

**Kuka pitää huolta henkilöstöammattilaisista? –
Poliisissa työskentelevien HR-ammattilaisten kokemuk-
sia työhyvinvoinnista**

Niina Gardemeister

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Monografiamuotoinen
Kevätlukukausi 2024
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Gardemeister, Niina. 2024. Kuka pitää huolta henkilöstöammattilaisista? Poliisissa työskentelevien HR-ammattilaisten kokemuksia työhyvinvoinnista. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 90 sivua + 2 liitettä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää poliisissa työskentelevien HR-ammattilaisten kokemuksia työhyvinvoinnista. Jatkuvasti muuttuva työelämä haastaa työhyvinvointia ja HR-ammattilaiset ovat kriittisessä asemassa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa HR-ammattilaisten työhyvinvointia kuormittavista ja edistävästä tekijöistä sekä keinoista tukea työntekijöiden hyvinvointia.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto muodostuu kuuden poliisissa työskentelevän HR-ammattilaisen puolistrukturoidusta temahaastattelusta. Aineisto analysoitiin temaattisena analyysinä hyödyntäen teoriaohjaavaa lähestymistapaa.

Tulokset osoittivat työhyvinvoinnin koostuvan psykososiaalisista, työtehtävään liittyvistä ja organisatorisista tekijöistä. Työhyvinvointi määriteltiin kokonaisuutena, jota edisti erityisesti työyhteisö ja ilmapiiri. Työhyvinvointia puolestaan kuormittivat organisaation toiminnan haasteet ja johtamismallit. HR-ammattilaiset kokivat omat ja organisaation tarjoamat hyvinvoinnin tukemisen keinot osittain riittämättömiksi huolimatta tietyistä organisaation käytänteistä ja omasta pyrkimyksestä tukea työhyvinvoinnin prosesseja HR-roolissa.

Tutkimus antaa lisää arvokasta tietoa työhyvinvoinnista erityisesti HR-ammattilaisten näkökulmasta poliisikontekstissa. Poliisissa voidaan edistää työntekijöiden työhyvinvointia tarjoamalla HR-ammattilaisille parhaat edellytykset ylläpitää sekä omaa että muiden hyvinvointia. Ymmärtämällä työyhteisön, johtamistyylien, organisaation toiminnan ja sen haasteiden merkitykset, poliisissa voidaan kehittää työhyvinvointia ja vastata työn vaatimuksiin.

Asiasanat: työhyvinvointi, HR-ammattilaiset, henkilöstöjohtaminen, poliisi

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
2 TYÖHYVINVOINNIN ULOTTUVUUDET	8
2.1 Työelämän muutokset	8
2.2 Työhyvinvoinnin teoreettisia malleja.....	11
2.2.1 Työhyvinvoinnin käsitteitä	11
2.2.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli.....	16
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI	18
3.1 Mitä henkilöstöjohtaminen on?	18
3.2 Henkilöstöjohtamisen kehitys ja trendit	19
3.3 Henkilöstöjohtamisen suhde työhyvinvointiin.....	21
3.4 Henkilöstöammattilaisten oma työhyvinvointi	23
4 POLIISI ORGANISAATIONA	26
4.1 Poliisin toiminnan määrittely	26
4.2 Työhyvinvointi poliisissa	26
4.3 Poliisin henkilöstöjohtaminen	29
5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	34
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
6.1 Tutkimuskonteksti	35
6.2 Tutkittavat	35
6.3 Tutkimusaineiston keruu	36
6.4 Aineiston analyysi.....	37
6.5 Eettiset ratkaisut.....	41

7	TULOKSET	43
	7.1 HR-ammattilaisten kokemukset työhyvinvoinnista	43
	7.2 Työhyvinvointia kuormittavat ja edistävät tekijät	48
	7.3 Työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen keinot	58
8	POHDINTA	65
	8.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	65
	8.2 Tutkimuksen arviointi	70
	8.3 Jatkotutkimusehdotukset ja käytännön sovellukset	74
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	87

1 JOHDANTO

Työelämässä jatkuvasti puhaltavat muutoksen tuulet ovat lisänneet työn vaatimuksia ja tehneet työhyvinvoinnin edistämisestä haastavampaa. Suomen poliisi on saanut osansa nopeasti ja voimakkaasti muuttuneesta toimintaympäristöstä tuoden haasteita henkilöstöjohtamiseen. Poliisihallituksen (2024, s. 17) uuden poliisin henkilöstöjohtamista kuvaavan raportin mukaan jo pidemmän aikaa kilpailu osaavasta työvoimasta on kiristynyt ja poliisin toimintaympäristön muutokset ovat näkyneet esimerkiksi osaamisen jatkuvana kehittämisenä, ikäjohtamiseen panostamisena, työnantaja- ja julkisuus kuvan kehittämisenä sekä henkilöstösuunnitteluun kohdistuvina suurempina vaatimuksina. Kilpailun kiristyessä työntekijät voivat vaihtaa työnantajaansa, joten poliisissa on oleellista keskittyä huolehtimaan henkilöstöstä: henkilöstö on poliisilla investointi, joka maksaa noin 650 miljoonaa euroa (Poliisihallitus, 2024, s. 17).

Työhyvinvointi on siis työelämässä ajankohtainen aihe ja sitä on tutkittu vuosien saatossa paljon. Työhyvinvoinnin määrittely kuitenkin tuottaa yhä edelleen haasteita ja työhyvinvoinnin eteen ei välttämättä nähdä tarpeeksi vaivaa yrityksissä. Työhyvinvoinnilla on moniulotteiset vaikutukset ja työhyvinvoinnin laiminlyönti voi aiheuttaa suuria kustannuksia yksilö-, organisaatio- ja yhteiskunnallisella tasolla. Työhyvinvoinnin on havaittu olevan yhteydessä esimerkiksi yksilön psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen, työntekijöiden asenteisiin ja organisaatiokäyttäytymiseen sekä yrityksen suoritus- ja kilpailukykyyn (Kauhanen, 2013; Manka & Manka, 2023).

Erityisesti vaativissa ja korkeaa stressitasoa sisältävissä ammateissa, kuten poliisityössä, työhyvinvoinnin merkitys korostuu entisestään. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, miten työhyvinvointia voidaan ylläpitää ja parantaa tässä erityisessä toimintaympäristössä. HR-ammattilaisilla on keskeinen rooli työhyvinvoinnin edistämässä, sillä heidän tehtävänä on huolehtia organisaation arvokkaimmasta omaisuudesta eli ihmisistä. Heidän tehtävä on luoda työhyvinvointia edistäviä prosesseja, ylläpitää tasapainoista työympäristöä, käsitellä ja ennaltaehkäistä epäkohtia ja ongelmia sekä varmistaa työntekijöiden tyytyväisyys ja

tuottavuus (Joshi & Scott, 2023). Joshin ja Scottin (2023) mukaan HR-työ voi olla monilta osin haastavaa ottaen huomioon sen, että erään HR-ammattilaisille suunnatun kyselyn mukaan HR-tiimeistä 36 prosenttia kokee uupumusta velvollisuuksistaan ja saman verran raskautta lisääntyvistä vastuistaan.

Haastavina aikoina työntekijät kääntyvät usein henkilöstöammattilaisten puoleen saadakseen tukea ja ohjausta. Henkilöstöammattilaisilla on usein selkeä näkemys työntekijöiden tunteista ja jaksamisesta, jonka vuoksi työntekijöiden tarpeet voivat mennä omien edelle. Erityisesti kriisiaikoina ammatillisten ja henkilökohtaisten haasteiden tasapainottaminen hämärtyy ja stressin vaikutukset henkilöstöammattilaisiin voivat helposti unohtua. (Culture Amp, 2023) Kysymys kuuluukin, että kuka pitää huolta henkilöstöammattilaisista ja heidän hyvinvoinnistaan?

Työhyvinvoinnin tutkiminen on pääosin keskittynyt työntekijätasolla työskenteleviin, mutta henkilöstöammattilaisten työhyvinvointia ei olla tutkittu juuri lainkaan huolimatta johtotason lisääntyneestä työhyvinvointitutkimuksesta (esim. Gray & Jones, 2018; Kaluza ym., 2019; Roche, 2013). Työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen keinojen lisäksi on tärkeää saada tietoa siitä, miten muiden työhyvinvoinnista huolehtivat HR-ammattilaiset jaksavat itse työssään. Oleellista on saada tietoa siitä, miten HR-ammattilaisten työntekoa voidaan tukea paremmin, jotta he pystyvät suoriutumaan työssään ja olla tukitoimintona haastavassa ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä. Tutkimus on poliisikontekstissa ainutlaatuinen, sillä aihetta ei ole aiemmin tutkittu HR-ammattilaisten henkilökohtaisesta näkökulmasta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia poliisiorganisaatiossa työskentelevillä HR-ammattilaisilla on työhyvinvoinnista ja miten he itse kokevat oman henkilökohtaisen työhyvinvointinsa. Tavoitteena on saada ymmärrystä, miten HR-ammattilaiset määrittelevät työhyvinvoinnin, mitä työhyvinvointia kuormittavia ja edistäviä tekijöitä he pystyvät tunnistamaan työssään sekä kuinka he tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Tutkimusaineisto koostuu kuuden HR-ammattilaisen haastattelusta, jotka haastatteluhetkellä ovat työskennelleet poliisin eri yksiköissä henkilöstöhallinnollisissa tehtävissä tai

muissa työhyvinvointiin, osaamisen kehittämiseen ja työsuhteen elinkaareen liittyvissä kehittämistehtävissä. Tutkimus on toteutettu temaattisena analyysinä ja analyysin avulla on pyritty muodostamaan kokonaisvaltainen kuva HR-ammattilaisten kokemuksista ja käytännöistä työhyvinvoinnin edistämiseksi poliisiorganisaatiossa.

Tämä tutkielma tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten HR-ammattilaiset jaksavat omassa työssään ja miten he kokevat oman roolinsa työhyvinvoinnin edistämässä. Samalla se lisää ymmärrystä työhyvinvoinnin moniulotteisuudesta ja HR-ammattilaisten merkityksestä tämän tärkeän aiheen edistämässä.

2 TYÖHYVINVOINNIN ULOTTUVUUDET

2.1 Työelämän muutokset

Työelämä on ollut suhteellisen lyhyessä ajassa suurten muutospaineiden alla ja yhä useammin nämä muutokset uhkaavat työhyvinvointia. Monet työtehtävistä ovat vuosien saatossa muuttuneet fyysisesti rasittavista henkisesti rasittaviin. Koko Euroopan tasolla kiire, aikapaineet, työpaikan epävarmuus ja työ- ja vapaa-ajan rajojen epäselkeys ovat lisääntyneet ja yhä useampi kokee työn mielekkyyden vähentyneen (Manka & Manka, 2016, s. 27-28; Viitala, 2013, s. 224-228). Viimeisimpinä isoina muutoksina koronapandemia ja Ukrainan sota ovat horjuttaneet maailman taloutta ja muuttaneet työnteon tapoja valtavasti (Manka & Manka, 2023, s. 13).

Nykyisin työelämän muutoksien osalta puhutaan megatrendeistä. Kokkisen ym. (2020) ja Sitran (2021) mukaan tämänhetkisiä vuoteen 2030 mennessä toteutuneita megatrendejä ovat ajattelu- ja toimintatapojen muutokset, talousjärjestelmän kestävyysarviointi, työväestön ikääntyminen ja monimuotoistuminen, teknologian kehittyminen sekä ilmastonmuutos. Kaikki edellä mainitut trendit muovaavat työelämää ja vaikuttavat työnteon tapoihin ja työhyvinvointiin.

Sitran (2021) mukaan työelämän tulevaisuuden trendeissä tulee ottaa huomioon myös työelämän monipuolisuus, vaihtoehdottomuus ja muutosten moninaisuus. Työelämässä kaikkien urat eivät ole samanlaisia jo pelkästään työn luonteen takia, jonka vuoksi fyysiseen kohtaamiseen perustuva työ voi olla tulevaisuudessa erilaista verrattuna paikkariippumattomaan työhön. Vaihtoehdottomuudella viitataan ajatukseen, että tulevaisuuden työ nähdään nykyisen työn jatkumona, eikä tunnisteta tai haasteta työelämän tulevaisuutta muuttavia asioita. Muutosten moninaisuus on tähän mennessä tietyiltä osin tunnistettu, mutta keskustelu työn tulevaisuudesta on yhä hyvin pirstaleista. Työelämän muutoksia voidaan tarkastella esimerkiksi työn sisältöjen, rakenteiden, toimeentulon, johtamisen, osaamisen ja kulttuurin kautta. (Sitra, 2021)

Digitalisaatio on ollut jo pidemmän aikaa työelämässä läsnä, mutta teknologian kehittyminen on viime vuosina ottanut suuria harppauksia. Alasoinin ym. (2020) mukaan työelämässä esimerkiksi tekoäly korvaa ja muuttaa työntekoa, ja esineiden internet puolestaan yhdistää työ- ja toimintaprosesseja pyrkiessä toiminnan tehokkuuden lisäämiseen. Erilaiset virtuaalimaailmat yhdistyvät reaali maailmaan esimerkiksi koulutusten muodossa ja työnteko ei ole enää paikkasidonnaista etätyömahdollisuuksien lisääntyessä (Alasoini ym., 2020; Manka & Manka, 2023; Väänänen ym., 2020).

