

# La mañana - Tehoa tutkintaan

Työhyvinvointia työtä kehittämällä  
Markus Purtanen

10/2022

## ESIPUHE

*Opinnäytetyön kirjoittaja löysi yllättäen itsensä rustaamasta toista työhön ja hyvinvointiin liittyvää opinnäytetyötä Poliisiammattikorkeakoulun päällystöopintoihin liittyen. Kvalitatiivisen työn kirjoittaminen jäseni ajatuksia, lisäsi tietoa ja haastoi miettimään huomisen huolia.*

*Rohkeus ja nöyryys. Työhyvinvointia edistävä toiminta kannattaa poliisissa. Työ on elementti, joka opettaa ensimmäisenä sen, että työntekijöihin ja työkavereihin kannattaa panostaa, siitä seuraa vain positiivisia asioita.*

*Jaettu kiitos työn valmistumisesta hyvistä ja antoisista haastatteluista, työhyvinvointia ei tarvitse kenellekään kaupitella - sen haluavat kaikki ostaa. Erikoiskiitos tutkimuksen ulkopuolelta poliisi-päällikkö Lasse Aapion vuosien takaisesta rohkeasta päätöksestä kehittää paikallispoliisin toimintaa työtä kehittämällä uutta luoden, sillä on ollut henkilökohtaisella tasolla iso merkitys omalle työhyvinvoinnille.*

*Lahdessa 30.09.2022*

*Markus Purtaanen*

# TIIVISTELMÄ

**Markus Purtanen: Julkaisun nimi**

**Opinnäytetyön muoto:** tutkimuksellinen, toiminnallinen

**Julkisuusaste:** Julkinen

**Ohjaaja:** Mari Kaunistola

**Tutkinto:** Poliisi (ylempi AMK)

---

Tutkielmassa selvitetään poliisissa ja syyttäjälaitoksessa työskentelevien esimiesten ja asiantuntijoiden kokemuksia työhyvinvoinnin ja työn kehittämisen johtamisesta. Työhyvinvointia työtä kehittämällä on ajatus, millä pyritään vahvistamaan organisaation työhyvinvointia ja työn kehittämisen organisaatiokulttuuria. Tutkimuksen kohde oli selvittää, mitä työn kehittämisen suuntia on poliisiorganisaation ja syyttäjälaitoksen eri rakenteissa ja miten niitä voi hyödyntää työhyvinvoinnin osalta. Lisäksi tutkittiin sitä, kuinka esimiehet toteuttavat työhyvinvointia arjessa poliisi- ja syyttäjäorganisaatioissa.

Tutkimus on laadullinen tutkimus. Aineisto koostuu kuudesta teemahaastattelusta, jotka on toteutettu Valtakunnansyyttäjävirstossa, Hämeen poliisilaitoksella sekä Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella sekä Poliisihallituksessa syksyn 2021 ja kevään 2022 välisenä aikana. Tutkimukseen osallistui kaksi Hämeen poliisilaitoksen esimiestä sekä Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella toiminut esimies, Poliisihallituksen esimies sekä kaksi Syyttäjälaitoksen esimiestä. Haastateltavat valittiin suositusten sekä saamieni tietojen perusteella heidän työtehtävistään ja työn kehittämisen kokemusten perusteella.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että esimiesten tehtävät ja kokemukset työstä vaikuttavat ajatuksiin työhyvinvoinnista ja työn kehittämisestä sekä niiden johtamisesta. Kaikki esimiehet ovat sisäistäneet johtamisen merkityksen työhyvinvointiin ja työn kehittämiseen ja pitävät asiaa tärkeänä. Rajallinen resurssi ja ajankäyttö nähdään kuitenkin työhyvinvoinnin kehittämisen suurimpina haasteina.

Itsensä johtamiseen vaikuttaa henkilön oma persoona ja luottamus omaan esimieheen ja alaisiin. Kokemuksista löytyi keinoja hallita johtajana ja työkaverina olemista.

**Sivumäärä:** 60

**Tarkastuskuukausi ja vuosi:** Lokakuu 2022

**Avainsanat:** Työhyvinvointi, työn kehittäminen, työhyvinvoinnin johtaminen

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	6
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET .....	8
2.1 Aiheen valinta ja rajaus .....	8
2.2 Tutkimusongelma .....	9
3 KEHITTÄMISTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI .....	11
3.1 Kehittämistyön määritelmä ja menetelmät .....	11
3.2 Työhyvinvoinnin määritelmä ja lainsäädäntö.....	13
3.3 Aikaisemmat tutkimukset työhyvinvoinnista Suomessa .....	14
3.4 Kehittämistyö ja työhyvinvointi syyttäjälaitoksen nopeassa toiminnossa .....	15
3.5 Kehittämistyö ja työhyvinvointi poliisin rikostorjunnassa .....	17
3.6 Kehittämistyö ja työhyvinvointi paikallispoliisin rikostorjunnassa .....	18
3.7 Kehittämistyön edut työnantajan näkökulmasta .....	21
4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN.....	23
4.1 Työhyvinvoinnin johtamisesta yleisesti .....	23
4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen käytännössä.....	23
4.3 Hyvän työhyvinvoinnin johtamisen kulmakivet .....	24
4.4 Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen .....	25
4.5 Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet .....	26
4.6 Itsensä johtaminen työhyvinvoinnissa.....	27
5 TUTKIELMAN KUVAUS.....	29
5.1 Tutkielman toteutustapa ja aineistonkeruumenetelmät .....	29
5.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä .....	30
5.3 Haastattelut .....	31
5.3.1 Yleisesti .....	31
5.3.2 Teemahaastattelu .....	31
5.3.3 Haastattelujen toteutus .....	32
5.3.4 Haastateltavien profiili .....	33
5.3.5 Ylemmän johdon, asiantuntijan työnkuva ja tutkinnanjohtajan työnkuva.....	34
5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	35

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	36
6.1 Teema 1 - Työhyvinvointi yleisesti .....	36
6.1.1 Omat käsitykset kehittämistyöstä .....	36
6.1.2 Omat kokemukset kehittämistyöstä.....	37
6.1.3 Soveltuvuus organisaatioon .....	37
6.2 Kehittämistyön edut.....	38
6.2.1 Yksilön näkökulmasta .....	38
6.2.2 Työnantajan näkökulmasta .....	39
6.2.3 Työhyvinvoinnin näkökulmasta .....	40
6.3 Kehittämistyön haitat .....	41
6.3.1 Yksilön näkökulmasta .....	41
6.3.2 Työnantajan näkökulmasta .....	41
6.3.3 Työhyvinvoinnin näkökulmasta .....	42
6.4 Johtaminen työhyvinvoinnissa .....	43
6.5 Kehittämiskohteet.....	44
6.5.1 Kehittämistyö tulevaisuudessa .....	45
6.5.2 Miten kehittää työhyvinvointia työtä kehittämällä .....	46
7 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	48
7.1 Kehittämistyön mahdollisuudet .....	48
7.2 Kehittämistyön tuomat haasteet.....	48
7.3 Kehittämistyön vaikutukset työhyvinvointiin .....	49
7.4 Johtamisen vaikutukset kehittämistyöhön ja luottamukseen .....	50
7.5 Kehittämistyön kehittäminen.....	51
7.6 Tutkimuksen hyödynnettävyys.....	52
7.7 Jatkotutkimukset.....	54
LÄHTEET .....	55
LIITTEET .....	58

# 1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on käsitteenä laaja sekä paljon tutkittu työhön vaikuttava tekijä. Työn kehittäminen on vähintään yhtä laaja-alainen työhön liittyvä kokonaisuus, jota on mahdollista tutkia monelta eri puolelta. Johtaminen ei kalpene näistä kahdesta yhtään ja siitä puhutaan paljon eri yhteyksissä. Johtaminen, työhyvinvointi ja työn kehittäminen muodostavat työssä ja työpaikalla vahvan kombinaation ja niiden tutkiminen yhdessä antaa herkullisen asetelman myös poliisin työtä kohtaan.

Poliisissa rikosprosessin tehokkuuden tavoitteena on käsittelyaikojen lyhentäminen ja rikosprosessin toimivuuden varmistaminen poliisin suorittamassa esitutkinnassa. Opinnäytetyön tekijä on havainnut haasteen työhyvinvoinnin, henkilöstöresurssien, johtamisen vaatimusten ja työn kehittämisen piirissä. Opinnäytetyön tavoite on tuoda esiin mahdollisuuksia lyhentää rikosasioiden odotusaikoja ja juttujen virtausta poliisin osalta. Aihepiiri rajautuu rikoksista puhuttaessa massarikoksiin.

Paikallispoliisissa kehittämistyö ja työhyvinvointi ovat ajankohtaisia myös Hämeen poliisilaitoksella. Rikostorjunnan haasteet ovat arkipäiväisiä mutta niihin pyritään puuttumaan monella eri tavalla. Kehittämistyössä kuulusteluyksikön perustamisella olisi mahdollista vaikuttaa tarkemmin kuulusteluiden odotusaikoihin ja sen seurannaisvaikutuksiin sekä juttujen virtaukseen nk. perustutkinnassa. Kuulusteluiden odotusaikoihin voidaan paikallispoliisissa puuttua kehittämällä työskentelytapoja. Lahden pääpoliisiasemalle mahdollisesti perustettava kuulusteluyksikkö oletettavasti lyhentäisi osaltaan rikosasioiden odotusaikoja.

Kehittämistyö on poliisiyksikössäni tärkeä, koska tutkinnan juttumäärät ovat suuria ja tutkijoita on vähän suhteessa juttujen määrään. Kuulusteluyksikön perustaminen mahdollistaisi tehokkaan ja joustavan henkilöstöresurssin käytön, mikä nopeuttaa juttujen läpivirtausta poliisilaitoksella. Työhyvinvointia työtä kehittämällä ajattelu on tärkeä erityisesti tutkintaryhmien tutkijoille, ryhmissä on suuri vaihtuvuus ja työn kuormittavuus on kasvanut toisinaan hallitsemattomaksi juttumäärien vuoksi. Organisaation kannalta on myös tärkeää se, että tutkinnan vetovoima paranisi, työssä viihdyttäisiin ja henkilöstökustannukset pienenevät sairauspoissaolojen ja vaihtuvuuden vähenemisen myötä.

Opinnäytetyön aihepiiri tässä tutkimuksessa on työhyvinvointi, edellä kuvatun työhyvinvointia työtä kehittämällä filosofian mukaisesti. Työhyvinvointia voidaan poliisiorganisaatiossa mitata määrällisesti em. sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta mitattaessa.

Työhyvinvointi on suhteellisen uusi käsite mutta sitä tutkitaan jatkuvasti enemmän eri perspektiiveistä. Tutkimukseni perustuu mahdollisimman paljon käytännönläheiseen työhön ja pyrkimykseni on tuoda aihe esiin jokapäiväisenä työnä. Mankan sanoin johdattelen lukijaa tutustumaan työhön sujumisen kautta:

Mankan teoksen *hyvinvointi* (2016) työhyvinvointimallin mukaan työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttaa organisaation toimintatapa ja johtaminen, ilmapiiri, työ ja työntekijä(t). Tärkeimmäksi mainitaan jokapäiväisen työn sujuminen (Manka, 75).

## 2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITTEET

### 2.1 Aiheen valinta ja rajaus

Opinnäytetyön kirjoittamista ennen valitaan aihe, jonka aihealueesta opiskelijalla on teoriapohjan tuntemusta. Tutkimusmenetelmien hallinta on oleellista työn valmistumisen kannalta ja lähestymistapa voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tai näiden yhdistelmä (Kananen 2017, 22).

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti omasta näkökulmasta halu oppia ymmärtämään paremmin johtamisen merkitystä suhteessa työhyvinvointiin. Toisekseen työhyvinvointi vaikuttaa jokaiseen työntekijään henkilökohtaisella tasolla. Poliisiorganisaatio kohtaa useita ulkoisen työympäristön muutokseen liittyviä haasteita, mitkä haastavat myös poliisia miettimään yhä tehokkaampia keinoja poliisityöstä selviytymiseen. Keskityn opinnäytetyössäni selvittämään poliisin rikostorjuntaan ja sen työhyvinvointiin liittyviä kehittämiskohteita. Koska poliisin suorittama rikostutkinta ja rikostorjunta on vain osa rikosprosessia päädyin selvittämään myös syyttäjälaitoksen nopean toiminnon käytänteitä työn kehittämiseen ja työhyvinvointiin liittyen. Uusia tuulia rikostorjunnassa edustaa myös Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen Rapido -ryhmä, josta oli mielenkiintoista saada viimeisimpiä kokemuksia työn kehittämisen ja työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää empiirisen tutkimuksen kautta edellä mainittujen organisaatioiden edustajien kokemuksia työhyvinvoinnista, kehittämistyöstä sekä johtamisesta.

Aihe on erittäin ajankohtainen myös Euroopan turvallisuuspoliittisen tilanteen vuoksi. Sodan uhka ja jatkuminen sekä tähän liittyvä varautuminen Suomessa vaikuttanevat tulevaisuudessa myös poliisin määrärahoihin ja tehtäviin. Vuonna 2021 poliisin määrärahoihin kohdistui poikkeuksellista mielenkiintoa ja poliisi on varautumassa sopeuttamistoimiin myös tulevaisuudessa. Työn kehittäminen ja työhyvinvointi ovat keskeisessä asemassa koko yhteiskunnassa.

Olen rajannut tutkimusaihetta työhyvinvoinnin laajasta kokonaisuudesta keskittymällä työn kehittämisen kautta saatuun työhyvinvointiin. Tutkimus rajautuu poliisissa enemmän rikostorjunnan puolelle. Työssä huomioidaan kuitenkin se, että rikostorjunta on koko poliisiorganisaatiossa perustyötä. Kehittämistyön rajaus on toteutettu puolestaan siten, että se nojautuu vastaavasti mahdollisimman paljon työhyvinvointiin. Kehittämistyö sivuaa tässä opinnäytetyössä viistosti myös prosessienjohtamista ja siihen liittyvää ekonomista ja tuotannollista kylkeä.

Opinnäytetyön ehkä haastavin osuus on johtamisen merkityksen ymmärtäminen suhteessa työn kehittämiseen ja työhyvinvointiin. Toteutin johtamisen rajauksen haastatteleamalla poliisin ylempää johtoa ja kehittämistyötä tekeviä esimiehiä. Ajatus tässä oli se, että kokonaisvaltainen kehittämistyö on mahdollista toteuttaa niiden esimiesten toimesta, joilla on riittävästi päätösvaltaa tai toimivaltaa toteuttaa muutokset.



Aiheen valintaan vaikutti myös poliisi (ylempi AMK) -tutkinto ja sen opetussuunnitelmaan kirjatut osaamistavoitteet. **Toiminnan ja toimintatapojen kehittäminen sekä johtamisen etiikka** ovat poliisipäälylystön keskeistä tehtäväkenttää. Osaamistavoitteina määritellään laatutyön, työprosesien ja palvelun kehittäminen. Tämän lisäksi (tulevan) esimiehen oman toiminnan jäsentäminen eettisten perusteiden ja henkilöstön tukeminen eettistä harkintaa edellyttävissä työtehtävissä mainitaan osaamistavoitteissa. **Henkilöstöjohtaminen ja työsuojelu** ovat myös poliisipäälylystön tärkeimpiä tehtäviä. Opetussuunnitelman osaamistavoitteina mainitaan henkilöstöjohtamisen keskeiset osa-alueet ja teoriat sekä keskeisimmät henkilöstön tilaa kuvaavat tunnusluvut. Tämän lisäksi työyhteisön hyvän yhteishengen, henkilöstön työmotivaation, hyvinvoinnin ja jaksamisen merkityksen sekä niiden arvioinnin ja kehittämisen osaaminen sekä ymmärtäminen ovat esimiestyön arkea. (Poliisiammattikorkeakoulun opetussuunnitelma POL-2020-62498)

Opinnäytetyön valinnalla on alkavan esimiestyön kannalta opettava ja kehittävä vaikutus hyvinvoinnin johtamiseen työpaikalla, ainakin itse ajattelen niin.

## 2.2 Tutkimusongelma

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus keskittyä tarkastelemaan kokemuksia ja käsityksiä työhyvinvoinnista, työhyvinvoinnin johtamista ja niiden toimivuudesta tai toimimattomuudesta. Näitä kolmea kohdetta tarkastellen on tarkoitus miettiä miten työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin johtamista poliisissa tulisi kehittää ja miten siitä tulisi osa arkea.

Opinnäytetyön käytännön tavoitteena on tutkimuksen tulosten perusteella kuulusteluyksikön perustaminen tai toimenpide-ehdotus kuulusteluyksikön perustamisesta. Työhyvinvoinnin kehittämistyön tärkeyden ymmärtäminen on yksi tutkimuksen tärkeimpiä tavoitteita.

Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymykseni on: Selvittää poliisin ja syyttäjälaitoksen esimiesten käsitykset työhyvinvoinnista.

Tutkimuskysymyksen tarkempi tavoite on haastatteluiden avulla selvittää, minkälaisia käsityksiä poliisin ja syyttäjälaitoksen esimiehillä on työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä yleisesti ja miten työn kehittäminen nähdään työhyvinvoinnin kokonaisuudessa.

Alatutkimuskysymykset ovat: Selvittää kehittämistyön edut ja haitat työhyvinvoinnille. Toisena alatutkimuskysymyksenä on selvittää johtamisen vaikutukset työhyvinvointiin.

Näiden tutkimuskysymysten tavoitteena on selvittää kehittämistyön etuja ja haittoja työntekijän, esimiehen ja organisaation työhyvinvoinnille, työpaikalla tapahtuvien muutosten ja vaatimusten kautta.

Toisen alakysymyksen tavoite on selvittää johtamisen vaikutuksia työhyvinvointiin, henkilöstöjohtamisen ja asiajohtamisen näkökulmista.

## 3 KEHITTÄMISTYÖ JA TYÖHYVINVOINTI

### 3.1 Kehittämistyön määritelmät ja menetelmät

Teoreettinen viitekehys opinnäytetyölleni koostuu pääasiassa kehittämistyöstä, työhyvinvoinnista ja johtamisesta. Teoriapohja rakentuu näiden kolmen käsitteen ympärille ja käytän niitä opinnäytetyön pohjina tutkimusta tukemaan. Jaoin kehittämistyön ja työhyvinvoinnin sekä työhyvinvoinnin johtamisen omiksi lukukappaleiksi selkiyttämään opinnäytetyön rakennetta ja luettavuutta. Teoriapohjien käsitteistö on varsin laaja, mistä syystä niiden rajaus on suunniteltu vastaamaan tutkimusongelmaa. Jokaisesta viitekehysten osa-alueesta löytyy suuret määrät lähdemateriaalia sekä poliisiorganisaatiosta, valtionhallinnosta että elinkeinoelämästä ja työelämästä yleisesti.

Aiheen alaluvuissa selvitetään mitä kehittämistyöllä tarkoitetaan ja miten sitä on pyritty määrittelemään. Tämän jälkeen tarkastellaan kehittämistyötä poliisiorganisaatiossa, keskittyen erityisesti paikallispoliisin rikostutkintaan. Kehittämistyötä tarkastellaan lisäksi myös poliisiorganisaation yhteistyöviranomaisen syyttäjälaitoksen ja erityisesti sen nopean toiminnon kannalta.

Tässä luvussa selvitetään myös työhyvinvoinnin määritelmiä ja siihen liittyvää lainsäädäntöä. Työhyvinvointia koetellaan poliisin statistiikkatyökalulla (polstat) paikallispoliisin rikostorjunnan puolelta katsauksen omaisella tilasto-otannalla, mistä selviää pääpiirteiset rikostutkinnan haasteet.

Työhyvinvoinnin kehittämisohjelmassa paremmat työ olot, parempi työilmapiiri sekä paremmat toimintaprosessit edistävät työhyvinvointia organisaatio tasolla. Vaikutuksia ovat: Pienemmät kustannukset, parempi yrityskuva, parempi asiakastyytyväisyys, pienempi vaihtuvuus ja parempi tuottavuus. (Kauhanen 2016, 27.)

Kehittämistyön ja työhyvinvoinnin osalta käydään läpi aikaisempia tutkimuksia ja raportteja Suomesta.

**Kehittämistyölle** on useita määritelmiä, mutta mikään niistä ei ole virallinen. Tutkimuksellisen kehittämistyön kontekstissa törmätään usein kirjainyhdistelmiin t&k (tutkimus ja kehitys) tai TKI, eli Tutkimus, kehittäminen ja innovaatiotoiminta. Tutkimus ja kehittäminen kuuluvat yhteen ja kehittämistyön keskiössä on sen tutkimuksellisuus. Tieteellinen tutkimus ja arkisen ajattelun tutkimus edustavat toisiinsa nähden äärireunoja tutkimuksellisen kehittämistyön asettuessa niiden keskelle (Ojasalo 2015,17).

Ojasalo ym. erottelevat tieteellistä tutkimusta ja tutkimuksellista kehittämistyötä. Tieteellisessä tutkimuksessa oleellisia ovat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset sekä niihin vastaaminen hyväksytyin tutkimusmenetelmin. Tutkimuksellinen kehitystyö taas saa alkunsa usein organisaation kehitystarpeesta tai muutoksen tarpeesta. Varsinainen ero löytyykin toiminnan päämääristä, eli siitä, saavutetaanko käytännön parannuksia ja kehitystarpeiden ratkaisuja vai tuotetaanko ilmiöstä uutta

teoriaa. Ojasalo ym. kuitenkin lisäävät edelliseen, että myös tutkimuksellisen kehittämistyön tekemisessä tekstin kirjoittamisen ja uuden tiedon tuottaminen nähdään tärkeänä (2015, 18-19).

