

Hyvä näin – sinä lähdit, minä jäin? Itä-Suomen poliisilaitoksesta irtisanoutuneiden lähdön syitä

Satu Seppä

2024

ESIPUHE

Idea opinnäytetyön aiheeksi oli mielessäni jo hyvän aikaa ennen YAMK-opintojen aloittamista. Työurani aikana yksi jos toinen tuttu kollega on irtisanoutunut omasta työyhteisöstä, joko aivan lähipiiristä tai lähipoliisiasemalta. Osa on siirtynyt toiselle poliisilaitokselle, osa on jättänyt poliisiorganisaation kokonaan. Vapaamuotoisissa keskusteluissa lähtemisen syyt ovat vaihdelleet ja esiin on tullut hyvinkin henkilökohtaisia syitä lähtemiselle. Nämä vapaamuotoiset purkautumiset eivät vielä täytä tieteellistä kriteeristöä, eikä niistä sellaisenaan voi tehdä kehittäviä analyysejä joten YAMK-opintojen opinnäytetyö toi tämän asian tarkempaan tutkimiseen loistavan mahdollisuuden.

Päädyin käyttämään sekä määrällistä että laadullista työtettä, koska halusin selvittää lähtemisen syitä sekä suuremmalla otannalla, että syventää asiaa henkilökohtaisilla haastatteluilla. Olen hyvin kiitollinen sekä jokaiselle kyselyyn vastanneelle, että haastateltaviksi suostuneille, kaikilta tullut informaatio antoi hyvää pohjaa analysoida aihetta. Kuten itse opinnäytetyön tekstissäkin todetaan, vastaajilla on ollut paljon sanottavaa ja ilmeinen tarve kertoa ajatuksiaan. Anonymisoituna kysely ja haastattelu antoivat tähän myös hyvän mahdollisuuden. Koen runsaiden vapaiden vastausten määrän luottamuksen osoituksena ja eräänlaisena toiveena, että vastaajien näkemykset myös tuotaisiin esille. Pyrin vastaamaan tähän toiveeseen mahdollisimman hyvin.

Lopuksi haluan esittää lämpimät kiitokset kaikille opinnäytetyön Webropol-kyselyyn vastanneille, kaikille haastateltaville, Itä-Suomen poliisilaitoksen vk Pekka Korhoselle Webropol-kyselyn avustamisesta, ”Renki1”:lle tietoteknisestä avusta, sekä opinnäytetyön ohjaajalle Tiina Koivuniemelle läsnäolevasta ja kannustavasta ohjaamisesta.

TIIVISTELMÄ

Tekijä ja nimi: Satu Seppä, Hyvä näin – sinä lähdit, minä jäin? Itä-Suomen poliisilaitoksesta irtisanoutuneiden lähdön syitä

Opinnäytetyön muoto: tutkimuksellinen

Julkisuusaste: Julkinen

Ohjaaja: Yliopettaja Tiina Koivuniemi

Tutkinto: Poliisi (ylempi AMK)

Tutkimuksessa selvitetään Itä-suomen poliisilaitoksesta vuosina 2021 – 2023 irtisanoutuneiden henkilöiden syitä irtisanoutumiselle. Tutkimuksessa vertaillaan kyseisten vuosien irtisanoutumisprosentteja myös joidenkin muiden poliisilaitosten kesken, tarkoituksena saada kuvaa siitä, onko Itä-Suomen lähtövaihtuvuusprosentti jollakin tavalla poikkeuksellinen muihin laitoksiin nähden. Tutkimuksessa tarkemmin selville saatuja lähtemisen syitä vertaillaan yleisillä työmarkkinoilla tutkittuihin irtisanoutumisten syihin. Tutkimus käsittelee myös lähtöhaastattelun käyttöä, sen kautta saatavaa palautetta ja kehittämissuhteita. Vastaavanlaista tutkimusta ei ole Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstön keskuudessa tehty ja tutkimuksen tavoitteena on auttaa henkilöstöhallintoa kehittämään toimintoja mm. rekrytoinnissa, lähtövaihtuvuuden minimoimisessa ja lähtöhaastattelujen käyttöönotossa.

Tutkimus toteutettiin sekä kvantitatiivisen, että kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta käyttäen Webropol-kyselyä isommalle otannalle jota tarkemman informaation saamiseksi täydennettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla. Kyselyn tulokset analysoitiin omana kokonaisuutenaan ja haastattelut omana kokonaisuutena.

Tilastollista vertailua tehtäessä Itä-Suomen lähtövaihtuvuusprosentti ei muihin laitoksiin vertailtuna näytä hälyttävän korkealta. Tutkimusten tulosten perusteella Itä-Suomen poliisilaitoksesta irtisanoutuneiden suurimpina syinä näyttävät samat syyt kuin syyt yleisillä työmarkkinoilla irtisanouduttaessa. Tutkimuksen kautta on saatu myös paljon henkilöstön palautetta vetovoima- ja pitovoimatekijöiden sekä työnantajakuvan parantamiseksi. Kyselyssä ja haastatteluissa on tullut esille myös paljon hyviä asioita, joista tärkeimmäksi voimavaraksi nousi selkeästi työyhteisön hyvä henki ja työkaaverit.

Sivumäärä: 77

Tarkastuskuukausi ja vuosi: lokakuu, 2024

Avainsanat: Pitovoimatekijä, vetovoimatekijä, vaihtoalttius, työnantajakuva, lähtöhaastattelu

ABSTRACT

Author and title: Satu Seppä, Hyvä näin – sinä lähdit, minä jäin? Itä-Suomen poliisilaitoksesta irtisanoutuneiden lähdön syitä

Type of thesis: Research-based thesis

Publicity: Public

Supervisor: Principal lecturer, Tiina Koivuniemi

Degree: Master of police services

The study investigates the reasons for the resignations of employees from the Eastern Finland Police Department between 2021 and 2023. The study also compares the resignation rates during these years with those of some other police departments, aiming to determine whether the turnover rate in Eastern Finland is in any way exceptional compared to other departments. The reasons for leaving, identified in more detail in the study, are compared with the reasons for resignations researched in the general labor market. The study also addresses the use of exit interviews, the feedback obtained through them, and suggestions for improvement. A similar study has not been conducted among the staff of the Eastern Finland Police Department, and the aim of the research is to assist human resources in developing operations, including recruitment, minimizing turnover, and implementing exit interviews.

The study was conducted using both quantitative and qualitative research methods, employing a Webropol survey for a larger sample, which was supplemented with personal interviews to obtain more detailed information. The results of the survey were analyzed as a separate entity, and the interviews were analyzed as another separate entity.

When making a statistical comparison, the turnover rate in Eastern Finland does not appear alarmingly high compared to other departments. Based on the results of the research, the main reasons for resignations from the Eastern Finland Police Department are similar to those in the general labor market. The study also provided substantial feedback from the staff on factors that enhance attractiveness, retention, and the employer's image. Many positive aspects emerged in the survey and interviews, with the most significant strength being the good spirit of the work community and colleagues.

Pages: 77

Month and year of review: October, 2024

Keywords: employee retention, employee attraction, exchangeability, employer image, exit interview

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimusaiheen esittely, tutkimuskysymykset ja tietoperusta	7
1.2 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät	8
1.3 Tutkimuslupa	10
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	11
2.1 Työelämän muutokset	11
2.2 Työn mielekkyys	13
2.2.1 Työn mielekkyyteen vaikuttavia tekijöitä	14
2.2.2 Vaihtoalttiustekijät	16
2.3 Työnantajakuivan parantaminen	17
2.4 Työn pitovoimatekijät	18
2.4.1 Johtaminen ja esimiestyö	21
2.4.2 Työhyvinvointi, työympäristö ja työturvallisuus	25
2.4.3 Perheen ja työn yhteensovittaminen	27
2.4.4 Palkka ja palkitseminen	28
2.4.5 Osallistuminen ja kasvumahdollisuudet	31
2.5 Lähtöhaastattelu	31
2.6 Vertailu lähtemisen syihin yleisillä työmarkkinoilla	34
2.7 Lähtemisen vaikutukset ja kustannukset	36
2.8 Tutkimuksen pohjalta keskeisimmät käsitteet	37
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	40
3.1 Irtisanoutuneiden määrän vertailu poliisilaitosten välillä	41
3.2 Webropol-kyselyn tulokset	43
3.2.1 Irtisanoutumisen syitä	44
3.2.2 Pohdinta-aika irtisanoutumiselle	47
3.2.3 Lähtöhaastattelun käyttö	48
3.2.4 Mahdollinen jääminen tai palaaminen Itä-Suomen poliisilaitokseen	50
3.2.5 Parannusehdotuksia Itä-Suomen poliisilaitoksen pitovoima- ja vetovoimatekijöihin	52
3.2.6 Kyselyssä esilletulleita positiivisia näkökulmia	55

3.3 Yhteenveto Webropol-kyselyn tuloksista ja tulosten vastaavuus teoriaan nähden.....	56
4 Haastattelujen analyysi.....	58
4.1 Irtisanoutumisen syitä	59
4.2 Epäkohtien havaitseminen ja korjausehdotukset	61
4.3 Keskusteleminen irtisanoutumisen syistä ja päätöksen helppous	62
4.4 Haastatteluissa havaittuja positiivisia näkökulmia.....	64
4.5 Pitovoiman ja vetovoimaisuuden parantaminen.....	65
4.6 Yhteneväisyydet Fiilismittarin ja tehtyjen lähtöhaastattelujen analyysin välillä	69
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	70
5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	70
5.2 Teoreettiset vaikutukset	71
5.3 Käytännön vaikutukset	72
5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	73
5.5 Suositukset ja ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi.....	74
KUVIOT	78
TAULUKOT.....	78
LÄHTEET.....	79
LIITE 1	83
LIITE 2	85
LIITE 3	86
LIITE 4	88

1 JOHDANTO

Työskentelen Itä-Suomen poliisilaitoksella rikostorjuntasektorin työtehtävissä. Rikostorjunnassa havaittu työkuormitus on puhuttanut jo useita vuosia, mutta kuormitusta on myös VHT-sektorin puolella, sekä lupapalveluissa. Olen havainnut, että viimeisten vuosien aikana moni kollega on ”äänes-tänyt jaloillaan” ja irtisanoutunut poliisilaitoksen palveluksesta, osa on selkeäsanaisesti ilmoittanut syyksi liiallisen työkuorman tai jonkin muun työstä johtuvan seikan. Toki joukossa on niitäkin, joilla perhesyyt, opiskelu tai täysi ammatinvaihdos ovat olleet lähtemisen syitä. Opinnäytetyön aiheeseen liittyvä kiinnostus kohdistuu irtisanoutumisten juurisyihin ja siihen, onko Itä-Suomen poliisilaitoksessa irtisanoutuneiden määrä jotenkin poikkeuksellinen suhteessa muihin poliisilaitoksiin, sekä siihen, kuinka paljon on työstä tai työoloista johtuvia irtisanoutumisia.

Tämän alustavan ideoinin jälkeen ajatusta on pureskeltu ääneen kollegoiden kanssa, ja heiltä on tullut innostunutta palautetta juuri siitä, että tämän tyyppistä selvitystä olisi hyvä tehdä. Opinnäytetyön tuotoksena tuleva analyysi hyödyttää ennen kaikkea Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilöstöhallintoa suunniteltaessa rekrytointeja sekä pohdittaessa niitä keinoja, joilla työntekijät saadaan pidettyä poliisilaitoksen palveluksessa. Jokainen rekrytointiprosessi on melkoinen ponnistus ja erityisesti virherekrytointien kustannukset ovat täysin turhia.

Opinnäytetyön tulokset toivottavasti auttavat myös tekijää mahdollisessa tulevassa esimiestyössä, jotta osaisi nähdä henkilöstöllä ehkä jo kytevä ajatuksen poislähdöstä ja ennen kaikkea vaikuttamaan siihen, että työntekijät saataisiin pidettyä hallinnossa.

Tällä hetkellä poliisihallinnossa suunnitellaan jälleen kerran uutta rakenneuudistusta, jonka vaikutuksia voi vain arvailla. Vaikuttaako se henkilöstön pysyvyyteen positiivisesti vai tapahtuuko jotain muuta? Jollekin uusi muutos voi olla se viimeinen asia, joka ratkaisee lähtemisen. Vaikka opinnäytetyön tekijällä on mielikuva siitä, että irtisanoutumisia on paljon, tutkimuksen tulos voi näyttääkin sen, että irtisanoutumiset ovat muihin laitoksiin verrattuina samalla tasolla tai jopa pienemmässä mittakaavassa. Tällöin henkilöstöhallinnollisesti voidaan pontevammin keskittyä lähtemisen juurisyihin, eikä tarvitse murehtia lähtijöiden ”suurta määrää”. Toki jokainen irtisanoutuminen varsinkin pienemmillä poliisiasemilla vaikuttaa merkittävästi.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan myös sitä, millä aktiivisuudella irtisanoutuneille järjestetään lähtöhaastatteluja. Lähtöhaastattelujen anti on työnantajalle hyvin arvokasta tietoa ja myös sitä pitäisi osata käyttää hyödyksi.

1.1 Tutkimusaiheen esittely, tutkimuskysymykset ja tietoperusta

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä on selvittää niitä syitä, miksi jotkut työntekijät irtisanoutuvat Itä-Suomen poliisilaitoksen palveluksesta ja ovatko syyt jollakin lailla työstä tai työoloista johtuvia. Irtisanoutuneiden määrää vertaillaan muutamien muiden laitosten vastaaviin lukuihin. Pyritään selvittämään myös sitä, kuinka paljon lähtijöille pidetään lähtöhaastatteluja ja osataanko niistä saata-
vaa tietoa käyttää hyväksi henkilöstön pitovoimatekijöinä.

Ulkopuolelle tutkimuksessa jäävät ns. luonnolliset poistumat eli työntekijän kuolema ja eläköityminen. Samoin pitkät virkavapaat jäävät kyselyn ulkopuolelle, tällöinhän olettamana on, että työntekijä vielä virkavapaan jälkeen palaa poliisilaitokseen. Eläköitymisen suhteen pieni mielenkiintoinen sivupolku tosin olisi tutkia sitä, mikä asia olisi eläkkeelle lähtijän saanut vielä jäämään työelämään? Heillä olisi valtava määrä kokemusta ja hiljaista tietoa, joka eläköitymisen myötä poistuu.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat:

- Minkälaisen syiden vuoksi henkilö irtisanoutuu poliisilaitoksen palveluksesta?
- Mikä osa lähtemisen syistä ovat työhön liittyviä? Millainen on työperäisten syiden suhde muihin syihin?
- Onko irtisanoutumisten määrä poikkeuksellinen muihin laitoksiin vertailtuna?
- Millä aktiivisuudella lähtijöille järjestetään lähtöhaastattelu?

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu niihin erilaisiin tekijöihin, miten työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja sitouttaa häntä toimimaan omassa työssään. Tässä tapauksessa Itä-Suomen poliisilaitoksen palveluksessa. Sitoutumisen syitä voivat olla mahdollisuudet työn ja perhe-elämän yhdistämiseen, etätönn käyttäminen, työn motivaatiotekijät, palkkaus sekä etenemis- ja kouluttautumismahdollisuudet. Lähtemisen syitä taas voivat olla negatiiviset tuntemukset samoissa asioissa, puolison työllistyminen ja turvaverkoston sijoittuminen toisaalle, joka on erityisesti lapsiperheissä tärkeä seikka tai opinnot toiseen ammattiin. Työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet työn organisointiin, työaikoihin sekä työn autonomia ovat tärkeitä tekijöitä työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa (Kivimäki ym. 2003, 118).

Poliisityötä tarkasteltaessa työnantajan asettamat raamit ovat osaltaan niin tiukat, että niissä on työntekijälle varsin vähän vaikutusmahdollisuuksia mm. kenttätönn liukuvan työajan käyttö ei ole mahdollista. Toisaalta taas tutkintatehtävissä etätönnä on mahdollistettu hyvinkin laajalti koko valtakunnassa. Etenemismahdollisuudet pienemmällä poliisiasemilla ovat varsin vähäiset ja palkkaus – se puhuttaa aina. Työmotivaation kohdalla on aina aaltoliikettä, mutta henkilökohtainen tuntemus on, että tällä hetkellä henkilöstöllä on suuria motivaatio-ongelmia. Tämä johtuu pitkälti hallitsemattomasta työkuormasta.

Irtisanoutuneiden määrän vertailu muihin laitoksiin antaa kuvaa siitä, onko Itä-Suomen poliisilaitoksen poistuvien määrä jotenkin poikkeuksellinen muihin laitoksiin nähden, Webropol-kyselyn tuloksen toivon antavan suuntaa siihen, ovatko lähtemisen syyt enemmän työperäisiä vai muita syitä. Henkilökohtaiset haastattelut syventävät Webropol-kyselyn tuloksia ja niissä haastateltavilta on saatavissa tarkempaa informaatiota johtopäätöksiä ja mahdollisia kehitysehdotuksia varten. Näkemys on, että Webropol-kysely ja haastattelut tukevat toisiaan.

1.2 Tutkimuksen toteutus ja menetelmät

Opinnäytetyössä käytetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyön tutkimus aloitetaan tekemällä kvantitatiivisella menetelmällä Webropol-kyselyn vuosien 2020–2023 aikana irtisanoutuneille (LIITE1, Webropol- kyselyn kysymykset). Tämän kyselyn tulokset analysoidaan erikseen. Kysymyksiä on mm. siitä, miksi henkilö on irtisanoutunut, mihin tehtävään on siirtynyt, millä aikavälillä päätös lähtemisestä on syntynyt, onko järjestetty lähtöhaastattelua sekä vapaan sanan osioita. Kysely antaa suuntaa siihen, ovatko lähtemisen syyt enemmän työstä johtuvia vai muita syitä. Samoin käytyjen lähtöhaastattelujen määrä antaa osviittaa jatkolle.

Tutkimuksen myötä on jouduttu pohtimaan eettisiä näkökohtia tutkimuskohteen ja -menetelmän valintaan, tutkittavien kohteluun, aineiston hankintaan, tietosuojaan sekä tulosten vaikutuksiin liittyen. Tutkija itse vastaa tekemistään ratkaisuista ja niiden eettisyydessä, noudattaen kuitenkin tiedeyhteisön ennalta sovittuja sääntöjä. Raportin laatimiseen liittyy avoimuus ja tietolähteiden mainitseminen. (Kuula, 2011, 11-13, 26.) Tiedon ja lähteiden luotettavuus on myös arvioitava. (Metsämuuronen, 2008, 57-58.)

Kyselyn jälkeen on tarkoitus syventää saatua informaatiota kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä suorittamalla henkilökohtaisia haastatteluja. Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi sekä erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Kun halutaan tietää jotain tutkittavan henkilökohtaisista ajatuksista tai käyttäytymisaikomuksista on haastattelu sopivaksi katsottu menetelmä. Haastattelun etuna on joustavuus, mahdollisuus esittää jatkokysymyksiä, selventää sanamuotoja ja haastattelun kautta on mahdollisuus saada paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 73-75.) Haastateltavien määrää pohdittaessa on tarkasteltava myös sitä, tuoko runsas haastateltavien määrä itsessään merkittävää lisäarvoa tutkimukselle, vai alkaako tuotos toistaa itseään. Kun opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on harjoitustyönä osoittaa tekijänsä oppineisuutta, ei aineiston koko ole sen merkittävin kriteeri. (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 87-89.)

Jo aiemmin tehtyyn AMK-opinnäytetyöhön liittyen on suoritettu henkilökohtaisia haastatteluja ja kokemus on, että niistä saa todella hyvää tietoa ja haastattelun edetessä on myös mahdollisuus tehdä aiheeseen liittyviä lisäkysymyksiä. Nämä haastattelut analysoidaan erikseen. Vaikkakin jo ennen tutkimuksen aloittamista on ilmoittautunut halukkaita haastateltavia, Webropol-kyselyn yhteydessä mainitaan, että vastaaja voi erikseen ilmoittaa yhteystietonsa, mikäli haluaa haastateltavaksi.

Haastatteluissa saatavaa syventävää informaatiota ei ole saatavissa muualta, eikä kyseistä aineistoa ole aiemmin kerätty Itä-Suomen poliisilaitoksen palveluksessa olleilta. Kvantitatiivisen osuuden vastaajat jäävät anonymiksi, eikä heidän yhteystietojaan säilytetä yhteydenoton jälkeen. Vastaukset pystytään käsittelemään kokonaisuutena, eikä vastauksista pysty yksilöimään ketään erikseen.

Haastattelujen suorittamisessa ja aineiston säilyttämisessä noudatetaan yleistä tutkimuseettistä käytäntöä ja kvalitatiivisen tutkimuksen tieteellisiä periaatteita (Kuula, 2011, Tutkimusetiikka, Metsämuuronen, 2008, Laadullisen tutkimuksen perusteet). Haastateltavien anonymiteetti säilytetään, eikä haastatteluissa mitään ilmeisimmin tule esille salassa pidettävää informaatiota. Tämän opinnäytetyön liitteenä on haastateltaville tehty kysymykset (LIITE 2). Haastattelu toteutetaan strukturoituna, eli kaikille esitetään samat kysymykset. Henkilökohtaisessa haastattelussa on kuitenkin aina annettava tilaisuus jatkokysymyksille, jolloin esille tulee varmasti lisätietoakin. Haastattelujen liitointi säilytetään haastattelijan omissa arkistoissa ja opinnäytetyön valmistumisen jälkeen hävitetään. Jokainen haastateltu saa tilaisuuden tutustua opinnäytetyön kirjalliseen osioon, johon mahdollisesti on liitetty suoria lainauksia joistakin haastatteluista.

Tutkimukseen osallistumisen tulee perustua täysin vapaaehtoisuuteen ja tutkittavilla on paitsi oikeus osallistua, mutta myös keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa, kuten myös kieltää antamansa aineiston käytön tutkimuksessa. Halutessaan tutkittavalla on oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, tutkimuksen toteutustavasta ja henkilötietojen käsittelystä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019, 7-8.)

Taustamateriaalin keräämisessä kertynyt aineisto, sekä kirjallinen informaatio, Webropol-kyselyn että haastattelujen analyysit raportoidaan opinnäytetyön kirjallisessa osuudessa

1.3 Tutkimuslupa

Koska opinnäytetyön suunnitelmissa oli toteuttaa sekä kysely- että haastattelumenetelmää, oli tähän haettava tutkimuslupaa. Tutkimuslupaa haettiin Poliisiammattikorkeakoululta. Tutkimuslupahakemuksessa on haettu myös lupaa käyttää henkilöstöbarometrin tuloksia ja analysoida niitä teoriaosuudessa. Tutkimuslupahakemuksessa ei oltu tarkennettu sitä, miltä osin henkilöstöbarometriä aiotaan analysoida. Tämä oli opinnäytetyön tekijälle opiksi, että tutkimuslupahakemuksessa tulee olla varsin spesifi tämänkaltaisissa kysymyksissä. Muulta osin tutkimuslupa hyväksyttiin ja tutkimusluvasta liitteeksi tuli liittää tietosuojaseloste. Tutkimusluvasta numero POL-2023-88708.

Webropol-kyselytutkimus on tarkoitus suunnata vuosina 2020–2023 irtisanoutuneille ja sitä varten oli tarkoitus hankkia nimilistaa irtisanoutuneista. Tämä tieto on vain Itä-Suomen poliisilaitoksen hallussa, joten omaan poliisilaitokseen tuli tehdä oma tutkimuslupahakemus. Tämä hakemus sai kielteisen päätöksen. Päätöstä perusteltiin siten, että vaikka opinnäytetyön aihe on hyödyllinen ja tuloksien osalta myöhemmin hyödynnettävissä, poliisilaitos ei voi luovuttaa irtisanoutuneiden nimilistää. Tähän vaikuttaa se, että tietojen luovuttamiseen ei ole tiedusteltu asianomaisilta henkilöiltä erillistä lupaa eikä jälkikäteeseen tiedusteluun ole mahdollisuutta, koska poliisilaitoksella ei ole ajantasaista yhteystietoja. Myöskään Itä-Suomen poliisilaitos ei myöntänyt lupaa henkilöstöbarometrin tulosten analysointiin vaan ohjaa siltä osin hakemuksen tekemisen Poliisihallitukselle.

Poliisilaitoksen perustelu on täysin ymmärrettävissä eikä se aiheuttanut suurtakaan ongelmaa asian suhteen. Koska poliisiyhteisö on omalla tavallaan tiivis, aina on tiedossa joko itsellä tai jollakin kollegalla informaatiota ja yhteystietoja irtisanoutuneista. Kukaan ei lähde vaivihkaa ja tietämättä. Seuraavaksi oli ryhdyttävä etsimään irtisanoutuneiden nimiä ja yhteystietoja omien kontaktien kautta. Tämä osio oli kieltämättä hyvin työläs, erityisesti yksityiselle sektorille siirtyneiden osalta. Vaikka konkreettista selvittämistä oli paljon, motivaatiota lisäsivät positiiviset yhteydenotot, että irtisanoutuneet ilmaisivat halunsa osallistua kyselytutkimukseen vastaamiseen sekä haastatteluihin. Esille tuli vahva mielikuvan siitä, että monella oli sanottavaa aiheeseen liittyen.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Työn teoreettinen viitekehys liittyy työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja työn pitovoimatekijöihin. Työhyvinvointia ja työssä jaksamista tutkittu ja esitelty monissakin erilaisissa opinnäytetöissä, mutta juuri tämän tutkimusongelmani kannalta aiempaa paikallistason työtä ei ole. Käsitteistöä avataan termejä vetovoimatekijä, pitovoimatekijä, työnantajakuva ja lähtöhaastattelu.

Irtisanoutuminen vakituisesta työstä edellyttää usein tarkkaakin pohdintaa. Alanvaihto voi tuntua pelottavalta, yhtenä suurena tekijänä yksilön ja perheen toimeentulo. Vaikka muutos onkin mahdollisuus, se vaikuttaa myös perhe-elämään, sen käytäntöihin ja kulutustottumuksiinkin. (Henttonen & Lapointie, 2015,72.) Vaihtohalukkuuteen vaikuttaa myös oma pohdinta siitä, kuinka helppoa senhetkisen organisaation jättäminen olisi. Mikäli työntekijällä on tarjolla runsaasti vaihtoehtoisia työpaikkoja, on organisaation jättäminen helpompaa. Mikäli vapaita työpaikkoja on tarjolla vähän, tilanne on työntekijän näkökulmasta huono. (Lahtinen & Suominen, 1989, 57.)

Kun työntekijällä tulee ajatus muutoksesta, ennen irtisanoutumista asiaa voi tunnustella ottamalla vuorottelu-, opinto- tai perhevapaata. Pelkästään tyhjän päälle hyppääminen ei ole monellekaan taloudellisesti mahdollista. Pieni etäännyminen omista työympyröistä saattaa saada aikaan oman työn tarkastelua uudella tavalla. (Henttonen & Lapointie, 2015, 153–154.)

2.1 Työelämän muutokset

Työelämä muuttuu jatkuvasti. Työtä koskevissa käsityksissä on ajan kuluessa väistämätöntä muutosta, painotuksissa on sukupolvien välistä vaihtelua ja pidemmän aikavälin tarkasteluissa muutokset näkyvät hyvin selvästi. Etätyö on yleistynyt vauhdilla sekä työn ja vapaa-ajan välinen suhde on kokenut muutoksen. (Virtanen & Sinokki, 2014, 11.) Digitaalisten välineiden käyttö vuorovaikutuksessa on yleistynyt nopeasti, tähän yhtenä syynä koronapandemia ja etätöiden lisääntynyt kasvu. Työhön liittyvää oheistyötä on tullut paljon, tämä oheistyö on esimerkiksi erilaisia raportointeja ja tilastointeja, jotka eivät ole varsinaista päätyötä, mutta liittyy siihen kiinteästi. Monen työn fyysinen kuormitus on helpottunut laitteiden ja tietotekniikan myötä, mutta vastaavasti henkinen kuormitus on lisääntynyt. (Manka & Manka, 2023, 13–14.) Informaatioylikuorman on todettu lisäävän stressiä ja sen myötä heikentävän hyvinvointia. Huomiokyky sekä muisti ovat koetuksella informaatiotulvan vuoksi ja tällöin hallinnan tunne vähenee. (Manka & Manka, 2023, 155.)

Koronapandemian aikana teknologiavälitteinen työ yleistyi mahdollistaen etätöiden tekemisen. Monipaikkainen työ toki tuo etuina työntekijälle joustavia ja autonomisia ratkaisuja mutta käänköpuolena on se, pystyykö etätöläinen hallitsemaan jatkuvasti tulevia digitaalisia syötteitä, jotka omalta osaltaan määrittävät työn hallintaa ja työajan käyttöä. Ulkopuolelta tulevat projektit ja työkuorma vaikuttavat etätöipäivän kulkuun, ellei niitä osaa priorisoida itselleen sopivaan muotoon. (Koivunen, ym., 2023, 70.)

Moni organisaatio joutuu varautumaan jatkossa yllättäviin ja arvaamattomiin muutoksiin, sekä tarkastelemaan näitä muutoksia uusilla ajattelu- ja toimintatavoilla. Vanhoilla menetelmillä selviäminen voi osoittautua mahdottomaksi. Yhteiskunnan ja työnantajien asenneilmapiirin on myös muuttava koska työpaikat ovat jo ikärakenteeltaan ja etnisyydeltäänkin entistä monimuotoisempia. (Manka & Manka, 2023, 22, 27.) Ikääntymiseltä emme välty kukaan ja sillä on vaikutusta työurien jatkamiseen. Tällä vuosikymmenellä olevat iäkkäät henkilöt ovat huomattavasti toimintakykyisempiä kuin samanikäiset vaikkapa 1950-luvulla. Fyysinen toimintakyky on parantunut elintapojen ja turvallisemman elinympäristön myötä. Strateginen ajattelu kasvaa, työkokemus ja asiantuntemus kertyvät vain iän mukana. Jos ikääntyvä työntekijä päättää jatkaa työuraansa, siihen voi vaikuttaa taloudellisten seikkojen lisäksi kokemus siitä, että hän pystyy suoriutumaan työstä, mutta ensisijaisesti henkilökohtainen halu työskennellä. (Manka & Manka, 2023, 83.) Organisaatiokulttuuri näyttää työntekijöilleen siltä osin esimerkkiä, kuinka se kokee ikääntyneen työntekijän – voimavarana vai haasteena. Tässä merkittävänä tekijänä on johtajien ja esimiesten suhtautuminen. (Manka & Manka, 2023, 85.)

Myös työkuulttuuri kokee jatkuvaa muutosta. Paitsi digitaalisuuden kehitys erottaa eri työntekijäsuolpolvia, myös asenne työhön, sen sisältöön sekä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen koetaan eri tavalla. Omaa alaansa valitessaan nuoret kokevat tärkeimmiksi tekijöiksi kohtuulliset työajat, turvallisen ja viihtyisän työympäristön sekä hyvät työkuaverit ja johtajat. (Manka & Manka, 2023, 14.) Vanhemmalle sukupolvelle tärkeintä on ollut turvattu työpaikka ja perustoimeentuloon riittävä palkka. Nyt työtä ei samalla tavalla nähdä enää urana, eikä saman työnantajan palveluksessa toimiminen ole tavoitetta. Ura-ajattelu on pirstoutunut useiksi erillisiksi työuriksi ja työnantajalta toiselle vaihtaminen nähdään mahdollisuutena. Joiltakin osin työn katsotaan liittyvän ihmisen identiteettiin, itse-tuntoon ja jopa statukseen. (Virtanen & Sinokki, 2014, 21, 90.)

Työelämässä odotetaan työntekijältä myös kykyä oppia ja uudistua vaatimusten mukaisesti. Uuden oppimisen lisäksi tulee olla sopeutumiskykyä, kokonaisuusien hallintaa, hyviä vuorovaikutustaitoja, epävarmuuden sietämistä ja vastuun ottamista (Virtanen & Sinokki, 2014, 162). Harjoittelulle ja uusien asioiden opettelulle ei juurikaan ole mitoitettu riittävästi aikaa. Työpaikan toimintakuultuurilla on tässä merkittävä vaikutus. Uuden oppiminen olisi otettava huomioon myös työn mitoituksessa. (Manka & Manka, 2023, 55.)

Yleisesti ottaen esimiehet monesti odottavat työntekijöiden suhtautuvan uudistuksiin varauksettoman myönteisesti ja kritiikittömästi. Totuus kuitenkin on muuta ja muutosten jalkauttaminen vie aikansa joka organisaatiossa. Osasyynsä lienee myös sillä, että edellisen muutoksen hyvät puolet ovat jääneet havaitsematta, kun käsillä on jo uuden muutoksen toteuttaminen. Muutokset jäävät kesken ja se heikentää työn hallinnan tunnetta, mutta myös motivaatiota. Kehittyäkseen työntekijä toki tarvitsee haasteita, mutta myös riittävästi vakautta ja palkitsevia kokemuksia omasta työstä. (Aro, 2006, 23-25.)

Työn merkitys ei ole aina ollut sama. Yksilöllinen merkitys on vaihdellut pitkälti sen mukaan, mikä on ollut kulloinenkin yhteiskunnallinen konteksti, millaisessa vaiheessa sen kehitys on ollut ja millaisessa asemassa yhteiskunnan jäsenenä on sattunut olemaan. (Virtanen & Sinokki, 2014, 22.) Tekoäly muodostaa uudenlaisen työkuvan muutoksen monellakin alalla. Se muuttaa ensinnäkin tietotyötä, jolloin erottuakseen tekoälyn tekemästä työstä, ihmisajattelua tarvitaan enemmän ja sen on oltava luovempaa ja syvällisempää kuin tekoälyn suoritukset. Tekoälyn myötä ihmisen ja koneen työnjako määrittyy uudelleen. Tekoälystä on apua tietojen keräämisessä, tilastoinnissa ja mallintunnuksessa, jolloin näitä tehtäviä voikin jättää koneen hoidettavaksi. Sosiaalisia taitoja, tunnetaitoja ja luovuutta vaativia tehtäviä ei tekoäly kykene suorittamaan. Kun joitakin tehtäviä voi antaa tekoälyn hoidettavaksi, se lisää yksilön itsenäisyyttä, mahdollistaa joustavuutta työntekijän ja työnantajan välillä esimerkiksi työaikajärjestelyjen suhteen, jolloin vaikkapa lastenhoitojärjestelyt helpottuvat. Kielteinen skenaario vastaavasti voi olla oletus työntekijän jatkuvasta saavutettavuudesta. Mikäli työaika menettää merkityksensä, siitä voi syntyä työntekijälle painetta jatkaa työtehtäviä varsinaisen työajan ulkopuolella. (Koivunen, ym., 2023, 256–261.)