Huolimatta teknologian ja etäyhteyksien kehittymisestä sekä etätyön voimakkaasta lisääntymisestä erityisesti pandemian aikana, Sitra (2021) on ehdottanut, että ”digiloikaksi” kutsuttu siirtymä teknologisen työskentelyn pariin on tehty jo olemassa oleviin palveluihin. Digiloikka liittyy siis enemmän työkuulttuuriin, -käytäntöihin ja -tapoihin, kuin itse teknologiaan (Sitra, 2021). Etätyöskentelyn osalta laitteet työnteolle ovat siis jo olemassa, mutta tällä hetkellä etsitään uusia toimivia käytäntöjä.

Kysymykset etätyökuulttuurin tulevaisuudesta ovat erityisesti Suomessa oleellisia, sillä Eurostatin tutkimuksen mukaan Suomen työikäisistä 25 prosenttia teki etätyötä vähintään puolet työajasta vuonna 2020 Suomen ollessa näin eniten etätyötä tekevä maa Euroopassa (Sitra, 2021). Etätyöskentelyyn siirtymisen osalta on huomioitavaa yhteisöllisyyden väheneminen työpaikoilla. Etätyön vuoksi epäviralliset yhteisöllisyyttä tuovat kahvipöytäkeskustelut ovat vähentyneet, joten tällä hetkellä tulee keksiä keinoja kohtaamisten ja yhteisöllisyyden lisäämiseksi (Manka & Manka, 2023, s. 193).

Pyöriän (2012, s. 13) mukaan väestön ikääntyminen aiheuttaa rakenteellisia muutoksia väestössä työuransa loppupuolella olevien siirryttäessä eläkkeelle, mikä vaikuttaa huoltosuhteeseen heikentävästi. Huoltosuhte tarkoittaa työssä käyvien elättämää osuutta väestöstä ja heikentynyt huoltosuhte voi puolestaan vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin (Pyöriä, 2012, s. 14). Väestön ikääntymisen myötä ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osuus kasvaa nuorempien työntekijöiden määrän vähentyessä, joten yhteiskunnassa ja työmarkkinoilla nähdään enemmän kulttuuris-etnistä monimuotoisuutta (Bergbom ym., 2020, s.

53). Bergbomin ym. (2020 s. 53) mukaan työpaikoilla tulisi edistää eri-ikäisten, erilaisista taustoista tulevien ja työkyvyltään erilaisten ihmisten rekrytointia, jotta väestön ikääntymistä tasapainotettaisiin ja maahanmuutto saadaan hyödynnettyä työmarkkinoilla. Oleellista on henkilöstörakenteiden ja muiden käytöjen sekä asenneilmapiirin muutokset (Bergbom ym., 2020, s. 53).

Asenneilmapiirin muutoksiin kietoutuvat myös työelämän megatrendeistä ajattelu- ja toimintatapojen muutokset, joissa korostuvat edellä mainitut työurien ja työnteon moninaisuus sekä voimavaralähtöisyys ja verkostoimainen työnteke (Väänänen ym., 2020). Bergbomin ym. (2020, s. 53) ja Väänänen ym. (2020) mukaan organisaatioiden kokiessa jatkuvaa muutosprosessia, kaikkien työntekijäryhmien työkykyjohtamiseen ja osaamisen kehittämiseen tulisi myös kiinnittää huomiota. Nykyisessä nopeasti muuttuvassa megatrendien työelämässä vaaditaan aivan uudenlaista ammatillista osaamista vaativia taitoja, joita kutsutaan metataidoiksi. Tällaisia metataitoja ovat esimerkiksi sosiaalinen älykkyys, johtamistaidot, kansainvälisyys, elämänhallintataidot, digitaalinen lukutaito, ihmisen ja koneen yhteistyö sekä innovatiivisuus (Manka & Manka, 2016, s. 24-25, 2023, s. 31).

Työelämän vaatimusten kasvaessa myös yksilöihin kohdistuvat vaatimukset kasvavat, mikä voi uhata työhyvinvointia monin tavoin. Työelämän muutokset voivat esimerkiksi lisätä työmäärää, sopeutumisvaikeuksia sekä epävarmuuden ja ristiriitaisuuden kokemuksia. Muutosten aikana yksilöt voivat kokea epävarmuutta esimerkiksi uusien taitojen oppimisesta, työrooleista ja työpaikan säilymisestä. Työpaikan epävarmuuden on havaittu olevan yhteydessä stressiin, ahdistukseen ja heikentyneeseen työtyytyväisyyteen (Sverke ym., 2002). Muutosten aikana usein työtehtävät saattavat lisääntyä ilman resurssien määrän lisäämistä, jolloin yksilöt voivat olla alttiimpia ylikuormitukselle. Oleellista on huomioida yksilölliset erot muutoksiin suhtautumisessa. Oregon ym. (2011) tutkimuksen mukaan työntekijöiden reaktiot muutoksiin vaihtelevat suuresti ja erityisesti negatiiviset reaktiot, kuten stressi, voivat heikentää työhyvinvointia.

2.2 Työhyvinvoinnin teoreettisia malleja

2.2.1 Työhyvinvoinnin käsitteitä

Työhyvinvointiin on alettu viime vuosien aikana kiinnittämään enemmän huomiota niin tutkimuksessa kuin työpaikoilla, mutta työhyvinvoinnille ei ole ole-massa yhtä selkeää määritelmää. Työhyvinvointi ei ole konkreettinen asia, jonka vuoksi sitä on haasteellista käsittää.

Otalan ja Ahosen (2005, s. 23) määritelmän mukaan työhyvinvointi on koko työyhteisön toiminnan jatkuvaa kehittämistä, jotta työn ilon ja onnistumiset ko-kemukset ovat mahdollisia töissä. Onnistumisen tuomat tunteet, kuten ilo ja si-toutuminen luovat positiivista energiaa ja energia puolestaan luo menestystä (Ojala & Ahonen, 2005, s. 23). Työhyvinvointi on yksilön henkilökohtaista, mutta samalla koko työyhteisön yhteistä hyvinvointia eli tunne- ja vireystilaa. Työhy-vinvointi perustuu arvoihin, jotka ohjaavat johtamisen ja koko yrityksen tavoit-teita ja panostuksia (Ojala & Ahonen, 2005, s. 23).

Kauhasen (2013, s. 200) määritelmän mukaan työhyvinvointiin liittyvät esi-merkiksi työkyky, työterveys ja -turvallisuus, osaamisen kehittäminen, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo, hyvä johtaminen, palkitse-minen sekä vastuullinen liiketoiminta. Parhaimmassa tapauksessa työhyvinvoinnin kehittäminen on osa normaalia henkilöstön hyvinvoinnin ja tuottavuuden kehit-tämistoimintaa, jotta yksilöt saadaan pysymään pidempään työelämässä (Kau-hanen, 2013, s. 200).

Työhyvinvointiin kietoutuvat oleellisesti myös johtaminen sekä työyhteisö ja sen ilmapiiri niiden rakentaessa sosiaalista pääomaa ja työhyvinvointia (Manka & Manka, 2023; Ojala & Ahonen, 2005). Nykyinen moderni johtajuus pyrkii jaettuun johtamiseen, jossa toimitaan yhteisen tavoitteen mukaisesti, jae-taan emotionaalista ja psykologista tukea sekä annetaan jokaiselle oikeus tuoda äänensä kuuluviin (Carson ym., 2007). Työyhteisö puolestaan voi vaikuttaa työssä jaksamiseen edistämällä luottamuksellista ilmapiiriä, auttamalla aktiivi-esti ja käyttäytymällä oikeudenmukaisesti toisten työtä arvostaen (Juuti, 2006, s. 110, 117-118).

Hyvä johtaminen ja ilmapiiri työpaikalla tukevat myös psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa, että työpaikalla yksilö saa olla oma itsensä ja ympäristö mahdollistaa rakentavan erimielisyyden, avun pyytämisen, ideoiden esiin tuomisen ja virheiden myöntämisen. Psykologinen turvallisuus edistää uudistumista, innovatiivista ajattelua, oppimista, toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta sekä vahvistaa työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. (Työterveyslaitos, 2021) Psykologinen turvallisuus on erityisen merkittävää asiantuntijatyössä (Työterveyslaitos, 2021), kuten suuria vaatimuksia sisältävässä HR-työssä.

Työhyvinvointia kuvaavia käsitteitä on tutkimuksessa esitelty useampia. Työhyvinvointia voidaan pitää yläkäsitteenä, johon liittyy useita rinnakkaisia käsitteitä, kuten työkyky, työn imu, työstressi, työuupumus, työholismi, työtyytyväisyys ja työssä tylsistyminen. Työhyvinvoinnista puhuttaessa usein mainitaan termi ”työkyky”, joka vaihtelevasti rinnastetaan työhyvinvointiin: työkykyä saatetaan pitää työhyvinvoinnin synonyyminä, kun taas joissakin keskusteluissa se erotetaan työhyvinvoinnista. Nämä termit joka tapauksessa kulkevat käsi kädessä ja esimerkiksi Viitala (2013, s. 213) on määritellyt työkyvyn liittyvän työntekijän terveyteen ja työpaikan fyysiseen turvallisuuteen.

Työn imun käsitteelle on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Schaufelin ym. (2002) määritelmän mukaan työn imu on suhteellinen pysyvä myönteinen tunne- ja motivaatiotila, jossa työntekijä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoutumista. Tarmokkuuteen liittyy esimerkiksi energisyys ja sinnikkyys, omistautumiseen työn merkityksellisyyden, ammattitilpeyden ja innokkuuden kokemukset ja uppoutumisella puolestaan tarkoitetaan nautintoa tuovaa syvää keskittymistä (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 112).

Toisaalta työn imun käsitteen voi yhdistää myös työtyytyväisyyteen ja työholismiin. Työtyytyväisyys kuvastaa, kuinka työntekijät joko pitävät tai eivät pidä työstään. Hulin ja Jydge (2003) esimerkiksi määrittelevät työtyytyväisyyden myönteiseksi asenteeksi, jossa työhön kohdistuu moniulotteisesti tunneperäisiä elementtejä. Päinvastaisesti työn tylsistytessä työhön liittyy epämiellyttäviä

tunteita ja heikko vireystaso (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 110-111). Schaufelin ym. (2009) ja Scottin ym. (1997) mukaan työholismista on kyse silloin, kun työntekijällä on tietoisesti pakollinen tarve tehdä ja ajatella töitä sekä vaikeuksia irrottautua vapaa-ajalla töistä. Työholismiin liittyvät esimerkiksi ylisitoutuneisuus, suorituskeskeisyys, perfektionismi ja kielteinen mieliala (Schaufeli ym., 2009; Scott ym., 1997).

Työhyvinvoinnin kannalta kielteinen tunnetila työstressi aiheuttaa ongelmia hyvinvoinnille ja terveydelle, taloudellisia menetyksiä organisaatiolle ja yhteiskunnalle sekä heikentää työssä suoriutumista ja yrityksen tuloksellisuutta (Feldt ym., 2017, s. 39). Stressi voidaan määritellä stressitekijöiden, stressireaktioiden tai yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksen ja siinä ilmenevän epätasapainon kautta (esim. Cooper ym., 2001; Sonnentag & Frese, 2012). Stressitekijät ovat kuormitusta aiheuttavia ärsykejä eli tapahtumia ja tilanteita. Stressireaktiot ovat psykologisia ja fysiologisia vasteita, joiden ilmetessä ilmenee myös stressiä. Keskittyessä tarkastelemaan stressiä vuorovaikutuksessa, stressi ilmenee yksilön kokiessa vuorovaikutustilanteen ylittävän omat voimavarat (Feldt ym., 2017, s. 39-42).

Työuupumus on seurausta pitkittyneestä stressistä, jossa työntekijän voimavarat ehtyvät. Työuupumus on kestoltaan pidempää kuin ohimenevä työstressi. Työuupumuksen ydinoireita ovat uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen sekä ammatillisen itsetunnon heikkeneminen (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 106-107). Työterveyslaitoksen ”Miten Suomi voi?” -tutkimushankeen tulosten mukaan Suomessa sekä työntekijä- että johtotasolla joka neljäs on työuupumusriskissä tai työuupunut (Suutala ym., 2024). Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (2022) OSH Pulsen tutkimustulosten mukaan koko Euroopan tasolla 44 % työntekijöistä koki työstressin pahentuneen pandemian vuoksi. Pitkäkestoista väsymystä koki Suomessa 49 % ja kaikista työntekijöistä 37 %. Suomessa työntekijöitä kuormittavat aikapaine ja työn kuormitus (54%), huono tiedonkulku ja yhteistyö (41%) sekä vaikutusmahdollisuuksien puute (20 %) (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto, 2022).

Työhyvinvoinnilla on työpaikoilla monenlaisia seurauksia. Yleisesti voidaan sanoa, että myönteisillä työhyvinvoinnin kokemuksilla, kuten työn imulla ja työtyytyväisyydellä, on positiivisia vaikutuksia, kun taas kielteisillä kokemuksilla, kuten työuupumuksella, työholismilla ja työssä tylsistymisellä, on negatiivisia vaikutuksia. Tutkimuksissa on saatu vahvaa näyttöä pitkäkestoisen stressin negatiivisista terveysvaikutuksista ja esimerkiksi työuupumuksen on todettu olevan yhteydessä fyysisen ja henkisen terveyden heikkenemiseen (Ahola & Hakanen, 2014). Kivimäen ym. (2012) tutkimuksen mukaan pitkäkestoinen stressi lisää kohonnutta sydäntaudin riskiä noin 20 prosenttia. Virtanen ym. (2014) puolestaan ovat todenneet, että pitkäkestoinen stressi lisää riskiä sairastua aikuisiän diabetekseen ja Heikkilän ym. (2013) mukaan pitkäkestoinen stressi lisää kroonisen tulehduksen riskiä, joka voi edesauttaa syövän kehittymistä.