### **Kehittämisen menetelmiä, Lean**

Ruotsin myydyimmän johtamiskirjan kirjoittajan mukaan (Modig & Åhlström) Leanin yksi perusperiaate on virtauksen nopeuttaminen. Virtausta tai tehokkuutta selitetään tehokkuusparadoksilla. Organisaatiot kuvittelevat toisinaan olevansa tehokkaita, vaikka ne todellisuudessa tuhlaavat resursseja (2018, 5). Resurssitehokkuus - resurssien hyödyntäminen tarkoittaa esimerkiksi teollisuuden kehityksessä sitä, että tehtävän suorittaminen pilkotaan osiin ja osien toteutus annetaan eri funktioiden, eri ryhmien ja eri ihmisten hoidettavaksi. Organisaatio tasolla resurssitehokkuus osoittaa, miten hyvin resursseja käytetään. Paljonko resurssit ovat ”tyhjän panttina” tai käytössä? Leania voidaan soveltaa myös perinteisen teollisuuden ulkopuolelle, kuten sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Huomio kiinnitetään prosesseihin sillä ajatuksella, että niitä parantamalla toimintaa voidaan kehittää ja sujuvoittaa pienillä toimilla asiakkaalle arvoa tuottavammaksi. Työntekijöiden jatkuva oppiminen ja ammatillinen kehittyminen sekä toisten kunnioittaminen ovat Lean -ajattelun edellytykset ja kulmakivet. (Modig & Åhlström 2018, 9-11).

Mike Rotherin kirjoittama kirja Toyotan johtamiskäytännöistä antaa selityksen siihen, miten johtamisen toistuva rutiini ja työntekijöille opetettu valmentava johtaminen motivoi heidät toiminta- ja ajattelutavoiltaan parempiin tuloksiin ja saavuttamaan kilpailuedun muihin nähden. Toyotan tehokkaampi prosessien parannustapa perustuu siihen, että työntekijöitä opetetaan muuttamaan vain yhtä tapaa kerrallaan ja tarkastamaan toteutetun muutoksen tuloksen. Tämän etuna nähdään se, että muutoksen analysointi ja syy löytäminen ovat helpompia yksilöidä. Työntekijöitä ajatellen tällainen tapa on tehokas, koska työntekijät näkevät ja ymmärtävät syy-seuraus suhteen ja se auttaa löytämään syvällisen ymmärtämisen työprosesseissa (Rother 2011, 30).

Toyotan Lean ajattelu perustuu kahteen kataan, eli organisatoriseen rutiiniin - parannuskataan ja valmennuskataan. Opinnäytetyön painotuksen vuoksi ja Lean -kehittämismenetelmän ymmärtämiseksi tuon esiin kirjan käytännön esimerkin siitä, miten parannuskataa tuodaan työnteossa käytännöksi. Rother (2011, 164-165) kysyy, kuka tekee prosessien parannukset Toyotalla, ja vastaa tehdyn tutkimuksen perusteella, että suuri osa (noin 90 %) toteutuneista parannuksista on peräisin tiiminvetäjien, ryhmänvetäjien, työnjohtajien ja tuotantoinsinöörien ryhmästä. Tämä ryhmä myös kouluttaa tuotantoprosessien soveltamista eteenpäin. Prosessin tarkoituksena on kustannusten supistaminen tuotannon ja laadun parantamisen kautta.

Julkisella sektorilla tehdään jatkuvasti rakenteellisia muutoksia ja uudelleenorganisointeja. Näin kustannustehokkuutta pyritään parantamaan teknologian kehittyessä muutoksen mahdollistajana. Teknologian kehittyminen on osittain auttanut massatuotannon mahdollistamiseen. Massatuotanto

on kuvattu ja eroteltu hierarkia -muotoon sekä liiallista hierarkiaa ja byrokratiaa poistamaan tehtyyn muotoon, joka on tulosityksikköpohjaisesti organisoitua. (Schaupp ym 2013, 19.)

### 3.2 Työhyvinvoinnin määritelmä ja lainsäädäntö

Työhyvinvoinnille on useita määritelmiä, mutta mikään niistä ei ole virallinen. Työhyvinvointi käsitteenä on muodostunut yli sata vuotta sitten. Tutkimuksen kohde oli tuolloin yksilölähtöinen. Varsin nopeasti työhyvinvointia alettiin tutkia yksilöön kohdistuvien ympäristön tuottamien stressivaikutusten kannalta. Kun työn vaatimukset ylittivät työntekijän voimavarat, tuli työstä kuormittavaa (Manka, 64).

Opinnäytetyössä työhyvinvointia ei voida uskottavasti kuvata vain positiivisten silmälasien läpi. Työhyvinvointia voidaan määritellä myös sen negatiivisilla puolilla eli työpahoinvoinnin tai jaksamattomuuden kautta, kuten seuraavaksi voi lukea.

Työhyvinvointiin vaikuttaa negatiivisesti liian kuormittuneet ja kiireiset työntekijät, eivätkä työn mielekkyyden kadottaneet työntekijät yllä tällöin parhaaseensa. Nykyisiä työskentelytapoja tuunamalla innostusta ja aikaansaavuutta voidaan kasvattaa. (Manka 2016, 6.)

Leenamaija Ojala (2003) on määritellyt kirjassaan työhyvinvoinnista seuraavaa: ”Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeintä se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Menevätkö kaikki voimavarat siihen, että yrittää selvitä työpaikalla, jossa on epämiellyttävä olla ja tunnelma on kireä ja epävarma? Harmittaako, kun ei voi käyttää kuin murto-osaa osaamisestaan tai kun työtä ei voi tehdä omasta mielestään mielekkäällä tavalla?” (Ojala 2003.)

Lainsäädännössä työhyvinvointia määritellään Työturvallisuuslaissa (738/2002) työnantajan ja työntekijän velvollisuuksiin liittyen. Kyseisessä laissa työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijän terveydestä, turvallisuudesta sekä psyykkisestä hyvinvoinnista. Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan vain pelkän esimiestyön varassa, vaan kestävä ja hyvä perusta luodaan esimiesten ja työyhteisön sisäisen yhteistyön kautta.

Työterveyshuoltolaki (1383/2001) määrittelee työnantajan velvollisuudesta järjestää työterveyshuoltoa työstä ja työolosuhteista johtuvista terveysvaaroista ja -haitoista sekä niiden ehkäisemisestä, torjumisesta sekä työntekijöiden työkyvyn, turvallisuuden ja terveyden suojelemisesta ja edistämisestä.

Edellä mainitusta velvollisuudesta johtuen työnantajalla on kustannusvelvoite työterveyshuollon järjestämisestä. Työnantajalla on oikeus korvaukseen kyseisen lain mukaan säädetyn työterveyshuollon ja muun terveydenhuollon järjestämisestä aiheutuvista kustannuksista sairausvakuutuslain mukaan.

### 3.3 Aikaisemmat tutkimukset työhyvinvoinnista ja työn kehittämisestä Suomessa

Suonsivu kirjoittaa kirjassaan *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista* pitkästä työhyvinvointitutkimuksen perinteestä Suomessa. Työhyvinvoinnin tutkimus nauttii kansainvälistä arvostusta, koska se on saavuttanut Suomessa korkean tason. Työhyvinvointitutkimus on murroksessa ja sitä haastetaan työelämän jatkuvilla muutoksilla. Työhyvinvoinnin tutkimus Suomessa on monitieteellistä tutkimus- ja kehittämistoimintaa, jolle perustutkimus antaa tukeaan (Suonsivu 2011, 101).

Työympäristön epäkohtien ja vaaratekijöiden poistaminen, tunnistaminen ja arvioiminen sekä hyvien työolojen syntymisen edistäminen ovat työhyvinvointitutkimusten yleisiä tavoitteita. Työntekijöiden parempi työn hallinta sekä työssä selviytyminen ovat tutkimuksille asetettuja kehittämistavoitteita (Suonsivu 2011, 102).

Työhyvinvointitutkimus painottuu *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen* mukaan Suomessa seuraaviin tutkimus- ja kehittämistoiminnan alueisiin:

Tuotteiden, tuotannon ja organisaation kehittämistyöhön, tarkempina alueina tuotteiden kehittäminen, tuotannon kehittäminen ja organisaation kehittäminen. Riskien hallintaan, työyhteisöjen psykososiaaliseen toimivuuteen, terveyden edistämiseen työelämässä ja työ- ja toimintakyvyn ylläpitoon. Työhyvinvointitutkimus painottuu lisäksi terveysriskeihin ja kuormitustekijöihin, työsuojeluun ja työterveyshuoltoon sekä työolojen taloudellisiin vaikutuksiin.

Tuotteiden, tuotannon sekä julkisen sektorin organisaatioiden kehittäminen perustuu toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Jatkuva parantaminen edistää toiminnan laatua, tuotannon läpimenoajan lyhentymistä sekä työn vaivatonta ja turvallista tekemistä. Henkilöstön hyvinvointiin kiinnitetään enemmän huomiota yrityksissä, joissa joustavan tuotannon, toiminnan laadun sekä lyhyiden läpimenoaikojen ansiosta saavutetaan merkittävää kilpailuetua. Ihmisten työtehtävien kuormittavuus sovitetaan ergonomiaperiaatteiden mukaiselle työssäjaksamisen edellyttämälle tasolle.

Tuotannon kehittämisessä tärkeitä ovat tuottavuuden kohottaminen, kustannusten vähentäminen, läpimenoajan lyhentäminen, laadun parantaminen sekä joustavuus, joilla varmistetaan sijoitetun pääoman arvo. Kyseiset tavoitteet ovat merkittäviä sisäisen ja ulkoisen liiketoiminnan tekijöitä.

Muiden organisaatioiden tavoin myös valtio kehittää määrätietoisesti organisaatorakenteita sekä toimintatapoja. Kehittämisen tavoitteena on tehokkaampi, asiakaslähtöisempi ja joustavampi toiminta. Kokonaisvaltaiset toimintajärjestelmät yleistyvät, minkä seurauksena turvallisuuskulttuurin

parantamiseen on tarpeellista saada uudenlaisia lähestymistapoja, mikä mahdollistaa erityyppisten organisaatioiden turvallisuuskulttuurin kehittämisen. Työhyvinvoinnin ja valtion organisaatioiden kehittäminen ovat merkittävä osa työn tuottavuudesta ja laadusta. Kehittämisen edellytyksenä on jatkuva tutkimus- ja kehittämistoiminta (Sosiaali ja terveysministeriön selvitys 2005, 59 - 79).

Aiempiä tutkimuksia työhyvinvoinnista opinnäytetöinä löytyy useita. Nostan yhtenä esimerkkinä Monica Löfgren-Kortelan Terveiden edistämisen koulutusohjelman opinnäytetyön Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma esimiestyön tueksi. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tuloksia arvioitiin työympäristöön vaikuttavien tekijöiden kautta. Tutkimuksessa haastatellut esimiehet kaipasivat yrityksen suunnitelmiin ja henkilöstön kehitystyökaluihin esimiestyötä tukevia mittaus-, seuranta-, ja hallintajärjestelmiä. Tämän lisäksi yhteisöllisyys, luottamus ja vuorovaikutus kuuluvat toimivaan työympäristöön. Esimiehet näkivät näissä olevan myös puutteita ja kehittämistarpeita. Esimiehet toteivat työterveyshuollon tuen ja asiantuntijuuden sekä HR:ltä tulevan tuen tarpeelliseksi esimiestyön onnistumiseksi (Löfgren-Kortela 2016, 88).

Poliisiammattikorkeakoulun (YAMK) opinnäytetöistä ei löytynyt suoraan opinnäytetyöni aihealueeseen liittyvää tutkimusta. Työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämistyö hakusanoilla theseuksesta löytyi kuitenkin joitakin opinnäytetöitä. Mikko Hakkaraisen opinnäytetyö Etäjohtaminen poliisin työssä: valmentavan johtamisen hyödyntäminen yleispoliisitoiminnan yleisjohtamisessa (2019) tuloksien arvioinnissa löytyy aiheen erilaisuudesta huolimatta samankaltaisuutta muihin aiempiin tutkimuksiin ja aineistoa voi käyttää tämän tutkimukseni vertailussa:

Hakkaraisen (2019) tutkimuksen haastateltavat mainitsivat johtamisella olevan suuri vaikutus työmotivaatioon. Työntekijät odottavat esimieheltä kiinnostuneisuutta, reiluuutta ja kuuntelemista, palautetta sekä kannustusta työntekoon. Toiminnan edellytyksiä ovat tasavertainen kohtelu ja vuorovaikutus, jota kohti tulisi pyrkiä. Työntekijät odottavat esimieheltä myös tiiviimpää rehellistä palautetta ja aktiivisempaa yhteydenpitoa. Johtamisella nähdään olevan suuri kokonaisvaikutus työmotivaatioon (Hakkarainen, 84).

### **3.4 Kehittämistyö ja työhyvinvointi syyttäjälaitoksen nopeassa toiminnossa**

Valtionvarainministeriön vuoden 2022 talousarvioesityksessä Syyttäjälaitoksen vaikuttavuustavoitteissa tuodaan esiin oikeusturvan sekä rikosvastuun käytännön toteutuminen tehokkaasti. Tämän seurauksena turvallisuus ja turvallisuuden tunne lisääntyvät.

Käsittelyn nopeus ja alueelliset erot syyteharkinta-ajoissa ovat keskeisiä asioita, joilla laatua ja yhdenvertaisuutta mitataan. Rikosprosessin laatua ja nopeutta pyritään kehittämään parantamalla esitutkintayhteistyötä sekä käyttämällä tarkoituksenmukaisinta prosessimenettelyä.

Taulukko 1. Taulukko syyttäjälaitoksen henkilöstömäärästä aikavälillä 2020 - 2022. (Taulukon tuloste ei ole virallinen asiakirja vaan oikeudellisesti merkityksellisiä ovat alkuperäiset asiakirjat).

## Tietoja henkilöstöstä

	2020 toteutuma	2021 arvio	2022 arvio
<b>Syyttäjälaitos</b>			
Henkilötyövuodet	523	580	584
— joista syyttäjiä <sup>1)</sup>	380	430	434
— joista paikallissyöttäjät	364	412	416
Työtyytyväisyysindeksi	3,5	3,5	3,5
Sairauspoissaolot, työpäivää/htv	5,9	7,0	7,0

<sup>1)</sup> Syyttäjiin lasketaan myös valtakunnansyyttäjän toimiston neuvotteleva virkamies, ylitarkastajat ja lakimies.

Apulaisvaltakunnansyyttäjä antoi rikosasioiden nopeaa käsittelyä koskevan linjauspäätöksen 19.6.2017. / Valtakunnansyyttäjävirston päätös DNro 022/35/16:

Päätöksen tavoitteena oli syyttäjäreSURSSien vapauttaminen nopean käsittelyn avulla. Tavoitteen saamiseen pääsemiseksi oli tärkeää, että nopeaan käsittelyyn ohjautuisi mahdollisimman paljon sinne soveltuvia juttuja. Tämän kehittämistyön keskeinen tavoite oli myös syyttäjien ratkaisujen laadun ja yhdenvertaisuuden lisääminen.

Linjauspäätöksen mukaan nopeaan toimintoon ohjataan rajoittamiseen ja kirjalliseen menettelyyn soveltuvia rikosjuttuja. Tämän lisäksi nopeaan toimintoon ohjataan yksinkertaisia juttuja, joiden esitutkintapöytäkirjan sivumäärä on alle 20 sivua.

Tällaisia nopeasti käsiteltäviä massarikoksia ovat esimerkiksi:

Rattijuopumus sekä törkeä rattijuopumus, varkaus, näpistys, kätkemisrikkomus, lievä petos, vahingonteko ja lievä vahingonteko, lievä pahoinpitely, väärennys, huumausaineen käyttörikos, toisen vahingoittamiseen soveltuvan esineen tai aineen hallussapito sekä vaarallisen esineen hallussapito.

Menettelyä toteutetaan siten, että nopeasti käsiteltävät yksinkertaiset asiat keskitetään määrättyjen syyttäjien hoidettavaksi. Menettelyn tavoitteena on vapauttaa toisten syyttäjien työaikaa vaativampien syyttäjätehtävien hoitamiseen sekä toisaalta vähentää syyttäjien työtaakkaa organisoimalla yksinkertaisia työtehtäviä tasaisesti syyttäjälaitoksessa.

Nopea käsittely tai toiminto on organisoitu siten, että syyttäjävirstolle tai -alueelle on määrätty tehtävään päätoimiset syyttäjät. Nämä nopean käsittelyn syyttäjävirstot huolehtivat alueensa esitutkintayhteistyöstä. Yhteistyön tarkoitus on esitutkintaa suorittavien esitutkintaviranomaisten ohjaaminen siten, että he ottavat huomioon nopean käsittelyn vaatimukset esitutkinnassa.



Rikosasioiden nopean käsittelyn ohjeen kappaleen 5 mukaisesti NOTO:ssa ratkaistaan suuri osa Syyttäjälaitoksen rikosasioista, arviolta yli 50 % kaikista jutuista. Juttujen käsittelyaika syyttäjää kohden on tavoitteellisesti yksi kuukausi jutun saapumisesta Syyttäjälaitoksen tietojärjestelmään.

NOTO:n päätavoitteena on muiden syyttäjien työajan vapauttaminen vaativimpien asioiden hoitamiseen. NOTO-syyteasiat ovat rikosasioita, jotka ovat syyttäjävapaita, jolloin kuka tahansa syyttäjä voi hoitaa Tuomioistuimeen vireille tulleet istunnot.

Edellä mainitun ohjeen mukaan syyttäjälalueiden organisaatorakenne on toteutettu seuraavasti. Syyttäjäl alueen johtava aluesyyttäjän nimeää NOTO-syyttäjät sekä yhden tai useamman tiiminvetäjän. Johtava aluesyyttäjä nimeää lisäksi yhden apulaispäällikön, kenen vastuulla on toimia alueensa NOTO-syyttäjien lähiesimiehenä.

Nopean käsittelyn yleisessä ohjeessa otetaan huomioon työhyvinvoinnin toteutuminen sekä syyttäjien yksilölliset ominaisuudet. Käytännössä tämä toteutuu siten, että syyttäjäl alueet asettavat omat ratkaisumäärien keskiarvot, joissa otetaan huomioon syyttäjäl alueiden väliset erot esimerkiksi NOTO-istuntojen hoitamisessa. Paikkariippumaton syyttäjätö antaa mahdollisuuden henkilöstön nimeämiseksi koko syyttäjäl alueen henkilökunnasta. Sähköiset työmenetelmät ja -järjestelmät ovat syyttäjäl alueiden käytössä ja edistävät paikkariippumatonta työskentelyä.

Yhdenmukaiset menettelytavat ja resurssien joustava käyttö parantavat suuresti käytännön toteutusta esimerkiksi NOTO-juttujen siirtämisessä alueelta toiselle alueelle. Syyttäjäl alueiden välistä yhteistyötä tehdään jatkuvasti eri tasoilla olevien vastuuhenkilöiden kesken. Valtakunnansyyttäjän toimiston NOTO-koordinaattori tekee yhteistyötä eri alueiden vastuuhenkilöiden kanssa.

Valtakunnansyyttäjän toimiston NOTO-Koordinaattori kehittää toimintoa ja seuraa sille asetettujen tavoitteiden toteutumista. NOTO-toiminnon koordinaattorin tehtävänä on seurata syyttäjäl alueiden työmääriä ja tehdä tarpeen mukaisia toimia juttujen siirtämiseksi syyttäjäl alueiden välillä.

### **3.5 Kehittämistyö ja työhyvinvointi poliisin rikostorjunnassa**

Valtionvarainministeriön vuoden 2022 talousarvioesityksessä poliisitoimen selvitysosassa Poliisin toimintaa kuvataan totutusti turvaamaan oikeus- ja yhteiskuntajärjestystä ennalta estämällä, paljastamalla ja selvittämällä rikoksia sekä saattaa ne syyteharkintaan. Talousarvioesityksen mukaan toimintaympäristön muutokset liittyvät kansainväliseen turvallisuustilanteeseen sekä koronapandemian yhteiskunnalliseen ja poliisin toimialaan liittyen.

Talousarvioesityksessä kerrotaan koronapandemian heijastevaikutusten lisänneen henkirikosten sekä niiden yritysten määrää lähes 15 % ja kotihälytysten määrää 26 % vuonna 2020.

Poliisihallitukselle on asetettu toiminnallisina tulostavoitteina esimerkiksi varmistaa laadukkaat poliisipalvelut valtakunnallisesti yhdenvertaisina kohdentamalla voimavaroja toimintaympäristöä ja tehtäviä vastaaviksi.

Rikostorjunnan painopistealueina ovat henkeen ja terveyteen kohdistuvien rikosten, seksuaalirikosten sekä yhteiskunnan ja elinkeinoelämän rakenteita murentavien rikosten torjunta. Rikoslakirikosten selvitys tason sekä rikostorjunnan tuloksellisuuden tulisi säilyä vuoden 2021 tasolla. Talousarvioesityksessä rikosprosessiketjun nopeuttaminen ja vaikuttavuuden lisääminen yhdessä syyttäjälaitoksen kanssa on otettu esiin toiminnan kehittämisessä.