2.2 Työn mielekkyys

Työ koetaan mielekkääksi silloin, kun on mahdollisuus tehdä itselle, muille ihmisille ja yhteiskunnalle merkityksellistä työtä. Kokemus siitä, että työtä voi tehdä hyvin, luo edelleen mielekkyyttä. (Henttonen & Lapointie, 2015, 11, 86). Työssä voi kokea myös ns. työn imua, jolla tarkoitetaan aktiivista, työssä koettua tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jossa voi tunnistaa tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista työtehtävään (Manka & Manka, 2023, 52). Mikäli työssä tarvittavat voimavarat ovat tasapainossa työn vaatimusten kanssa, imun kokemus ei ole tavatonta. Mikäli voimavarat eivät vastaa vaatimuksia tai vaatimukset jopa alittavat työntekijän kyvykkyyden, työstä tulee suorittamista, eikä motivaatiokokemusta pääse syntymään.

Mikäli työssä on haitallisia vaikutuksia – kuten suuri henkinen kuormitus – työn voimavarat suojaavat työhyvinvointia, sekä työn vaatimukset voivat vahvistaa yhteyttä työvoimavarojen ja työn imun välillä. (Manka & Manka, 2023, 52–53.) Kaikki työstä johtuva kuormittuminen ei kuitenkaan ole haitaksi, sillä kasvua ja oppimista tapahtuu eniten juuri epämukavuusalueilla. Tällaista kuormittumista nimitetään työn haastevaatimukseksi. Haastevaatimuksista huolimatta työssä voi kuitenkin olla mielekkyyttä, motivoitumista ja työntekijä kokea työn imua. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 135.)

2.2.1 Työn mielekkyyteen vaikuttavia tekijöitä

Työn mielekkyyden kokemukseen yhtenä tekijänä vaikuttaa työntekijän ja työpaikan välinen psykologinen sopimus. Psykologisen sopimuksen käsite on tuotu organisaatiopsykologian tieteenalasta. Käsitteellä tarkoitetaan työntekijän työhön ja työorganisaatioon kohdistuvia odotuksia ja se on sisäsyntyisen työmotivaation perusta. Psykologinen sopimus on epävirallinen eli implisiittinen, eikä sitä kirjata työsopimukseen tai siitä juurikaan edes keskustella. Samassa työpaikassa olevilla työntekijöillä voi olla hyvinkin erilaisia odotuksia työnantajan ja työpaikan suhteen. Kun psykologinen sopimus on kunnossa ja vastaa työntekijän omia odotuksia, on hän valmis ponnistelemaan kovastikin tavoitteiden saavuttamiseksi ja kokee työssään mielekkyyttä. Muutostilanteet tuovat psykologiseen sopimukseen haasteita. Muutoksen myötä kyseenalaistuvat työntekijän omat odotukset ja uskomukset. Jos tuntemus on se, että työnantaja ei täytä psykologisen sopimuksen velvoitteita saattaa ratkaisuna olla työntekijän irtisanoutuminen. (Aro, 2006, 48-52.)

Nuorempien sukupolvien kiinnittyminen työelämään on erilaista kuin aiemmin, työn tulee sopia heidän omiin arvoihinsa kuin että he tekisivät työtä pelkästä velvollisuudesta (Henttonen & Lapointie, 2015, 21). Työpaikkaan sitoutumisessa kannusta yhtenä vaikuttimena vahva työnantajabrändi, halutaan nähdä työnantaja positiivisessa mielessä myös organisaation ulkopuolella (Huhta & Myllyntaus, 2021, 25). Työntekijän sitoutuminen on organisaatioille tärkeä asia, niin työn tuottavuuden, laadun ja uudistumisenkin kannalta. Suomessa yksi sitoutumiseen ja sitouttamiseen vaikuttava asia on työelämässä muodostuneet pelisäännöt ja työlainsäädäntö. (Viitala, 2009, 89.) Kaikissa maissa ei olla lähelläkään niitä asioita tai etuja, mitä suomalaisella työntekijällä on.

Mielekkyyttä kyllä pyritään lisäämään arvokeskustelulla sekä erilaisilla missioilla ja visioilla, mutta valitettavan usein ne jäävät kauas arjen työstä ja konkreettisesta ristiriidasta oman ammattietiikan ja resurssien suhteen (Henttonen & Lapointie, 2015, 84). Paljon puhutaan myös ”työn tuunaamisesta” mielekkyyden lisäämiseksi. Työtehtävien tuunaamiseksi katsotaan, mikäli työssä voi vaikuttaa tehtävien määrään, laajuuteen ja laatuun, miten, milloin tai kenen kanssa työtä tekee (Viitala, 2021, 244). Tässä mielessä poliisityön kehys näyttäytyy kovin ahtaaksi tuunaamiselle. Kovinkaan moni ei voi liukuvaa työaika käyttää, työtehtäviä ei juurikaan voi valita niin kenttätehtävissä kuin

tutkintatehtävissäkään. Määrällisesti meille tulee niin paljon tehtäviä, että niistä selviäminen on taistelua. Työntekoa ohjaavat käytännöt määrittelevät hyvin pitkälle tekemisen suunnan – sooloilu voi tulla vastaan viimeistään oikeusyksikön tiedusteltua tekemisen laillisuutta.

Joskaan kaikkiin työtehtäviin poliisihallinnossa ei voida vaikuttaa, voi omaa työtä ja omia käytäntöjä kuitenkin tarkastella tutkivalla otteella sekä pohtia omaa suhtautumistaan työhön. Näin omasta työstä voi löytää jotain merkityksellistä tai havaita sen olevan tarkoituksenmukaista osana suurempaa päämäärää. (Henttonen & Lapointie, 2015, 98, 168.) Jos työntekijä pystyy hahmottamaan oman työtehtävänsä merkityksen organisaatiossa, yksittäisen työntekijän identiteetti vahvistuu organisaation menestyksen tekijänä (Virtanen & Sinokki, 2014, 118). Kun työntekijä pystyy yksilöllisesti muokkaamaan jotain työhönsä liittyvää, se korostaa työntekijän omia toimia työn mielekkyydelle ja merkityksellisyydelle. Kun muokkaamista tehdään myönteisesti, on epätodennäköisempää, että työntekijä leipääntyy tai kadottaa motivaationsa. (Manka & Manka, 2023, 152.)

Mikäli työntekijälle annetaan mahdollisuus tehdä töitä omien arvojensa mukaan, on se yksi parhaista kannustimista. Sillä, että työ tehdään hyvin ja huolella, on merkitystä myös ihmisten turvallisuudelle ja hyvinvoinnille. Tästä esimerkkinä luonnollisesti hoitotyö, työ lentoliikenteessä ja myös poliisityössä. (Henttonen & Lapointie, 2015, 74, 87). Mikäli työntekijällä on kokemus, että hän työskentelee vastoin omia eettisiä arvojaan, hän kuormittuu. Puhutaan eettisestä kuormittumisesta. Tällöin asia on hyvä nostaa esille ja työyhteisössä pohtia toimintatapojen muutosta. (Manka & Manka, 2023, 159.) Kun organisaation arvot eivät kohtaa yksilön omia arvoja, jompikumpi joutuu väistymään. Ristiriita voi johtaa siihen, että työntekijä jättää organisaation. (Virtanen & Sinokki, 2014, 78.)

Eettinen kuormittuminen on tunnistettavissa tulevan poliisityössä vastaan tämän tästä. Ihmisten kohtaamiselle ei riitä aikaa, kun on jo kiirehdittävä seuraavalle keikalle. Tutkintatyössä tutkijalla on halu selvittää ehkä vielä ”vähän enemmän ja vähän paremmin”, mutta sille ei ole aikaa, koska pöydällä odottaa pino kiireellisesti hoidettavia juttuja. Moni poliisi haluaisi tehdä työnsä hyvin, mutta kokee ettei sitä pysty tekemään. Kiire ja kiireen tuntu myös lisää virheitä, virheiden tekeminen synnyttää huonommuuden tunnetta, joka taas lisää stressiä. Kumuloituneesta stressistä on lyhyt matka työuupumukseen.

Mikäli työstä ei ole annettu realistista ja todenmukaista kuvaa jo ennakolta, voi työntekijälle syntyä hyvinkin epärealistinen ja negatiivinen kuva koko yrityksestä ja nämä asiat usein myös leviävät eteenpäin. (Huhta & Myllyntaus, 2021, 16, Tulgan, 2023, 41, 50.) Virherekrytointeja vältettäessä voi joskus olla parempi olla täyttämättä paikkaa, kuin että täyttää sen väärällä henkilöllä. Vaikka työnantajalla on tarve ja halu valita paras työntekijä, on myös hakijalla oma valtansa valita häntä kiinnostava työnantaja. (Tulgan, 2023, 43.)

2.2.2 Vaihtoalttiustekijät

Työntekijöiden siirtymistä organisaation palvelukseen ja sieltä pois kutsutaan henkilöstön vaihtuvuudeksi. Vaihtuvuusinformaatiota kerätään ja sitä analysoidaan tutkittaessa henkilöstöpolitiikan tehokkuutta. Vaihtuvuuteen vaikuttavat useat, sekä taloudelliset, että ei-taloudelliset tekijät; ulkopuoliset työvoimamarkkinoihin liittyvät tekijät, kyseiseen yritykseen liittyvät tekijät sekä työntekijään yksilönä liittyvät tekijät. Yksilötasolla työntekijä vertailee senhetkistä työpaikkaansa muihin tarjolla oleviin, avoimiin työpaikkoihin. Päätös työpaikan vaihtamisesta syntyy luontevasti tarjolla olevia etuja ja haittoja vertailemalla. Vaihtohalukkuuteen vaikuttaa kokemus työtyytyväisyydestä; mitä suurempi työtyytyväisyyden kokemus on, sitä pienempi on halu vaihtaa organisaatiota. Työpaikkaan sitoutumisen aste on suuri silloin kun työntekijä kokee, että hänen saamansa vastikkeet ovat suurempia tai yhtä suuria kuin hänen oma panoksensa organisaatiolle. (Lahtinen & Suominen, 1989, 54-56.) Mikäli työntekijällä on osaamista, joka kiinnostaa myös muita työnantajia, hän ei pysy organisaatiossa jos se ei pysty täyttämään työntekijän tarpeita. Työntekijöiden rekrytointi on edelleen vaikeaa, mikäli tarjonta ei ole kilpailijoihin verrattuna riittävän houkuttelevaa. (Huhta, ym. 2021, 157.)

Vaihtoalttiustutkimuksilla voidaan pyrkiä selvittämään potentiaalista vaihtuvuutta, joka ei ole vielä konkretisoitunut. Näillä tutkimuksilla on mahdollista saada etukäteistä informaatiota henkilöstöön liittyvistä asioista ja näin ollen niitä voidaan käyttää apuna henkilöstösuunnittelussa. (Lahtinen & Suominen, 1989,55.) Tutkimustuloksien mukaan ylenemismahdollisuudet lisäävät työtyytyväisyyttä ja vähentävät vaihtoalttiutta. Yleisesti ottaen myös tyytyväisyys johtamistapoihin ja henkilösuhteisiin vaikuttavat työpaikan vaihtuvuuteen. Rahallisen palkan osuus ei ole niin suoraviivainen, tyytyväisyys tai tyytymättömyys koetaan yksilöllisesti suoran euomäräisen summan lisäksi johonkin itselle tärkeään vertailukohtaan nähden. (Lahtinen & Suominen, 1989, 59-60.)

Yksilöllisistä vaihtoalttiustekijöistä sukupuolta ja ikää on myös tutkittu, mutta sukupuolen kohdalla tutkitut ryhmät eivät ole aina vertailukelpoisia. Tosin Lähtijät-tutkimuksessa on havaittu, että naiset ovat herkempiä lähtemään ja heillä on korkeampi halukkuus vaihtaa työpaikkaa (Holma, ym. 2023, 52). Iän vaikutus on nähty siten, että iän myötä pysyvyys on parempaa, tähän luonnollisesti vaikuttaa myös työsuhteen kesto ja sen myötä saavutetut etuisuudet. Iän tai sukupuolen lisäksi vaihtoalttiuteen vaikuttavat myös siviilisäätty, perhetilanne, perheen koko, koulutustaso, jokaisen yksilölliset persoonallisuustekijät sekä luonnollisesti yleinen työmarkkinatilanne. (Lahtinen & Suominen, 1989, 60-61.)

Työnantajan tarkasteltavaksi jää selvittää ovatko työntekijät saaneet haluamaansa arvostusta tai kokeneet itsensä tärkeiksi? Millaisia lupauksia etenemisestä tai kouluttautumisesta työntekijöille on annettu ja onko niitä pystytty pitämään? Onko työnantaja ollut tasapuolinen tai mahdollistanut joustoja henkilökohtaisen elämäntilanteen mukaan? Viihdytäänkö työpaikalla, ovatko työntekemisen edellytykset kunnossa ja henki hyvä? Monesti nämä ovat juuri niitä syitä, miksi työntekijä alkaa edes pohtia irtisanoutumista. (Ota HR haltuun – artikkeli, 2022.)

2.3 Työnantajakuva parantaminen

Työnantajakuva parantaminen on yksi osa rekrytointia. Tunnettavuus, niin pienillä kuin isommillakin yrityksillä on yksi tekijä, joka tuo hakijoita ilman suurempaa mainostusta. Tunnettu brändi luo mielikuvaa luotettavuudesta ja siitä, että yrityksessä on runsaasti resurssia. Hyvällä työnantajabrändillä on selkeästi kiinnostusta lisäävä vaikutus kun tarkastellaan avoimia työpaikkoja. (Tulgan, 2023, 35, Huhta, ym., 2021, 26.) Yleisesti ottaen suomalaisen poliisin ”brändi” on positiivinen, houkutteleva ja luottamus poliisia kohtaan on korkea. Vuoden 2020 poliisibarometrin mukaan 91% suomalaista luottaa poliisiin melko, tai erittäin paljon. Myös hakijamäärät poliisikoulutukseen ovat ilahduttavasti kasvussa, vaikka hakeutuvien laadukkuudesta aika ajoin käydäänkin poliisiorganisaation sisällä keskustelua. Covid-19 pandemiavuosien jälkeen opiskelijarekrytointia ja hakijaviestintää on tehostettu kiinnostuksen lisäämiseksi. (Poliisibarometri 2020, Poliisiammattikorkeakoulun tilasto, 2024.) Yleisesti ottaen kiinnostus ammattia kohtaan on vielä hyvä, mutta missä vaiheessa ja mitä tapahtuu, jos kiinnostus laskee ja työntekijä päättää irtisanoutua?

Erytisesti nuoret työntekijät haluavat hakuprosessissaan tietää, mitä roolia mahdollinen tuleva työnantaja näyttelee heidän elämässään, sekä pitkällä että lyhyellä tähtäimellä. Työnantajan tulee antaa informaatiota siitä, mitä työntekijöille on tarjota lähiaikoina, ensi kuussa, puolen vuoden tai jopa vuoden syklissä. Jos rekrytointiviestin halutaan herättävän kiinnostusta, on viestin vastattava työntekijöiden tarpeisiin. Työn merkitys ihmisille perustuu pitkälti siihenkin seikkaan, minkälainen elämäntilanne kulloinkin heillä on meneillään. (Tulgan, 2023, 38.)

Kuten kohdassa 5.4 (Tutkimuksen luotettavuus) mainitaan, tutkimus saattaa tuottaa myös epämiellyttäviä tuloksia, mutta niidenkin esille tuominen on objektiivisessa tutkimustyössä tärkeää. On varmasti epämiellyttävää saada informaatiota jos henkilöstö on tyytymätön johtoon ja esimiestyöhön. Anonyyminä vastaten on verrattain helppo tuoda julki mielipiteensä esimiestyöstä, on eri asia kuinka monelle esimiehelle tai laitoksen johtohenkilölle tulee suoraan palautetta, että hänen toiminnassaan olisi jotain korjattavaa. Tässä tutkimuksessa on saatu siis yleisesti tietoa tyytymättömyydestä johtoon ja esimiehiin. Sen osalta esitetäänkin vielä jatkotutkimusehdotus kohdassa 5.5 (Jatkotutkimusaiheita).

Työpaikan huonolla ilmapiirillä on vaikutusta työvoiman saatavuuteen. Informaatio huonosta ilma-
piiristä leviää, aiheuttaa mainehaittaa ja vaikeuttaa rekrytointeja. Lisäksi työ sidosryhmien kanssa
voi muodostua haastavaksi. Kukapa haluaisi hakeutua sellaiseen työpaikkaan, josta on jo enna-
kolta kuullut negatiivisia asioita? Mikäli yrityksen ovi käy liikaa ”ulospäin”, antaa se ulkopuolelle sig-
naalin, että kyseisessä työpaikassa ei viihdytä. Hyvällä työilmapiirillä ja yhteishengellä taas on
päinvastainen vaikutus; työpaikassa pysytään hyvän hengen vuoksi, vaikka itse työtehtävät eivät
välttämättä olisikaan niin hohdokkaita. Tästä näkökulmasta tähän ajatukseen voi helposti yhtyä;
poliisityö ei välttämättä joka päivä tarjoa onnistumisen hetkiä, mutta työkaverit ja työyhteisö koe-
taan niin suureksi voimavaraksi, että sitoudutaan olemaan kyseisessä työpaikassa. Työyhteisön ja
työkavereiden merkitys pitovoimatekijänä tuli vahvasti esille tässä tutkimuksessa.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa vastauksissa mainittiin myös työntekijän arvostus ja arvos-
tuksen puute, joka vaikuttaa työsuoritukseen. Itä-Suomen poliisilaitoksen kehittämissuunnitelman ko-
kouksessa 22.2.2024 on keskusteltu juurikin työn arvostuksesta, mistä arvostus työtä kohtaan
muodostuu, mitä kukin arvostaa omassa työssään ja mitä arvostuksen lisäämiseksi voisi tehdä. (Si-
netti-uutinen, Itä-Suomen poliisi.)

Opinnäytetyön tekijän näkemys on, että arvostus on vuorovaikutteista toimintaa kohdistuen työhön,
työyhteisöön, työn merkitykseen ja onnistumisiin. Keräämällä tietoa siitä, mitä työntekijät itse arvos-
tavat ja mitkä asiat he kokevat merkityksellisiksi, organisaatio luo työntekijäymmärryksen ja tätä tie-
toa voi edelleen hyödyntää henkilöstön työhyvinvoinnin tukena. (Huhta, ym., 2021, 41.) Työterveys-
laitoksen artikkelissa on mainittu viisi kohtaa arvostuksen ilmapiiriin luomiselle. Nämä ovat kaikkien
työn arvon tunnistaminen, tiedon jakaminen ja vastuuttaminen, yhteiset keskustelut ja siiloutumisen
purkaminen, huomion kiinnittäminen omaan asenteeseen ja kielenkäyttöön sekä hyvän ilmapiiriin
pelisääntöjen luominen (TTL, 16.10.2018.) Näitä asioita on hyvä aika ajoin muistuttaa sekä itsel-
leen, käydä läpi kehityskeskusteluissa että normaalin palautteen antamisen ja luontevien kahvipöy-
täkeskustelujen yhteydessä.

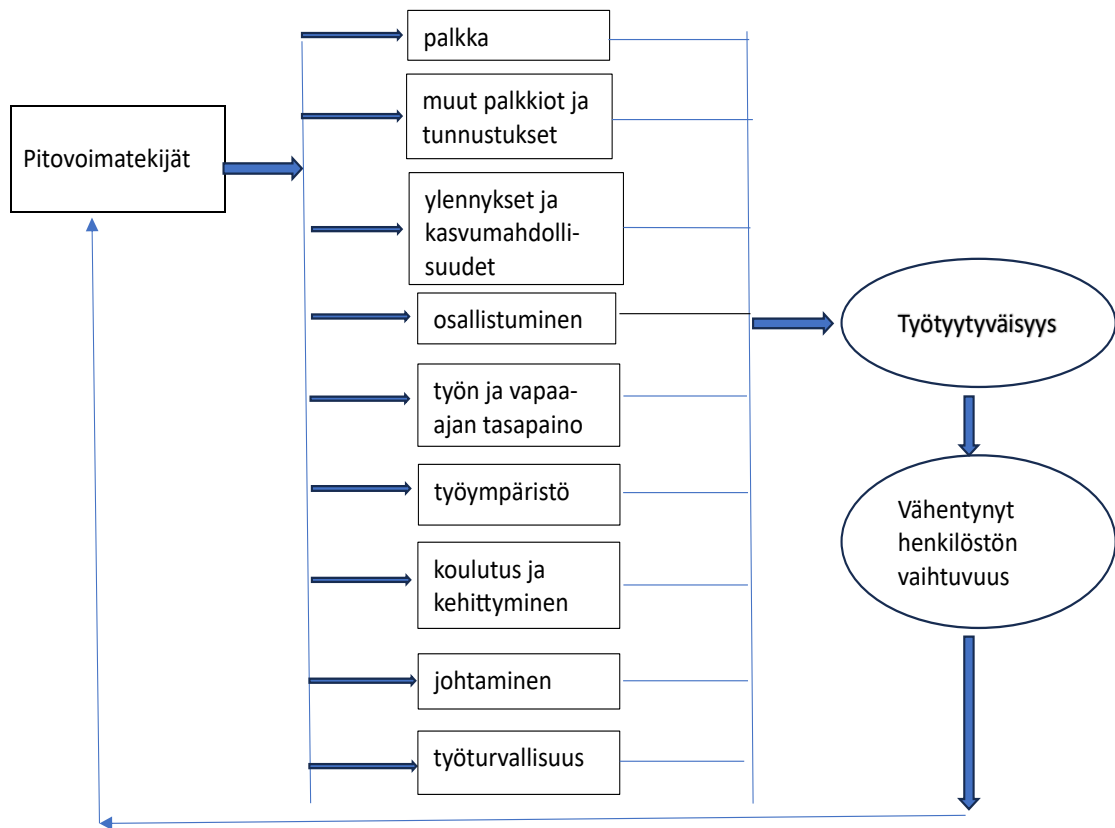
2.4 Työn pitovoimatekijät

Ilman henkilöstön työpanosta ei mikään organisaatio voi toimia ja henkilöstö onkin jokaisen organi-
saation tärkein voimavara. Henkilöstö ja sen osaaminen ratkaisevat organisaation menestyksen.
Jatkuvasti kilpaillaan hyvän henkilöstön houkuttelemisesta, henkilöstövoimavarojen pitämisestä,
motivoimisesta ja hyödyntämisestä. Tänä päivänä suurin haaste ei ole pelkästään henkilöstön joh-
taminen, vaan yhtä lailla saada henkilöstö pysymään motivoituneena työssä mahdollisimman pit-
kään. (Kauhanen, 2009, 229–230; Kossivi ym., 2016, 261–262.)

Työelämän ja johtamisen termistöissä ”pitovoima” on ainakin kotimaisessa kirjallisuudessa melko uusi eikä aiheesta juurikaan löydy suomenkielistä lähdeaineistoa. Englanninkielinen vastine pitovoima-termille on lähinnä *employee retention* (Dash & Baruah, 2013, 8). Tällä tarkoitetaan työvoiman pysyvyyttä työpaikassaan. Pitovoima ei ole mikään yksittäinen tai yksiselitteinen tekijä, vaan se koostuu useista eri tekijöistä, jotka yhdessä kokonaisuutena sitouttavat työntekijän työnantajansa palvelukseen. (Holliday, 2021; Kossivi ym., 2016, 262).

Dash & Baruah´n tekemässä kirjallisuuskatsauksessa on tarkasteltu pitovoimatekijöiden vaikutusta työtyytyväisyyteen ja työvoiman vaihtuvuuteen. Artikkelin mukaan pitovoimatekijöillä on suora vaikutus työtyytyväisyyteen, jolla todetusti on suora yhteys työntekijöiden joukossa tapahtuvaan vaihtuvuuteen. Syyt, miksi työntekijät jäävät, eivät ole aina samoja syitä, miksi he jättävät työpaikan. Henkilöt, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä, pysyvät siinä pidempään. Tyytymättömyys työhön johtaa todennäköisemmin irtisanoutumiseen, (Dash & Baruah, 2013, 13–14.) Hyvä työtyytyväisyys ja pitovoimatekijät eivät vaikuta positiivisesti vain vaihtuvuuden vähäiseen määrään sillä onhan tyytyväinen ja motivoitunut työntekijä yritykselle myös tuottava. Puhumattakaan siitä, minkälaisen brändikuvan tyytyväinen ja sitoutunut työntekijä antaa ulospäin.

Pitovoimatekijät itsessään ovat kyllä tunnistettuja ilmiöitä ja tutkittuja sekä itsenäisinä tekijöinä, että toisiinsa liittyvinä asioina. Työnantaja voi vaikuttaa eri tekijöihin johtamisen ja strategian eri keinoin, mutta joihinkin pitovoimatekijöihin työntekijä voi itsekin vaikuttaa. Kuitenkaan eri pitovoimatekijöitä vertailtaessa ei voida nostaa mitään toisia tärkeämmäksi tai pitää jotain tekijää vähäpätöisenä, vaan onnistuakseen kokonaisuutena kaikkia tekijöitä on huomioitava ja pyrittävä kehittämään yhtä lailla. Seuraavassa kuvassa tunnistettuja pitovoimatekijöitä Dash & Baruahin kirjallisuuskatsauksen mukaan.



Kuvio 1: The employee retention & job satisfaction model. Dash & Baruah, 2013, s. 14, mukaellen (suom. S.Seppä)

Yrityksen pitovoima tulisi tunnistaa jo strategiaa luotaessa, sillä mikäli ei tunnisteta niitä syitä, jotka johtavat työntekijöiden irtisanoutumiseen, työntekijöiden sitouttaminen on vaikeaa. Korkea vaihtuvuus taas on merkki vetovoiman puutteesta ja tästä voidaan tehdä johtopäätös, että yrityksen laatima pitovoimastrategia on epäonnistunut. Organisaatio voi ottaa pitovoiman kehittämisen omaksi prosessiksi, jonka tähtäimenä on saada pidettyä työntekijä palveluksessa mahdollisimman kauan. (Bussin, 2018, 3.) Lähdeaineiston mukaan ei kuitenkaan ole yhtä ainoaa strategiaa pitovoimasuunnitelmaksi, joka tyydyttäisi kaikkia organisaation työntekijöitä. Koska ihmiset ovat erilaisia, on jokaisella erilaisia vaatimuksia ja odotuksia työnantajaa kohtaan, samoin oma työpanos ja työtyytyväisyyden lähde vaihtelee eri yksilöillä. (Dash & Baruah, 2013, 13.)

Suomalaisen työelämän lähtijöistä tehdyssä tutkimuksessa pitovoimatekijöitä ovat oikeudenmukaisuus työpaikalla, kehittymismahdollisuudet sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Mikäli työ on mielekästä ja esimies toimii reilusti, on työpaikkaan sitoutuminen suurempaa. (Holma ym., 2023, 28, 33.)

2.4.1 Johtaminen ja esimiestyö

Työelämän asioita ei voi esitellä ilman että kiinnittää huomiota myös johtamiseen. Lähtijät -tutkimuksen mukaan työpaikasta lähtemisen merkittävämpänä syynä ovat olleet esihenkilöstön huonot johtamistaidot. Muita kolmen kärjessä olevia syitä ovat olleet organisaation ongelmat esim. muutostilanteissa sekä etenemismahdollisuuksien puute. (Holma ym., 2023, 2, 29.) Johtamisen vaikutus työn sujumiseen on eittämättä tärkeää. Johtaminen ja johtajuus ovat henkilöstötuottavuuden kannalta olennaisia asioita, mutta myös luottamus johtoon sekä toimiva työilmapiiri (Hukari, ym., 2023, 220). Mikäli esimerkiksi työilmapiiri on huono, työntekijät odottavat, että esimiesporras puuttuu asiaan ja korjaa tilanteen.

Johtamisesta ja johtajuudesta itsestään on kirjoitettu paljon erilaisia oppaita ja aiheesta tehty lukuisia opinnäytetöitä sekä tutkimuksia, joten tässä ei mennä syvemmälle johtajuuden termistöön tai johtamisen mahdollisuuksiin. Kuitenkin kun tutkimuksen pääpaino on irtisanoutumisen syissä, esille tulee väistämättä johtaminen tai puutteet johtamisessa. Ja kuinka monta kertaa epäonnistumisten edessä aletaankaan kyseenalaistaa nimenomaan johdon kyvyttömyys tai toimenpiteet? Vaikka organisaatio pyrkisikin ylläpitämään kaikkia mahdollisia pitovoimatekijöitä parhaalla mahdollisella tavalla estääkseen työntekijöiden vaihtuvuutta, työntekijät saattavat silti jättää työnantajansa huonon johtamisen vuoksi. Johtamiskäytännöt siis vaikuttavat suoraan henkilöstön pysyvyyteen.

Hyvällä johtajuudella on merkitystä työtyytyväisyyden ja -motivaation osa-alueille. Tyytyväinen ja motivoitunut henkilöstö ei vaihda työpaikkaa, jolloin pitovoima toteutuu. (Dash & Baruah, 2013, 9, 12; Kossivi ym., 2016, 264.) Hyvä johtaminen vaikuttaa suoraan myös työnantajakuvaan. Mikäli työhyvinvoinnista ei huolehdita tai irtisanomiset ja ulkoistamiset hoidetaan huonosti, hyväkin työnantajakuva tahriintuu ja sen korjaaminen vie aikaa. Sisäisen ja ulkoisen tiedottamisella on suuri merkitys, kun pyritään pitämään yllä hyvä työnantajakuva. (Kauhanen, 2009, 70.)

Hyvän henkilöstötuottavuuden ansiosta organisaatiolla on kyky tehdä hyvä työtä tässä hetkessä ja luo myös ennustettavuutta tuleviin haasteisiin vastaamisen kyvyssä. Johtaminen sekä johtajuuden taso ja kehittyminen näkyvät tarkasteltaessa henkilöstötuottavuuden tasoa. (Hukari, ym., 2023, 219, 221.) Johtamisen nähdään olevan suoraan yhteydessä organisaation tuloksellisuuteen. Koska johtaminen ei ole yksiselitteistä, tuloksellisuusyhteys syntyy erilaisten johtamismallien hallinnasta ja käyttämisestä. Erilaisia johtamismalleja ovat esimerkiksi tulosjohtaminen, laatujohtaminen, tiimi- ja projektijohtaminen, verkostujohtaminen, muutosjohtaminen ja henkilöstöjohtaminen. (Lumijärvi, 2009, 69.)

Tutkittaessa johtajuuden ja tuloksellisuuden yhteyttä menestyvä johtajuus edellyttää kompetenssia tehtävään, substanssiosaamista, erilaisien johtamisroolien omaksumista sekä johtajan omaa persoonaa. Tärkeimmät hyvää johtajuutta tukevia luonteenpiirteitä ovat älykkyys, itseluottamus, päätäväisyys, rehellisyys ja sosiaalisuus. Tuloksellisuus syntyy kuitenkin tyypillisesti työyhteisön kautta ja henkilöstön tuella. Johtajan onnistumista tehtävässään verrataan myös hänelle asetettuihin odotuksiin omassa roolissaan sekä organisaation asettamiin tavoitteisiin. Ollakseen hyvä johtaja, tulee johtajalla olla ymmärrystä muiden henkilöiden lisäksi itsestään. Haaste onkin ymmärtää työntekijöistä sekä näiden yhteneväisyydet, että eroavaisuudet ja kuinka nämä vaikuttavat heidän keskinäisissä suhteissaan ja asennoitumisessa työn tekemiseen. Palautteen antaminen ja vastaanottaminen vaatii molemmilta osapuolilta itseluottamusta, luottamusta toisiinsa, kuuntelemisen taitoa sekä halua oppimiseen ja kehittymiseen. (Quinn, ym., 1996, 53.)

On luonnollista, että johtajuus kehittyy kokemuksen myötä. Ensimmäisessä esimiesroolissaan ei voi osata heti kaikkea. Hiljaisen tiedon kerääminen ja sen käyttäminen on osa johtajan kognitiivista osaamista. Tämän tyyppinen pätevyys ja kokemuksen soveltaminen korostuu erityisesti muutostilanteissa ja ongelmanratkaisussa. (Lumijärvi, 2009, 53–56, 109; Peltonen, 2008, 125.) Johtamiselle syntyy erilaisia mahdollisuuksia myös organisaation luonteen ja kehitysvaiheen myötä. Palveluorganisaatio, julkisorganisaatio tai yksityinen sektori vaativat kaikki erilaista johtajuutta, samoin organisaation mahdollinen kasvu- tai kehitysvaihe, kriisi tai alasajo. Vaikutusta on myös kansallisella kontekstilla tai organisaation kansainvälisellä asemalla. (Lumijärvi, 2009, 104.)

Johtajuus vaatii melkoista monialaosaamista, siitä on varmasti moni samaa mieltä. Vaativuudesta huolimatta johtotehtäviin hakeudutaan vapaaehtoisesti. Vaikka vaatimukset ovat kovat, antaa esimiestyö varmasti paljon oppimisen kokemuksia, kehittää sitä peräänkuulutettua resilienssiä, opettaa vastaanottamaan kritiikkiä ja toivottavasti myös kehittämään toimintaa, mutta onnistuessaan johtaja varmasti saa paljon tyydytystä työstään. Tuloksellisuutta vaaditaan, mutta poliisihallinnossa tuloksellisuuden mittaaminen on hankalaa. Emme pysty mittaamaan tuloksia euromääräisesti, tilastot toki näyttävät kirjoitettujen sakkojen määrän, hoidettujen kotikeikkojen osuuden tehtävistä tai valmistuneiden esitutkintapöytäkirjojen määrän. Ennalta ehkäisevän työn ansiosta yksikin rikolliselta polulta pelastettu nuori on erittäin tuloksekasta, mutta näitä onnistumisia on vaikea mitata. Tätä opinnäytetyötä tarkasteltaessa työvoiman pysyvyys ja työnantajan pitovoimatekijät olisivat nähdäkseni hyvinkin tuloksellista toimintaa.

Esimiestyö

Johtamisessa ja esimiestyössä tärkeimmiksi alueiksi nousevat selkeys, oikeudenmukaisuus, työntekijän tukeminen, selkeät päätökset vastuualueista, organisaation tavoitteista ja kehittämisprosesseista. Esimiestyön yhtenä apuvälineenä voivat olla organisaation arvot, joiden pohjalta rakentuu

työyhteisön luottamus ja yhteiset pelisäännöt. Esimies luonnollisestikin on itse esimerkkinä arvojen noudattamisesta ja niiden näkymisestä käytännön työssä. Kun esimiestä itseään henkilönä johdetaan hyvin, johtaa hän itsekkin aktiivisesti. Tällöin puhutaan ”johtamisen johtamisesta”. (Hukari, ym., 231, 245.)