Lisäksi työuupumuksen on havaittu olevan yhteydessä esimerkiksi unihäiriöihin, keskittymisvaikeuksiin, tunteiden epätasapainoisuuteen sekä pitkittyessä myös masennukseen, ahdistushäiriöihin, tuki- ja liikuntaelin sairauksiin, pitkäkestoisiin sairauspoissaoloihin, työkyvyttömyyseläkkeisiin ja eliniän lyhenemiseen (Manka & Manka, 2023, s. 42; Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 117). Taris (2006) on toisaalta havainnut tutkimuksessaan työuupumuksen heikentävän työssä suoriutumista, mutta kielteiset yhteydet eivät olleet niin voimakkaita. Usein kuormittuessaan työntekijä saattaa pyrkiä panostamaan työhönsä enemmän esimerkiksi lyhentämällä taukoja ja luopumalla vapaa-ajan palautumista edistävästä aktiviteeteistä, jolloin työuupumus heijastuu ensimmäisenä yksityiselämään. Uupumuksen aste voi olla varsin vakava ennen kuin se näkyy varsinaisesti töissä (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s. 117).

Työn imun seuraukset on laajalti tutkimuksessa tunnistettu myönteisiksi. Työn imu on ennustanut suurempaa elämäntyytyväisyyttä ja vähäisempää masennusoireilua (Hakanen & Schaufeli, 2012) sekä vähentänyt kielteisiä työn- ja perheen yhdistämisen kokemuksia (Hakanen & Peeters, 2015). Työn imua kokevat suoriutuvat työssään paremmin, ovat sitoutuneita, aloitteellisia, uudistushakuisia ja mielellään auttavat työkavereitaan (Mäkikangas & Hakanen, 2017, s.

119). Lisäksi positiivista näyttöä on saatu esimerkiksi Bakkerin ym. (2014) tutkimuksessa liittyen korkeampaan asiakastyytyväisyyteen ja tuottavuuteen.

Työhyvinvoinnilla ja erityisesti työn imulla on siis lukuisia myönteisiä vaikutuksia, mutta viimeisimmän Työterveyslaitoksen ”Miten Suomi voi?” -tutkimushankeen tulosten mukaan työhyvinvointi on heikentynyt ja työn imu laskenut vuodesta 2021 johtuen osittain työn voimavarojen heikentymisestä (Suutala ym., 2024). Työntekijät kokevat työn imua keskimäärin kerran viikossa luvun ollessa vähemmän, mitä Suomessa aiemmin on todettu. Erityisesti nuoret aikuiset kokevat vähemmän työn imua ja enemmän työssä tylsistymistä. Työn imu on laskenut myös johto- ja esihenkilöasemassa olevilla ja aiheet irtisanoutua ovat kasvaneet. Johtotasolla työtä kuormittaa erityisesti työn liiallinen määrä. Pandemian jälkeen vakiintunut etätyömahdollisuus on vähentänyt yhteisöllisyyttä ja tutkimustulosten mukaan etätyö on yhteydessä suurempaan työssä tylsistymiseen ja yksinäisyyden kokemuksiin. Etätyön hyötyinä pidettiin tasapainoisempaa työn määrää ja vähäisempää fyysistä kuormittuneisuutta työssä. (Suutala ym., 2024)

Työhyvinvoinnin yhteys organisaation suoritus- ja kilpailukyvyn ylläpitämiseen on tutkimuksessa tunnistettu: työhyvinvointi on yhteydessä erimerkiksi sairaspöissaoloihin, eläköitymiseen, työurien jatkumiseen ja työtapaturmiin. Työhyvinvointi vaikuttaa henkilöstön asenteisiin, organisaatiokäyttäytymiseen sekä muutosten läpiviemiseen. Lisäksi työhyvinvoinnilla on merkittävä vaikutus organisaation tuloksellisuuteen eli työntekijöiden suoriutumiseen, asiakastyön laatuun, taloudelliseen menestymiseen ja innovatiivisuuteen. (Elo ym., 2010; Manka & Manka, 2016, s. 56) Tuloksellisuus on organisaation kyvykkyyttä järjestää toimintaansa taloudellisesti toimintaprosessien sujuvuuden, tuotteiden ja palvelun laadun, vaikuttavuuden sekä henkilöstön avulla. Yrityksen ollakseen tuloksellinen ja tuottava, vaaditaan henkilöstön sitoutuneisuutta, motivaatiota ja osaamista (Manka ym., 2012, s. 13).

Kauhasen (2013, s. 16) mukaan organisaatioissa usein henkilöstön merkitys saattaa unohtua arkitilanteissa, vaikka erityistilaisuuksien puheissa henkilöstön tärkeyttä korostetaan. Organisaatioissa saatetaan edelleen ajatella henkilöstön

olevan kustannustekijä tai henkilöstövoimavarojen oikeanlaiseen käyttöön ei ole tietoa tai osaamista. Lisäksi henkilöstön hyvinvointi ei aina ole johdon tärkeysjärjestyksessä keskiössä, jolloin henkilöstön hyvinvoinnin tavoitteet eivät ole riittävän selkeitä ja niitä ei pyritä aktiivisesti toteuttamaan. (Kauhanen, 2013, s. 16)

2.2.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli

Työhyvinvointitutkimuksessa on esitetty lukuisia teoreettisia viitekehyksiä ja malleja kuvaamaan työhyvinvoinnin moniulotteista luonnetta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Yksi suosituimmista malleista on Bakkerin ja Demeroutin (2007, 2017) työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Job Demands-Resources model, JD-R), jota käsitellään tässä alaluvussa. JD-R-mallia voidaan pitää monipuolisena, joustavasti kehittyvänä ja kokonaisvaltaisena lähestymistapana, jonka vuoksi malli valittiin tarkastelun kohteeksi. JD-R-mallissa on yhtenäisiä piirteitä tämän tutkimuksen tavoitteen kanssa, kun tarkoituksena tutkia HR-ammattilaisten työhyvinvointia edistäviä ja kuormittavia tekijöitä.

Bakkerin ja Demeroutin (2017) työn vaatimusten ja voimavarojen malli on kattava teoreettinen viitekehys, joka selittää erilaisten työympäristöön liittyvien seikkojen vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin ja suorituskykyyn. JD-R-malli jakaa työssä ilmenevät tekijät kahteen pääluokkaan: työn vaatimuksiin ja työn voimavaroihin (Demerouti ym., 2001).

Työn vaatimukset ovat niitä fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisatorisia tekijöitä, jotka vaativat jatkuvaa ponnistelua ja voivat siten kuluttaa työntekijän fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja. Työn vaatimuksiin kuuluvat esimerkiksi työmäärä ja aikapaineet, monimutkaiset korkea kognitiivista suoriutumista edellyttävät tehtävät, työympäristö ja emotionaalinen kuormitus. Työn vaatimukset voivat näyttäytyä myös myönteisinä, mutta pitkäkestoinen työssä ponnistelu voi muuttua stressitekijäksi. (Bakker & Demerouti, 2007) Työn voimavarat puolestaan ovat työn piirteitä, jotka auttavat työntekijää selviytymään työn vaatimuksista, saavuttamaan työn tavoitteet ja edistämään henkilökohtaista kas-

vua ja oppimista. Työn voimavaroja ovat esimerkiksi työn vaikutusmahdollisuudet, autonomia, esihenkilöiden ja kollegoiden tarjoama tuki, rakentava oppimista tukeva palaute sekä tunne työn merkityksellisyydestä (Bakker & Demerouti, 2007).

JD-R-malliin kuuluvat myös kaksi keskeistä prosessia, jotka ovat motivaatioprosessi sekä terveyden heikkenemisprosessi. Motivaatioprosessissa työn voimavarat auttavat työntekijöitä kohtaamaan ja hallitsemaan työn vaatimuksia, mikä parantaa heidän suoriutumistaan (Bakker & Demerouti, 2007). Bakkerin ja Demeroutin (2007) mukaan työn voimavarojen ollessa runsaat ja riittävät, työntekijät ovat motivoituneempia, sitoutuneempia ja voivat hyvin. Lisäksi työn voimavarat selittävät työn imua, joka puolestaan lisää sitoutumista. Työn imua kokevat todennäköisimmin pysyvät työpaikassaan ja työn voimavaroja tarjoavat yritykset auttavat yksilöitä saavuttamaan tavoitteita ja tukemaan työssä oppimista. Työn voimavarojen vaikutukset organisaation tuloksellisuuteen ovat siis myönteiset. (Bakker & Demerouti, 2007)

Terveyden heikkenemisprosessissa työn vaatimukset ovat korkeita ja työn voimavarat vähäisiä, jolloin työntekijät kokevat todennäköisemmin stressiä ja uupumusta. Bakkerin ja Demeroutin mukaan (2007) tämä voi johtaa hyvinvoinnin heikkenemiseen, kuten sydän- ja verisuonisairauksiin, työkyvyttömyyteen ja työtehon alenemiseen. Työn liialliset vaatimukset vähentävät myös sitoutumista, mikä lisää kyynisyyttä ja heikentää organisaation tuloksia (Bakker & Demerouti, 2007).

Bakkerin ja Demeroutin (2017) mukaan työn vaatimusten ja voimavarojen mallin avulla on mahdollista havainnoida sekä työhyvinvoinnin myönteisiä että kielteisiä kehityskulkuja ja vaikutuksia. Työn voimavarat suojaavat työn haitallisilta vaikutuksilta, mutta toisaalta osa työn vaatimuksista saattaa vahvistaa työn imun ja voimavarojen yhteyttä. Työn vaatimuksista esimerkiksi työn vastuullisuus sekä oppimis- ja päätöksentekovaatimukset ovat usein yksilölle positiivisia kokemuksia ja näin ollen lisäävät työn imua. Epäsopivat tietojärjestelmät, jatkuva aikapaine, suuri työmäärä ja rooliristiriidat usein puolestaan estävät työn imua. (Bakker & Demerouti, 2017)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA TYÖHYVINVOINTI

3.1 Mitä henkilöstöjohtaminen on?

Henkilöstövoimavarojen johtaminen (Human Resource Management, HRM) on tarkoituksellista toimintaa, jolla varmistetaan organisaation toiminnalle tarpeellinen työvoima ja sen riittävä hyvinvointi, osaaminen ja motivaatio (Viitala, 2013, s. 20). Henkilöstöjohtamisella viitataan yrityksen henkilöstötoimintoon tai -osastoon sekä yrityksen sisäisiin organisaatioprosesseihin ja -järjestelmiin, kuten henkilöstövalintoihin, palkitsemisiin ja viestintään. Organisaatiojärjestelmät ja prosessit vaikuttavat suuresti siihen, miten työtä tehdään (Ulrich, 2007, s. 38).

Ulrichin (2007, s. 46) mukaan henkilöstöammattilaisten on toimittava strategisesti ja operatiivisesti sekä pystyttävä keskittymään samanaikaisesti pitkien ja lyhyiden aikavälien tavoitteisiin. Henkilöstöjohtamisella voidaan katsoa olevan neljä roolia, jotka ovat strategisten henkilöstövoimavarojen johtaminen, yrityksen perusrakenteiden johtaminen, henkilöstön ohjaus ja sitouttaminen sekä muutoksen ja uudistumisen johtaminen (Ulrich, 2007, s. 46-48).