### **Rikostorjunta**

	2020 toteutuma	2021 arvio	2022 tavoite
<b>Tuottavuus</b>			
Tuottavuus (selvitetyt rikoslakirikokset/htv)	79	80	79
<b>Taloudellisuus</b>			
Henkilötyövuodet	3 883	3 941	3 954
Rikostorjunnan kustannukset, 1 000 euroa	392 441	405 000	388 000
Taloudellisuus (kustannukset/selvitetyt rikoslakirikokset), euroa	1 273,1	1 294	1 240
<b>Palvelukyky ja laatu</b>			
Rikoslakirikosten selvitystaso (pl. liikenne rikokset), %, vähintään	44,6	48,0	50,0
Rikoslakirikosten tutkinta-aika (pl. liikenne rikokset), ka, vrk	146	145	140
Omaisuusrikosten selvitystaso, %, vähintään	34,6	35,0	37,0
Henkeen ja terveyteen kohdistuneiden rikosten selvitystaso, %, vähintään	90,0	90,0	90,0

Kehittämistyötä poliisin rikostorjunnassa ohjataan monin eri tavoin esimerkiksi Poliisihallituksen määräyksillä, ohjeilla ja raporteilla.

”Poliisin henkilöstöstrategiassa (2017) on linjattu joustavista resursseista seuraavaa: Strateginen valinta edellyttää työvoiman joustavampaa käyttöä poliisiyksiköissä, poliisiyksiköiden kesken ja sisäisen turvallisuuden organisaatioiden välillä, edellytyksiä joustavammalle työnteolle ja toisaalta yksilötasolla suunnitelmallista osaamisen kehittämistä ja joustavampia urapolkuja” (Poliisin työikäohjelma, loppuraportti 1/2019, 18).

### **3.6 Kehittämistyö ja työhyvinvointi paikallispoliisin rikostorjunnassa**

Poliisin rikostorjunnan näkökulmasta rikosten esikäsittelytoiminnan organisoinnilla ja johtamisella on merkittävä rooli paikallispoliisien rikostutkinnassa.

Paikallispoliisin rikostorjuntaa ja rikostutkintaa varten Poliisihallitus on laatinut ohjeen rikosten esikäsittelytoiminta poliisissa. Ohjeen johdannossa rikosten esikäsittelytoiminta (REK) kuvataan tarkoittamaan toimenpiteitä, joilla ratkaistaan se, mikä on tarkoituksenmukaisin prosessi ohjaamaan poliisin vastaanottamaa tutkinta-asiaa. Ohjeen tarkoitus on yhdenmukaistaa rikosten esikäsittelytoi-

mintaa ja sen johtamista kaikilla poliisiasemilla. Tehokkaan, yhdenmukaisen ja laadukkaan ilmoitusten käsittelyn edellytys on esikäsittelytoiminnan järjestelyiden perustuminen yhdenmukaiseen toimintatapaan tutkinnan päätöksenteon ja muun ratkaisutoiminnan osalta. (Poliisihallitus, Ohje POL-2019-37438.)

Poliisin asiakasnäkökulmasta rikosten esikäsittelyn yhdenmukaistamisen tavoitteena on turvata ihmisten yhdenvertaisuus lain edessä. Yhdenvertaisuusvaateen toteutumiseksi on kiinnitettävä huomiota prosessuaaliseen tarkoituksenmukaisuuteen.

Rikostutkinnan rajalliset voimavarat kohdennetaan rikosasioihin, joissa on tarkoituksenmukaisimmat rikosprosessin edellytykset rikosvastuun toteutumiseen. Tarkoituksenmukaisuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että rikosilmoitukselle tehdään yhdenmukaiset perustoimet. Esikäsitteilyseulan läpäisseet rikokset menevät tutkittaviksi juttujaon mukaisesti, jolloin rikos etenee parhaiten rikosprosessissa. Toisekseen prosessuaalinen tarkoituksenmukaisuus on myös sitä, että ne tutkintapyyntö, jotka eivät etene saadaan ratkaistua tai päätettyä. (Poliisihallitus, Ohje POL-2019-37438.)

Rikosten esikäsittelytoiminnan ohjeessa otetaan huomioon myös syyttäjyhteistyö NOTO -toimintamallin mukaisesti. Rikosasioiden nopealla käsittelyllä tarkoitetaan syyttäjälaitoksen käyttöön ottamaa toimintamallia, jolla rajatut yhdessä poliisin kanssa sovitut asiat saatetaan NOTO -syyttäjien ratkaistavaksi. NOTO -toimintamallista kirjoitan tarkemmin Kehittämistyö ja työhyvinvointi syyttäjälaitoksen nopeassa toiminnossa lukukappaleessa.

Edellä mainitun ohjeen mukaan toiminnan tavoitteena on nopeuttaa yksinkertaisten selvien rikosten rikosprosessin kesto. Prosessiin soveltuvat asiat tunnistetaan aikaisessa vaiheessa ja esitutkinta saatetaan loppuun heti rikoksesta epäillyn jäätyä teosta kiinni ja asia ohjautuu määrätyn syyttäjär ryhmän käsittelyyn. Yhteistyö poliisin ja syyttäjär ryhmän välillä on päivittäistä, sillä rajoittamispäätösten tekeminen liittyy vahvasti rikosten esikäsittelyn ja NOTO -syyttäjär ryhmän viranomaisyhteistyöhön. (Poliisihallitus, Ohje POL-2019-37438.)

”Poliisin henkilöstöstrategiassa (2017) on linjattu joustavista resursseista seuraavaa: Strateginen valinta edellyttää työvoiman joustavampaa käyttöä poliisiyksiköissä, poliisiyksiköiden kesken ja sisäisen turvallisuuden organisaatioiden välillä, edellytyksiä joustavammalle työnteolle ja toisaalta yksilötasolla suunnitelmallista osaamisen kehittämistä ja joustavampia urapolkuja” (Poliisin työikäohjelma, loppuraportti 1/2019, 18).

Hämeen poliisilaitoksen osalta henkilöstöstrategian mukaisia joustavia resursseja on käytetty monipuolisesti. Hämeen poliisilaitoksen sinetti -uutisen mukaan Poliisilaitoksen yksiköt ovat eri syistä aiheutuvan kuormituksen vuoksi kovissa työpaineissa. Kuormituksen ollessa jatkuvaa se kumuloi-tuu ja alkaa näkymään työviihtyvyyden heikkenemisenä. Yhtenä tulostavoitteena on ollut arvioida

rikostutkinnan henkilöstön työhyvinvoinnin edistämisen vaikuttavuutta sekä jatkaa kehittämistoimenpiteitä. Poliisipalvelulinjan perustutkintaan kohdennetaan kenttävalvontaryhmän ja ennalta estävän erityistoiminnan työvoimaa juttukasojen purkamiseksi, reaaliaikaiseen tutkintaan pääsemiseksi sekä tuoda tutkijoille hallinnan tunnetta. (Hämeen poliisin sinettiutinen 27.1.2021.)

Tarkastin opinnäytetyötä varten Hämeen poliisilaitoksen tuloksen ja toiminnan arvioinnissa käytettäviä tunnuslukuja. Vuoden 2022 tilannetta vertaillaan toiseksi edellisen 2020 ja edellisen vuoden 2021 vastaavaan ajankohtaan. Tunnusluvuista ilmenee, että vuoden 2022 arvion mukaan Hämeen poliisilaitoksen tuottavuus selvitettyjen rikoslakirikosten/henkilötyövuodet on laskussa. Tunnuslukujen arvion mukaan vuonna 2022 rikoslakirikosten (pl. liikenne rikokset) selvitystasoprosentti laskee edelliseen vuoteen verrattuna noin 10 %. Vastaavasti arvion mukaan vuoden 2022 rikoslakirikosten tutkinta-aika nousee noin 12 %. Samalla omaisuusrikosten selvitystaso laskee noin 6 %. Vuoden 2022 arvion mukaan henkirikosten selvitysprosentti paranee noin 11 % mutta pahoinpitelyrikosten selvitysprosentti heikkenee noin 32 %.

Taulukko 1. Taulukko Hämeen poliisilaitoksen rikostorjunnan toiminnallisista luvuista ja arvio vuodelle 2022. Tilanne 2.5.2022 kello 18:20 / Polstat

RIKOSTORJUNTA - toiminnallinen tehokkuus, tuotokset ja laadunhallinta	Toteuma 2020	Toteuma 2021	Toteuma 2022 (kuluva vuosi)	Toteuma 2020 (vastaava ajankohta)	Muutos 2020>2022 (+/-)	Toteuma 2021 (vastaava ajankohta)	Muutos 2021>2022 (+/-)	Arvio 2022
<b>TALOUDELLISUUS</b>								
Henkilötyövuodet	198,3	208,3	51,0	--	--	--	--	204,1
- Talousrikostorjunnan henkilötyövuodet	15,3	17,2	4,3	4,2	4,01%	4,4	-1,95%	16,9
- IT-rikostutkinnan henkilötyövuodet	1,7	1,9	0,4	0,4	-10,30%	0,5	-22,15%	1,5
<b>TUOTTAVUUS</b>								
Selvitetyt rikoslakirikokset/henkilötyövuodet	109,3	105,5	95,9	--	--	--	--	103,6
<b>PALVELUKYKY JA LAATU</b>								
Rikoslakirikosten selvitystaso (pl. liikenne rikokset), prosenttia, vähintään	44,9%	49,6%	54,2%	53,6%	0,63	64,4%	-10,22	41,7%
Rikoslakirikosten tutkinta-aika (pl. liikenne rikokset), keskiarvo, vrk	141	151	179	152	17,52%	159	12,18%	170
Omaisuusrikosten selvitystaso, prosenttia, vähintään	32,5%	37,6%	42,2%	40,9%	1,28	48,3%	-6,14	32,9%
Henkeen ja terveyteen kohdistuneiden rikosten selvitystaso, prosenttia, vähintään - Henkirikokset	93,3%	62,5%	71,4%	66,7%	4,76	60,0%	11,43	74,4%
Henkeen ja terveyteen kohdistuneiden rikosten selvitystaso, prosenttia, vähintään - Pahoinpitelyrikokset	77,7%	70,5%	66,3%	90,1%	-23,77	98,6%	-32,23	47,4%

Tuoreessa Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyössä on tutkittu Kanta-Hämeen tutkintaryhmän työhyvinvoinnin tilaa. Tutkimus toteutettiin webropol -kyselynä ja sen palautteessa toivottiin enemmän kysymyksiä ryhmien tilasta, juttumääristä ja henkisestä sekä psyykkisestä kuormittavuudesta (Nieminen 2020, 49).

Rikostorjunnan tila selvityshankkeen loppuraporttiin on koottu keskeisimpiä rikostorjuntaan vaikuttavia seikkoja koko valtakunnan rikostorjunnan nykytilasta. Raportin tavoitteena oli muodostaa näkemys rikostorjunnan kehittämistarpeista. Raportin toimenpidesuosituksina mainittiin esimerkiksi:

”Rikostutkinnan mielekkyyttä pitää kehittää rekrytoitumisen turvaamiseksi. Tehtävä- ja koulutuskiertoa rikostutkinnassa tulee edistää asettamalla se edellytykseksi ennen tietyille vaatavuustasolle (esimerkiksi alipääallystö) siirtymistä. Myös vapaaehtoinen poliisilaitosten sivupisteissä toimiminen tulee lukea osaksi tehtäväkiertoa. Rikostutkinnan resurssit tulee turvata riittävällä tutkijoiden määrällä. Rikostutkinnan johtamisessa tulee kiinnittää erityistä huomiota jaksamiseen.” (Rikostorjunnan tila selvityshankkeen loppuraportti 2018, 69-70.)

Työhyvinvoinnin haasteita riittää rikostutkinnan lisäksi myös valvonta- ja hälytystoiminta sektorilla. Poliisin valvonta- ja hälytystoiminnan tila selvityshankkeen loppuraportissa kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Oman poliisilaitoksen tehtäväkierto valvonta- hälytystoiminta sektorilta tutkintatehtäviin pidetään hyvänä ajatuksena mutta toisaalta sitä ei ole pidetty mahdollisena henkilökohtaisen taloudellisen tilanteen heikentymisen vuoksi. (Valvonta- ja hälytystoiminnan tila loppuraportti 2019, 107.)

Hämeen poliisilaitoksen henkilöstösuunnitelmassa työhyvinvoinnin tavoitteena on työntekijöiden työhyvinvoinnin lisääminen. Työhyvinvointia edistetään poliisin arvojen toteutumista, hyvää esimiestyötä, työn kehittämistä ja toimintamallien luomista. Työhyvinvointia tuetaan eri keinoin, jolla pyritään vaikuttamaan työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin edistämisen suunnitelmia kehitetään vuosittain palautteen ja saatujen havaintojen perusteella (Hämeen poliisilaitoksen henkilöstösuunnitelma 2021-2024).

### **3.7 Kehittämistyön edut työnantajan näkökulmasta**

Kauhanen (2016) näkee organisaation menestymiselle monia syitä, keskeisinä asioina hän mainitsee asiakkaat, kilpailijat, oman henkilöstön sekä teknologian. Kauhanen lajittelee kokonaisuuden ulkoisiin ja sisäisiin ympäristötekijöihin. Sisäisiä ympäristötekijöitä on niitäkin useita, kuten toimintaprosessit, käytettävä teknologia, organisaatorakenne, henkilöstörakenne sekä organisaatiokulttuuri. Prosessien kehittäminen on organisaatiossa jatkuvaa ja täydellinen toimintaprosessi on kaikkien muiden tekijöiden perusta, koska sillä on merkitys esimerkiksi valittavan teknologian käyttöön organisaatiossa (Kauhanen 2016, 43-45).

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009) kiinnittivät huomiota siihen, että eri organisaatioissa tehtävän kehittämistyön merkitys on kasvanut nopeasti. Yritykset ja organisaatiot tarvitsevat jatkuvasti kehittämistyötä kannattavuutensa parantamiseen, henkilöstön motivoimiseen ja toimivan organisaatiokenteen luomiseen, toiminnan tehostamiseen ja prosessien kehittämiseen sekä jo olemassa olevien organisaation ongelmien ratkaisemiseen (2009, 12-13).

Ojasalo ym. (2009) kokoaa yhteen edellisen kappaleen tarpeet oppimisen ja siitä saadun hyödyn kautta. Kehittämistyössä opitaan arvioimaan kriittisesti omia ratkaisuja ja eri lähteistä saatuja tietoja, asioiden välisten suhteiden ymmärtämistä, tiedon jakamista muiden asiantuntijoiden kanssa

sekä selvittämään työelämän ongelmia sekä löytämään niihin uusia ratkaisuja, hankkimaan tietoa tehokkaasti eri menetelmillä (Ojasalo 2009, 15).

Kehittämistyössä ja työhyvinvoinnissa nousee esiin usein työn muutos ja työmotivaatio. Schaupp ym. (2013) kuvaa työmotivaation syntyä. Kehittyvän toiminnan ikkunassa työmotivaatio paranee työn tekemisen tuloksena ja teoksen kirjoittajan mielestä työmotivaatio ei olekaan työn tekemisen edellytys vaan sen seurausta. Kun työntekijä kokee onnistuvansa työn tärkeillä osa-alueilla, työmotivaatio vahvistuu. Jos työntekijä taas epäonnistuu työssään, sekä työmotivaatio että työhyvinvointi ja työssäjaksaminen heikkenee. Työnantajan näkökulmasta työntekijöiden työhyvinvointi kehittyykin yhteisen toiminnan ja työntekijän työuran ja saaman arvostuksen yhteisenä tuloksena (Schaupp 2013, 63-64).

## 4 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

### 4.1 Työhyvinvoinnin johtamisesta yleisesti

Marja-Liisa & Marjut Manka on kirjoittanut teoksen *Työhyvinvointi*. Teoksen johtaminen ja työyhteisö lukukappaleen Manka aloittaa kirjoittamalla yhteisöllisyyden ja yhteisön jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Kirjoittajan mukaan vuorovaikutus synnyttää sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Teoksen lukukappaleessa mainitaan, että vähäisen sosiaalisen pääoman työyhteisössä terveyden heikkenemisen riski oli 1,3-kertainen ja masennusoireiden riski 30-50 prosenttia keskimääräiseen työyhteisöön verrattuna (Manka 2016).

Työssä jaksamiseen vaikuttaa myös ihmisten välinen vuorovaikutus ja vaatimus työntekijän luovuudesta. Työntekijöiden tunteisiin ja tietoon liittyvät voimavarat kuormittuvat lisääntyneiden vuorovaikutussuhteiden lisääntyessä. Jatkuva työn muutoksen haaste laittaa osaavat asiantuntijat tilanteeseen, jossa heidän oma osaaminen ja ammattitaito kyseenalaistetaan työntekijän itsensä toimesta (Vesterinen 2008, 78).

Modernissa johtamisen mallissa korostetaan vuorovaikutteisuutta, jossa ihmiset haluavat kokea olevansa hyödyksi ja tärkeiksi. Esimiehen tehtävä on vahvistaa hyödyllisyyden ja tärkeyden tunnetta ihmisissä. Henkilöstö haluaa vaikuttaa omaan työhönsä ja tekemisen tapoihin. Johtajan tehtävä on avoimuudella ja läpinäkyvyydellä aikaansaada ympäristö, joka tukee henkilöstön osallistumista ja osaamisen kehittämistä (Manka 2016, 134).

Pirkko Vesterisen toimittama kirja työhyvinvointi ja esimiestyö löytää yhteyden johtamisen ja työyhteisön hyvinvoinnille. Yksi taustalla vaikuttava syy on työn luonteen ja organisaatioiden nopean muutoksen. Tästä seuraa monelle työntekijälle jaksamisongelmia. Hyvä johtaminen liittyy positiiviseen työhyvinvointiin, kun taas piittaamaton, ankara ja kylmä johtamisote aiheuttaa työyhteisöissä pahoinvointia (Vesterinen 2006, 77).

### 4.2 Työhyvinvoinnin johtaminen käytännössä

Yhteinen muutos -kirjan kirjoittajien mukaan yhdellä kymmenestä työelämässä olevalla on alaisia, mikä on noin 250 000 esimiestä (lähdekirja on painettu 2013). Työnjohtajien tai nykyisin esimiesten rooli on muuttunut ja työntekijöistä on tullut itsenäisempiä ja asiantuntijoita tai erityisasiantuntijoita työn vaatiessa yhä enemmän asiantuntijuutta ja erikoistumista. Esimiestyö ei ole enää pelkkää valvontaa ja ohjausta, vaan jatkuvan kehittämisen ja työyhteisön toimintakonseptin arviointia. (Schaupp ym. 2013, 25.)

Valmentava esimies, onnistumista palvelevat positiot kirjassa puhutaan tunteista. Kirjan sivulla 146 luetteloidaan tunteiden ”tehtäviä”. Tunnetaidot palvelevat yksilöä, tiimiä ja työyhteisöä. Tunteiden kautta vaikutetaan ympäristöön. Viiden kohdan listauksen ensimmäinen kohta kertoo, että tunteet

ohjaavat käyttäytymistämme ja päätöksentekoamme. Tunteet vaikuttavat luovuuteemme ja rationaaliseen päätöksentekoon (Ristikangas & Grünbaum 2016).

Toisenlaisen näkökulman työhyvinvoinnin käytännön johtamiseen antaa Lean ajattelu. Poliisihallinnossa on aiemmin mainitsemani rakenneuudistuksilla pyritty rakentamaan resurssitehokasta organisaatiota. Tämä tarkoittaa myös henkilöstön korkeaa käyttöastetta. Virtaustehokkuuteen ja sitä kautta työhyvinvoinnin johtamiseen resurssitehokkuus ei kuitenkaan anna parhaita lähtökohtia. Lean asiantuntijatyön johtamisessa (Torkkola) kirjoittaa, että ”virtaustehokkaassa organisaatiossa työ ei odota tekijäänsä, mutta tekijä voi joutua odottamaan työtä.” Torkkola jatkaa tehokkuudesta, että virtaustehokas organisaatio on tuotteliaampi ja nopeampi kuin resurssitehokas organisaatio. Samalla henkilöstömäärällä saadaan nopeammin ja enemmän aikaan (2016, 58).

Suorituskyvyn käytännön parantaminen soveltuu asiantuntijaorganisaatioihin. Tässä yhteydessä esittelen Lean teoksessa esiin tulevan matemaattisen lain virtaustehokkuuden ymmärtämiseksi: Littlen laki tarkoittaa keskeneräisen työn määrän rajoittamista. Littlen laki tarkastelee suorituskykyä asiakkaan näkökulmasta. Suorituskyvyn vaikuttaa tehtävien valmiiksi saattamisen nopeus ja keskeneräisten töiden lukumäärä. Mallin mukaan keskimääräinen läpimenoaika (cycle time = CT) on yksiköiden määrä kerrottuna keskimääräisellä yhden tehtävän kestolla (effective time) (Torkkola, 186-187).

Työhyvinvoinnin käytännön johtamiseen ja poliisin rikostorjunnan työhyvinvoinnin johtamiseen erityisesti työn määrällisen kuormittamisen kautta lean ajattelu antaa uudenlaista ajateltavaa. Teoksen (Torkkola) johtamisstrategiassa tavoite on siis parantaa virtaustehokkuutta ja optimoida toimintaa lyhentämällä palvelujen läpimeno aikaa vähentämällä keskeneräisen työn määrää, alennettava käyttöastetta ja pienennettävä vaihtelua (2016, 220).

### **4.3 Hyvän työhyvinvoinnin johtamisen kulmakivet**

”Hyvä johtaminen on monien tutkimusten mukaan yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä” (Schaupp ym. 2013, 36).

