heidän asioille antamansa merkitys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88).

Yksi yleisimmistä kysymyksistä laadullisen tutkimuksen aineiston keruussa liittyy siihen, kuinka paljon aineistoa täytyy kerätä. Laadullisen tutkimuksen puolella tähän ei ole yksiselitteistä vastausta, vaan asiaan vaikuttavat tavallisimmin käytettävissä olevat tutkimusresurssit, kuten aika tai raha, jotka vaikuttavat myös aineiston analyysiin. Haastateltavien määrässä tuleekin laadullisessa tutkimuksessa pyrkiä suuren määrän sijaan valitsemaan sellaiset henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai omaavat siitä kokemusta. Haastateltavien valinnassa korostuu siis harkinnanvaraisuus satunnaisuuden sijaan. Tutkijan tulee myös raportissaan kertoa, miten haastateltavien valintaan on päädytty, vaikkakin hän itse päättää mitä harkinnanvaraisuus ja sopivuus haastateltavaksi tarkoittavat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97-98).

Kuten kerroin kappaleessa 1.3 olen rajannut tämän työni koskemaan Oulun poliisilaitoksen rikos-
torjuntasektorilla työskenteleviä päällystötasoisia tutkinnanjohtajia. Tähän rajattuun joukkoon päädyin, koska halusin nimenomaan tutkia kyseisen kohderyhmän työhyvinvointia ja sitä, miten kohderyhmäläiset pystyvät itse työhyvinvointiinsa vaikuttamaan sekä millä keinoin työnantaja voisi heidän työhyvinvointiaan tukea. Kohderyhmä valikoitui itselleni osittain sen vuoksi, että tämän koulutuksen jälkeen tavoitteenani on itse työskennellä kyseisissä tehtävissä ja halusin laajentaa tilannekuvaani oman poliisilaitokseni tutkinnanjohtajien työhyvinvoinnista sekä löytää lähinnä itselleni, mutta myös työnantajalleni, työkaluja, joilla tutkinnanjohtajien työhyvinvointia voidaan tukea ja parantaa.

Tätä tutkimusta suunnitellessani minulle oli käytännössä alusta lähtien selvää, että käytän aineistonkeruumenetelmänä haastatteluja. Menetelmä oli minulle tuttu aiemmasta opinnäytetyöstä, joten tiesin sen olevan paras tapa saada aineistoa tätä tutkimustani varten varsinkin, kun tiedossani oli hyvin rajattu ja työtehtävästä kokemusta omaava kohderyhmä. Haastattelumuodoiksi valitsin tähän tutkimukseen kohderyhmän, eli tutkinnanjohtajien, osalta lomakehaastattelun ja työnantajan edustajille teemahaastattelun.

Tutkinnanjohtajien lomakehaastattelut suoritin lähettämällä heille haastattelulomakkeen sähköpostitse. Haastattelulomakkeen käyttöön päädyin haastateltavien suuren määrän (yli 10kpl), haastattelijan (minun) ja haastateltavien välisten pitkien etäisyyksien sekä haastatteluiden toteuttamiseen ja niiden purkamiseen käytettävissä olevien resurssien vuoksi. Haastattelulomakkeella esitettiin haastateltaville ennen varsinaisia kysymyksiä kolme heidän taustaansa liittyvää kysymystä, jotka

liittyivät virkaikään, koulutustaustaan sekä kokemuksen pituuteen nykyisessä tai vastaavissa tehtävissä toimimisesta. Näiden kysymysten jälkeen haastateltaville esitettiin avoimia kysymyksiä heidän tämän hetkiseen työhyvinvointiin liittyen sekä siihen, miten he itse tai heidän työnantajansa voivat työhyvinvointiin vaikuttaa. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin heidän näkemystään merkittävimmistä työhyvinvointia alentavista/vaarantavista tekijöistä. Tällaista avoimin kysymyksiin suoritettua lomakehaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna haastatteluna (Kananen 2008, 73). Haastattelut toteutettiin huhti-toukokuussa 2024 ja haastateltavat valikoituivat niihin nykyisen toimenkuvansa perusteella.

Tutkinnanjohtajien haastattelujen jälkeen haastattelin henkilökohtaisesti Oulun poliisilaitoksen henkilöstön kehittämispäällikön Sirpa Paakkarin sekä rikostorjuntayksikön johtajan Markus Kiiskisen. Nämä haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja, joissa keskityttiin työhyvinvoinnin nykytilaan ja kehittämiseen Oulun poliisilaitoksessa työnantajan näkökulmasta. Teemahaastattelun käyttöön päädyin Paakkarin ja Kiiskisen kohdalla siksi, että halusin pitää itselläni mahdollisuuden esittää heille tarpeen tullen tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä jo suunnitelmieni kysymysten lisäksi. Lisäksi teemahaastattelun käyttöön menetelmänä vaikutti myös se, että haastateltavia oli vain kaksi ja he työskentelivät kanssani käytännössä samassa toimipisteessä. Nämä Paakkarin ja Kiiskisen haastattelut olivat tärkeitä näkökulmani laajentamiseksi, sillä hyödynsin haastatteluista saamiani tietoja sekä ymmärrystä työnantajan näkökulmasta tulkitessani tutkinnanjohtajien haastatteluista saamiani tuloksia. Lisäksi tein ristiin vertailua tutkinnanjohtajilta ja henkilöstön kehittämispäälliköltä sekä rikostorjuntayksikön johtajalta saamieni vastausten välillä.

2.3 Aineiston analyysi

Kuten totesin kappaleessa 2.1 on tutkimukseni ote hermeneuttinen, eli tulkitseva ja ymmärtämään pyrkivä. Tutkimukseni tavoitteena on ymmärtää sitä, kuinka tutkittavat näkevät ja kokevat asiat reaali maailmassa. Lisäksi tavoitteena on löytää uusia tapoja ymmärtää tutkittavana olevaa ilmiötä, eli tutkinnanjohtajien työhyvinvointia, ja löytää sitä kautta keinoja, joilla työhyvinvointia voitaisiin parantaa.

Aineistoni analyysin suoritan aineistolähtöisesti, eli pyrin luomaan tutkimusaineistosta teoreettisen kokonaisuuden. Aineistolähtöisessä analyysissä keskeistä on vapaus; Aikaisemmat tiedot, analyysit tai teorit eivät ohjaa analyysin toteuttamista tai työn lopputulosta, vaan analyysi on aineistolähtöistä, jolloin kaikki, mitä tutkittavasta aiheesta tiedetään aikaisempien tutkimusten perusteella, pyritään analyysivaiheessa sulkemaan ulkopuolelle. Näin saadaan suoritettua puhtaasti aineistolähtöinen analyysi tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108).

Aineistoni tässä tutkimuksessa koostuu tutkinnanjohtajille suoritetuista lomakehaastatteluista ja niistä saatujen vastausten perusteella suunnitelluista ja suoritetuista teemahaastatteluista. Haastatteluista saatuja vastauksia peilaan työhyvinvoinnin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, eli laitan haastattelujen tulokset ja teorian keskustelemaan keskenään. Lopullisen analyysin suoritan edellisessä kappaleessa kuvailemallani tavalla aineistolähtöisesti, jolloin saadaan yhteenvetona tiivistetty kuvaus Oulun poliisilaitoksen POV-tutkinnanjohtajien työhyvinvoinnin nykytilasta ja siitä, miten siihen voidaan vaikuttaa.

3 TYÖHYVINVOINNIN TEORIA, LAINSÄÄDÄNTÖ SEKÄ POLIISIORGANISAATION OHJEISTUKSET

Kuten johdannossa totesin, on työhyvinvointi ja sen tärkeys ollut viime vuosina yksi työelämän kestopuheenaiheista. Työhyvinvointi on tärkeää muun muassa tuottavuuden, työntekijöiden sitoutumisen ja heidän terveytensä sekä työpaikan ilmapiirin kannalta; Hyvin voiva työntekijä voi fyysisesti ja henkisesti paremmin, sairastaa todennäköisesti vähemmän ja on työnantajalleen tuottavampi, kokee olevansa arvostettu ja sitoutuu työhönsä paremmin sekä edistää positiivista työilmapiiriä.

Käyn seuraavaksi läpi työhöni liittyviä keskeisiä käsitteitä, työhyvinvoinnin tutkimuksen historiaa ja nykyaikaisia työhyvinvointimalleja sekä esimiehen työssä jaksamiseen liittyviä tekijöitä.

3.1 Opinnäytetyön keskeisiä käsitteitä

Tätä tutkimusta tehdessä keskeisiä käsitteitä ovat esimies, tutkinnanjohtaja ja työhyvinvointi, joista jälkimmäinen on useiden eri osatekijöiden summa. Edellä mainittujen käsitteiden lisäksi avaam myös työhyvinvointiin keskeisesti liittyvät työkyvyn ja työkyvyttömyyden käsitteet, jotta työhyvinvoinnin kokonaiskuvaa pystyisi ymmärtämään syvemmin.

Esimies

Esimiehelle, tai nykytrendin mukaisesti esihenkilölle, ei ole lainsäädännöllistä määritelmää. Esimiehellä tarkoitetaan yleisesti organisaatiossa henkilöä, jolla on alaisia, joita hän johtaa vastuulleen annetulla tehtäväsektorilla. Esimiesrooli tuo usein mukanaan erilaisia työnantajan asettamia vastuita, joiden toteuttamisesta ja joihin pääsemisestä esimies vastaa. Esimiehisuus tuo yleensä, mutta ei aina, mukanaan myös velvoitteita alaisten suuntaan. Tällaisia velvoitteita voivat olla esimerkiksi erilaiset henkilöstöhallinnolliset tehtävät, sopivasta työmäärästä ja työntekijöiden määrästä

huolehtiminen. Esimiehen tehtäviin voivat myös kuulua alaiensa osaamisesta huolehtiminen sekä lisäksi tavallisesti myös velvollisuus puuttua ja ratkaista alaisensa muita työhön, työhyvinvointiin ja työympäristöön liittyviä epäkohtia.

Poliisiorganisaatiossa esimiehiä toimii kahdella eri portaalla, joita ovat alipäällystö ja päällystö. Alipäällystöä ovat ryhmien johtajina toimivat rikosylikonstaapelit ja päällystöä komisariat/rikoskomisarit sekä heitä ylempiarvoiset ylikomisariat, apulaispoliisipäälliköt ja poliisipäälliköt. Virallisen jaotteen ohella poliisissa on tavallista, että päällystöstä puhutaan vielä erikseen päällystönä ja ylempänä päällystönä. Tässä jaottelussa päällystöksi mielletään yleensä komisariat ja rikoskomisarit ja yleemmäksi päällystöksi edellä mainittuja korkeampi-arvoiset henkilöt.

Tutkinnanjohtaja

Tutkinnanjohtajalla tarkoitetaan poliisissa alipäällystö- tai päällystötasoista esimiestä, jonka tehtävänä on johtaa alaisinaan työskentelevien rikostutkijoiden työtä sekä valvoa sitä, että esitutkinta suoritetaan riittävällä laajuudella sekä laadukkaasti. Alipäällystötasoisella tutkinnanjohtajalla on toimessa rajoitetut tutkinnanjohtajan oikeudet, joiden myötä hän voi tehdä muun muassa tutkinnanpäätöksiä sekä esityksiä syyttäjille esitutkinnan rajoittamisesta. Päällystötasoiset tutkinnanjohtajat toimivat virassaan pakkokeinolain 2 luvun 9§:n mukaisina pidättämiseen oikeutettuina virkamiehinä (POV), jolla on alipäällystötasoisesta tutkinnanjohtajan oikeuksien lisäksi oikeus päättää itsenäisesti tavallisimmista pakkokeinoista, kuten kiinniotto ja pidättäminen sekä erilaiset etsinnät. Päällystötasoinen tutkinnanjohtaja vastaa myös salaisten pakkokeinojen käytöstä sekä hoitaa niihin ja muun muassa vangitsemisiin liittyvät hakemusasiat ja niiden käsittelyt käräjäoikeuksien kanssa.

Tutkinnanjohtajat voivat olla joko niin sanottuja asiantuntija tutkinnanjohtajia, jolloin heille ei kuulu henkilöstöhallinnollisia vastuita, tai sitten niin sanottuja henkilöstöhallinnollisia tutkinnanjohtajia, jolloin henkilöstöhallinnolliset vastuut ovat yksi osa heidän toimenkuvaansa. Tässä tutkimuksessa mukana on sekä asiantuntija- että henkilöstöhallinnollisia pov-tutkinnanjohtajia, jotka edellä mainitsemallani kolmiportaisella jaottelulla sijoittuvat päällystötasolle ja ovat näin ollen tavallisimmin rikoskomisarion virassa.

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja ja se voidaan määritellä eri tavoin. Joku on joskus määritellyt kaiken sen olevan työhyvinvointia, josta ei aiheudu työpahoinvointia. Käytin itse tässä työssäni haastatteluihin johdattavina määritelmänä sekä lomakehaastattelussa että henkilökohtaisissa haastattelussa seuraavia työterveyslaitoksen ja sosiaali- ja terveysministeriöiden määritelmiä:

"Työhyvinvointi on työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän oman kehon ja mielen kunnon yhteensopivuutta. Työhyvinvointi on työntekijän myönteinen kokemus siitä, että sekä työhön liittyvät voimavarat että hänen omat fyysiset ja psyykkiset voimavaransa riittävät tai ylittävät työn asettamat vaatimukset." - Työterveyslaitos

"Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee."

-Sosiaali- ja terveysministeriö

Työhyvinvoinnille ei siis ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Tiivistettynä työhyvinvoinnissa on kuitenkin kyse useimmiten siitä, että työmäärä, työntekijän ammattitaito ja työn vaativuus kohtaavat työntekijän henkilökohtaisten toiveiden ja voimavarojen kanssa.

Työkyky

Työkyky on yksi työhyvinvoinnin lähtökohdista. Työkyvyssä määritellään tavallisesti olevan kyse yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä suhteesta. Työkyvyssä ei ole kyse stabiilista tilanteesta, vaan se voi vaihdella ajan kuluessa. Työkyvyn kohdalla puhutaan usein laaja-alaisesta työkykykäsityksestä, jossa pyritään ottamaan huomioon yksilön työkykyyn vaikuttavat tekijät niin vapaa-aikana kuin töissäkin. (Työterveyslaitos)

Laaja-alaista työkykyä kuvataan tavallisimmin nelikerroksisen työkykytalon avulla, jossa työkyvyn perustan, eli ensimmäisen kerroksen, muodostavat työntekijän henkilökohtainen terveys ja toimintakyky, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. Toimintakyky eroaa kuitenkin työkyvystä siinä, että alentuneen toimintakyvyn vaikutus työkykyyn voi vaihdella muun muassa työtehtävästä riippuen.

Talon seuraavassa kerroksessa vastaan tulee osaaminen, joka on tänä päivänä yhä tärkeämpi osa työkykyä työtehtävien monipuolistuttua ja vaativuuden lisääntyttyä. Osaamisen keskiössä ovat työntekijän pohjakoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot ja niiden jatkuva päivittäminen muuttuvassa työskentely-ympäristössä.

Talon kolmas kerros, eli arvot, asenteet ja motivaatio, korostaa yksilön omien arvojen ja motivaation roolia työn mielekkyyden määrittäjänä ja edelleen työkyvyn vahvistajana/heikentäjänä. Mikäli

työntekijä kokee työnsä mielekkääksi, sopivan haastavana ja arvojensa mukaisena, on sillä positiivinen vaikutus hänen työkykyynsä.

Neljäs kerros korostaa johtamisen, työyhteisön ja työolojen merkitystä työntekijän työkyvylle. Kuten jo aiemmin todettiin ei työkyvyssä ole kyse yleensä stabiilista tilanteesta, vaan työkykyyn vaikuttavat tekijät, kuten kolmen alemman kerroksen osatekijät, muuttuvat vuosien saatossa joskus pysyvästi, joskus määräajaksi. Hyvällä johtamisella, tukea tarjoavalla työyhteisöllä ja tarvittaessa tehtävillä työolojen ja -tehtävien sopeuttamisella varmistetaan työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapaino, jolloin työntekijän työkyky pysyy mahdollisimman hyvänä.