Työterveyslaitoksen (2024) ja Viitalan (2013) mukaan henkilöstöammattilaiset toimivat organisaatiossa johdon strategisena kumppanina, joka vastaa työhyvinvoinnin, työkyvyn ja -turvallisuuden määrittelystä ja työkykyjohtamisen toimintamallien ja prosessien ylläpitämisestä yhdessä johdon, esihenkilöiden ja työsuojelun kanssa. HR tukee työkykyjohtamista, osallistuu henkilöstön osaamistarpeiden kehittämiseen sekä kerää ja tulkitsee tietoa henkilöstön terveydestä ja työkyvystä. HR tekee tiiviisti yhteistyötä eri toimijoiden kanssa ja osallistuu esimerkiksi työterveyshuollon toimintasuunnitelman luomiseen. Käytännössä HR työskentelee esimerkiksi rekrytoinnin, palkanmaksun ja perehdytyksen parissa, järjestää koulutuksia sekä on mukana etsimässä keinoja työhön paluussa ja työn muokkauksessa. (Työterveyslaitos, 2024; Viitala, 2013)

Henkilöstöjohtaminen määritellään siis hyvin laajasti ja samojen asioiden kuvaamiseen käytetään eri käsitteitä. Viitalan (2013, s. 20-25) mukaan henkilöstöjohtamisen eräänlaisena kattokäsitteenä voidaan pitää henkilöstövoimavarojen johtamista (HRM), johon sisältyvät henkilöstöhallinto ja strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen (Strategic Human Resource Management, SHRM). Henkilöstöjohtamiseen sisältyy myös johtajuus ja esihenkilötyö (leadership) sekä työelämäsuhteiden hoitaminen (industrial relations). Aiemmin hyödynnettiin sanaa "henkilöstöhallinto" (personnel administration), mutta nykyisin se ei kuvaa modernia dynaamista ja monipuolista henkilöstöjohtamisen kenttään huolimatta siitä, että henkilöstötyöhön (HR work) sisältyy edelleen hallinnollisia tehtäviä. (Viitala, 2013, s. 20-25)

Kirjallisuudessa henkilöstövoimavarojen johtamista on jaoteltu vielä erikseen "kovaan" ja "pehmeään" (esim. Viitala, 2013). Kova HRM korostaa liiketoiminnan ja henkilöstön strategian yhteyttä, jossa keskitytään erityisesti tehokkuuteen ja kustannuksiin. Pehmeä HRM puolestaan korostaa enemmän johtamisen inhimillistä puolta ja siinä keskeistä yrityksen menestykselle on hyvinvoiva, osaava ja sitoutunut henkilöstö. Pehmeän näkökulman mukaan henkilöstö on siis voimavara ja kilpailuedun tuoja eikä kustannustekijä. (Viitala, 2013, s. 41)

3.2 Henkilöstöjohtamisen kehitys ja trendit

Henkilöstöjohtamista on ollut suomalaisissa yrityksissä jo vuosikymmeniä, mutta työnkuva ja keskipiste ovat muuttuneet valtavasti. Mansukosken (2015) sekä Luoman ja Viitalan (2015) mukaan alkujaan 1940-1960-luvuilla henkilöstöön keskittyminen näkyi henkilöstön sosiaaliasioista huolehtimisena. Siirryttäessä 1970-luvulle ammattimainen ja järjestelmällinen henkilöstöjohtaminen kehittyi ja henkilöstö nähtiin enemmän suorittajina. Oleellista oli vahvistaa henkilöstön suorituskykyä monipuolisemman henkilöstöhallinnon ja tietoisemman koulutuksen kautta. 1980-luvulla henkilöstö ymmärrettiin tuloksentekijöinä, mikä vaati liiketoimintalähtoisempää henkilöstön kehittämistoimintaa (Human Resource Development, HRD), kun taas 1990-luvulla henkilöstö nähtiin osaajina,

vaikuttajina ja asiantuntijoina. Tuolloin henkilöstöjohtamisen rooli oli vahvistaa henkilöstön osaamista ja sen keskeisin tehtävä oli vahvistaa organisaation strategista kilpailukykyä. (Luoma & Viitala, 2015, s. 36-37; Mansukoski, 2015, s. 11)

Siirryttäessä 2000-luvulle henkilöstön ymmärrettiin olevan monipuolisempi, verkostoitunut organisaation avainresurssi, jolloin henkilöstöjohtamisessa alettiin kiinnittää huomiota esimerkiksi vuorovaikutteisuuteen, tiimityöhön, potentiaalın ja kompetenssien kehittämiseen sekä itsensä johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen laajeni siis myös työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja henkilöstöjohtamisessa alettiin korostaa sen kokonaisuutta ja kytkeytymistä liiketoimintaan. (Luoma & Viitala, 2015, s. 36-37; Mansukoski, 2015, s. 11) Lisäksi vuonna 2003 voimaan tullut työturvallisuuslaki vaikutti sekä fyysisen että psyykkisen työsuojelun kehitykseen (Kauhanen, 2013, s. 196).

Luoman ja Viitalan (2015, s. 35) mukaan 2000-luvulle siirryttäessä henkilöstöjohtaminen oli haasteellisessa tilanteessa: henkilöstön merkitys tärkeimpänä resurssina oli tunnustettu, mutta samalla haluttiin minimoida henkilöstöstä koituvia kustannuksia kaikilla mahdollisilla tavoilla. Ulkoisten ostopalveluiden hyödyntäminen yleistyi huomattavasti ja ydinkyvykkyyksien pitämiseksi ja tehokkuuden tavoitteluksi palveluja ja työntekijöitä vuokrattiin ja ostettiin ulkoa, jolloin myös henkilöstöasioita siirrettiin vuokraaville yrityksille hoidettaviksi. Henkilöstövoimavarojen johtamiselta odotettiin joustavuutta, jolloin rekrytointeja vältettiin ja ulkopuolisia palveluita ja vuokratyöntekijöiden määrää lisättiin samalla kun hyviä työntekijöitä pyrittiin sitouttamaan palkitsemisilla ja muilla sitouttavilla käytännöillä. (Luoma & Viitala, 2015, s. 35)

Tämän takia henkilöstöjohtamisen osalta koettiin tarpeelliseksi nostaa se uudenlaisen arvopohjaisen ja strategisen keskustelun aiheeksi (Luoma & Viitala, 2015, s. 35). Toisaalta Miele (2016) on esittänyt, että ulkoistamisen avulla henkilöstöjohtamisessa voidaan keskittyä olennaisempaan eli ihmisten johtamiseen. Ulkoistamisen kautta HR-yksikkö pystyy säätelemään laajenemis- ja taantuma-ajanjaksoja tarjoamalla resursseja ja rajoittamalla kustannuksia, kun on tarpeellista (Miele, 2016).

Kuluneiden vuosien aikana on noussut esiin erilaisia henkilöstöön liittyviä trendejä; henkilöstön palkkaamisen ja rekrytoinnin luonne on muuttunut ja työvoimalta vaaditaan uudenlaista joustavuutta työntekijämäärien supistuessa ja ulkoisen työvoiman hyödyntämisen myötä. Henkilöstöjohtamista haastaa nykyisin ja enemmän myös tulevaisuudessa erilainen työvoima iän, sukupuolen ja kulttuurien osalta. Lisäksi henkilöstöjohtamisessa tärkeiksi seikoiksi ovat muodostuneet henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvat palkkiot ja edut. (Ferris ym., 2007; Deadrick & Stone, 2009; Lucas & Deery, 2004; Richbell, 2001) Turvallisuuden ja terveyteen liittyvät seikat ovat olleet osa henkilöstöjohtamista jo pitkään, mutta nykyisin huomio on keskittynyt hyvinvoinnin rakentamiseen ja erityisesti siihen, miten stressiä vähennetään ja kuinka työn ja vapaa-ajan rajaa käsitellään (Mäkelä & Uotila, 2011, s. 134-135).

3.3 Henkilöstöjohtamisen suhde työhyvinvointiin

Ulrichin (2007, s. 159) mukaan työnteosta on tullut entistä haastavampaa työntekijöiden joutuessa tasapainoilemaan kasvaneiden vaatimusten ja vähäisempien voimavarojen kanssa. Nykyisin yritykset eivät tarjoa enää työpaikkaturvaa ja samoja etenemismahdollisuuksia mitä aikaisemmin, jolloin myös työntekijät ovat alkaneet uudelleenarvioimaan sitoutumistaan työpaikkaa kohtaan. Työntekijöiden ja yrityksen suhde nykyajan työelämässä on paradigmaattinen. Työntekijät antavat aikaansa yritykselle, mutta he eivät ole motivoituneita panostamaan täysillä yrityksen menestymiseen. (Ulrich, 2007, s. 159)

Taseiden ymmärtämisen, uusien tuotantoprosessien kehittämisen ja asiakkassuhteiden luomisen lisäksi yritysten on rakennettava muuttuvia, oppivia, liikkuvia ja nopeammin toimivampia organisaatioita kuin kilpailijoillaan. Jotta yritys hyötyisi parhaiten, johtotasolla on nähtävä henkilöstökäytännöt kilpailuedun lähteenä; menestyvien johtajien tulee rakentaa toimintoja, jolla luodaan organisaatio-osaamista. (Ulrich, 2007, s. 38) Henkilöstön sitoutuminen on liiketoiminnalle tärkeää erityisesti tilanteessa, jossa pyritään suurempaan tulokseen vähäisemällä henkilöstömäärällä. Työntekijöiden kokiessa saavansa tuoda esiin

ideoitaan, olevansa merkityksellisiä ja uskovat johtoasemassa olevien ajavan asioita, henkilöstön sitoutuminen kasvaa (Ulrich, 2007, s. 160).

Mielen (2016) mukaan monet HR-ammattilaisten päivittäisistä tehtävistä ovat automatisoituneita tai tullaan pian automatisoimaan ja niiden tilalle tulee liiketoimintakriittinen henkilöstöresurssien strateginen johtaminen. HR tulee siis toimimaan entistä tiiviimmin tuottavuuden kasvattamiseksi ja lisäarvon luomiseksi. Näin ollen HR:n rooliin tulevaisuudessa tulee vaikuttamaan analytiikan ja teknologian nopea kasvu, osallistuminen pitkän aikavälin liiketoiminnan suunnitteluun sekä työntekijöiden tai potentiaalisten tekijöiden muuttuvien tarpeiden huomioiminen. (Miele, 2016)

Ulrich (2007, s. 166) on esittänyt vaatimusten, voimavarojen ja henkilöstön sitouttamisen epätasapainoisuuden parantamiseen liittyviä keinoja. Henkilöstöammattilaisten tulisi auttaa alentamaan vaatimuksia, kasvattamaan voimavaroja sekä pyrkiä tekemään vaatimuksista voimavaroja. Henkilöstöammattilaisten tulee siis auttaa keksimään keinoja, joilla voidaan tehdä vähemmän töitä, säilyttää sekä olemassa olevia että löytää uusia voimavaroja vaatimuksista selviytymiseksi ja auttaa hyödyntämään vaatimuksia voimavaroina. (Ulrich, 2007, s. 166)

Ulrichin (2007, s. 166-187) mukaan vaatimuksia voidaan alentaa esimerkiksi vaatimusten tärkeysjärjestykseen asettamisella, painopistealueiden selkeyttämisellä ja työn uudelleensuunnittelulla. Voimavaroja voidaan puolestaan kasvattaa antamalla työntekijöille päätäntävaltaa ja tarpeeksi haastavia, oppimismahdollisuuksia sisältäviä työtehtäviä sekä vahvistamalla sitoutumista, yhteistyötä ja organisaatiokulttuuria. Oleellista on myös palkita hyvästä tuloksesta, huolehtia yksilöistä ja heidän oikeuksistaan, viestiä paremmin sekä tarjota työtä helpottavaa teknologiaa. Vaatimusten muuttamista voimavaroiksi voidaan tehdä lähtöhaastatteluiden avulla, sopeuttamalla uusia esihenkilöitä yrityskulttuuriin, huomioimalla työntekijöiden yksityiselämä, ottamalla työntekijöitä mukaan tärkeiden päätösten tekemiseen sekä hallitsemalla henkilöstövähennyksiä ja uudelleensijoittamista. (Ulrich, 2007, s. 166-187)

3.4 Henkilöstöammattilaisten oma työhyvinvointi

Henkilöstöammattilaiset ovat nykypäivänä jatkuvan paineen alla käsitellessään suuria muutoksia, jonka vuoksi he ovat alttiimpia uupumukselle, työstä irtaantumisen haasteille sekä sitoutumisen heikentymiselle (Culture Amp, 2023; Joshi & Scott, 2023). Culture Ampin (2023) HR-ammattilaisille suunnatun nettikyselyn mukaan 34 prosenttia vastaajista pystyy irtaantumaan töistä levätäkseen. Vastaajista 41 prosenttia kokee voivansa toipua yhtä nopeasti kuin tavallisesti ja 43 prosenttia kokee stressitasonsa olevan hallittavissa. Huolimatta siitä, että työhyvinvointi on tärkeää organisaation kaikille työntekijöille, henkilöstöammattilaisilla ei olisi varaa laiminlyödä omaa hyvinvointiaan. Henkilöstöammattilaisten uupumus voi olla haitallista niin yksilö- kuin koko organisaatiotasolla (Culture Amp, 2023). Henkilöstöammattilaisilla tulisi olla keinoja itsestä huolta pitämiseen, jotta he pystyvät huolehtimaan myös muista (Culture Amp, 2023; Joshi & Scott, 2023).