Poliisiammattikorkeakoulun opinnäytetyössä hyvä johtaminen (ka. 4,8) sekä hyvä esimiestyökentely (ka. 4,7) saivat parhaimmat keskiarvot kyselytutkimuksessa, missä poliisiammattikorkeakoulun opiskelijat arvioivat työhön ja työpaikkaan liittyviä asioita. Kyselytutkimuksen asteikko, 1-5. (Purtanen 2020, liite 5)

”Kun uuden toimintatavan hyödyt alkavat näkyä, yhä useampi innostuu muutoksesta” (Schaupp ym. 2016, 92).



Hyvinvoinnin johtamisen tärkeä kulmakivi on eettisyys. Tässä yhteydessä eettisessä johtamisessa korostuvat oikeudenmukaisuus ja laajuus. Eettinen johtaja kykenee toiminnallaan vaikuttamaan työntekijöiden työhyvinvointiin positiivisesti. Ajattelu ja laajojen kokonaisuuksien hahmottaminen mahdollistuu eettisellä johtamisella ja sillä, miten päätät toimia tai mitkä asiat vaativat reagoitua ja mitkä asiat ovat sellaisia mihin ei kannata puuttua. Kun toiminnalle asetetaan mitattavat ja selkeät tavoitteet, voidaan ne kirjata esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan. Työhyvinvoinnin johtamisen kulmakiviä voidaan tarkastella työkuultuurin kautta. Toisia kunnioittava työkuulturi ja arvot, tasa-arvo, positiivinen työilmapiiri, luottamus, hyvä esimiestyö, yhteiset tavoitteet ja mielekkäät tehtäväkuvat, vuorovaikutteinen viestintä, vaikutusmahdollisuudet työhön ovat hyvän työhyvinvoinnin johtamisen tuloksia ja tavoiteltava tila (Suonsivu 164-168).

Strategisen hyvinvoinnin johtaminen (Aura & Ahonen) kirjassa puhutaan päivittäisjohtamisesta. Esimiehen päätöksenteko ja heidän vaikuttamistapansa alaisten työmotivaatioon, työkykyyn ja osaamiseen on avainasemassa. Toimiva työyhteisö ja hyvä johtaminen ovat esimiesten päivittäisiä johtamisen elementtejä (2016, 134).

#### **4.4 Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen**

Pauli Juutin toimittaman kirjan työyhteisön kehittäminen ja johtaminen teoksen takakannessa tiivistetään oleellinen seuraavasti: ”Työelämän ja organisaatioiden kehittäminen on välttämättömyys. Kun ympäristöt muuttuvat, ei ole hyvä, jos organisaatiot ajautuvat tilanteista toisiin. Ajautuessaan ne eivät voi itse ohjata toimintaansa. Ei ole myöskään hyvä, jos organisaation johto ja henkilöstö jäsentävät muutoksen ja siitä seuraavan kehittämistarpeen eri tavoin.”

Edellä mainitun kirjan kirjoittajista Pini Kempainen kirjoittaa luovuuden ja innovatiivisuuden merkityksestä. Ideoivan organisaation peruslähtökohta on olemassa olevan kyseenalaistaminen ja uusien näkökulmien etsiminen. Innovaatio alkaa ideoinnista, jatkuu tuotteistamisena, palveluina ja parantuneina prosesseina, kunnes ne lopulta laitetaan käytäntöön. Johtamisen tulee tukea organisaatiojärjestelmien innovaatioita (Kempainen 2011, 132).

Juuti (2016, 74-75) muistuttaa, että johtamiseen kuuluu asioiden ja ihmisten johtamisen lisäksi olennaisena toiminnan kehittäminen. Työyhteisön toiminnan kehittämiseksi myös johtamista tulee kehittää jatkuvasti. Jokaisen työyhteisön on syytä tarkastella omaa toimintaa kriittisesti. Esimiestyön näkökulmasta johtamista tulisi kehittää proaktiivisesti eli ennakoivasti. Reflektointi kehittämisen välineenä tuottaa aineistoa luoville ideoille, reflektoinnin tarkoitus on etäisyyden ottaminen toiminnan tarkasteluun, jolloin uudet näkökulmat kehittävät toimintaa tulevaisuuden ovien avaten.

Mahdollisuuksien johtaminen kirjan kirjoittaja Pitkänen ottaa teoksessaan esiin Joseph M. Juranin yksinkertaisen prosessin (trilogia) kolme vaihetta: Suunnittelu, säätö ja läpimurtoparannus. Trilogia tarkastelee prosessia ja toimintatapaa taloudellisesti. Prosessilta kysytään sitä, mihin kannattaa panostaa, miten, kuinka paljon ja milloin. Ydinajatuksena on se, että johtamalla ohjataan asioita. Jos asiat johtavat ihmisen toimintaa, energia kuluu poikkeamien käsittelyyn. Trilogian kolmannessa eli viimeisessä läpimurtoparannuksen vaiheessa prosessin suorituskykyä tai kustannustehokkuutta pyritään oleellisesti parantamaan. Läpimurtoparannus voikin olla innovatiivisen toimintatavan toteutus ja tai turhaa työtä vähentävä virtaviivainen toiminta, jonka toteutus ei vie rahaa. Tämän tyylliset toteutukset tuottavat nopeasti eivätkä lisää kustannuksia (Pitkänen 181-184).

#### 4.5 Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet

Kuormitusikkunan läpi katsotaan työntekijän ominaisuuksien ja työn vaatimusten tasapainoa. Kuormitusikkunaa voidaan tarkastella ja mitata myös kokemusperäisesti esimerkiksi henkilöstöbarometrillä. Myös työterveyden rooli on merkittävä työn kuormittavuutta mitattaessa. Kuormittavuuden hallitsemisen keinona on kuormittavan tekijän vähentäminen tai poistaminen. Tekijän poistaminen ei ole helppo toteuttaa. (Schaupp ym. 2013, 37-38)

Toimintakonseptin ideaa viedään tietoisesti eteenpäin käytäntöjä konkreettisesti muuttamalla ja kokeilemalla. Ratkaiseva kehitysjänne ja haaste on työyhteisön toiminnan muuttaminen. (Shaupp ym. 2013, 92.)

Otala & Ahonen (2003) mainitsevat amerikkalaistutkimuksen (The Saratoga Institut), jonka mukaan heikko esimiestyö on vuodesta toiseen ylivoimaisesti tärkein syy työpaikan vaihtamisessa. Sitoutumattomuus, oman osaamisen kehittämisen puute sekä työn ilon ja onnistumisten iloitsemisen estäminen ovat heikon esimiestyön aikaansaannoksia. Pelkästään rekrytointikustannukset ovat edellä mainitun amerikkalaistutkimuksen mukaan uuden henkilön palkkaamisen osalta nousseet muutama vuoden aikana 33 %. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat kattavasti työhyvinvointiin, kirjan kirjoittajien mukaan johtajavalintoihin ja johtajuusvalmennukseen olisi kiinnitettävä erityistä huomiota (Otala & Ahonen, 172).

Otalan & Ahosen mukaan johtamisen haasteet kumpuavat syvemmin myös siitä, että yritysten palkattua alun perin väärinä ihmisiä, paikkaavat myöhemmin kurinalaisuuden ja osaamattomuuden puutetta byrokratialla. Kääntöpuolena voidaan nähdä se, että oikeanlaisten ihmisten löytäminen yritykseen vähentää byrokratian määrää. Kirjan kirjoittajien mielestä byrokratia onkin luovuuden pahin tuhoaja. Koska useiden tutkimusten mukaan strategian toteutus on avain arvon muodostuksessa. Tästä seuraa se, että strategian vieminen käytäntöön on tärkeämpää kuin itse strategian sisältö (Otala, Ahonen 176).

Työhyvinvoinnin johtamisen haasteeseen päästään pureutumaan edellisten määrittelevien kappaleiden jälkeen Suonsivun Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista (2011) kirjassa: Suonsivu kiittelee, että työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeää huolehtia siitä, että työ ei kohtuuttomasti ja jatkuvasti kuormita työntekijää (Suonsivu 164-165). Varsinaisia työhyvinvoinnin ja johtamiseen suoraan liittyviä haasteita on kirjassa lueteltu runsaasti, joista valitsen joitakin poliisiorganisaatiota ja rikostorjuntaa läheltä koskettavia asioita:

Lisääntynyt kiire, muutokset, työn jatkumisen epävarmuudet, monimuotoiset vaatimukset, tuen ja työn hallinnan puute, jaksamattomuus, stressi, uupumus ja masennus (Suonsivu 168-169).

Poliisiorganisaatiossa johtamisen haasteita on selvitelty Honkonen & Senvall (2007) poliisipäälliköille ja apulaispoliisipäälliköille tehdyllä kyselyllä. Kyselyn yllättäväksi tulokseksi arvioidaan joidenkin henkilöiden psyykkiset ja henkilökohtaiset ongelmat. Poliisipäälliköistä 64 prosenttia ja apulaispoliisipäälliköistä 68 prosenttia arvioivat näiden vaikeuttavan toimintaa paljon tai jonkin verran (Honkonen & Senvall, 23).

#### **4.6 Itsensä johtaminen työhyvinvoinnissa**

Helka Pirisen kirjassa Esimies muutoksen johtajana (2014) muistutetaan, että vastuullisen esimiehen hyvinvointi voi huonontua herkästi, koska monesta suunnasta tulevat vaatimukset ja ristiriitainen rooli kuluttavat esimiestä. Esimiehet ovat tutkimusten mukaan hyvin sitoutuneita ja motivoituneita työhönsä. Esimies on usein mukana tekemässä päätöksiä ja luo sitä kautta menestystä organisaatioon. Positiivisesti suhtautuva esimies siirtää positiivista ajattelua työyhteisöön myös muutostilanteissa. Hyvä yhteishenki ja yhteisten tavoitteiden eteen tehty kova työ voivat saada aikaan positiivisen kierteen onnistumisten kautta. Tunnolliset esimiehet voivat kuitenkin palaa loppu muutosprosesseissa, mikäli he eivät ajoissa tunnista omia rajojaan ja tee asialle mitään. Virheiden pelko, ja kasvojen menettäminen saattavat ajaa esimiehen liialliseen suorituspaineeseen. Omien rajojen tunnustaminen on osa esimiehen ammattitaitoa. Esimiehen uupuminen voi heijastua koko työyhteisön väsymiseksi ja huonoksi voinniksi (Pirinen 2014).

Työajan hallinta ja itsensä johtaminen ovatkin esimiehelle tärkeitä taitoja. Työtehtävien valmistelu ja ennakointi kuuluvat esimiehen tehtäviin. Suunnitelmissa pysyminen, tärkeimpiin tehtäviin keskittyminen ja oman työn priorisoiminen sekä työn delegoiminen antavat aikaa keskittymään olennaiseen. Esimiehen on itseään johtaessaan asetettava riittävän tiukat rajat ja pidettävä langat käsissään. Työn hallinnan kannalta on tärkeää se, mitä saa aikaan, eikä se kuinka paljon aikaa työn tekemiseen menee aikaa. Tekemättömät työt kuluttavat energiaa ja vievät keskittymisen negatiivisiin asioihin. Vastaavasti positiiviset asiat kasvattavat ja vapauttavat energiaa.

Esimiehen uupuessa työhön vaikuttaa se ihmisten johtamiseen. Väsyneen esimiehen energia saattaa riittää asioiden johtamiseen mutta ihmisten johtamiseen esimiehen voimat eivät välttämättä

riitä. Uupuneen esimiehen näkökulmat kaventuvat, jolloin hän saattaa keskittyä johtamaan yksityiskohtia. Ärtynisyys, syrjäytyminen ja hyökkäävä käyttäytyminen leimaavat uupunutta esimiestä. Esimies saattaa puuttua epäolennaisiin seikkoihin työntekijöiden työsuorituksissa kontrollin häviämisen pelossa. (Pirinen 2014).

Esimiehen näkökulmasta itsensä johtamista voi parantaa esimerkiksi kysymällä palautetta, etsimällä hyvinvointia ylläpitäviä keinoja ja tekemällä suunnitelmia hyvinvointiin työssä.

Esimiehen näkökulmasta
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Työssä jaksaminen paranee</li><li>▪ Työssä suoriutuminen paranee</li><li>▪ Työmotivaatio paranee</li><li>▪ Riittämättömyyden tunne vähenee</li><li>▪ Työntekijöiden väliset suhteet paranevat</li><li>▪ Johtamiselle jää enemmän aikaa</li><li>▪ Tuloksen tekeminen helpottuu</li></ul>

Kuva 1. Työhyvinvoinnin hyödyt esimiehen näkökulmasta tekijää mukaillen (Pirinen 2014).

## 5 TUTKIELMAN KUVAUS

### 5.1 Tutkielman toteutustapa ja aineistonkeruumenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusosa on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Esimiesten ja asiantuntijoiden ajatukset ja kokemukset työhyvinvoinnista, kehittämistyöstä ja johtamisesta antavat tutkimukselle asiantuntijoiden äänen ja selvittävät osaltaan tutkimukselle asetettuja kysymyksiä. Kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa tutkimuksen syvemmän ymmärtämisen kuin määrällinen tutkimus.

Tutkimus koostuu teoriaosuudesta sekä haastatteluista ja tutkimuksen aikana saamistani tutkimusmateriaaleista. Opinnäytetyön aiemmissa luvuissa toin esiin mistä teoriaosuus koostuu ja miten eri teorit liittyvät toisiinsa. Seuraavaksi tutkimuksessa lähestytään haastateltavia ja siihen liittyvää teoriaa. Haastattelulajeista lomakehaastattelu on kaikista käytetyin, haastattelumuodon etuina ovat sen helppo toteutus, koska lomake on varsin nopea täyttää. Toisekseen tietojen käsittely käy nopeasti tietokoneella. Selkeinä lomahaastattelun haittana on se, että kysymysten käsitteet ja vaihtoehdot on määritelty tutkijan puolesta tarkasti, eikä vastaaja välttämättä löydä itselleen sopivaa vastausvaihtoehtoa. Siksi kysymysten muotoiluun tarvitaan paljon aikaa ja vaivaa, mikäli lomakehaastattelusta halutaan tehdä haastateltavan näkökulmasta onnistunut (Hirsjärvi 2000, 45).

Strukturoimaton haastattelu eli avoin haastattelu tai keskustelunomainen haastattelu on avoimia kysymyksiä käyttävä haastattelun muoto, jossa haastateltava syventää haastateltavien antamia vastauksia uusilla kysymyksillä. Tällainen keskustelunomainen haastattelu etenee haastateltavan vastauksia mukailien ja haastattelija pyrkii saamaan mahdollisimman paljon tietoa tutkittavana olevasta alueesta. Tutkielman toteutustapa sopii hyvin syvälliseen ja perinpohjaiseen haastatteluun ja haastateltavina käytetään informantteja eli aiheeseen erikoistuneita henkilöitä (Hirsjärvi 2000, 46).

Osa tutkimukseni aineistosta on saatu kerättyä haastattelemalla. Tämä tutkimusaineiston keräystavan päämäärä on ymmärtää vastaajajoukon kokemuksia ja käsityksiä tutkittavasta aiheesta. Haastatteluiden avulla saatua tietoa ja sen analysointia ei voi kuitenkaan yleistää. Kehittämistyön ja työhyvinvoinnin johtamista ja kulttuuria on mahdollista tuoda opinnäytetyössä esiin uusien näkökulmien kautta. Tämä on aineistonkeruumenetelmän taustalla oleva ajatus ja tutkimusmetodologian valintaan vaikuttanut syy. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 34) mukaan tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä valinnassa on otettava huomioon tehokkuus, tarkkuus, taloudellisuus ja luotettavuus. Tutkimustarkoituksessa haastattelu sopii hyvin erilaisiin tilanteisiin sen joustavuuden ansiosta.

Tutkimusaineiston läpinäkyvyys varmistetaan tarkalla ja riittävällä dokumentoinnilla jokaisessa opinnäytetyön vaiheessa. Tällä dokumentoidulla aineistolla eri kerätyllä tiedolla ratkaistaan opinnäytetyölle asetettu tutkimusongelma (Kananen, 67).

Opinnäytetöiden tutkimusmetodien yhdistäminen jaotellaan menetelmätriangulaatioon ja aineistotriangulaatioon. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan käytännössä sitä, että tutkimusaineisto yhdistetään siten, että tutkimuskohteen kuva näyttyy monipuolisemmalta. Menetelmätriangulaatiolla tarkoitetaan taas sitä, että tutkimukseen yhdistetään määrällistä ja laadullista tutkimusta (Vilkkä, 2021).

Tutkimukseni aineistonkeruumenetelmänä voidaan pitää molempia yllä jaoteltua tutkimusmetodien yhdistämistä, vaikka määrällinen tutkimus näyttyy vähäisenä numeerisena datana Polstat kaaviossa, eikä ole varsinaisesti tutkimuksessa käytetty aineistonkeruumenetelmä. Aineistojen yhdistämistä on toteutettu esimerkiksi poliisiorganisaation ja syyttäjälaitoksen tietoja yhdistämällä, joskin molemmat kuuluvat samaan rikosprosessin ketjuun. Nämä tutkimusaineistot on yhdistetty tämän lisäksi myös osaltaan haastatteluiden tuloksiin.

## 5.2 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivisessa tai laadullisessa tutkimuksessa tarvitaan teoriaa metodien, tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseen sekä tutkimuskokonaisuuden ymmärtämiseen. Tutkittavan ilmiön tarkastelun näkökulmasta riippuen laadullista tutkimusta voidaan pitää sekä teoreettisena, että empiirisenä tutkimuksena (Tuomi, Sarajärvi 19-20).

Tuomen ja Sarajärven kirjassa Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi esitetään, että laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto sekä haastattelut. Aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää yhdisteltynä tutkittavan ongelman mukaisesti. Laadullinen tutkimus on kokonaisuus, kerrotaan teoksen väliotsikossa. Teoksessa huomioidaan, että laadullisessa tutkimuksessa on siirrytty pohtimaan aineiston keruun menetelmästä pohtimaan enemmän aineiston analyysiä. Teoksessa väitetään, että tilanne olisi hankala laadullisen tutkimuksen kannalta. Teoksessa tuodaan esiin se, että aihepiirin kirjallisuudessa tuodaan esiin se, että kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä pidättäytyään siinä ajatuksessa, että laadullinen tutkimus on kokonaisuus. Kuitenkin aineiston kerääminen ja analyysi ovat kehitykseltään olleet erillisiä (Tuomi, Sarajärvi 68).

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirre on, että se perustuu ihmisten omakohtaisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Tämä asettaa omat haasteensa tutkimukseen ja on luonnollisesti herättänyt keskustelua laadullisen tutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuuskysymyksistä. Laadullisessa tutkimuksessa ei voida luoda teorioita mutta siinä voidaan esittää esimerkinomaisia tietoja tai ihannemalleja, jotka esiintyisivät organisaatioelämän todellisuudessa. Tutkimuksessa näitä ihannemalleja voidaan käyttää teorian tavoin. Tästä syystä tutkijan omien näkemysten vaikutukset havainnointiin täytyy ottaa huomioon tutkimuksen laatua arvioitaessa (Puusa & Juuti verkkokirja).

Laadullinen tutkimusmenetelmä valikoitui aihealueen aineistonkeruumenetelmän ja sen analysoimisen perusteella opinnäytetyöni menetelmäksi.

### **5.3 Haastattelut**

#### **5.3.1 Yleisesti**

Tämän kappaleen alussa esittelen lyhyesti, mitä haastattelulla tarkoitetaan opinnäytetyön kontekstissa. Tämän jälkeen sukellaan hieman syvemmälle haastattelun maailmaan ja katsastetaan erilaisia tutkimushaastatteluiden tyyppejä. Valitsemani teemahaastattelu on eräs tutkimushaastattelun tyyli, mihin perehdytään tässä kappaleessa myöhemmin.

Haastatteluiden alkuperä juontuu jo ainakin antiikinkreikkaan ja esimerkiksi Sokrates käytti haastattelua saadakseen oppilaat miettimään asioita moniselitteisesti eli ajattelemaan. Toisaalta vapaa-muotoiset keskustelut voivat tuoda esiin asioita, joita ei olisi ilman kielellistä vuorovaikutusta löytynyt tai ne voivat täyttää keskustelun aikana löytyneet mahdolliset tiedon aukot (Hirsjärvi 2000, 11-12).

Haastateltavan motiiveja ei aina pysty hyvillä kysymyksilläkään hallitsemaan haastattelun kuluessa. Myös haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksen tilanteessa synnyttämistä rooleista tai jostain muusta asiasta noussut motiivi saattavat muuttaa haastatteluasetelmaa. Haastateltavalla on saattanut olla myös ennakolta tiettyjä motiiveja siitä, miksi hän on suostunut haastateltavaksi (Vilkkä 2021).

Tutkimushaastatteluiden eri lajeja ovat lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu sekä teemahaastatteluun eli puolistrukturoitu haastattelu.

#### **5.3.2 Teemahaastattelu**

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka tarkoittaa aihe kerrallaan käytävää kahden ihmisen välistä keskustelua. Tutkittavan kanssa käytävää keskustelua silmällä pitäen tutkija on perehtynyt keskustelun teemoihin eli aiheisiin. Aihe on yleisluontoinen ja se saadaan tutkimusaiheen ennakonäkemyksestä. Tutkijalla ja tutkittavalla on oltava yhteinen kieli, jotta keskustelu voidaan toteuttaa ymmärrettävästi. Toisaalta haastateltava voi tuottaa haastattelutilanteessa tietoa, mikä ei aina vastaa todellista tilannetta. Tietoa voidaan myös vääristellä ja muuttaa haastateltavan edun tai hänen edustamansa organisaation edun mukaiseksi. Haastattelutilanne on kahden erilaisen henkilön välinen keskustelu, jossa asiayhteydet ja asioiden tulkinnat eivät aina ole yksiselitteisiä. Sanojen ymmärtämisessä ja puhekielessä ei käytetä tiukkoja käsitteiden määrittelyjä, vaan asioita ilmaistaan kielikuvilla, eikä kaikkia asioita haluta sanoa suoraan. Tutkija pyrkii ymmärtämään tutkimuksen kohdetta ilmiönä, joita avataan teemojen mukaisesti. Keskustelusta saatujen vastausten avulla rakennetaan kokonaiskuvaa pienistä yksityiskohdista.