Näiden neljän kerroksen lisäksi työkykytalo huomioi myös työntekijän perheen, lähiyhteisön ja toimintaympäristön vaikutuksen työkykyyn. Näistä esimerkiksi perhe voi toimia työkykyä ylläpitävänä voimavarana tilanteessa, jossa jokin talon neljän kerroksen osa-alueesta sakkaa. Vastaavasti puolestaan mielekäs työ voi tukea työntekijän jaksamista perhe-elämän kriisien tai toimintaympäristön äkillisten muutosten keskellä. (Työterveyslaitos)



Kuvan lähde ttl.fi

Työkyvyttömyys

Työkyvyttömyydessä on kyse työkyvyssä tapahtuvasta muutoksesta, jonka seurauksena työkyky menetetään kokonaan tai osittain. Työkyvyttömyydelle ei ole kuitenkaan yhtä yhteistä määritelmää,

vaan eri lait määrittelevät työkyvyttömyyden eri tavoin. Työkyvyttömyys on siten laissa määritelty juridinen käsite eikä diagnoosi. (Työeläkevakuuttajat)

Kaksi keskeistä työkyvyttömyyttä määrittelevää lakia ovat työntekijän eläkelaki (395/2006) ja sairausvakuutuslaki (1224/2004). Näistä kahdesta työntekijän eläkelaki määrittelee nimensäkin mukaisesti työntekijän oikeuden työkyvyttömyyseläkkeeseen lain 35§:ssä seuraavasti: *Työntekijällä on oikeus työkyvyttömyyseläkkeeseen, jos hänen työkykynsä arvioidaan olevan heikentynyt sairauden, vian tai vamman vuoksi vähintään kahdella viidesosalla yhtäjaksoisesti ainakin vuoden ajan. Työkyvyttömyyseläke myönnetään täytenä eläkkeenä, jos työntekijän työkyky on heikentynyt vähintään kolmella viidesosalla. Muussa tapauksessa työkyvyttömyyseläke myönnetään osatyökyvyttömyyseläkkeenä.* Sairausvakuutuslain 8 luvun 4§ puolestaan määrittelee työntekijän oikeuden sairauspäivärahaan seuraavasti: *Vakuutetulla on oikeus sairauspäivärahaan ajalta, jona hän on estynyt tekemästä työtään sairaudesta johtuvan työkyvyttömyyden vuoksi. Työkyvyttömyydellä tarkoitetaan sellaista sairaudesta johtuvaa tilaa, jonka kestäessä vakuutettu on sairauden edelleen jatkuessa kykenemätön tekemään tavallista työtään tai työtä, joka on siihen läheisesti verrattavaa.* (Työntekijän eläkelaki, sairausvakuutuslaki)

Kumpikaan edellä mainituista laista ei siis määrittele tarkasti työkyvyttömyyttä tai siihen johtavia "hyväksyttäviä" yksittäisiä syitä, vaan kyse on yksilön tilanteen kokonaisarviointista. Kyseiset kaksi lakia antavat kuitenkin yleisimmin työelämässä sovelletut raamit työkyvyttömyydelle. Näiden kahden lain lisäksi Suomessa on myös useita muita lakeja, joissa mainitaan termit työkyky tai työkyvyttömyys sekä runsaasti lainsäädäntöä, jonka tavoitteena on työntekijän työkyvyn ja työolosuhteiden turvaaminen.

3.2 Työhyvinvointitutkimuksen historiaa ja työhyvinvointimalleja

Työhyvinvointia on tutkittu jo runsaan sadan vuoden ajan, mutta alkuperäiset painopisteet ovat ajan myötä muuttuneet. Tutkimus keskittyi alkuaikoinaan yksilöön ja tämän fysiologisiin reaktioihin erilaisiin kuormittaviin tekijöihin, kuten työssä koettuun meluun tai työn fyysiseen raskauteen. Myöhemmin mukaan tulivat ensin myös yksilön psykologiset ja käyttäytymiseen liittyvät reaktiot, jonka jälkeen vähitellen myös työympäristön ja -olosuhteiden vaikutus työhyvinvointiin. Tuolloin ajateltiin työhyvinvoinnin syntyvän siitä, että työn vaatimusten ja työntekijän edellytyksien vastata kyseisiin vaatimuksiin tulee kohdata, jolloin alettiin puhua tasapainomallista. (Manka 2023, 91-92).

Tasapainomalli edusti omalla tavallaan passiivista mallia, jossa pyrittiin työn ja vaatimusten stabiiliisuuteen. Mallista kehittyi kuitenkin myöhemmin niin sanottu Karasekin malli, jossa työn vaatimusten katsottiin luovan positiivista ja negatiivista painetta, joka positiivisessa mielessä aktivoi yksilöä

ja muodostaa tälle oppimisen mahdollisuuksia, mutta pahimmassa tapauksessa passivoi ja sairastuttaa tämän. Karasekin malli laajeni myöhemmin huomioimaan myös sosiaalisen tuen, jonka merkitys työhyvinvointiin oli ymmärretty. (Manka 2023, 93)

Edellä kuvailuilla ärsyke-reaktio malleilla ei kuitenkaan pystytty selittämään työntekijöiden yksilöllisiä eroja, joten painopiste siirtyi kokonaisvaltaisempaan suuntaan, jossa työhyvinvoinnin nähtiin syntyvän erilaisten yksilöllisten ja ympäristön tekijöiden vuorovaikutuksessa. Tästä mallista käytetään tutkimuksessa nimeä kognitiivinen stressimalli, jossa keskeisenä asiana on kysymys siitä, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön hänelle asettamiin vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Keskeistä on myös se, millaisia voimavaroja ja välineitä yksilöllä on työn eteen tuomista tilanteista selviytymiseen. Voimavarat ja välineet voivat olla yksilökohtaisia, mutta myös ympäristöstä juontuvia ja ne joko tukevat tai horjuttavat työssä eteen tulevista haasteista selviämistä ja vaikuttavat sen kautta työhyvinvointia. (Manka 2023, 92-94)

3.2.1 Nykyaikaisia työhyvinvointimalleja

Työhyvinvointimalleja on laadittu sekä Suomessa että maailmalla erilaisin painotuksin ja useiden tekijöiden toimesta. Johanna Mäki, Tuula Viitala ja Jouni Tuomi tiivistävät raportissaan Työhyvinvoinnin suomalaista mallintamista (2018) Jorma Mäkitalon näkemyksen työhyvinvointi käsitteen rantautumisesta Suomeen. Mäkitalon mukaan työhyvinvointi käsite on tullut korvaamaan "työkykyä ylläpitävän toiminnan" käsitettä, josta on seurannut muutoksena se, että työkyky nähdään nykyisin vain yhtenä tekijänä työhyvinvoinnin edistämisessä. Mäen, Viitalan ja Tuomen mukaan tämä käsiteliukuma työkyvystä työhyvinvoinnin suuntaan on aiheuttanut myös sen, että vanhoja laaja-alaisia, tasapainoajatteluun nojautuvia työkykymalleja on alettu nimittää työhyvinvointimalleiksi. (Mäki, Viitala & Tuomi, 2018, s.39).

Käyn seuraavaksi läpi Rauramon työhyvinvoinnin portaat mallin, Auran ja Ahosen strategisen hyvinvoinnin mallin sekä esittelen lisäksi Maria Carlssonin yksilökeskeisen mallin.

Rauramon työhyvinvoinnin portaat - malli

Hyvä esimerkki nykyaikaisesta työhyvinvoinnin kehittämisen ja muodostumisen kokonaismallista on Päivi Rauramon teoksessaan Työhyvinvoinnin portaat (Edita Prima Oy, Helsinki 2008) esitelämä viiden portaan malli. Malli perustuu Maslowin motivaatioteoriaan, jonka mukaan on olemassa viisi toisistaan riippuvasta perustavoitetta, joita voidaan kutsua yksilön perustarpeiksi; fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Rauramo suhteuttaa mallissaan nämä tarpeet työhön sekä niiden vaikutuksen työntekijän motivaatioon. Maslowin motivaatioteorian mukaisesti tarpeet, eli tässä tapauksessa portaat, ovat toisistaan riippuvaisia: Yhden

portaan tarpeiden ollessa melko hyvin tyydytettyjä niiden merkitys laskee tai jopa unohtuu, jolloin seuraavan tason tarpeet heräävät yleensä hallitsemaan ihmisen käyttäytymistä ja motivaatiota. Rauramon mallissa jokaisella portaalla on otettu huomioon työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta, tarkoituksena kehittää yksilön, työyhteisön ja organisaation hyvinvointia. Mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää keskeiset prosessit, tekijät ja toimintamallit, joilla työhyvinvointia voidaan kehittää ja miten sitä voidaan mitata. (Rauramo 2008, 29-34.)

Rauramon mallissa ensimmäinen porras on nimetty psyko-fysiologisten perustarpeiden askeleeksi, jossa työkuormituksen muodostavat fyysiset, psykososiaaliset ja kognitiiviset osatekijät. Fyysisiä kuormitustekijöitä töissä voivat olla esimerkiksi näyttöpäätetyö sekä yksipuoliset työasennot, joiden haittojen ehkäisyä tulisi pyrkiä työnantajan toimesta ehkäisemään asianmukaisilla työtiloilla ja -välineillä sekä työntekijän toimesta terveellisillä elintavoilla ja monipuolisella liikunnalla vapaa-aikana. Psykososiaalista kuormitusta muodostuu työympäristössä muun muassa työn johtamisesta ja organisoinnista, yhteistyöstä, viestinnästä sekä vuorovaikutuksesta ja yksilöiden käyttäytymisestä työyhteisössä. Psykososiaalista kuormitusta voivat aiheuttaa esimerkiksi kiireen kokemukset, puutteet ajankäytön hallinnassa tai henkilöiden epäasiallinen käyttäytyminen. Psykososiaalisen hyvinvoinnin edistämisen keskeisiä keinoja ovat muun muassa työtehtävien tasaisesta jakaantumisesta huolehtiminen, vaikutusmahdollisuuksien lisääminen, hyvän työilmapiirin vahvistaminen ja havaittuihin ongelmiin puuttuminen mahdollisimman nopeasti ja varhaisessa vaiheessa. Kognitiivinen kuormitus liittyy työelämän osaamisen ja muun muassa teknologian kehittymiseen liittyvien vaatimusten kasvuun. Aivojen jatkuva kuormittaminen uudella ja kasvavalla tietomäärällä sekä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen voivat johtaa tilanteeseen, jossa työntekijä alkaa kärsiä työstressistä, joka voi pahimmillaan pitkittyessään johtaa työuupumukseen. Ihmisen kokema fyysinen, psyykinen ja kognitiivinen kuormitus on aina hyvin yksilöllistä ja kokonaiskuormitus muodostuu vapaa-ajan ja työn yhteisvaikutuksesta. Sopivalla kuormituksella ihmisen elimistö pysyy terveenä ja työkykyisenä, mutta pitkittyessään liiallinen kuormittuminen altistaa sairastumiselle. Oleellista työntekijän psyko-fysiologiselle työhyvinvoinnille on tekijänsä kykyihin soveltuva, kohtuullisesti kuormittava työ, joka mahdollistaa tasapainon työ- ja vapaa-ajan välillä. (Rauramo 2008, s.37-56)

Toinen porras on nimeltään turvallisuuden tarve. Työelämässä turvallisuus muodostuu muun muassa työn pysyvyydestä, riittävästä toimeentulosta, turvallisesta työstä ja työympäristöstä sekä oikeudenmukaisesta, tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta työyhteisöstä. Työnantaja voi vahvistaa työntekijän kokemaa turvallisuuden tunnetta esimerkiksi työsuhteita vakinaistamalla, oikeudenmukaisella palkkauksella, oikein mitoitetuilla työtehtävillä sekä terveellisistä ja tarkoituksenmukaisista työtiloista ja -välineistä huolehtimalla. Tänä päivänä myös tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu sekä riittävä ja nopea tiedonsaanti ja -kulku etenkin työntekijän työhön ja työsuhteen jatkumiseen

liittyvissä asioissa ovat nousseet tärkeiksi työntekijöiden turvallisuuden tunteeseen vaikuttaviksi tekijöiksi, joihin panostamalla työnantaja voi vaikuttaa positiivisesti koettuun turvallisuuden tunteeseen sekä työnantajakuvaansa. Työntekijän turvallisuuden tunteen kannalta on myöskin tärkeää, että hän kokee tulevansa hyväksytyksi omana itsenään eikä hänen ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä. Työnantajan tulee lisäksi huolehtia kriittisten tilanteiden jälkihoidosta (defusing ja debriefing) sekä puuttua matalalla kynnyksellä ja nopeasti havaitessaan työpaikkakiusaamista, -häirintää tai -syrjintää. Työntekijä voi itse vaikuttaa turvallisuuden tunteeseensa huolehtimalla turvallisista, ergonomisista ja sujuvista työ- ja toimintatavoista. (Rauramo 2008, s.85-116)

Kolmas porras on nimeltään liittymisen tarve, joka kuvaa ihmisen tarvetta kokea yhteenkuuluvuutta ympäristöönsä ja siinä vaikuttaviin henkilöihin, eli työhyvinvoinnin näkökulmasta työyhteisöön. Tämä tarve liittyä erilaisiin ryhmiin, kuten työyhteisön lisäksi esimerkiksi perhe tai ystävät, on ihmisellä synnynnäinen ja jatkuu läpi elämän ja kuvastaa ihmisen halua olla rakastettu, hyväksytty, huomattu sekä tuntea itsensä tarpeelliseksi. Hyvälle ja toimivalle työyhteisölle pohjan luo koko työyhteisön halukkuus työolojen kehittämiseen ja hyvä työilmapiiri. Tämä voi tapahtua esimerkiksi havaittuihin epäkohtiin nopeasti puuttumalla ja ne poistamalla sekä panostamalla muun muassa hyviin esimies-alaisuuteisiin, tiedonkulkuun ja -saantiin, oikeudenmukaisuuteen ja tasa-arvoiseen kohteluun, työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen, yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin sekä selkeään työnjakoon ja hyviin palautekäytäntöihin. Työnantaja voi vaikuttaa hyvän työilmapiirin muodostumiseen erilaisia yhteishenkeä tukevilla toimilla, huolehtimalla henkilöstöstä sekä hyvällä johtamisella. Työntekijä puolestaan voi vaikuttaa työyhteisönsä työilmapiiriin positiivisesti olemalla joustava, hyväksymällä erilaisuutta sekä olemalla myönteinen työtapojen kehittämisen suhteen. (Rauramo 2008, s.122-126)

Neljäs porras on nimeltään arvostuksen tarve, joka voidaan jakaa alempaan, eli toisilta saatavaan sosiaalisen arvostuksen tarpeeseen ja ylempään, eli itsearvostukseen. Ensimmäiseen liittyvät muun muassa status, kunnioitus ja maine ja jälkimmäiseen puolestaan itseluottamus, saavutukset ja vapaus. Molempia, eli muilta tulevaa ja itsearvostusta, tarvitaan yksilön itsetunnon kehittämiseksi ja säilyttämiseksi. Muilta saatavan arvostuksen saamiseen vaikuttaa kuitenkin keskeisesti työyhteisössä yksilön pätevyys ja ammattitaito tehtävässään sekä se, miten yksilö itse arvostaa itseään ja työtään. Mikäli henkilö ei siis arvosta itseään tai kokee työnsä merkityksettömänä, vaikuttaa se hänen työtehtävistä suoriutumiseensa negatiivisesti, jolloin myös muilta saatavan arvostuksen mahdollisuudet heikkenevät.

Yksilön ja koko työyhteisön kokemaan arvostuksen tunteeseen voidaan vaikuttaa monin tavoin ja yksi niistä on positiivinen työkuulttuurin luominen. Työkuulttuuri koostuu sekä näkyvistä että piilossa olevista seikoista sekä yhdessä jaetuista merkityksistä. Piilossa olevia ovat asiat, joilla on symbo-

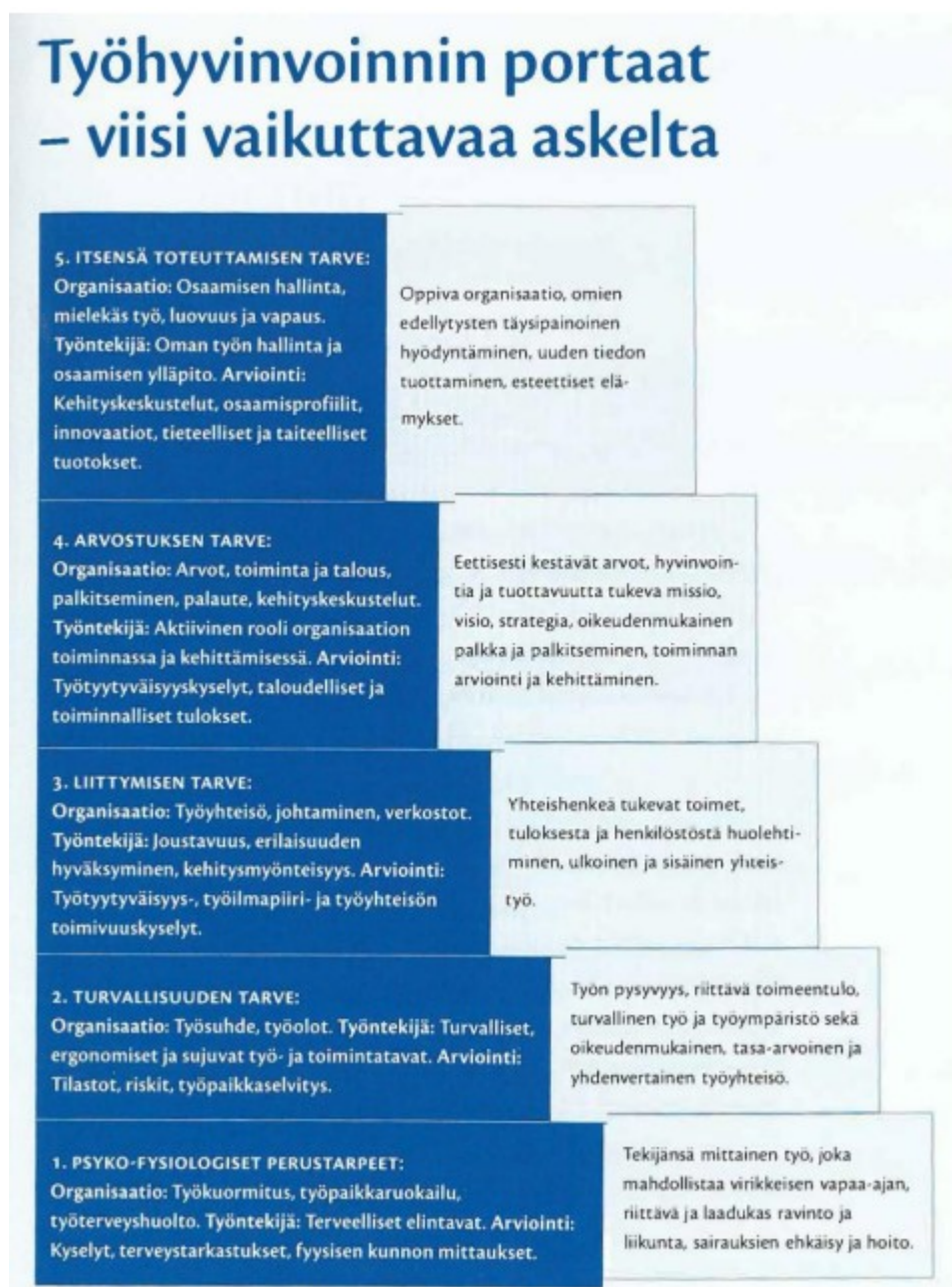
lista tarkoitusta, kuten normit, arvot ja uskomukset. Nähtävissä ja kuultavissa olevia ovat puolestaan esimerkiksi esineet, ympäristö, käyttäytyminen sekä eleet ja ilmeet. Edellä mainittujen piilossa olevien arvojen tulisi olla sellaisia, joihin työntekijät voivat aidosti sitoutua, ja niiden tulisi näkyä ja ohjata jokapäiväistä työntekoa ja vuorovaikutusta työpaikalla. Arvojen tulisi olla myös yhdessä suunniteltuja ja määritettyjä, jotta ne voitaisiin kokea aidosti omiksi ja parhaimmillaan tukisivat ja täydentäisivät työntekijöiden omia arvoja.