Natural HR:n (2023) 150:lle henkilöstöammattilaiselle teetättämän kyselyn mukaan 17 prosenttia HR-johtajista koki olevansa työssään aliarvostettu. Vastajat kertoivat esimerkiksi kokemuksia siitä, että HR saatetaan huomioida viimeisenä ja sitä arvostetaan yleensä vain silloin, kun asiat eivät mene suunnitellusti. Henkilöstöjohtaminen koetaan olevan taustalla näkymätön ja muut organisaatiossa työskentelevät odottavat kaiken toimivan ja ovat huomioimatta ja arvostamatta HR-ammattilaisten työpanosta. Henkilöstöjohtamisen merkitystä ja lisäarvoa ei vielääkään tunnisteta eikä se saa tarpeeksi tukea. (Natural HR, 2023)

Henkilöstöammattilaisten työhyvinvointia on käsitelty erilaisissa opinnäytetöissä. Kuisti (2023) on esimerkiksi tutkinut pro gradussaan HR-asiantuntijoiden kokemuksia työhyvinvoinnin edistämisestä johtamisen keinoin. Kuistin (2023) tutkimus osoitti esihenkilön toiminnan, työntekijän kohtelun sekä työn hallinnan ja sisällön olevan oleellisia HR-asiantuntijoiden kokemuksia työhyvinvoinnista. Esihenkilön toiminnan osalta esimerkiksi esihenkilön tuki, psykologinen turvallisuus, ilmapiiri, kehitys- ja osallistumismahdollisuudet sekä tavoitteet ja odotukset olivat tärkeitä seikkoja työhyvinvoinnille. Työntekijän kohtelun osalta arvostus, avoimuus, luottamus, mikromanagerointi ja oikeudenmukaisuus mainittiin haastatteluissa. Työn hallinnan ja sisällön osalta merkityksellisiä

työhyvinvoinnin kokemuksia olivat autonomia, tehtävänkuva, palaute, työn merkityksellisyys, kiire ja työn määrä sekä työn kuormitustekijät. Lisäksi työyhteisöllä ja sen yhteisöllisyydellä oli erityinen merkitys työhyvinvointikokemuksissa. (Kuisti, 2023, s. 97)

Davidssonin ja Koskivaaran (2023, s. 52) HR-ammattilaisten psykologista palautumista käsittelevässä opinnäytetyössä puolestaan havaittiin, että yleisesti HR-ammattilaisten palautuminen oli hyvällä tasolla, vaikka yli kolmasosa kyselytutkimukseen vastaajista koki työssä jaksamisen melko huonoksi. Tutkimuksen mukaan HR-ammattilaiset palautuivat erityisesti vapaa-ajalla, mutta vastauksista ilmeni myös töiden olevan mielessä työajan ulkopuolella. Työpäivän aikainen palautuminen koettiin heikoksi, johon HR-ammattilaiset kaipasivat työyhteisön tukea. (Davidsson & Koskivaara, 2023, s. 52)

Davidssonin ja Koskivaaran (2023, s.52-53) tutkimustulosten mukaan työmäärän suhde käytettävissä olevaan aikaan, työn pirstaleisuus ja resursointi haastoivat työstä palautumista. Yli kolmannes vastaajista koki työn ylikuormittavana ja erityisesti tietotulva, useiden tehtävien hoitaminen samanaikaisesti ja työn toistuvat keskeytykset olivat tyypillisiä kuormitustekijöitä vastaajien kesken (Davidsson & Koskivaara, 2023 s. 52-53). Kuten Kuisti (2023) havaitsi tutkimuksessaan, myös Davidsson ja Koskivaara (2023, s. 54) toivat esiin, että HR-ammattilaisten työn voimavaratekijöitä olivat työkaverit, yhteistyö, esihenkilötyö, työn merkityksellisyys, työn vastualueiden ja -tavoitteiden selkeys sekä työilmapiiri.

Lehto ja Viitala (2016) esittelivät vuoden 2013 HR-barometrin tuloksia, jossa kunnissa työskentelevät henkilöstöammattilaiset toivat esiin huolensa toiminnan tehostamisen haasteista. Heikentyvä taloustilanne johtaa henkilöstön vähentämiseen, jolloin henkilöstön jaksaminen on koetuksella. Työhyvinvointia uhkaavat erityisesti ikääntyvä väestö, työkuormien kasvu ja huono johtajuus. Henkilöstöammattilaisten kokemusten mukaan hyvinvointi on tulosten aikaansaamiseksi välttämätöntä. Henkilöstön tulee olla motivoitunutta, osaavaa ja hyvinvoivaa, jotta pystytään tehostamaan toimintaa vähemmällä henkilöstömäärällä. Henkilöstöammattilaiset mainitsivat myös työhyvinvoinnin edistämisen pidentävän

työuria, vahvistavan suoriutumista ja vähentävän poissaoloja. Johtotasolla työhyvinvoinnin edistämistä pidettiin tärkeänä seikkana myös työnantajaimagon osalta. (Lehto & Viitala, 2016, s. 123)

Vuoden 2013 HR-barometrin mukaan henkilöstöammattilaisten näkökulmasta työhyvinvointia pystytään kehittämään työntekijöitä arvostavalla johtajuudella ja mahdollistamalla joustavia ja yksilöllisiä henkilöstöratkaisuja (Lehto & Viitala, 2016). Oleellista henkilöstöammattilaisten mukaan on myös uudistaa toimintatapoja vastaamalla uuden sukupolven vaatimuksiin. Johtotasolla merkityksellistä on osaamisen kehittäminen ja työkyvyn tukeminen henkilöstön ikäännytyessä. Henkilöstön mukaan työhyvinvointia voidaan kehittää niin ikään esihenkilötoiminnalla, osaamisen kehittämisellä, joustavilla työtavoilla ja tarjoamalla osallistumismahdollisuuksia. (Lehto & Viitala, 2016, s. 125)

Lehdon ja Viitalan (2016) mukaan HR-barometrin vastauksissa työhyvinvointia käsiteltiin passiivissa siten, että joku jossain heikentää työhyvinvointia. Vastaajista työntekijöistä kukaan ei puhunut itsestään tai ryhmästään aktiivisena toimijana: johtotasolla työhyvinvoinnin merkityksestä puhuttiin yleisellä tasolla, mutta tulevaisuuden työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinoista ei mainittu. Henkilöstöammattilaiset puolestaan eivät pohtineet esihenkilötyön kehittämisen haasteita heidän omasta näkökulmastaan. (Lehto & Viitala, 2016, s. 124-125) Lehdon ja Viitalan (2016) mukaan työhyvinvointiin liittyviä seikkoja ei vastauksissa hahmotettu jäsentyneesti.

Työhyvinvointia ja johtamista tarkastelevassa tutkimuksessa ja kirjallisuudessa työhyvinvointia käsitellään lähtökohtaisesti työntekijöiden kautta. Henkilöstöjohtajien roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä korostetaan, mutta henkilöstöjohtajien omasta työhyvinvoinnista on hyvin vähän tutkimusta. Johtajilta ja henkilöstöammattilaisilta kysyttäessä työhyvinvoinnista, puhe usein kääntyy työntekijöihin ja työhyvinvoinnin tilaa käsitellään heidän kauttaan.

4 POLIISI ORGANISAATIONA

4.1 Poliisin toiminnan määrittely

Poliisin tehtävä on ”varmistaa ihmisten ja ympäristön turvallisuus kaikissa tilanteissa ja kaikkina aikoina” (Poliisi, 2024a). Poliisi ennaltaehkäisee ja selvittää rikokset sekä saattaa ne syyteharkintaan (Poliisi, 2024a). Suomen poliisin turvallisuus- ja toimintaympäristöt ovat muuttuneet nopeasti, voimakkaasti ja osittain ennakoimattomasti viimeisten vuosien aikana. Poliisin strategia luo kehykset toimintaympäristön uhkien hallitsemiseen ja toimien määrittämiseen, joilla priorisoidaan strategiaan tavoitteisiin pääseminen. Poliisin systemaattisuus ja yhtenäisyys ovat välttämättömiä poliisin toimintakulttuurin ja tuloksellisuuden osalta. (Poliisi, 2024b)

Poliisi on tietointensiivinen organisaatio, joka toimii haastavassa, enemmän teknistyvässä ja kansainvälistyvässä ympäristössä. Poliisi on myös arvoyhteisö ja erityisesti oikeudenmukaisuus on keskeinen arvo. Oikeudenmukaisuudella viitataan lain noudattamisen lisäksi kansalaisten yhdenvertaisuuden ja poliisin oman henkilöstön tasavertaisuuden toteutumiseen (Vuorensyrjä, 2011, s. 36-37). Huolimatta poliisin toimintaympäristön ja työelämän voimakkaista muutoksista, Vuorensyrjän (2011, s. 36) mukaan verrattuna muuhun valtionhallintoon ja työnantajasektoriin, poliisi on onnistunut tarjoamaan suhteellisesti varman työpaikan hallinnonalan ammattilaisille.

4.2 Työhyvinvointi poliisissa

Vuorensyrjän (2011, s. 45) mukaan poliisissa on työhyvinvoinnin, työilmapiirin ja johtamisen kehittämällä vankka pohja, ja henkilöstön työhyvinvointia on kehitetty määrätietoisesti jo pitkään. Poliisihallinnossa on useita työhyvinvoinnin ja johtamisen vahvuuksia, joita ovat esimerkiksi poliisin ammatillinen etiikka, sitoutuminen, hyvä työilmapiiri ja vahva keskinäinen luottamus (Vuorensyrjä,

2011, s. 45). Työhyvinvointia poliisissa on selvitetty esimerkiksi poliisin henkilöstöbarometreilla, henkilöstötilinpäätöksillä sekä ”Henkilöstöjohtamisen tila”-selvityksellä.

Vuonna 2022 tehdyssä Poliisihallituksen ja sisäministeriön tulossopimuksessa Poliisihallitus sitoutui edistämään henkilöstön ja asiakkaiden tasavertaista kohtelua. Poliisihallitus sitoutui myös henkilöstön osaamisen vastaavan muuttuvien ympäristöjen ja konsernistrategian edellyttämiä vaatimuksia (Poliisi, 2022). Kuvataksaan tilinpäätöstä ja toimintakertomusta henkilöstön näkökulmasta, poliisissa julkaistaan henkilöstötilinpäätös. Henkilöstötilinpäätös kuvaa laadullisesti ja määrällisesti henkilöstön tilaa ja kertoo tehdyistä toimenpiteistä, sen ollessa yksi väline poliisin strategisessa henkilöstöjohtamisessa (Poliisi, 2022).

Työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia ja henkilöstöjohtamista mitataan poliisissa henkilöstöbarometrin (HB) avulla. Viimeisin henkilöstöbarometri on toteutettu vuonna 2022. Vuoden 2022 henkilöstöbarometrikyselyssä oli vastaajia noin 5300, sen ollessa puolet koko poliisin henkilöstöstä (Poliisi, 2022). Vuonna 2018 työtyytyväisyysindeksi oli ollut 3,28, jolloin kysely oli suoritettu edellisen kerran, kun taas vuonna 2022 työtyytyväisyysindeksi oli noussut tasolle 3,38 (arviointiasteikko 1-5) (Poliisihallitus, 2024, s. 95).

Henkilöstöbarometri-kyselystä tuli ilmi tyytyväisyyden omaan organisaatioon, tiedonkulkuun ja johtamiseen parantuneen kokonaisuudessaan (Poliisi, 2022). Työtyytyväisyyden osalta kokemukset töiden organisoinnista, esihenkilöiden antamasta tuesta, palautteesta ja oikeudenmukaisesta kohtelusta paranivat entisestään. On kuitenkin huomioitava, että edellä mainittujen seikkojen osalta erittäin tyytymättömien osuus säilyi samalla tasolla. Eniten tyytymättömyyttä koettiin johtajien toimintaan olla suunnan näyttäjiä. Työyhteisön, työkavereiden ja ilmapiirin merkitys olivat nousseet hieman edelliseen kyselyyn verrattuna: tulosten mukaan yhteistyö ja työilmapiiri koetaan hyvin myönteisenä ja toimivana. Työilmapiirin osalta eniten tyytyväisyyttä koettiin työkavereiden oikeudenmukaisesta kohtelusta ja sukupuolten välisestä tasa-arvosta työyhteisössä. (Poliisi, 2022; Poliisihallitus, 2024, s. 95)

Hyvä työilmapiiri ja työyhteisön toimivuus ovat erityisen tärkeitä poliisissa työkuulttuurin ja koko organisaation tasolla. Suomisen ja Vuorensyrjän (2011, s. 47) mukaan poliisihallinnolle tyypillistä on hierarkkinen linjaorganisaatio ja tiivis yhteistyö kaikkien kesken. Poliisissa työskentelevän työ on samanaikaisesti selkeästi johdettua ja koordinoitua, jatkuvasti vaihtuvaa ja yhteistyöhön perustuvaa, jolloin työyhteisön toimivuuden mahdolliset ongelmat korostuvat erityisen paljon. Mahdollisia työyhteisön ongelmia voivat olla esimerkiksi haasteet johtajuudessa ja esihenkilötyössä sekä tehtäväkuvien, tiedonkulun ja luottamuksen ristiriidat. (Suominen & Vuorensyrjä, 2011 s. 47) Hyvällä johtamisella, työn selkeällä koordinoimisella ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti toimimisella, työyhteisöstä tulee työn tärkeimpiä voimavaroja (Vuorensyrjä & Mälkiä, 2011).

Vuoden 2022 poliisin henkilöstöbarometrissä työhyvinvoinnin osalta selvisi stressioireiden, kiireen ja tekemättömien töiden paineen kokemusten lisääntyneen (Poliisi, 2022). Kyselyn perusteella poliisiyksiköille annettiin tehtäväksi kehittää toimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Työhyvinvoinnin osalta poliisin henkilöstölle tyypillistä on mahdollisuus viikkoliikuntaan työajalla sen määrän ollessa kaksi tuntia viikossa. Viikkoliikunta tehtiin myös etätyössä pysyvästi mahdolliseksi kyseisenä vuonna. Viikkoliikunta mukaan lukien kaikkeen virkistystoimintaan ja työhyvinvoinnin kehittämiseen käytettiin noin 162 tuhatta tuntia vuoden 2022 aikana. Samana vuonna panostettiin työtyytyväisyyden edistämiseen 234 eurolla henkilötyövuotta kohden. (Poliisi, 2022)

Globaali työelämäntrendi liittyen väestön ikääntymiseen näkyy myös poliisissa. Vuonna 2022 poliisissa jäi vanhuuseläkkeelle yli viidenneksen enemmän vuoteen 2021 verrattuna (Poliisi, 2022). Vanhuuseläke on yleisin syy ulkoiselle vaihtuvuudelle, henkilöstön lähtövaihtuvuusprosentin ollessa 5,2 % vuonna 2022. Ulkoinen vaihtuvuus sisältää myös siirtymisen toiselle työnantajalle ja muut syyt, kuten määräaikaisten päättymisen ja irtisanomiset (Poliisi, 2022).