Vuorovaikutustaidot ovat erityisesti lähiesimiesasemassa olevalle johtajalle tärkeitä. Jos esimies pitäytyy jäykästi muodollisessa esimiesasemassaan, kyky muodostaa toimivia vuorovaikutussuhteita on huonompi kuin rooliinsa avoimemmin suhtautuvilla. Myös alaisten on oltava valmiita tukemaan esimiestä muodollisten roolien yli. (Peltonen, 2008, 127.) Työntekijät odottavat esimiehiltä selkeyttä ja jämäkkyyttä, sitä ei ole mahdollista tehdä etätyönä. Läsnäoleva esimies kykenee herkemmin havaitsemaan alaistensa työtavat, onnistumiset, osaamisvajeet, ehkä henkilökohtaisetkin kriisit ja voi nopeastikin reagoida havaitsemiinsa asioihin kunkin työntekijän osalta oikealla tavalla. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu niin onnistumisten tai negatiivistenkin työelämän tapahtumien kohdalla synnyttää luottamusta suhteessa alaisiin. Työntekijät havaitsevat herkästi esimiehen virheet nimenomaan tasapuolisen kohtelun alueella. (Haapalainen, 2005, 61.) Epäreilu kohtelu, suosiminen tai piittaamattomuus johtaa hyvin pikaisesti ryhmädynamiikan rikkoutumiseen, tämä luonnollisesti vaikuttaa työtehoon ja työhyvinvointiin. Yhtenä esimiestyön haasteena onkin työntekijöiden motivaation rakentaminen ja ylläpitäminen, esimiehellä on näihin suuri vaikutus. Samoin esimies pystyy omassa asemassaan vaikuttamaan jonkin verran työmotivaatioon vaikuttaviin järjestelmiin ja toimintamalleihin. (Viitala, 2021, 240.)

Esimiestyön vaikutuksia tutkittaessa on huomioon otettava myös johdon kerroksisuus. Yksittäisellä työnjohtajalla tai ryhmän esimiehellä on aivan erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa organisaation kokonaistulokseen kuin ylimmällä johdolla tai esimiestasolla kokonaisuudessaan (Lumijärvi, 2009, 112). Tähän vaikuttaa luonnollisesti lähiesimiehen tavoitettavuus ja mahdollisesti matala yhteydenottokynnys, kuin että yhteydenotto ylempään johtoon varmaan koetaan omassa hallinnossamme hankalaksi. Toisaalta, linjaorganisaatiomme edellyttääkin sitä toimintatapaa, että ongelman esiintyessä työntekijä on ensin yhteydessä omaan esimieheensä, joka vie asiaa eteenpäin ylemmälle tasolle. Samoin johdon linjaukset jalkautetaan esimiesportaasta toimesta koko henkilöstölle.

Havainnot esimiestyöstä ja johtamisesta henkilöstön näkökulmasta on ollut myös se, että työntekijä voi olla hyvinkin tyytyväinen omaan lähiesimieheensä ja yhteistyö sujuu saumattomasti. Ryhmänjohtajaan luotetaan, hän antaa vastuita ja vapauksia, jolloin ryhmä toimii dynaamisesti ja yhteistyö on tuloksellista. Samaan aikaan työntekijä voi olla hyvin tyytymätön ylempään johtoon ja arvostelee kovinkin sanoin johdon ohjeita ja linjauksia. Onko tällaisessa tapauksessa oman ryhmän hyvä dynamiikka pitovoimatekijä vai luoko tyytymättömyys organisaation ylempään johtoon lähtölaukauksen irtisanoutumiselle?

Itsensä johtaminen

Työelämäkontekstissa puhutaan myös itseohjautuvuudesta. Itseohjautuvuudella tarkoitetaan yleisesti työntekijän kykyä toimia ilman ulkopuolista ohjausta tai jatkuvaa kontrollin tarvetta, työntekijä siis kykenee johtamaan itse itseään (Savaspuro, 2019, 25). Ihmisillä on myös sisäsyntyinen tarve itsenäisyyden tunteeseen sekä kyvykkyyden kokemukseen. Itsenäisyyden tunne syntyy nimenomaan kontrollin ja autoritäärisen johtamistavan vähentämisellä. Kyvykkyyden tunne lisääntyy esimerkiksi positiivisen palautteen ja sopivien työtehtävien myötä. (Viitala, 2021, 238 – 239.)

Itseohjautuvuutta markkinoidaan kovasti trendikkäänä toimintatapana, mutta kaikissa organisaatioissa ei olla aidosti mietitty, mitä se tosiasiallisesti tarkoittaa ja onko kyseisessä organisaatioissa yleensäkin edellytyksiä itseohjautuvuudelle. Työelämätkijä Jari Hakasen mukaan itseohjautuvuuden suosio voi johtua johtajuuden kriisistä; kun ylin johto ei tiedä miten ihmisiä ja asioita johdetaan, johtaminen ulkoistetaan työntekijöille. Mikäli tehtävänkuvat, valta ja vastuut jäävät epäselviksi, on työntekijällä haasteellinen tehtävä selviytyä. Itseohjautuva organisaatio tarvitseekin johtamista entistä enemmän, tuolloin korostuu alaisten yksilöllinen tunteminen. Joku tarvitsee enemmän tukea ja ohjausta kuin toinen, joka motivoituu oman työnsä johtamisesta. (Savaspuro, 2019, 33.) Epäselvissä tilanteissa selkeän vastuunjaon ja esimiesten puuttuminen voi johtaa valtatyhjiöön, jota työntekijöiden toimesta ryhdytään täyttämään epävirallisella hierarkialla. Työn tekemisen vapaudesta tuleekin ahdistavaa ja se vaikuttaa työilmapiiriin. (Savaspuro, 2019, 43.)

Henkilöstön tasolta katsottuna henkilöstötuottavuudella on merkitystä itseohjautuvuuden saavuttamisessa. Niissä yrityksissä, joissa henkilöstölle annetaan valtaa ja vastuuta, on henkilöstötuottavuuden taso hyvä. Itseohjautuvuuden taso jää matalaksi niissä yrityksissä, joissa henkilöstötuottavuus on huono eikä työntekijällä ole vastuuta. (Hukari, ym., 2023, 225.)

Työntekijöiden ikärakenne aiheuttaa myös eroavaisuuksia suhtautumisessa johtamiseen ja itseohjautuvuuteen. Siinä missä vanhempi työntekijäsukupolvi pitää työnantajaa sekä johtajia auktoriteeteina ja osin odottaa selvää ohjausta, on nuorempi sukupolvi varsin valmis esittämään eriäviä näkemyksiä työnantajan tavoitteista, arvoista ja päätöksistä. Nuoret työntekijät haastavat työnantajan näkemykset työpaikan säännöistä, palkitsemisjärjestelmästä ja jopa esimiehen antamista ohjeista.

Koska nuoren työntekijäsukupolven urapolku koostuu useista lyhytaikaisista työsuhteista ja heillä on jo lähtökohtaisesti korkeat odotukset työnantajista, ennenkaikkea heidän omista lähtökohdistaan nähtynä, arvostavat nuoret erityisesti resurssienhallintaan, palkkiojärjestelmään ja työoloihin liittyviä asioita. Johtajien ja esimiesten näkökulmasta nuoret ovat osin jopa raivostuttavia ja vaikeita johdettavia. (Tulgan, 2023, 14-15.) Muistan erään esimieheni sanoneen, että ”miten pystyt johtamaan ihmisiä, jotka eivät halua olla johdettavina?”. Erityisesti poliisiorganisaation kaltaisessa järjestelmässä tämä tuottaa haasteita sekä esimiehille, että alaisille.

Itseohjautuvuus vaatii myös resilienssiä, kykyä edetä eteen tulevista vaikeuksista huolimatta. Resilienssin yksi ilmenemismuoto onkin muutosjoustavuus ja sitä tämän päivän työelämässä todella vaaditaan. Resilienssi on myös arjen voimavara, jonka avulla selvitään jokapäiväisistä pikku haasteista ja näitä taitoja tietoisesti käyttämällä on mahdollista selvitä isommistakin haasteista. (Hukari, ym., 2023, 254–255.) Epävarmuudensietokyky on muodostumassa tulevaisuuden työelämän keskeiseksi taidoksi. Muutos ja epävarmuus ovat läsnä myös tulevaisuuden työpaikoilla, tällöin ennakointi ja ongelmanratkaisutaidot ovat osaamisessa kovaa valuutaa. Itseohjautuvan työntekijän ei aina tarvitse kysyä ratkaisua esimieheltä, eikä esimieskään sitä aina odota. (Hukari, ym., 2023, 262-263.)

Omista kokemuksistaan ja tekemisistään oppii parhaiten, mikäli omaa reflektointitaitoja, eli pystyy itse arvioimaan omaa ajatteluaan tai toimintaansa. Reflektioon kykenevällä työntekijällä on erinomaiset oppimisvalmiudet ja hän pystyy ottamaan palautteen vastaan objektiivisesti ja hyödyntämään sitä kehityksessään. Reflektointia on mahdollista kehittää työpaikan toimintakulttuurissa, jolloin siitä tulee luonteva osa päivittäisessä työssä. (Viitala, 2021, 247.)

Oman kokemukseni mukaan itseohjautuvuus työssä kehittyy vain kokemuksen myötä. Vasta valmistuneen poliisimiehen ei voida odottaakaan olevan kovin itseohjautuva heti uransa alkuvaiheissa. Toki on poikkeuksiakin, mutta näillä yksilöillä on todennäköisesti jo aiempaa kokemusta työelämästä joltain muulta alalta. Tavatontahan ei ole, että jo korkeakoulututkinnon saanut ja hyvässäkin työssä ollut henkilö päättää hakeutua poliisikoulutukseen ja sitä kautta hankkii itselleen uuden ammatin. Uransa alussa työntekijä tarvitsee vielä ohjausta ja hänellä on myös paljon kysyttävää kulloisenkin työpaikan työtavoista ja menetelmistä. Näkemys ja kokemus eri sektoreilta, kuten VHT, RT sekä lupapalveluista antaa aina perspektiiviä ja osaamista omassa tehtävässä. Toisaalta on hyväksyttävä myös se, että kaikki työntekijät eivät ole itseohjautuvia. Heille on tarjottava tarvitsemaansa tukea ja pyrittävä luomaan työn tekemiselle sellainen ilmapiiri, että oma-aloitteisuutta kannustetaan niissä pienissäkin asioissa, joissa työntekijä on itseohjautuva.

2.4.2 Työhyvinvointi, työympäristö ja työturvallisuus

Työhyvinvointi terminä ei ole yksiselitteinen, koska työhyvinvointiin linkittyy paljon asioita. Työhyvinvointi on mitä suurimmassa määrin subjektiivinen käsite, mutta myös aikaan ja kulttuuriin sidonnaista. Koska ihminen on kokonaisuus, työhyvinvointiin liittyy niin fyysisen työsuojelun aspekti, sosiaalisen hyvinvoinnin ja psyykkisen hyvinvoinnin ulottuvuudetkin. Näistä muodostuu yksilön suorituskyky, johon vielä liittyvät tiedot, taidot, osaaminen, arvot ja motivaatio. (Virtanen & Sinokki, 2014, 28–29.) Poliisin uusimmassa strategiassa yhtenä strategisena tavoitteena on nimenomaan ”*vahvistaa henkilöstön hyvinvointia, osaamista ja sitoutumista*” (Poliisin strategia 2024 – 2028).

Työhyvinvoinnin lähteinä yksi tärkeimmistä on työn hallinnan tunne. Hallinnan tunne määritellään siten, missä määrin työntekijä voi itse vaikuttaa työtahtiinsa ja työtehtäviinsä. Työtehtäviin vaikuttamisessa on eroja yksityisen ja julkisen sektorin välillä. Työn hallinnan tunteen kokemiseen vaikuttavat työn merkityksellisyyden mieltäminen, tehtävien vaikutus suurempaan kokonaisuuteen, osaa-miskapasiteetin käyttö, työn vastuullisuus, kannustearvo ja työstä saatava palaute. (Manka & Manka, 2023, 34, 148.) Kun ihminen kokee työn ja elämän motivoivina ja merkityksellisinä, se joh-taa subjektiiviseen hyvinvointiin. Hyvinvoivana työntekijä pystyy paremmin kohtaamaan ja selviä-mään eteen tulevista ongelmatilanteista. (Manka & Manka, 2023, 54–55.)

Työelämä on muuttunut myös intensiivisemmäksi, mutta sitä on hankala mitata muilla arvoilla kuin työntekijän subjektiivisilla kokemuksilla. Kiire ja aikapula toistuvat monen työntekijän puheessa, mutta onko se varsinainen kokemus vai yleisempi yhteiskunnallinen ilmiö ajan kiihtymisestä? Työn intensiivisyyden kasvu liittyy työn vaatimuksiin ja mikäli ne ovat epätasapainossa voimavaroihin nähden, se lisää työuupumuksen riskiä. Työpaineet heijastuvat edelleen vapaa-aikaan ja perhe-elämään. (Koivunen, ym., 2023, 66.)

Työhyvinvointia on mahdollista syntyä, kun henkilö kokee työn mielekkääksi, se sujuu turvallisessa, työuraa tukevassa ja terveyttä edistävässä työympäristössä sekä työyhteisössä. Myös ihmishu-dekuormituksen säätelemisellä on vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvointi lisää mm. työtyytyväi-syyttä, joka edelleen edistää sitoutumista työhön. (Virtanen & Sinokki, 2014, 30–31.) Tämä linkittyy myös aiemmin mainittuihin yksilön ja organisaation arvoihin; kun arvot kohtaavat, on työ miele-kästä. Silloin kun organisaation johtaminen on hyvää, ovat myös työhyvinvoinnin ja työssä jaksami-sen edellytykset paremmat. (Virtanen & Sinokki, 2014, 79.) Esimiesten henkilöstöjohtolta saama tuki, suunnitelmallinen perehdytys ja muutosten edellä organisoitu muutosvalmennus lisäävät työ-tyytyväisyyttä (Joki, 2021, 151-152).

Johdon esimerkki on merkityksellistä sitoutettaessa henkilöstöä organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Johtamisen oikeudenmukaisuuden on todettu parantavan työhyvinvointia ja hyvinvointi näkyy laa-dukkaana työnä. (Virtanen & Sinokki, 2014, 119, 153). Työhyvinvoinnin parantamiseksi on keskityt-tävä siihen, miten voidaan luoda edellytyksiä palkitsevalle ja motivoivalle työlle. Tämän keskeisin väline on organisoituminen ja johtaminen, johtamisen tehtävä on säädellä työssä olevia reunaeh-toja niin, että työssä on ”tolkkua”. Organisoinnin myötä toimintaympäristön muutoksiin pystyttäisiin sopeutumaan niin, että riittävä hallinnan tunne säilyy. (Aro, 2006, 13.)

Työntekijöiden haitallisen stressin kokemukset ovat lisääntyneet 1990-luvun lopulle asti, eikä se 2000-luvun alussakaan ole kääntynyt laskuun. Työuupumus on noussut vuosituhannen vaihteessa laajamittaiseksi kansanterveysongelmaksi ja samalla myös masennusdiagnoosit ovat lisääntyneet.

Työkyvyttömyyseläkkeistä noin puolet on myönnetty mielenterveyden häiriön perusteella. (Aro, 2006, 16; Viitala, 2021, 241.)

Työterveyshuolto on toki yksi työhyvinvointiin vaikuttavista asioista, mutta työterveyshuollon painopisteet ovat siirtyneet entistä enemmän ennaltaehkäiseviksi toimenpiteiksi (Manka & Manka, 2023, 52). Työntekijöiden hyvinvointi ja työelämän laatu nähdään tärkeänä tekijänä tuottavuuden parantamisessa. Vaikka työterveyshuolto mielletään monesti fyysisten asioiden ”varikkona”, on työterveyspsykologialla nykyään iso merkitys osana työterveyshuoltoa. (Virtanen & Sinokki, 2014, 92.)

Fyysisen kunnan tukeminen on selkeästi työhyvinvointia lisäävä seikka ja siihen panostaminen voi korvautua moninkertaisesti sairauslomien ja ennenaikaisten eläköitymisten vähenemisenä. Erilaiset tuetut harrastusmahdollisuudet, etuudet liikuntapalveluihin tai liput kulttuuritapahtumiin voivat olla myös yksi osa organisaation palkitsemiskäytäntöjä, jolloin ne tulevat suoraan työntekijän käyttöön ja vaikuttavat sitä kautta myös työhyvinvointiin. (Viitala, 2009, 145, 151.) Vaikka työntekijä olisi erittäin hyvässä fyysisessä kunnossa, mutta kärsii psyykkisistä kuormitustekijöistä, tunne työhyvinvoinnista ei täyty.

2.4.3 Perheen ja työn yhteensovittaminen

Moni perheellinen työntekijä tunnistaa haasteet perheen ja työn yhteensovittamisessa. Perheiden monimuotoisuus, vuorotyö, yllättävät sairastumiset, perheenjäsenten harrastukset ja tukiverkoston tehokas käyttö vaatii verrattain taidokasta kalenteri- ja logistiikkaosaamista, jotta kaikki sujuisi jouhevasti. Varsinkin lapsiperheissä arvostetaan mahdollisuutta vaikuttaa työaikaan ja käyttää esimerkiksi liukumaa työn aloitus- ja lopetusaikoina. Myös lomien ajankohdan sijoittaminen puolison tai koululaisten loma-aikoihin koetaan tärkeäksi. Työaikapankin käyttö mahdollistaa joissakin työpajoissa henkilökohtaista työaikasunnittelua. (Kivimäki, ym., 2003, 14, 55.) Työn ja perheen välistä ristiriitaa lisäävät pitkät työajat, mutta vaikutusta on myös työkiireellä, muulla työpaineella ja -stressillä, vaikka työaika olisikin ns. normaali (Kivimäki, ym., 2003, 58). Yleinen väestön ikärakenteen muutos ja työntekijän omien vanhempien ikääntyminen asettaa lisäpaineita hallita yhtälöä, omaa työpanosta ja sosiaalisia suhteita. Siinä missä ennen kolme sukupolvea asui tiiviisti yhdessä, ovat nämä sosiaaliset verkostot rajusti muuttuneet sekä perherakenteiden muutoksen, että työvoiman liikkuvuuden myötä. (Kivimäki, ym., 2003, 128.)

Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen ei ole yksinkertainen yhtälö ja sitä voidaankin tarkastella useista näkökulmista. Kun asiaa katsoo työpaikkatasolta, siihen liittyviä tärkeitä tekijöitä ovat työpaikan henkilöstöpolitiikka, työpaikan kulttuuri, työajat ja työn luonne sekä työntekijän asema ja sukupuoli. Perheiden näkökulmasta asiaan vaikuttavat perheen aikuisten työmarkkina-asema, joka vaikuttaa perheen tekemiin valintoihin esimerkiksi perhevapaiden käytön suhteen, mutta yhtä lailla

myös lasten aikataulut, jotka elävät koulujen sekä päiväkotien toiminta- ja loma-aikojen mukaan. Myös yhteiskunnan antamat mahdollisuudet tai rajoittavat tekijät vaikuttavat työn ja perheen yhteensovittamiseen, yhteiskunnan tukimuodoista mainittakoon erilaiset perhepoliittiset tuet tai kunnallinen päivähoito. (Kivimäki, ym., 2003, 16.) Lisääntynyt etätö tuo kieltämättä joustoa työaikoihin, mutta etätö ei ole lastenhoidon korvike. Se toki helpottaa, mikäli pieni koululainen joutuisi muutoin olemaan yksin kotona useiden tuntien ajan. Työpaikalle lasta ei voi läheskään aina tuoda ja tietoturvariskit estävät ulkopuolisten pääsyn työpaikoille, tätä tutkimusta silmällä pitäen nimenomaan poliisiasemien tiloihin. (Kivimäki, ym., 2003, 84, 98.)

Kun perheasiat nousevat esille, on tärkeänä seikkana esimiesten oma esimerkki, asenteet ja oma elämäkokemus. Esimies voi olla mahdollistajana perheellisyydelle ja myös neuvoa erilaisten perhevapaiden käyttämisestä ja niiden sovittamisesta työntekijän työtehtävin nähden. Jos esimies suhtautuu asiaan kielteisesti, voivat työntekijän mahdollisuudet käyttää tarvitsemiaan keinoja huonontua. Parhaassa tapauksessa esimies luo omalla toiminnallaan keskustelufoorumin, jossa voi käydä läpi työpaikan käytäntöjä, mutta myös avoimesti tuoda esille omia toiveitaan tai äkillisesti muuttuneita tilanteita. Työtilanteita ja työkuormaa huomioimalla esimies voi myös tukea työntekijän jaksamista, että hänellä jää aikaa ja energiaa myös perheelle. (Kivimäki, ym., 2003, 86–87.)

Työn ja perheen yhdistämisen kontekstissa poliisiorganisaatioissa on varsin pidettynä toimintamallina järjestää silloin tällöin pieniä tapahtumia perheiden ehdoilla. Ne voivat olla virallisia ”Poliisin päivä” – tyyppisiä tapahtumia, esiintymistä messuilla tai kouluissa, mutta myös vapaa-ajalla tapahtuvia ulkoilupäiviä tai mökki-iltoja. Näissä tapahtumissa lapset pääsevät tapaamaan toisiaan ja näkemään ”mitä se isi / äiti tekee”, mutta hyvää palautetta on saatu myös poliisimiesten puolisoilta. He kokevat tärkeäksi saada kuulua vertaisryhmään, jolle ei salassapidon vuoksi koskaan kerrota itse työstä mitään, mutta jossa koko ajan on pieni pelko läsnä poliisina työskentelevän puolison puolesta. Heidän näkökulmansa on hyvin ymmärrettävä.

2.4.4 Palkka ja palkitseminen

Palkitseminen tulee hyvin usein esille pitovoimatekijöistä ja työtyytyväisyydestä puhuttaessa. Palkitseminen voidaan käsittää ja tulkita hyvinkin laajaksi, sillä se sisältää taloudellisen ansion lisäksi myös aineettomia seikkoja, jotka voivat olla erilaisia sosiaalisia etuuksia, kasvupolkuja ja urapalkkioita (Kauhanen, 2009, 109). Varsinaisen rahapalkan ohella työntekijä voi kokea palkitseviksi hyvinkin erilaisia saamiaan aineettomia asioita, jotka edistävät työntekijän sitoutumista yrityksessä. Näitä voivat olla hyvät koulutautumismahdollisuudet, vaikuttaminen työtehtäviin sekä työn sisällöstä ja onnistumisista tuleva mielihyvä. Tyytyväisyys sekä saatuun rahapalkkaan että aineettomiin palkitsemisiin on suoraan verrannollinen siihen, miten työntekijä kokee sen olevan suhteessa annettuun työpanokseen. (Dash & Baruah, 2013, 10–11.)

Palkan suhteellinen merkitys ei ole kaikille työntekijöille samanlainen. Vaikka jokainen tarvitseekin taloudellista turvaa, toisia palkka tyydyttää enemmän kuin toisia. Tyytyväisyyden tunne riippuu työntekijän omista arvoista, senhetkisestä varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Palkan kannustavuutta pohdittaessa tulee miettiä myös työntekijöiden ikärakennetta, koulutustaustaa ja nyt entistä enemmän myös kulttuuritaustaa. Eroa on myös eettisillä näkemyksillä, elämäntyyllillä tai vahvasti urasuuntautuneiden palkkatoiveilla. (Kauhanen, 2009, 114–119.)

Perinteisesti palkkaa pidetään yhtenä keskeisimmistä motivaation lähteistä. Totta tietysti on, että työtä tehdään elannon saamiseksi, mutta on myös työntekijöitä, joille ulkoisilla palkkioilla ole kovin vahvaa merkitystä vaan merkityksellisempää on oma sisäinen suoritustarve ja mielekkäät tehtävät, joissa voi toteuttaa itseään ja kehittyä. Työn sisällön kehittämisen on katsottu olevan parempi keino nostaa työmotivaatiota pysyvästi kuin palkankorotuksen. (Viitala, 2009, 159-161.)

Työntekijöiden suorituseroista johtuvat erot palkkioissa aiheuttavat eroa myös tyytyväisyydessä. Palkkioiden lopullinen vaikutus määräytyy koetusta oikeudenmukaisuudesta eli työntekijän omasta näkemyksestä palkkion riittävydestä työsuoritukseen nähden. Kun palkkio koetaan suoritukseen nähden oikeudenmukaiseksi, on työsuorituksen ja tyytyväisyyden välillä positiivinen riippuvuus. Palkkausperusteiden tulee kuitenkin olla niin selkeitä ja ymmärrettäviä, että henkilö pystyy havaitsemaan palkan ja työpanoksen välisen riippuvuuden. Toki omaa palkkaa vertaillaan suhteessa muiden palkkaan ja palkka heijastaa myös esimiesten arvostusta työntekijää kohtaan. (Rahikainen, 1999, 10.) Organisaation palkitsemisstrategialla ja palkitsemisen pelisäännöillä varmistetaan työntekijöiden oikeudenmukainen kohtelu, tasa-arvoisuus sekä säädöksiä noudattaminen. Palkitseminen edellyttää jatkuvaa seurantaa ja kehittymistä, mikään palkitsemisstrategia ei voi polkea paikallaan. Pitkäjänteinen kehittäminen ruokkii myös toivotunlaista palkitsemiskulttuuria, ollen samalla henkilöstölle läpinäkyvää ja helposti tulkittavaa. Hyvästä kehityskaaresta ja hyvistä suorituksista palkitseminen saa aikaan positiivisen kierteen ja vahvistaa kehityksen jatkumista. (Viitala, 2009, 142–144.)

Rahikaisen v. 1999 tekemässä pro gradu -työssä tutkittiin palkkausjärjestelmän uudistuksen vaikutuksia työtyytyväisyyteen. Vaikka tutkimuksesta onkin jo aikaa, sieltä nousi muutamia mielenkiintoisia yksityiskohtia. Kyselyyn osallistujien mielestä esimiesten tekemät palkkaukseen vaikuttavat arvioinnit eivät pääasiassa ole onnistuneita eikä esimiehillä olisi riittävästi kysyä arvioida alaisiaan. (Rahikainen, 1999, 49–50.) Tämä on työntekijän kannalta ikävää, koska esimiehen arvioinnilla on merkittävä osuus henkilökohtaisen työsuorituksen mittaamisessa. Kokeilun aikana tehdyssä kyselytutkimuksessa ei oltu kovinkaan luottavaisia siihen, että palkka tulisi uuden palkkausjärjestelmän myötä paranemaan eikä se tulisi lisäämään myönteistä ilmapiiriä työpaikalla. Tosin siitä on oltu pitkälti samaa mieltä, että vanha palkkausjärjestelmä ei ole kannustanut yksilöllisiin suorituksiin eikä

ole ollut motivoiva ja palkkausjärjestelmän uudistamiselle on ollut tarvetta. (Rahikainen, 1999.) Tällä hetkellä palkkausjärjestelmän uudistus on jälleen esillä keskusteluissa, mutta siinä on edessä vielä niin paljon selvitettäviä seikkoja, että uudistus ei aivan lähiaikoina ole toteutumassa.

Erilaiset tunnustukset, tulivatpa ne sitten johdolta, oman ryhmän jäseniltä, kollegoilta tai asiakkailta, lisäävät työntekijän lojaliteettia organisaatioon ja ovat tärkeitä siinäkin mielessä, että työntekijä kokee työnsä tärkeäksi ja arvostetuksi. Työn arvostus antaa työntekijälle vaikutelman, että hän on yritykselle tärkeä ja arvokas. Tämä luonnollisesti on yksi pitovoimatekijä ja vähentää irtisanoutumishalukkuutta. (Dash & Baruah, 2013, 11.) Oikeanlaisella palkitsemisella työntekijöitä kannustetaan toimimaan niiden arvojen ja tavoitteiden mukaisesti, mitä organisaatio on asettanut. Tällöin palkitseminen palvelee strategisia tavoitteita ja vahvistaa sen rakennetta. Taloudellisen palkitsemisen avulla organisaatio voi saada itselleen kilpailuetua muihin yrityksiin nähden, hyvä palkitseminen houkuttelee potentiaalisia työnhakijoita ja sen avulla saadaan pidettyä hyvät työntekijät organisaatiossa. (Kauhanen, 2009, 109, 117.)

Poliisihallinnossa palkkaus, sen määrä ja muodostuminen puhuttaa useasti, erityisesti kehityskustelujen aikaan. Moni esittää ja toivoo itselleen perustellustikin parempaa palkkaa ja moni esimies palkkaluokan tai vaativuustasojen korotusta mielellään eteenpäin ehdottaisikin, mutta palkka-kehityksen raamit ovat aika tiukat. Suurin palkkojen nostamisen este on yksinkertaisesti rahoituksen puute. Tämä tietenkin aiheuttaa työntekijässä motivaation laskua, mikäli hän ei mielestään ansaitsemaansa palkkaa saa. Varsinkin jos tiedossa on, että joku toinen samoilla tehtävillä saakin parempaa palkkaa. Toisaalta, palkkaus hallinnossamme on sikäli tasapuolista, että esimiehet eivät voi mielivaltaisesti nostaa tai laskea työntekijöiden palkkoja sekä se, että sukupuolesta riippumatta palkka on samoissa työtehtävissä sama. Nämäkään asiat eivät ole kaikissa maissa mitenkään itsestään selviä.

Yksi pieni, mutta merkityksellinen seikka Itä-Suomen poliisilaitoksen aineettomasta palkitsemisesta ovat pienet Sinetti-uutiset otsikolla ”Kehun paikka”. Tällä foorumilla voi antaa positiivista palautetta työkaverille, olipa se sitten organisaation sisältä tai asiakkailta tullutta kiitosta. Palstan perusteella on syntynyt vaikutelma, että Kehun paikassa saadut kiitokset ovat hyvin merkityksellinen työmotivaatiota kohottava seikka. Muutenkin esimerkiksi asiakkailta saadun palautteen antaminen niin, että myös muu työyhteisö tulee siitä tietoiseksi, on vaikuttava asia. Kaiken lisäksi, tämä positiivisen palautteen antaminen ei maksa mitään.

2.4.5 Osallistuminen ja kasvumahdollisuudet

Työyhteisön henkeä ja yksilön sitouttamista parantava tekijä on myös osallistaminen. Oman roolin omaksuminen ja ymmärrys siitä, että on osa suurempaa, tärkeää kokonaisuutta sekä aidot vaikuttamismahdollisuudet luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta. Osallistaminen parantaa luottamusta työntekijän ja työnantajan välillä, joka taas edesauttaa onnistumisia. (Viitala, 2021, 143; Dash & Baruah, 2013, 11.)

Yksityisrittäjää lukuun ottamatta työpaikat ovat myös yhteisöjä. Yhteisöllisyys voi tukea työhyvinvointia, jolloin yhteisöllisyyttä on jatkuvasti ylläpidettävä. Yhteisöllisyyden menettäminen traumatisoi sekä yksilön, mutta myös yrityksen ja sen tavoitellun tuloksen. Yhteisöllisyyden mureneminen rikkoo työmoraalia ja työmotivaatiota, kyynistää ihmistä ja on yksi keskeisistä työuupumusta synnyttävistä ristiriidoista. (Aro, 2006, 40–42.) Motivoituneena työntekijä ylittää hyvään suoritukseen tehtävissään ja on omalta osaltaan rakentava yhteisön jäsen ja sen ylläpitäjä. Vahvan työmotivaation avulla saadaan suojaa erilaisilta työkyvyttömyysongelmilta. (Aro, 2006, 45.)

Moni organisaatio tuo julki sen, että työntekijät ovat työnantajalle tärkein resurssi, josta on pidettävä huolta arvostamalla ja kehittämällä työntekijöiden osaamista. Esimiesten tuki näkyy henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatimisessa ja siinä, että harjoittelulle ja taitojen kehittymiselle annetaan mahdollisuus. (Quinn, ym., 1996, 29.) Organisaatioilla on usein esittää toiminnassaan visio, mutta visionkin tulee olla realistinen, luotettava mutta myöskin juuri tälle organisaatiolle houkutteleva. Koska visio suuntautuu tulevaisuuteen, se yleensä on haluttavampi kuin senhetkinen tilanne. (Quinn, ym., 1996, 219.)

Karttuneet työvuodet ja ikä tuovat väistämättä mukanaan kokemusta, joka vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Oma osaaminen ja varmuus työtehtävien sujumisesta tuo luottamusta omaan tekemiseen sekä luo arvostusta työtovereiden keskuudessa.

2.5 Lähtöhaastattelu

Lähtöhaastattelun tarkoitus yleisellä tasolla on, että siinä on tarkoitus selvittää irtisanoutuneen henkilön tilannetta, mahdollisesti tiedustella lähdön syitä, saada palautetta työntekijältä ja käyttää saatua palautetta hyväksi henkilöstöä koskevissa asioissa. Tavoite olisi, että kukaan ei lähde ”ovet paukkuen” ja asia sujuu hyvässä yhteisymmärryksessä. Vaihtuvuutta tapahtuu aina, se ei ole mitenkään poikkeuksellista, mutta syyt ovat erilaisia. Ihmisen ajatukset ovat aina henkilökohtaisia ja kokemukset subjektiivisia, joita ei voi ennalta välttämättä arvioida eikä niitä ole tarpeen arvostella

oikeiksi tai vääriksi. Näiden ajatusten ja tuntemusten jälkeen tapahtuvaa toimintaa voi ohjata yksilölle ja hänen hyvinvoinnilleen parempaan suuntaan. Tässä mielessä on mielenkiintoista tietää, että missä mittakaavassa irtisanoutuneille on järjestetty lähtöhaastatteluja.

Lähtöhaastattelusta voidaan käyttää myös nimitystä lähtö- tai exit-keskustelu. Ogelmana monesti on, ettei lähtijä halua kertoa rehellisesti lähtönsä syitä peläten, että hän polttaa siltansa takanaan. Tällöin esille ei tule konkreettisia kehittämiskohteita ja korjaamista vaativat asiat jäävät piiloon. Minkäläi näille asioille olisi jo aiemmin voinut tehdä jotain, niin lähtökeskustelu on auttamattomasti liian myöhään saatua palautetta. Siitä voi olla hyötyä työpaikkaan jääville, mutta ei enää lähtijälle. (Ota HR haltuun – artikkeli, 2022.)

Itä-Suomen poliisilaitoksessa lähtöhaastattelu otettiin järjestelmällisempään käytäntöön kesäkuussa 2023, haastattelusta annettiin ohje POL-2023-65654. Tätä aiemminkin on ollut mahdollista käydä lähtevän kanssa keskusteluja, mutta ohjeen myötä esimiestasoa veloitettiin keskustelemaan lähtevän kanssa. Varsinaisen lähtöhaastattelun tekotavaksi on alustavasti muotoutunut sähköinen prosessi, ja jokainen lähtijä saa sähköisen haastattelulomakkeen. Työntekijä vastaa kyselyyn, johon on mahdollista vastata myös anonyymillä jättämällä taustatietokentät tyhjiksi. Poliisilaitoksen ohjeeseen on kirjattu *”Tiedon hyödynnettävyyden näkökulmasta suositeltavaa kuitenkin on, että vastaaja antaa kyselyssä myös tarvittavat taustatiedot”*. Tämä näkökulma tekee tyhjäksi anonyymillä kyselyllä mahdollisesti saatavissa olevat rehelliset vastaukset ja kehittämiskohteet. Taustatietojen kautta kyselyyn vastaaja on selvitettävissä ja erityisesti poliisihenkilöstö on niin epäluuloista, että ennakoit rehellisten vastausten vaikuttavan jatkossa omaan urakehitykseen tai mahdolliseen paluuseen Itä-Suomen poliisilaitokseen.