Yksittäinen työntekijä voi itse vaikuttaa organisaatiossa saamaansa arvostukseen parhaiten omalla käyttäytymisellään työyhteisönsä jäseniä kohtaan sekä aktiivisella toiminnallaan organisaation päivittäisessä toiminnassa ja kehittämisessä. Työnantajan on puolestaan tärkeää huolehtia, kuten edellä todettiin, muun muassa organisaation arvojen näkymisestä päivittäisessä toiminnassa, oikeudenmukaisesta palkkauksesta ja palkitsemisesta sekä siitä, että työntekijöitä johdetaan ammattitaitoisten esimiesten toimesta. Arvostuksen ja työhyvinvoinnin kannalta esimiehiltä vaadittavissa ominaisuuksissa on tapahtunut/meneillään muutos, jonka myötä esimiehiltä vaaditaan nykyisin pätevyyden ja ammattitaidon lisäksi myös hyviä johtamis- ja ihmissuhdetaitoja. Nämä hyvät johtamis- ja ihmissuhdetaidot ovat tänä päivänä keskeisessä roolissa työntekijöiden arvostuksen kokemisen ja työhyvinvoinnin kannalta, koska tämän päivän työkultuurissa useimmat työntekijät odottavat saavansa ajantasaista ja rakentavaa (kriittistäkin) palautetta työstään sekä odottavat esimiesten puuttuvan havaittuihin työyhteisön epäkohtiin ja ristiriitoihin henkilöiden välillä. (Rauramo 2008, s.143-152)

Viides porras on nimeltään itsensä toteuttamisen tarve. Maslowin motivaatioteorian mukaan ihminen kokee usein levottomuutta, vaikka neljän edellisen portaan tarpeet olisivat tyydytty. Syy tälle levottomuudelle on Maslowin mukaan se, että ihmisellä on luonnollinen pyrkimys tulla jatkuvasti paremmaksi sekä älyllisesti että esteettisesti. (Rauramo 2008, s.32-33)

Itsensä toteuttamisen tarve sopiikin sinällään nykyaikaiseen työelämään, jossa korostuu jatkuva muutos. Jatkuvan muutoksen vuoksi työpaikkojen osaamisen kehittämisessä on toimittava ennakkoivasti vanhakantaisen osaamisaukkojen täyttämisen sijaan. Osaamisen kehittämiseen voidaan pyrkiä vaikuttamaan muun muassa erilaisia koulutuksia järjestämällä, mutta eniten uusia asioita opitaan työssä, jolloin organisaatioiden keskeiseksi kilpailutekijäksi ja osaamisen kehittämiseksi muodostuu sen henkilöstö. Tämän vuoksi henkilöstön olisi tärkeää tuntea organisaation yhteinen visio ja tavoite, jotta jokainen pystyisi omalta osaltaan kehittämään työtään ja hankkimaan tarvittavaa osaamista. Vision ja tavoitteen tulisi lisäksi olla sellaisia, että henkilöstö kokee ne omikseen ja voi niihin aidosti sitoutua.

Itsensä toteuttamisen tarpeen osalta on työntekijän kannalta keskeistä, että hänen työnkuvansa on hänelle sopiva ja hän kokee työnsä mielekkääksi. Myös tunne oman työn hallinnasta vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin, jolloin työntekijällä on motivaatiota ja voimavaroja pitää yllä ja hankkia uutta työtehtävissä tarvitsemaansa osaamista. Parhaaseen tulokseen pääsemiseksi työnantajan tulee tukea työntekijöiden osaamisen hallintaa tarjoamalla näille mielekästä työtä sekä luovuutta ja vapautta työtehtäviensä hoitamisessa, jotka omalta osaltaan tukevat yksilöiden itsensä toteuttamisen tarvetta. (Rauramo 2008, s.160-169)

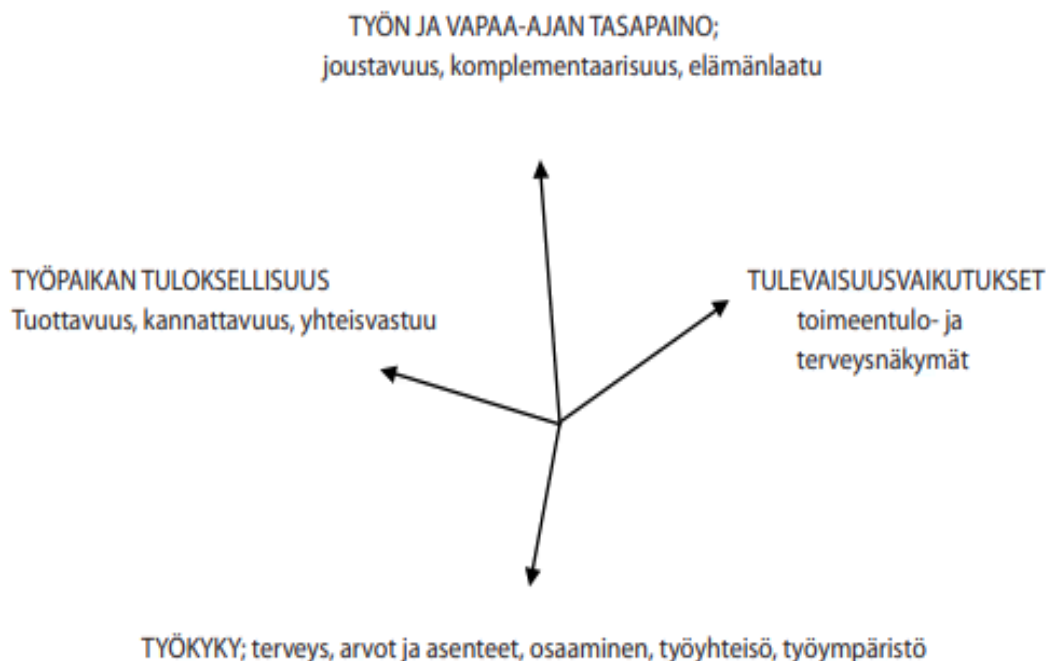


Kuva: Työhyvinvoinnin portaavat-malli (Rauramo 2008, s.27)

Auran & Ahosen strategisen hyvinvoinnin malli

Aura ja Ahonen näkevät teoksessaan Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (2016) työhyvinvoinnin rakentuvan neljän eri ulottuvuuden ympärille. Nämä neljä ulottuvuutta ovat Auran ja Ahosen mukaan työkyky, työpaikan tuloksellisuus, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä tulevaisuusvaikutukset. Auran ja Ahosen mukaan tämä nelikulotteinen malli laajentaa aiemmin käytössä ollutta työkyky-käsitettä sisällöllisesti ja ajallisesti esimerkiksi ottamalla huomioon tuloksellisuuden, pakottaa työolot kilpailemaan vapaa-ajan kanssa sekä katsomalla nykyhetken sijaan myös tulevaisuuteen.

Aura ja Ahonen eivät kuitenkaan itse halua puhua työhyvinvoinnista, vaan korostavat puhuvansa työhyvinvoinnin sijaan strategisesta hyvinvoinnista, jolla he haluavat kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvoinnin näkymiseen suoraan organisaation tuloksessa. Aura ja Ahonen määrittelevätkin strategisen hyvinvoinnin olevan työhyvinvoinnin osa, jolla on merkitystä yrityksen / organisaation tuloksellisuudelle. Auran ja Ahosen mukaan strategiseen hyvinvointiin liittyy kiinteästi käsite strategisen hyvinvoinnin johtaminen, jonka he määrittelevät kattavan kaikki ne toiminnot, joilla vaikutetaan strategiseen hyvinvointiin. Auran ja Ahosen mukaan strategisen hyvinvoinnin saavuttamiseen vaikutetaan erityisesti strategisen johtamisen, henkilöstöjohtamisen, esimiestoiminnan ja työterveyshuollon keinoin eli kaikilla niillä tavoilla, joilla voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia ja sitä kautta organisaation tuloksellisuutta. (Aura & Ahonen 2016, s.34-46)



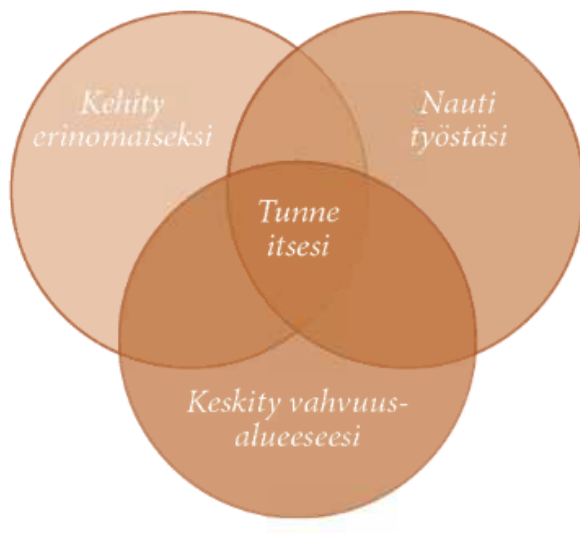
Kuva: Työhyvinvoinnin neljä ulottuvuutta (Aura & Ahonen, 2016)

Maria Carlssonin yksilökeskeinen malli

Kolmanneksi haluan nostaa tarkasteluun Maria Carlssonin mallin, joka on Carlssonin mukaan yhdistelmä moderneissa psykologian tutkimuksissa havaittuja tekijöitä, jotka linkittyvät tehokkuuteen, työhyvinvointiin ja työtyytyväiseen. (Carlsson 2012, kpl 3) Kyseessä ei ole varsinainen työhyvinvointimalli vaan oikeastaan Carlssonin näkemys mielekkään työn edellytyksistä, jonka kautta työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat saavutettavissa.

Carlssonin mukaan tietoinen uran rakentaminen ja matka kohti mielekästä työtä alkaa jokaisesta itsestään. Keskeistä on oppia tuntemaan itsensä, eli oma persoonansa, vahvuusalueensa ja arvot sekä ottaa myös elämäkokemus tarkempaan tarkkailuun. Tämän usein kriittistäkin itsetutkiskelua vaativan vaiheen myötä yksilön tulisi Carlssonin mukaan tunnistaa millainen hän pohjimmiltaan on sekä millaiset työtehtävät hänen persoonalleen ja arvoilleen sopivat. Itsensä tuntemiseksi yksilön tulisi myös ottaa etäisyyttä kasvatukseensa ja arvioida taustaansa objektiivisesti, jolloin aiempi elämäkokemus tai kasvatus lakkaa määrittelemästä yksilöä ihmisenä. (Carlsson 2012, kpl 4)

Carlssonin mukaan yksilön mielekkään työn edellytykset rakentuvat kolmesta osasta: Keskittymisestä omaan vahvuusalueeseen, kehittymisestä erinomaiseksi ja työstä nauttimiseen. Ennen näitä yksilön tulisi siis tuntea itsensä, jotta hän osaa tunnistaa omat vahvuusalueensa. Carlssonin mukaan vahvuusalueeseensa keskittyvä yksilö hyödyntää omaa persoonallisuuttaan ja vahvuuksiaan parhaalla mahdollisella tavalla ollen tuolloin myös tehokkaimmillaan. Työskentely vahvuusalueella vaikuttaa positiivisesti myös työstä nauttimiseen, joka puolestaan lisää yksilön innovatiivisuutta, luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä, joilla on puolestaan merkittävä vaikutus henkilökohtaiseen ja yhteisölliseen tuottavuuteen. Työstä nauttiminen ja vahvuusalueella työskentely ruokkivat Carlssonin mukaan ihmisen sisäänrakennettua halua oppia uutta ja parantaa omia taitojaan, eli kehittää itseään, olosuhteiden salliessa. Pyrkimällä kehittämään itseään ihminen tulee Carlssonin mukaan edelleen tyytyväisemmäksi ja tuottavammaksi, jolloin hän tuottaa ylivoimaisen työpanoksen, viihtyy työssään pitkään ja voi työssään hyvin. (Carlsson 2012, kpl 3)



Kuva: Carlssonin näkemys yksilön matkasta kohti mielekästä työtä ja työhyvinvointia

3.3 Esimiehen työssä jaksaminen

Esimiehen työ on usein kuormittavaa, sillä se vaatii jatkuvaa päätöksentekoa, ongelmanratkaisua ja kommunikaatiota eri sidosryhmien kanssa. Tästä huolimatta siinä missä kaikkien muidenkin työntekijöiden, myös esimiesten työhyvinvointi ja työssä jaksaminen rakentuu erilaisten tarpeiden ja tavoitteiden täyttymisestä ja saavuttamista. Näitä eri työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyviä osatekijöitä kuvattiin tarkemmin edellisessä kappaleessa esitellyissä työhyvinvointimalleissa eikä niitä ole tarpeen tässä toistaa. Työntekijän rooliin verrattuna esimiehen rooli on kuitenkin moniulotteisempi ja vaativampi, koska he vastaavat itsensä lisäksi omasta ryhmästään sekä siinä työskentelevistä henkilöistä. Tämän johdosta on hyvä ottaa tarkempaan tarkasteluun vielä pari esimiehen jaksamiselle keskeistä asiaa.

Yksi keskeisistä tekijöistä esimiehen työssä jaksamisessa on hänen kykynsä johtaa itseään. Simo Hokkanen, Tapio Mäkelä ja Vesa Taatila määrittävät teoksessaan Alan johtajaksi (2008) itsensä johtamisen kolmeksi keskeiseksi tekijäksi työssä jaksamisen, oman ajankäytön hallinnan sekä oman osaamisen ja toiminnan jatkuvan kehittämisen. Kirjoittajien mukaan työssä jaksamisen osalta keskeistä on, että esimiehet huolehtisivat sekä henkisestä että psyykkisestä hyvinvoinnistaan kiinnittämällä huomiota esimerkiksi säännölliseen ja riittävään liikunnan harrastamiseen sekä omien työskentelytapojen kehittämiseen opettelemalla esimerkiksi asioiden priorisointia ja realististen tavoitteiden asettamista niin itselle kuin organisaatiolle. Ajankäytön hallinnassa kaikki puolestaan lähtee siitä, että esimies tietää mitä on tekemässä. Tuon jälkeen hänen tulisi asettaa itselleen realisti-

sia tavoitteita, jonka jälkeen tehtävät tulisi asettaa tärkeysjärjestykseen eli pohtia missä järjestyksessä ja aikataulussa ne tulisi hoitaa. Ajankäytön hallinnassa tärkeää on opetella vastaamaan myös kieltävästi uusille tarjotuille tehtäville sekä käyttämään hyödyksi myös tehtävien väliin jäävä joutoaika. Oman osaamisen ja toiminnan kehittämisen kannalta olisi tärkeää, että esimies tuntisi itsensä, jonka kautta hän osaisi määritellä kehittymisen tarpeensa ja luoda kehityssuunnitelman, jossa määrittää itselleen tavoitteet, suunnitellut kehittämiskeinot sekä aikataulut niihin pääsemiseksi. Esimiehen tulisi pyrkiä kehittymään jokaisella työhönsä liittyvällä osa-alueella ja oppimisen tulisi myös olla jatkuvaa. (Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008, s.142-149)

Esimiehen työssä jaksamiseen vaikuttavat myös hänen alaisensa. Esimiehen rooli on hyvin usein toimimista puun ja kuoren välissä alaisten ja ylempien esimiesten ristipaineessa. Johtajuus onkin joukkuepeliä, jonka osapuolten välillä vallitsee niin sanottu psykologinen sopimus työelämän pelisäännöistä. Osa näistä säännöistä on lausuttu ääneen ja kirjattu ylös, kun taas toiset ovat luonteeltaan äänettömiä sopimuksia, oletuksia, odotuksia ja uskomuksia. Pelin molemmat osapuolet ovat kuitenkin sopimuksen toteutumisesta vastuussa ja nykyisin esimiestaitojen rinnalla on alettukin puhua alais- ja yhteistyötaitoista. Mitä paremmin osapuolet pitävät näistä sopimuksista kiinni, sitä paremmin osapuolet yleensä voivat ja esimies sekä tiimi/ryhmä onnistuu sille asetetussa tehtävässä. Toimiva tiimi/ryhmä voi merkittävästi vähentää esimiehen työkuormaa ja kuormitusta ja näin ollen vaikuttaa esimiehen työssä jaksamiseen. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008, s.227-232)

Esimiehen työssä jaksaminen on siis vähintään yhtä monimutkainen kysymys kuin työntekijöiden työssä jaksaminen. Edellä kuvattujen seikkojen lisäksi stressinhallinta on myös keskeinen tekijä esimiehen työssä jaksamiseen. Esimiehen työhyvinvointiin tulisi panostaa esimiesten itsensä lisäksi myös työnantajien taholta, koska esimiehen hyvinvointi heijastuu suoraan koko tiimin/ryhmän ja organisaation suorituskykyyn. Työhyvinvoinnin edistäminen on kaikkien etu, ja se vaatii yhteisiä ponnistuksia niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin.