Vuonna 2022 sairauspoissaolopäivät kasvoivat kolmanneksen edelliseen vuoteen verrattuna johtuen esimerkiksi infektiosairauksien lisääntymisestä. Ilman sairauspoissaoloja oli 21,4 prosenttia poliisin henkilöstöstä. Työtapaturmat

ja niistä aiheutuneet poissaolot vähenivät vuodesta 2021 (Poliisi, 2022). Poliisihallituksen (2024, s. 130) mukaan työhyvinvoinnin kustannusten osalta vuonna 2022 poliisin työkyvyttömyysmaksut ja työterveyshuollon kokonaiskustannukset olivat kasvaneet. Myös työkyvyttömyyseläkemaksut ovat hieman nousseet vuosien 2019-2022 välillä. On siis selvää, että myös poliisissa on mahdollisuus saada kustannussäästöjä, mikäli henkilöstö pystytään pitämään kokonaan tai osittain työkykyisenä (Poliisihallitus, 2024, s. 130).

Poliisissa työturvallisuuden hallinta on osa johtamisjärjestelmää, joka perustuu sopimukseen (Poliisi, 2022). Se on systemaattisesti toteutettua riskien tunnistamista ja tarvittavien toimenpiteiden käynnistämistä, jota toteutetaan jokaisessa poliisiyksikössä. Poliisin työssä altistutaan väkivalta- ja uhkatilanteisiin, joten oleellista on tiedostaa stressin ja traumaattisten kokemusten seuraukset, tilanteista selviämisen tavat ja työyhteisön tuen merkitys. Kriittisten tilanteiden työsuojelun keinot ovat erilaiset jälkitoimet, joiden tarkoituksena on edistää henkistä hyvinvointia. Jälkitoimia ovat esimerkiksi posttraumatyöpajat, purkukeskustelut ja työterveyshuollon tarjoamat tukimuodot, joita Poliisihallitus ohjaa muun muassa koulutuksien avulla. (Poliisi, 2022)

4.3 Poliisin henkilöstöjohtaminen

Poliisihallinnossa on henkilöstöjohdon verkosto, joka muodostuu eri poliisiyksiköissä toimivista henkilöstöjohtamisen parissa toimivista henkilöistä. Joillakin henkilöstöjohtamisen osa-alueilla voi olla lisäksi oma valtakunnallinen työryhmänsä ja verkostonsa, ja esimerkiksi HR-asiantuntijaverkosto sekä valtakunnallinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmä ovat poliisihallintoa poikkileikkavia toimijoita (Poliisihallitus, 2024, s. 48). Henkilöstöjohtamisen osalta poliisissa on toteutettu HR-toimintojen parantamiseen keskittyviä uudistuksia ja hankkeita, kuten johdon ja HR:n odotuksia arvioiva HR-roolin muutos-projekti. Poliisi 2025- Tulevaisuuden työpaikka- kehittämishanke puolestaan pyrkii vastaamaan työelämän muutoksiin, parantamaan tuottavuutta ja tukemaan johtamista (Poliisihallitus, 2024, s. 26-28).

Suomisen ja Vuorensyrjän (2011, s. 59) mukaan johtamista ja työilmapiirin merkitystä korostetaan työssä jaksamisen osalta poliisissa. Suominen ja Vuorensyrjä (2011, s. 66) havaitsivat poliisin vuoden 2010 henkilöstöbarometrin pohjalta, että johtamisen avulla pystyttiin selittämään yli 60 prosenttia työilmapiirin vaihtelusta. Johtaminen on siis hyvin oleellisessa asemassa työhyvinvoinnin osalta myös poliisiorganisaatiossa. Hyvä johtaminen ja ilmapiiri tukevat merkittävästi työkykyä, terveyttä ja työssä jaksamista ja vähentävät todennäköisyyttä vaihtaa työpaikkaa (Suominen & Vuorensyrjä, 2011, s. 68).

Poliisin vuoden 2023 toimintaympäristöanalyysin mukaan poliisin henkilöstösuunnitelmassa määritellään linjaukset liittyen työhyvinvointiin, työyhteisön ilmapiiriin ja osaamisen kehittämiseen ja ikääntyvän henkilöstön työkyvyn tukemiseen. Henkilöstösuunnitelman avulla toiminnasta saadaan kustannustehokasta, tavoitteellista ja läpinäkyvää (Poliisihallitus, 2023, s. 44). Vuosille 2022-2025 laadittu henkilöstösuunnitelma linjaa henkilöstövoimavarojen hallintaa ja henkilöstöstrategian. Henkilöstösuunnittelun taustalla ovat kehyspäättös, hallitusohjelma, talousarvioesitykset sekä julkisen talouden suunnitelma, joissa osoitetaan poliisin määrärahat ja niiden kohdentamiseen liittyvät linjaukset (Poliisihallitus, 2024, s. 31-32). Käytettävissä oleva rahoitus ja muutokset toimintaympäristössä säätelevät siis poliisin henkilöstöressurssien määrää ja painopistettä (Poliisi, 2022). Voimassa olevan henkilöstösuunnitelman teemat ovat johtaminen ja työyhteisö, työhyvinvointi ja työkyky, osaaminen, henkilöstön määrä ja rakenne sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus (Poliisihallitus, 2024, s. 31-32).

Taloudellinen tilanne on myös heijastunut poliisin toimintaan ja vaatinut organisaatiota sopeutumaan. Poliisihallituksen (2024) mukaan vuodesta 2024 alkaen poliisin operatiivisen toiminnan pysyvä määrärahasto on päätetty nostaa 50 miljoonalla eurolla, mutta tämä ei kuitenkaan poista tarvetta tehostaa toimintaa ja hillitä kustannuksia. Poliisin kustannuksista suurin osa on henkilöstökustannuksia (70 %) ja näiden kustannusten kehityksestä on seurannut muutoksia henkilöstömäärässä. Kustannusten hillitsemiseksi, organisaation toimintakyvyn

ja henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi sekä työssä pitovoimatekijöiden luomiseksi, henkilöstöjohtamisen tulee myös vastata toimintaympäristön muutoksiin (Poliisihallitus, 2024, s. 19-20).

Huolimatta henkilöstöjohtamisen merkittävästä roolista toimintaympäristön muutoksiin vastaamisen suhteen, vuonna 2024 julkaistun ”Henkilöstöjohtamisen tila”-selvityksen mukaan poliisissa ei ole yhteistä omaksuttua näkemystä henkilöstöjohtamisesta (Poliisihallitus, 2024, s. 38). Selvitykseen osallistuneet kokivat, että henkilöstöjohtaminen poliisissa on henkilöstöammattilaisten, esihenkilöiden ja johdon yhteisiä ja erikseen tehtyjä toimenpiteitä, joilla varmistetaan tavoitteiden saavuttaminen yksilö- ja koko henkilöstötasolla. Keskusteluissa mainittiin keskeisiä henkilöstöjohtamisen osa-alueita olevan resurssien hankinta ja hallinta, työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien selkiyttäminen, työkyvyn, osaamisen ja työyhteisöjen johtaminen, työtehtävien jakaminen tasapuolisesti, ympäristöstä huolehtiminen sekä lähiesimiestyö. (Poliisihallitus, 2024, s. 38)

Poliisihallituksen (2024) selvityksen mukaan poliisissa henkilöstöjohtamiselta puuttuu selkeä määrittely ja tavoitteet, mikä vaikeuttaa esimerkiksi esimiestyön tulosten arviointia suhteessa käytettyyn työaikaan ja resursseihin. Selvityksen perusteella henkilöstösuunnitelman linjaukset eivät toteutuneet täysimääräisesti eivätkä ne näy riittävän konkreettisesti arjessa. Henkilöstöjohtamiselle ei ole tarpeeksi aikaa, siltä puuttuu tukea ja osaaminen ei aina vastaa tarpeita (Poliisihallitus, 2024, s. 132, 141).

Kokemus siitä, että henkilöstöjohtamiselle ei ole riittävästi resursseja, voidaan ajatella liittyvän HR-tehtäviin käytettyyn työaikaan, mikä on Poliisihallituksen (2024, s. 128-129) mukaan vuosien 2020 ja 2022 välillä laskenut. Suurin prosentuaalinen osuus HR:n työajasta on käytetty työaikojen hallintaan ja toiseksi suurin palvelussuhteen hallintaan, joihin kuuluu HR-ammattilaisten työajasta yli puolet. Henkilöstön kehittämiseen menee työajasta 14 prosenttia (Poliisihallitus, 2024, s. 128-129).

Esihenkilöiden keskusteluissa ilmeni myös, ettei henkilöstöjohtamiseen saatavissa oleva koulutus ei ole tarpeeksi. Työkalujen jaksamiseen puuttumiseksi

koettiin olevan vähäisiä ja työterveys nähtiin usein viimeisenä ratkaisuna ongelmiin ennemmin kuin ennaltaehkäisevänä keinona. HR:n, esihenkilöiden ja työterveyden yhteistyöhön liittyvissä kokemuksissa oli jonkun verran eroavaisuuksia poliisiyksiköiden välillä; päällystöesihenkilö saattoi kokea työterveyden ja henkilöstöhallinnon ottavan liian isoa roolia ja ohittavan esihenkilöt neuvotteluissa, kun taas joissakin muissa yksiköissä yhteistyö toimi hyvin. On todennäköistä, että HR:n toiminta sai paremman arvion yhteistyön sujuvuudesta sellaisissa yksiköissä, joissa HR:n toimintaan oli panostettu enemmän ja saanut roolin johdon strategisena kumppanina. (Poliisihallitus, 2024, s. 118-119) Asiajohtaminen koettiin toimivaksi, mutta henkilöstöjohtamiseen tarvittaisiin siis lisää osaamista. Henkilöstöhallinnosta koettiin saavan hyvin teknistä tukea liittyen esimerkiksi määräyskirjoihin (Poliisihallitus, 2024, s. 122-123).

Kokemukset riittämättömästä työajasta ja osaamisesta voidaan nähdä kytkeytyvän mahdollisesti myös rekrytointikokemuksiin poliisissa. Poliisihallituksen (2024) ”Henkilöstöjohtamisen tila” -selvityksen keskusteluissa tuli esiin, ettei rekrytointi ollut jättänyt ammattimaista kuvaa uusille työntekijöille, vaikka he olisivat tulleetkin valituiksi tehtävään. Yhteydenpito hakijoihin koettiin olevan prosessin etenemisen suhteen vajavaista, käytännön asioita oli jätetty kertomatta tai nimitys oli tehty edeltävänä päivänä. Poliisissa henkilöstöä on saatettu siirtää tehtävämääräyksillä tai muilla sisäisillä järjestelyillä eri toimintojen ja tehtävien välillä, joiden osalta valintaperusteet eivät näyttäytyneet aina avoimilta (Poliisihallitus, 2024, s. 114).

Työkykyjohtamisen osalta selvityksessä havaittiin, että termi ”työkykyjohtaminen” oli huonosti tunnettu ja osin vierastettu. Sektorinjohtajien eli yksikönjohtajien näkemykset vaihtelivat poliisiyksiköittäin, ja osa koki sen näkyvän vasta, kun yksittäiset työkyvyn ongelmat olivat edenneet vaikeaan pisteeseen. Työkykyjohtaminen kattaa koko työuran ihmisen rekrytoinnista eläkkeelle siirtymiseen, vaati erilaista huomioimista uran eri vaiheissa. (Poliisihallitus, 2024, s. 61) Työkykyjohtaminen on osa poliisiin strategista johtamista, jonka tavoitteena on varmistaa tarpeellinen suorituskyky. Työkykyjohtaminen on erityisesti joh-

don vastuulla ja siihen kuuluvat esimerkiksi työkyvyttömyysriskien ja -kustannusten hallitseminen ja tuottavien työssäolopäivien lisääminen (Poliisi 2022). Vaikka yksilö on ensisijaisesti vastuussa omasta terveydestään ja työkyvystään, työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus seurata ja tukea työkykyä. Työkykyjohtamisen tulisi olla olennainen osa kaikkea poliisitoimintaa kaikissa eri työuran vaiheissa (Poliisihallitus, 2024, s. 61).