Lähtöhaastatteluohjeen tarkoituksena on tehostaa lähtöhaastatteluiden tekemistä ja sitä kautta saada tietoa lähtemisen syistä, kuulla kehittämissuhteita ja työssä havaittuja tyytymättömyyksiä lisääviä tekijöitä. Tässä mielessä opinnäytetyön aihe osuu siis asian ytimeen vaikkakaan aiheita mietittäessä ei oltu käyty keskusteluja henkilöstöhallinnon kanssa aiheesta, asian yhtäaikaisuus on sattumaa. Samoja asioita pyritään selvittämään sekä omalla Webropol-kyselyllä että henkilökohtaisilla haastatteluilla. Koska tämä annettu ohje on tullut voimaan vasta kesäkuussa 2023, onkin ennalta oletettavissa, ettei tutkimuksen kohderyhmälle ole käyty lähtöhaastatteluja kovinkaan suuressa mittakaavassa. Tutkimus kuitenkin antaa arvokasta tietoa siitä, miten tärkeänä nämäkin irtisanoutuneet olisivat pitäneet jonkinlaista kontaktia lähtemisen hetkellä ja minkälaisista asioista he olisivat halunneet keskustella.

Käytössä olevassa sähköisessä kyselylomakkeessa tiedustellaan henkilön taustatietojen lisäksi palvelussuhteen kesto, työtehtäviä ja vastuita. Tämän lisäksi vastaaja voi arvioida kokemuksiaan omassa työyhteisössä ja yksikössä asteikolla 1 (täysin eri mieltä) – 5 (täysin samaa mieltä). Työyhteisöä koskevia arvioitavia kohtia on muun muassa yhteistyön sujumisesta esimiehen kanssa, esimiehen tuesta ja kannustuksesta, riittävän palautteen saamisesta, työnjaon selkeydestä, oikeudenmukaisuudesta, fyysisestä työympäristöstä, suhteesta työtovereihin sekä työpaikan suosittelemisesta muille. Työtehtävien suhteen arvioitavia kohteita on työtehtävien selkeydestä, tavoitteista, sisällöstä ja vastaavuudesta koulutukseen. Kommentoida voi myös työmäärän sopivuudesta, monipuolisuudesta, vaikutusmahdollisuuksista, vastuista ja työtehtävien tukemisesta työuraan nähden. Myös kehittymismahdollisuuksia halutaan lähtijältä tiedustella ja hän voi arvioida saamaansa perehdytystä, kehittymistä ja koulutusta, käytyjä tulos- ja kehityskeskusteluja sekä palkkausta.

Sähköisessä lomakkeessa kysytään vapaassa tekstimuodossa lähdön kolme tärkeintä syytä sekä palautetta ja kehittämisehdotuksia. Vastaaja voi myös kertoa, mihin työtehtävään hän lähtiessään siirtyy. Lähtöhaastatteluohjeen mukaan kyselylomake toimitetaan myös eläköityville, jolloin yhtenä vaihtoehtona on myös eläkkeelle lähteminen.

Vaikka lähtöhaastattelu ja -kaavake onkin sähköinen prosessi, keskustelu on mahdollista käydä myös kasvotusten oman esimiehen tai esimerkiksi henkilöstösuunnittelijan kanssa. Joskus henkilökohtainen keskustelu antaa syvempää informaatiota ja varsinkin jos esimiehen ja alaisen välit ovat avoimet ja mutkattomat, keskustelu voi olla hyvinkin vapaamuotoista ja siitä silti saadaan tarpeellista informaatiota. Ohjeen mukaan varsinainen lähtöhaastattelu on lähtökohtaisesti sähköisessä muodossa, mutta lähiesimiehen vastuulle annetaan käydä kahdenkeskinen keskustelu ennen työn päättymistä. Vaikka tässä keskustelussa ei käytäisi enää lähtemisen syitä, voidaan siinä antaa molempipuolista palautetta, sopia osaamisen siirtämisestä, varusteiden palauttamisesta ja työtodistukseen liittyvistä asioista.

Lähtöhaastattelujen sisältöä koostetaan henkilöstöhallinnossa kahdesti vuodessa. Saatuja tietoja ja annettua palautetta on tarkoitus käyttää hyväksi tietojohdoisessa henkilöstösuunnittelussa ja toiminnan kehittämisessä. Lähtöhaastattelu tarjoaa työntekijälle mahdollisuuden kertoa näkemyksiään ja antaa palautetta, mutta havainto on, että se ei kuitenkaan ole velvoite. Sähköiseen lomakkeeseen vastaaminen on vapaaehtoinen toimenpide, eikä sitä millään tavalla kontrolloida, että onko joku lähtijä jättänyt vastaamatta. Vastaaminen jää siis työntekijän oman harkinnan varaan. Oletettavaa on, että sähköiseen lomakkeeseen vastaaminen ei välttämättä ole kaikkien kohdalla toimiva menetelmä, eivätkä kaikki halua siihen vastata. Tähän peilaten henkilökohtainen haastattelu on toimivampi. Tosin lähtöhaastattelun ”sisäänajo” menee vuosia, ennekuin työntekijät mieltävät sen kuuluvan asiaan työuran tai tehtävien päättyessä.

Henkilösuhteissa voi olla myös jännitteitä sekä erimielisyyksiä. Mikäli oman esimiehen kanssa on ollut kitkaa, haastattelijana voisi toimia puolueeton työntekijä tai toinen esimiestason henkilö. Tunnetilojen vaikutus haastatteluun on maalaisjärjelläkin ajatellen selvä. Myös keskustelun ajankohta on hyvä pohtia ajatuksella. Tästä esimerkkinä kenttätyötä tekevän lähtijän haastattelu yövuoron päätteeksi ei välttämättä ole hedelmällisin ajankohta.

On luontevaa, että keskustelussa tulee esille hiljaista tietoa vaihtuvuuden syistä. Kaikkia asioita ei aktiivisen työuran aikana syystä tai toisesta tuoda ilmi. Poislähtevä henkilö voi kertoa hyvinkin avoimesti havaitsemistaan epäkohdista ja negatiivisista kokemuksista, kun hänen ei tarvitse huolehtia työpaikkansa pysyvyydestä (Joki, 2021, 66).

Lähtöhaastattelussa voidaan keskustella myös työntekijän työhyvinvointiin liittyvistä asioista ja esimiehenä kiinnittäisinkin huomiota työntekijän kehittämisehdotuksiin. Kaikki eivät kulttuuri- ja liikuntaseteleitä käytä, työterveyshuollon riittävyys ja näkemykset työpaikan sosiaalisiin suhteisiin ovat arvokasta tietoa. Samoin huomion kiinnittäminen tulevaisuuteen; jaksatko uudessa työssä / eläkkeellä, pidätkö yhteyttä entisiin työkavereihin, tervetuloa takaisin jos siltä tuntuu. Lähtöhaastattelusta tulisi jäädä hyvä mieli ja toivottavasti esimieheltä löytyy haastattelun jälkeen sen verran aikaa, että hyvässä hengessä voidaan nauttia vielä lähtökahvit. Lähtemisen muistijäljestä kannattaa luoda positiivinen, olivatpa lähtijän perimmäiset syyt mitä tahansa (Huhta & Myllyntaus, 2021 380).

Tämän tutkimuksen kontekstissa opinnäytetyön tekijä on saanut mahdollisuuden käydä useitakin vapaamuotoisia keskusteluja lähtöhaastattelun olemassolosta ja tarpeellisuudesta. Heille, joilla on jo kokemusta yksityiseltä sektorilta, lähtöhaastattelu on ollut tuttu menetelmä, eikä sitä kyseenalaisteta. He ovat pitäneet sitä normaalina käytäntönä ja suhtautuvat asiaan neutraalisti. Poliisihallinnossa pitkään olleiden keskuudessa lähtöhaastatteluun suhtaudutaan hieman epäilevästi. Tässä yhteydessä on ollut erinomainen tilaisuus tehdä taustatyötä ja luoda myönteistä kuvaa lähtöhaastattelun antamista mahdollisuudesta molemmille osapuolille.

2.6 Vertailu lähtemisen syihin yleisillä työmarkkinoilla

Poliisiorganisaatio ei tietenkään ole ainoa ala, mistä irtisanoudutaan. Lähtemistä tapahtuu kaikilla sektoreilla. Lähtijät-tutkimus on selvittänyt irtisanoutumisten syitä yleisillä työmarkkinoilla. Tutkimuksessa tärkeimmiksi lähtemisen syiksi nousevat huonot johtamistaidot, organisaation ongelmat sekä etenemismahdollisuuksien puute. Huonot johtamistaidot ovat kaikissa ikäryhmissä yleisin lähtemisen syy, mutta iän myötä johtamisen vaikutus korostuu. (Holma, ym. 2023, 29-33.) Tähän opin-

näytetyöhön liittyvissä vastauksissa esiin nousevat samat asiat kuin teoria näyttää yleisten työmarkkinoiden lähtemisen syinä; tyytymättömyys johtamiseen, tyytymättömyys työhön ja etenemismahdollisuuksien puute.

Pitovoiman osalta Webropol-kyselyyn vastanneet, haastateltavat sekä lähdeaineisto antavat samansuuntaisia vastauksia. Työntekijä sitoutuu enemmän, kun hän kokee työssä oikeudenmukaisuutta, hänellä on kehittymismahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. (Holma, ym. 2023, 42.) Tutkimusvastausten analyysissä toivottiin työntekijöiden tasapuolista kohtelua, työhön vaikuttamismahdollisuuksia sekä työkuorman, mielenkiintoisten työtehtävien sekä työkierron suhteen. Suuren organisaation edut näkyvät runsaimpina sisäisten siirtojen mahdollisuuksina, kuin pienessä organisaatiossa. Pienen organisaation ja työpaikan etuna on henkilösuhteiden muodostaminen kiinteämmiksi ja läheisimmiksi kuin suuressa yksikössä, jolloin pieni organisaatio koetaan luonnollisesti ihmisläheisemmäksi. (Lahtinen & Suominen, 1989, 57.) Tämä korreloi suoraan hyvän työyhteisön ja työkavereiden merkityksellisyytenä.

Mielenkiintoista on, että nuori Z-sukupolvi (vuosina 1997- 2012 syntynyt sukupolvi) omaa työelämässä aivan samanlaisia odotuksia ja motivaatiotekijöitä kuin kokeneempi ns. boomerisukupolvi. McKinseyn ja De Smetin tutkimuksessa on havaittu, että irtisanoutumista harkitsevien joukossa epäsopeva kompensatio (palkka), etenemismahdollisuuksien puute ja välinpitämätön johtaminen ovat kaikissa ikäryhmissä lähtemisen suurimmat syyt. Työpaikkaan sitoutumisen suhteen Z-sukupolvi arvostaa työpaikan joustavuutta, merkityksellistä työtä ja urakehitystä enemmän kuin työstä saatavaa kompensatiota. Vanhemmalle sukupolvelle taas työstä saatava kompensatio on nähty tärkeimmäksi sitouttavaksi tekijäksi. Nuorempi sukupolvi myös vaatii työnantajilta omien arvojensa mukaista toimintaa, muun muassa eettisyyttä, suvaitsevaisuutta sekä ilmastopoliittisia näkemyksiä. Ajoittain tämä voi johtaa myös konflikteihin työpaikalla. (McKinsey & co, 2023.) Opinnäytetyön tutkimus ei tarkastellut lähtijöiden ikärakennetta eikä sukupuolta, mutta näkemys teoriaan pohjautuen on, että vaihtuvuutta tapahtuu enemmän nuorempien työntekijöiden keskuudessa. Mitä enemmän työntekijälle tulee ikää, hänen elämäntilanteensa vakiintuu, perhetilanne stabiloituu ja työpaikan vaihtamisessa tulee miettiä myös perhedynamiikkaa, lasten koulunkäyntiä, harrastuksia sekä puolison työpaikkaa. Myös kiintymys työyhteisöön, ehkä oma saavutettu asema ja oman urapolun täyttyminen eivät enää houkuta suureen muutokseen.

2.7 Lähtemisen vaikutukset ja kustannukset

Vaihtuvuutta tapahtuu työpaikoilla aina. Se on luonnollista ja niin tulee tapahtuakin. Uudet työntekijät tuovat mukanaan uutta virtaa, uusia näkemyksiä eikä mikään työpaikka pysykään elinvoimaisena mikäli resurssi ei muutu. Erilaiset siviilielämän tilanteet aiheuttavat myös vaihtuvuutta. Vaihtuvuuden kautta pois lähtevät myös ne, jotka eivät tunne kyseistä alaa tai yrityskulttuuria omakseen, kuin myös he, joiden työsuoritus ei ole riittävä. Organisaation näkökulmasta on parempi, että ne, jotka eivät näe itseänsä mukana organisaation visioissa ja strategiassa, lähtevät vapaaehtoisesti, eikä näin jouduta hankaliin henkilöstöhallinnollisiin tilanteisiin eikä irtisanomisiin. (Viitala, 2009, 90, Huhta & Myllyntaus, 2021, 64.) Kun organisaatio on saanut hyvän ja sitoutuneen työntekijän, on luonnollista, että työnantaja haluaa pitääkin hänet palveluksessaan. Mitä kouluttautuneempi ja kokeneempi työntekijä on, on hänellä myös mahdollisuus siirtyä omaa mielenkiintoa ja osaamista vastaaviin työtehtäviin toisaalle samassa organisaatiossa.

Lähtijät-tutkimuksen mukaan (Holma, ym. 2023, 5-11) työntekijän lähteminen voi rahallisesti kustantaa työnantajalle ainakin puolen vuoden palkan. Joskus jopa vuoden palkkakustannusten verran. Kustannukset koostuvat vajaamiehityksen aiheuttamasta menetetyistä tuottavuudesta, uuden työntekijän hankkimisen rekrytointikustannuksista sekä uuden työntekijän perehdyttämiseen käytetystä ajasta. Joissakin tapauksissa rekrytointiprosessissa käytettävät konsulttiyritykset ottavat oman palkkionsa. Vahvan työnantajabrändin omaavat organisaatiot pystyvät tässäkin merkittäviin säästöihin, kun ne pystyvät rekrytoimaan työntekijöitä nopealla aikataululla ja vähillä kustannuksilla (Holma, ym., 2023, 28.)

Mikäli henkilöstöresurssit pyörivät ns. vajaamiehityksellä, aiheuttaa se henkilöstössä hämmennystä. Toki rahoituskehys luo omat vaatimuksensa virkojen täyttämisen suhteen. Erityisesti ihmetystä herättää se, että eläköityvän työntekijän viran täyttäminen aloitetaan monesti vasta sitten kun eläkkeelle jääminen on jo tapahtunut. Tästä väistämättä aiheutuu jopa useiden kuukausien vajuusta, joka näkyy välittömästi resurssissa – sekä kenttä- että tutkintaresurssina. Puhumattakaan eläköityvän henkilön osaamisen siirtämisestä. Kuitenkin eläkkeelle jäävien määrä sekä ajankohta on usein ennakoitavissa jo kuukausia ennen lähtöhetkeä. Yllättävienkin irtisanoutumisten jälkeen uusi rekrytointiprosessi tuntuu lähtevän käyntiin varsin verkkaisesti. Prosessin pitkeytyessä hakijoiden määrä voi jäädä vähäiseksi tai hakijat vetävät hakemuksensa pois saatuaan työpaikan toisalta.

Työntekijän lähtiessä menetetään myös hänen perehdyttämiseensä käytetty aika, tieto ja työvoima toisen työnantajan palvelukseen. Häntä on mahdollisesti koulutettu johonkin erityisosaamiseen, jolloin vastaavanlaisen osaamistason henkilön saaminen ei välttämättä ole helppoa. Vähintäänkin kouluttaminen aiheuttaa uusia kustannuksia. (Tulgan, 2023, 189.) Poliisiorganisaatiossa tulee heti

mieleen erityiskoulutuksen saaneet koiranohjaajat, TEPO- ja VATI-osaajat, kenttä- ja yleisjohtajat, taktiset neuvottelijat, ICT-osaajat, lapsirikostutkijat – tässä vain muutamia erityisosaamisalueita – joiden siirtyminen toisaalle aiheuttaa välittömästi osaamisen vähentymistä siinä poliisilaitoksessa, josta työntekijä lähtee.

Vapaaehtoisen poistumisen myötä lähtemisellä voi olla merkittävä vaikutus ryhmän työtehoon, mielialaan ja keskinäiseen dynamiikkaan. Positiivisella mielialalla varustetun työntekijän lähteminen voi masentaa koko ryhmää. Tai ryhmänjohtajan poistuminen jättää koko ryhmän epävarmuuden tilaan, ellei tilalle saada nopeasti uutta ryhmänjohtajaa. Työntekijällä tulisi olla koko ajan tiedossa oma lähiesimies, jonka puoleen kääntyä, koskipa ongelma sitten työtä tai siviilielämän vaikutuksia työntekoon. Jos työnantaja ei pysty järjestämään uutta ryhmänjohtajaa, voi työntekijälle muodostua tunne, ettei heistä työntekijöistäkään välitetä.

Yhden työntekijän irtisanoutuminen voi aiheuttaa myös muissa kollegoissa ajatuksen lähtemisestä. Tästäkin syystä olisi tärkeää päästä puuttumaan tilanteeseen ennen lähtemistä ja pohtia, mitä voisi tehdä työntekijöiden pitämiseksi. (Tulgan, 2023, 189.) Tämä kävi ilmi myös haastatteluissa, joissa tuotiin esille henkilökohtaisen keskustelun puuttuminen esimiehen kanssa, jolloin olisi voitu vielä keskustella ja vaikuttaa asiaan. Ja vaikka työntekijä olisi ehkä lähtöpäätöksensä tehnyt, niin hänelle olisi jäänyt tunne siitä, että esimies tai organisaatio edes yritti pitää hänet työpaikassa. Tällä voi olla merkitystä siihen, minkälaista työnantajakuva lähtenyt välittää eteenpäin puhumattakaan siitä, miettiikö työntekijä palaamista vanhalle työnantajalle.

2.8 Tutkimuksen pohjalta keskeisimmät käsitteet

Tutkimuksen teoriaa tarkasteltaessa selvisi, että keskeisimmät käsitteet tämän tutkimuksen näkökulmasta ovat pitovoima, vetovoimatekijät, työnantajakuva ja lähtöhaastattelu. Näiden käsitteiden välillä vallitsee selkeä yhteys sekä työelämässä pysyttäessä tai työelämästä lähdeettäessä, jopa lähtemistä harkittaessa. Tarkasteltaessa muita työelämää käsitteleviä tutkimuksia ja opinnäytetöitä, samoja käsitteitä on käytetty teoriapohjaa käsiteltäessä.

Pitovoima

Henkilöstön pitovoima (eng. *employee retention*), käsite jolla tarkoitetaan työvoiman pysyvyyttä organisaation tai yrityksen palveluksessa. Pitovoima kannustaa työntekijää pysymään nykyisellä työnantajallaan mahdollisimman pitkään. Pitovoimasta huolehtiminen on yksi osatekijä siihen, että

työntekijöiden vaihtuvuus on vähäinen. Henkilöstön työtyytyväisyys ei pelkästään paranna työpaikan pitovoimaa, mutta myös suoraan alentaa niitä kustannuksia, joita uusien työntekijöiden rekrytointi aiheuttaa. (Dash & Baruah, 2013, 8, 12.)

Pitovoima ei ole vain jokin yksittäinen tekijä, vaan se koostuu useiden tekijöiden summasta, näitä ovat urakehitysmahdollisuudet, työn kompensatio eli palkka ja palkitseminen, tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, johtaminen, työympäristö, sosiaalinen tuki, työn itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet työn tekemiseen sekä kehittymismahdollisuudet (Kossivi, 2016, 263–265). Pitovoimaan vaikuttaa myös asuinkunnan tai kaupungin imago, muut työllistymismahdollisuudet (puoliso) ja palvelut sekä asuntopolitiikka.

Vetovoimatekijä

Henkilöstön vetovoima (eng. *employee attraction*). Termillä tarkoitetaan yrityksen tai organisaation houkuttelevuutta työnantajana mahdollisille työntekijöille. Vetovoima sisältää niin työntekijöiden houkuttelemisen, heidän pitämisenä sekä työn imun lisäämisen. Suurimpia vetovoimaisuutta lisääviä tekijöitä ovat palkkaus, työvoiman saatavuus ja riittävät resurssit. Myös oman työn vaikutusmahdollisuudet, työvuorosunnittelun joustavuus, etenemismahdollisuudet ja työsuhte-etuudet lisäävät vetovoimaa. Vetovoimaa vähentävät pieni palkkataso, suuri työkuorma, työn vaativuus ja kiireen tuntu. (Huhta & Myllyntaus, 2022, 17; Coco, 2019, 10, 20 .)

Pohtiessaan työpaikasta lähtöä henkilö vertaa senhetkistä tilannettaan uuden tilanteen vetovoimatekijöiden kautta. Tekijät herättävät kiinnostusta ja vetävät kirjaimellisesti puoleensa. henkilö kokee, että uusista tekijöistä on hänelle hyötyä. Tulevaisuuden työelämästä tehdyn tutkimuksen mukaan työntekijät arvostavat vetovoimatekijöinä erityisesti työnantajan vastuullisuutta ja työntekijöiden omien arvojen mukaista arvopohjaa. Työnantajien näkökulmasta työnantajan maine on vetovoimatekijöistä tärkein. Myös vastuullisuus ja arvopohjat koetaan merkittäviksi, kuten työntekijöidenkin mielestä. (Suomalaisen työn liitto, 2016.)

Työnantajakuva

Työnantajakuvasta voidaan käyttää myös käsitteitä työnantajamielikuva, työnantajamaine, työnantajaimago ja brändi. Työnantajakuva käsittää sen, minkälainen kuva organisaatiosta on mahdollisilla työnhakijoilla tai nykyisillä työntekijöillä. Imagon vaikuttavat merkittävästi myös asiakaskokemukset ja ulospäin näkyvä rekrytointi. Informaatio esimerkiksi palkkatasosta, perehdyttämisen onnistumisesta tai johtamisesta leviää työmarkkinoilla työntekijöiden keskuudessa melko nopeasti.

Työnantajakuva pystytään jatkuvasti kehittämään ja hyvä maine saavutetaankin vain pitkäjänteisellä työllä. Yksi keino rakentaa hyvää työnantajamielikuvaa on tehdä yhteistyötä eri oppilaitoksissa, joista tulevaisuuden työntekijät ovat potentiaalisesti tulossa vaikkapa kesätyö- ja harjoittelupaikkoihin. (Viitala, 2009, 104, Pitkänen, 200, 17–20, 77.)

Työnantajakuvaan vaikuttavat useat eri tekijät, kuten esim. toimiala, ulkoinen ja sisäinen viestintä, toimitilojen sijainti ja kunto, henkilöstön kokemukset yrityksestä, palkkataso ja henkilöstöedut, kouluttautumisen- ja etenemismahdollisuudet sekä nyt entistä enemmän näkyvyys sosiaalisessa mediassa. (Kauhanen, 2009, 69.) Organisaation omien työntekijöiden mielikuva antaa tärkeän viestin ulkopuolelle yrityksen henkilöstöpolitiikasta ja luo julkista työnantajabrändiä. Jos organisaation työnantajamielikuva on hyvä, se vaikuttaa suoraan vetovoimaisuuteen, vaikka se onkin vain yksi osa vetovoimaa. (Pitkänen, 2001, 77; Huhta & Myllyntaus, 2022, 19-20.)

Lähtöhaastattelu

Työntekijän lähtiessä työpaikasta voidaan järjestää lähtöhaastattelu, jonka tarkoituksena on kerätä työntekijän mielipiteitä, kokemuksia sekä kehittämisehdotuksia työpaikasta ja tehtävistä. Lähtöhaastattelusta voidaan käyttää myös nimityksiä lähtö- tai exit-keskustelu. Haastattelun kautta on mahdollista kerätä työntekijän koko työsuhteen elinkaaren kokemukset yhteen. Organisaation harkittavaksi jää, kuinka se haluaa ja pystyy käyttämään lähtöhaastattelujen antia hyväkseen rekrytoinnissa ja pitovoimassaan. (Luukkonen, 2023.) Organisaation henkilöstöstrategiassa voidaan määritellä niitä asioita, joita lähtöhaastattelulla halutaan selvittää. Jokaisen irtisanoutuvan mukana yritys menettää sekä osaamista, että tietoa kehittämiskohteista ja lähtöhaastattelun avulla näitä tietoja on mahdollista kerätä yhteen (Viitala, 2009, 104.) Haastattelun suorittamistapoja voivat olla suullinen haastattelu, kirjallinen lomakekysely tai lähettämällä linkki sähköiseen kyselyyn. Tässä opinnäytetyön kontekstissa tarkastelen lähtöhaastattelua nimenomaan poliisilaitoksen ajattelua lähtöhaastattelujen järjestämisestä ja sen tulosten hyödyntämisen näkökulmasta.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Alustavan suunnitelman mukaan tarkoitus oli suunnata kysely vuosina 2020–2023 irtisanoutuneille. Henkilöiden yhteystietojen selvittämisen työmäärästä johtuen joukkoa on supistettu koskemaan vuosina 2021–2023 irtisanoutuneisiin työntekijöihin. Tästä joukosta omien tiedustelujen kautta on saatu 34 henkilön yhteystiedot, jonka voi katsoa olevan riittävä otanta kyselytutkimukselle. Polstatietokanta antaa lukumääriä vuosittain irtisanoutuneiden määrästä. Tiedoista voi erilaisilla kyselyillä rajata pois eläköityneet ja kuolleet, jolloin jäljelle jää tähän tutkimukseen soveltuva joukko. Polstatista kerätyn informaation mukaan vuosina 2021–2023 Itä-Suomen poliisilaitoksesta on irtisanoutunut 84 henkilöä. Prosentuaalisesti Webropol-kysely on siis lähtenyt 40 %:lle tällä aikajaksolla irtisanoutuneista.

Webropol-kyselyt lähetetty 13.12 ja 28.12.2023 vastaamista varten sähköpostitse. Kysely lähetetty 34 henkilölle. Sähköpostin lähettämisessä käytetty osoitteiston osalta ”piilokopio” -toimintoa, jolloin kyselyn vastaanottajat eivät näe toistensa nimiä tai yhteystietoja, tällöin anonymiteetti säilyy myös tältä osin. Sähköpostin piilokopio-toiminto testattu 12.12.2023. Sähköpostin liitteenä on ollut kirje tutkimukseen osallistuville sekä tietosuojaseloste (LIITE 3 ja LIITE 4). Kyselylomaketta ja sen kysymyksiä on testattu ennakolta poliisihenkilöiden keskuudessa.

Webropol-kyselyyn annettu vastausaika 15.1.2024 saakka ja asiasta lähetetty vielä muistutussähköposti 10.1.2024. Kyselyn sulkeutumisen jälkeen vastaukset koottu jokaisen kysymyksen kohdalta erikseen. Osa kysymyksistä oli merkitty vastaamisen suhteen ”pakollisiksi”, osaan sai vastata halutessaan ja mukana oli myös ”vapaa sana” -osioita, joihin oli mahdollista kirjoittaa vapaata tekstiä.

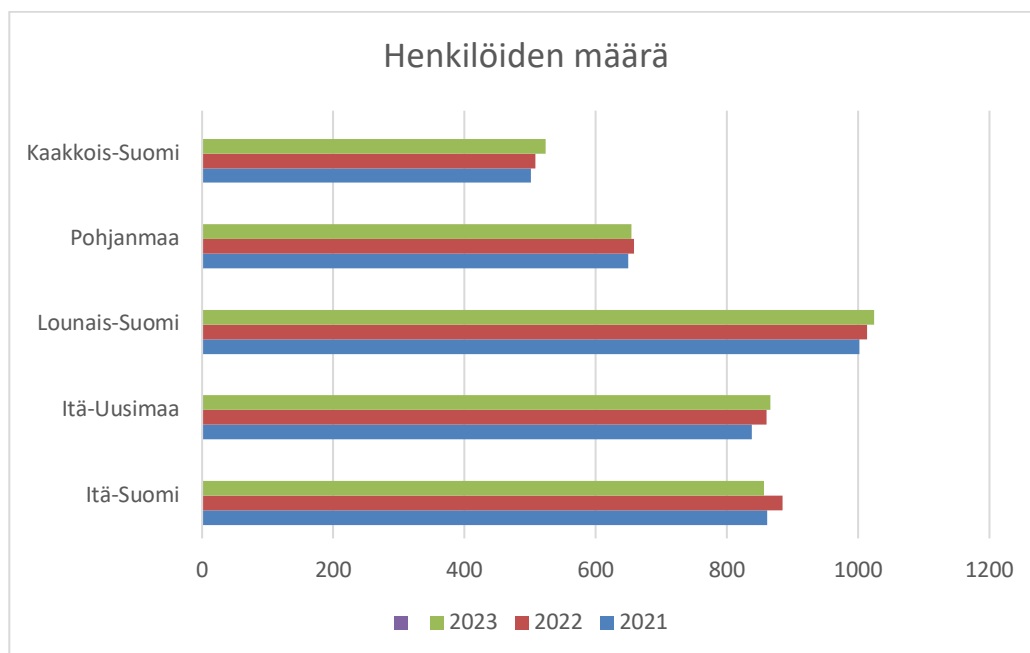
Kyselyvastauksia tuli annettuun päivämäärään meneessä 19 kpl. Vastausprosentiksi muodostui näin ollen 55,8 %. Myös analyysin tekemistä varten vastausprosentti on riittävä. Pääsääntöisesti tehtävät, joista on irtisanouduttu, olivat miehistötehtäviä (83,3%). Toiseksi eniten irtisanouduttiin alipäällystötehtävistä (11,1 %) ja vähiten päällystötehtävistä (5,6 %). Jo kyselyä lähetettäessä on tiedostettu, että kohderyhmä nimenomaan on poliisihenkilöstöä, heidän yhteystietojensa haku oma-toimisesti tässä kontekstissa oli helpompaa. Toisaalta, nimenomaan poliisihenkilöstön motiivit irtisanoutumiselle ovatkin opinnäytetyön tekijän näkökulmasta se kiinnostava seikka.

Vastaajien sukupuolta, virkaikää tai tarkempaa toimipaikkaa kysytty, koska niillä ei nähty olevan merkitystä kokonaisuuden kannalta. Nämä tiedot olisivat myös saattaneet yksilöidä vastaaja tunnistettavalla tavalla.

3.1 Irtisanoutuneiden määrän vertailu poliisilaitosten välillä

Koska alkuperäinen ajatus opinnäytetyön aiheeseen lähti siitä havainnosta, että Itä-Suomen poliisilaitoksesta irtisanoutui mielikuvan mukaan paljon työntekijöitä, on aiheellista vertailla määrää myös muihin poliisilaitoksiin. Onko mielikuva suuresta irtisanoutuneiden joukosta suurempi suhteessa muihin poliisilaitoksiin vai onko Itä-Suomen lähtijöiden määrä samalla tasolla kuin muualla? Tarkastelun kohteeksi on otettu Itä-Uudenmaan, Lounais-Suomen, Pohjanmaan sekä Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen. Valintaperusteet juuri kyseisten poliisilaitosten mukaan ottamiselle painottuivat laitosten henkilömäärän tarkastelun kautta. Itä-Uusimaa ja Itä-Suomi ovat työntekijöiden lukumäärässä jotakuinkin samalla tasolla, Lounais-Suomi hieman isompi ja Kaakkois-Suomi sekä Pohjanmaa hieman pienempiä (Kuva 2). Kiinnostavaa oli tarkastella lähtöprosentteja erityisesti henkilömäärästään samankokoisen poliisilaitoksen kanssa sekä vertailua henkilömäärältään pienimmän poliisilaitoksen välillä.

Irtisanoutuneiden määrää ja prosentuaalisia osuuksia on tarkasteltu Polstat – tietokannan antaman informaation pohjalta. Tästäkin analyysistä poissuljettiin eläköityneet ja kuolleet, ne oli mahdollista erotella Polstatin tiedoissa.



Kuvio 2; Henkilöiden määrän vertailu vuosittain 2021 - 2023 poliisilaitosten välillä (Lähde, Polstat)

Henkilömäärät poliisilaitosten välillä ovat pysyneet melko stabiileina, mitään valtavan suurta heittoa henkilömäärissä ei ole havaittavissa. Pientä henkilömäärän kasvua on vuosien 2021 – 2023 aikana ollut Itä-Uudenmaan, Lounais-Suomen ja Kaakkois-Suomen poliisilaitoksissa. Lukumääräisesti nä-

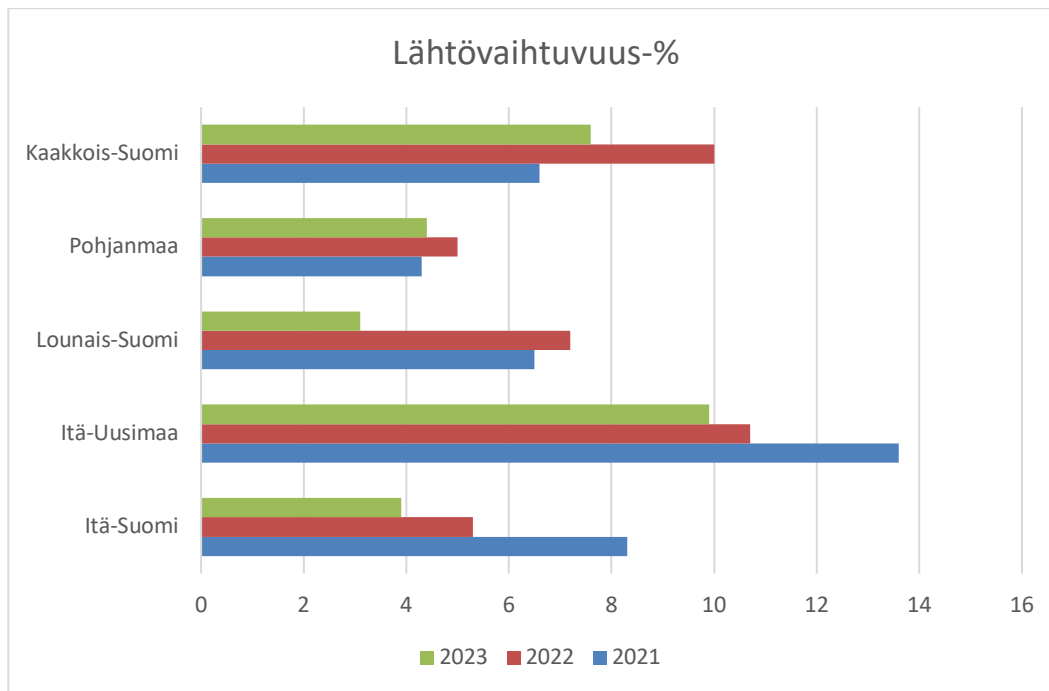
mäkin ovat olleet maksimissaan 20 henkilön toleranssissa. Pohjanmaan poliisilaitoksen henkilömäärä on erittäin tasainen. Itä-Suomen poliisilaitoksessa henkilömäärän lasku vuodesta 2022 vuoteen 2023 on 27 henkilöä.