3.4 Työhyvinvointi poliisissa ja Oulun poliisilaitoksella

Kuten edellisissä kappaleissa on todettu, koostuu työhyvinvointi useista erilaisista osatekijöistä. Poliisissa, kuten myös muilla aloilla Suomessa, näitä osatekijöitä ohjaavat erilaiset lait ja asetukset sekä työnantajan omat linjaukset ja periaatepäätökset. Käyn näitä ohjaavia tekijöitä läpi seuraavissa kappaleissa organisaatio ja poliisilaitos tasolla sekä lainsäädännön näkökulmasta.

3.4.1 Ohjaava lainsäädäntö

Suomessa on runsaasti työelämään liittyvää lainsäädäntöä. Tällaisia lakeja ovat esimerkiksi työsuojelulaki, työterveyshuoltolaki, yhdenvertaisuuslaki, yhteistoimintalaki, vuosilomalaki, työturvallisuuslaki, työsopimuslaki ja työaikalaki. Lakien perimmäinen tarkoitus on turvata työntekijän asema ja oikeudet, mutta ne asettavat työntekijälle myös velvoitteita työnantajan suuntaan.

Keskeisin näistä laista työhyvinvoinnin kannalta on työturvallisuuslaki (738/2002), jonka 1 §:ssä määriteltynä tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja.

Työturvallisuuslain 8 §:ssä säädetään työntekijän yleisestä huolehtimisvelvollisuudesta. Pykälässä todetaan, että työnantajan on otettava huomioon työn ja työolosuhteiden lisäksi työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet tämän turvallisuuden ja terveyden huomioimiseksi. Yleisen huolehtimisvelvollisuuden ulkopuolelle jäävät kuitenkin sellaiset epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantajalla ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa ennalta sekä poikkeukselliset tapahtumat, joiden seurauksia ei olisi voitu välttää huolimatta kaikista aiheellisista varotoimista.

Tämän tutkimuksen aihetta peilaten työturvallisuuslaissa on omat pykälänsä koskien muun muassa työympäristön (12§) ja työn suunnittelua (13§), työntekijälle annettavaa opetusta ja ohjausta (14§), työpisteen ergonomiaa (24§), työn kuormitustekijöiden välttämistä ja vähentämistä (25§) ja näyttöpäätetyötä koskien (26§). Tiivistetysti nämä asettavat työnantajalle velvoitteen perehdyttää työntekijä tehtäviinsä sekä suunnitella tämän työympäristö, työpiste ja työtehtävät siten, että työntekijän fyysiselle ja henkiselle terveydelle aiheutuisi mahdollisimman vähän haittaa. Työturvallisuuslain 17§, jossa säädetään työnantajan ja työntekijöiden välisestä yhteistoiminnasta, asettaa puolestaan työntekijöille velvoitteen toimia yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden edustajien kanssa edellä mainittujen sekä muiden työturvallisuuslain mukaisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta toinen keskeinen laki on työterveyshuoltolaki (1383/2001), jossa säädetään työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuolto sekä sen sisällöstä ja toteuttamisesta. Lain tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistoimin edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa ja työyhteisön toimintaa. Työterveyshuollolla on keskeinen rooli työhyvinvoinnissa työntekijän työkyvyn tukemisen kannalta, sillä se voi tukea työntekijän työkykyä ja -hyvinvointia ennalta estävästi esimerkiksi puuttamalla säännöllisillä työterveystarkastuksilla havaittuihin työntekijän työkykyä ja -hyvinvointia uhkaaviin seikkoihin. Työterveyshuoltoa tarvitaan tyypillisimmin ehkä kuitenkin silloin, kun

työntekijän työkyky tai -hyvinvointi on jo alentunut jostain syystä, jolloin työterveyshuollon keskeisenä tavoitteena on erilaisin tukitoimin parantaa ja palauttaa henkilön työkyky normaalille tasolle. Työterveyshuolto on keskeinen työhyvinvoinnin työkalu myös siitä syystä, että työterveyshuoltoon voi ottaa yhteyttä sekä työntekijä että työnantaja.

3.4.2 Poliisin strategia ja työhyvinvoinnin valtakunnallinen ohjaus

Poliisissa organisaationa työhyvinvointia ohjaavat valtion henkilöstöstrategiaan pohjautuva poliisin henkilöstösuunnitelma sekä poliisin strategia ja arvot. Lisäksi työhyvinvointiin liittyviin asioihin otetaan kantaa useilla eri ohjeilla, kuten työkyvyn johtaminen ja tukeminen poliisihallinnossa ja häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallinta poliisihallinnossa, sekä poliisin omassa työsuojelun toimintaohjelmassa vuosille 2022-2025.

Poliisin arvoiksi on määritelty palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja viimeisenä työhyvinvointiin keskeisesti liittyvä henkilöstön hyvinvointi. Arvot puolestaan luovat perustan poliisin strategialle, jossa yhdeksi viidestä pääkohdasta on nostettu henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja sitoutumisen vahvistaminen. Edellä mainittuihin strategiassa on linjattu päästävän muun muassa parantamalla henkilöstön työkykyä, työhyvinvointia sekä ylläpitämällä yhteisöllisyyttä, kehittämällä henkilöstön osaamista ja noudattamalla esimerkillistä työnantaja politiikkaa. (Poliisin strategia 2024-2028)

Valtion henkilöstöstrategiaa ja sitä kautta poliisin henkilöstösuunnitelmaa ohjaavat hallitusohjelman tavoitteet, joita on asetettu suoraan myös poliisia koskien. Valtionhallintoa koskevaksi tavoitteeksi on asetettu nykyisistä tehtävistä suoriutuminen nykyisillä tai entistä niukemmilla resursseilla huolehtien samalla henkilöstön työhyvinvoinnista ja valtion houkuttelevuudesta työnantajana. Poliisin henkilöstösuunnitelman tarkoituksena on ohjata poliisiyksiköitä henkilöstöjohtamisen keinoin saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. (Poliisin henkilöstösuunnitelma vuosille 2024-2027, s.3)

Poliisin henkilöstösuunnitelman viides luku keskittyy työkykyiseen ja hyvinvoivaan henkilöstöön ja se pohjautuu hallitusohjelmassa asetettuihin työkyvyn johtamiseen liittyviin painopisteisiin. Näitä painopisteitä ovat esimerkiksi työhyvinvoinnin edistäminen, työkyvyttömyyden ennalta ehkäiseminen, uupumukseen, työpahoinvointiin ja mielenterveyteen perustuvien sairauspoissaolojen vähentäminen sekä riittävästä ammattilaisten määrästä ja heidän työhyvinvoinnistaan huolehtiminen. Linjauksia, joilla edellä mainittuihin tavoitteisiin päästään, ovat muun muassa esimiesten työkykyjohtamisen kehittämiseksi laadittava ja toteutettava valmennus, henkilöstön haitallisen psykososiaalisen kuormituksen suunnitelmallinen vähentäminen sekä erityisesti rikostutkinnan ja vartijoiden työkyvyn ja -hyvinvoinnin parantaminen. Työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi tunnistetaan myöskin monipuoli-

set työtehtävät ja vaikuttaminen omaan työhön, työyhteisön ilmapiiri sekä työntekijöiden ammattitaito. Näiden lisäksi henkilöstösuunnitelmassa nostetaan yhdeksi työntekijöitä kannustavaksi tekijäksi henkilöstön palkitseminen, jonka suunnittelu ja toteutus jätetään poliisiyksiköiden suunniteltavaksi ja toteutettavaksi. (Poliisin henkilöstösuunnitelma 2024-2027, s.13-14).

Poliisin valtakunnallisen työsuojelun toimintaohjelman tavoitteena on *"parantaa turvallisuutta, pitää yllä työtyytyväisyyttä, edistää henkilöstön työ- ja toimintakykyä sekä ehkäistä ja torjua työtapaturmia ja työstä johtuvia sairauksia"*. Työhyvinvoinnin osalta työsuojelun toimintaohjelmassa viitataan poliisin henkilöstösuunnitelmassa lausuttuihin työhyvinvointia ja -kykyä koskeviin päälinjauksiin. Toimintaohjelman mukaan toiminnan tulee kohdistua työolosuhteisiin ja -välineisiin sekä fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin sekä työssä esiintyvien riskien hallintaan ja toimenpiteitä tulee toteuttaa yksikön tarpeiden mukaan. Poliisiyksiköt myös laativat poliisiyksikkökohtaisen toimintaohjelman valtakunnallisen toimintaohjelman pohjalta sekä vuosittaisen toimintasuunnitelman, jonka toteutusta seurataan ja arvioidaan työsuojelutoimikunnan kokouksissa. (Poliisin työsuojelun toimintaohjelma 2022-2025, s.3-8)

Työkyvyn johtamisen ja tukemisen ohje käsittelee nimensä mukaisesti työkyvyn johtamista ja tukemista. Kuten kappaleessa 3.2.1 todettiin, on työkyky keskeinen osa työhyvinvointia, joten työkyvyn tukemisella vaikutetaan positiivisesti myös työhyvinvointiin. Ohjeen tavoitteena on auttaa esimiehiä ja henkilöstöä ennaltaehkäisemään ja tunnistamaan työkyvyn haasteita mahdollisimman varhain sekä löytämään ja hyödyntämään keinoja työkyvyn, työssä jatkamisen ja työhön paluun tukemiseksi. Ohjeessa myös kuvataan käytettävä työkyvyn aktiivisen tuen malli sekä työkyvyn tukemiseen liittyvät toimijat, heidän roolinsa ja vastuunsa sekä käytettävissä olevat tukikeinot. Ohjeen tarkoituksen on varmistaa yhdenmukaisilla toimintamalleilla ja tukikeinoilla henkilöstön yhdenvertainen ja tasapuolinen kohtelu. (Työkyvyn johtaminen ja tukeminen poliisissa)

Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallinta poliisihallinnossa - ohjeen tarkoituksena on *"edistää työntekijöiden hyvää kohtelua työyhteisöissä ja auttaa työyhteisöjä luomaan oma toimintamalli ja käytännöt häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisemiseksi ja siihen puuttumiseksi"*. Ohje on laadittu, koska työyhteisössä esiintyvä häirintä tai ristiriidat ovat vakava uhka työn tekemiselle sekä työntekijöiden hyvinvoinnille. Esiintyvään häirintään tai ristiriitoihin tulee puuttua varhaisessa vaiheessa ja ne tulee pyrkiä ensisijaisesti ratkaisemaan työyhteisön sisällä. Varhaisella puuttumisella asioiden ratkaiseminen on tavallisesti helpompaa ja negatiivinen vaikutus työhyvinvoinnin näkökulmasta jää vähäisemmäksi. Häirintään tai epäasialliseen kohteluun voivat työpaikalla syyllistyä niin työntekijät kuin työnantajakin, samoin kuin olla kohteena. (Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallinta poliisihallinnossa)

3.4.3 Oulun poliisilaitoksen sisäiset ohjeistukset

Oulun poliisilaitoksessa henkilöstön hyvinvointia seurataan muiden keinojen ohella joka neljäs vuosi toteutettavan henkilöstöbarometrin kautta. Vuonna 2022 suoritetun henkilöstöbarometrikyselyn pohjalta poliisilaitoksessa on laadittu henkilöstöbarometrin kehittämissuunnitelma, jossa on nostettu kehittämiskohteiksi yhteisöllisyys, esimiestyö työn kuormitustekijät. (Oulun poliisilaitoksen HB kehittämissuunnitelma 2023-)

Poliisilaitokselle on laadittu myös oma henkilöstösuunnitelma vuosille 2024-2027. Suunnitelma mukalee poliisin valtakunnallisen henkilöstösuunnitelman rakennetta poliisilaitoksen omilla painotuksilla. Työhyvinvoinnin osalta poliisilaitoksen omat henkilöstön työkykyyn ja hyvinvointiin liittyvät kehittämistavoitteet ja linjaukset ovat samat kuin valtakunnallisessa henkilöstösuunnitelmassa, jonka lisäksi niitä täydentävät henkilöstöbarometrin kehittämissuunnitelmassa kehittämiskohteiksi nostetut asiat. Sekä poliisilaitoksen omassa että valtakunnallisessa henkilöstösuunnitelmassa työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi katsotaan työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, monipuoliset työtehtävät, tasapuolinen ja motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammatitaito. Edellä mainittuja pyritään edistämään poliisilaitoksen oman henkilöstösuunnitelman mukaan erilaisten koulutusten ja tehtäväkiertojen avulla. Myös poliisilaitoksen omassa henkilöstösuunnitelmassa mainitaan työntekijöiden kannustamisen keinona palkitseminen, mutta ei mitään siitä, kuinka tuo palkitseminen toteutettaisiin. (Oulun poliisilaitoksen henkilöstösuunnitelma vuosille 2024-2027, s.10-14)

Henkilöstösuunnitelman lisäksi poliisilaitokselle on laadittu oma työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintaohjelma vuosille 2024-2025. Toimintaohjelmassa kuvataan poliisilaitoksen työsuojelun käytännön toteutus työturvallisuuslain mukaisesti. Poliisilaitoksen omina työsuojelun painoalueina mainitaan haitallisen psykososiaalisen kuormituksen tunnistaminen ja vähentäminen sekä työkyvyn tukeminen yhdessä työterveyshuollon kanssa. (Oulun poliisilaitoksen työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2024-2025, s.4).

Työhyvinvoinnin näkökulmasta toimintaohjelmassa toistetaan samat tavoitteet, kuin poliisilaitoksen henkilöstösuunnitelmassa ja henkilöstöbarometrin kehittämissuunnitelmassa. Työhyvinvointiin nähdään vaikuttavan fyysisen ja psykososiaalisen työympäristön lisäksi työntekijän ammatillinen osaaaminen sekä työntekijän terveys ja työkyky. (Oulun poliisilaitoksen työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2024-2025, s.8-21).

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tämä opinnäytetyö koskee luvussa 1.3 esitetyn rajauksen mukaan Oulun poliisilaitoksen rikostorjuntasektorin alaisuudessa toimivia päällystötasoisia tutkinnanjohtajia, joiden päätehtävänä on tutkinnanjohtajana toimiminen. Tämän rajauksen myötä tutkimuksen ulkopuolelle jäi muutamia sellaisia ylempänä päällystössä työskenteleviä henkilöitä, joiden tehtävissä tutkinnanjohtajan tehtävät näyttelevät pienempää roolia.

Tälle rajaamalleni kohderyhmälle suoritin lomakehaastattelut sähköpostin välityksellä huhti-toukuu-kuussa 2024. Lomakkeet lähetin 13 henkilölle, joista 10 vastasi annetun määräajan puitteissa. Haastattelun aluksi haastateltavat johdateltiin työhyvinvoinnin aihepiirin pariin luetuttamalla heille kappaleessa 3. esitellyt työterveyslaitoksen ja sosiaali- ja terveysministeriön määritelmät työhyvinvoinnista. Tuon jälkeen haastateltaville esitettiin 10 kysymystä. Kolme ensimmäistä kysymystä olivat taustakysymyksiä, joiden tarkoituksena oli kartoittaa työkokemusta ja koulutustaustaa. Loput seitsemän kysymystä koskivat työhyvinvointia ja siihen liittyviä toimia. Näillä seitsemällä kysymyksellä keskityttiin selvittämään haastateltavien tämänhetkisen työhyvinvoinnin tilaa, siinä viimeisen parin vuoden aikana tapahtuneita muutoksia sekä löytämään vastauksia kappaleessa 1.3 esitettyihin tutkimuskysymyksiini.

Lomakehaastatteluista saamieni vastausten jälkeen suoritin teemahaastattelut henkilöstön kehittämispäällikkö Sirpa Paakkarille sekä Oulun poliisilaitoksen rikostorjuntasektorin johtajalle Markus Kiiskiselle. Teemahaastatteluiden alussa haastateltavat johdateltiin työhyvinvoinnin aihepiirin pariin lukemalla heille samat työterveyslaitoksen ja sosiaali- ja terveysministeriön määritelmät työhyvinvoinnista, jotka lomakehaastatteluun vastanneet olivat saaneet luettavaksi. Suoritettujen teemahaastatteluiden tarkoitus oli kartoittaa ja nostaa esiin mahdollisia tilannekuva eroja tutkinnanjohtajien ja henkilöstöhallinnon/sektorinjohtajien välillä nykytilanteesta sekä siitä, miten toiminnan nähdään kehittyvän ja miten sitä tulee kehittää tulevaisuudessa.

4.1 Lomakehaastatteluiden tulokset

Kuten edellä mainittiin, esitettiin haastatelluille kolme taustakysymystä ja seitsemän heidän työhyvinvointiinsa liittyvää kysymystä.

Taustakysymykset olivat;

- Kuinka kauan olet toiminut poliisina?
- Kuinka kauan olet toiminut päällystötasoisena tutkinnanjohtajana?