Oman osaamisen ennakoivaan kehittämiseen tarjotaan poliisissa henkilöstökoulutuksia ja tuetaan henkilöstön vapaaehtoista itsensä kehittämistä (Poliisi, 2022). Oman osaamisen kehittämisen osalta painotetaan yksilön vastuuta oman ammattitaidon ylläpitämisestä ja kehittämisestä, työnantajan ollessa vastuussa suunnitelmallisesta osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtamisella varmistetaan työntekijöiden tarvittava osaamistaso työtehtävien suorittamiseksi. Poliisi-ammattikorkeakoulu tarjoaa tutkintokoulutuksen ja eri ammattiryhmien täydennyskoulutuksia. Lisäksi verkostotyöskentelyä, työparityöskentelyä ja henkilökiertoa hyödynnetään poliisissa oman osaamisen kehittämisessä. (Poliisi, 2022)

Selvityksestä ilmeni, että poliisin henkilöstöjohtamisen tila on suhteellisen hyvää, mutta sitä ei täysin ole saatu linkittymään poliisin strategiaan ja johtamiseen (Poliisihallitus, 2024, s. 141). Henkilöstöjohtaminen onnistuu tukemaan poliisitoimintaa osittain eikä kaikkea osaamista ja mahdollisuuksia hyödynnetä, vaikka positiivista kehitystä tavoitteiden saavuttamisessa on tapahtunut. Henkilöstöjohtamisen ja sen vaatimusten selkeä määrittely, valtakunnallinen ohjaus ja henkilöstötiedon johtaminen, arviointi ja laatu ovat poliisissa seikkoja, joihin tulevaisuudessa on esitetty panostavan enemmän. Poliisissa oltiin yhtä mieltä siitä, että henkilöstöjohtaminen ei ole vain positiivinen lisä, vaan koko toiminnan perusta: henkilöstöjohtamisessa onnistuminen vaikuttaa siihen, miten kaikki muu rakentuu. (Poliisihallitus, 2024, s. 138, 141, 145)

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia kokemuksia poliisiorganisaatiossa työskentelevillä HR-ammattilaisilla on työhyvinvoinnista ja miten he itse kokevat oman työhyvinvointinsa. Tavoitteena on saada ymmärrystä, miten HR-ammattilaiset määrittelevät työhyvinvoinnin, mitä työhyvinvointia kuormittavia ja edistäviä tekijöitä he pystyvät tunnistamaan työstään sekä kuinka he tukevat työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimuksessa hyödynnetään laadullisen tutkimuksen menetelmiä.

Tutkimusta työhyvinvoinnista on vuosien saatossa tehty sängen runsaasti, mutta työhyvinvointia poliisiorganisaatiossa työskentelevien HR-ammattilaisten näkökulmista ei ole tutkittu juuri lainkaan. HR-ammattilaiset ovat kriittisessä asemassa työhyvinvoinnin edistämisessä, erityisesti poliisissa, joten oleellista on saada tietoa siitä, miten tässä haastavassa ympäristössä työskentelevät HR-ammattilaiset työskentelevät työhyvinvoinnin edistämiseksi ja kuinka he itse jaksavat työssään.

Tutkimuksen tavoitteen mukaisesti muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- 1) Millaisia kokemuksia poliisissa työskentelevillä HR-ammattilaisilla on työhyvinvoinnista?
- 2) Millaisia työhyvinvointia kuormittavia ja edistäviä tekijöitä HR-ammattilaiset havaitsevat omassa työssään?
- 3) Miten HR-ammattilaiset tukevat työntekijöiden hyvinvointia poliisissa?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Tutkimuskonteksti

Tutkimus toteutettiin Suomen poliisissa laadullisin menetelmin puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Tutkimukseen osallistuneet työskentelivät poliisin eri yksiköissä henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin asiantuntijatehtävissä. Poliisissa työskentelevät HR-ammattilaiset valittiin tutkimuksen kohderyhmäksi, sillä aikaisempaa tutkimusta heidän työhyvinvointikokemuksistaan ei ole tehty.

Tässä tutkimuksessa aihe rajattiin poliisin kontekstiin poliisin haastavan toimintaympäristön vuoksi. Poliisin määrärahojen supistaminen ja jatkuvat toimintaympäristön muutokset ovat synnyttäneet paljon keskustelua ja erityisesti tehtävien runsaus ja niistä suoriutuminen pienemmällä työntekijämäärällä ovat työhyvinvoinnin kannalta ajankohtaisia haasteita poliisissa. Henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin edistäminen auttavat selviämään työn vaatimuksista, mutta poliisissa henkilöstöjohtamisen tavoitteet ovat olleet epäselkeitä eikä henkilöstöjohtamiseen ole riittävästi aikaa ja osaamista (Poliisihallitus, 2024).

Vuorensyrjän (2011, s. 45) mukaan poliisihallinnossa on hyvä pohja työhyvinvoinnin, johtamisen ja ilmapiirin kehittämistyölle ja tulevaisuudessa kehittämistyössä voitaisiin hyödyntää hallinnonalan omia kokemuksia ja havaintoja. Oleellista on siis saada tietoa tässä haastavassa toimintaympäristössä ja roolissa työskentelevien HR-ammattilaisten työhyvinvointikokemuksista, jotta tulevaisuudessa pystytään kehittämään työhyvinvointia entisestään.

6.2 Tutkittavat

Tätä tutkimusta varten haastateltiin kuutta poliisissa työskentelevää HR-ammattilaista. Haastateltavien viralliset tehtävänimikkeet vaihtelivat, mutta heidän työnkuvansa liittyivät HR-tehtäviin, kuten työsuhteen ylläpitoon, rekrytointiin,

työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämiseen sekä työsuojeluun. Kaikkia haastateltavia nimitetään tässä tutkimuksessa ”HR-ammattilaisiksi”, sillä virallisista tehtävänimikkeistä huolimatta kaikkien tutkittavien työnkuva sisältää HR-tehtäviä tai heillä on henkilöstöjohtamisen osaamista. Puusan (2020, s. 112) mukaan haastattelun onnistumisen kannalta oleellista on tutkittavien oma kokemus ja tieto aiheesta sekä tutkijan riittävä ymmärrys ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tutkittavien osaamistausta henkilöstöjohtamisen toiminnoista ja tieto työhyvinvoinnista on varmistettu tässä tutkimuksessa haastattelupyynnöjä lähettäessä ja itse haastattelussa varmistamalla koulutustausta ja nykyinen työtehtävä.

Työkokemus poliisin HR-tehtävissä vaihteli osallistujien kesken laajasti muutamasta kuukaudesta kahteenkymmeneen vuoteen. Osa haastateltavista on työskennellyt poliisissa pitkään jo entuudestaan HR:n puolella, kun taas osa on vaihtanut tehtävänsä organisaation sisällä. Haastateltavien joukossa oli henkilöitä, joilla oli työkokemusta myös yksityiseltä sektorilta. Myös osallistujien koulutustaustat vaihtelivat haastateltavien ollessa kauppa-, yhteiskunta- ja kasvatustieteellisiltä aloilta.

Tutkimuskontekstin ja aiheen sensitiivisyyden vuoksi haastateltavista käytetään pseudonyymejä eli tunnistekoodoja. Haastateltavat ovat numeroitu ja haastateltavista käytettiin analyysivaiheessa tunnistekoodoja H1-H6 analyysin selkeyttämiseksi.

6.3 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineiston keruu toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla vuonna 2024 helmi-huhtikuun aikana. Hirsijärven ja Hurmen (2014, s. 48) mukaan teemahaastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat asioista, asioille annetut merkitykset ja merkitysten rakentuminen vuorovaikutuksessa. Teemahaastattelu koostuu ennalta määräytyistä teemoista, jotka ohjaavat haastatteluiden etenemistä jättäen samalla tilaa avoimelle keskustelulle (Puusa, 2020, s. 112). Teema-

haastattelua voidaan pitää joustavana menetelmänä, sillä se antaa mahdollisuuden suunnata keskustelua tutkimuksen tavoitteen kannalta tärkeisiin seikkoihin ja haastateltavaa voi pyytää tarvittaessa tarkentamaan ja selittämään kertomaansa (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 48; Puusa, 2020, s. 106-107, 112-113). Puusan (2020, s. 106) mukaan haastattelu sopii erinomaisesti myös abstraktien ilmiöiden tutkimiseen, kuten tässä tapauksessa työhyvinvoinnin tutkimiseen.

Haastattelun teemat liittyivät työnkuvaan ja koulutustaustaan, työhyvinvoinnin määrittelemiseen, työhyvinvointia edistäviin ja kuormittaviin tekijöihin, HR-työn haasteisiin ja mahdollisuuksiin poliisissa, työympäristöön, ilmapiiriin sekä onnistumisen kokemuksiin ja tulevaisuuden näkymiin. Haastattelukysymykset olivat avoimia, esimerkiksi ”Miten määrittelet työhyvinvoinnin yleisesti?” ja ” Millaiset tekijät edistävät työhyvinvointia sinun kohdallasi?”. Haastattelun aikana esitettiin myös lisäkysymyksiä syvemmän ymmärryksen saamiseksi. Haastatteluiden aikana käytiin jokainen teema läpi, vaikka haastatteluiden aikana kysymysten järjestys ja haastatteluiden kesto vaihtelivat.

Aineistonkeruussa on hyödynnetty lumipallo-otantaa. Lumipallo-otannassa tutkimuksen alussa hyödynnetään yhdyshenkilöä, joka johdattaa lisäosallistujia (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 86). Tässä tutkimuksessa haastattelupyynnöjä lähetettiin jo olemassa oleville yhdyshenkilöille, jotka välittivät haastattelukutsuja ja tietoa tutkimuksesta eteenpäin muille HR-ammattilaisille. Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä ja haastattelut tallennettiin NextCloud-palveluun. Haastattelut kestivät 30-90 minuuttia.

6.4 Aineiston analyysi

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineiston analysoimisessa hyödynnettiin teoriaohjaavaa temaattista analyysiä. Analyysin tarkoituksena oli saada vastauksia poliisissa työskentelevien HR-ammattilaisten työhyvinvointikokemuksista. Puusan ja Juutin (2020, s. 59) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista yksilöiden subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tar-

kastelu. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään yksittäisiin tapauksiin ja osallistuvien ihmisten näkökulmat ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa ovat keskiössä (Puusa & Juuti, 2020, s. 76). Laadullinen temaattinen analyysi sopii tämän tutkimuksen menetelmäksi tutkimuskysymysten muotoilun ja tavoitteen vuoksi, jotta saadaan muodostettua kokonaiskuva tutkimukseen osallistujien henkilökohtaisista kokemuksista (Braun & Clarke, 2012; Puusa & Juuti, 2020). Kokemusten esille saaminen on huomioitu tässä tutkimuksessa tutkimuskysymysten asettamisessa ja aineistonkeruuvalinnoissa, kuten teemakysymysten muotoilussa.

Temaattinen analyysi on yleinen laadullisen tutkimuksen menetelmä (Braun & Clarke, 2022). Teema-analyysin avulla voidaan järjestelmällisesti tunnistaa ja organisoida aineistosta yhteisiä merkityksiä ja tulkita merkityksellisiä kaavoja eli teemoja tutkittavasta aineistosta (Braun & Clarke, 2012; Hirsjärvi & Hurme, 2014). Teema-analyysi antaa mahdollisuuden tunnistaa, mikä on tietylle ilmiölle yleistä ottaen kuitenkin huomioon sen, että kaikki yleiseksi koettu ei välttämättä ole aina merkityksellistä tutkimuksen kannalta. Teema-analyysi on menetelmänä joustava ja se sopii monipuolisesti erilaisiin tutkimusaiheisiin (Braun & Clarke, 2012).

Teema-analyysi voi olla aineistolähtöistä, teorialähtöistä tai teoriaohjaavaa. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin teoriaohjaavaa analyysiä, jossa koodausluokat johdetaan suoraan tekstistä (Hsieh & Shannon, 2005, s. 1277). Teoriaohjaava eli abduktiivinen analyysi voi kytkeytyä teoriaan tai teoria voi toimia analyysin apuna, mutta se ei varsinaisesti pohjautu suoraan tiettyyn teoriaan (Eskola, 2018, s. 213). Aikaisempi tieto ohjaa analyysiä, mutta analyysiyksiköt valitaan kuitenkin aineistosta. Teoriaohjaavan analyysin tarkoitus on luoda uusia ajatuksia eikä välttämättä testata aikaisempaa teoriaa. Analyysivaiheessa voidaan aloittaa aineistolähtöisesti ja prosessin edetessä peilata aineistoa teoriaan (Tuomi & Sara-järvi, 2009, s. 96-97). Tässä tutkimuksessa ennalta määrätyt käsitteet ja aikaisempi tutkimustieto liittyen työhyvinvointia edistäviin ja kuormittaviin tekijöihin ovat osittain ohjanneet aineiston analyysiä ja teemojen nimeämistä, mutta aineistosta

on kuitenkin pyritty tuomaan esiin uusia näkemyksiä. Työhyvinvoinnin vakiintunut käsite ohjasi teemakysymysten muotoilua ja analyysin etenemistä auttaen tunnistamaan aineistosta aikaisemman tiedon kanssa yhtenäisiä kokemuksia.