Lähtövaihtuvuusprosentteja tarkastellessa havainto oli, että Itä-Suomen poliisilaitoksen lähtövaihtuvuusprosentti ei ole verrokkilaitosten joukossa mitenkään erityisen korkea. Tutkimusaikavälillä vuosi 2021 on Itä-Suomen osalta ollut lähtijöiden suhteen vauhdikkain (8,3%), mutta irtisanoutumisten suunta on selkeästi laskeva (Kuva 3). Tämä on sinällään poliisilaitoksen kannalta positiivinen signaali.

Itä-Uusimaan poliisilaitoksen lähtövaihtuvuusprosentti on vertailuryhmässä selvästi korkein, vaikkakin on henkilömäärällisesti samansuuruinen poliisilaitos kuin Itä-Suomen poliisilaitos. Tosin tarkastellulla aikavälillä myös Itä-Uusimaan irtisanoutumisten prosentuaalinen määrä on vähenevä. Lounais-Suomessa ja Kaakkois-Suomessa on havaittavissa suurtakin vaihtelua eri vuosien välillä. Pohjanmaan poliisilaitoksen luvut näyttäytyvät verrokkiryhmässä kaikista stabiileimpina. Mielenkiintoinen havainto on, että vuonna 2023 Pohjanmaan poliisilaitoksen irtisanoutumisprosentti (4,4%) on ollut suurempi kuin Itä-Suomessa (3,9%), tästä vertailtavasta joukoista Lounais-Suomella on kyseisenä vuonna ollut vähiten irtisanoutuneita (3,1%).

	Itä-Suomi	Itä-Uusimaa	Lounais-Suomi	Pohjanmaa	Kaakkois-Suomi
2021	8,3	13,6	6,5	4,3	6,6
2022	5,3	10,7	7,2	5	10
2023	3,9	9,9	3,1	4,4	7,6

Taulukko 1; Lähtövaihtuvuusprosentit vuosina 2021 – 2023, (Lähde; Polstat)



Kuvio 3; Lähtövaihtuvuusprosentti eri poliisilaitosten välillä (Lähde; Polstat)

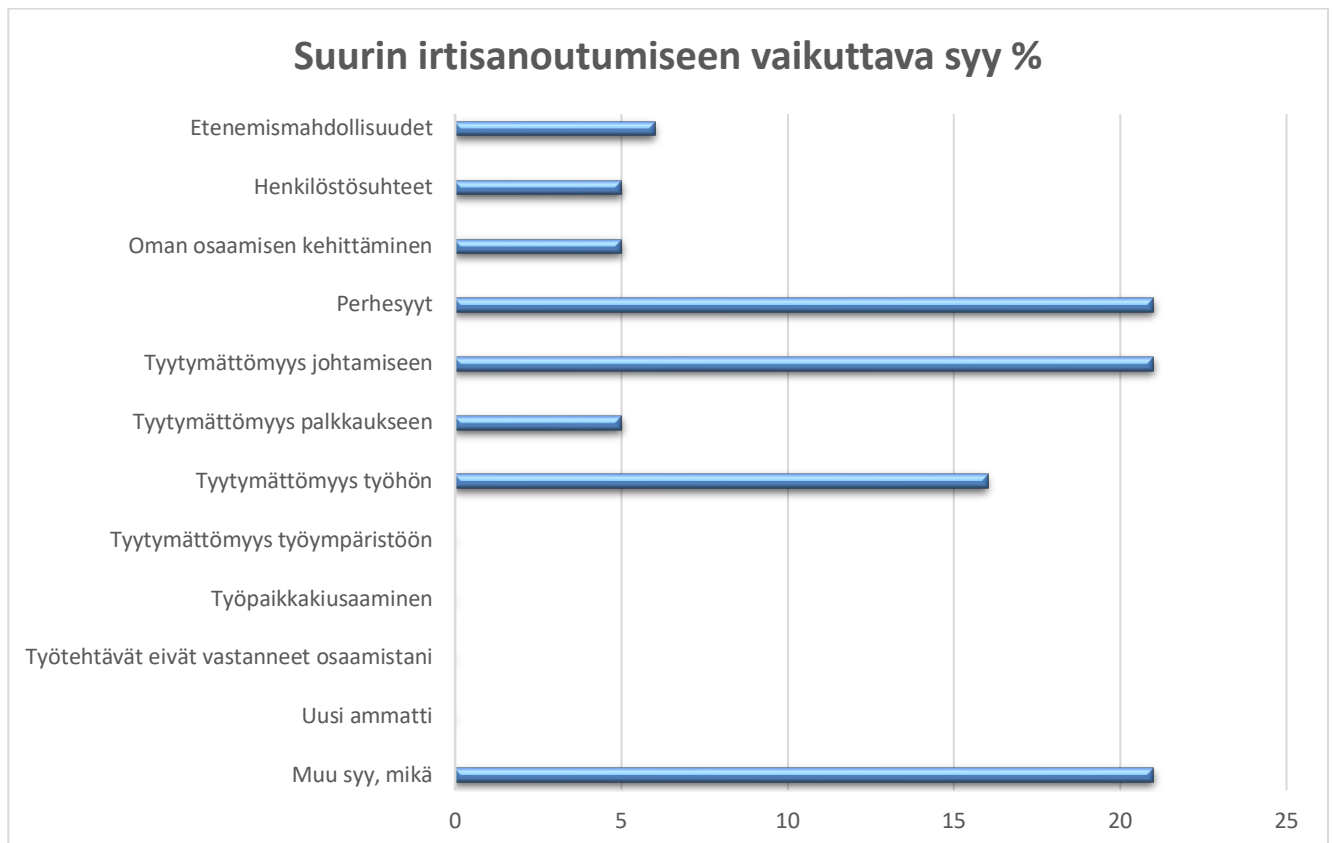
Tätä opinnäytetyötä tarkastellen henkilömäärien ja irtisanoutumisprosenttien vertailu muutaman eri poliisilaitoksen välillä oli tarpeellista ja hyödyllistä. Kokonaiskuvaan katsoen voidaan tehdä johtopäätös, että Itä-Suomen poliisilaitoksen irtisanoutuneiden prosentuaalinen osuus ei ole valtakunnan huippua, vuosittaista vaihtelua poliisilaitosten välillä on nähtävillä selkeästi eikä Itä-Suomen poliisilaitoksessa tällä hetkellä ole nähtävissä mitään erityistä irtisanoutumispiikkiä, suunta on ennemminkin laskeva. Oma mielikuvan suuresta lähtijöiden määrästä on todennäköisesti muodostunut juuri vuonna 2021, kun tämän tästä tuli tietoa jonkun työkaverin lähdöstä. Ja mikäli lähtijä on ollut läheisestä työyhteisöstä tai muuten henkilökohtainen tuttava, hänen lähtemiseensä eittämättä tulee jonkinlainen personoitu sävy.

3.2 Webropol-kyselyn tulokset

Kokonaisuutena voi olla erittäin tyytyväinen vastausten määrään ja vastausprosenttiin. Vielä enemmän ilahdutti se, että vapaaseen tekstikenttään tuli hyvin runsaasti vastauksia. Irtisanoutuneilla oli selvästikin sanottavaa. Teksteistä välittyi tunne, että vastanneet olisivat halunneet tuoda näitä asioita esille jo lähtemisensä yhteydessä, mutta siihen ei ole ollut tilaisuutta tai mahdollisuutta. Tässä mielessä lähtöhaastattelujen systemaattinen käyttöönotto on enemmän kuin paikallaan.

3.2.1 Irtisanoutumisen syitä

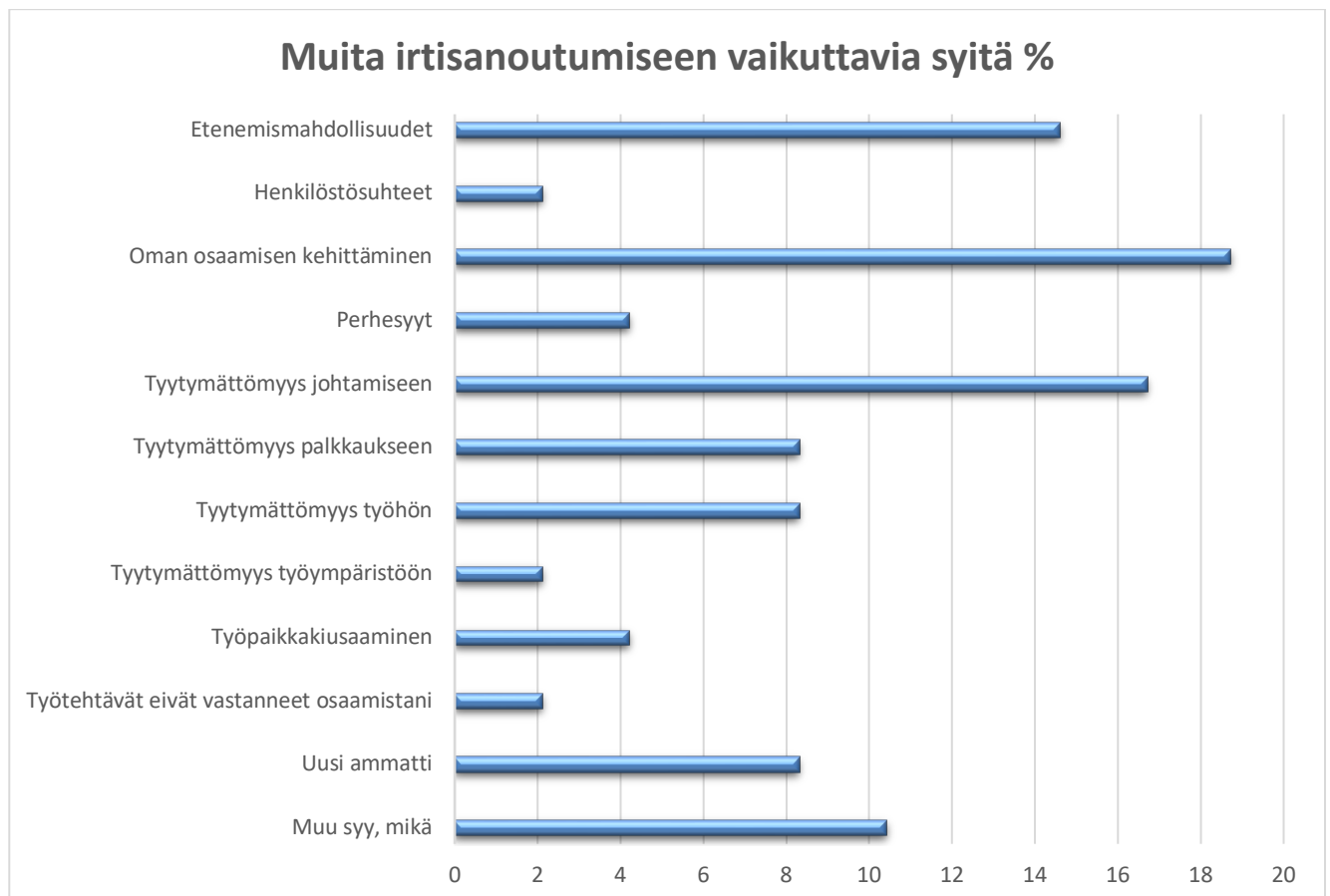
Kyselyn kaksi ensimmäistä kysymystä keskittyivät irtisanoutumisen syihin. Ensimmäisessä kysymyksessä kartoitettiin *suurinta irtisanoutumisen syytä*. Tässä oli mahdollista valita vain yksi vaihtoehto. Koska irtisanoutuminen useinkaan ei ole vain yhdestä tekijästä kiinni, toisessa kysymyksessä pyydettiin valitsemaan *muuta irtisanoutumiseen vaikuttavia tekijöitä*. Vastaajan oli mahdollista valita tässä useampia vaihtoehtoja.



Kuvio 4; Suurin irtisanoutumisen syy Webropol-kyselyn mukaan

Suurimmat yksittäiset syyt vastausten perusteella ovat perhesyyt, tyytymättömyys johtamiseen sekä muut syyt, näissä kaikissa vastausprosentti on ollut 21% (4 vastaajaa). Muina syinä vapaassa tekstikentässä on mainittu uupuminen liialliseen työkuormaan, virkavapaan epääminen toisen ammatin vuoksi sekä yhtä painavina syinä mainitut huono johtaminen, kyllästyminen huononevaan resurssiin ja uuteen työhön siirtyminen. Näiden kolmen kärjessä olevien syiden jälkeen 16 % vastaajista on kokenut suurimmaksi syyksi tyytymättömyyden työhön. Tyytymättömyys palkkaukseen, etenemismahdollisuudet, henkilöstösuhteet tai oman osaamisen kehittäminen ovat kaikki saaneet vain 5,3 % osuuden (yksi vastaaja).

Kun analysoidaan vastaajien muita irtisanoutumiseen liittyviä syitä, sieltä nousee esille useampia vaikuttavia tekijöitä. Tässä kysymyksessä oli mahdollista valita useita vaihtoehtoja. Vastaajien määrän ollessa 19 henkilöä, heiltä on tullut 48 kpl erilaisia ”muita vaikuttavia syitä”-vastauksia. Tämän kysymyksen kohdalla oman osaamisen kehittäminen on ollut varsin vahva, myötävaikuttava tekijä yhdeksällä vastaajalla (18,7 %), siihen kiinteästi liittyvät etenemismahdollisuudet ovat seitsemän vastaajan (14,6 %) mielestä vaikuttaneet lähtemiseen. Tyytymättömyys johtamiseen on nähty edelleen kahdeksalla vastaajalla yhdeksi irtisanoutumisen syyksi (16,7 %).



Kuva 5; Muita irtisanoutumiseen vaikuttaneita syitä Webropol-kyselyn mukaan

Kysyttäessä näitä muita irtisanoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, kaikki annetut vastausvaihtoehdot saavat ainakin yhden merkinnän. Henkilöstön näkökulmasta ikävää on, että työpaikkakiusaaminen on aiheuttanut kahdelle vastaajalle (4,2 %) jonkinlaisen herätteen, joka on osaltaan vaikuttanut irtisanoutumiseen. Tämä tutkimus ei selvittänyt sitä, onko vastaaja itse joutunut työpaikkakiusatuksi vai onko hän ehkä joutunut seuraamaan sitä työyhteisössään. Joka tapauksessa, Itä-Suomen poliisilaitoksessa on ilmoitettu olevan selkeä nollatoleranssi työpaikkakiusaamisen suhteen, mutta siitä ilmeisesti kuitenkin on kokemuksia. Mikäli työntekijällä on jonkilaisia havaintoja kiusaamisesta, sen toivoisi otettavan esille kehityskeskusteluissa tai viimeistään lähtöhaastattelussa. Myös henkilöstöhallintoon yhteydenottokynnyksen tulisi tällaisissa tapauksissa olla matala.

Vapaassa tekstikentässä muita irtisanoutumiseen vaikuttavia tekijöitä on kommentoitu seuraavasti:

- *Mitkään selkeästikään esitetyt ja toteutettavissa olevat asiat eivät edenneet päällystöltä eteenpäin ja niitä viivästyttiin tahallaan tai kieltäydyttiin hoitamasta*
- *Työvuorosuunnittelu, liian vähän työntekijöitä*
- *Lähtööni vaikutti myös se, että minusta tuntui, että joku esimies / jotkin esimiehet eivät ymmärtäneet ihmisten, asenteiden ja maailman muuttuneen; he eivät osanneet kohdata alaisia siten, kuin nykyaikaisessa työelämässä normaalisti tehdään*
- *...palkkaus suhteessa työtehtävien vaatimustasoon on jäänyt jo aikoja sitten jälkeen palkkakehityksestä koko poliisiorganisaatiossa*
- *Paluumahdollisuus entisen työnantajan palvelukseen*
- *Perheyriityksen jatkaminen*

Kyselyn perusteella irtisanoutumiseen vaikuttaneet syyt ovat hyvin samansuuntaisia, mitä taustateoriassa on havaittu. Yleisillä työmarkkinoilla lähtemisen syyt painottuvat huonoon johtamiseen, organisaation ongelmiin ja etenemismahdollisuuksien puutteeseen. Tässä tutkimuksessa Webropol-kyselyn löydökset tukevat teoriaa ja on löydettävissä vastaavuutta yleisten työmarkkinoiden lähtösyihin. Vapaassa tekstikentässä esille tuotu suuri työkuorma ja uupuminen on sisällytettävissä organisaation ongelmiin huolehtia työntekijöiden työhyvinvoinnista. Kyselyn perusteella palkkausasiat eivät näyttele merkittävää osaa lähtemisen pääsyyinä, vaikka kahvipöytäpuheissa monesti haaveillaankin jostain paremmin palkatusta työstä.

Mielenkiintoista informaatiota on myös se, mihin irtisanoutuneet ovat siirtyneen lähdettyään poliisilaitoksen palveluksesta. Koska jo lähtötilanteena kysely lähti lähinnä poliisihenkilöstölle, oli odotettavissa, että suuri osa jatkaa edelleen poliisityössä. Kuitenkin yli puolet vastaajista on siirtynyt poliisityöstä toisaalle. Työpaikka on löytynyt muualta valtionhallinnosta tai yksityiseltä sektorilta.

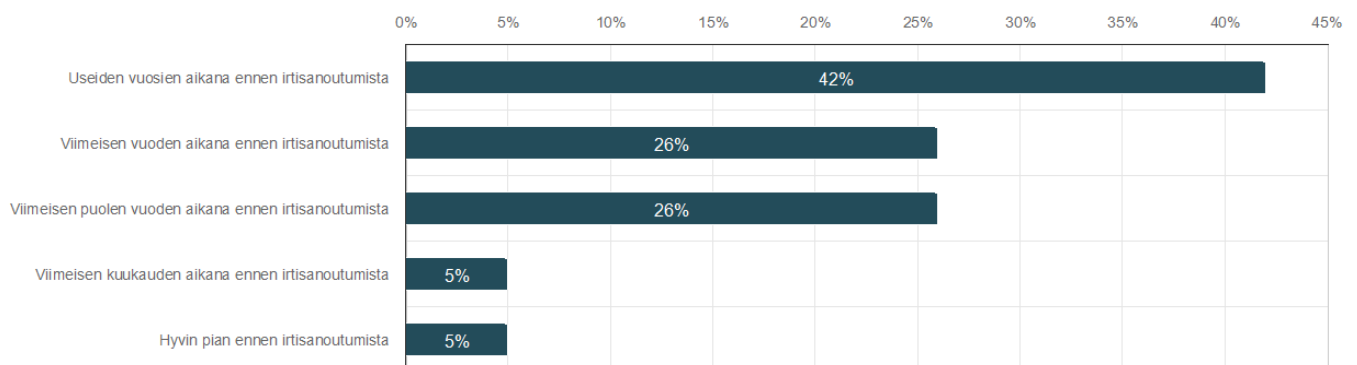
	n	Prosentti
Edelleen valtiolla, toinen tehtävä	6	30%
Edelleen poliisityössä, toinen poliisilaitos	8	40%
Opiskelemaan	0	0,0%
Olen ilman työtä / opintopaikkaa	0	0,0%
Yksityiselle sektorille	3	15%
Muu	3	15%

Taulukko 2; Siirtymisen suunta irtisanoutumisen jälkeen

3.2.2 Pohdinta-aika irtisanoutumiselle

Kyselyn avulla haluttiin selvittää myös sitä, minkälaisen ajanjakson aikana päätös irtisanoutumisesta on syntynyt. Tässä kysyttiin vain päätöksen tekemiseen tai pohdintaan käytettyä aikaa, ei tarkempia perusteluita. Asiaa on tarkennettu haastateltavien kautta.

Kahdeksan vastaajaa (42%) on pohtinut irtisanoutumista useita vuosia ennen irtisanoutumista. Viiden vastaajan kohdalla (26,%) päätös on tapahtunut viimeisen vuoden aikana, samoin viisi vastaajaa (26,%) on tehnyt päätöksensä viimeisen puolen vuoden aikana. Vain kaksi vastaajaa on tehnyt päätöksen viimeisen kuukauden aikana tai hyvin pian ennen irtisanoutumista.



Kuvio 6; Pohdinta-aika irtisanoutumiselle

Tästä vastanneiden joukosta yhteenvetona voidaan päätellä, että suurin osa on päättänyt irtisanoutumisestaan noin vuoden sisällä ennen lähtöään. Tämäkin on ajanjaksona niin pitkä, että jos irtisanoutuvan esimies olisi lähtöaikaista tiennyt, hänellä olisi ehkä ollut mahdollisuus vaikuttaa tilanteeseen ja tehdä jotain toimenpiteitä pitääkseen työntekijän organisaatiossa. Toki iso osa pohtii lähtöään useitakin vuosia, heidän kohdallaan vaikuttamismahdollisuus on vielä pidempi, mutta lähtöpohdinta olisi hyvä jollakin lailla saattaa esimiehen tietoon.

3.2.3 Lähtöhaastattelun käyttö

Kysyttäessä lähtöhaastattelun järjestämisestä irtisanoutumisen jälkeen, lähtöhaastattelu on järjestetty vain kolmelle henkilölle ja 16 vastaaja ei ole ollut lähtöhaastattelussa. Prosentuaalisesti lähtöhaastattelu järjesteltiin 15,8 %:lle vastanneista ja 84,2 % oli heitä, joille lähtöhaastattelua ei järjestetty.

Tämä informaatio oli odotetun suuntainen, koska lähtöhaastattelut otettiin järjestelmällisempään käytäntöön vasta kesällä 2023. Kysely vastaavasti on suunnattu vuosina 2021 – 2023 irtisanoutuneille, joten kaikkien lähtijöiden kohdalla lähtöhaastattelu ei ollut systemaattinen käytäntö. Niille, joille lähtöhaastattelu pidettiin, on haastattelussa käyty läpi pääasiassa lähtöön vaikuttaneita syitä, osaamista ja kehittämissuhteita.

Kysyttäessä, että olisiko vastaaja *toivonut* työnantajan puolelta yhteydenottoa, oli mahdollista vastata vapaassa tekstikentässä. Tähän vastauksensa jätti 15 vastaajaa. Heistä kymmenen kertoi selkeästi toivoneensa yhteydenottoa ja keskustelua. Yksi vastaaja vastasi yksiselitteisesti ”en”, neljän kohdalla on käyty vapaamuotoinen keskustelu tai on vähintään yritetty löytää aikaa keskustelulle. Vapaassa tekstikentässä vastaajat kommentoivat muun muassa seuraavasti:

- *Avoin keskustelu lähtöaikaista ja siihen liittyvistä asioista esimiesten kanssa olisi ollut ihan paikallaan kokonaisuutta ajatellen*
- *Olisin toivonut*
- *Olisin. Vaikuttaa siltä, että työnantajaa ei kiinnosta lähdön syy/mahdollisuus vaikuttaa muiden työntekijöiden lähtemiseen tai jäämiseen*
- *Olisin todellakin toivonut yhteydenottoa. Poislähtevän syiden selvittäminen ja niistä palautteen saaminen on työnantajalle paras mahdollisuus saada rehellistä palautetta ja nähdä poislähdön juurisyyt. Tästä palautteesta opikseen ottaminen ja syiden pohjalta toimenpiteiden tekeminen työyhteisön parantamiseksi parantaisi enemmän työpaikan tehokkuutta kuin pakottaminen ja uhkailu*
- *Olisin toivonut lähtöhaastattelua - katson, että tällöin olisin päässyt kertomaan Itä-Suomen poliisilaitoksen / poliisiorganisaation kehittämiseen liittyviä ehdotuksia ja*

mietteitä siitä, kuinka työntekijät voitaisiin saada pidettyä Itä-Suomen poliisilaitoksella tyytyväisinä työntekijöinä.

- *Olisin ehkä toivonut jotakin kyselyä tai edes kuulumisten kyselyä lähtöön liittyen todella pitkän työrupeaman jälkeen.*
- *Toki olisin toivonut vielä ylemmältä taholta kysymyksiä, että miksi näin. Olisiko irtisanoutuminen voitu välttää. Jäi hieman sellainen kuva, että okei kiitos ja heippahei*
- *Todellakin. Lähtöäni ei huomioitu mitenkään*

Jatkokysymyksenä on edelleen ollut vapaa tekstikenttä, johon on voinut halutessaan kertoa *minkälaista yhteydenottoa* vastaaja olisi toivonut. Tähän kysymykseen on jättänyt vastauksen yhdeksän vastaajaa. Pääasiassa on toivottu edes jonkinlaista yhteydenottoa ja tiedustelua lähtemisen syistä. Osa vastaajista olisi halunnut antaa palautetta ja kehittämissuhteita. Yhdelle virkauran muisteleminen ja ”arvokas poislähtö” olisi ollut merkityksellinen asia.

- *Kasvokkain keskustelua esimiehen kanssa. Toki parasta olisi ollut keskustella asioista jo ennen lähtemispäätöksen tekemistä.*
- *Työnantajan olisi pitänyt selvittää lähdön syyt yhteydenotossaan. Parhaiten tässä palvelisi malli, jossa riittävän korkealta joku herra ja ehkä myös henkilöstöosaamista omaava henkilö tulisivat ja avoimesti ottaisivat palautteen vastaan poislähtevältä. Päivän käyttäminen tällaiseen maksaisi itsensä takaisin - tai tietysti jos laitos katsoo, että on vara menettää osaavaa työvoimaa niin sitten tällaista ei pidä tehdä*
- *Olisin toivonut vaikka ihan vain s-postikyselyä tai lähiesimiehen kanssa käytyä keskustelua - lähiesimies olisi voinut esim. valmiin lomakkeen pohjalta viedä ylemmälle taholle viestiä irtisanoutumiseen liittyvistä asioista / kehittämissuhteista*
- *Puhelinsoitto tai sähköposti, jossa olisi kysytty kuulumisia yleensä. Olisi voitu kysellä myös lähdön syitä ja kysellä miten Itä-Suomen poliisin tilannetta voisi kehittää, että poistumisia ei olisi tai ylipäättään kysellä miten porukan saisi viihtymään / pysymään talossa*
- *Mutta tosiaan jotain keskustelua, että miksi ja kuinka tähän päädyttiin 10 virkavuoden jälkeen. Luulin, että päätökseni syyt kiinnostaisi enemmän.*
- *Olisi "muisteltu" virkaura ja tehty arvokas poislähtö*
- *Olisin toivonut, että työnantaja olisi ollut kiinnostunut siitä, miksi lähdin pois. Kukaan ei kysynyt mitään, eikä muistanut mitenkään; työnantaja ei siis ollut kiinnostunut minusta millään tasolla ja olen siis onnekas, että lähdin*

Yhteenvetona lähtöhaastattelua koskeviin kysymyksiin voi todeta vastaajilta tulleen selkeän signaalin, että jonkinlaista yhteydenottoa olisi toivottu ja siinä irtisanoutuneet olisivat halunneet antaa palautetta, keskustella irtisanoutumisensa syistä ja näillä tiedoilla toivoneet myöskin hyödyttävänsä työnantajaa. Tämä havainto tukee teoriaosuudessa saatua tietoa, jonka mukaan lähtöhaastattelun tarkoitus nimenomaan on saada tietoa lähdön syistä, kehittämisehdotuksia sekä palautetta mahdollisista onnistumisista. Tässä kyselyssä tulleen tiedon valossa lähtöhaastattelun systemaattinen käyttöönotto on ehdottomasti hyvä suunta ja käyttökelpoinen työkalu.

3.2.4 Mahdollinen jääminen tai palaaminen Itä-Suomen poliisilaitokseen

Kyselyssä tiedusteltiin myös senhetkistä todennäköisyyttä palaamiselle Itä-Suomen poliisilaitoksen palvelukseen. Vastausvaihtoehtona käytettiin Likert-asteikkoa arvoilla 0 – 10, jossa 0 kuvaa erittäin suurta epätodennäköisyyttä ja 10 vastaavasti suurta todennäköisyyttä palaamiselle. Tässä vastaajia on ollut 19 ja suurin annettu todennäköisyys on ollut arvolla 6. Keskiarvoksi on tullut 1,8, joka ei todennäköisyysasteikolla ole kovinkaan suuri. Myöhemmin suoritetuissa haastatteluissa nämä haastateltavat eivät yhtä lukuunottamatta poissulkeneet paluutaan takaisin poliisilaitokseen.

Minimiarvo	Maksimiarvo	Keskiarvo	Mediaani	Summa	Keskihajonta
0,0	6,0	1,8	2,0	34,0	1,9

Taulukko 3; Palaamisen todennäköisyys

Vapaassa tekstikentässä vastaajilla oli mahdollisuus kertoa tarkemmin sellaisia seikkoja, mitkä asiat olisivat saaneet jäämään Itä-Suomen poliisilaitoksen palvelukseen. Tämän kysymyksen kohdalla vastauksensa jätti 16 vastaajaa ja heiltä tuli todella runsassanaisia ja pitkiä vastauksia. Näissä vastauksissa korostuvat selkeästi työmäärän hallinnan ongelmat ja kuormittavuus, mielekkäiden tehtävien mahdollisuus sekä esimiestyön ja johtamisen kehittämistarpeet. Yksittäisinä asioina on mainittu oma elämäntilanne, virkavapaan epääminen, henkilöstön ongelmien vähättely ja palkkaus.

Näissä vapaissa vastauksissa tuodaan esille paljon työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja, jotka samoin korreloivat teoretietoon; mitä paremmin työntekijä voi ja viihtyy työssään, sitä paremmin hän sitoutuu työpaikkaansa ja on myös tuottava työntekijä. Jäämistä olisi monen kohdalla edesauttanut muutokset johtamisessa, arvojen mukainen toiminta ja tasapuolisuus. Nämä asiat nousevat teoriassa mm. esimiestyön ja työhyvinvoinnin osioissa (2.4.1 Johtaminen, 2.4.2 Työhyvinvointi, työympäristö ja työturvallisuus).

Yksi merkittävä seikka teoriatietoon nojaten on työntekijän arvostuksen kokemus. Poliisilaitoksen omassa strategiassa työntekijä on työnantajalle suurin voimavara ja tästä tulee pitää huolta. Työn ja työntekijän arvostaminen antaa teoriakirjallisuuden mukaan työntekijälle sen vaikutelman, että hän todellakin on arvokas ja työpanosta tarvitaan. Tämän vuoksi on surullista havaita vapaassa tekstikentässä vastaus, jonka mukaan vastaaja ei ole kokenut arvostusta työntekijänä.

Tässäkin tuodaan esille runsaasti Webropol-vastauksissa saatuja lainauksia, koska ne kuvaavat parhaiten vastaajien huomioita.

- *Jäämistä olisi puoltanut se, jos poliisilaitoksen / rikostutkinnan ylempi johto kuuntelisi paremmin työntekijäportaan eli käytännön tutkintaryhmien mielipiteitä. En kokenut, että vuoropuhelua heidän kanssaan voisi käydä*
- *Omia suunnitelmia vastaavat työtehtävät. Vähäinen resurssi ja juttumäärä rikostutkinnassa kuormitti. Siirtymisestä toisiin työtehtäviin ei ollut mitään takeita vaikka jatkuvasti asiasta oli puhetta*
- *Erilainen elämäntilanne. Työyhteisöä ja -ympäristöä on edelleen ikävä*
- *Omassa tehtävässäni (tehtävänkuva ja nimike) työkuormaa olisi pitänyt keventää. Itä-Suomen poliisilaitoksessa (tehtävänkuva ja nimike) on säilytetty liian paljon erilaisia tehtäviä ja vastuita varsinaisen työn lisäksi, mikä ainakin omalta kohdaltani johti työuupumiseen ja päätökseen irtisanoutua.*
- *Ehkä tasapuolinen kohtelu*
- *Avoimuus ja reiluus rekrytoinneissa. Palkka-asioiden hoitaminen sovitusti ja ajallaan. Päälystöesimies kävi kahden vuoden aikana yksikössämme kaksi kertaa - pakon edessä tuolloinkin. Toisella kerralla puoli tuntia, toisella kerralla eläkekahvien ajan*
- *Toimenkuvan muutos tai mielekkääseen tehtävään pääseminen. Paikkakunnalla ei ole erityistehtäviä tarjolla, kierrolle sellaisiin ei tuntunut pääsevän. Kenttätyöstä ei kiinnostunut siirtyä aliresurssoituun päivittäistutkintaan siirtyminen ja ns. kombi-toimenkuvaan muutos ei tuntunut onnistuvan vaikka kiinnostuksesta kerroin. Toimenkuvanmuutoksella olisin todennäköisesti edelleen poliisin töissä*
- *Kohtuullisempi työmäärä, parempi/avoimempi/aidosti keskustelevampi ilmapiiri sekä työntekijöiden ja heidän työnsä/ammattitaidon arvostaminen ja näkeminen myös siellä pääpoliisiaseman ulkopuolella, pienemmillä poliisiasemilla, parempi johtamiskulttuuri sekä tehtäviensä tasalla oleva ja työhönsä ottautuva tutkinnanjohtaja*
- *Pienempi työkuorma, erikoistumisen huomioiminen, ammattitaitoinen ryhmä... Paremmat työvuorot ja vaikuttaminen niihin*

- *Henkilöstöjohtaminen olisi pitänyt pystyä siirtämään nykypäivään myös ylemmän johdon osalta... / Pohjois-Savon poliisilaitoksen johdon siirtäminen vastuullisiin tehtäviin Itä-Suomen laitoksessa oli suuri virhe. Huono johtaminen Pohjois-Savosta laajennettiin nyt koko Itä-Suomeen eikä johtoporras itse edes tajunnut tätä*
- *Henkilöstön ongelmien vähättely. Laitoksessa ei haluttu tosi asiallisesti puuttua ongelmia aiheuttaviin henkilöihin ja sama linja kuuleman mukaan jatkuu edelleen. Tämä lienee suurin ongelma, joka varmuudella ajaa kykenevää henkilöstöä pois jatkossakin Itä-Suomen laitoksesta. Selittely vaikeiden henkilöiden kohdalla kuvastaa suuresti johtamisosaamisen puutetta*
- *Työvuorosuunnittelu. Viimeinen pisara oli siirtää työvuorosuunnittelu kokonaisuudessaan Kuopioon*
- *Jos palkka olisi ollut parempi, bruttona n. 3500 euroa / kk, olisin todella harkinnut jäämistäni Itä-Suomen poliisilaitokseen. Palkkaus ei vain ole Itä-Suomen poliisilaitoksen päätettävissä... / jos olisin kokenut poliisiorganisaation kehittyvän nykykaiseksi joiltain osin (esim. tietojärjestelmät ja esimiehen suhtautuminen alaiseen) niin tämä olisi myös saanut minut miettimään jäämistä Itä-Suomen poliisilaitoksen palvelukseen*
- *Selkeät muutokset esimiestyössä, käytännössä henkilöstömuutokset. Oma lähtö oli helpompi ratkaisu*
- *En usko että mikään. Palkkauksen osalta oli jo niissä pisteissä, johon osaamisellani voisin päästä. Työnjohtoa en voi muuttaa, vaikka haluaisinkin. Poliisiorganisaation ongelmat huonoon resurssiin ulottuvat ylimpään johtoon saakka. Aina on haluttu pärjätä, eikä ole sanottu suoraan, että emme kykene hoitamaan supistuvalla henkilöstöllä kaikkia tehtäviä*
- *Parempi johtaminen ja alaisten kuuntelu sekä esimiehen reagoiminen hänelle kerrottuihin asioihin. Nyt kaikkeen viitataan vähän kintaalla. Esimies joutuu tekemään päätöksiä ja olemaan jämäkkä, aina ei päätökset kaikkia miellytä, mutta jos esimies ei edes yritä, niin kuka sitä jaksaa katsoa?*
- *Se, että olisin kokenut arvostusta työntekijänä*

3.2.5 Parannusehdotuksia Itä-Suomen poliisilaitoksen pitovoima- ja vetovoimatekijöihin

Vimeisenä kyselyn vastausmahdollisuutena oli esittää parannusehdotuksia poliisilaitoksen pitovoima- ja vetovoimatekijöihin. Tähän osioon vastasi myös 16 vastaajaa ja vapaata tekstiä kertyi kolme ja puoli A4-sivun verran. Tämä oli kerrassaan hämmästyttävä määrä informaatiota ja vaikutti siltä, että vastaajatkin olivat jo analysoineet asiaa. Osa vastauksista on hyvinkin suoraa tekstiä ja

joukossa oli joitakin vastauksia, joissa palaute kohdistettiin suoraan johonkin yksittäiseen henkilöön. Yksittäisissä vastauksissa oli monesti nostettu esille useita eri asioita, joilla on vaikutusta sekä pitovoimaan, että vetovoimaan.