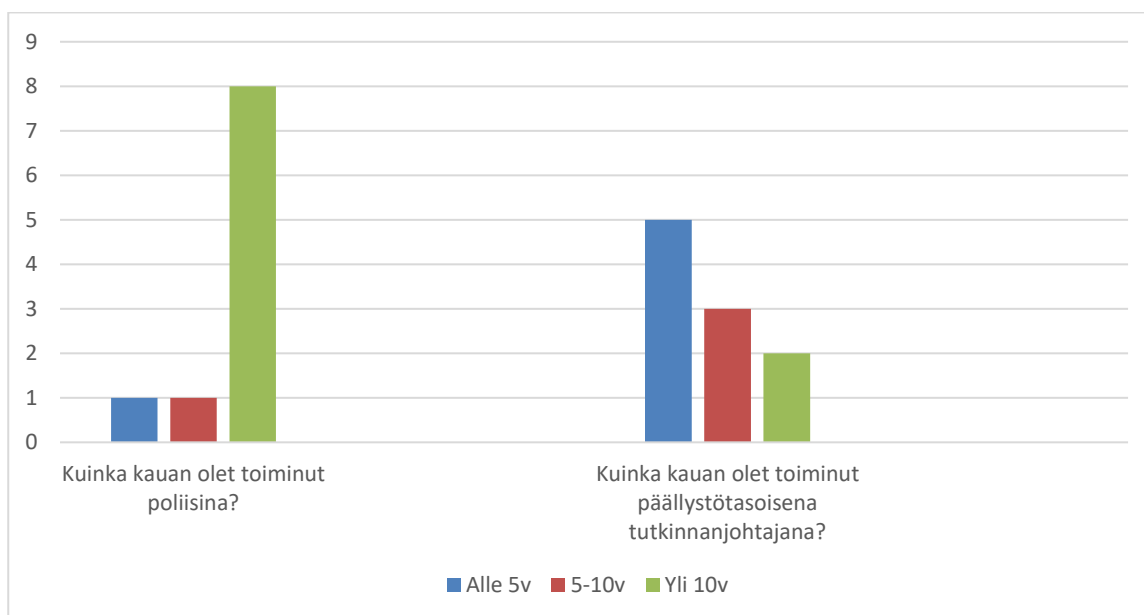
- Mikä on koulutustaustasi tutkinnanjohtajana toimimiseen?

Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset olivat:

- Millaiseksi koet työhyvinvointiasi tällä hetkellä?
- Millaisia muutoksia työhyvinvoinnissasi on tapahtunut viimeisen parin vuoden aikana?
- Mitkä ovat mielestäni merkittävimmät työhyvinvointia alentavat/vaarantavat tekijät?
- Millä keinoin koet itse voivasi vaikuttaa työhyvinvointiisi?
- Millä keinoilla työnantaja voi mielestäsi edistää työhyvinvointia?
- Millaisia työhyvinvoinnin parantamiseen tähtääviä toimia työnantajasi on toteuttanut?
- Miten näissä toimissa on mielestäsi onnistuttu?

4.1.1 Vastanneiden taustoista

Vastanneet olivat pääsääntöisesti hyvin kokeneita poliiseja, jotka olivat toimineet virassa 4-34 vuotta. Kahdeksalla vastanneista virkaikää oli yli 10 vuotta, yhdellä 5-10 vuotta ja yhdellä alle viisi vuotta, jonka johdosta virkaikien keskiarvoksi muodostui 21,75 vuotta. Tutkinnanjohtajana vastaajat olivat toimineet 1-19 vuotta. Kokemuksen osalta painotus oli virkaiän kanssa käytännössä päinvastainen, sillä alle viiden vuoden kokemus oli viidellä vastaajalla, 5-10 vuoden kokemus kolmella vastaajalla ja yli 10 vuoden kokemus vain kahdella vastaajista, jonka myötä vastaajat olivat toimineet tutkinnanjohtajina keskimäärin seitsemän vuotta. Näiden lukujen perusteella voi todeta vastaajien kokemuksessa sekä poliisina että tutkinnanjohtajana olevan suuria eroja.



Kaavio 1: Vastanneiden virkaikä ja kokemus tutkinnanjohtajana toimimisesta.

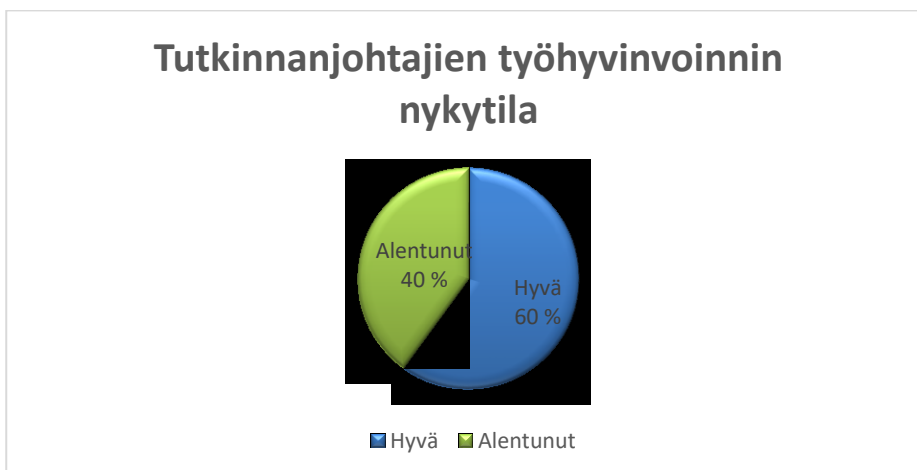
Vastaajista seitsemän henkilöä ilmoitti pätevyysperusteeseen organisaation ulkopuolisen korkeakoulututkinnon ja kolmella vastaajista oli pätevyys hankittu suorittamalla organisaation tarjoama tehtäviin pätevöittävä koulutus.



Kaavio 2: Tutkinnanjohtajien koulutustausta

4.1.2 Nykyinen työhyvinvointi ja siinä tapahtuneet muutokset viimeisen parin vuoden aikana

Tutkinnanjohtajien kokemukset tämän hetkisestä työhyvinvoinnistaan vaihtelivat heikosta/alentuneesta tyydyttävän ja kohtalaisen kautta hyvään. Karkeasti jaoteltuna 60% vastaajista koki työhyvinvointinsa hyväksi ja 40% koki työhyvinvointinsa alentuneeksi. Vastauksista kävi myös ilmi, että osa vastaajista kokee työhyvinvoinnissaan ajoittaista vaihtelua lyhyelläkin aikavälillä, joten heidän osaltaan vastauksissa voi korostua vahvemmin juurikin vastaushetken tilanne.



Kaavio 3: Tutkinnanjohtajien työhyvinvoinnin nykytila

Kysyttäessä työhyvinvoinnissa tapahtuneista muutoksista parin viimeisen vuoden aikana oli vastausten skaala laaja, kuten työhyvinvoinnin nykytilassakin. Osa vastaajista koki, ettei heidän työhyvinvoinnissaan ollut tapahtunut olennaisia muutoksia, osalla se oli huonontunut ja osalla parantunut. Työhyvinvoinnissa tunnistettiin tapahtuneen myös ajoittaista vaihtelua, joka johtui erinäisistä seikoista, kuten resurssipulasta ja työkuormasta. Edellä mainittujen lisäksi työn kasvavat paineet, kiire ja vaatavuus, vaikuttamismahdollisuuksien puute sekä eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta syntynyt lisääntynyt kuormittavuus mainittiin työhyvinvointia alentavia seikkoina. Työhyvinvointia parantavina seikkoina nostettiin esiin kasvanut ammattitaito ja tehtävien vaihto.



Kaavio 4: Tutkinnanjohtajien työhyvinvoinnissa tapahtuneet muutokset

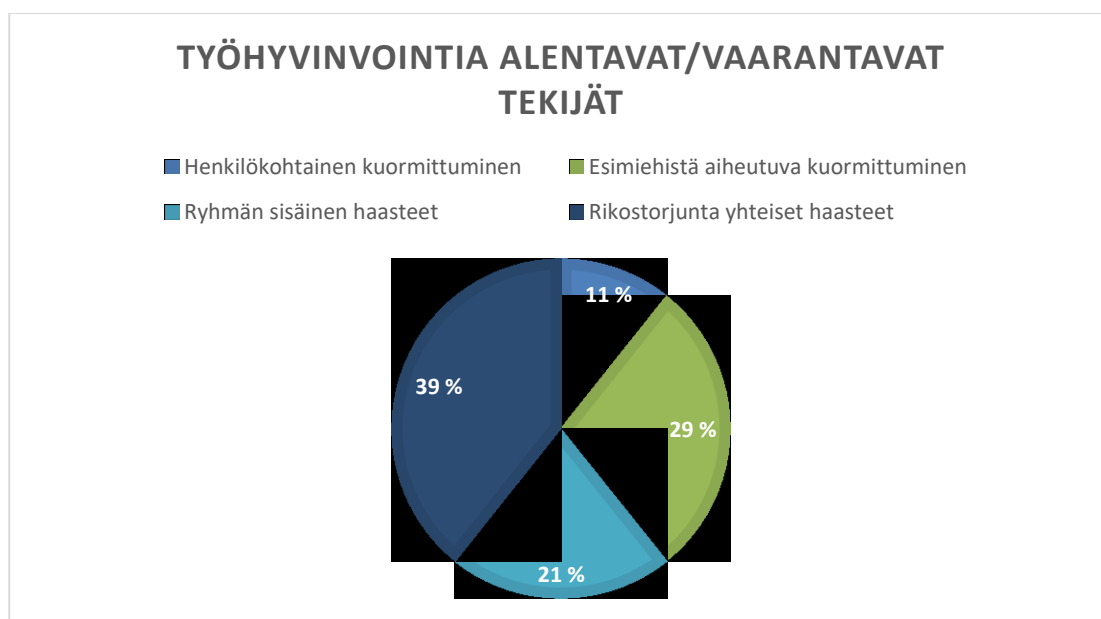
Miten ylläolevaa kuvaa pitäisi sitten tulkita ja pitäisikö siitä olla huolissaan? Grafiikkaa varten haastateltujen vastaukset jaettiin kolmeen selkeään kategoriaan, kuten yllä kerrottiin. Vastaajat, jotka ilmoittivat tunnistavansa työhyvinvoinnissaan ajoittaista vaihtelua, ovat käytännössä sijoittuneet kategoriaan "Ei olennaisia muutoksia", koska eivät kokeneet olennaisia muutoksia tapahtuneen. Tämän perusteella voidaankin siis todeta, että kuvion grafiikkaan on varmasti vaikuttanut osaltaan vastaajien niin sanottu päivän kunto sekä pitkä aikaväli, jolla muutoksia on pyydetty arvioimaan. Oma näkemykseni tutkijana ja työyhteisön jäsenenä on, että työnantajan tulisi olla, jos ei nyt huolissaan, niin vähintään kiinnostunut ja ryhtyä selvittämään minkä vuoksi 30 prosenttia vastaajista kokee työhyvinvointinsa huonontuneen ja mitä olisi tehtävissä tilanteen parantamiseksi.

4.1.3 Merkittävimmät työhyvinvointia alentavat/vaarantavat tekijät

Tutkinnanjohtajien vastausten kirjo oli laaja kysyttäessä heidän mielipiteitään merkittävimmistä työhyvinvointia alentavista/vaarantavista seikoista. Vastauksissa korostui vastaajien/heidän ryhmänsä

osalta työtehtäviin liittyen liiallinen työkuorma ja kiire, vaativien juttujen liiallinen määrä, resurssien ja osaavan henkilöstön puute sekä epäselvyydet ryhmien välisissä työnjaossa, joka myös osaltaan synnytti kokemusta töiden jakaantumisesta epätasa-arvoisesti. Myös negatiivinen ilmapiiri, jatkuva paineen alla työskentely, epäselvyydet ryhmän sisäisessä työn- ja vastuunjaossa / toimenkuvissa sekä luottamuksen ja yhteisöllisyyden puute nähtiin vaarantavina tekijöinä.

Vastauksissa tutkinnanjohtajien ja ylemmän johdon välillä vaarantaviksi tekijöiksi nähtiin välinpitämättömän esimiestyö, vaikuttamisen mahdollisuuksien puute, toimimattomat sijaisjärjestelyt, perusteettomat ja epärealistiset vaatimukset suoritus- ja aikaansaavuus tasosta sekä puutteet henkilöstöjohtamisen taidoissa.



Kaavio 5: Työhyvinvointia alentavat/vaarantavat tekijät

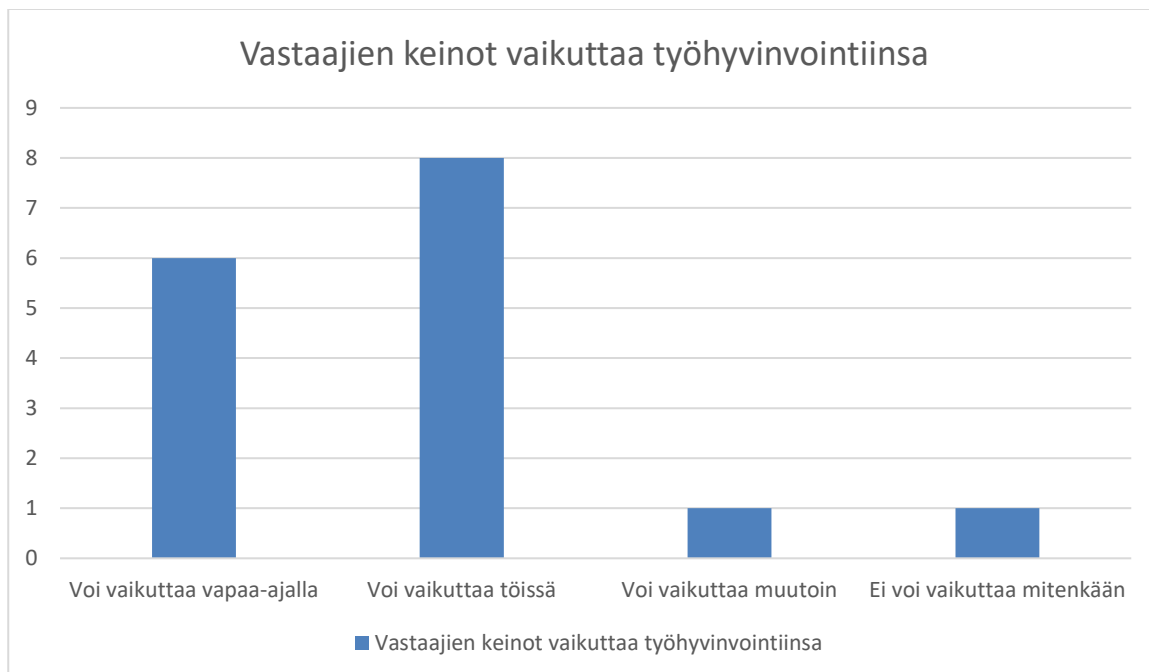
Saatujen vastausten perusteella jaoin vastaajien esille nostamat työhyvinvointia alentavat/vaarantavat tekijät oman tulkintani mukaan oheisessa kaaviossa esiteltyyn neljään pääryhmään. Jaottelun osalta on siis huomattava, että kyseessä on oma tulkintani ja vastaajat olisivat itse voineet sijoittaa vastauksensa eri pääryhmän alle, kuin mihin olen itse sen tulkinnut kuuluvan. Kaavio kuitenkin tukee teoriassa esitettyä näkemystä siitä, että työhyvinvointi, kuten sen vaarantuminenkin, rakentuu monista osatekijöistä. Saaduista vastauksista voidaan myös tulkita, että ne rakentuvat kuin puu: Alimmalla oksalla, jossa on eniten neulasia (eli työntekijöitä ja asioita), sijaitsevat koko rikostorjunnan yhteiset haasteet, jota seuraavat ylemmäksi kiivetessä esimiehiin ja ryhmän sisäiseen toimintaan liittyvät haasteet. Viimeisenä huipulta, eli latvasta, löytyvät henkilökohtaisen kuormittumisen haasteet. Sitä, miksi nämä henkilökohtaiseen kuormittumiseen liittyvät vastaukset jäivät pienimmäksi osuudeksi tässä kyselyssä, voidaan vain arvailla. Oma näkemykseni on, että henkilökohtaisesti kuormituksesta on tullut ehkä osaltaan jo niin arkipäiväistä, että sitä ei enää edes huomata

nostaa esille. Toinen mahdollisuus on myös se, että teoria osiossakin todetuilla toimivalla työyhteisöllä ja työilmapiirillä nähdään oikeasti olevan suurin merkitys työhyvinvoinnille ja käänteisesti myös sen alentumiselle/vaarantumiselle.

4.1.4 Millä keinoin työhyvinvointiin voi itse vaikuttaa?

Myös tämän kysymyksen osalta tutkinnanjohtajien vastausten kirjo oli laaja; Siinä missä osa koki, että eivät pysty vaikuttamaan omaan työhyvinvointiinsa lainkaan, nostivat muut vastaajat esiin useita eri tapoja, joilla he pyrkivät huolehtimaan hyvinvoinnistaan. Vastausten jakautumista on esitelty tarkemmin alla kaaviossa 6.