Haastattelutilanteessa haastattelijä luo mahdollisimman luottamuksellisen ympäristön arvostavalla, kiinnostuneella ja kunnioittavalla asenteellaan. Haastateltava voi kokea asemansa positiivisena, sillä hän voi kertoa asioita omalta kannaltaan, jota haastattelijä pyrkii ymmärtämään ilman kyseenalaistamista ja omien näkemystensä ja käsitystensä tarjoamista haastateltavalle. (Kananen 2017, 88-91).

### 5.3.3 Haastattelujen toteutus

Kaikki haastattelut on toteutettu henkilökohtaisina haastatteluina. Ensimmäisen alustavan haastattelupyynnön lähetin sähköpostitse syyttäjälaitokselle valtakunnansyyttäjälle. Saatua alustavan suostumuksen haastattelulle pyysin syyttäjälaitokselta tutkimuslupaa haastatteluun. Tutkimusluvan saatua lähetin valtakunnansyyttäjälle haastattelukysymykset. Varsinainen haastattelu toteutettiin Helsingissä valtakunnansyyttäjän työpaikan tiloissa. Syyttäjälaitoksen Itä-Suomen osaston apulaispäällikön haastattelu toteutettiin Lahden käräjäoikeuden rakennuksessa olevissa syyttäjien tiloissa. Apulaispäällikön haastatteluun sain valtakunnansyyttäjältä suosituksen ja syyttäjälaitokselta myönnetty tutkimuslupa ei vaatinut jatko päätöstä. Varsinainen haastattelu ja sen alkutoimenpiteet toteutettiin samalla tavalla, kuin valtakunnansyyttäjän haastattelu.

Hämeen poliisilaitoksen haastateltavista ensimmäinen valikoitui suositusten perusteella. Haastattelu suostumuksen sain haastateltavalta henkilökohtaisesti kysymällä. Toinen haastateltavista kertoi puhelimitse suostuvansa haastateltavaksi. Hiljattain muuttunut tutkimuslupaprosessi edellytti tutkimuslupahakemuksen tekemistä paikalliseen poliisilaitokseen.

Hämeen poliisilaitoksen poliisien haastattelu toteutui käytännössä samalla tavalla kuin syyttäjälaitoksen haastattelut. Lähetin haastattelukysymykset etukäteen sähköpostitse ja haastattelut toteutettiin Hämeen poliisilaitoksen Lahden pääpoliisiaseman tiloissa.

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen Rapido -ryhmän sekä, Poliisihallituksen poliisien haastattelut toteutuivat myös samalla kaavalla. Lähetin haastattelukysymykset sähköpostitse. Tällä kertaa kävin haastattelemassa haastateltavat heidän työpaikoillaan ja haastattelut toteutettiin heidän omilla työhuoneissa. Tutkimuslupaprosessin vuoksi olin tehnyt tutkimuslupahakemuksen Poliisiammattikorkeakoululle ja myönteisen päätöksen saatua kaikki haastattelut voitiin toteuttaa riittävässä laajuudessa.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla. Kuuntelin kaikki haastattelutallenteet läpi ja kirjasin haastattelut ylös mahdollisimman tarkasti. Teemoittelin haastatteluiden sisällön ja niiden yhteenveto on käsitelty luvussa 6. Jokaiselta haastateltavalta on kysytty, sopiiko haastattelut liitroida ja haastateltaville kerrottiin mahdollisuudesta tarkastaa heidän haastatteluiden perusteella



tehdyt kirjalliset yhteenvedot ennen opinnäytetyön valmistumista. Osa haastateltavista käytti mahdollisuutta kirjallisen yhteenvedon luettuaan ja joihinkin lainauksiin tehtiin tarkennuksia haastateltavan ehdotusten mukaisesti.

Toteutin litteroinnin käytännössä laadullinen tutkimus teoksen (Kananen) käytännön toteutuksen mukaisesti, missä varsinainen aineiston tulkinta jää tutkijan tehtäväksi. Litteroinnin tein sanatarakan litteroinnin periaatteiden mukaisesti, joka edustaa litteroinnin tarkinta tasoa (2017, 134-135).

#### 5.3.4 Haastateltavien profiili

Haastateltavien profiiliksi valikoitui kokemuksen ja työtehtävien perusteella henkilöt, jotka voivat antaa kattavan ja parhaan tuloksen tutkimaani aiheeseen. Valitsin tutkimusjoukon poliisiorganisaatiosta sekä syyttäjälaitoksesta. Otanta perustui osittain harkinnanvaraisuuteen ja totuttuun käytäntöön haastateltavien määrästä sekä päällystökurssin myötä eteen tulleisiin mahdollisuuksiin.

Tuomen & Sarajärven (2009, 85-86) mukaan tyypilliseksi lähtökohdaksi laadulliselle tutkimukselle voidaan pitää sitä, että tutkimukseen osaa ottavat henkilöt tietävät tutkittavasta aihepiiristä ja ilmiöstä paljon, tai he omaavat ilmiöstä käytännön kokemusta. Haastateltavat tulisi valita henkilöistä, jotka kuuluvat ilmiön piiriin, tai joita ilmiö koskettaa. Ilmiöön liittyvien henkilöiden jäädessä tavoittamattomaksi, voidaan valita niitä, jotka tietävät ilmiöstä eniten. (Kananen 2015, 145-146.) Kaikki tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat toimineet useita vuosia poliisin esimiestehtävissä. Näin olen katson, että ilmiö koskettaa osaltaan kaikkia haastateltavia. Toimiessaan esimiestehtävissä haastateltavien voidaan myös katsoa esikäsitelmäni mukaan omaavan tietoa ilmiöstä.

Haastateltavista kaksi on syyttäjälaitoksen ylempää johtoa tai asiantuntijaa, joilla on käytännön kokemusta Nopean toiminnan syyttäjätöistä. Tällä valinnalla sain kattavan käsityksen työn kehittämisen kokemuksista suhteessa työhyvinvointiin. Ensimmäinen haastateltava valikoitui Poliisiammattikorkeakoulun opintojen perusteella, sillä hän oli pitänyt päällystökurssillemme esityksen syyttäjälaitoksen toiminnasta. Toinen syyttäjälaitoksen edustaja valikoitui ensimmäisen haastateltavan suosituksien perusteella.

Haastateltavien profiili valikoitui Hämeen poliisilaitokselta apulaispoliisipäällikkö sekä rikostorjunnan ”linjajohtaja” heidän nykyisen tehtäväkuvan ja laajan tehtäväkuvan sekä aiempien kehittämistöistä saamiensa kokemusten perusteella.

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen Rapido -ryhmän tutkinnanjohtaja oli toiminut tehtävässä uuden ryhmän perustamisesta alkaen ja hän oli päässyt vaikuttamaan ryhmän työhön ja toimintaan sen perustamisesta lähtien. Rapido -ryhmän perustamiseen oli vaikuttanut myös Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen tutkintaryhmien huonontunut tilanne ja psykososiaalisen työkuorman lisääntyminen. Tutkinnanjohtajan valikoituminen sopi ajallisesti hyvin työhyvinvointia työtä kehittämällä kokonaisuuteen.

Poliisihallituksen edustajan valikoituminen oli ehkä eniten sattumanvaraista ja perustui tutkijan sanomalehdestä lukemaan artikkeliin sekä haastateltavan työn kuvaan. Haastateltavan monipuolinen kokemus johtotehtävistä poliisiorganisaation ulkopuolelta oli myös ennalta arvioiden eduksi haastateltavan valinnassa. Tärkeänä tekijänä oli myös se, että rikostorjunnan suunnittelu, kehittäminen, johtaminen ja valvominen kuuluvat haastateltavan vastuualueeseen.

### **5.3.5 Ylemmän johdon, asiantuntijan työnkuva, tutkinnanjohtajan työnkuva**

Ylemmän johdon työnkuva on organisaation kokonaisuuden hallinta. Hämeen poliisilaitoksen ylemmän johdon ja apulaispoliisipäällikön työnkuva on poliisilaitoksen ohjesäännön mukaisesti vastata linjan toiminnan johtamisesta, sen tuloksellisuudesta ja taloudellisuudesta sekä toiminnan kehittämisestä ja valvomisesta (Hämeen poliisilaitoksen määräys, POL-2018-20011).

Tutkinnanjohtajan työnkuvaan kuuluu esimerkiksi esikäsittelytoiminnan johtaminen ja valvominen sekä rikosten esikäsittelytoiminnon tuloksellisuus, kehittäminen ja päivittäinen tilannekuva (Poliisihallituksen ohje rikosten esikäsittelytoiminnasta, POL-2019-37438). Esikäsittelytoiminnan päällystoesimiehen ja muiden tutkintaryhmien työnkuva ei poikkea merkittävästi toisistaan tuloksellisuuden ja kehittämisen suhteen. Tutkinnanjohtajan työnkuvaa tuodaan esiin tutkimuksessa, koska tutkinnanjohtajalla on mahdollisuus ja velvollisuus ryhmänsä tuloksellisuuteen ja kehittämiseen. Tutkinnanjohtajan työnkuvan kautta työhyvinvointia työtä kehittämällä on työntekijöiden työhyvinvoinnin keskiössä. Tässä tutkimuksessa Hämeen Poliisilaitoksen esimies kehitti esikäsittelytoimintaa ylemmän johdon pyynnöstä.

Syyttäjälaitoksen asiantuntijoiden ja esimiesten työnkuva NOTO -toiminnossa on määritelty Valtakunnansyyttäjävirston päätöksessä. Nopean käsittelyn koordinaattorin tehtävänä on seurata ja kehittää nopean käsittelyn menettelyä ja yhdenmukaistaa sille asetettujen tavoitteiden toteutumista valtakunnallisesti. Koordinaattorin tehtävänä on myös seurata syyttäjävirstojen työmäärien kehitystä ja tehdä tarvittaessa aloitteita työmäärien tasaamisesta siirtämällä nopeasti käsiteltäviä syyttäjätehtäviä toisen virston syyttäjille.

Syyttäjälalueet vastaavat syyttäjätehtävien järjestämisestä alueellaan käsiteltävistä rikosasioista sekä kehittävät alueensa syyttäjätehtävien toimiston ohjauksessa, vastaavat syyttäjätehtävien tuloksellisuudesta, valvovat syyttäjien toiminnan laillisuutta ja yhdenmukaisuutta sekä huolehtivat viranomaisyhteistyöstä. Aluesyyttäjän / apulaispäälikön toimenkuva on esitetty edellä.

Haastattelemani kuusi esimiestä tai asiantuntijaa edustavat edellä mainittuja toimenkuvia tai työnkuvia haastatteluhetkellä.

## 5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Opinnäytetyön luotettavuutta arvioidessa kiinnitetään huomiota tutkimustulosten johtopäätöksiin perustumiselle totuudenmukaisiin tutkimustuloksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan usein kustannussyistä osa kohderyhmästä, jolloin voidaan puhua koko populaation pienestä otoksesta. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa sitä, että tutkittavat asiat ovat oikeita ja että tutkimus kohdistuu oikein. Validiteetti varmistetaan oikeilla käsitteillä ja mittareilla. Tieteellisessä tutkimuksessa tulosten arviointi on haasteellista. Tutkimuksen tulosta arvioitaessa, mitataan tässä yhteydessä sitä, onko tulos seurausta ulkopuolisista tekijöistä vai interventtiosta eli oletetuista tekijöistä. Tutkimuksen reliabiliteettia eli pysyvyyttä arvioidessa kiinnitetään huomiota siihen, saadaanko tutkimuksesta samat tulokset, jos tutkimus uusitaan. Uusintamittauksen tekeminen käytännössä on kuitenkin kallista ja vaikeaa, koska ilmiö saattaa ajan kuluessa muuttua tai tutkimus voi vaikuttaa tutkittaviin henkilöihin, jolloin uudistettu tutkimus saattaa vääristää sen tuloksia (Kananen 69 - 78).

Tutkimukseni validiteettia arvioitaessa voidaan pätevyysvaatimusta pitää varsin laajan haastattelujoukon osalta onnistuneena. Poliisin ja syyttäjälaitoksen haastateltavat edustivat kattavasti rikostorjuntatyötä tekevästä esimiehistä ja asiantuntijoista. Tutkimuksen keskeiset kysymykset saatiin selville tutkimuskysymyksillä.

Reliabiliteettia eli luotettavuutta tarkkailtaessa totean aineistossa toistuneen samankaltaisuuksia, jolloin lisähaastattelujen tarvetta ei ollut. Haastattelutilanteet olivat haastattelijan huomioiden mukaan avoimia, enkä huomannut haastateltavien jännittäneen tilannetta. Haastateltavat kertoivat mielipiteitään avoimesti ja vastaukset olivat pitkiä ja monipolvisia.

Opinnäytetyön tieteellisyyttä varmistetaan yleisesti käytössä olevin kysymyksin. Tuon seuraavaksi esiin muutaman tieteellisen opinnäytetyön kriteerin menetelmäkirjallisuudesta:

Tutkimusongelman määrittely on tuotava selkeästi esille ja sen ongelman ratkaiseminen tulee näkyä opinnäytetyössä. Alussa asetettu tutkimusongelma muutetaan tutkimuskysymyksiksi, joihin haetaan vastauksia kerätyn aineiston avulla. Metodologia eli tutkimusote on menetelmä, jolla tutkimusongelma ratkaistaan. Nämä tutkimusotteet on jaoteltu perinteisesti kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen, vaikka tutkimusotteet voivat olla myös osittain päällekkäisiä. (Kananen 83-84).

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 6.1 Teema 1 - Työhyvinvointi yleisesti

Haastattelut on toteutettu marraskuun 2021 ja toukokuun 2022 välisenä aikana. Kaikki haastattelut on toteutettu henkilökohtaisina haastatteluina ja haastattelut on nauhoitettu haastateltavien suostumuksella. Haastatteluiden jälkeen kaikki haastattelut litteroitiin omasta toimestani. Litteroin haastattelut mahdollisimman tarkasti. Olen jättänyt haastatteluista joitakin kohtia täysin alkuperäiseksi ja ne esitetään tekstissä suorina lainauksina. Suorissa lainauksissa on merkinnät H1, H2, H3, H4, H5 tai H6. Haastateltavien henkilöllisyyden ja annettujen vastauksien suhteella ei ole työn kannalta oleellista merkitystä mutta merkinnät on kirjattu siksi, että siten on helpompi vertailla eri haastateltavien näkemyksiä toisiinsa.

#### 6.1.1 Omat käsitykset työhyvinvoinnista ja kehittämistyöstä

Haastattelun ensimmäisessä teemassa käsiteltiin haastateltavien käsitystä työhyvinvoinnista poliisi- tai syyttäjäorganisaatioissa. Lisäksi keskusteltiin työhyvinvoinnin soveltuvuudesta rikosprosessin toimijoihin, poliisin rikostorjuntaan ja syyttäjän työhön. Haastateltavan kokemukset ja asema sekä organisaatio vaikuttivat haastateltavien näkökulmaan jonkin verran.

Haastatteluista ilmeni, että työhyvinvointi koetaan tehtävästä tai organisaatiosta riippumatta erittäin tärkeänä. Työhyvinvointi ja työn kehittäminen nähdään laajana asiakokonaisuutena ja niiden välinen yhteys tunnustetaan hyvin.

*H1: ”Sitten mitä parempi työhyvinvointi on, sitä tehokkaammin toimii myös organisaatio et kyl se on niinku tosi ratkaisevassa roolissa.”*

Poliisin henkilöstösuunnitelmassa 2022-2025 mainitaan *Työhyvinvointi ja työkyky* kappaleessa, että jokaisella työntekijällä on itsellään ensisijainen vastuu huolehtia omasta työkykyisyydestään ja osaltaan tukea työyhteisön toimivuutta omalla toiminnallaan (Poliisihallituksen suunnitelma).

Tämä työkykyisyydestä huolehtiminen näyttäytyi kuitenkin useiden esimiesten huolella työntekijöiden jaksamisesta:

*H3: ”Siihen liittyy jaksaminen eli tavallaan se, että me huolehdimme, että ihmiset eivät huku töihin tai uuvu töihin, eli ikään kuin työtehtävät on mitoitettu oikein.”*

Haastateltavat kuitenkin kyseenalaistivat sen, että työhyvinvointiin voitaisiin vaikuttaa juurikaan työn ulkopuolelta. Työhyvinvointia ei koeta erillisinä yksittäisinä teemapäivinä tai työstä irrottautumina:

*H4: ”Se ei oo mitään ylätason höttöä tai ei oo mitään kimppaliikuntaa välttämättä. Työ hyvinvointi on jotain muuta ja se on yllättävän paljon työliitännäinen.”*

### **6.1.2 Omat kokemukset kehittämistyöstä ja työhyvinvoinnista**

Tässä luvussa etsitään vastauksia siihen, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli kehittämistyöstä ja työhyvinvoinnista. Haastattelun tuloksina esiin nousi sekä työhyvinvoinnin vaikutukset omaan työhyvinvointiin, että myöskin oman esimiestyön vaikutuksista työhyvinvointiin.

*H1: ”Resurssit on aika vähissä ja sehän on semmonen asia joka tuota työhyvinvointia niiku heikentää. Ja vain on pitänyt kehitellä erilaisia näitä työmenetelmiä, että se sitten saatais sitten paremmaksi.”*

Haastateltavista osa oli työskennellyt useammassa työpaikassa ja kokivat, että työssä viihtyminen vaikutti myös omaan jaksamiseen työn ulkopuolella. Työssä viihtyminen vaikutti myös työhön tai organisaation sitoutumiseen. Yhtenä merkittävänä seikkana nähtiin vaikuttamisen mahdollisuuden ja työn mielekkyyden merkitys työhyvinvointiin ja kehittämistyöhön.

*H2: ”Mulla on itellä työhistoriassa sellanen työpaikka, missä mä en viihtynyt ollenkaan ja mä huomasin se vaikutti tosi paljon siihen, millanen mä olin vapaa-ajallakin.”*

*H5: ”Se, että on mahdollisuus vaikuttaa siihen omaan työhönsä ja sitä kautta työn mielekkyyteen ja näin pois päin kun kaikki vaikuttaa kaikkeen.”*

### **6.1.3 Soveltuvuus organisaatioon**

#### **Syyttäjän työhön**

Kehittämistyön soveltuvuudesta syyttäjän työhön kysyttiin osalta haastateltavista. Edellä mainitut haastateltavat tietävät omasta kokemuksesta, mitä syyttäjän työ pitää sisällään. Heillä oli siten kertynyt vuosien kokemus ja näkemys syyttäjätyön näkökulmasta.

#### **Poliisin työhön**

Kehittämistyön soveltuvuutta poliisin työhön kysyttiin suurimmalta osalta haastateltavista. Haastatelluista osa tietää omasta käytännön kokemuksesta myös työntekijä -näkökulmasta (rikostutkija, konstaapeli), mitä poliisin työ käytännössä on. Haastatelluista osa on tehnyt poliisiorganisaatiossa ainoastaan esimiestehtäviä mutta heidän pitkä työhistoria organisaatiossa antaa kokonaisvaltaisen kuvauksen poliisin työstä laajasti.

*H1: ”Kyllähän se tuo johtaminen on hirveen tärkeä asia, että huomioidaan työntekijät ja mietitään mitä vahvuuksia kullakin on.”*

Johtamisen merkityksen lisäksi haastateltavat painottivat myös sitä, että syyttäjät ja poliisityöhön pääsemiseksi on nähty paljon vaivaa. Erityisesti esimiestehtäviin pääsemiseksi on urapolkua suunniteltu. Toisaalta haastateltavien käsityksien taustalla oli myös se, että syyttäjien ja poliisin työtä pidetään jonkinlaisena kutsumusammattina.

*H2: ”Mun käsitys on, että moni on täällä kutsumustyössä ja se työn sisältö ja työn mielekkyys helpottaa sitä työhyvinvoinnin kokemusta.”*

*H4: ”No siitä on ihan konkreettista kokemusta, että tuota sopii ihan täydellisesti, ei poliisin työ ole millään muotoa mikään erillinen saareke, jonka vois ikään kuin ulkoistaa tästä”*

Organisaatiosta riippumatta työhyvinvointia on kehitetty pienillä pragmaattisilla arjen töillä. Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteet ymmärretään myös kasvavan työkuorman kautta. Yhteinen muutos teoksen kirjoittajat toteavat, että työssä on tultu aikakauteen, jossa muutos on merkittävästi nopeampaa ja tietoa on lähes rajattomasti mutta tulevaisuus on tästä huolimatta vaikeasti ennustettavissa. Muutos ja uudistuminen tarjoavat kuitenkin tilaisuuden kehittää yhteisiä toimintatapoja. Työhyvinvointia voidaan edistää työtä kehittämällä (Schaupp 32-33).

*H3: ”Mä luotan siihen, että ei kannata tehdä töitä niinkun on aina tehty, vaan pitäis tarkastella rohkeesti.”*

Haastateltavat toivat esiin myös sen, että poliisi ja syyttäjätöissä voidaan työhyvinvointia parantaa työnantajan puolelta joustamalla.