Eniten huomioita saa johtamisen vanhakantaisuus ja kankeus, johtamisen huono maine, joka on kiirinyt jo muualle poliisiorganisaatioon, esimiestyön kehittäminen, pienten asemien kehittäminen ja resurssointi sekä selkeästi toivotaan painopistettä työntekijöiden kuuntelemiseen ja tasapuoliseen kohteluun. Työvuorosunnittelu, henkilökohtaisten työnkuvien tarkasteleminen ja työkiertoon pääseminen ovat monen vastaajan mielestä parantamisen arvoisia asioita. Henkilöstön hyvinvointiin ei vastaajien mielestä kiinnitetä riittävästi huomiota ja laitoksen arvot eivät käytännössä toteudu, koska laitoksen johtokaan ei niitä vastaajien mukaan noudata. Havaittujen ongelmien esiintuonti ja puutteellinen ratkaisukyky on myös nähty pitovoimaa heikentäväksi tekijäksi. Luonnollisesti myös palkkausta sivutaan monen vastaajan tekstissä, näkökulmana palkkauksen tasapuolisuus.

Yksittäisiä mainintoja vapaissa vastauksissa on mainittu etätutkinnanjohtajuuden kriittinen tarkastelu, päällystölle annetun kritiikin huono vastaanotto, poliisilaitoksen liian suuri maantieteellinen koko, Kuopio-keskeisyys, työvälineiden ajantasaisen hankinnan toteutumattomuus, poliisin ammatin yleinen mielenkiinnottomuus sekä positiivisen palautteen puuttuminen.

Kaikki vastauksissa mainitut asiat ovat vertailtavissa teoriaosuudessa esitettyihin pitovoimatekijöihin, jotka vaikuttavat eri tavalla työtyytyväisyyden kokemukseen. Tätäkin osiota analysoitaessa voi tukeutua teorialtietoon, ettei mikään yksittäinen tekijä välttämättä ole muita tärkeämpi tai vähäpätöisempi, vaan asiat vaikuttavat työntekijään kokonaisuutena.

Vapaassa vastauskentässä asioita on kommentoitu mm. seuraavin lainauksin:

- *Eri poliisiasemien alueellisten erojen hyväksyminen parantaisi veto/pitovoimaa. Nyt päätökset tuntuvat keskittyvän varsin pitkälti pääpoliisiaseman tarpeisiin*
- *Henkilöstösuunnitelmien laatiminen ja työntekijöiden kuunteleminen. Ihminen kypsyy varmuudella nopeasti työhönsä ja halua siirtyä esimerkiksi toiselle sektorille ei huomioida henkilöstösuunnitelmassa vaan työntekijää roikotetaan pitkään tehtävässä, jota ei itse halua tehdä*
- *Koin Itä-Suomen poliisilaitoksen vanhanaikaisena ja kankeana organisaationa, missä työntekijää ei kuunnella eikä työntekijän mielipiteillä ole painoarvoa päätöksenteossa... / Poliisilaitoksen johtamisen huono maine on kiirinyt muihin poliisilaitoksiin, mikä vähentää halukkuutta hakeutua muualta Itä-Suomen poliisilaitokseen. Johtamisen tuominen nykyaikaan olisi tärkeää vetovoiman parantamiseksi*

- *Järjestelmässä pitäisi tehdä iso muutos toimintamalleihin henkilöstön hyvinvoinnin suhteen*
- *Kuunnelkaa henkilöstöä. Päälystöllä on paha tapa loukkaantua rakentavistakin kehittämisehdotuksista ja työntekijä saa tämän sitten takaisin rekryjen yhteydessä*
- *Työntekijöiden jaksamisesta huolehtiminen johdon tasolta. Töiden tasainen jakautuminen, resurssointi oikein.../ Työnkierron parantaminen. Pienempien asemien hyvinvoinnin varmistaminen*
- *Talon johdon tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden tasapuoliseen kohteluun myös pääpoliisiaseman ulkopuolella ja tehdä työtä sellaisen ilmapiirin kehittämiseen jossa kaikki laitoksen alueella tehtävä työ on arvokasta poliisityötä. Etätutkinnanjohtajuuden kriittinen tarkastelu ja sen vaikutukset työtekemiseen ja työssäjaksamiseen. Aidosti avoimempaa keskustelukulttuuria, pelolla johtaminen ei ole enää tätä päivää*
- *Työvuorosuunnittelu työntekijälähtöiseksi. Nyt työvuorot suunnitellaan laitoksen näkökulmasta, joka tarkoittaa, että osa tekijöistä kyllä taipuu mukaan mutta osa ei taivu ja he äänestävät jaloillaan*
- *(Lähi)esimiesten on oltava kuuntelevia ja helposti lähestyttäviä; työntekijät tarvitsevat neuvoja ja ohjausta silloin, kun he sitä pyytävät. Työntekijöille tulee tarjota monipuolisia mahdollisuuksia tutustua eri työtehtäviin poliisiorganisaatiossa jo omalla poliisiasemalla*
- *Porukka ei koe laitoksen arvoja omikseen, koska ne ovat vain sanahelinää, joita talon johto ei edes yritä itse noudattaa. Johdon pitäisi ryhdistäytyä*
- *Suoria keinoja: resursseja lisättävä peruspoliisityöhön, resursseja kohdennettava sivupoliisiasemille, joista henkilöstö on vähentynyt dramaattisesti, työntekijöitä kunnioitettava kaikilla tasoilla*
- *Esimiesten olisi opetettava henkilöstöjohtamista, kiittämään ja tsemppamaan alaisia enemmän*
- *ottaa vakavasti (henkilöstö)johtamisen ongelmia esille tuovien kyselyiden tulokset. Ei henkilöstö kyselyihin tahallaan vastaa huonoilla arvosanoilla, vaan kyseessä on todellinen tilanne, johon halutaan muutosta. Henkilöstöjohtamisessa pitää yhdistyä taito kuunnella ja taito napakasti puuttua esille tulleetseen epäkohtaan*
- *ottaa vakavasti työyhteisön sisällä tapahtuva, toisiin työyhteisön jäseniin kohdistuva epäasiallinen käytös, joka usein on vähintään lähiesimiehen tiedossa, mutta johon ei osata tai uskalleta puuttua*

3.2.6 Kyselyssä esilletulleita positiivisia näkökulmia

Edellä olevista lainauksista saa väistämättä sen kuvan, että annetuissa vastauksissa kuvastuu vahvasti tyytymättömyyttä poliisilaitoksen toimintatapoja kohtaan ja useita epäkohtia on nostettu rohkeasti esiin. Vapaiden vastausten joukosta nousee myös positiivisia asioita.

- *Työnantajan puolelta oltiin kyllä yhteydessä, kiitettiin palveluksesta ja toivotettiin hyvää jatkoa (lähtöön liittyen)*
- *Keskustelimme asiasta ilman virallista haastattelua ja lähtö tapahtui hyvässä hengessä.*
- *Koen Itä-Suomen poliisilaitoksen edelleen parhaimmaksi työpaikakseni, mutta kiinnostustani vastaavia tehtäviä ei ollut tarjota*
- *Työyhteisöä ja -ympäristöä on edelleen ikävä*
- *En lähtenyt pois poliisin ammatista / Itä-Suomen poliisilaitoksesta siksi, että en olisi pitänyt työtehtävistäni tai en olisi pitänyt työyhteisöstä tai työkavereistani - neidän olivat parasta koko poliisin työssä!*
- *Näin jälkikäteen tarkasteltuna Itä-Suomen poliisilaitoksella asiat ovat työntekijän näkökulmasta mielestäni kohtuullisen hyvällä mallilla, vaikka se ei aikanaan välttämättä siltä tuntunut. Nykyisessä työpaikassa en koe viihtyvänäi läheskään yhtä hyvin*
- *Missään nimessä en pidä Itä-Suomen poliisilaitosta, ainakaan sitä poliisiasemaa, jossa työskentelin, huonona työpaikkana työtehtävien ja työkavereiden suhteen - en vain kokenut poliisiorganisaation / Itä-Suomen poliisilaitoksen pystyvän tarjoamaan minulle sitä, mitä työelämältä nykyään haluan*
- *Talossa on paljon kokemusta ja pitkän linja työntekijöitä, jotka ovat nähneet hyvät ajat ja tilanteen kurjistumisen vuodesta 2008 lähtien. Näitä pitkän linjan osajia pitäisi kaikin keinoin pitää kiinni*

Työyhteisö ja työkaverit nousevat annetuissa vastauksissa selkeästi asiaksi, joka on koettu poliisilaitoksen vahvuudeksi. Aiemmissa vastauksissa kritisoitu johtaminen tai henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen eivät tässäkään yhteydessä tule esille positiivisessa mielessä.

Vastauksissa välittyi myös se, että asioita on voinut tarkastella jo eräällä tavalla ulkopuolisena ja jos irtisanoutumisesta - tässä tapauksessa lähdöstä Itä-Suomen poliisilaitoksesta – on jo ehtinyt kulua aikaa, vanhaan työpaikkaan on saanut etäisyyttä ja vastaaja on uuden työpaikan myötä saanut vertailukohtia. Kuten teoriaosuudessaakin on mainittu, pienikin etääntyminen vanhasta työympäristöstä voi saada aikaan työn uudenlaista tarkastelua (Henttonen & Lapointie, 2015, 153 -154.) Aiemman työpaikan hyvät käytänteet voivat tulla esiin uudella tavalla. Tässä mielessä Webropol-

vastauksissa esiin tullut helpomman työkierron mahdollistaminen ja työtehtävien tarkastelu työntekijää kuunnellen voisi olla monessakin tapauksessa hyvinkin pitovoimaan vahvasti vaikuttava tekijä ja saada työntekijän pysymään poliisilaitoksessa.

Kuten edellisessäkin kappaleessa, tässäkin positiivisina esiin tuodut asiat ovat teoriaan nojaten sekä pitovoimaan että vetovoimaan vaikuttavia tekijöitä. Työyhteisön hyvä henki vaikuttaa työhyvinvointiin ja voi olla se ratkaiseva tekijä, että työntekijä pysyy työpaikassaan.

3.3 Yhteenveto Webropol-kyselyn tuloksista ja tulosten vastaavuus teoriaan nähden

Kokonaisuudessaan kysely antoi paljon mielenkiintoista ja hyödyllistä tietoa tutkimuskysymyksiin nähden. Erityisesti vapaassa tekstikentässä saatu runsaiden ja pitkien vastausten määrä lämmitti sydäntä. Samoin vastausten vilpittömyys ja rehellinen näkökulma. Näkemys on, että vastaamisen anonyymiteetti on antanut vastaajille mahdollisuuden ja jopa rohkaissut palautteen antamiseen. Tästä voi tehdä tulkinnan, että heillä on vahva usko siihen, että ajatukset myös viedään eteenpäin. Kyselyn tekijänä tulee olla kiitollinen tästä luottamuksesta, mitä vastaajat ovat osoittaneet opinnäytetyön tekijää kohtaan. Vastausten perusteella suurimmalle osalle vastaajista ei ollut järjestynyt mahdollisuutta kertoa lähtemisen syistä, joten tässä on avautunut mahdollisuus tuoda näkemyksiään esille. Myös nuo muutamat, yksittäiset positiiviset kommentit ovat arvokkaita.

Kokonaisuutena vapaan tekstikentän vastauksista kuvastuu jonkinlainen pettymys työnantajan toimintaan, johtamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen. Tässä on nähtävissä vastaavuutta teoriaan, jonka mukaan omien arvojen vastaisessa työskentely-ympäristössä tai tavassa työskennellä syntyy niin suuri ristiriita, että työntekijä jättää työpaikkansa (Luku 2.2 Työn mielekkäisyys). Samoin pitovoiman koostuminen useista eri tekijöistä vaikuttaa henkilöiden tyytyväisyyteen, jolla on suora vaikutus vaihtuvuuteen (Luku 2.4 Työn pitovoimatekijät). Tyytymättömyys johtaa irtisanoutumiseen ja vastausten perusteella tyytymättömyyttä on havaittu monella eri osa-alueella. Jossain vaiheessa työntekijä itse tekee ratkaisunsa asian suhteen.

- *Paha olo ja kuorma ja tyytymättömyys kasvoi pikkuhiljaa. Liiat tyhmet uudistukset vain lopulta olivat liikaa*

Lähtemisen syyt ovat vastausten perusteella selkeästi työhön liittyviä; tyytymättämyys työhön ja johtamiseen. Oman osaamisen kehittäminen ja etenemismahdollisuuksien puute on nähty myös tärkeiksi irtisanoutumiseen vaikuttaviksi syiksi. Tämä havainto tukee teoriaa, jonka mukaan vaikeudet uralla etenemiseen olivat myös yleisillä työmarkkinoilla lähtemisen syynä kolmen suurimman syyn joukossa. Työn ulkopuolisena syynä perhesyyt ovat luonnollisesti suurin syy irtisanoutumista harkittaessa, uusi ammatti tai yrittäjäksi ryhtyminen hieman pienemmässä roolissa. Nämäkään

kaikki yhdessä eivät nouse suuremmaksi syyksi kuin työstä johtuvat syyt. Pääsyytä etsittäessä perhesyiden osuus on 21%, muiden syiden osuus myös 21%, mutta näissä oli vastausta tarkennettu siten, että syynä on uupuminen liialliseen työkuormaan, huono johtaminen ja huononeva resurssi, eli työstä johtuvia syitä. Henkilöstösuhteet ja palkkaus ovat olleet suurin irtisanoutumisen syy 5%:lle vastaajista. 48% vastaajista näkee suurimmaksi irtisanoutumisensa syyksi työhön liittyvän asian.

Ajallisesti lähteminen harvoin tapahtuu pikaisesti ja yllättäen. Toki näitäkin on, mutta selkeästi vähemmän; lyhyemmän kuin kuukauden aikana ennen irtisanoutumista päätöksen on tehnyt vain 2 vastaaja (10,6%). Enemmistö on pohtinut irtisanoutumista puoli vuotta tai kauemmin. Tämä informaatio on maalaisjärjellä ajateltuna varsin looginen. Irtisanoutuminen ja työpaikan vaihtaminen ei ole yleensääkään kevyin perustein tehty ja se edellyttää tarkkaakin pohdintaa. Yhden perheenjäsenen irtisanoutuminen työelämästä vaikuttaa väistämättä perhetilanteeseen, sen toimeentuloon ja dynamiikkaan (Henttonen & Lapointie, 2015, 72.)

Lähtöhaastattelujen aktiivisuus kyselyyn vastanneiden joukossa ei ole suuri, jonkinlainen haastattelu on järjestetty vain kolmelle vastaajalle (15,8%). Kuten jo aiemmassa luvussa (3.2.3 Lähtöhaastattelun käyttö) asiaa on analysoitu, eivät lähtöhaastattelut ole vastaajien joukossa olleet vielä systemaattisesti käytössä ja vastausprosentti korreloi tähän. Kuitenkin suuri osa vastaajista olisi toivonut yhteydenottoa ja jonkinlaista keskustelumahdollisuutta. Se on hyvä informaatio jatkoon ja luo odotusarvoa sille, että lähtöhaastattelujen käyttöönotolle on ollut selkeä tilaus. Myös vapaiden vastausten määrä ja sisältö antaa signaalin siitä, että palautetta halutaan antaa.

Peilaten opinnäytetyön teoriaan, kyselyn vastauksista on löydettävissä selkeitä yhtymäkohtia teoriaosuuteen. Työntekijän kokema kuormitus, olipa se henkistä tai fyysistä, heikentää työhyvinvointia ja myös työn hallinnan tunteen menettäminen saa aikaan ajatuksia toisenlaisesta työstä. Vastauksissa tuli esille poliisilaitoksen arvojen toteutumattomuus tai työn tekeminen omien arvojen vastaisella tavalla, jotka molemmat teorian mukaan kuormittavat työntekijää.

Dash & Baruahin pitovoimatekijöistä koostuvassa kaaviossa mainituista tekijöistä vastauksissa tuli esille kaikki muut paitsi työturvallisuustekijä sellaisenaan. Toki liiallinen työkuorma ja kumuloituva stressi ovat myös yhdenlainen työturvallisuustekijä. Vastaajat selventävät vapaissa vastauksissaan tyytymättömyyttä johtamiseen, osallistumiseen, etenemismahdollisuuksiin, palkitsemiseen sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen työvuorosuunnittelun kautta.

Mitä enemmän työntekijä olisi tyytyväinen työn pitovoimatekijöihin, sitä pidempään hän pysyy työpaikassa. Yksi yksittäinen epäkohta ei välttämättä saa aikaan päätöstä irtisanoutumisesta, jos suurin osa pitovoimatekijöistä on kunnossa. Psykologisen sopimuksen mukainen työympäristö ja -tehtävät vahvistavat työssäpysymistä. Työntekijät haluavat osallistua ja tulla kuulluiksi, tämä myös sitouttaa työntekijää omiin tehtäviinsä ja saa aikaan halua kehittyä sekä kehittää.

Useat maininnat pettymyksistä johtamistapaan ja johtajuuteen korreloivat sekä teorian, että myös muiden lähtemistä koskevien tutkimusten kanssa mm. Lähtijät 2023 – tutkimus. Pääsyyt lähtemiselle näyttäytyvät pitkälti samalaisina; epäkohdat johtamisessa, etenemismahdollisuuksien puute ja ongelmat organisaatiossa.

Positiivisina asioina esiin tuodut hyvä yhteishenki, työkaverit ja poliisityö itsessään koetaan työhyvinvointia parantaviksi tekijöiksi, jotka osaltaan vahvistavat pitovoimaa ja saavat pysymään työpaikassa.

4 HAASTATTELUJEN ANALYYSI

Webropol-kyselyn lähettämisen yhteydessä sähköpostissa ja saatekirjeessä oli maininta, että mikäli vastaaja haluaa tulla henkilökohtaisesti haastateltavaksi, siitä voi ilmoittaa opinnäytetyön tekijälle henkilökohtaisella sähköpostilla. Näitä ilmoittautumisia tuli myös ilahduttavasti ja satunnaisotannalla haastateltaviksi valikoitui 5 henkilöä. Tässä viiden joukossa on sekä yksityiselle sektorille siirtyneitä, poliisihallinnon sisällä siirtyneitä että edelleen valtiolla muihin tehtäviin siirtyneitä. Haastattelut suoritettiin joko henkilökohtaisella tapaamisella tai videoneuvottelun välityksellä. Haastattelu nauhoitettiin äänitiedostona, jonka jälkeen tiedosto litteroitiin kirjoitettuun muotoon. Vastaukset teemoiteltiin esitettyjen kysymysten mukaan jonka pohjalta haastattelujen antia on analysoitu tarkemmin.

Haastattelut olivat ennalta sovittuja ja suunniteltuja, johdettuja tilanteita. Kolme haastattelua suoritettiin henkilökohtaisen tapaamisen myötä, kaksi haastattelua videoneuvottelun välityksellä. Haastattelutilanteet olivat hyvin motivoituja sekä haastattelijan että haastateltavien puolelta, erittäin vuorovaikutteisia ja myös luottamuksellisia. Haastattelujen aluksi käytiin läpi haastattelun anonymitteetti, haastattelun tallentaminen ääntä nauhoittamalla, nauhan litterointi sekä haastateltavan mahdollisuus keskeyttää tai kieltäytyä haastattelusta. Haastattelut on nähty sopivana tekniikkana myös siksi, että tietystä ammattiryhmästä tarvittiin vain satunnaisotos, haastateltavien katoa ei ollut odotettavissa, tutkittiin eräällä tapaa emotionaalisia asioita, mielipiteitä, havaintoja ja kokemuksia sekä haluttiin vapaamuotoisen kerronnan kautta saada selville täsmällisiä esimerkkejä (Holma, ym., 2021, 108).

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna ja kysymykset olivat teemoitettuja. Teemahaastattelun pyrkimys on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti, eli kysymyksetkään eivät voi olla mitä tahansa vaan niiden tulee perustua tutkimuksen viitekehukseen (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 77). Teemahaastattelun etuna on myös aineiston vapaampi keruutapa. Haastattelujen analysointi tapahtui niin ikään teemoittain. (Metsämuuronen 2008; 39–41; Vilka & Airaksinen 2004, 63.)

Analyysivaiheessa on tukeuduttu aiemmin luennoilla saatuun mallinnukseen (Korander 2022, luentomateriaali) jossa jokaisen teeman alle siirretään litteroiduista haastatteluista kutakin kysymystä koskevat omat vastauksensa. Tämä oli työvaiheena melko työläs, koska litteroitua materiaalia oli runsaasti ja haastateltavat tuottivat tekstiä ilahduttavasti. Tämän havainnon myötä on mahdollisuus kysyttäessä suositella suppeaa haastateltavien määrää. Tämä havainto myös korreloi opinnäytetöihin liittyvän lähdeaineiston kanssa (Koivula ym. 2001, 46). Tosin aihe on nähty niin mielenkiintoisena ja hyödyllisenä, että runsas materiaali antoi enemmän pohjaa analyyseille. Kun YAMK-tasoisena opinnäytetyön opintopistemäärä vaatii jo lähtökohtaisestikin suuren työmäärän, haastateltavien määrä on perusteltua.

Kun haastattelut oli analysoitu ja kysymykset sekä vastaukset teemoittain luotu omaksi tiedostokseen, tästä oli käytännöllistä ja helppoa analysoida tarvittavaa informaatiota itse opinnäytetyön sisällöksi. Haastatteluissa tuli ilmi samoja asioita, mitä Webropol-kysely oli suuntaa antavasti ilmentänytkin, mutta haastatteluissa informaatio syventyi ja niissä tuli ilmi uusia nyansseja. Haastattelut siis vahvistivat opinnäytetyön tekijän omaa käsitystä asiassa ja tunnetta olevansa sekä oikeilla jäljillä, että tutkimassa oikeaa asiaa. Tämän havainnon myötä tutkimuksessa on nähtävillä myös toistettavuuden vaatimuksen täyttymistä; joku toinen tutkija pystyisi saamaan samanlaista aineistoa tutkiessaan tätä aihealuetta (Koivula ym. 2002, 32).

4.1 Irtisanoutumisen syitä

Haastattelujen kautta tavoitteena oli tarkentaa irtisanoutumiseen johtavia syitä ja vapaalla kerronnalla saada myös taustoitettua näitä syitä. Haastateltavalla oli näin ollen myös mahdollisuus eritellä tarkemmin niitä asioita, mitkä olivat mahdollisesti työstä johtuvia tai mitkä olivat työn ulkopuolisia asioita. Vain kahdella haastateltavalla pääsyy oli muu kuin työstä johtuva, mutta työssä havaitut ongelmat ja epäkohdat olivat vauhdittaneet irtisanoutumispäätöstä. Työstä johtuvina asioina haastateltavat toivat esille vuorotyön haitat ja toimenkuvan muutoksen epäonnistumisen, resurssiongelmat, liiallisen työmäärän, väsymisen itse työhön sekä väsymisen ja pettymyksen organisaatioon. Myös ongelmat Itä-Suomen poliisilaitoksen johdossa sekä henkilöstön arvostuksen puute ovat vaikuttaneet irtisanoutumispäätöksen tekemiseen.

Kun poliisihallinnosta ei ole löytynyt mielenkiintoista työtehtävää ja tarjolla on ollut toinen houkutteleva tehtävä, on tästäkin syntynyt irtisanoutumispäätös. Työn ulkopuolisina tekijöinä on mainittu perhetilanne sekä siirtyminen yritystoimintaan.

- *Ihan se oikeastaan se ratkaiseva oli siinä vaiheessa kun löytyi semmoinen työpaikka, vaihtoehtoinen työpaikka johonka minun huolittiin, hain ja satuin sinne pääsemään, niin se oli se viimeinen ratkaisu lähteä*
- *Mutta kyllä siihen voimakkaasti vaikutti sen hetkisen tehtävän ihan älytön työmäärä ja jonkunlainen väsähtäminen niinku varmasti siihen itse työhön. Että tavallaan se niinku työtaakka ja niinku että epämukavuus siinä työssä sillä hetkellä myös sitten helpotti sen päätöksen tekemistä, että sitten perheen kanssa vaihdettiin sitten kokonaan asuinpaikkakuntaa*
- *No ensin yleisesti voin tarkentaa, niin ihan väsymys ja pettymys koko poliisiorganisaation ihan koko valtakunnan tasolla ja erityisesti Itä-Suomen poliisijohdossa on ongelmaa. Resursseista ei pidetä huolta, ei Itä-Suomessa eikä valtakunnan tasolla*
- *ja se oli jotenkin se, kun tavallaan kokeiluna otettiin se putkalaki homma käyttöön, niin mä silloin tajusin että tää peli on menetetty kokonaan. Että tää murtaa kokonaan toimintaympäristön, tässä ei ole enää järkeä. Mä en en pysty enää palvelemaan kansalaisia, että mä koen että niinku työnantaja on pettänyt minut ja tota kansalaiset... / tähän (poliisityöhön) oonkin niin kun lähtenyt sillai idealistisesti ja koettanut säilyttää sen työntekemisen ilon ja sen, että mä oon oikeasti ihmisiä, niitä kansalaisia, väärin kohdeltuja ihmisiä varten siellä. Kaikkia ihmisiä varten siellä. Sitten kun se, niinku tajuat että tästä ei tule enää mitään. Tai työvuoro kuluu siihen kun ajetaan vitostietä edes takas putkaan ihmisiä. Me ei pystytä enää tukemaan työkavereita, me ei päästä enää niiden oikeiden avuntarvitsijoiden luokse. Todennäköisesti ihmisiä tulee kuolemaan sen takia, kun hakataan ravintolaa edessä, kun me ei keretä enää paikan päälle sinne.*

Yhteenvetona sekä Webropol-kyselyssä että haastatteluissa ilmoitetut syyt irtisanoutumiselle korreloivat sekä toisiinsa nähden, että myös teoriaosuuden havaintoihin. Suurimmalta osalta syyt ovat tavalla tai toisella työstä johtuvia, tyytymättömyyttä työhön, työmäärään ja johtamiseen. Palkkaus näyttäytyi Webropol-kyselyssä hyvin pienessä roolissa ja haastatteluissakin vain yksi henkilö sivusi palkkausta, mutta se ei ollut syynä irtisanoutumisen. Työn ulkopuolisena syynä perhesyyt ovat suurimmassa roolissa.

4.2 Epäkohtien havaitseminen ja korjausehdotukset

Haastateltavilta kysyttiin, että ovatko he tehneet jotain toimenpiteitä työssä, työympäristössä tai työtavoissa havaitsemiensa epäkohtien korjaamiseksi ja onko näitä epäkohtia mahdollisesti saatu heidän tietojensa mukaan korjattua. Epäkohtina haastateltavat toivat esiin edelleen uuvuttavan työmäärän, työvuorosuunnittelun joustamattomuuden, erikoistumismahdollisuuksien vähäisyyden, etätutkinnanjohtajuuden järjestelyt, henkilöstöhallinnolliset ongelmat, eriävät näkemykset johtamisessa sekä omien arvojen vastaisen johtamistavan. Myös kalustoon liittyviä epäkohtia mainittiin. Itse asioiden esille tuomisessa ei ole havaittu sellaista kynnystä, etteikö työntekijä olisi uskaltanut tuoda asiaa esille mm. kehityskeskustelujen kautta.

- Mielestäni kehityskeskustelua ehkä jotkut väheksyy turhan takia, että niillä ei ole merkitystä. Itse näen sen hyvänä väylänä olla yhteydessä ylipäätään siihen lähiesimiehen ja jos se niinku, jos siihen suhtaudutaan vakavasti ja siellä on sekä se alainen, että esimies siinä keskustelussa täysillä mukana, niin siinä pystyy aika paljon käymään läpi sekä niitä omaan uraan liittyviä, omaan jaksamiseen tai työssä edistymiseen, mihin tahansa liittyviä asioita. Ja myös jos on jotakin ongelmia esimerkiksi työyhteisössä niin niitä käymään läpi. Jos sillä ei ole mitään muuta merkitystä ole niin on ainakin saanut purkaa sydäntään ja käsittääkseni on nyt joskus joutanut myös johonkin toimenpiteisiin*

Neljä viidestä haastateltavasta kertoi ottaneensa havaitsemiaan asioita esiin ja joko keskustelleensa asioista tai esittäneensä korjausehdotusta. Työvuorosuunnittelun ja työmäärän kohdalla haastateltavilla ei ollut tietoa siitä, ovatko asiat heidän lähtönsä jälkeen parantuneet, kalusto-ongelman kohdalla parannusta on tapahtunut. Työhön negatiivisesti vaikuttanut etätutkinnanjohtajuus ei haastateltavien mukaan ole muuttunut, eikä johtamisessakaan ole havaittu merkittäviä muutoksia parempaan suuntaan.

- Että se työ määrä oli niin rumentavaa että. Edelleen on se mentaliteetti, että pitäisi työt pyrkiä tekemään niin hyvin kuin mahdollista, niin se ei käytännössä ole tuossa mahdollista. Eli jokaiselle jutulle varmaan jotain voisi tehdä mutta mentaliteetti oli se, että tapetaan ne jutut ja tehdään se ihan se minimi ja vähän isompiin juttuihin keskittään. Se ei sovi se, ei sovi niinku meikäläisen ajattelutapaan*
- mutta sitten palaveerattiin myös niinku laitoksen johdon kanssa, mutta sieltä tuli kyllä ihan niinku täystyrmäys kaikille niille meidän ideoille ja niin kun oikeastaan sille johtamismallille mitä harrastettiin, et toi on ihan väärin, että ei isoa laitosta voi tuolla lailla johtaa, että ei ei noin. Ja sitten itsellä tuli vähän sellainen, että nää on kyllä nyt*

niin minun arvojen vastaista, että mitä multa vaaditaan, niin tota en en nyt ihan allekirjoita näitä.../ Joo nostettiin kissa pöydälle, keskusteltiin ongelmista ja miten meidän mielestä asioihin pitäisi puuttua ja kysyttiin että ihan suoraan, että sopiiko tää meidän johtamismalli mitä me nyt harrastetaan, onko tässä jotain vikaa, niin sieltä tuli ihan selkeä vastaus, että on... / niin eikö tämä enää sovellu Itä-Suomen poliisilaitokselle niinku tai henkilöstön huomioon ottaminen ja niinku niin sanotusti tällainen keskusteleva johtaminen, niin sieltä tuli vastaus että, ei, se ei onnistu näin isossa poliisilaitoksessa

- no siis kyllä, kyllä näitä epäkohtia nostettiin esille palavereissa ja keskusteluissa esimiesten kanssa ja ainakin omassa tehtävässä väitän, että merkittävää oli se, niin kun oman tutkinnanjohtajan, tutkinnanjohtajan rooli ja se että oma tutkinta, niinku meidän tutkinnanjohtajuus oli järjestetty niin, että tutkinnanjohtaja on toisella paikakunnalla ja semmoista niinku etäjohtamista. Niin kyllä se, kyllä sillä oli vaikutus siihen työhön ja siihen niinku työssäjaksamiseen ja niinku tavallaan siihen kaikkeen työn johtamiseen, mikä taas sitten vaikutti heikentävästi siihen ehkä kaikkien työssä jaksamiseen*
- että epäkohtia, osa liittyy henkilöstöön ja niin kun esimerkiksi samassa vuorossa oleviin henkilöihin, että siihen aika hankala puuttua. Jonkun verran minä kehityskeskustelussa joskus avasin tiettyjä ongelmia*
- (kahvihuoneessa) kysyin ihan suoraan, että sanokaa oikeasti joku asia mikä on mennyt hyvin tässä sanotaan 5 viimeisen vuoden aikana, mikä asia on mennyt eteenpäin, parempaan suuntaan poliisissa ja Itä-Suomen poliisilaitoksessa. Niin pitkä hiljaisuus, kukaan ei sanonut mitään, kaikki suu mutrulla mietti selvästi kyllä kysymystä. Sitten minä itse ehdotin, että no on nyt varmaan niinku kalustoa ja ajoneuvot ja varusteet, ne on niinku parantunut. Siihen kaikki yhtyy, joo joo joo, se on kyllä ihan totta että ne on kyllä mennyt parempaan suuntaan*

4.3 Keskusteleminen irtisanoutumisen syistä ja päätöksen helppous

Kaikki haastateltavat kertoivat keskustelleensa irtisanoutumisaikeista tai irtisanoutumisen syistä joko oman lähiesimiehensä tai kollegoidensa kanssa ennen irtisanoutumista. Irtisanoutumispäätöksen helppoudesta kysyttäessä kolmelle päätös on ollut lopulta helppo, mutta edellyttänyt pohdintaa jopa vuosia. Yhdelle päätös verrattain helppo ja yhden haastateltavan mukaan päätöksen tekeminen ei ollut helppoa ja se edellytti pitkää pohdintaa. Haastateltavien kesken lyhin pohdinta-aika on ollut muutaman viikon, pitempään asiaa pohtineet ovat miettineet lähtöänsä 1 – 10 vuoden ajan. Kuitenkin neljä viidestä haastateltavasta pitää mahdollisena, että tulevaisuudessa vielä palaisi työskentelemään Itä-Suomen poliisilaitoksessa.

Tämän kysymyksen yhteydessä tuli luontevasti puhetta myös lähtöhaastattelusta ja sen järjestämisestä. Yksi haastateltavista oli vastannut sähköiseen kyselylomakkeeseen, jossa oli kysytty lähtemisen syitä, muut neljä eivät olleet lähtöhaastattelua käyneet tai tehneet missään muodossa. Kaikki haastateltavat olisivat halunneet kasvotusten käytävän, henkilökohtaisen keskustelun.