Vastaajat näkivät tärkeäksi huolehtia omasta hyvinvoinnistaan työn ulkopuolella pitämällä kiinni terveellisistä elintavoista, kuten terveellisestä ravinnosta sekä riittävästä liikunnasta ja levosta. Työpaikalla keskeiseksi hyvinvointia ylläpitäväksi ja kohottavaksi tekijäksi nostettiin hyvän ryhmähengen ylläpito, työkavereiden tukeminen sekä hyvien ja luottamuksellisten suhteiden ylläpito alaisiin ja esimiehiin. Omien työtehtäviensä osalta vastaajat korostivat omatoimisen opiskelun ja tiedonhankinnan merkitystä, töiden aikatauluttamista ja hallintaa, priorisointia ja turhien tehtävien karsimista. Lisäksi vastauksissa nousi esiin täydellisen töistä irtaantumisen merkitys vapaa-ajalla, armollisuus itseä kohtaan sekä omat kanavat stressin ja kuormituksen purkamiselle.



Kaavio 6: Vastaajien keinot vaikuttaa työhyvinvointiinsa

Mitä tästä vastausten jakaantumisesta voidaan päätellä? Ensinnäkin varmasti sen, että suurin osa vastaajista on ymmärtänyt voivansa vaikuttaa työhyvinvointiinsa huolehtimalla Rauramon työhyvinvoinnin portaatt mallin ensimmäisen portaan mukaisesti psyko-fysiologisista perustarpeistaan sekä

työssä että vapaa-ajalla. Näitä perustarpeita ovat vapaa-ajalla esimerkiksi riittävä liikunta ja lepo, töissä puolestaan hyvästä työilmapiiristä ja henkilösuhteista huolehtiminen. Lisäksi useat vastaajista nostivat esille myös sujuvista työ- ja toimintatavoista huolehtimisen, joka on Rauramon mallin toisen portaan mukaisesti yksi työhyvinvoinnin osatekijä.

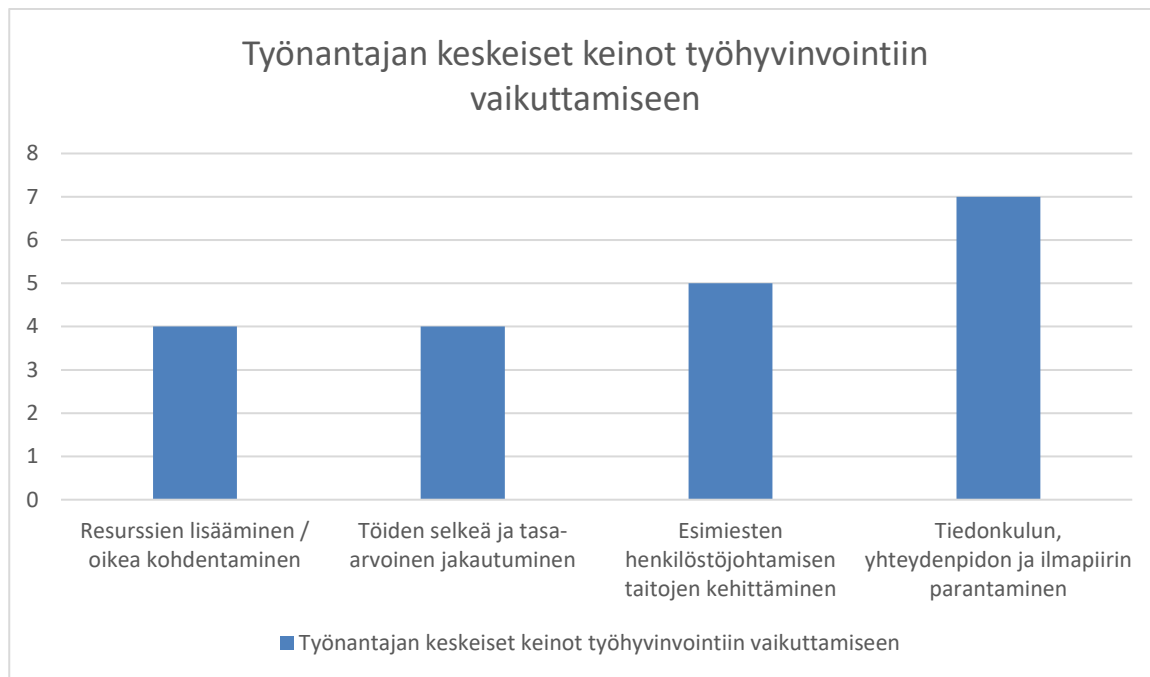
Entäpä sitten vähemmistöön jääneet vastaukset? Niiden osalta työnantajan tulisi olla huolissaan, sillä ne kertovat oman tulkintani mukaan vastanneiden työuupumuksesta ja tulevaisuuden näköalattomuudesta. Vastauksista kuultaa läpi se, että omat voimavarat ovat lopussa eikä keinoja tilanteen parantamiseksi nähdä. Ylempien esimiesten tulisikin ottaa tämä vakavasti ja pyrkiä pitämään tutkinnanjohtaja alaisiinsa yllä sellaisia hyviä ja luottamuksellisia suhteita, joissa he ovat aidosti kiinnostuneita alaisensa työsuorituksen lisäksi tämän hyvinvoinnista, ja joilla tämän kaltainen suunta voidaan oikaista ja mieluiten ehkäistä jo ennen tilanteen luisumista tähän pisteeseen.

4.1.5 Millä keinoin työnantaja voi edistää työhyvinvointia, millaisiin toimiin työnantaja on ryhtynyt ja miten niissä on onnistuttu?

Vastaajien oli lukuisia näkemyksiä siitä, kuinka työnantaja voisi edistää työhyvinvointia. Osa esiin nostetuista keinoista vaatii taloudellisia ponnisteluita, kun taas toisiin pystyisi vaikuttamaan ilman taloudellista panostusta, eli lähinnä arjen toimintatapoja muuttamalla. Taloudellisia ponnisteluita vaativista keinoista keskeisenä esiin nousivat resurssit. Vastaajien näkemyksen mukaan yksi keskeisistä työnantajan keinoista edistää työhyvinvointia on huolehtia riittävästä ja oikein kohdennetuista resursseista töiden jakautumiseen ja työmäärään nähden. Tämä oli vastaajien mukaan omiaan vähentämään työyhteisössä esiintyviä riittämättömyyden ja epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Taloudellisia resursseja vaativien keinojen osalta vastaajat nostivat esille myös erilaisten töihin liittymättömien tapahtumien, kuten pikkujoulujen ja liikuntapäivien järjestämisen. Myös oikeudenmukainen palkkaus nostettiin vastauksissa esiin.

Arjen toimintatapojen osalta tutkinnanjohtajien vastauksissa korostui yhtenä keskeisenä keinona päivittäisen kommunikaation parantaminen. Vastaajien mukaan esimiesten ymmärryksen lisääminen yhteydenpidon, tiedonkulun sekä arjessa läsnäolemisen tärkeydestä olisi omiaan lisäämään työhyvinvointia. Työnantajan tulisi myös olla aidosti kiinnostunut työntekijöistään sekä työntekijöinä että ihmisinä ja olla tarvittaessa joustava ja inhimillinen näiden suuntaan, oli sitten kyse työ- tai vapaa-ajasta tai niiden yhteensovittamisesta. Vastaajat korostivat myös, että työhyvinvointia edistääkseen työnantajan tulisi tarjota työntekijöilleen vaikuttamisen kanavia, joiden kautta heidän ääntään kuultaisiin enemmän arjessa ja muutoksia suunnitellessa. Tutkinnanjohtajien mukaan työnantajan tulisi osaltaan myös tukea hyvää ja avointa työilmapiiriä, tukea henkilöstön ja esimiesten kouluttamista sekä kouluttaa esimiehille henkilöstöjohtamista. Edellisiin liittyen nähtiin tärkeäksi työhyvin-

vointia edistäväksi tekijäksi työnantajan/esimiesten kyky ottaa vastaan asiallisesti annettua kriittistäkin palautetta sekä myöntää virheensä silloin, kun sellainen on tapahtunut. Lisäksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi nostettiin myös tasapuolisesta ja selkeästä töiden jaosta huolehtiminen, toimivista sijaisjärjestelyistä huolehtiminen sekä työterveyden palveluista informoiminen ja kannustaminen tarvittaessa niiden hyödyntämiseen.



Kaavio 7: Työnantajan keskeiset keinot työhyvinvointiin vaikuttamiseen

Kysyttäessä haastateltavilta millaisia työhyvinvoinnin parantamiseen liittyviä toimia työnantaja, Oulun poliisilaitos, on toteuttanut, vastaajat nostivat esiin työsuohdepolkupyörän, liikuntavapaat, virkistyspäivät, esimiesten koulutuspäivät, strategiapäivät, etätyöskentelyn ja työkierron mahdollistamisen sekä työterveyshuollon palveluista informoimisen, niiden käyttämiseen kannustamisen sekä yhteistyön työterveyshuollon kanssa havaittujen ongelmien poistamiseksi. Vastauksissa nousi myös esiin työnantajan ponnistelut toiminnan kehittämiseksi, jotta toimimattomat osa-alueet saataisiin hallintaan. Myös kriittistä palautetta annettiin; Vastaajat kokivat, että kaikenlainen jousto ja muu työhyvinvointia tukeva ja lisäävä toiminta on poistettu ja työnantaja elää eri todellisuudessa kuin varsinainen operatiivista työtä suorittava porras.

Työhyvinvointiin tähtäävissä toimissa onnistumisen osalta vastaajat olivat pääsääntöisesti sitä mieltä, että toimissa ei ole kaikilta osin onnistuttu. Eräs vastaaja tiivisti aineellisten työhyvinvoinnin muotojen olevan olemassa ja toimivat, mutta kanavia henkisen hyvinvoinnin tukemiselle ei ole. Osan mielestä suunta oli koko ajan huonompaan päin, kun taas osa näki asian olevan positiivisessa mielessä kehittyvässä vaiheessa.



Kaavio 8: Työnantajan onnistuminen työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtäävissä toimissa

Kuvioissa 7 ja 8 on esitelty vastaajien näkemyksiä työnantajan keskeisistä keinoista työhyvinvointiin vaikuttamiseen sekä siitä, miten työnantaja on näissä toimissa onnistunut. Keskeisissä keinoissa huomionarvoista on, että ne vastaavat hyvin kappaleessa 3.4.2 esiteltyihin poliisin sisäisiin asiakirjoihin ja ohjeisiin sekä niissä esiteltyihin tavoitteisiin. Näiden omassa luokittelussani keskeisten keinojen lisäksi esitettiin toki myös muita toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseksi, mutta ne jäivät vähemmistöön tuon vastauksen osalta. Hieman yllättäen nämä ehkä vähemmistöön jääneet seikat kuitenkin nostivat päätään keskeisiksi arvioimieni seikkojen lisäksi, kun tutkinnanjohtajilta kysyttiin millaisia työhyvinvoinnin parantamiseen tähtääviä toimia työnantaja on toteuttanut. Tämä johtuu ehkä siitä, että työsuohdepolkupyörän tai erilaiset tapahtumat on helpompi havainnoida kiireisessä arjessa konkreettisemmiksi toimiksi, kuin esimerkiksi tiedonkulun parantaminen, joka on väkisin aina subjektiivinen kokemus. Kuviossa 8 esittämäni tulkinnan mukaan työnantaja sai vastaajilta kuitenkin enemmän positiivista kuin negatiivista palautetta onnistumisestaan toimissa työhyvinvoinnin parantamiseksi, joten suunta on tulkintani mukaan oikea.

4.2 Teemahaastatteluiden tuloksista

Teemahaastattelut suoritettiin touko-kesäkuun vaihteessa lomakehaastatteluiden jälkeen. Haastatteluiden aluksi haastateltaville luettiin samat Työterveyslaitoksen ja Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmät työhyvinvoinnista, jotka olivat esitetty kirjallisessa muodossa lomakekyselyssä. Tämän jälkeen haastateltaville esitettiin haastateltaville esitettiin kysymyksiä, joiden avulla kartoitettiin kuinka poliisilaitoksessa seurataan henkilöstön työhyvinvointia erityisesti tutkinnanjohtajien osalta,

millainen käsitys henkilöstöhallinnossa ja sektorinjohdossa on tutkinnanjohtajien nykyisestä työhyvinvoinnista, mitä he ovat mieltä tutkinnanjohtajien esille nostamista työhyvinvointia vaarantavista ja tukevista seikoista sekä millä keinoin työhyvinvointia on pyritty ja pyritään parantamaan.

4.2.1 Työhyvinvoinnin seuranta, käsitys nykytilasta ja tapahtuneista muutoksista viimeisen parin vuoden aikana

Henkilöstön työhyvinvoinnin seurantaan ei ole Paakkarin mukaan erityisiä mittausmenetelmiä eikä myöskään erillisiä kyselylomakkeita. Kiiskisen ja Paakkarin mukaan henkilöstön työhyvinvoinnin seuranta, myös tutkinnanjohtajien osalta, on vastuutettu lähiesimiehille, joiden tehtävänä on seurata alaistensa hyvinvointia päivittäisessä arjessa. Tutkinnanjohtajien tai muunkaan henkilöstöryhmän osalta ei ole käytössä minkäänlaisia erityisiä kyselyitä, mutta esimiesten vastuulle kuuluu myös sairauspoissaolojen seuranta. Paakkarin mukaan seurannan taso kuitenkin vaihtelee ja esimerkiksi sairauspoissaolojen seurannan osalta seuranta osalta Paakkarin/henkilöstöyksikön ja työterveyden yhteistyö on keskeistä seurannan toteutumisessa. Myös Kiiskisen mukaan sairauspoissaolojen ja etenkin henkilöstön hyvinvoinnin seurannassa on parantamisen varaa, mutta niissä pyritään kehittämään laitostasolla sekä kehittämään esimiesten osaamista jatkuvasti.

Kiiskisen ja Paakkarin näkemyksen mukaan heillä on se kuva, että tutkinnanjohtajien tällä hetkellä kokemassa työhyvinvoinnissa on vaihtelua laidasta laitaan. Paakkarin mukaan hänellä on vain yleiskäsitys asiasta, koska hän ei toimi tutkinnanjohtajien esimiehenä. Kiiskisen käsityksen mukaan tilanne on kohtalaisen ja hyvän välillä, johon vaikuttaa muun muassa työtehtävissä koettava kuormitus sekä työn mielenkiintoisuus. Kiiskinen ja Paakkari olivat yhtä mieltä siitä, että tutkinnanjohtajien työhyvinvointiin, kuten koko poliisihallinnon työhyvinvointiin, on kohdistunut viimeisen parin vuoden aikana merkittävää työn kuormituksen lisääntyvyyttä, joka on osaltaan varmasti vaikuttanut laskevasti myös tutkinnanjohtajien työhyvinvointiin.

4.2.2 Merkittävimmät työhyvinvointia alentavat tekijät, keinot työhyvinvoinnin parantamiseksi ja toimenpiteissä onnistuminen

Merkittävimmiksi työhyvinvointia alentaviksi tekijöiksi Kiiskinen ja Paakkari nostivat jatkuvan kiireen ja tutkinnanjohtajilla ylipäätään olevan suuren avointen tutkintailmoitusten lukumäärän. Tutkintailmoitusten suuren määrän vuoksi tutkinnanjohtajilla on hyvin rajallisesti aikaa yksittäisille tutkintailmoituksille ja niin sanottu juttuseuranta vaikeutuu. Suuri juttumäärä ja siihen liittyvä kiire aiheuttavat osaltaan myös sen, että valtaosa tutkinnanjohtajien ajasta kuluu substanssi osaamiseen eikä aikaa jää henkilöstöjohtamiselle. Paakkari ja Kiiskinen tunnistivat kiirettä lisääviksi tekijöiksi myös resursien vähyyden sekä jatkuvasti kohoavan vaatavuustason nousun esimerkiksi päätösten kirjaamisessa. Kiiskisen mukaan myös muuttuva lainsäädäntö, muutokset rikosten tekoavassa digitalisointiin ja kansainvälistymisen myötä sekä tutkinnallisesti vaativien rikosten lisääntyvä määrä ovat

omiaan kuormittamaan tutkinnanjohtajia ja näin ollen vaikuttamaan negatiivisesti heidän koke-
maansa työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia parantaviksi keinoiksi Paakkari nosti poliisilaitoksessa toteutetut erilaiset koulutuk-
set esimiehille. Paakkari kertoi poliisilaitoksessa toteutetun aiemmin valmentavan johtamisen kou-
lutusta esimiehille, mutta koulutus on sittemmin hiipunut ja loppunut kokonaan osin aikataulullisesta
ja osin resurssisyistä osan kouluttajista siirryttyä toisiin tehtäviin tai eläköidyttä. Paakkarin mukaan
poliisilaitos on myös järjestänyt esimiesvalmennuksia, joiden kautta myöskin tutkinnanjohtajien työ-
hyvinvointia on pyritty edistämään. Paakkarin mukaan ensi vuonna on tulossa myöskin työkykyjoh-
tamisen valmennus kurssi, jolle poliisilaitoksesta osallistuu henkilöitä. Kurssin suorittaneet henkilöt
toimivat Paakkarin mukaan tulevaisuudessa poliisilaitoksen sisäisinä kouluttajina esimiehille järjes-
tettävissä koulutuksissa. Koulutusten lisäksi Paakkari toi haastattelussaan esiin poliisilaitoksessa
toteutetun tiedonkulun parantamisen erilaisten vakiintuneiden palaverien kautta, työkuorman ke-
ventämisen, mukautettujen työkuvioiden luomisen sekä resurssien joustavan käytön esimerkiksi moni-
käyttöryhmän muodossa. Paakkarin mukaan esimerkiksi tutkintaryhmissä tai toimipisteissä havait-
tuja ongelmia on pyritty lisäksi ratkaisemaan yhdessä asianosaisten ja tarvittaessa työterveyshuol-
lon avustuksella, jotta ongelmat eivät kasaantuisi ja pitkittyisi ja sitä kautta vaarantaisi työhyvinvoin-
tia. Onnistumisen suhteen Paakkari totesi, että toimenpiteissä on yleisesti onnistuttu varsin hyvin
käytettävissä olevilla taloudellisilla ja inhimillisillä resursseilla.