*H4: ”Miksi me ollaan kauheen jäykkiä ja vanhanaikaisia esimerkiksi työvuorojen suhteen, et jos me voidaan pienillä joustoilla vaikuttaa siihen että joku jolla on aamulla pienten lasten kanssa hankalaa voi tulla vaikka vasta yheksään?”*

Haastateltavat nostivat esiin perustyön merkityksen työhyvinvoinnissa ja kehittämistyössä sekä painottivat oman työyhteisön huomioimista. Manka kirjoittaa, miten hyvä työyhteisö auttaa siihen kuuluvia työntekijöitä toteuttamaan itseään ja miten työntekijöiden erilaisuus tuo työyhteisöön uutta energiaa (Manka, 115).

Haastateltavien huoli koko työyhteisön hyvinvoinnista on myös kirjallisuuden kautta perusteltua, koska työhyvinvointi vaikuttaa myös jokaisen omaan työhyvinvointiin.

*H6: ”Meillä on tätä perustyötä kaikilla ihan tarpeeksi ja samalla pitäis entistä enemmän laittaa paukkuja kehittämiseen, niin meidän on pakko pitää koko ajan matkassa mukana ensinnäkin porukan hyvinvointi, että miten me jaksetaan tehdä työtä.”*

## 6.2 Kehittämistyön edut

### 6.2.1 Yksilön näkökulmasta

Tässä luvussa etsitään vastauksia siihen, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli kehittämistyöstä ja työhyvinvoinnista yksilön näkökulmasta. Rohkea tietoon perustuva kehittäminen antaa parhaimmillaan rikostorjuntatyöhön työhyvinvointia työn monipuolisuutta kasvattamalla.

*H5: ”Rapidon osalta työnkuva oli äärettömän monipuolinen. Se oli todella monipuolinen ja se oli varmasti sellanen, että sinne ei tullut yhtään ihmistä, joka olis ollut kaikista niistä asioista perillä.”*

Yksilön näkökulmasta työn toisteisuus ja itsevarmuuden ja päätöksenteon kehittäminen juontuu onnistuneesta viranomaisyhteistyöstä rikostorjunnassa ja koko rikosprosessissa.

*H1: ”Ite koin, että siinä (NOTO:ssa) on ihan erilainen mahdollisuus tehdä esitutkintayhteistyötä poliisin kanssa, että näkee ihan ruohonjuuri tasolla että miten niinku poliisi työskentelee. Ihan tilastoistakin näkee että paljon ratkaisuja tulee ja sitten se on tosi kehittävää, siinä se päätöksentekokyky kyllä kehittyy.”*

Työn mielekkyys ja tunne siitä, että voi keskittyä oikeisiin asioihin tuovat myös turvaa ja työhyvinvointia. Manka kirjoittaa teoksessaan, miten hallinnan tunne toimii välitysmekanismina siihen, min-kälaisia välineitä ja voimavaroja työntekijällä on kohdata haasteita, uhkia ja menetyksiä. Työntekijä voi kokea oman arvionsa pohjalta vaatimukset voimavaransa ylittäviksi (Manka 2011, 59).

*H6: ”Ja se työ on sulle semmonen, ettei se oo jokapäivä pakkopullaa ja sellasta kiirettä ja että sä yrität vaan selviytyä. Se on ykkösjuttu.”*

### 6.2.2 Työnantajan näkökulmasta

Tässä luvussa etsitään vastauksia siihen, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli kehittämistyöstä ja työhyvinvoinnista työnantajan näkökulmasta. Haastateltavat liittivät työnantajan näkökulmaan myös työntekijöiden toivomukset siitä, että heidät otetaan huomioon kehittämisasioissa. Tämä tukee työntekijöiden vaikuttamisen mahdollisuuksia ja edesauttaa myös työnantajan käsityksiä siitä, miten työntekijät kokevat muutoksen. Työnantajan näkökulmasta kuuntelemisen taito koettiin tärkeänä.

*H3: ”Organisaatiokulttuuri -näkökulma näissä yksittäisten prosessien kehittämisjutuissa tai vaikka isoimmissakin kehittämisjutuissa - mulla on sellanen tunne, että kun ihmiset tulevat kuulluiksi he rohkaistuvat jatkossakin, oikealla tavalla oikeilla keinoilla kertomaan siitä, että mitä he nyt toivoo joltakin asialta.”*

Strategiset hyvinvoinnin tulokset voidaan jakaa monin eri tavoin. Teoksessa Strategisen hyvinvoinnin johtaminen tulokset on esitetty tuottavuuden ja kustannussäästöjen alueella. Yhtenä mahdollisuutena on kuvata tuloksia myös henkilötasolla tai työyhteisötasolla. (Aura, Ahonen 2016, luku 5.)

Useampi haastateltava totesikin, että hyvin tehdyllä kehittämistyöllä on välitön vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja tulokset palvelevat yksilön kautta työnantajaa.

*H4: ”Työnantaja saa tietysti tuottavan hyvän työntekijän, mikä on palkanmaksun edellytyksenä niin kuin odotetaankin olevan mutta ei se ilman työnantajan panostusta tule tietenkään, että työnantajan panostus palkkaan mutta myös hyvien työolojen luominen.”*

Toisena seikkana haastatteluista tuli esiin se, että kehittämistyön kautta työnteon prosessit paranevat. Tässä hieman laajemmassa tarkastelukulmassa osa haastateltavista näki sen, että työhyvinvoinnin kehittäminen palvelee organisaatiota tulevaisuudessa vielä paremmin työyhteisön kautta, jolloin yksilöt pääsevät nauttimaan tulevaisuudessakin tästä prosessin kautta tihkuvasta hyvinvoinnista.

*H5: ”Mut jos ajatellaan puhtaasti, että mitä hyötyjä siitä on saatavissa sillä, että kehittämistyötä tehdään, niin yks palvelee prosesseja, et kun niitä mietitään ja tarkastellaan varsinkin sitten sieltä vähän kuin out of the box.”*

### 6.2.3 Työhyvinvoinnin näkökulmasta

Tässä luvussa etsitään vastauksia siihen, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli kehittämistyöstä ja työhyvinvoinnista.

Syyttäjälaitoksen ja poliisilaitosten esimiehet käsittivät työhyvinvoinnin lisääntyvän työntekemisen arjessa käytännön työn tekemisen helpottumisen kautta. Tällöin työntekijöille jää enemmän aikaa keskittyä omiin juttuihinsa ja työn hallinnan kokemus lisääntyi.

*H1: ”Oon kuullut, että NOTO -syyttäjillä sitä on pidetty hyvänä, että siinä on aika ja paikka- sidonnaisuus vähentynyt. Sitä pystyy tekemään vapaasti, kunhan vain tekee riittävän määrän juttuja.”*

*H2: ”Ehkä just toi, että jos miettii sitä kehittämistä ja työhyvinvointii, niin just tää mitä viimeseks sanoin, kun sitä lähtee tietoisesti kehittämään, niin saadaan paljon sellasta tietoa mitä ei olis muuten saatu.”*

Muutamit haastateltavista toivat esiin vuorovaikutuksen ja keskustelun tarpeen yleistä työhyvinvointia lisäävänä asiana. Eräs haastateltavista toi esiin hyvinvoinnin resursoinnin ja henkilöstön tuottavuuden välisen suhteen, mikä vaikuttaa pidemmällä aikavälillä myös sairauspoissaoloihin.



*H6: ”Niin mä haluaisin, että olis hyväksyttyä puhua jaksamisesta ja, että organisaation eri tasoilla esimiehet ottaisivat enemmän puheeksi jaksamisen.”*

Myös avoimet ja luottamukselliset keskustelut kollegoiden kanssa nähtiin tärkeiksi. Juutin ym. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen kirjan kirjoittajista Pirkko-Lisa Vesterinen mainitsee, että luottamus on organisoitumisen kivijalka, joka vaatii pitkäjänteistä ja eettistä toimintaa (Juuti 2011, 110).

## **6.3 Kehittämistyön haitat**

### **6.3.1 Yksilön näkökulmasta**

Kehittämistyöstä löydettyjen etujen jälkeen haastattelun seuraava teema etsi kehittämistyön haittoja. Haittojen tarkastelu toteutettiin yksilön-, työnantajan- sekä työhyvinvoinnin näkökulmista. Yksilön näkökulmasta nähtiin seuraavia haittoja:

Kehittämistyön haittana nähtiin sen vievän paljon aikaa, jolloin se on pois muusta työnteosta.

*H3: ”Kyllä siihen liittyy epävarmuustekijöitä. Ensinnäkin se vie aikaa. Se vie työaikaa, kun sitä tehdään.”*

Moni ei nähnyt kehittämistyössä ollenkaan haittaa, jos kehittäminen tehdään hyvin. Vain huonosti toteutettua kehittämistyötä pidettiin haitallisena.

*H4: ”En nyt keksi haittoja, ellei sitä nyt vedetä ihan mettään sillä tavalla, että muutetaan hyvää toimivaa, niin ei siinä oo mitään järkeä. Sitä voi miettiä, että miten ylläpidetään se hyvä.”*

Työntekijöiden tai työn prosessien johtajuusvaje näyttäytyi myös haastatteluiden sisällöstä. Tavoitteettoman työskentelyn nähtiin laskevan työmotivaatiota. Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen kirjan kirjoittaja tuo esiin yrityksen perustehtävän ymmärtämisen. Kehittämistyön tärkein tekijä on johdon ja esimiesten yhtenäiset ja selkeät näkemykset kehittämistyön tavoitteista (Järvinen, 35).

*H5: ”Jos sä et oikeen tiedä mitä sulta odotetaan ja mitä sun pitäis tehdä, niin se ei hirveesti meillä tue oikeen minkään etenemistä, eikä ihmisen viihtyvyyttä siinä omassa työssään.”*

Työhyvinvointi ja esimiestyö (Vesterinen) teoksessa Kimmo Karppanen kirjoittaa johtamisen väli-  
neenä kehityskeskustelusta. Kehityskeskustelulla on tärkeä osa johtamisessa ja siinä esimies voi toteuttaa työntekijän kanssa keskustellessa arvoina välittämistä, luottamusta ja kannustamista (2006, 141).

Kehittämistyön yksilön haittoja selvitettyä työntekijän työn arvostuksen puute nähtiin näin:

*H1: "NOTO -syyttäjällä mahdollinen haitta - että tavallaan tehään koko ajan niin sanotuja pikkujuttuja, kun taas muut hoitaa isoja juttuja. Saattaa olla että koetaan arvostaaanko mun työtä?"*

### **6.3.2 Työnantajan näkökulmasta**

Tässä luvussa etsitään vastauksia siihen, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli kehittämistyöstä ja työhyvinvoinnista. Luvussa käsitellään mahdollisia haastateltavien kehittämistyöstä löytämiä haittoja työnantajan näkökulmasta.

Kesti (2010) kirjoittaa, että esimiehillä ei ole riittävästi valtaa tehdä tuottavuutta ja työviihtyvyyttä parantavia toimenpiteitä. Tutkimuksien mukaan Suomen kuntien esimiehillä ei ole riittävästi valtaa tehdä muutoksia ja he kysyvät muutostarpeisiin johdon hyväksyntää. Kuntien johtajilla on kuitenkin liikaa kiirettä ja paljon tärkeämpiä organisaation tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä ratkaistavanaan. Esimies ja työntekijä sopeutuvat vallitsevaan johtamiskulttuuriin, koska konkreettisia tekoja ei parannusideoista huolimatta saada käytäntöön (2010, 44).

Poliisihallinnossa ja syyttäjälaitoksissa kehittämistyön vaikeudet on haastatteluiden tulosten perusteella ulkoistettu tai vaikeudet on nähty johtuvan resurssien, rahan ja ajan puutteesta.

*H2: "Sehän vie resursseja ja rahaa ja aikaa. Et no nytkin tais olla vähän aikaa et "jee me viihdytään" täällä (työpaikalla) kaikki. Ja, sitten kun se tulee pakotettuna, niin se ei tuu hyvin."*

*H3: "Mut meillä on jotenkin tahto ajatella, meidät on sellaiseen konsulttiharmaan ajettu, että isosti pitää tapahtua ja näyttävästi ja muuta ja rahaa pitää palaa, niin sitten me saadaan hyvää. Ja mä uskon, että pieni on kaunista ja ihan vain itse tekemällä voidaan saavuttaa hyviä tuloksia."*

Resurssien, rahan ja ajan puutteen lisäksi tärkeäksi tekijäksi nähtiin hallinnon avoimuuden lisääminen työhyvinvointia parantavana tekijänä.

*H6: "Että tietenkään työhyvinvoinnilla ei voida paikata resurssiongelmia. Mut sekin, että avoimesti todettaisiin millaisia ongelmia hallinnossa on, koska avoimuus lisäisi sitä työhyvinvointia."*

### **6.3.3 Työhyvinvoinnin näkökulmasta**

Tässä luvussa etsitään vastauksia siihen, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli kehittämistyöstä ja työhyvinvoinnista haittavaikutuksia etsittäessä. Haastateltavat löysivät kehittämiskohteita erityisesti työn organisoinnin osalta.

Vesterisen toimittamassa Työhyvinvointi ja esimiestyö (2006) kirjassa työpaikan ilmapiiri nähtiin yhtenä työhyvinvointiin vaikuttavana asiana. Läheiset työtoverit vaikuttavat siihen, miten ihminen kokee työnsä. Yhdessä työskentelyssä työtoverin vaikutus työhyvinvointiin on suurempi kuin yksin työskentelevällä. Ryhmätyöstä tai tiimityöstä on etsitty lisäarvoa ja tuottavuutta mutta vain harvat ryhmät toimivat pidemmän aikaa kunnolla (2006, 160).

Syyttäjälaitoksen NOTO -syyttäjien keskuudessa fyysisenä ryhmänä työskentely oli vähäistä. Toisaalta syyttäjien työnkuva on koettu yleisestikin yksinäisenä työnä.

*H1: ”Ne on niinkun tää tiimi (NOTO -syyttäjät hajasijoitusalueella) on hajallaan. Se on semmonen, että puuttuu fyysinen porukka, me niinku tehään tiiminä tässä.”*

*H5: ”Et kyl se näkyi tavallaan siinä just, että (Rapido) -yksikössä, se on tosi merkittävää sille yksittäiselle henkilölle, että sille ilmoitetaan, että tosta päivämäärästä puolivuotta, niin sun duunit onkin jollain muulla poliisiasemalla, ihan muussa tehtävässä.”*

Työn organisointiin liittyen haastateltavat peräänkuuluttivat myös organisaation joustavuutta. Ketterän organisaation koettiin auttavan työssä selviytymisen edellytysten mahdollistajana.

*H6: ”Nyt jos me ollaan vähän sellasessa selviytymismoodissa, niin silloin meiltä puuttuu se joustavuus. Mä näen sen ehkä myöskin sitä kautta, että sit organisaatio jähmettyy.”*

#### **6.4 Johtaminen työhyvinvoinnissa**

Tässä luvussa etsitään vastauksia siihen, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli kehittämistyöstä ja työhyvinvoinnista johtamisen näkökulmasta. Haastateltavista osa oli toiminut johtamistehtävissä jo pitkään.

Suonsivu (2011, 46) edellyttää, että johtajaksi opiskelu tulisi aloittaa itsestä, sillä johtaminen on paljolti itsensä johtamista. Kun johtaja on oppinut johtamaan ensin itseään, voi hän siirtyä johtamaan muita. Hyvinvoivat työntekijät pystyvät vastaamaan työnteon haasteisiin ja myös onnistuvat tässä työssään. Kuitenkin subjektin puute nähdään haasteena, sillä työhyvinvoinnin edistämisessä on yksilökohtaisia eroja.

Haastateltavat näkivät johtajana olemisen panostusta vaativana ja itseään persoonana likoon laittavana esimiehenä. Eräs haastateltava koki, että hyvä työntekijä ei ole aina hyvä alainen ja toivoi työntekijöiltä ymmärrystä johtajien päätöksiä kohtaan.

*H2: ”Ite ainakin odottaisin johdettavilta välillä semmosta pulinat sei asennetta.”*

Esimiesten haastatteluista tuli esiin myös esimiesten oma jaksaminen. Juuti, Tunteet ja työ teoksessa (2014, 214) asettaa sanansa työntekijälle ja esimiehelle. Turvallisuuden tunteen heikennyttyä työpaikoilla itsensä panostaminen on suotavaa. Koska työ organisaatioissa on entistä abstraktiivimpaa itseensä panostaminen on entistä merkittävämpää.

*H1: ”Mä laitan kalenteriin, käyn ne läpi ja mietin mitä mä ensviikolla teen. Että paremmin niinkun suunnittelis sen oman työn”.*

Haastateltavat pysähtyivät työhyvinvoinnin johtamisen kysymyksessä pohtimaan myös johtajien jaksamista ja sitä, osaavatko johdettavat ymmärtää sitä, että esimiehellä ei aina olekaan se paras tieto tai taito arjen yksittäisistä substanssia vaativissa asioissa.

*H3: ”Pitäisikö johtajien jaksamista ja työhyvinvointia erityisesti tukea, kun maailman vaatimukset ovat kasvaneet minusta jotenkin eksponentiaalisesti?”*

Luottamuskulttuurilla rakennetaan perusta, joka lisää turvallisuuden tunnetta ja vähentää pelkoa. Vapaus olla oma itsensä lisää työntekijöissä luovuutta ja rohkeutta. Näin toimimalla väsyminen ja uupumus vaihtuu toivoksi ja innostukseksi, jolloin työn mielekkyys lisääntyy (Vesterinen, 140).

Tutkimustulokset tukivat luottamuksen merkitystä hyvässä johtajuudessa tai johtamisessa. Tämä oli monen esimiestyötä tekevän tavoite.

*H5: ”Kyl mä haluan, että mun ryhmässä ihmiset haluaa olla töissä, niillä on mukava tulla töihin ja että välit on sellaset että meillä on sellanen luottamuksen ilmapiiri.”*

## 6.5 Kehittämiskohteet

Tässä luvussa etsitään vastauksia siihen, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli kehittämistyöstä ja työhyvinvoinnista. Kauhanen (2016, 40) kirjoittaa miten henkilöstön kehittämiseen panostaminen kannattaa ja miten henkilöstön osaamista pitäisi tarkastella laajemmin. Henkilöstön kehittäminen ja koulutus kappaleessa kuvataan kuviolla sitä, mistä työssä oppiminen koostuu. Kuvion mukaan jopa 50 % tapahtuu pelkästään työtä tekemällä.

Haastateltavista moni vastasikin, että henkilöstön kehittäminen on tärkeää. Toisaalta koulutuksen järjestäminen on usein haasteellista, jos verkossa tapahtuvaa koulutusta ei lasketa mukaan. Ojalan 2008 piirtämän diagrammin mukaan ainoastaan 20 % työssä tapahtuvasta oppimisesta olisi peräisin koulutuksesta.

*H1: ”Tosiaan se osaamisesta huolehtiminen se koulutus se on muuten tärkeä asia ja kyllä toi erikoistuminen kulkee vähän käsi kädessä sen kanssa. Tavallaan niinkun kyl se erikoistuminen parantaa varmasti työhyvinvointia.”*

Pitkänen (2009, 256) havainnoi miten elämme ajassa missä ihmissuhdetaidot, tunneäly, erilaisten ihmisten ymmärtäminen ja taito tulla toimeen kaikkien kanssa saattaa olla tärkeämpää kuin ammattiosaaminen. Kuitenkin siten, että ihmisen osaamista pidetään yllä ja tiedonkulkuun kiinnitetään huomiota.

Haastatellut toivat esiin nykytilannetta ja peilasivat omia hyviä ja huonoja kokemuksia esimiestyöstä. Esimiestyötä tehneet henkilöt pitivät tärkeänä sitä, että esimiestyö on jatkuvaa työtä, jolloin esimiehen on oltava työn muutoksessa mukana ja ohjattava työtä sopivaan suuntaan.

*H4: ”Mä lähtisin siitä, että se pitäis ehkä lähteä kuitenkin siitä esimiestyöstä ja johtajien ymmärryksestä siihen, että ne sais ajattelemaan työntekemistä sillä, että tää (työhyvinvointi) palvelee sen tuloksen tekemistä.”*

*H4: ”Mut ehkä, mä en halua sanoa sanaa johtamisen terävöittäminen mut kun sillä on ihan hirvee merkitys. Jos se päällystöesimies tai se ryhmänjohtaja oo yhtään bändillä, niin eihän tää homma kehity yhtään mihinkään.”*

### **6.5.1 Kehittämistyö tulevaisuudessa**

Tässä luvussa etsitään vastauksia siihen, millaisia kokemuksia haastateltavilla oli kehittämistyöstä ja työhyvinvoinnista. Haastateltavista osa oli tehnyt kehittämistyötä jo pidemmän aikaa. Kehittämistyö nähtiin tulevaisuudessakin vaativan vahvaa yhteistyötä ja vuorovaikutusta niiden työntekijöiden kanssa, jotka tekevät työn arjessa ja joihin kehittämistyö vaikuttaa. Esimiehet kokivat työntekijöiden kuuntelemisen tärkeäksi työnteon ja työhyvinvoinnin kannalta.