- *kasvotusten haluaisin, koska koen että oon sen verran hyvin hommani hoitanut enkä ole siltoja polttanut, että mä pystyisin ihan suoraselkäsesti sanomaan ne kaikki asiat jotka on johtanut tähän hommaan. Jos joku lähtee vähän ovet paukkuen, niin sitten se vois olla ettei välttämättä haluais. Olisi hyvä ja olisi kyllä ehkä pitänyt pitääkin ja käsitellä niitä syitä ja sitten sitä dataa hyödyntää sitten sen suhteen jos rupee useampia tippumaan pois, niin jos on samoja yhteneväisyyksiä siellä niin voisi olla jotta kiinnostavia asioita mihin kannattaa panostaa, ehdottomasti*
- *Nii et tavallaan vaikka meitä on niinku tosi iso henkilökunta mutta että jos joku irtisanoutuu, on se nyt ollut vähemmän tai vähän pidemmän aikaa, niin niin kyllä mua niinku esimiehenä kiinnostaisi, että vaikka mä tietäisin että miksi, et oliko jotain tässä työssä jotain sellasta, mikä sai sut tekemään sen päätöksen. Oltaisiinko voitu tehdä jotain toisin ja oisko mitään keinoa miten tätä voitaisiin vielä niinku ratkaista niinku molempien hyväksi, niin niin ehkä semmoista mä oisin niinku toivonu*
- *Mutta se, että mulle ei niinku tarjottu tätä haastattelu mahdollisuutta, niin se oli ehkä sellainen niinku harmitti siinä enemmän kuin se että olisinko käyttänyt tai en*
- *ehkä työnantajan puolesta se voisi olla ihan merkityksellistä. Että jos asioita halutaan mahdollisesti jotain parantaa taikka muuta, niin se voisi olla ihan hedelmällistä se keskustelun käyminen*
- *mut silti kukaan ei lähestynyt minua henkilökohtaisesti, että oltasko myö voitu tästä vielä niinku keskustella. Että olis tää iso juttu irtisanoutua vakivirasta 10 vuoden uran jälkeen, että tai niinku ylipäänsä semmoinen niinku jälkihoito. Että no, ihan vaikkapa vaan puhelinsoitto, että oot päättänyt tehdä näin, et haluatko jutella. Niin siitä olisi jääny semmoinen että minusta välitettiin.*

Irtisanoutumispäätöksen pohdinta-aika näyttäytyy sekä Webropol-kyselyyn vastanneiden, että haastateltavien kesken suhteutettuna samansuuntaiselta. Suurin osa on pohtinut asiaa pitkään, vähintään vuoden. Lähtöhaastatteluhalukkuus - nimenomaan henkilökohtaisena keskusteluna - tulee selkeästi ilmi molemmissa tutkimusmenetelmissä: valtaosa haluaisi toteuttaa lähtöhaastattelun henkilökohtaisena tapaamisena. Yleensäkin työnantajan puolelta tehty yhteydenotto nähdään korrektina tapana työsuhteen päättyessä. Tutkimuksen myötä ilmeni myös halukkuutta palautteen antamiseen.

4.4 Haastatteluissa havaittuja positiivisia näkökulmia

Haastattelujen kautta haluttiin saada tietoa ja tarkentaa poliisilaitoksessa havaittuja tai koettuja hyviä sekä positiivisia asioita. Kaikki haastateltavat toivat esille hyvät työkaverit, työporukan ryhmähengen, työn tekemisen ilmapiirin ja kollegoiden auttamisen. Tämä sama asia käy hyvin selvästi ilmi myös poliisilaitoksen tekemässä Fiilismittari-kyselyssä, tästä tarkemmin myöhemmin luvussa 3.4. Työkaverit ja työyhteisön henki nousivat positiivisina kommentteina myös Webropol-kyselyssä. Sekä Fiilismittari-kyselyn, Webropol-kyselyn, että haastatteluvastausten johtopäätöksenä voidaan poliisilaitoksen selkeänä vahvuutena pitää työyhteisön me-henkeä ja työkavereiden tukea. Muina positiivisina asioina haastateltavat nostivat yleisesti poliisityön monipuolisuuden, ihmisten auttamisen, työtehtävissä onnistumiset, pienen aseman edut työssäjaksamisessa, liikuntavapaiden ja debriefingin onnistumisen, sekä koulutukseen pääsemisen.

- *Työporukka se oli ihan huippu, täydet pisteet silleen että työssä viihtyvyys niinku kollegoiden takia, niin se oli erittäin hyvä. Mikä oli niinku isoin kynnys lähteä oli justinsa se, että joutuu jättämään niin hyvän työyhteisön*
- *ja niinku työnä se poliisin työ silloin kun se sitä parhaimmillaan oli, ihmisten auttamista ja sitten semmoisia oikeasti semmoisia hetkiä, kokemuksia joista tuli semmoinen olo, että nyt minä saatoin vaikuttaa positiivisesti tämän ihmisen elämään tai jättää semmoisen hyvän muistijäljen*
- *Vakaa työpaikka. Debriefingit toimi hyvin, jos niille oli aihetta, kentällä ja tutkinnassa ainakin viimeisinä vuosina*
- *työn tekemisen ilmapiiri... / ...ja sitten se että yleensä se niinku poliisityö tarjoaa sellaisia elämyksiä, että pelastetaan jonkun henki, estetään joku vakava rikos*
- *No kyllä melkein on ollut ne työ työkaverit niinku se suurin positiivinen asia*
- *mä voisin kyllä lisätä vielä noita siis koulutuksiin on, siis ne on ollut hyvä, että koulutuksiin on päässyt ja niitä toiveita on kyllä kuunneltu. Ja niinku semmoinen oman oman niinku ammatillisen kehittämisen mahdollisuus on kyllä annettu*
- *mulla tulee niin kun Itä-Suomen poliisilaitosta tästä edeltävistä organisaatiosta, niin tulee ihan hyviä asioita. Kihlakunnan poliisilaitoksen ajoilta siellä ennen 2008 kun oli vielä rahaa ja oli tekemisen meininki, niin oli mukava olla töissä. Työkaverit oli pääasiassa tosi jees myös tänään.*
- *no varsinkin se se työpaikka ja työyhteisö mistä irtisanouduin, niin oli tiivis yhteisö ja pieni asema. Missä tota pienellä asemalla on pienen aseman edut ja sillä tavallaan työyhteisö, niin semmoisen pienemmän työyhteisön se merkitys on ihan valtavan suuri. Sillä on myös iso merkitys siihen työssä jaksamiseen*

4.5 Pitovoiman ja vetovoimaisuuden parantaminen

Kysyttäessä pitovoima- ja vetovoimatekijöitä haastateltavat toivat hyvin runsaasti esiin erilaisia asioita. Tämä on luonnollista, koska vaikkapa esimerkiksi pitovoima koostuu monista eri tekijöistä ja ihmisten tarpeet ovat siltäkin osalta yksilöllisiä. Kuten aiemmin teoriaosuudessa on käyty läpi, pito- ja vetovoimatekijät linkittyvät kiinteästi toisiinsa ja olemassaolevina vaikuttavat molempiin suuntiin (2.4 Työn pitovoimatekijät). Haastatteluvastauksissa tuodaan selvästi eniten esille henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimista, työkuorman kohtuullistamista, esimiestyön parantamista sekä tehtävankiertomahdollisuuksien helpottamista. Vetovoimaisuutta haastateltavien mielestä lisäisivät monipuoliset tehtävänkuvat, henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet sekä resurssointi. Haastateltavat tuovat esille sen, että Itä-Suomen poliisilaitoksen maine työnantajana ei ole kovinkaan houkutteleva ja työnantajakuvan parantamiseksi on paljon töitä.

Henkilöstön hyvinvointiin sekä resurssointiin liittyen haastateltavat kommentoivat seuraavin lausein:

- *Sitten pitäisi niinku kohdentaa niitä resursseja oikein silleen, että henkilöstö mahdollisimman hyvin jaksaisi ja sitten pyrkiä suunnittelemaan, että työvuorot sillä lailla ,että oikeasti että ihmiset jaksaa, varsinkin tuolla vuorotyössä*
- *Sitten just se että pidetään työntekijöistä niinku henkisellä puolella hyvää huolta ja otetaan aina välillä vaikka sivuun, että hei miten sulla menee.../ Että se semmoinen niinku aito kiinnostus niistä työntekijöistä ja semmoinen luottamuksen saaminen niinku siihen esihenkilöön et mikä toimii*
- *Ja sitten se, että pystyt vaikka just niinku sanomaan, että tää on epäkohta tässä, niin niinku niihin reagoimattomuus. Vähän sellaista että jos niihin reagoitaisiin pikkaiksen enemmän, niin otettaisiin tota sitä henkilöstön kantaa ei pidettäisiin uhkana vaan mahdollisuutena niin siinä olisi pitovoimaa*
- *ja just niinku henkilöstölle vaikuttamismahdollisuus, niin kyllä siinä niinku pitovoima mun mielestä tulisi. Vaikka se olisi vähän näennäistäkin, mutta niin kun tämmöinen luodaan illuusio että on mahdollisuus vaikuttaa*

Työkuorman kohtuullistamiseen ja tasaisempaan jakautumiseen kommentoidaan seuraavasti:

- *se pitäisi jotenkin niinku saada semmoinen assosiaatio sille ihmiselle, joka hakee sitä duunia että se voi itse vaikuttaa siihen työhön. Että hänellä on niinku valta yrittää edes vaikuttaa siihen työmäärään tai siihen että minkälaisia juttuja hän tykkäisi tutkia*

- *kyllä se varmaan se työssä, työssä jaksaminen ja niinku se työ työkuorman semmoinen jakaantuminen.../ Niin kyllähän se pitempään jo alalla olleilla on jonkunlainen hajukin siitä asiasta, mutta kyllä se semmoinen nuori uransa alkupuolella oleva konstaapeli-poloinen, niin kyllä se, kyllä se aika äkkiä tajuaa, että nyt ehkä kannattaa nostaa kytkintä hyvän sään aikana*
- *siellä oleva juttumäärä pitää resurssoinnin ja muiden keinojen kautta saada siihen pisteeseen, että myös siellä olisi himpun mukavampi olla, niin sinne siirtyisi myös sitten sitä vanhempaa työkaartia, jotka tota ei välttämättä enää jaksaa tehdä vuoro-työtä.../ ... tilanne on ajettu yleistutkinnassa siihen pisteeseen, niin edes kohta ne yli kuusikymppiset konstaapelit, joita alkaa kohta olla organisaatiossa, niin nekään ei halua mennä sinne*
- *mutta valitettavasti, siitä työryhmästä ja muuten vaikka tykkäsinkin, niin se suunta mihinkä tutkinta on nyt mennyt jo tässä meikäläisen uran aikana, niin tota se ei sitten niinku sitä vähääkään kiinnostanut. Sitten oli niinku ollu se oli semmoista erittäin ahdistavaa ja vituttavaa, ei siinä niinku ei työssä kyllä viihtynyt ei sitten ollenkaan*

Esimiestyön ja johtamisen osalta haastateltavilla oli seuraavanlaisia mielipiteitä:

- *ainakin se pitovoima niin se pitäisi olla se se yhteishenki ja se semmoinen varmaan niinku tiedätkö ihan henkilöstöjohtamisesta lähtien, että siellä olisi niinku esimiehet sellaisia että ne niinku oikeasti osaa sen henkilöstöjohtamisen puolen*
- *jaaha, kyllä se varmaan niinku itsellä niin ehkä se semmoinen jonkunlainen pettymys siihen esimiestoimintaan ja niinku lähinnä koko ajan sellainen fiilis, että porukka ansaitsisi parempaa esimiestyötä. Koska tää itse työ mitä tehdään on hiton hyvää ja se olisi se sellainen ja mun mielestä se on se ehkä niin kun, vaikkei se esimiestyö edes niinku suoranaisesti paranisi, mutta oltaisiin ainakin tekevinään jotain toimenpiteitä, joilla sitä parannettaisiin*
- *Nythän meillä on ollut, oli niinku vuosia se, että aina vaan ihmeteltiin, että miksi joku laitoksen johto saa huonoa palautetta, mutta kukaan ei miettinyt koskaan, että miksi se saa huonoa palautetta. Että niinku aidosti nostettaisiin pöydälle, että mikä tässä nyt sitten niinku mättää, eikä sen sijaan että työ vastaatte väärin – pahimmillaan, että vastaatte väärin tähän kysymykseen.*
- *Ja sitten se että niinku niinkin yksinkertainen asia kuin joku VHT ryhmärakenne, niin eihän se voi onnistua niin että sulla on lähiesimies sadanviidenkymmenen kilometrin päässä. Lähiesimies toimintaa pitäisi satsata, niin ei se vaan synny, että toki oothan sä samaan aikaan joskus vuorossa, mut tota niinku tällainen varsin keinotekoinen*

Tehtävankiertoa toivottiin helpotettavan ja erityisesti tutkintasektorilta mahdollistettaisiin pääsy myös muihin tehtäviin, ennekuin työntekijän motivaatio katoaa kokonaan:

- *Ja tota työkierto voisi olla semmoinen mihinkä olisi niinku hyvä panostaa ja sitten vaikka tämä kouluttamisen mahdollistaminen, että niinku sitä kautta sitä työssä jakamista, viihtyvyyttä enemmän. Olisi niinku enempi mahdollisuuksia sinne työntekijöille muutakin kuin se pakollinen tutkinnan kierto tai pakko painaa pöytäkirjoja*
- *ja tokihan se että jos pystyy vähän niinku, ennen kuin leipiintyy ihan totaalisesti, niin olisi jonkunlainen, niin kun tämmöinen tehtäväkiertomahdollisuus pikkaisen parempi niin varmaan pitovoimaa tulisi. Se on varmaan päivittäisutkintaan kun nuorena valmistuneena ajaudut ja 5 vuoden päästä vielä katsotaan, että onko vielä nenä pinnalla, niin niin se on kovaa hommaa. Silloin on vaikea niinku kilpailla jonkun laitoksen kanssa, joka tarjoaa että täällä pääsisi sitten ajaa majjaa sitten vaikka kolmivuorotyönä.*
- *Ehkä tuohon aikaisempaan vielä myös se, että niinku se tehtäväkierto, niitä tehtäväkiertoja saisi olla. Niitä varmasti on, mut se tehtäväkiertoon lähteminen pitäisi olla silleen helppoa*
- *nythän hirmu herkästi käy sillä tavalla kun joku tulee koulusta, poliisikoulusta tai jostain virkavapaata mistä tahansa, tai on työttömyysjaksolla ollut ja tulee laitokseen töihin niin se todennäköisesti tuupataan yleistutkintaan ja se herkästi jää sinne panttivangiksi*

Vetovoimatekijöistä selkeästi suurimpana pidetään monipuolista työnkuvaa :

- *mutta tota kyllä se varmaan se ehkä se tällainen monialainen monialainen työn tekeminen olisi sellainen millä ainakin nyt niinku nuorempaa kaartia sinne töihin saataisiin. Että se ei olisi niin, että olet tuossa, nyt tossa on sun deskis seuraavat 3 vuotta ja ja tota pääset siitä pois ainoasta voimankäyttöpäivinä.*
- *mutta sitten niinku pienemmät paikkakunnat niin siellä pitäisi räätälöidä se toimenkuva semmoiseksi että se houkuttelisi tekemään monipuolista työtä. Joo siinä on se ehkä se sellainen niin kun pikkaisen organisaatio niinku mieltisi paikkakuntakohtaisesti, ois niinku varaa vähän joustaa siinä minkälaisella kokoonpanolla kannattaa jossakin paikassa tehdä töitä, eikä vaan se että meillä on olemassa tota x monta kenttäryhmää ja kaikkien pitää olla samanlaisia. Että tota siinä olisi niinku räätälöinti, kokoonpanojen räätälöinti niin sillä aika paljon saisi aikaan.*

- *Sitten se helpottaisi sitä asiaa mutta että tarjoamalla monipuolista työnkuvaa, niitä kouluttautumismahdollisuuksia, tavallaan että se työ, työnkuva pysyisi niinku mielekkäänä ja mitä se kenellekin on, ehkä niinku henkilökohtaisesti kuuntelemalla, sitten niinku tarjoamalla jokaiselle jotakin niissä rajoissa mitä on.*
- *jos porukka ei pysty luottamaan siihen laitoksen johtoon, sinne se on aika hankalaa saada hakijoita. kyllähän sinne saadaan työntekijöitä, mutta se että jos halutaan saada motivoituneita työntekijöitä ja semmoisia, jotka oikeasti siellä haluaa ja säilyy niin pitäisi olla semmoinen paikka jossa on kiva olla töissä, se työkuorma olisi järkevä ja siihen johtoon pystyisi luottamaan*

Joskin näiden haastateltavien mielipiteissä ja ajatuksissa oli paljon yhteneväisyyksiä, löytyi heiltä pohdinnoissaan myös yksittäisiä eroja. Siinä missä toinen piti Itä-Suomen poliisilaitoksen tarjoamia koulutusmahdollisuuksia hyvinä ja itselleen hyödyllisinä, oli toinen aivan toista mieltä ja koki ettei koulutuksiin päässyt ja henkilökohtaisena pettymyksenä sitä, ettei hänen oma esimiehensä ollut missään vaiheessa kannustanut tai kehoittanut hakeutumaan koulutuksiin. Löydöksenä tämä havainto on ristiriitainen kyselytuloksen kanssa. Moni kokemus on hyvin subjektiivinen ja koulutukseen pääsemiseen vaikuttaa oman aktiivisuuden lisäksi työpaikan sijainti koulutustarpeeseen, sekä esimiehen kannustus ja ohjaaminen Tässä asiassa voisi suositella, että esimiesten tehtävä olisi ehdottomasti kannustaa työntekijöitä kouluttautumaan, koska mikäpä muu kuin koulutus toisi työntekijälle eri mahdollisuuksia hakeutua ja päästä eri tehtäviin, saada lisää motivaatiota ja osaamista työntekoonsa. Puhumattakaan siitä, että luonnollista poistumaa tapahtuu jatkuvasti ja koulutetuista osaajista on aina puutetta.

Itä-Suomen poliisilaitoksen suuri maantieteellinen koko välähtää haastateltavien puheissa ajoittain ja toimintojen keskittäminen isoihin kaupunkeihin tuodaan esille. Ison poliisilaitoksen ei välttämättä koeta kohtelevan kaikkia yhdenvertaisesti tai tasapuolisesti nimitys- ja palkkausasioissa. Tasapuolinen kohtelu ja arvostus ovat myös taustakirjallisuuden mukaan asioita, jotka henkilöstö rekisteröi hyvin herkästi.

- *se jotenkin tulee aina semmoinen harmituksen tunne siitä, että ne ei ne pienempien asemien ammatti-ihmiset aina ehkä saada semmoista arvostusta osakseen, niinku jotenkin tuntuisi niinku että pitäisi saada.../ ... ja sitten toisekseen että ne ammattitaitoiset työntekijät pysyisi siellä ja niitä arvostettaisiin sitä työtä mitä ne tekee. Myös siellä sivukonttoreilla, että siellä on valtavat määrät paikallistuntemusta ja sillä paikallistuntemuksella ja muulla alueen vaatimalla erityisosaamisella, niin sillan tosi iso merkitys ihan tuossa päivittäisessä poliisitoiminnassa.*

- *mut sitte niinku yhdenvertaisuus tietynlainen, että just esimerkiksi se palkkatekijä. Että niin kun on, ollaan samaa poliisilaitosta, niin sitten linjataan samalla lailla ja eikä tehdään erilaisia tulkintoja jossain toisessa kohtaa. Tässä tasa-arvoisuus, että läpinäkyvyys.*
- *Semmoinen yhdenmukaisuus kyllä on puuttunu aika monesta päätöksestä. Ja poliisilaitosten eriarvoisuus valitettavasti näkyy monessa, jopa pienten asemien välillä.*

Kaikkien haastateltavien kommentteissa oli havaittavissa samoja asioita, joita tuotiin esille Webropol-kyselyn vapaissa vastauksissa, nämä myös ovat yhtä lailla linkittyvissä teoriaosuuden pito-voima- ja vetovoimatekijöiksi. Jokaisella on oma subjektiivinen kokemus ja näkemys kunkin yksittäisen tekijän vaikutuksesta omaan työtyytyväisyyteensä ja sen osuus irtisanoutumispäätöksen tekemiseen.

4.6 Yhteneväisyydet Fiilismittarin ja tehtyjen lähtöhaastattelujen analyysin välillä

Itä-Suomen poliisilaitoksen intra-sivuilla oli 4.1.2024 Sinetti-uutinen koskien ”Fiilismittarin ja lähtöhaastatteluiden tuloksia”. Fiilismittarin kyselyssä tulosten perusteella oma ryhmä ja työkaverit nähdään merkittävimpänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Heikoimman arvosanan saa tyytyväisyys johdon linjauksiin toiminnan kehittämisessä. Avoimissa vastauksissa uutisen mukaan esille tuodaan haasteina olevat riittämättömät resurssit, vanhakantainen johtamistapa sekä työkuormituksesta johtuvat johtamisen ongelmat. Palautteena toivotaan tulosten vaikuttavuutta, toive on, että tulokset myös johtaisivat toimenpiteisiin.

Lähtöhaastatteluun on kesä – joulukuun 2023 aikana vastannut yhteensä 22 henkilöä. Kohtalainen osuus lähtijöistä on ollut korkeakouluharjoittelijoita. Myös lähtöhaastatteluissa työyhteisö näyttäytyy merkittävänä pitovoimatekijänä ja työtehtävät katsotaan omaa uraa tukeviksi. Kriittikkiä saa palkkaus ja organisaation tarjoamat osaamisen kehittämismahdollisuudet. Uutisen mukaan tavoite- ja kehityskeskusteluprosessi ei toimi tarkoituksenmukaisella tavalla. Merkittäviä lähdön syitä lähtöhaastatteluissa ovat olleet kova työmäärä, esimiestyö ja johtaminen, mielekkäiden tehtävien puuttuminen tai se, ettei tullut valituksi johonkin virkaan. (Itä-Suomen poliisilaitoksen Sinetti-uutinen, 4.1.2024.)

Näitä samoja asioita tuli esille sekä Webropol-kyselyssä että haastateltavien kertomuksissa. Työryhmät ja työkaverit olivat selkeästi se positiivisin aspekti, mitä poliisilaitoksen työssä on koettu. Näkemykset henkilöstön kannalta huonossa johtamisessa, kohtuuton työkuorma ja alati vähenevät

resurssit on koettu negatiivisina ja pitovoimaa vähentävinä tekijöinä. Fiilismittarin ja lähtöhaastatteluiden analyysi on hyvin pitkälle yhtenäinen tämän opinnäytetyön tuloksen ja teoriasta havaittujen tekijöiden kanssa. Fiilismittarikyselyjen tulokset näyttävät selkeästi henkilöstöhallinnon näkökulmasta hyödyllisinä. Kysely on suunnattu nimenomaan henkilöstölle ja vaikkakaan kaikki eivät niihin vastaa, tätä kautta henkilöstölle on annettu mahdollisuus vaikuttaa ja kertoa näkemyksistään työn tekemisessä. Lähtöhaastatteluihin vastaajat ovat samassa tilanteessa kuin tämän opinnäytetyön kohderyhmä, joten heidän mielipiteensä ja kehittämisehdotuksensa lähtemisen ajankohtana ovat arvokkaita.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

5.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Opinnäytetyön alkutilanteena oli etsiä vastauksia neljään eri tutkimuskysymykseen:

- Minkälaisen syiden vuoksi henkilö irtisanoutuu poliisilaitoksen palveluksesta?
- Mikä osa lähtemisen syistä on työhön liittyviä? Työperäisten syiden suhde muihin syihin.
- Onko irtisanoutumisten määrä poikkeuksellinen muihin laitoksiin vertailtuna?
- Millä aktiivisuudella lähtijöille järjestetään lähtöhaastattelu?

Tutkimuksella haluttiin kartoittaa sitä, mitkä ovat niitä syitä, joiden vuoksi henkilö irtisanoutuu poliisilaitoksen palveluksesta. Tämän kysymyksen kohdalla kartoitettiin sekä suurinta, yksittäistä syytä, että muita irtisanoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Suurimpina yksittäisinä syinä olivat tyytymättömyys johtamiseen, tyytymättömyys työhön, sekä perhesyyt. Muina irtisanoutumiseen vaikuttavina suurimpina tekijöinä näyttivät oman osaamisen kehittäminen, edelleen tyytymättömyys johtamiseen ja etenemismahdollisuudet

Haluttiin myös selvittää, että mikä osa lähtemisen syistä on työhön liittyviä sekä työperäisten syiden suhdetta muihin syihin. Webropol-kyselyn antamat tulokset antavat selvän signaalin siitä, että työhön liittyvät syyt ovat kokonaisuudessaan olleet suuremmassa roolissa kuin työn ulkopuoliset syyt. Työn ulkopuolisina syinä suurimpia ovat perhesyyt, yrittäjyys tai uusi ammatti toisaalla.

Irtisanoutumisten määrä muihin laitoksiin vertailtuna ei statistiikan mukaan näyttäisi olevan poikkeuksellisen suurta, ennemminkin samalla tasolla tai jopa pienempikin kuin muualla. Vuositasolla vertailtujen poliisilaitosten välillä on vaihtelua, mutta ottaen huomioon Itä-Suomen poliisilaitoksen henkilömäärän, irtisanoutumisissa ei ole havaittavissa mitään selkeää kasvua ja lähtevien suunta on tarkastelujaksolla ollut laskeva.

Opinnäytetyön alkupohdintojen aikana lähtöhaastattelumenetelmää ei Itä-Suomen poliisilaitoksessa vielä otettu systemaattiseen käyttöön, mutta asia aktualisoitui kesällä 2023. Tästä huolimatta haluttiin selvittää sitä, millä aktiivisuudella lähtijöille järjestetään lähtöhaastattelu. Myös näkemykset lähtöhaastattelusta ja sen tarpeellisuudesta katsottiin hyödylliseksi. Tutkimukseen osallistuneille ei suurimmalta osalta oltu järjestetty lähtöhaastattelua, mikä selittyy juurikin aktiivisten haastattelujen käyttöönoton ajankohdalla. Suurin osa tutkittavista kuitenkin ilmaisi sen, että olisivat halunneet ja kokeneet jonkinlaisen lähtökeskustelun hyödylliseksi, osin itselleen, osin organisaatiota varten. Arvokkaana löydöksenä voi pitää myös sitä, että suhtautuminen henkilökohtaisen keskustelun käymiseen oli erittäin myönteistä.

5.2 Teoreettiset vaikutukset

Saadut tutkimustulokset vahvistavat läpi käytyjen teorioiden antia monelta osin. Työn mielekkyyteen vaikuttava psykologinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä tulee muutostilanteissa kyseenalaistetuksi ja työntekijän odotukset eivät välttämättä täyty, jolloin hänen sitoutumisensa työpaikkaan heikkenee. Arvojen mukainen työskentely kannustaa työntekijää hyviin suorituksiin kokemus työn merkityksellisyydestä väistämättä motivoi ja irtisanoutuminen on epätodennäköisempää.

Pitovoimatekijöiden kohdalla eri tekijät vaikuttavat eri ihmisiin eri tavalla ja myös kyselyvastauksissa pitovoimatekijöiden vaikutusta työtyytyväisyyteen tuotiin esille monipuolisesti. Tämä tukee teoriaa siltä osin, että moni seikka on sekä itsenäinen tekijä, että vaikuttaa työtyytyväisyyden kokemukseen kokonaisuudessaan. Irtisanoutumispäätökseen vaikuttaa moni pitovoimatekijöissä esitetty asia.

McKinseyn ja De Smetin tutkimuksesta poiketen, palkka ei tässä tutkimuksessa näyttäytynyt merkittäväksi irtisanoutumisen syyksi. McKinseyn ja De Smetin tutkimuksen mukaan kaikissa ikäryhmissä suurimmat lähtemisen syyt olisivat epäsopeva kompensatio, etenemismahdollisuuksien puute ja välinpitämätön johtaminen. Palkkaa suurempi motivaattori kuitenkin on mielekäs työ ja vaikka palkka keskusteluttaa, se ei tämän tutkimuksen mukaan ole ollut suurin yksittäinen, eikä myöskään muu myötävaikuttava tekijä irtisanoutumiseen kovinkaan monelle vastaajalle.

Teoriaosuudessa tuloksia on vertailtu myös lähtemisen syihin yleisillä työmarkkinoilla. Tämä opinnäytetyö tarkentaa lähtemisen syitä sekä alueellisesti (Itä-Suomi) että tiettyyn ammattiryhmään (poliisihenkilöstö) kuuluvien osalta. Tulosten samansuuntaisuus vahvistaa aiempia tutkimustuloksia ja teoriaa.

5.3 Käytännön vaikutukset

Tutkimuksessa on kyselyn ja haastattelun kautta tiedusteltu syitä irtisanoutumiselle ja pyritty hie-
man taustoittamaan lähtemisen syitä. Koska jokainen työntekijä on yksilö ja kokemukset subjektiiv-
isia, ei vastausten analyysin perusteella voi löytää yksittäistä irtisanoutumisia estävää syytä. Kaik-
kiin yksilötason asioihin työnantaja ei pysty vaikuttamaan kattavasti, koska aina ilmenee tyytymät-
tömyyttä. Monia kehittämiskohteita tosin nousee esille ja työhön liittyvinä johtamisen kehittäminen,
työtyytyväisyyteen panostaminen sekä koulutus- ja etenemismahdollisuuksien luominen näyttäyty-
vät Itä-Suomen poliisilaitoksessa olevan niitä asioita, jotka vaikuttavat eniten irtisanoutumisiin.

Mikäli tavoittelisimme sellaista todellisuutta, että irtisanoutumisia ei tapahtuisi lainkaan, tulisi työn
olosuhteiden olla täydellisiä – johtamisen huippulaatuista ja työntekijää tyydyttävää, koulutusten ja
urapolkujen vaivatonta saavuttaa, kaikilla osaamistaan vastaavaa työtä ilman liiallista työkuormaa,
palkkauksen erinomaisuutta, työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin maksimaalista onnistumista,
henkilöstösuhteiden luontevuutta sekä työn ulkopuolisena seikkana perhe-elämän ja vapaa-ajan
saumatonta yhdistämistä.

Käytännössä työyhteisöissä tapahtuu vaihtuvuutta ja teoriaosuuteen viitaten, se on luontevaa ja
tarpeellistakin. Kuitenkin hyvistä ja koulutetuista työntekijöistä halutaan pitää kiinni ja uusien rekry-
toiminen on aina ylimääräinen ponnistus sekä kuluerä. Työntekijät yleensä mieltävät, että töitä on
tehtävä elääkseen ja kaikki asiat työpaikalla eivät välttämättä ole mieleisiä. Jos muut asiat ovatkin
hyvin, niin palkkaa aina voi toivoa lisää. Tosin tässä organisaatiossa ja tämänhetkisessä taloudelli-
sessa tilanteessa on tiedostettu, etteivät palkankorotukset ole kovin realistisesti toteutettavissa.

Tutkimustulosten perusteella käytännön vaikutuksina Itä-Suomen poliisilaitoksen toiminnassa voisi
olla johtamiskäytäntöjen ja johtamiskoulutuksen tarkastelu, mahdollisesti jonkin jatkotutkimuksen
kautta, selvitetään niitä seikkoja, jotka johtamisessa eivät ole kohdallaan. Vastauksissa on mainittu
muun muassa etäjohtamisen toimimattomuus, alaisten kuuntelemisen tarve ja henkilöstöjohtami-
sen ongelmat. Työn pitovoimatekijöissä on monta osa-aluetta, jotka vaikuttavan suoraan työtyyty-
väisyyteen ja sitä kautta henkilöstön pysyvyyteen. Taikasauvan iskulla näitä kaikkia pitovomateki-
jöitä ei pystytä saamaan henkilöstöä miellyttäviksi, mutta edellä esille tuotujen vastausten perus-
teella monta asiaa voisi ottaa lähempään tarkasteluun. Esimerkkeinä mainitut työvuorosunnittelun
toimimattomuus, monipuolinen työnkuva, työntekijän arvostus ja jaksamisesta huolehtiminen, työ-
kuorman tasainen jakaantuminen.

Vastauksissa tuotiin esille myös se, että henkilöstö ei koe poliisilaitoksen arvoja omikseen eikä näe myöskään johtoportaan niitä noudattavan. Tähän havaintoon kohdentuu sopivasti tässä ajankohdassa esillä oleva arvokeskustelu sekä valtakunnallisen organisaation, että oman poliisilaitoksen tasolla, johon henkilöstöllä on juuri nyt mahdollisuus ottaa osaa ja vaikuttaa työpaikan arvoihin.

Tämäntyyppistä paikallistason tutkimusta ei aiheesta ole tehty ja toive on, että opinnäytetyö luettai-siin ja siitä heräisi edes keskustelua oman poliisilaitoksen sisällä. Toivottavaa on, että opinnäytetyö palvelisi henkilöstörekrytoinneissa, koulutuksia suunniteltaessa ja kohdennettaessa, sekä vaikkapa vapaassa keskustelussa ryhmä- ja yksilötasolla, kun pohditaan työntekijöiden pysyvyyttä Itä-Suo-men poliisilaitoksen palveluksessa. Johtamiseen liittyvät asiat nousevat voimakkaasti esille, jolloin jokainen esimies voi henkilökohtaisesti pohtia omaa esimiehisyyttään ja sitä, voiko hänen johtamis-tapansa ehkä aiheuttaa jonkun työntekijän irtisanoutumisen tai voisiko hän omalla johtamisellaan estää lähtemisen. Kuten aiemmin on todettu, tutkimusjoukolla on ollut mielessään esilletuotavia asioita ja tässä yhteydessä ne on ollut luontevaa ja tarpeellista tuoda anonymisti julki.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Opinnäytetyön kirjallinen raportti peilaa saatuja tuloksia ja niistä tehtyjä analyysejä, tutkimus saat-taa tuottaa sellaista aineistoa ja tuloksia, mitkä eivät välttämättä ole olleet toivottuja. Myös näi-den seikkojen raportointi on tärkeää, koska tutkimuksen tulee olla objektiivista. Raporttia laaditta-essa on palattu alussa pohdittujen tutkimuskysymysten äärelle ja mietitty sitä, vastaako raportti sii-hen mitä alkuun on kysytty ja tuoko siihen mahdollisesti uusia näkökulmia.