Kiiskisen mukaan tutkinnanjohtajien työhyvinvointia on pyritty parantamaan lisäämällä tutkinnanjoht-
tajan resurssia perustamalla esimerkiksi kokonaan uusi rikoskomisarion virka rikosten esikäsittely-
yksikköön sekä tarkastelemalla ja tekemällä tarvittaessa muutoksia tutkinnanjohtajien toimenkuviin
sekä poliisilaitoksen sisäiseen työjärjestykseen. Näillä kaikilla toimilla on Kiiskisen mukaan pyritty
vähentämään tutkinnanjohtajien kokemaa kuormitusta sekä vahvistamaan oikeudenmukaisuuden
kokemusta. Kiiskisen, kuten edellä Paakkarin mukaan, poliisilaitoksessa on pyritty lisäämään
työhyvinvointia myös esimiehiä kouluttamalla sekä tiedonkulkua parantamalla. Myös resurssien
suhteen, niin tutkinnanjohtajien kuin tutkijoidenkin osalta tehdään jatkuvaa työtä ja ne pyritään pitä-
mään mahdollisimman hyvinä. Kiiskinen koki, että suoritetuissa toiminnoissa on onnistuttu, mutta vielä
on varaa parantaa ja kehityksen tulee olla jatkuvaa.

Kiiskisen ja Paakkarin näkemykset merkittävimmistä työhyvinvointia alentavista tekijöistä ovat hy-
vin linjassa lomakehaastattelujen vastausten kanssa. Merkittävimmät tutkinnanjohtajien työhyvin-
vointiin negatiivisesti vaikuttavat tekijät on siis tunnistettu ja niihin on pyritty vaikuttamaan käytettä-
vissä olevin keinoin. Mitä tulee keinoihin, joilla tuohon työhyvinvointiin on pyritty vaikuttamaan, to-
tean, että sekä tutkinnanjohtajat että Kiiskinen ja Paakkari ovat tunnistaneet ja nostaneet osin sa-
moja keinoja esille. Merkittävin ero on ehkä siinä, että tutkinnanjohtajat eivät nostaneet vastauksis-
saan esille tutkinnanjohtajaresurssin tai tutkijaresurssin lisäämistä. Tämä johtuu uskoakseni siitä,

että tutkinnanjohtajat eivät ole välttämättä työssään kokeneet näitä resurssien lisäämistä tai liikuttelu välttämättä omaa työtään helpottavana seikkana, vaan pikemminkin pakollisena ja jälkijättöisesti tehtynä toimenpiteenä tilanteen jo ollessa varsin tukala. Näin ollen toimenpiteiden vaikutus yksittäisen tutkinnanjohtajan työkuormaan tai työhyvinvointiin on voinut olla hyvinkin vähäinen. Resurssien osalta tilanne on kuitenkin poliisihallinnossa hankala ja tulee varmasti olemaan sitä myös jatkossa, koska rahoitus on aaltoilevaa ja yleisen näkemyksen mukaan jokatapauksessa riittämättömyyttä. Tästä huolimatta toivon, että myös resursseihin pystytään lähivuosina panostamaan ja tätäkin kautta tukemaan tutkinnanjohtajien työn hallittavuutta sekä työyhteisöjen työoloja, jotka ovat työhyvinvoinnin teoriassakin tunnistettu monien muiden ohella keskeisiksi työhyvinvoinnin osatekijöiksi.

4.2.3 Kiiskisen ja Paakkarin kannat lomakehaastattelujen tuloksiin

Lomakehaastattelujen vastauksissa esiin nousseen kiireen ja kuormituksen lisääntymisen osalta kahden viime vuoden aikana Kiiskinen ja Paakkari kertoivat olevansa tietoisia niiden lisääntymisestä. Asiaan on pyritty tutkinnan puolella vaikuttamaan markkinoimalla tutkintaa työpaikkana sekä lisäämään resursseja mahdollisuuksien mukaan. Varsinaiseen tutkinnanjohtajien kokemaan kiireen ja kuormituksen lisäämiseen on pyritty Kiiskisen mukaan vaikuttamaan ryhmien työjärjestyksiä muokkaamalla, eli tasaamalla juttukuormaa ryhmien välillä. Tämä on Kiiskisen mukaan luonnollisesti lisännyt joidenkin tutkinnanjohtajien työkuormaa samalla kun se on keventänyt sitä toisilta. Kiiskisen mukaan tällä on kuitenkin samalla pyritty samalla vaikuttamaan positiivisesti kokemukseen siitä, että työt jakautuvat tasaisemmin. Sekä Kiiskinen että Paakkari nostivat haastatteluisaan esiin myös monikäyttöryhmän joustavan käytön, jonka avulla eri ryhmien kokemaa kuormitusta on pyritty vähentämään. Tämä ei kuitenkaan suoraan vaikuta kyseisten ryhmien tutkinnanjohtajien työkuormaan vaan voi sitä hetkellisesti jopa nostaa. Kiiskisen mukaan tutkinnanjohtajatasolla viimeisin resurssilisäys on kohdistunut rikosten esikäsittelyryhmään, jonne perustettiin uusi rikoskomisarion virka keväällä 2023.

Lomakehaastatteluissa tutkinnanjohtajat nostivat esiin työhyvinvointiin alentavasti vaikuttavina tekijöinä epäselvät toimenkuvat ja vastuunjaot, välinpitämättömän esimiestyön sekä toimimattomat sijaisjärjestelyt. Vastaajien mukaan työnantaja voi vaikuttaa työhyvinvointiin tarjoamalla työnohjausta, selkeillä ja tasa-arvoisilla töiden järjestelyillä, resurssien oikealla kohdentamisella ja määrällä sekä esimiesten ymmärryksen lisäämisellä yhteydenpidon tärkeydestä ja työntekijäportaan kuuntelemisesta.

Kiiskisen käsityksen mukaan jokaisen tutkinnanjohtajan toimenkuvan ja vastualueen pitäisi olla selvä, joten tieto tuli hänelle yllätyksenä. Toimimattomien sijaisjärjestelyiden osalta Kiiskinen kom-

mentoi, että kaikille tutkinnanjohtajille on nimetty 1. ja 2. sijainen, joillekin jopa myös 3. sijainen, joten sijaisjärjestelyt pitäisi olla kunnossa. Täsmennettäessä Kiiskiselle, että sijaisjärjestelyt koetaan toimimattomia pääsääntöisesti lomasesongeilla, jolloin jollekin tutkinnanjohtajalle saattaa osua useampia sijaistuksia päällekkäin, totesi Kiiskinen, että tilanteenhan ei pitäisi olla näin, vaan asia tulisi huomioida lomasuunnittelussa paremmin. Välinpitämättömän esimiestyön osalta Kiiskinen ja Paakkari kertoivat, että esimiestyö on henkilöstöbarometrin mukaan kehittynyt poliisilaitoksessa positiivisempaan suuntaan viime vuosina. Johtamisen kehittämiseen on poliisilaitoksessa panostettu myös esimiehiä kouluttamalla ja heille on korostettu yhteydenpidon tärkeyttä alaisiinsa. Kiiskisen mukaan poliisilaitoksessa on myös pyritty siihen, että esimiehiin voisi ottaa matalalla kynnyksellä yhteyttä. Tutkinnanjohtajien näkemyksiin työnantajan keinoista Kiiskinen totesi edellisen lisäksi, että työnantaja on pyrkinyt entistä paremmin toteuttamaan juurikin esitettyä selkeää ja tasa-arvoista töiden järjestelyä, kohdentamaan resursseja juuri sinne missä niitä kipeimmin tarvitaan. Mitä tulee työntekijäportaan kuunteluun, on tähänkin Kiiskisen mukaan panostettu poliisilaitoksessa viime vuosina. Kiiskisen mukaan hyvä esimerkki tästä on meneillään oleva poliisilaitoksen sisäinen rikostutkinnan kehittämishanke, johon on osallistettu henkilöstöä poliisilaitoksen eri organisaatiotasoilta ja ryhmistä. Vaikuttamisen keinoksi nostetun työnohjauksen osalta Paakkari ja Kiiskinen totesivat, että sitä on tälläkin hetkellä tarjolla esimerkiksi lapsiin kohdistuvien rikosten tutkijoille. Kiiskisen ja Paakkarin mukaan poliisilaitoksessa on kokeiltu tarjota työnohjausta aiemmin myös laajemmin rikostorjunnan väelle, mutta vähäisen osallistujamäärän ja palvelun kalliuden vuoksi siitä on jouduttu luopumaan. Kiiskinen ja Paakkarin mukaan työnohjauksen osalta ei siis ole kyse siitä, että poliisilaitos olisi katsonut sen tarpeettomaksi. Kiiskinen ja Paakkari kertoivat, että poliisilaitoksessa työskentelevä henkilö on kouluttautumassa työnohjaajaksi ja hänen palveluitaan tullaan todennäköisesti hyödyntämään poliisilaitoksessa tulevaisuudessa. Paakkarin mukaan hänellä on myös kesken työnohjauksen kilpailutusprosessi, jossa poliisilaitoksen käyttöön pyritään löytämään kattava joukko työnohjauksen ammattilaisia, joista voitaisiin valita aina tilanteeseen sopiva henkilö työnohjausta tarjoamaan.

Lomakehaastatteluissa tutkinnanjohtajilta kysyttiin, millaisia työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäviä toimia työnantaja on suorittanut ja miten niissä on onnistuttu. Saaduissa vastauksissa korostui se, että tutkinnanjohtajat kokevat työhyvinvointiin tähtäävien toimien jääneen puheen ja aineellisen toteuttamisen tasolle eikä kanavia ja toimenpiteitä henkisen hyvinvoinnin ja jaksamisen tuelle ole. Paakkarin ja Kiiskisen mukaan poliisilaitoksessa on toteutettu useita edellisissä kappaleissa kuvailtuja toimia työhyvinvoinnin parantamiseksi. Sekä Kiiskinen että Paakkari arvelivat, että tutkinnanjohtajien kokemukset henkisen hyvinvoinnin ja jaksamisen tuen puutteesta liittyvät todennäköisesti siihen, että kiireisessä arjessa vertaistukea tai esimiehen tarjoamaa tukea ei koeta saatavan tarpeeksi. Tähän Kiiskisen ja Paakkarin mukaan on pyritty vaikuttamaan korostamalla esimiehille yhteydenpidon tärkeyttä alaisiinsa sekä muistuttamaan henkilöstöä työterveyshuollon palveluista.

Paakkarin mukaan tutkinnanjohtajien tulisi myös oma-aloitteisesti panostaa vertaistukeen toisilleen, mutta hän ymmärtää jatkuvan kiireen ja työpaineen vaikeuttavan tätä.

Kiiskisen ja Paakkarin näkemykset ovat tulkintani mukaan hyvin linjassaan lomakehaastattelujen tulosten kanssa. Tärkeimmät työhyvinvointia alentavasti vaikuttavat tekijät, kuten resurssit, työkuorma ja esimiestyö, on tunnistettu ja niihin on pyritty vaikuttamaan erilaisin edellä kuvailluin toimin. Näistä toimista ainakin työkuorman tasaamiseksi tehtävät toimenpiteet ja esikäsittelyryhmän tutkinnanjohtajan paikan perustaminen ovat olleet itsellenikin näkyviä panostuksia. Mitä tulee poliisilaitoksen esimiestyön kehittämiseen ja vaikuttamisen kanaviin totean, että kappaleessa 4.2.2 mainitut esimiesten kouluttamispäivät sekä tutkinnanjohtajien tärkeäksi vaikuttamisen väyläksi nostamansa strategiapäivät, peruttiin tältä syksyltä poliisilaitoksille asetettujen säästövelvoitteiden vuoksi. Mielenkiintoista olisikin suorittaa jonkinlainen jatkokysely haastatelluille, sekä tutkinnanjohtajille että Paakkarille ja Kiiskiselle, miten he ovat kokeneet tai arvioivat näiden säästötoimien vaikuttaneen tutkinnanjohtajien työhyvinvointiin.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa käyn läpi opinnäytetyöni tarkoitusta, sen tuloksia sekä teorian suhdetta käytäntöön. Johtopäätöksiini yhdistän myös omaa pohdintaa, joka perustuu omiin kokemuksiini ja havaintoihini. Lisäksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta ja esitän suositukset jatkotutkimuksia varten.

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuskysymyksiäni tässä opinnäytetyössä olivat:

- Mitkä ovat merkittävimmät koetut työhyvinvointia alentavat/vaarantavat tekijät?
- Millä keinoilla omaan työhyvinvointiin pystyy itse vaikuttamaan?
- Millä keinoin työnantaja voi edistää työhyvinvointia?

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada käsitys tutkinnanjohtajien tämän hetkisen työhyvinvoinnin tilasta, heidän näkemyksensä tutkimuskysymysten mukaisesti työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä sekä siitä, miten he itse tai työnantaja voivat vaikuttaa työhyvinvointiinsa. Tutkinnanjohtajien näkemyksille haettiin "vastapainoksi" työnantajanäkökulmaa suorittamalla teemahaastattelut henkilöstön kehittämispäällikölle ja rikostorjunta sektorin päällikölle.

Suoritetuilla lomake- ja teemahaastatteluilta saatiin varsin kattava kuva haastateltujen näkemyksistä tutkinnan tutkinnanjohtajien työhyvinvoinnin nykytilasta sekä siihen positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuskysymyksistä ainoastaan työhyvinvointia alentavien/vaarantavien tekijöiden osalta nousi itselläni parin lomakekyselyyn vastanneen vastausta osalta esiin ajatus, että vaarantavia tekijöitä oli ehkä lähdetty pohtimaan liian yleismaailmallisesti eikä nimenomaan oman organisaation/yksikön/toimenkuvan näkökulmasta, kuten oli tarkoitus. Myös näissä vastauksissa oli kuitenkin nostettu esiin selkeästi omaan toimeen liittyviä seikkoja, joten edellä kuvailtu pohdinta ei aiheuttanut ongelmia tulosten käsittelyssä. Muutoin vastaajat pitäytyivät vastauksissaan hyvin aihepiirissä sekä vastasivat tarkoin heille esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksen teko oli mielenkiintoista, mutta haasteitakin ilmeni. Suurimmat haasteet liittyivät vastausten saamiseen lomakekyselyihin, mutta tämä oli odotettavissa. Lopulta kyselyyn vastasi 10 henkilöä 13:sta vastausprosentiksi muodostuen 76,92, joka oli kuitenkin hyvä tulos. Tutkimukseni rajoitukset puolestaan liittyivät käytettävissä olevaan aikaan ja resursseihin. Tällä tarkoitan sitä, että mikäli minulla olisi ollut mahdollista panostaa enemmän aikaa ja resursseja tutkimuksen tekoon olisin esimerkiksi haastatellut tutkinnanjohtajat kasvotusten, jolloin heidän vastauksissaan olisi päästy työhyvinvoinnin aiheeseen ja heidän ajatuksiinsa siitä todennäköisesti lomakehaastattelua syvällisemmin. Sain kuitenkin vastaukset mielestäni kaikkiin tutkimuskysymyksiini ja luotua tilannekuvan siitä, millainen Oulun poliisilaitoksen tutkinnanjohtajien työhyvinvoinnin tila on tällä hetkellä ja miltä lähitulevaisuus näyttää.

5.2 Johtopäätökset ja teoria vs. käytäntö

Tämän työn tavoitteena oli tutkia haastattelujen kautta, kuinka käytäntö ja teoria kohtaavat Oulun poliisilaitoksessa tutkinnanjohtajien työhyvinvoinnin osalta sekä päivittää tämänhetkinen tilannekuva työnantajan edustajille.

Kuten totesin kappaleessa 1.2 on työhyvinvointia sekä siihen liittyviä käsitteitä ja teemoja tutkittu erittäin paljon sekä Suomessa että maailmalla. Näiden tutkimusten pohjalta ovat rakentuneet nykyaikaiset työhyvinvointimallit, joita esittelin kappaleessa 3.2.1. Nämä esitellyt työhyvinvointimallit pohjautuvat kaikki vanhoihin, laaja-alaisiin työkykymalleihin.

Suoritetun tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että teoreettisella tasolla työhyvinvoinnin merkitys organisaatiolle ja yksilölle on ymmärretty hyvin. Haastateltavien vastauksissa näkyi kauttaaltaan se, että kaikki ymmärtävät teoreettisen pohjan sille, mistä työhyvinvointi niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin rakentuu. Vastaajat olivat käytännössä vastaustensa perusteella yhtä mieltä siitä, että työhyvinvointi rakentuu työhyvinvointimallien mukaisesti eri osatekijöiden yhteisvaikutuksesta. Täl-

laisiksi keskeisiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin rakentumisessa nousivat vastausten perusteella yksilön oma työkyky ja siitä huolehtiminen, työpaikan nykytila ja tulevaisuuden näkymät sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen.