*H6: ”Me halutaan jutella ihmisten kanssa ja kuulla niitä ajatuksia, että missä mennään nyt, mitä tuumataan tulevaisuudesta, mitä ajatuksia, miten kannattais, miten ei kannattais. Sieltähän se tulee se tieto ja ne ajatukset.”*

Tulevaisuuden rikostorjuntatyössä myös tietotekniikan mahdollistava etätyöskentely nousi esiin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vastauksien perusteella hyötynä nähtiin teoriaosassa esiintuotu rikostutkinnan läpivirtauksen nopeuttaminen, joka palvelee koko esitutkintaprosessia. Satu Tepposen Poliisiammattikorkeakoulun (YAMK) opinnäytetyössä Etätyö, uhka vai mahdollisuus johtopäätöksissä viitattiin siihen, että etätyö soveltuu hyvin Poliisin toimitilakonseptiin, jossa erityisesti joidenkin tutkintaryhmien tilat on mitoitettu siten, että työpisteitä saattaa olla vähemmän kuin tutkintaryhmässä on tutkijoita (Tepponen, 71).

*H5: ”Et tällä hetkellä meillä on hirveesti mahdollisuuksia hoitaa juttuja myöskin muualta käsin”.*

*H5: ”Mitä enemmän me saadaan kehitettyä esimerkiksi etäkuulustelumahdollisuutta, niin käytännössä esimerkiksi Järvenpäässä tapahtuneen jutun voi hoitaa esimerkiksi Rovaniemeltä käsin”.*

Osa esimiestyötä tehneistä haastateltavista oli tehnyt viimeisten kuluneiden vuosien aikana etätyötä ja kokivat joustavan työskentelytavan antavan aikaa myös suunnittelutyölle ja kokivat etätyön antavan toisinaan etäisyyttä arkiseen työhön, jolloin pelkästään muuttuneet työskentelytavat antoivat tilaisuuden tarkastella prosessien kehittämistä ja esimerkiksi kotona työskentely toi itsessään esimiehelle työhyvinvointia. Samanlaisia kokemuksia löytyi poliisihallinnon ja syyttäjälaitoksen työnjohdosta.

*H4: ”En oo aiemmin sitä tehny mut nyt mä oon jonkun verran koittanu, et mä oon keski viikkoisin tehdä aina etäpäivää. Ja kasata kaikki semmoset kirjalliset työt sille päivälle. Mä oon huomannu että se on tosi hyvä mulle.”*

### **6.5.2 Miten kehittää työhyvinvointia työtä kehittämällä**

Työstä johtuvan leipääntymisen, työuupumuksen ja stressin ehkäisemisessä tärkeiksi koettuja toimenpiteitä ovat ennaltaehkäisevät toimenpiteet. Yksilöt ja yhteisöt voivat hyvin organisaatiossa, jossa työ on suunniteltu hyvin, hyvään henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimiseen on panostettu. Työstä johtuviin ei toivottuihin tekijöihin puututaan riittävän ajoissa. Jämäkkä kehittämisote ja korjaavat toimenpiteet vaativat esimiehiltä päätöksiä ja ongelman ratkaisua (Koivuniemi 2012, 92).

Työhyvinvoinnin kehittäminen nähtiin haastatteluidenkin perusteella työhyvinvointikirjallisuuden kaltaisena. Haastateltavat peräänkuuluttivat toiminnan merkitystä suunnitelmien lisäksi:

*H6: ”Sitähän sanotaan eri tilaisuuksissa ja asiakirjoissa, että yhdessä tehdään ja kehitetään mutta miten se näkyy käytännössä”.*

*H3: ”Asennoidutaan näihin asioihin oikealla tavalla ja että pidetään keskustelua yllä, miten tärkeitä tää on. Eli se on sitä mitä voidaan tehdä.”*

Työhyvinvoinnin kehittämiskysymyksessä tuotiin esiin myös johtamisen ja esimiestyön merkitys kokonaisuuden kannalta:

*H4: ”Se on hirveesti kiinni siitä johtamisesta, se kulminoituu sinne johtajuuteen ja esimiehisyyteen aika paljon, että jos ei sieltä lähe tätä ajatusta ollenkaan, eikä tunnisteta tätä riittävällä laajuudella.”*

Järvisen mukaan työyhteisön ongelmatilanteet pitkittyvät usein siksi, että esimiehet katsovat liian pitkään ongelmia sormien läpi. Kirjassa on lueteltu syitä puuttumattomuuteen, joista keskeisimmät

osuvat työn kehittämisen ja johtamisen osa-alueelle. Johdon tuen puute esimiehelle, esimies on liian etäällä tai liian sisällä ongelmissa, ongelmat on helpompi kieltää ja että ongelmat ovat muuttuneet tavaksi toimia (Järvinen, 128-129).

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 7.1 Kehittämistyön mahdollisuudet

Luvussa käydään läpi ne johtopäätökset, mitkä ovat tulleet ilmi työhyvinvointiin ja työnkehittämiin liittyvien teorioiden ja haastatteluista saatujen tietojen perusteella. Kehittämistyön mahdollisuudet käydään läpi ensin, minkä jälkeen käyn läpi kehittämistyön ja työhyvinvoinnin haasteet. Tämän jälkeen käsittelen kehittämistyön vaikutuksia työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin jälkeen käyn läpi sitä, miten johtaminen vaikuttaa kehittämistyöhön.

Kehittämistyön johtamisen jälkeen pohdin sitä, kuinka kehittämistyötä ja työhyvinvointia pitäisi kehittää konkreettisella tasolla. Lopussa katsastetaan vielä sitä, kuinka tutkimusta voi hyödyntää ja minkälaisia tulevaisuuden tutkimuksia tämä työ mahdollistaa.

Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kehittämistyö työhyvinvoinnin osana on tärkeää ja soveltuu hyvin sekä poliisin suorittamaan rikostutkintaan, että syyttäjän työhön eli koko rikosprosessin ketjuun. Kehittämistyön tekeminen työhyvinvointia tukien on jokapäiväistä työtä ja sen kehittämiseksi on kova tarve.

Työhyvinvoinnin kehittäminen työtä kehittämällä sopii molempiin organisaatioihin, eikä sillä ole paikkariippuvuutta toimitiloista tai maantieteellisesti.

Koska työhyvinvointia on alettu miettiä työn kehittämisen näkökulmasta yhä enemmän, haastatelluilta tuli erilaisia kehittämisajatuksia siitä, miten työtä voitaisiin tehdä entistä paremmin.

### 7.2 Kehittämistyön tuomat haasteet

Kehittämistyön suurimmaksi haasteeksi koettiin resurssien puute. Konkreettisesti tämä tuli esiin henkilöstön, ajan ja osaamisen resurssien puutteina.

Valvonta- ja hälytystoiminnan tila loppuraportin suora lainaus antaa kehittämistyön haasteelle täsmällisen vastauksen. Opinnäytetyön kirjoittajan mielestä pelkän rikostorjunnan haasteiden esiintuominen ei ole haasteiden osalta riittävää, sillä valvonta- ja hälytystoiminnan tila korreloi varsin suoraan rikostorjunnan haasteita ajallisesti ja paikallisesti. ”Resurssien lisääminen on hyvä tavoite ja suuntaus oikea, mutta kirjatut tavoitteet eivät ole tasapainossa suunnitellun poliisimiesmäärän lisäyksen kanssa. Poliisin toiminnan ja tavoitteiden toteutumisen kannalta keskiöön nouseekin selkeästi näiden tavoitteiden toteuttamisen rahoittaminen. Ilman tosiasiallista lisärahoitusta hallitusohjelman kirjausten toteutuminen on hyvin vaikeaa. Resurssien jatkuvilla uudelleen kohdennuksilla, prosessien kehittämisellä tai tehtävien priorisoinneilla ei enää eteenpäin tai ainakaan tavoiteltavaan tulokseen päästä.” (Poliisihallituksen julkaisusarja, 3/2019, 59)



Samansuuntainen ja sisältöinen tulos selviää Rikostorjunnan tila loppuraportin rikostorjunnan tila lukukappaleesta:

”Rikostutkinnan osalta kuulemisessa tuli esiin, että tutkintatoimessa ovat tutkinta-ajat pidentyneet ja että niin sanottujen massarikosten osalta jopa tutkintakynnys on noussut. Valiokunnalle on esitetty, että massarikoksissa joudutaan taloudellisista syistä jutut jättämään pääsääntöisesti tutkimatta, jos rikosentekijä ei ole ilmoituksentekohetkellä tiedossa. Nämä massarikokset, kuten varkaudet ja vahingonteot, ovat kuitenkin asianomistajien kannalta varsin merkityksellisiä.” (Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2018, 32)

Kehittämistyön haasteet nähdään tutkimukseen vastanneiden esimiesten näkökulmasta pitkälti samanlaisina. Poliisin puolella koettiin, että eri toimintoja voitaisiin keskittää, sillä monet rikokset voitaisiin tutkia ilman paikkasidonnaisuutta. Nykyisen tutkintajärjestelyn koettiin näyttävän epäoikeudenmukaisena, sillä joissakin poliisilaitoksissa tai yksiköissä pääsee työmäärän ja työkuorman osalta huomattavasti helpommalla tai vähäisemmällä kuin toisessa paikassa. Vaikuttamisen mahdollisuus tällaisten massarikostyylisten juttujen tutkinnan uudelleen organisoimiseksi koettiin vaikeaksi. Syyttäjälaitoksen NOTO -toiminnon ja tuomioistuimen yhteistyö etäoikeudenkäyntien kautta koettiin puolestaan kehittämistyön haasteen yhtenä ratkaisuna, mikä helpottaa syyttäjälaitoksen syyttäjien työtä erityisesti syrjäseuduilla, missä etäisyydet tuomioistuimiin ovat pitkiä.

Poliisin esimiestyötä tekevien tutkimukseen osallistuneiden kokemusten mukaan kehittämistyön tekemiseen on vaikea järjestää aikaa. Myös kehittämistyön vajavaiset mittaushaasteet ja syy-yhteyksien löytäminen koettiin vaikeaksi. Kehittämistyön vaikutuksia työhyvinvointiin pohditaan seuraavassa lukukappaleessa.

### **7.3 Kehittämistyön vaikutukset työhyvinvointiin**

Kehittämistyön vaikutuksia työhyvinvointiin on pelkkien haastattelujen perusteella vaikea mitata. Vaikka poliisihallinnossa on tehty muutaman vuoden välein henkilöstöbarometri -kyselyjä, niiden vaikuttavuus työhyvinvointiin koettiin vähäisenä. Tämä johtui mielipiteiden mukaan siitä, että henkilöstöbarometrin tulosten jälkeen asiaa tarkastellaan ja todetaan lopuksi, missä ollaan onnistuttu ja missä epäonnistuttu. Varsinaisiin toimenpiteisiin näiden henkilöstökyselyjen tulosten perusteella ei ole kuitenkaan haastateltavien mukaan ryhdytty.

Tutkimusten ja alan kirjallisuuden perusteella kehittämistyöllä on kuitenkin merkittävää vaikutusta työhyvinvointiin. Haastattelujen perusteella vain huonosti johdettu tai muutoksen ilon vuoksi tehty kehittämistyö eivät paranna työhyvinvointia poliisilaitoksissa tai syyttäjävirstoissa.

Hämeen poliisiyksikön henkilöstöbarometrin kehittämistoimenpiteiden seuranta 2019-2020 taulukoi yhdeksi kehittämiskohteeksi henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisen. Tavoitteena olivat sekä hen-

kilöstöresursseista huolehtiminen ja työmäärän tasapuolinen jakautuminen, että jaksaminen. Toimenpiteet: Kehitetään aktiivisesti malleja, joilla edistetään työntekijöiden motivaatiota jaksamisen sekä työsuoritusten parantamiseksi. Toisena toimenpiteenä mainitaan: Henkilöstöresursseja / tehtäviä siirretään tilanteen ja tarpeen mukaan joustavasti henkilöstöä kuulemalla.

Toteutuman mukaan: Henkilöstöresursseja on siirretty tilapäisesti tilanteen mukaan ruuhkahuippuja tasoittamaan tai ruuhkia purkamaan. Tässä on hyödynnetty mm. etätöissä olevaa henkilöstöä ”karranteenien” yhteydessä.

Näiden kehittämiskohteiden, tavoitteiden ja toimenpiteiden toteutumasta nähdään, että Hämeen poliisilaitos on joutunut turvautumaan henkilöstöresurssien siirtämiseen. Poliisilaitoksen johto on käyttänyt työnantajan oikeuksia työvoiman siirtämisessä. Kuitenkin haastatteluista ilmeni myös, että työntekijät saattavat kokea jatkuvan muutoksen ja osaamisen haasteet kuormittavina ja viihtyvyyttä alentavina. Vastaavasti vaikuttamisen mahdollisuus koettiin positiivisena sekä kirjallisuuden, että haastatteluiden perusteella. Tätä tutkimustietoa yhdistämällä voidaan luotettavasti arvioida, että vapaaehtoinen työtehtävien vaihtaminen tai tämän toteuttaminen rekrytoimalla saattavat antaa parhaan tuloksen työntekijän näkökulmasta.

Edellisten kehittämiskohteiden ja niiden toteumasta sekä tutkimuksen tuloksista nähdään myös se, että resurssien siirtämisellä on myös haittavaikutuksia poliisin tai syyttäjän toimintaan siellä, mistä resurssi irrotettiin. Näiden henkilöstöresurssia luovuttaneiden ryhmien työntekijöiden työhyvinvointia on myös syytä arvioida kriittisesti.

#### **7.4 Johtamisen vaikutukset kehittämistyöhön ja luottamukseen**

Johtamisella on iso merkitys työhyvinvointiin ja esimiestyö on nostettu kirjallisuudessa johtamisen ja henkilöstötuottavuuden ytimeen. Esimiesten haastatteluista tuli esiin samansuuntaiset asiat. Koska työhyvinvointia on alettu miettiä työn kehittämisen näkökulmasta yhä enemmän, haastatteluilta tuli erilaisia kehittämisajatuksia siitä, miten työtä voitaisiin tehdä entistä paremmin.

Tunteet ja työ kirjan (Juuti & Salmi) toteaa, että esimies on tunnevaikuttaja. Esimiehen tehtäviin kuuluu määrittää toiminnan päämääriä ja tavoitteita. Työntekijän työpaikalla tekemä työ onkin esimiehen vaikutukselle altis. Työpaikalle syntyvä luottamuksen ilmapiiri syntyy esimiehen oikeudenmukaisuudesta tai sen puutteesta. Esimies myös edustaa toimintatapaa, jota työpaikalla arvostetaan tai arvostellaan. Työntekijät seuraavat omaa toimintaansa esimieheen ja vertailevat niitä. Työntekijät voivat myös omaksua esimiehen toimintatapoja itselleen. Esimiehen toiminnan eettisyys on päivittäisen tarkastelun alla (2014, 152).

Kun edellä esitetty lukukappale asetetaan vastaamaan kehittämistyötä ja sen johtamisen vaikutuksia, ollaan opinnäytetyön kirjoittajan mielestä kehittämistyön ja työhyvinvoinnin yhteyden juurilla.

Teoksessaan (Kesti) kertoo eri kompetenssien (tässä kelpoisuus, pätevyys) merkityksestä. Näitä pätevyksiä ovat prosessit, osaaminen, toimintakulttuuri, esimiestoiminta ja johtaminen. Johtaminen arvotetaan tärkeimmäksi kompetenssiksi. Jatkuva muutos edellyttää kompetenssien kehittämistä ja tämä on tasapainoinen ja vuorovaikutusta sisältävä prosessi, jota johto vie tavoitteita kohti. Henkilöstön suoritus taso lähtee johdon strategiasta ja viestinnästä, jolla tavoitteet saavutetaan (2010, 124-125).

Empiirinen tutkimus vahvistaa henkilöstötuottavuuden johtamisen ja työhyvinvoinnin välisen merkityksen kehittämistyössä. Esimiesten kokemusten mukaan avoimuus luo luottamusta johtamiseen ja huomioina esiin nousi myös se, ettei esimies omalla johtamisellaan rikkoisi työyhteisön hyvinvointia. Lisäksi oma esimerkki ja asioiden esittämisen tärkeys nousivat esiin. Myös asioihin ja henkilöstön työhön kohdistuviin laiminlyönteihin tiukasti puuttuvan esimiehen koettiin edistävän hyvinvointia työyhteisössä. Tutkimuksessa esimiehet eivät kuitenkaan puhuneet paljoa esimerkkien kautta siitä, miten kehittämistyö varsinaisesti edistäisi työhyvinvointia, vaikka asian yhteys tunnistettiin poikkeuksetta. Seuraavassa kappaleessa pohditaan kehittämistyön kehittämistä enemmän kirjallisuuden perusteella mutta kehittämistyön esteet tulivat voimakkaammin esiin empiirisen tutkimuksen kautta.

## 7.5 Kehittämistyön kehittäminen

Empiirisen tutkimuksen ja teorian tulosten mukaan kehittämistyöllä on pitkäjänteisen työn kautta hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisöjen työhyvinvointiin.

Kehittämistyötä tehdään Poliisihallinnossa ja Syyttäjälaitoksella jatkuvasti alueellisella ja valtakunnallisella tasolla. Tämän opinnäytetyön tutkimusten tulosten ei ole tarkoitus esittää yleispäteviä kehittämistyöhön liittyviä eksakteja tietoja. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen kirjassa Kesti (2010, 167) arvioi henkilöstövaikutteisia kustannuksia ja vaikutusta liiketoimintakapasiteettiin. Tässä laskennassa henkilöstön työpanoksen menetyksestä aiheutuvaa liiketoimintakapasiteetin menetystä analysoidaan henkilöstötuottavuudessa. Yritykset, joissa liikevaihto syntyy henkilöstön työpanoksesta soveltuvat hyvin tähän analysointiin. Tällaisten laskentamallien tavoitteina on osoittaa johdon päätöksentekijöille henkilöstön merkitys.

Opinnäytetyön kirjoittajan mielestä on tärkeää nostaa kehittämistyön kehittämisen yhteydessä esiin sen taloudelliset vaikutukset henkilöstökulujen osalta. Parhailaan käytävien poliisin sopeuttamiskeskustelujen vuoksi on tärkeää ymmärtää se, että myöskään poliisiorganisaation henkilöstötuottavuus ei parane työntekijöitä vähentämällä. Kesti (2010, 168) jatkaakin, että hänen kokemusten mukaan monissa yrityksissä henkilöstön liiketoimintavaikutusten seuranta on lasten kengissä. Esimerkkinä käytetään organisaatiota, joka panostaa oman toimintansa kehittämiseen prosentin koko työajasta. Poissaolot ja vaihtuvuus pienenevät kymmenen prosenttia, minkä seurauksena henkilöstökulut pienenevät prosentin verran. Tämän seurauksena työelämän laatu paranee viisi prosenttia,

jolloin tehokas työaika lisääntyy. Merkittävää on se, että esimerkin mukaan tehokkaan työajan lisääntyminen vähentää turhaa työtä 15 prosenttia.

Vaikka poliisiorganisaatiot eivät olekaan voittoa tavoittelevia yrityksiä poliisin sopeuttaminen eli työpaikkojen vähentämisellä saattaa olla suuri heikentävä kerrannaisvaikutus vuosien saatossa henkilöstön tuottavuutta mitattaessa.

Haastattelujen perusteella kehittämistyön koettiin olevan haitallista, kun se syö suunnittelutyötä tekevän varsinaista työaika. Myös ulkopuolisten konsulttiyritysten tarjoamia palveluja pidettiin ongelmallisina, sillä niiden kustannukset saattavat olla suuret, eikä varsinaista ongelmaa kyetä välttämättä ratkaisemaan. Kehittämistyö saattoi esimiesasemassa olevien mukaan olla haitallista silloin, jos kehittämistyötä tehdään vain kehittämistyön ilosta ja silloin jos kehittämistyö ei lopulta johda mihinkään ja vanhaan toimintaan on mahdollista palata.

## 7.6 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tutkimusta voidaan yleisesti ottaen hyödyntää useassa eri organisaatiossa ja esimiestyöskentelyssä. Haastattelun tuloksien perusteella näyttää siltä, että kehittämistyöllä ja johtamisella on suuri vaikutus eri työyhteisöjen työhyvinvointiin. Tässä opinnäytetyössä ja sen toteutustavassa huomioidaan kuitenkin erityisesti rikostorjunnan ytimessä toimivat viranomaiset, syyttäjälaitos ja poliisihallinto. Tästä syystä tutkimuksen hyödynnettävyys vastaa parhaiten edellä mainittuja viranomaisia mutta se soveltuu valtakunnallisesti lähes kaikkiin poliisiyksiköihin. On eri poliisiyksiköiden oma asia, miten kehittämistyö otetaan mukaan työhyvinvointiin.

Tutkimuksen hyödynnettävyyttä heikentää se, että Hämeen poliisilaitokselle ei perustettu opinnäytetyön julkaisuun mennessä kuulusteluyksikköä. Perustetun kuulusteluyksikön ja sen työhyvinvointiin vaikuttavien tulosten analysointi ja mittaaminen olisivat antaneet parhaan mahdollisen tarkasteluikkunan tutkimusongelmaan rikostorjunnan kehittämistyöstä ja sen vaikuttavuudesta työhyvinvointiin.

Tutkimuksen hyödyntämisessä sellaisenaan on otettava huomioon myös opinnäytetyön kirjoittajan subjektiiviset käsitykset. Vaikka en tehnyt opinnäytetyötä työnantajan toimeksiannosta tai en itse työskentele rikostutkinnassa saattaa johtopäätöksien painotuksissa näkyä tutkijan näkemykset tutkittavasta aiheesta työn reliabiliteetista huolimatta.