Tähän opinnäytetyöhön liittyvän teoriaosuuden aineisto on ollut yleisesti saatavilla olevia kirjallisia teoksia, tutkimustuloksia ja artikkeleita, joita voi lähtökohtaisesti pitää erittäin luotettavina lähteinä. Teoriaa on tarkasteltu useiden lähteiden kautta ja niiden antama informaatio on tukenut toisiaan. Itse tutkimuksessa on käytetty sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää lähettämällä Webropol-kysely 34 Itä-Suomen poliisilaitoksesta irtisanoutuneelle henkilölle sekä haastatteleamalla henkilökohtaisesti viittä henkilöä. Nämä kaikki ovat faktisesti olemassa olevia henkilöitä, jotka ovat olleet virkasuhteessa Itä-Suomen poliisilaitokseen joten he ovat selkeästi olleet tutkimuksen kohde-ryhmää. Vastaukset ja haastattelut ovat olleet anonymoituja, eikä ole syytä olettaa, että vastaajilla olisi ollut tarve tai motivaatio vastata millään tavalla vääristellysti.

Tutkimuksen eteneminen sujui aikataulun mukaisesti ja kyselyvastauksia tuli annettuun päivämää-rään mennessä riittävästi analyysiä varten. Kyselyyn vastanneiden runsas ”vapaa sana” -osio yllätti positiivisesti, mutta työmäärä analysoinnin parissa ei tuntunut kuormittavalta, koska aineisto oli hy-

vin mielenkiintoista. Haastateltaviksi valikoituneiden kanssa haastatteluajkojen sopiminen sujui erittäin jouhevasti ja itse haastattelut olivat onnistuneita ja vuorovaikutteisia. Haastateltaville on annettu mahdollisuus tarkastaa haastattelujen lainausten käyttö työssä. Työläin vaihe koko tutkimuksessa oli tutkimusjoukon yhteystietojen kartoittaminen ja yhteydenotot. Harmillista on, että tutkimusluvun perustelujen puutteellisuuden vuoksi henkilöstöbarometrin tulosten käyttö ja sen vertailu tutkimustuloksiin jää tekemättä.

Webropol-kyselyn vastausprosentti on ollut 55,8%, jota voidaan pitää riittävänä otantana vastausten analysoimiselle. Vaikkakaan laadullisen tutkimuksen osalta ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään ennemminkin kuvaamaan jotain toimintoa tai käyttäytymistä, on tutkimusryhmän tieto asiasta tärkeämpi kuin tutkimusryhmän koko. Tästä näkökulmasta myös haastateltavien määrä opinnäytetyön kokonaisuutta ajatellen on ollut riittävä. Suurempi haastateltavien tai kyselytutkimukseen osallistujien määrä ei todennäköisesti olisi tuonut itse tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa, vaan aineisto olisi alkanut toistaa itseään, kuten teoriassakin tämä on tuotu esille.

Näillä menetelmillä joku toinen samaa aihetta tutkiva olisi todennäköisesti saanut samanlaisia vastauksia ja pystynyt tekemään samoja johtopäätöksiä, tutkimukselle olisi näin ollen muodostunut reliabiliteetti. Tutkimus ja sen tulokset olisivat pääasiassa toistettavissa samankaltaiselle ryhmälle myös toisena ajankohtana. Mikäli samanlainen tutkimus toistettaisiin vaikkapa muutaman vuoden kuluttua, muutoksia olisi todennäköisesti lähtöhaastattelujen suhteen siten, että se on jatkossa selkeästi systemaattisemmin järjestetty ja lähtöhaastatteluihin osallistuneiden määrä olisi korkeampi kuin tässä tutkimuksessa.

5.5 Suositukset ja ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi

Vetovoimatekijöihin liittyen on ensiarvoista, että työntekijöille luvataan työpaikalla ja jo avoimessa työnhakuilmoituksessa vain niitä asioita, mitkä pystytään myös lunastamaan. Työn ”ylimyynti” ja katteettomat lupaukset osoittautuvat virheeksi ja aiheuttaa työntekijöiden lähtemistä.

Varsinkin tällä hetkellä kilpailu poliisiorganisaation sisällä on kova, mielenkiintoisin työpaikka ja poliisilaitos saa paljon hakemuksia. Rekrytoinnissa nopeus on yhdenlainen valttikortti; jos rekrytointiprosessi on hidas, hyvät - joskus myös ne ainoat hakijat, ovat jo ehtineet valita toisen työnantajan. Tässä asiassa organisaatiomme valitettavasti ei saa hyvää arvosanaa. Rekrytointiprosessi on hidas ja osin kankeakin, moni potentiaalinen tulija on valinnut toisen poliisilaitoksen, kun ei ole nähnyt hyödylliseksi odottaa useita kuukausia työpaikan varmistumista.

Se, miten positiivisena työntekijät kokevat oman työpaikkansa, vaikuttaa suoraan organisaation houkuttelevuuteen rekrytoitattaessa uusia työntekijöitä. Yhden innostavan työntekijän kertoma työntekijäkokemus voi olla parempaa mainosta, kuin hartaasti luotu työpaikkahakemus. Sitoutuneen ja motivoituneen työntekijän suositukset kannustavat hakeutumaan organisaation palvelukseen. Jopa eläköityneen työntekijän suositukset vaikuttavat työpaikan kiinnostavuuteen. Nämä seikat tulivat selkeästi esille taustakirjallisuudessa. Lähtijän kohdalla panostus viimeiseen merkitykselliseen kohtaamiseen työnantajan kanssa voi olla ratkaiseva siinä, kuinka hän vie viestiä eteenpäin.

Ennen kuin työntekijä on tehnyt lopullisen päätöksen irtisanoutumisestaan, häneen on vielä mahdollista vaikuttaa. Joskus työntekijä saattaa ääneen ajatella mahdollista ajatustaan opiskelusta tai urapolun vaihtamisesta toiselle työnantajalle. Näissä tilanteissa esimiesportaan olisi hyvä olla ns. herkällä korvalla ja ottaa asia puheeksi. Mikään ei liene estä kysymästä työntekijältä suoraan, että oletko ajatellut lähteä pois, mistä syystä ja mitä voisimme tehdä, että pysyisit nykyisessä työssäsi. Samalla voi kartoittaa niitä keinoja, joilla ongelmaa voisi ratkaista molemmille toivottuun suuntaan. Kahden haastattelun sisällöstä tuli selkeästi ilmi se, että irtisanoutuminen olisi ollut mahdollista estää, mikäli työnantajalla olisi ollut valmiutta kokeilla työntekijän ehdottamaa ratkaisua.

Teoriaan viitaten, työntekijä haluaa arvostusta ja kokemuksen siitä, että juuri hän on organisaatiolle tärkeä. Ovatko lupaukset etenemisestä ja kouluttautumisesta toteutuneet, vai jääneet pelkäksi puheeksi? Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ja elämäntilanteiden mukainen joustavuus arvostetaan työntekijöiden puolelta korkealle ja tämä tuli esille sekä Webropol-kyselyssä, että haastatteluisissa. Käytössä on työviihtyvyyttä mittaavia Fiilismittari -kyselyitä, sekä ajoittain toistuvia henkilöstöbarometrikyselyitä ja niiden vastauksista tehdään analyysiä, mutta henkilöstö on epätietoinen siitä, kuinka analysoituihin epäkohtiin aiotaan puuttua. Jos korjaavia toimenpiteitä ei tapahdu, kokee henkilöstö turhautumista kyselyihin vastaamisessa. Tämä on täysin ymmärrettävä reaktio.

Webropol-kyselyvastauksissa ja haastatteluissa tuli selvästi esille henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. Vastaajien näkemykset olivat sikäli negatiivissävytteisiä, että he eivät kokeneet Itä-Suomen poliisilaitoksen huolehtivan henkilöstön hyvinvoinnista. Juurisyinä tuotiin esille mm. työvuoro-suunnittelun epäonnistuminen, liian suuri työmäärä, lähiesimiesten puute ja työkierron vaikeus. Paljon kuitenkin puhutaan, että henkilöstö on tärkein voimavaramme ja taustateorian mukaan hyvinvoiva henkilöstö on myös tuottavinta. Kun henkilöstön hyvinvoinnin vahvistaminen on annettu yhtenä strategisena päätavoitteena, on siihen myös ilmeistä tarvetta panostaa. Kaikki henkilöstön hyvinvointia edistävät asiat eivät tarvitse rahaa, tai poistettujen Smartum-etujen palauttaminen ei ole tähänkään yksiselitteinen ratkaisu. Henkilöstön aito kuunteleminen, osallistaminen sekä palautteen antamisen taito koetaan merkittäviksi hyvinvointia lisääviksi asioiksi.

- *Että jos jotain pitäisi poliisissa parantaa niin että kannustaminen ja kiittäminen.../... niinku tota työkaveri, kiitos tästä päivästä, siis lähes jokainen.../ Siis että semmoista niinku positiivista palautetta niin se ruokkii sitä työmotivaatiota ihan eri lailla kun se, että aina muistutetaan vaan että hei täällähän ois yks lisuri ja hei täällä olisi tää, että... no sää tiijät*

Yksi poliisilaitoksessa havaittu ongelma on saada avoimiin virkoihin hakijoita. Rekrytointiongelman kanssa painiskelevat myös muut poliisilaitokset ja kilpailu pätevistä poliisikoulutuksen suorittaneista työntekijöistä on kova. Tässäkään kohdassa tuskin yksiselitteistä ratkaisua löytyy, mutta viittaan aiemmin esitettyyn hyvän työntekijäbrändin luomiseen ja vetovoimatekijöiden analysoimiseen sekä kehittämiseen. Oma analyysinsä vaatii selvittää, että miksi Itä-Suomen poliisilaitos ei ole valtakunnan tasolla kiinnostava työnantaja. Mitä muut poliisilaitokset mahdollisesti tekevät eri tavalla saadaakseen työntekijöitä tai estääkseen ulosvirtauksen? Tähän analyysiin voi ottaa avuksi esimerkiksi Jerry Ratcliffen kehittämä PANDA-menetelmän (Ratcliff, 2019.)

Lähtöhaastattelun suhteen voi todeta, että sen systemaattiselle käyttöönotolle on ehdottomasti ollut oikea aika. Vastausten perusteella moni toivoo henkilökohtaista keskustelua, joka tutkimuksen näkökulmasta näyttyy hyvänä, vuorovaikutteisena tapana sekä palautteen antamisen suhteen, että positiivisen lähtömielialan luomisessa. Vaikkakin löytyy henkilöitä, jotka mielummin vastaavat sähköiseen kyselyyn, tulee henkilökohtaista keskustelua aktiivisesti ainakin tarjota. Mikäli lähtöhaastattelua ei olisi vuonna 2023 otettu aktiiviseen käyttöön, olisi sitä tämän tutkimuksen perusteella ehdottomasti voinut suositella. Jatkuvat lähtöhaastattelujen analyysit edelleen tuottavat informaatiota lähtemisen syistä ja niiden pohjalta henkilöstöhallinto voi kohdentaa toimenpiteitä mm. rekrytoinneissa. Tätä tukee myös Poliisin strategian 2024 – 2028 mukainen painotus tietojohtoisuuteen ja analyysien hyödyntämiseen.

Opinnäytetyön edetessä mieleen tuli useita aihealueita, joita olisi mielenkiintoista tutkia syvällisemmin ja tuottaa tietoa organisaation käyttöön. Sinänsä tämäkin ajatus jatkotutkimuksista on voimassaolevan strategian mukainen, koska yksi strategian toteuttamisen mahdollistavista tekijöistä on *”ajantasainen tiedon analysointi ja tuotto toimintaympäristöstä poliisitoiminnan ja sisäisen sekä yhteiskunnallisen keskustelun tueksi”*. Seuraavaksi lyhyesti joitakin ajatuksia tutkimusaiheiksi ja jatkojalostukseen vaikkakin pienemmässä mittakaavassa:

Vaihtoalttiuden selvittäminen Itä-Suomen poliisilaitoksessa; tutkimalla henkilöstön ajatuksia, näkemyksiä ja mahdollisia suunnitelmia työpaikan vaihtoksen suhteen voidaan saada selville erityisiä kehittämiskohteita, joihin panostamalla vaihtuvuutta voitaisiin ehkä vähentää. Kun työntekijä on jol-

lakin tapaa edes alkanut pohtia lähtemistään, häneen on mahdollista vielä vaikuttaa ja pyrkiä sitouttamaan organisaatioon. Tämän aineiston keräämisessä ovat erilaiset henkilöstökyselyt, kehityskeskustelut ja myös lähtöhaastattelut merkittävässä asemassa.

Tämä opinnäytetyö tutki lähtemisen syitä vain Itä-Suomen poliisilaitoksessa. Yleisesti Suomen poliisiorganisaation näkökulmasta voisi olla mielenkiintoista selvittää, ovatko lähtemisen syyt valtakunnallisesti samoja, kuin Itä-Suomen poliisilaitoksessa. Mikäli ilmenee, että syyt ovat yhteneväisiä, on mahdollista pohtia toimenpiteitä organisaatiolle kokonaisuudessaan. Jo opinnäytetyön alkuun on todettu, että eläköityvät jätettiin kyselytutkimuksen ulkopuolelle, koska heidän lähtönsä on ns. luonnollinen poistuma. Tällä hetkellä jokaisen poliisilaitoksen alueilla on paljon vastikään eläköityneitä, hyväkuntoisia työntekijöitä, iältään selvästi alle 65-vuotiaita. Jatkotutkimuksella voisi selvittää myös sitä, kuinka tämä resurssi saataisiin vielä hetkeksi työelämään tai minkälaisella työnkuvalla he olisivat mahdollisesti siirtäneet eläköitymistään.

Tämän tutkimuksen vastauksissa tuli esille tyytymättömyyttä johtoon ja esimiestyöhön. Näitä tyytymättömyyden syitä ei pyydetty enempää tarkentamaan, joten sitä koskevat yksityiskohdat jäivät selvittämättä. Jatkotutkimuksella olisi mahdollista tarkentaa, että *mitkä asiat* ovat niitä, joista tyytymättömyys kumpuaa. Tulosten ja analyysin myötä toimenpiteitä ja kehittämissuunnitelmia voi edelleen suunnata käytettäväksi esimiesportaan koulutuksessa.

Yksi jatkotutkimusaihe tuli haastattelun yhteydessä haastateltavalta, joten sen ideoinnista tekijä ei voi ottaa kunniaa, mutta voi tuoda aiheen esille. Puhuttaessa työhyvinvoinnista haastateltava pohti, että mikäli olisi mahdollista tutkia kaikkia valtakunnan poliisilaitoksia ja eri poliisiasemia, niin olisiko mahdollista löytää joku työyhteisö joka työhyvinvoinnin osalta olisikin mittariston kärjessä ja he itsekin kokisivat voivansa hyvin? Tähän kyseiseen työyhteisöön voisi kohdistaa tarkempaa tutkimusta siten, että mitä he tekevät oikein tai miksi he tuntevat työpaikkansa hyvänä paikkana työskennellä. Näitä tuloksia voisi edelleen hyväksikäyttää ja tuoda toimintoihin muille työyhteisöille. Tämä oli mielestäni erittäin innovatiivinen ja ajankohtainen idea. Toivoisin, että tämänkaltaiselle tutkimukselle löytyisi tekijä sekä rahoitus.

KUVIOT

Kuvio 1: The employee retention & job satisfaction model. Dash & Baruah, 2013, s. 14, mukaellen (suom. S.Seppä)

Kuvio 2; Henkilöiden määrän vertailu vuosittain poliisilaitosten välillä (Lähde, Polstat)

Kuvio 3; Lähtövaihtuvuusprosentti eri poliisilaitosten välillä (Lähde; Polstat)

Kuvio 4; Suurin irtisanoutumisen syy Webropol-kyselyn mukaan

Kuvio 5; Muita irtisanoutumiseen vaikuttaneita syitä Webropol-kyselyn mukaan

Kuvio 6; Pohdinta-aika irtisanoutumiselle

TAULUKOT

Taulukko 1; Lähtövaihtuvuusprosentit vuosina 2021 – 2013

Taulukko 2; Siirtymisen suunta irtisanoutumisen jälkeen

Taulukko 3; Palaamisen todennäköisyys

LIITTEET

LIITE 1, Webropol-kyselyn kysymyslomake liitteenä

LIITE 2, Haastattelukysymykset

LIITE 3, Kirje tutkimukseen osallistuville

LIITE 4, Tietosuojaseloste

LÄHTEET

Aro, Antti W. 2006, Onko työssä tolkkua? Edita Publishing Oy

Bussin, Mark. 2018, Retention Strategies; The key to attract and retain excellent employees. KR-publishing

Coco, Kirsi 2019, Vetovoimatekijät erikoissairaanhoidossa, Tehyn julkaisusarja B:1/19
https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2019/vetovoimatekijat_erikoissairaanhoidossa_-_kysely_tehylaisille_sairaanhoitajille_id_14430.pdf

Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *IOSR Journal of Business and Management*, 14(2) (Nov. - Dec. 2013).
https://www.academia.edu/download/36724463/review_1.pdf

Haapalainen, Ilkka 2005, Jämällä esimies vaikeiden työsuhdetilanteiden ratkaisijana, Edita Publishing Oy, Helsinki

Henttonen, Elina & Lapointie, Kirsi 2015, Työelämän toisinajattelijat: vallataan tilaa mielekkäälle työlle, Gaudeamus Oy

Holliday, Marc, 2021, What Is Employee Retention? Benefits, Tips & Metrics
<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-retention.shtml>

Holma, Liisa, Jones, Ulla, Ruusuvuori, Minna, 2023, Miksi me lähdemme -tutkimus,
https://www.lahtijat.fi/files/ugd/f37f0f_40786e93ba3a45a98d2b02ac5c7dcc74.pdf

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021, Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus, Alma Talent, Helsinki

Hukari, Anniina, ym., 2023, Work goes happy, Paremmen työelämän voimavarat, Minea Kustannus

Itä-Suomen poliisilaitoksen lähtöhaastattelun ohje, POL-2023-65654

Joki, M, 2021, Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, Helsingin Kamari Oy, Saatavissa E-kirjana:
[https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asian-tuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.xamk.fi/ammattikirjasto/teos/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2021#kohta:Henkil((f6)st((f6)asian-tuntijan((20)k((e4)sikirja)

Kauhanen, Juhani 2009, Henkilöstövoimavarojen johtaminen, WSOYpro Oy

Kivimäki, Riikka – Otonkorpi–Lehtoranta, Katri 2003, Pomot ja perheet, työelämä ja perheiden hyvinvointi, Edita Publishing Oy, Helsinki

Koivunen, Tuija, Sippola, Markku, Melin, Harri, 2023, Työ elää, Gaudeamus Oy

Koivula, U & Suihko, K & Tyrväinen, J 2002. Mission Possible; opas opinnäytetyön tekijälle. Tampere, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu

Korander, T 2022, Tutkimus, kehittäminen ja innovaatiot - luentomateriaali, Polamk

Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, 2016(4), 261-268.

<http://dx.doi.org/10.4236/jss.2016.45029>

Kuula, Arja 2011, Tutkimusetiikka

Lahtinen, Anne, Suominen Seppo, 1989, Vaihtoalttius ja siihen vaikuttavat tekijät

<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/102813>

Lumijärvi, Ismo 2009, Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen, Juvenes Print

Luukkonen, Tuija 2023, Lähtöhaastattelu henkilöstöjohtamisen työkaluna, Opinnäytetyö Tradenomi AMK, Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202305109156>

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023, Työhyvinvointi, Alma Talent Oy

McKinsey & co, 2023, Mind the Gap – artikkeli

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/genz/2024/02/2024-02-13d.html>

Metsämuuronen, Jari 2008, Laadullisen tutkimuksen perusteet, Jyväskylä, International Melthep

Ota HR haltuun, artikkeli 22.9.2022

<https://otahrhaltuun.fi/irtisanoutuminen-ja-lahtokeskustelu/>

Peltonen, Tuomo 2008, Johtaminen ja organisointi, teemoja, näkökulmia ja haasteita, KY-palvelu Oy

Pitkänen, Kati 2001, Yrityskuva ja maine menestystekijöinä, Edita Oyj, Helsinki

Poliisiammattikorkeakoulu 2024

<https://polamk.fi/tilastotietoa-hakijoista>

Poliisin strategia 2024 – 2028

<https://poliisi.fi/poliisin-strategia>

Quinn, Robert E., Faerman, Sue R., Thompson, Michael P., McGrath, Michael R. 1996, Becoming a master manager, a competency framework, 2nd edition, John Wiley & Sons, USA

Rahikainen, Marko 1999, Miten poliisihallinnon uusi palkkausjärjestelmä vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen

Ratcliff, Jerry 2019, Reducing Crime – A Companion for Police leaders

Savaspuro, Miia 2019, Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut, miten sellainen ollaan, Alma Talent Oy, Helsinki

Suomalaisen työn liitto, 2016, Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys

https://suomalaintyo.fi/wp-content/uploads/2016/09/Tyontekijat-ja-tyonantajat_tutkimustiivistelma2016.pdf

Tulgan, Bruce. 2023, Not everyone gets a trophy: How to bring out the best in young talent, 3rd edition, John Wiley & Sons Inc (US)

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli. 2002, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Tammi

Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa

https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf

Työterveyslaitos, artikkeli 16.10.2018

<https://www.ttl.fi/tyopiste/viisi-vinkkia-arvostuksen-ilmapiirin-luomiseen>

Valtioneuvoston poliisibarometri 2020,

<https://valtioneuvosto.fi/-/1410869/poliisibarometri-suomalaisten-luotto-poliisiin-on-yha-vahva>

Vilka, H & Airaksinen, T, 2004: Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä, Tammi

Viitala, Riitta 2009, Henkilöstöjohtaminen, strateginen kilpailutekijä, Edita Publishing Oy, Helsinki

Viitala, Riitta 2021, Johtaminen, keskeiset käsitteet, teorit ja trendit, Edita Publishing Oy, Helsinki

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo. 2014, Hyvinvointia työstä: työhyvinvoinnin kehittyminen, Tietosana-

LIITE 1

Webropol-kysely:

1. Suurin syy siihen, miksi irtisanouduit Itä-Suomen poliisilaitoksen palveluksesta. Valitse yksi vaihtoehto.

- työtehtävät eivät vastanneet osaamistani
- tyytymättömyys työhön
- tyytymättömyys työympäristöön
- tyytymättömyys palkkukseen
- tyytymättömyys johtamiseen
- henkilöstösuhteet
- työpaikkakiusaaminen
- oman osaamisen kehittäminen
- etenemismahdollisuudet
- uusi ammatti
- perhesyyt
- muu syy; mikä

2. Edellisessä kysymyksessä kysyttiin irtisanoutumisen *suurinta* syytä. Oliko irtisanoutumiseesi muita vaikuttavia tekijöitä? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- työtehtävät eivät vastanneet osaamistani
- tyytymättömyys työhön
- tyytymättömyys työympäristöön
- tyytymättömyys palkkukseen
- tyytymättömyys johtamiseen
- henkilöstösuhteet
- työpaikkakiusaaminen
- oman osaamisen kehittäminen
- etenemismahdollisuudet
- uusi ammatti
- perhesyyt
- muu syy; mikä

3. Mihin siirryit Itä-Suomen poliisilaitoksesta:

- edelleen valtiolla, toinen tehtävä
- edelleen poliisityössä, toinen poliisilaitos
- yksityiselle sektorille
- opiskelemaan
- olen ilman työtä / opintopaikkaa
- muualle, mihin (vapaa tekstikenttä)

4. Mistä tehtävästä irtisanouduit:

- miehistö
- alipäällystö
- päällystö
- muu

5. Päätös lähtemisestä syntyi:

- useiden vuosien aikana ennen irtisanoutumista
- viimeisen vuoden aikana ennen irtisanoutumista
- viimeisen puolen vuoden aikana ennen irtisanoutumista
- viimeisen kuukauden aikana ennen irtisanoutumista
- hyvin pian ennen irtisanoutumista

6. Kun olit irtisanoutunut, järjestettiinkö sinulle lähtöhaastattelua?

- kyllä
- ei

7. Jos vastasit kyllä, millaisia asioita lähtöhaastattelussa käsiteltiin?

- vapaa tekstikenttä

8. Jos sinulle ei järjestetty lähtöhaastattelua, olisitko toivonut työnantajan puolelta yhteydenottoa?

- kyllä
- ei

9. Jos vastasit KYLLÄ, minkälaista yhteydenotto olisit toivonut?

- vapaa tekstikenttä

10. Miten todennäköisenä näkisit tällä hetkellä palaamisesi Itä-Suomen poliisilaitokseen?

- asteikko 0 – 10 (0 – en pidä todennäköisenä, 10 – pidän todennäköisenä)

11. Mikä olisi saanut sinut jäämään Itä-Suomen poliisilaitoksen palvelukseen?

- vapaa tekstikenttä

12. Miten Itä-Suomen poliisilaitos voisi mielestäsi parantaa työpaikan pitovoimatekijöitä / vetovoimatekijöitä?

- vapaa tekstikenttä

LIITE 2

Henkilökohtaisen haastattelun kysymykset:

1. Kerro tarkemmin niistä seikoista, miksi olet irtisanoutunut Itä-Suomen poliisilaitoksen palveluksesta
2. Jos havaitisit työssä / työympäristössä / työtavoissa jotain irtisanoutumiseesi vaikuttaneita epäkohtia, teitkö jotain toimenpiteitä epäkohtien korjaamiseksi?
3. Onko tiedossasi, että näitä epäkohtia olisi saatu korjattua?
4. Keskustelitko työtovereiden / esimiehesi kanssa ennen irtisanoutumistasi irtisanoutumisen syistä?
5. Oliko päätös irtisanoutumisesta helppo vai edellyttikö se pitkää pohdintaa?
6. Mitä hyviä asioita näit työskennellessäsi Itä-Suomen poliisilaitoksessa?
7. Miten Itä-Suomen poliisilaitosta voisi saada vetovoimaiseksi?
8. Jotain, mitä haluat tähän aiheeseen liittyen tuoda esille.

LIITE 3

Opinnäytetyöhön liittyvä kutsu kyselytutkimukseen

Tervehdys

Suoritan Poliisiammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintokoulutusta, joka päättyy vuoden 2024 lopussa. Opinnoissa tehdään 30 op suuruinen opinnäytetyö, jonka aiheeksi olen valinnut selvittää Itä-Suomen poliisilaitoksen palveluksesta irtisanoutuneiden syitä. Opinnäytetyön nimenä on ”Hyvä näin – sinä lähdit, minä jäin? Itä-Suomen poliisilaitoksesta irtisanoutuneiden lähdön syitä”.

Työn sisältö tulee olemaan informaatiota irtisanoutuneiden määrästä vertailtuna muihin laitoksiin, irtisanoutumisen syistä sekä lähtöhaastattelun käytön aktiivisuudesta

Jotta saisin mahdollisimman kattavan kuvan siitä, mitä opinnäytetyön sisällössä tulisi olla, pyytäisin sinua osallistumaan aiheen tiimoilta tehtävään kyselytutkimukseen. Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi enintään muutama minuutti.

Kyselyn tarkoituksen on kerätä mahdollisimman paljon tietoa siitä, miksi henkilö on irtisanoutunut ja olisiko irtisanoutumisen yhteydessä työnantaja voinut tehdä jotakin toisin. Näiden tietojen pohjalta on tarkoitus tehdä joihinkin päätöksiä ja esittää kehittämissuhteita henkilöstön irtisanoutumisten minimoimiseksi. Irtisanoutumisille on monia eri syitä ja jokainen informaatio asiaa koskien on arvokasta.

Kyselytutkimuksen lisäksi on mahdollista osallistua tarkemmin haastateltavaksi aiheen tiimoilta. Mikäli haluat tulla haastateltavaksi, voit ilmoittaa yhteystietosi minulle yksityisesti sähköpostiviestillä.

Opinnäytetyötäni ohjaa Polamkin yliopettaja Tiina Koivuniemi ja tutkimusta varten on myönnetty tutkimuslupa POL-2023-88708.

Kysely, myöhemmät haastattelut, niistä kerättävä aineisto ja haastateltavien tiedot käsitellään yleisten tieteellisten vaatimusten mukaan (Kuula, A. 2011, Tutkimusetiikka). Kyselyyn ja haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimukseen osallistuvia käsitellään anonyymisti, henkilötietoja ei kerätä kuin tätä yhteydenottoa varten, haastattelun voi halutessaan keskeyttää ja haastatteluaineiston käytön saa kieltää. Haastattelujen pohjalta opinnäytetyössä käytetyn aineiston voi myös halutessaan tarkistaa.

Pyrin järjestämään haastattelua varten henkilökohtaisen tapaamisen ja haastatteluun käytettäväksi ajaksi arvioin max. 1 h. Myös esim. Teams-tapaaminen on mahdollinen.

Toivon myönteistä suhtautumista opinnäytetyöni aiheeseen ja innovoivia ajatuksia, joista työssä olisi hyötyä ja niitä voisi käyttää hyväksi jatkossa.

Halutessasi annan mielelläni lisätietoja opinnäytetyöni tiimoilta.

Yhteystietoni:

satu.s.seppa@edu.polamk.fi

satu.seppa@poliisi.fi

050 5588411 / työ 040 8672237

rikosylikonstaapeli Satu Seppä

LIITE 4

Satu Seppä / YAMK2023
TUTKIMUKSEN TIETOSUOJASELOSTE

Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-astus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat.

Tutkimuksen rekisterinpitäjä

Rekisterinpitäjällä tarkoitetaan tahoa, joka yksin tai yhdessä toisten kanssa määrittelee henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja keinot. Rekisterinpitäjä voi olla korkeakoulu, toimeksiantaja, muu yhteistyötaho, opinnäytetyöntekijä tai jotkut edellä mainituista yhdessä (esim. korkeakoulu ja opinnäytetyöntekijä yhdessä).

Tässä tutkimuksessa henkilötietojen rekisterinpitäjä on opinnäytetyön tekijä

Voitte kysyä lisätietoja henkilötietojenne käsittelystä rekisterinpitäjän yhteyshenkilöltä:

Rekisterinpitäjän yhteyshenkilön nimi: Satu Seppä

Sähköposti: satu.s.seppa@edu.polamk.fi

Organisaatio: Poliisiammattikorkeakoulu

Tietosuojavastaava: Tiina Koivuniemi, yliopettaja, opinnäytetyön ohjaaja, Poliisiammattikorkeakoulu

Tutkimuksessa teistä kerätään seuraavia henkilötietoja:

nimi, tieto on vain Webropol-kyselyn lähettämistä varten

Teillä ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietojanne vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietojanne muista lähteistä.

Henkilötietojenne suojausperiaatteet

Tutkimuksen yhteydessä käytetään seuraavia työvälineitä: Webropol, poliisihallinnon suojattu verkkolevy sekä Microsoft Excel-taulukkolaskentaohjelma.

Henkilötietoja sisältävä kyselytutkimuksen työväline on valittu tietoturvaominaisuudet huomioiden. Tutkimusaineisto on sähköisessä muodossa ja kaikki työvälineet sekä tallennuspaikat ovat suojattu käyttäjätunnuksella ja salasana.

Tutkimusaineisto säilytetään poliisihallinnon suojatulla TUVE-verkkolevyllä, jonne pääsy on ainoastaan tutkimusta toteuttavalla opiskelijalla. Henkilötietoja ei jaeta eteenpäin.

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoituksena on tutkimukseen liittyvän Webropol-kyselyn lähettäminen kohde-ryhmälle. Kyselyn tavoite on saada selville tutkimuskysymyksenä olevaa informaatiota Itä-Suomen poliisilaitoksesta irtisanoutumisen syistä.

Henkilötietojenne käsittelyperuste

Käsittely on tarpeen tieteellistä tai historiallista tutkimusta taikka tilastointia varten ja se on oikeasuhtaista, sillä tavoiteltuun yleisen edun mukaiseen tavoitteeseen nähden (tietosuojalaki 4.1 § 3-kohta)

Henkilötietojen suojaamiseksi käytetään seuraavia suojatoimia:

- o käyttäjätunnus ja salasana
- o tietoturvalliset henkilötietojen käsittely-ympäristöt
- o henkilörekisteriä käytetään vain tieteellistä tutkimusta varten
- o henkilörekisteri hävitetään, kun henkilötiedot eivät enää ole tarpeen tutkimuksen suorittamiseksi tai sen tulosten asianmukaisuuden varmistamiseksi

Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä

Nimitiedot ovat vain yhteydenottoa varten. Aineistoa ei jatkossa hyödynnetä ja aineisto hävitetään tutkimuksen tulosten raportoinnin jälkeen, viimeistään 31.11.2024.

Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä

Tietoja ei luovuteta tutkimusrekisteristä.

Henkilötietojenne mahdollinen siirto EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle

Tietojanne ei siirretä EU:n tai ETA-alueen ulkopuolelle.

Rekisteröitynä teillä on oikeus

Koska henkilötietojanne käsitellään tässä tutkimuksessa, niin olette rekisteröity tutkimuksen aikana muodostuvassa henkilörekisterissä. Rekisteröitynä teillä on oikeus:

o Oikeus saada pääsy tietoihin (tietosuoja-asetuksen 15 artikla)

Sinulla on oikeus saada tieto siitä, käsitelläänkö henkilötietoja ja mitä henkilötietojasi käsitellään. Voit myös halutessasi pyytää jäljennöksen käsiteltävistä henkilötiedoista.

o Oikeus tietojen oikaisemiseen (tietosuoja-asetuksen 16 artikla)

Jos käsiteltävissä henkilötiedoissasi on epätarkkuuksia tai virheitä, sinulla on oikeus pyytää niiden oikaisua tai täydennystä.

o Oikeus tietojen poistamiseen (tietosuoja-asetuksen 17 artikla)

Sinulla on oikeus vaatia henkilötietojesi poistamista tietyissä tapauksissa. Oikeutta tietojen poistamiseen ei kuitenkaan ole, jos tietojen poistaminen estää tai vaikeuttaa suuresti käsittelyn tarkoituksen toteutumista tieteellisessä tutkimuksessa.

o Oikeus käsittelyn rajoittamiseen (tietosuoja-asetuksen 18 artikla)⁵²

Sinulla on oikeus henkilötietojesi käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa kuten, jos kiistät henkilötietojesi paikkansapitävyyden.

o Oikeuksista poikkeaminen

Tässä kuvatuista oikeuksista saatetaan tietyissä yksittäistapauksissa poiketa tietosuoja-asetuksessa ja Suomen tietosuojalaissa säädetyillä perusteilla siltä osin, kuin oikeudet estävät tieteellisen tai historiallisen tutkimustarkoituksen tai tilastollisen tarkoituksen saavuttamisen tai vaikeuttavat sitä suuresti. Tarvetta poiketa oikeuksista arvioidaan aina tapauskohtaisesti.

Jos henkilötietojen käsittely tutkimuksessa ei edellytä rekisteröidyn tunnistamista ilman lisätietoja eikä rekisterinpitäjä pysty tunnistamaan rekisteröityä, niin oikeutta tietojen tarkastamiseen, oikaisuun, poistoon, käsittelyn rajoittamiseen, ilmoitusvelvollisuuteen ja siirtämiseen ei sovelleta.

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

Tutkimuksessa kerättyjä henkilötietoja ei käytetä profilointiin tai automaattiseen päätöksentekoon.

Henkilötietojen käsittely aineistoa analysoitaessa ja tutkimuksen tuloksia raportoitaessa

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista.