Mitä tapahtuu työhyvinvoinnille, kun teoria kohtaa käytännön? Luvussa 4 on käyty läpi eri alakapaleissa sekä tutkinnanjohtajien että henkilöstön kehittämispäällikön ja rikostorjuntasektorin johtajan näkemyksiä työhyvinvointia alentavista/vaarantavista tekijöistä, tutkinnanjohtajien työhyvinvoinnin parantamiseksi tehdyistä toimista sekä näkemyksistä, miten näissä toimissa on onnistuttu. Näkemys tasolla haastateltavat olivat melko yksimielisiä työhyvinvointia vaarantavista ja edistävästä toimista, mutta mielipiteissä ilmeni eroja sen osalta, miten näissä työhyvinvointia parantavissa toimissa oli onnistuttu: Haastateltujen vastauksien perusteella työnantajapuolen edustajat, eli henkilöstön kehittämispäällikkö ja rikostorjuntasektorin johtaja, kokivat onnistuneensa paremmin työhyvinvoinnin parantamiseen tähtäävissä toimissa, kuin mitä useimmat tutkinnanjohtajat antoivat heille tunnustusta. Syitä tälle näkemyserolle voi olla monia, kuten vastaajien eri asemat organisaatiossa, erot näkemyksissä suoritettujen toimenpiteiden riittävydestä, vastaajien vastaushetken kuormittuneisuus ynnä muut seikat.

Tästä tutkimuksestani on näkemykseni mukaan hyötyä sekä työnantajalle että siihen osallistuneille tutkinnanjohtajille. Tätä näkemystäni perustelen sillä, että tutkimukseeni perehtyminen avaa molemmille osapuolille toisen osapuolen näkökulmaa siitä, mitkä ovat tunnistettuja tutkinnanjohtajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, mitä toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamisen eteen on tehty ja miten niissä on onnistuttu. Nämä kaikki yhdessä luovat laajemman tilannekuvan kaikille osallisille ja työnantajalle ja toivon mukaan auttavat laajentamaan ja ymmärtämään osapuolten näkökulmaa nykytilasta ja siitä, millaisilla toimenpiteillä työhyvinvointia voitaisiin tulevaisuudessa edelleen parantaa.

5.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteistä ohjetta tai vakiintunutta kriteeristöä toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tätä sekavuutta lisää se, että eri koulukuntien menetelmäoppaissa laadullisen tutkimuksen arviointiin käytetään eri kriteereitä, kun taas osan koulukunnista mielestä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu on mahdotonta. Yksi syy tähän on se, että laadullisissa tutkimuksissa tutkitaan yleensä sellaisia jatkuvasti muuttuvia ilmiöitä, joita ei voi tutkia laboratorio-olosuhteissa. (Kananen 2018, 173)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuustarkastelu jää usein arvion varaan tutkittavien ilmiöiden muuttuvan luonteen vuoksi. Luotettavuuden arviointi pohjautuu hyvin pitkälti tutkijan ja tämän esittämien tulosten varaan, jolloin objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta.

Tämän johdosta arvion keskiöön nousee reliabiliteetti ja validiteetti. Näistä ensimmäinen tarkoittaa tulosten pysyvyyttä ja jälkimmäinen sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Pysyvyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että mikäli tutkimus uusittaisiin, saataisiin samat tutkimustulokset. Oikeiden asioiden tutkiminen liittyy puolestaan tutkimuksen suunnitteluun, eli tutkimusasetelmaan ja osittain myös siihen, että aineiston analyysi tehdään oikein. (Kananen 2018, 174-176)

Tässä tutkimuksessani tutkin työhyvinvointia siihen liittyvien käsitteiden, teemojen ja työhyvinvointimallien kautta. Työni validiteetin varmistamiseksi tutustuin useisiin eri työhyvinvointia ja sen tutkimusta käsitteleviin lähteisiin, kuten kirjallisuuteen, opinnäytetöihin, internetsivustoihin, lakeihin sekä hallinnon sisäisiin ohjeistuksiin ja asiakirjoihin. Lisäksi rajasin työni koskemaan riittävän suurta joukkoa, jotka työskentelivät eri toimipisteissä.

Tutkimukseni reliabiliteetti saa puolestaan tukea siitä, että tutkimukseni tulokset ovat hyvin samankaltaisia, kuin aiemmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa esitetyt tulokset ja teoriat. Tämän pohjalta uskallan todeta, että tulokset pysyisivät hyvin samankaltaisina, vaikka tutkimus suoritettaisiin uudestaan eri tutkijoiden toimesta. Luotettavuutta tukee lisäksi se, että sekä lomake- että teema-haastatteluiden tulokset ovat tallennetut siten, että ne voidaan tarvittaessa analysoida uudelleen toisten tutkijoiden toimesta.

Suorittamani kaltaisessa tutkimuksessa, jossa tutkija on siis itse osa tutkimaansa työyhteisöä, voi olla hankalaa monesti sivuuttaa ennakkokäsityksensä tutkittavana olevasta asiasta. Työhyvinvointi on lisäksi tutkittavana ilmiönä sellainen, että se koskettaa meitä jokaista tavalla tai toisella, eli meillä on siitä omakohtaista kokemusta ja sitä myötä edellä mainittuja ennakkokäsityksiä. Tämän tiedostin kuitenkin jo tutkimukseni suunnitteluvaiheessa, jolloin päätin laajentaa tutkimukseni koskemaan koko poliisilaitoksen tutkinnanjohtajia Oulun tutkintayksikön sijaan. Lisäksi minulle oli selvää, että suoritan tutkinnanjohtajien haastattelut lomakehaastatteluina sähköpostin välityksellä käyttäen mahdollisimman avoimia kysymyksiä. Näin toimimalla vältettiin mielestäni omien näkemysieni siirtymistä haastateltaville ja toisaalta myös heidän sanattoman viestinnän vaikutusta omaan vastausten tulkintaani.

Tässä tutkimuksessa olen käsitellyt lomakehaastatteluissa saamiani vastauksia mahdollisimman muuttamattomina kuitenkin huomioiden vastaajille lupaamani anonymiteetin säilyttäminen. Lomakehaastatteluista saamani vastaukset olen nostanut samalla periaatteella esiin myös temahaastatteluissa. Tutkimukseni on perustunut käytännön työelämään ja näitä haastatteluista saamiani vastauksia olen verrannut työhyvinvoinnin teoriaan ja eri työhyvinvointimalleihin. Tämän jälkeen olen koostanut ne mielestäni asianmukaisesti tutkimustuloksiksi, jonka kautta lukija voi tehdä oman tulkintansa siitä, kuinka teoria ja käytäntö kohtaavat.

5.4 Suositukset tuleviksi tutkimushankkeiksi ja kehittämiskohteiksi

Kuten jo aiemmin tässä työssäni totesin, on työhyvinvointia tutkittu jo runsaan sadan vuoden ajan, joten aiheesta löytyy hyvin paljon kirjallisuutta ja tutkimusraportteja. Suurin osa näistä tutkimuksista on nähdäkseni keskittynyt kuitenkin rivityöntekijän työhyvinvointiin ja siihen, kuinka esimies voi häntä siinä tukea. Kuitenkin myös esimiesten työhyvinvointia on tutkittu eri aloilla, jokseenkin melko vähän vielä poliisiorganisaatiossa.

Suositukseni tuleviksi tutkimushankkeiksi olisi, että tämän kaltainen tutkimus toistettaisiin uudelleen muutaman vuoden välein. Tällöin saataisiin samalla kuva myös siitä, kuinka poliisiorganisaatiossa toteutettavat erilaiset säästötalkoot, tuottavuusohjelmat tai muut vastaavat muutokset vaikuttavat tutkinnanjohtajien työhyvinvointiin.

Mitä tulee tähän tutkimukseen ja Oulun poliisilaitokseen nostaisin kehittämiskohteiksi tutkinnanjohtajien työhyvinvoinnin seurannan jatkuvuuden. Tähän tulisi kehittää jonkinlainen vuosittain anonymisoidun toteutettava kysely. Tiedostan kyllä, että omat haasteensa tällaiselle kyselylle tuo kuitenkin organisaatiomme, jonka tulee hyväksyä kyselyyn käytettävät järjestelmät, mikäli kysely halutaan sellaisen kautta toteuttaa.

Kehittämiskohteeksi nostaisin myös esimiesten ymmärryksen lisäämisen yhteydenpidon tärkeydestä muutenkin kuin substanssiin liittyvissä asioissa. Myös tiedonkulkuun ja töiden tasa-arvoiseen jakautumiseen pitää edelleen panostaa. Mitä tulee keskeiseksi työhyvinvointia alentavaksi/vaarantavaksi tekijäksi nousseen kiireen ja jatkuvan paineen alla työskentelyyn liittyen, totean, että tähän ei taida olla töiden tasa-arvoisemman jakautumisen lisäksi muuta vaihtoehtoa kuin resurssien lisääminen. Ehdotankin siis, että poliisilaitoksen tulisi suorittaa realistinen tarvekartoitus ja pyrkiä tämän pohjalta perustamaan uusi tai uusia tutkinnanjohtajien virkoja sinne, missä niitä kipeimmin kaivataan.

Kehittämisehdotuksiini viitaten tuon tähän loppuun esille, että Oulun poliisilaitoksessa on tällä hetkellä menossa Oulun alueen rikostutkinnan kehittämishanke. Hankkeeseen on asetettu työryhmä, joka koostuu organisaation eri tasoilla ja rikostutkinnan eri osastoilla työskentelevistä henkilöistä. Työryhmän tehtävänä on pohtia poliisilaitoksen pohjoisen tutkintayksikön (eli käytännössä Oulun) nykytilaa sekä kehittämistä ja laatimaan 31.12.2024 mennessä kirjallinen esitys keinoista, joilla työryhmä uskoo kyettävän parantamaan rikostorjunnan nykytilassa esiintyviä haasteita. Jäänkin siis mielenkiinnolla seuraamaan millaisia kehittämistoimenpiteitä tämä työryhmä esittää ja liittyvätkö ne jollakin tavalla myös tutkinnanjohtajien uudelleen järjestelyihin.

6 LÄHTEET

- Anttila, Pirkko 2014: Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Metodix, E-Kirja, luettavissa: [Pirkko Anttila: Tutkimisen taito ja tiedon hankinta – METODIX](#)
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Borg, Tiina 2020: Poliisipäälylystön työmotivaatioon vaikuttavat tekijät, Poliisiammattikorkeakoulu YAMK-opinnäytetyö. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020112624413>
- Carlsson, Maria 2012: Mielekäs työ: Uuden ajan uraopas. Helsinki: Alma Talent Oy, E-Kirja, luettavissa: polamk.idm.oclc.org/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/12jo316994
- Hokkanen S., Mäkelä T. & Taatila V. (2008): Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy
- Kananen, Jorma 2008: Kvali. Jyväskylä, Jyväskylän yliopistopaino.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja: Juvenes Print
- Lappi, Jarkko 2019: Esimiehen työssä jaksaminen, Poliisiammattikorkeakoulun YAMK-opinnäytetyö. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019120223868>
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023: Työhyvinvointi. Helsinki: Alma Talent, 3. uudistettu painos
- Mäki, J., Viitala, T. & Tuomi, J. (2018). Työhyvinvoinnin suomalaista mallintamista. Teoksessa Tuomi, J. (toim.) Työhyvinvoinnin hyviä käytäntöjä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 107, 39-48. Luettavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201903203486>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Oulun poliisilaitos 2023: Oulun poliisilaitoksen HB kehittämissuunnitelma 2023- , POL-2022-131566
- Oulun poliisilaitos 2024: Oulun poliisilaitoksen henkilöstösuunnitelma vuosille 2024-2027: Henkilöstöjohtamisen pääperiaatteet ja linjaukset, POL-2024-32822
- Oulun poliisilaitos 2024: Oulun poliisilaitoksen työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2024-2025, POL-2024-29478
- Oulun poliisilaitoksen internetsivusto 2024: [Oulun poliisilaitos - Poliisi](#), luettu 7.5.2024
- Pitkäranta, Ari 2014: Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: E-Oppi. Luettavissa: [Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - Työkirja ammattikorkeakouluun | Ellibs Library](#)
- Poliisihallitus 2024: Poliisin henkilöstösuunnitelma vuosille 2024-2027
- Poliisihallitus 2024: Poliisin strategia 2024-2028
- Poliisihallitus 2022: Poliisin työsuojelun toimintaohjelma 2022-2025
- Poliisihallitus 2023: Työkyvyn johtaminen ja tukeminen poliisissa POL-2023-78917
- Poliisihallitus 2019: Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallinta poliisihallinnossa POL-2019-8751

Poliisin intranet 2024

Rauramo, Päivi 2008: Työhyvinvoinnin portaat - viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Prima Oy

Ristikangas V., Aaltonen T. & Pitkänen E. 2008: Asiantuntijasta esimies. Helsinki: WSOYpro

Sairausvakuutuslaki 1224/2004: [Sairausvakuutuslaki 1224/2004 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#), luettu 11.8.2024

Sosiaali- ja terveysministeriö 2024: Työhyvinvointi [Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö \(stm.fi\)](#), luettu 12.5.2024

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työeläkevakuuttajat TELA ry 2024: Työkyky ja sen merkitys [Työkyky ja sen merkitys - Työeläkevakuuttajat TELA ry](#), luettu 30.7.2024

Työntekijän eläkelaki 395/2006: [Työntekijän eläkelaki 395/2006 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#), luettu 11.8.2024

Työterveyshuoltolaki 1383/2001: [Työterveyshuoltolaki 1383/2001 - Sädökset alkuperäisinä - FINLEX®](#), luettu 11.8.2024

Työterveyslaitos 2024: Työhyvinvointi ja työkyky [Työhyvinvointi ja työkyky | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#), luettu 25.9.2024

Työterveyslaitos 2024: Miten Suomi voi? - hanke [Miten Suomi voi? | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#), luettu 25.9.2024

Työterveyslaitos 2024: Mitä kuuluu pelastusalan työhyvinvoinnille - hanke [Mitä kuuluu pelastusalan työhyvinvoinnille | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#), luettu 25.9.2024

Työturvallisuuslaki 738/2002: [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)

Työsuojelurahasto 2024: Mitä rahoitamme? [Mitä Työsuojelurahasto rahoittaa | Työsuojelurahasto \(tsr.fi\)](#), luettu 25.9.2024

Työsuojelurahasto 2024: MEANWELL - merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioille - hanke

[MEANWELL – Merkityksellisestä työstä hyvinvointia organisaatioille | Työsuojelurahasto \(tsr.fi\)](#), luettu 25.9.2024

Yle 21.05.2021: Hurja työmäärä yhdellä poliisilla: Turun hovioikeus hylkäsi rikoskomisarion syytteen tuottamuksellisesta virkavelvollisuuden rikkomisesta: [Hurja työmäärä yhdellä poliisilla: Turun hovioikeus hylkäsi rikoskomisarion syytteen tuottamuksellisesta virkavelvollisuuden rikkomisesta | Yle](#), luettu 24.4.2024

Yle 20.09.2023: Rikostutkijan työ ei kiinnosta juuri ketään - 500 euroa voisi ratkaista ongelman: [Rikostutkijan työ ei kiinnosta juuri ketään – 500 euroa voisi ratkaista ongelman | Kotimaa | Yle](#), luettu 24.4.2024

LIITE 1: SAATEKIRJE JA HAASTATTELULOMAKE

TUTKINNANJOHTAJILLE

Arvoisa vastaanottaja

Oheinen kyselylomake liittyy Poliisiammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon opinnäytetyöhön "Esimiehen työhyvinvointi Oulun poliisilaitoksessa - tarkastelussa tutkinnanjohtajat". Tutkimuksessa pyrim selviämään tutkinnanjohtajien näkemyksiä työhyvinvoinnin tilasta sekä siitä, millä tavoin he itse tai työnantaja voivat työhyvinvointiin vaikuttaa.

Kyselylomake on täysin anonyymi eikä siinä kerätä nimi- tai henkilötietoja. Tutkimuksen tulokset esitetään ja analysoidaan niin, että yksittäistä vastaajaa ei voi tunnistaa tutkimuksesta. Vastaajien henkilöllisyys ja vastaukset tulevat ainoastaan tutkimuksen tekijän tietoon, mutta niitä käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Aineisto säilytetään tietoturvalisesti. Aineisto tuhoetaan heti kun se on analysoitu ja tulokset raportoitu.

Kysely sisältää kolme taustakysymystä sekä seitsemän avointa kysymystä. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Vastaukset pyydän toimittamaan viimeistään 5.5.2024 sähköpostitse kalle.tikkanen@poliisi.fi.

Kiitän jo etukäteen vastaamisesta!

Taustakysymykset:

1. Kuinka kauan olet toiminut poliisina?
2. Kuinka kauan olet toiminut päällystötasoisena tutkinnanjohtajana?
3. Mikä on koulutustaustasi tutkinnanjohtajana toimimiseen?

Työhyvinvointiin liittyvät kysymykset:

"Työhyvinvointi on työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän oman kehon ja mielen kunnon yhteensopivuutta. Työhyvinvointi on työntekijän myönteinen kokemus siitä, että sekä työhön liittyvät voimavarat että hänen omat fyysiset ja psyykkiset voimavaransa riittävät tai ylittävät työn asettamat vaatimukset." - Työterveyslaitos

"Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.

Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee." -Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö

1. Millaiseksi koet työhyvinvointiasi tällä hetkellä?
2. Millaisia muutoksia työhyvinvoinnissasi on tapahtunut viimeisen parin vuoden aikana?
3. Mitkä ovat mielestäni merkittävimmät työhyvinvointia alentavat/vaarantavat tekijät?
4. Millä keinoin koet itse voivasi vaikuttaa työhyvinvointiisi?
5. Millä keinoilla työnantaja voi mielestäsi edistää työhyvinvointia?
6. Millaisia työhyvinvoinnin parantamiseen tähtääviä toimia työnantajasi on toteuttanut?
7. Miten näissä toimissa on mielestäsi onnistuttu?