Työhyvinvoinnin ja kehittämistyön yhteensovittaminen ja tutkimuksen hyödyntäminen on sen laajan aihepiirin vuoksi haastavaa pelkän empiirisen tutkimuksen ja aihealueen kirjallisuuden perusteella. Tutkimuksen hyödyntämistä parhailaan onkin edellä mainituista syistä johtuen mielestäni tutkimuksen pohjalta löytyvä kritiikin siemen. Poliisihallinnon ja tulevaisuuden turvaamisessa on valtavasti haasteita jo resurssien ja rahoituksen suunnalta. Toisaalta poliisille on ohjautunut suuri määrä uu-

sia tehtäviä, mitkä syövät jo entuudestaan niukkoja resursseja. Poliisin perustehtävät, kuten rikostorjunta ja työntekijöiden työhyvinvointi vaarantuvat edellä mainituista ja niiden mukanaan tuomien seurauksien vuoksi. Tämä kaikki antaa aihetta laajalle kritiikille poliisihallintoa, organisaatiokulttuuria ja työskentelymenetelmiä kohtaan. Tutkimusta voidaan hyödyntää parhaiten, jos tutkimus voidaan saattaa riittävän laajasti poliisiorganisaation sisällä sellaisille henkilöille, joilla on mahdollisuus ja tahtotila muuttaa Poliisin organisaatiota.

Tutkimuksen hyödyntäminen saattaa olla mahdollista esimerkiksi Poliisihallituksen kautta. Poliisihallituksen rikostorjunnan kehittämistä vastaava esimies pyysi tutkimuksen tekijää esitelmään tutkimusta Poliisihallitukselle rikostorjunnan vastualueen kehittämistyötä tekeville esimiehille. Esi-tyksen toteutuessa tutkimuksen hyödyntäminen olisi vaikuttamisen mahdollisuuden näkökulmasta erinomaista.

Tutkimuksen hyödyntämistä voidaan tehdä myös benchmarking -menetelmällä. Syyttäjälaitoksen nopean toiminnan eli NOTO:n toimintatapoja voidaan hyödyntää soveltaen poliisihallinnossa. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen Rapido -ryhmän uutta toimintatapaa on niin ikään mahdollista hyödyntää etsimällä parhaita käytänteitä poliisiyksiköiden välillä työhyvinvointia parantamaan.

Kritiikin siemen sai tutkimuksen kautta vahvistusta haastateltujen empiirisestä kokemuksesta. Ylemmän johdon rivien välistä tai suoraan haastattelussa esittämää kritiikkiä ei voida jättää huomi- oimatta. Tutkijan oma kritiikki kohdistuu kuitenkin tutkimuksen tulosten lisäksi hieman yleisempään organisaatiokulttuuriin. Tutkimuksen hyödynnettävyyden kautta esitetty kritiikki lähtee joistakin tärkeistä keskeisistä kysymyksistä: Miksi työhyvinvointiin ei panosteta arjen työssä enemmän? Miksi ylemmän johdon tunnistamalle työhyvinvoinnin laskevalle trendille ei ole tehty mitään? Miksi kansa- laiset ja erityisesti asianomistajat joutuvat vuodesta toiseen pitkiin ja raskaisiin rikosprosesseihin? Toteutuuko oikeudenmukainen oikeudenkäynti?

Rikostorjunnan prosessien terävöittäminen ja leaning -ajattelu poliisin massarikosten osalta on tut- kijan mielestä helposti toteutettavissa. Paradigma eli tässä yhteydessä laajasti käytössä oleva tai oikeana pidetty teoria rikostorjunnassa on perinteisesti ollut se, että rikostutkinta hoitaa ryhmälleen tai jutun tutkijalle nimetyt tutkintatoimenpiteet yksittäisessä rikoksessa poliisiyksikön juttujaon mu- kaisesti. Kuitenkin prosessien, työhyvinvoinnin ja työn hallittavuuden kannalta olisi tehokkainta muuttaa edellä esittämäni paradigmaa ja hoitaa eri asianosaisten kuulustelut välittömästi. Tämä tarkoittaisi käytännössä juttujaon ulkopuolista ajattelutavan muutosta siten, että yksinkertaiset jutut ja asianosaisten kuulustelut hoidettaisiin kuulusteluyksikön toimesta. Tutkimuksen hyödynnettävyys ja kritiikin kärki kohdistuukin siihen, että poliisiyksiköiden läpivirtausaikoja ja tutkijoiden työmääriä on turhaan kuormitettu toimimattomalla prosessilla ja hitaalla työprosessilla. Seuraavassa kappa- leessa käsittelenkin aihealueeseen soveltuvia jatkotutkimuksia.

## 7.7 Jatkotutkimukset

Työhyvinvoinnin kehittäminen työtä kehittämällä antaa laajat mahdollisuudet jatko tutkimuksille eri tutkimusmenetelmiä käyttäen tai niitä yhdistelemällä. Tulevaisuuden tutkimukset voivat keskittyä esimerkiksi työhyvinvointiin johtamisen tai prosessien kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen aikana saamieni tietojen mukaan esimerkiksi Rapido -ryhmälle on tehty tehtäväkiertoon liittyvän palautekysely tehtäväkierron tehneille konstaapeleille. Syyttäjälaitoksen NOTO -ryhmälle ei puolestaan oltu tehty palautekyselyä tai työhyvinvointiin liittyvää kyselyä tekemieni haastattelujen perusteella ja aikana. Poliisiammattikorkeakoulun opiskelijoille tarjoutuu tilaisuus tehdä tutkimuksia, joissa seurataan jonkin työskentelytavan muutoksen seurauksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Tällaiset tutkimukset voivat olla laadullisia tai määrällisiä. Tietojeni mukaan poliisihallinnossa voitaisiin tehdä paljon enemmän syy - seuraus luonteisia tutkimuksia lyhyelläkin aikajänteellä, jolloin eri vaikutusmekanismit olisivat paremmin nähtävissä. Tutkimuksia voitaisiin kuvailla myös työajan- ja työtavan seurantatutkimuksina, sillä tämänkin tutkimuksen tuloksena ilmeni, että esimiehet kaipaisivat parempia mittareita tutkimaan eksakteja työhön liittyviä kohteita.

Jatkotutkimusten tekeminen toiminnallisissa opinnäytetöissä mahdollistaisi myös palautekyselyn tai työhyvinvointikyselyn tekemisen kyseessä olevan ryhmän työntekijöille, tällainen toteutustapa olisi myös työhyvinvoinnin seurannan ja mittaamisen kannalta tärkeää ja tarpeellista. Toiminnallinen tutkimus työhyvinvointia työtä kehittämällä soveltuisi ennalta arvioiden poliisin jokaiseen yksikköön. Rikostorjunnan osa-alueella kuulusteluyksikön toimintaan saattaminen olisi seuraava käytännön askel, joka ottamalla päästäisiin tutkimaan sen tuloksia työhyvinvoinnin, henkilöstötuottavuuden ja laadullisen tarkastelun näkökulmista.

Kuulusteluyksikön perustamisen toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamisen näkökulmasta avaisi myös mahdollisuuden suunnitella ja toteuttaa asiakaspalvelukyselyn, missä selvitettäisiin poliisin asiakkaan eli asianosaisen kokemus poliisin rikostorjunnan tai rikostutkinnan tehokkuudesta. Kuulusteluyksikön perustamisen canvas esitellään opinnäytetyön liitteessä 3.

Asiakaspalvelukyselyn tyyllisen opinnäytetyön tutkimusmenetelmä voisi olla määrällinen tutkimus, sillä poliisilla on lukuisia kuulustelutilanteita päivittäin.

Yksinkertaisimmillaan kuulustelu yksikön työtä voitaisiin tutkia mittaamalla sitä, kuinka paljon juttujen läpivirtausajat muuttuisivat poliisiyksikössä massarikosten osalta. Massarikoksia tutkiville ryhmien jäsenille kannattaisi järjestää kysely ennen ja jälkeen työprosessin muutosta, jolloin työhyvinvointia ja sen muutosta voitaisiin mitata tarkoilla kysymyksillä. Koko rikosprosessin osalta työhyvinvoinnin mittaaminen voisi olla mielenkiintoista. Massarikosten nopeampi läpivirtausaika saattaisi kuormittaa aluksi syyttäjälaitoksen syyttäjiä, vaikka poliisin esitutkinnasta syyteharkintaan tulevien juttujen lukumäärä ei suuresti nousisikaan. Tällaisen hypoteesin toteutumista syyttäjien työn kuormittumisesta voitaisiin myös tutkia eri menetelmillä.

## LÄHTEET

- Hakkarainen, Mikko 2019: Etäjohtaminen poliisin työssä: Valmentavan johtamisen hyödyntäminen yleispoliisityön johtamisessa. Poliisiammattikorkeakoulu, opinnäytetyö.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2000: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopainos Helsinki University Press.
- Honkonen, Petri & Senvall Nora 2007: Poliisin johtamista kehittämässä. Poliisiammattikorkeakoulun oppikirjat 15 / 2007.
- Hämeen poliisilaitos 2021: Henkilöstösuunnitelma 2021-2024.
- Juuti, Pauli 2011: Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa, Hansaprint.
- Juuti, Pauli 2016: Johtamisen kehittäminen. Juva, PS-kustannus.
- Juuti, Pauli & Salmi, Pontus 2014: Tunteet ja työ uupumuksesta iloon. Juva, PS-kustannus.
- Järvinen, Pekka 2000: Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo, WS Bookwell Oy.
- Kananen, Jorma 2017: Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kananen, Jorma 2017: Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kauhanen, Juhani 2016: Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Viro: Printon.
- Kesti, Marko 2010: Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki, Talentum.
- Koivuniemi, Tiina 2012. Kohti voimavarojen ja kuormituksen tasapainoa. Luettavissa: [https://moodle.polamk.fi/pluginfile.php/223869/mod\\_resource/content/2/Tiina\\_kirja.pdf](https://moodle.polamk.fi/pluginfile.php/223869/mod_resource/content/2/Tiina_kirja.pdf). Luettu 25.8.2022.
- Löfgren-Kortela, Monica 2016: Työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelma esimiestyön tueksi. Satakunnan ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö.
- Manka, Marja-Liisa 2011: Työn ilo. WSOYpro Oy Helsinki.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016: Työhyvinvointi. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.polamk.idm.oclc.org/teos/GAHBXCTEB#kohta:TY\(\(d6\)HYVINVOINTI\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.polamk.idm.oclc.org/teos/GAHBXCTEB#kohta:TY((d6)HYVINVOINTI((20)/piste:b0). Luettu 23.3.2022

Modig, Niklas & Åhlström Pär 2013: Tätä on Lean. Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Tukholma, Rheologica Publishing.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003: Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOY Helsinki.

Ojasalo Katri, Moilanen Teemu, Ritalahti Jarmo 2009: Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOY Helsinki.

Pirinen, Helka 2014: Esimies muutoksen johtajana. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.plamk.idm.oclc.org/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.plamk.idm.oclc.org/teos/BABBBXXTBBAED#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)/piste:b0). Luettu 04.04.2022

Pitkänen, Raimo 2009: Mahdollisuuksien johtaminen. Kehittämisestä metakehittämiseen. Suomen laatukeskus Espoo.

Poliisihallituksen julkaisusarja 2019: Poliisin työikäohjelma, Loppuraportti. Luettavissa: [https://poliisi.fi/documents/25235045/42553324/poliisihallituksen\\_tyoikaohjelman\\_loppuraportti\\_2019.pdf/98302365-c2f8-3f7c-f971-4fa164c74822/poliisihallituksen\\_tyoikaohjelman\\_loppuraportti\\_2019.pdf?t=16050164078](https://poliisi.fi/documents/25235045/42553324/poliisihallituksen_tyoikaohjelman_loppuraportti_2019.pdf/98302365-c2f8-3f7c-f971-4fa164c74822/poliisihallituksen_tyoikaohjelman_loppuraportti_2019.pdf?t=16050164078)

Poliisihallitus, Rikosten esikäsittelytoiminta poliisissa. Ohje POL-2019-37438

Poliisin henkilöstösuunnitelma 2022-2025: Poliisihallituksen suunnitelma. Luettavissa: Henkilöstö- ja koulutus- suunnitelma 2015 (poliisi.fi). Luettu 25.8.2022.

Purtanen Markus 2020: Valmistumassa olevan poliisin sitoutuminen poliisityöhön. Huomenna poliisi, aina poliisi? Poliisiammattikorkeakoulu, opinnäytetyö.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020: Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät | Ellibs Lukuohjelma (ellibslibrary.com) luettu 19.8.2022.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2016: Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Vantaa, Hansaprint Oy.

Rother, Mike 2011: Toyota Kata. Ihmisten johtamista kohti parantamista, mukautumista ja parempia tuloksia. Käännös Marko Niemi. Porvoo, Bookwell Oy.

Schaupp Marika, Koli Annarita, Kurki Anna-Leena, Ala-Laurinaho Arja 2013: Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Keuruu, Otavan kirjapaino.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2005: Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 25. Helsinki. STM.Luettavissa:



<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/73001/Selv200525.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 11.4.2022

Tepponen, Satu 2021: Etätyö uhka vai mahdollisuus. Poliisiammattikorkeakoulu, opinnäytetyö.

Torkkola, Sari 2016: Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki, Alma Talent.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Valtakunnansyyttäjäviraston Rikosasioiden nopea käsittelyn yleinen ohje 22.12.2020 Dnro 3/31/19

Valtakunnansyyttäjäviraston päätös DNro 022/35/16

Valtion talousarvioesitykset 2022 Syyttäjät: <https://budjetti.vm.fi/indox/download.jsp?lang=fi&file=/2022/tae/valtiovarainministerionKanta/YksityiskohtaisetPerustelut/25/30/30.pdf>

Valtion talousarvioesitykset 2022 Poliisitoimi. Luettavissa: <https://budjetti.vm.fi/indox/download.jsp?lang=fi&file=/2022/tae/hallituksenEsitys/YksityiskohtaisetPerustelut/26/10/10.pdf>. Luettu 11.5.2022

Vesterinen Pirjo 2006: Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva, WS Bookwell Oy.

Vilka Hanna 2021: Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä, PS Kustannus. Luettavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701236>. Luettu 24.8.2022

# LIITTEET

## Liite 1: Teemahaastattelun kysymysrunko

### Teema 1.

Työhyvinvointi yleisesti:

- Minkälaisia ajatuksia / käsityksiä on työhyvinvoinnista?
- omat mielikuvat -omat kokemukset -soveltuvuus poliisin / (syyttäjän) tutkintatyöhön
- oletko itse kehittänyt työhyvinvointia
- mitä kehityshankkeita organisaatiossa on tehty työhyvinvoinnin suhteen viime aikoina?

### Teema 2.

Kehittämistyön edut:

- yksilön näkökulmasta
- työnantajan / organisaation näkökulmasta
- työhyvinvoinnin näkökulmasta

### Teema 3.

Kehittämistyön haitat:

- yksilön näkökulmasta
- työnantajan / organisaation näkökulmasta
- työhyvinvoinnin näkökulmasta

### Teema 4.

Johtaminen työhyvinvoinnissa:

- johtajana oleminen - odotukset johdettavalta -kokemukset johtajana olemisesta
- ohjaus / työaika ja sen valvonta
- henkilöstöresurssien valvonta / mittaaminen / todentaminen.
- Miten tuloksia on tietojesi mukaan mitattu organisaatiossasi?

### Teema 5.

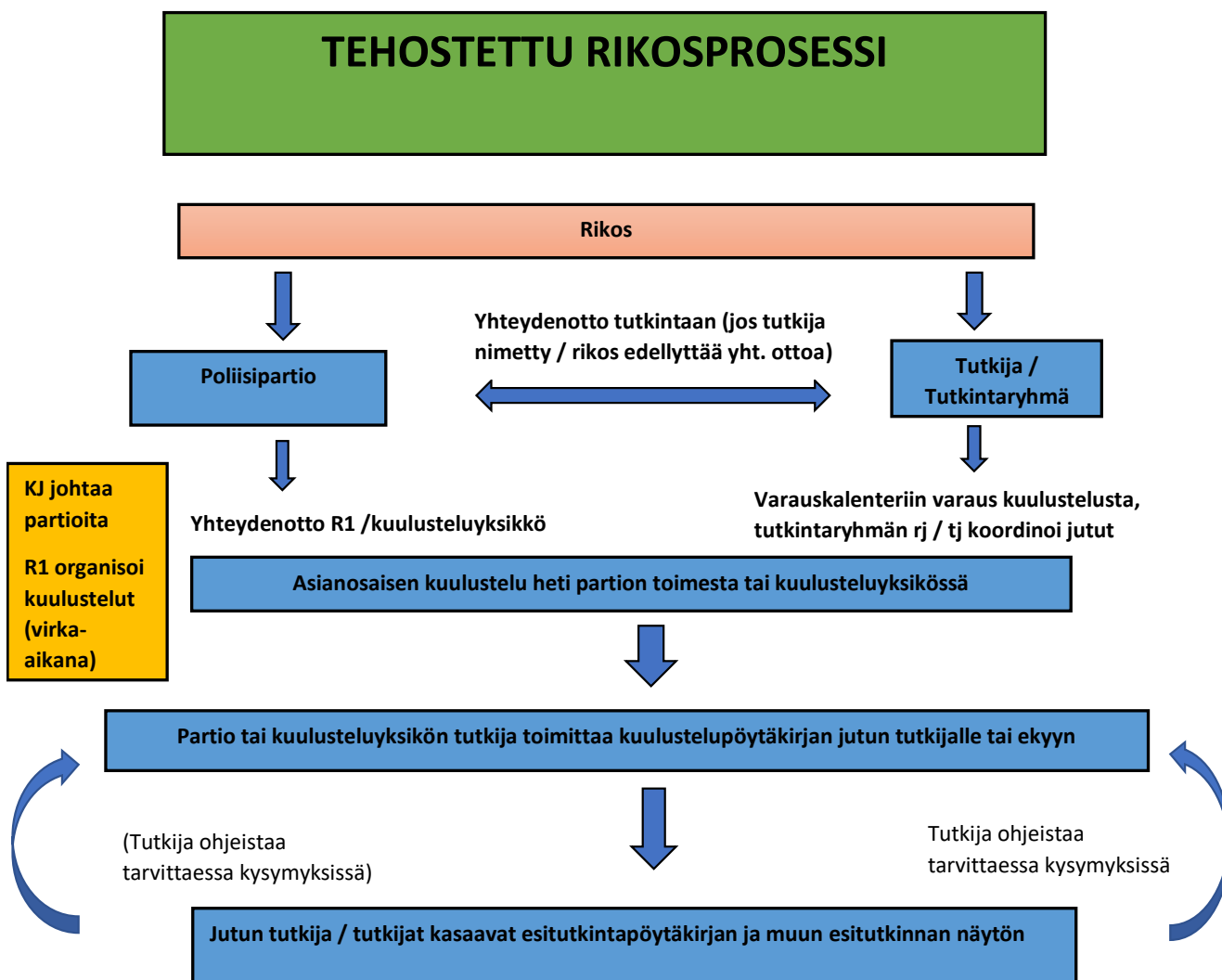
Kehittämiskohteet:

- miten kehittäisit työhyvinvointia poliisi / (syyttäjä) -organisaatiossa?
- voisitko itse ajatella tekeväsi enemmän työtä työhyvinvoinnin eteen? Jos, mitä nykyiseen työnkuvaasi liittyviä työtehtäviä ja miksi ja kuinka usein?

### Teema 6.

Vapaa sana -muita ajatuksia aiheeseen liittyen

## Liite 2: Tehostettu rikosprosessi



### Liite 3: Hämeen pääpoliisiaseman kuulusteluksikön Canvas -malli

Hämeen pääpoliisiaseman kuulusteluksikkö -Canvas				
<b>8. Ulkopuoliset yhteistyökumppanit</b> - Syyttäjät (Noto = nopean toiminnan syyttäjät) - Poliisihallitus	<b>7. Kriittinen resurssi</b> - VHS konstaapelin työkierto kuulusteluksikössä - Kuulusteluksikön tutkijat (2 htv) - Koulutukseen käytettävä työaika	<b>2. Arvolupaukset- Mitä hyötyä tästä on</b> - Esitutinnan kesto lyhenee - Esitutinnan laatu paranee - Rikostutinnan ryhmissä työhyvinvointi paranee - Rikostutinnan työn hallinnan tunne paranee - Rikostutkintatyön vetovoima lisääntyy - VH -sektorin ammattitaito lisääntyy - Sektorirajat ylittävä yhteistyö lisääntyy - Mahdollisuus toimia tutkintaryhmien resurssina - Vapauttaa henkilöstöresurssia muihin tehtäviin (KEVA, EET, Tutkintaryhmät)	<b>4. Asiakasyhteydet</b> - Asianosaiset - Asianosaisten avustajat, tulkit	<b>1. Asiakassegmentit- Ketkä ovat asiakkaita</b> - Rikoksen asianosaiset (asianomainen, todistaja, epäilty)
	<b>6. Kriittiset toiminnot arvon tuottamiseen</b> - Poliisitoiminnan suuntaaminen - Rikostutkinta ja tukitoimet		<b>3. Tiedon käsittely-alustat</b> - Patja - Varauskalenteri (Outlook) - Polstat - Kieku	
<b>9. Kustannukset</b> - Kahden tutkijan palkka kuulusteluksikössä - Työkierrolla olevan konstaapelin palkka			<b>5. Vaikuttavuuden mittarit</b> - Tuottavuus <ul style="list-style-type: none"> <li>Selvitetyt rikoslakirikokset/henkilötyövuodet</li> </ul> - Palvelukyky ja laatu <ul style="list-style-type: none"> <li>Rikoslakirikosten selvitystaso ja tutkinta-aika</li> <li>Omaisuusrikosten selvitystaso</li> </ul>	