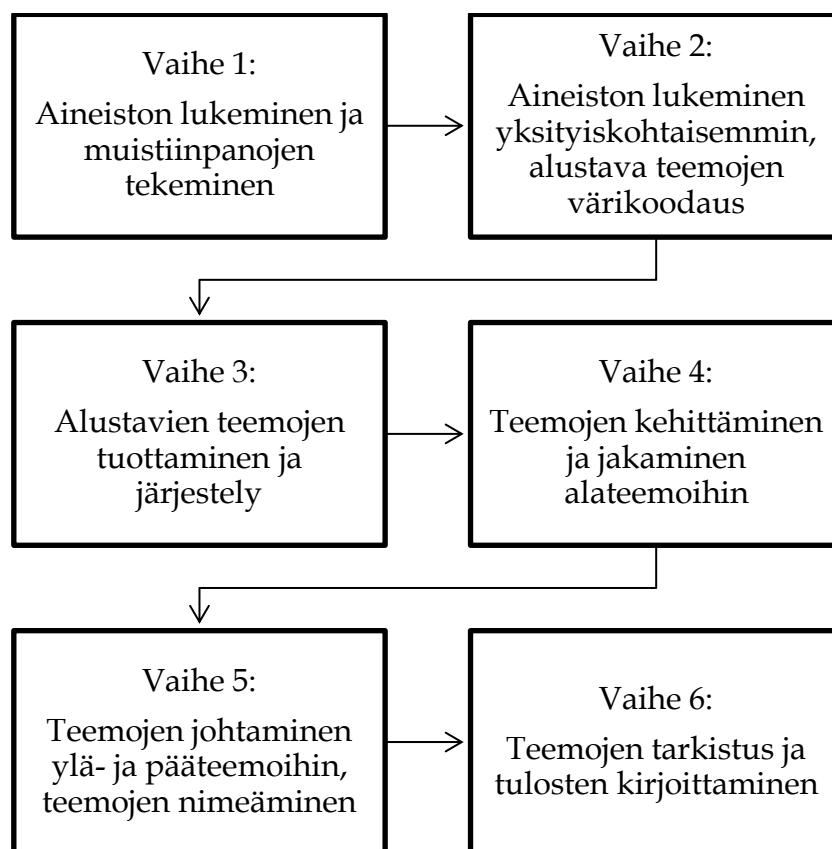
Aineiston analyysissä on hyödynnetty Braunin ja Clarken (2022) teema-analyysin vaiheita. Braunin ja Clarken (2022) mukaan teema-analyysi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: 1) aineistoon tutustuminen, 2) aineiston koodaaminen, 3) alustavien teemojen tuottaminen, 4) teemojen kehittäminen ja tarkistaminen, 5) teemojen jalostus, määrittely ja nimeäminen, 6) tulosten kirjoittaminen.

Tässä tutkimuksessa analyysin ensimmäisessä vaiheessa haastatteluista muodostetut litteraatit luettiin läpi kokonaiskuvan saamiseksi. Samalla tehtiin muistiinpanoja ja merkittiin tekstistä oleellisia seikkoja. Analyysiprosessin alkuvaiheessa aineistoa pyrittiin pelkistämään eli redusoimaan. Seuraavassa vaiheessa aineistoa luettiin tarkemmin ja koodattiin väreillä keskeisiä ajatuksia ja käsitteitä liittyen työhyvinvointiin, työhyvinvointia edistäviin ja kuormittaviin tekijöihin sekä työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseen. Analysoitavia käsitteitä ryhmiteltiin eli klusteroitiin jo alkuvaiheessa tutkimuskysymysten alle, sillä haastattelukysymykset ja niissä ilmenevät vastaukset olivat suunniteltu vastaavan tutkimuskysymyksiin.

Aineiston lukuprosessin jatkuessa pystyttiin kehittämään alustavia teemoja ja lajittelemaan koodeja eri alateemoihin. Alateemoista teemat johdettiin vielä suurempiin yläteemoihin, jolloin aineistoa abstrahoitettiin. Yläteemoihin jakamisen jälkeen teemojen nimiä jalostettiin ja teemoja yhdistettiin uudelleen kokoaviksi käsitteiksi pääteemoihin. Viimeisessä vaiheessa tulosten kirjoittamisen yhteydessä teemojen yhteensopivuus tutkimuskysymysten kanssa tarkastettiin. Analyysiprosessin vaiheita on havainnollistettu kuviossa 1. Esimerkkejä aineiston abstrahoinnista on eritelty liitteessä 1, jossa esitellään teemoja HR-ammattilaisten työhyvinvointikokemuksiin liittyen.

Kuvio 1

Analyysiprosessin eteneminen



Tutkimuksen lähestymistavassa on fenomenologis- hermeneuttisia piirteitä. Fenomenologisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tutkimuksen kohteena olevien ihmisten elämismaailmaan pääseminen. Tutkimuskohteena on henkilöiden kokemukset ja tavoitteena on ymmärtää tiettyä ilmiötä yksilöiden elämismaailmoiden kautta (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 297-298). Huhtisen ja Tuominen (2020, s. 299) mukaan fenomenologiaa itsessään tutkii nykyisin harvat, mutta fenomenologiaa kuitenkin sovelletaan esimerkiksi työhyvinvoinnin, työhön liittyvien kokemusten ja johtamisen tutkimuksessa. Fenomenologiassa oletetaan tietämisen kehittyvän vähitellen vuorovaikutuksessa maailman kanssa, jolloin ymmärrys ja tieto muodostuvat kokemukseksi. Kokemus on jatkuvasti liikkeessä ja tulemisen tilassa. Fenomenologisen prosessin aikana objekti subjektiivoituu ja subjektista tulee osa objektia (Huhtinen & Tuominen, 2020, s. 302).

6.5 Eettiset ratkaisut

Tieteellisen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää uskottavina, luotettavina ja eettisesti hyväksyttävänä, mikäli tutkimuksessa on huomioitu hyvän tieteellisen käytännön periaatteet. Hyvän tieteellisen käytännön periaatteiksi lukeutuvat rehellisyys, luotettavuus, arvostus ja vastuunkanto (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2024). Hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen on erityisen tärkeää tässä tutkimuskontekstissa, jossa tutkimuskohteena on Suomen poliisi.

Silvermanin (2013, s. 161) mukaan eettisen tutkimuksen periaatteita yleisesti ovat osallistumisen vapaaehtoisuus, oikeus perua osallistuminen, tutkittavien suojeleminen, osallistujien mahdollisten hyötyjen ja riskien arviointi sekä tietoisesta luvasta saaminen. Tutkimusta tehdessä tulee huomioida myös, että tutkimuksella ei aiheuteta tutkittavalle merkittävää haittaa tai vahinkoa (Silverman, 2013, s. 161). Tässä tutkimuksessa hyvän tieteellisen käytännön ja eettisyyden toteutumiseen on pyritty tutkimusprosessin alusta alkaen haettaessa tutkimuslupaa poliisista. Tutkimuslupahakemuksessa on kuvattu tutkimuksen tarkoitus, tutkittava kohderyhmä sekä tutkimuksen merkityksellisyys. Tutkimusluvan yhteydessä tehtiin tarkka tutkimussuunnitelma, jossa eriteltiin esimerkiksi aineistonkeruuta ja säilyttämismenetelmät, tutkimus- ja haastattelukysymykset, sekä henkilötietojen käsittely- ja säilyttämistavat.

Eettisyyden ja luotettavuuden lisäämiseksi tutkimukseen osallistujille välitettiin suostumuslomake, tutkimustiedote sekä tietosuojalomake, jonka arvioi Jyväskylän yliopiston tietosuojavastaava. Haastatteluiden yhteydessä tutkittavilta pyydettiin lupa osallistua tutkimukseen ja haastattelun tallentamiseen. Tutkittaville kerrottiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta, keskusteluiden luottamuksellisuudesta sekä oikeudesta keskeyttää osallistuminen.

Tutkimusaineisto on ollut ainoastaan tutkijan käytössä ja aineisto tallennettiin Jyväskylän yliopiston IT-palvelujen ylläpitämään tietoturvalliseen Next-Cloud-pilvipalveluun. Analyysivaiheessa suorat tunnistetiedot poistettiin ja henkilötiedot pseudonymisoitiin varmistaen tietosuoja-asetuksen ja tämän lain noudattaminen käsiteltäessä henkilötietoja. Aineisto hävitettiin tutkimuksen päätyttyä. Tutkimuksen kulku on pyritty raportoimaan mahdollisimman huolellisesti,

jotta tutkimus olisi toistettavissa ja siirrettävissä. Tutkimus myös lähetettiin alustavasti tarkasteltavaksi kaikille tutkimuksen osallistujille luotettavuuden lisäämiseksi ja omien oikeuksien turvaamiseksi. Tutkittavilla oli oikeus tarkastella tutkimusta ja pyytää korjausehdotuksia ennen tutkimuksen julkaisua. Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä arvioidaan luvussa 8.2.

7 TULOKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia kokemuksia poliisiorganisaatiossa työskentelevillä HR-ammattilaisilla on omasta työhyvinvoinnistaan ja miten he kokevat oman työhyvinvointinsa. Tavoitteena oli selvittää, mitä työhyvinvointia kuormittavia ja edistäviä tekijöitä HR-ammattilaiset pystyvät tunnistamaan työstään sekä kuinka HR-ammattilaiset tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulosluku jakautuu tutkimuskysymysten mukaan kolmeen alalukuun, joissa käsitellään HR-ammattilaisten työhyvinvointikokemuksia, työhyvinvointia kuormittavia ja edistäviä tekijöitä sekä HR-ammattilaisten omia ja yleisesti poliisiorganisaation keinoja työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi. Tutkimustulosten esittelyssä hyödynnetään havainnollistavia aineistoesimerkkejä.

7.1 HR-ammattilaisten kokemukset työhyvinvoinnista

Poliisissa työskentelevät HR-ammattilaiset määrittelivät työhyvinvointia hyvin monipuolisesti. Työhyvinvoinnin osalta haastatteluissa kysyttiin työhyvinvoinnin määritelmää sekä yleisellä että henkilökohtaisella tasolla, ja vastauksissa oli melko paljon yhtäläisyyksiä. HR-ammattilaisten työhyvinvointikokemuksista muodostui kolme pääteemaa: työhyvinvoinnin psykososiaaliset kokemukset, työtehtävään liittyvät kokemukset sekä organisatoriset kokemukset. Työhyvinvoinnin pääteemat ovat eritelty tarkemmin taulukossa 1.

Taulukko 1

Teemoittelu HR-ammattilaisten työhyvointikokemuksista

Psykososiaaliset kokemukset	Työtehtävään liittyvät kokemukset	Organisatoriset kokemukset
Työhyvoinnin määrittäminen kokonaisuutena	Työn hallinta- ja vaikutusmahdollisuudet	Esihenkilötyö ja johtaminen
Työyhteisö ja ilmapiiri	Työn sisältö	Organisaation toiminta ja sen haasteet
Psykologinen turvallisuus	Osaamisen kehittäminen	Organisaation kehittämissuunnitelmat ja -käytänteet
Työn merkityksellisyys ja mielekkäisyys	Tiedonkulku ja viestintä	
Rajojen vetäminen		
Vapaa-ajan vietto		

Työhyvoinnin psykososiaalisten kokemusten osalta HR-ammattilaisten määritelmässä korostuivat työhyvoinnin ymmärtäminen kokonaisuutena, työyhteisön, ilmapiirin ja psykologisen turvallisuuden merkitys sekä työn merkityksellisyys ja mielekkäisyys. Omien rajojen vetäminen ja vapaa-ajan vietto tunnistettiin myös haastateltavien keskuudessa. Työhyvoinnin määrittelemisen kokonaisuutena tarkoittaa tässä yhteydessä kokemusta työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden, fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin sekä työ- ja vapaa-ajan tasapainosta. Työhyvoinnin tila koettiin ideaaliksi, kun työn kuormitus- ja voimavaratekijät ovat tasapainossa:

[...] ”Joo ehkä mä niinku sillä tavalla ajattelisin, että se olisi semmoinen tila tai se ideaali työhyvoinnin tila olisi varmaan sellainen, että siinä niin kun ne työn kuormitustekijät ja sitten toisaalta ne voimavaratekijät jotenkin olisi semmoisessa tasapainossa.” (H1)

”No ehkä mä aattelin työhyvoinnin et se kattaa sekä fyysisen jaksamisen että henkisen jaksamisen. Elikkä hyvin karkealla tasolla nää kaks puolta. Ja mitä se nyt sitte tarkoittaa se henkinen hyvinvointi, niin tota se tarkoittaa nyt ylipäässä jaksamista ja kykyä ylläpitää sitä ammattitaitoa siinä työssäänsä. Ja se, että ehkä mä oon ite miettiny paljo sitä, että mitä eroa on työkyvyllä ja työhyvoinnilla, koska mä huomaan, että täällä poliisissa työhyvoinnilla tarkotetaan niiku, mietitää vaa pelkkää niiku niin sanottua tyhytoimintaa elikkä sitä, että (liikutaanko) ja onko jotain kivaa. Mutta tota kyl mun mielestä työhyvointi tarkoittaa sitä, että sä voit hyvin töissä kaikista näkökulmista. Mut se et

onks se sit yhtä suuri kuin työkyky niin en oo ihan varma. Kyl työ-, hyvinvoiva työntekijä on iha vähä enemmän kuin työkykyinen työntekijä kuitenkin.” (H5)

HR-ammattilaiset kokivat siis eri elämän osa-alueiden tasapainoisuuden tärkeänä ja henkisen hyvinvoinnin merkitys tiedostettiin oman jaksamisen osalta. Työhyvinvointi koettiin tarkoittavan sitä, että yksilö voi hyvin töissä kaikista näkökulmista. Haastatteluissa esiintyi myös pohdintaa työhyvinvoinnin ja työkyvyn eroista. Eräs haastateltavista koki, että työhyvinvointi ajatellaan usein fyysisenä, jolloin henkinen puoli jää pimentoon. Toisaalta eräällä toisella haastateltavalla oli kokemus siitä, että poliisissa työhyvinvointi määritellään työkyvyn kautta työhyvinvoinnin ollessa lähtökohtaisesti tyhy-toimintaa. Työkyky koettiin tarkoittavan poliisissa yleisesti työssä jaksamista, siedettävää stressitasoa sekä kykyä hoitaa työtehtäviä ja ylläpitää omaa osaamistaan. Työkykyisyys koettiin tärkeänä, mutta työhyvinvoivan työntekijän koettiin olevan enemmän kuin työkykyinen työntekijä:

”Nii taikka musta tuntuu, että poliisissa työhyvinvoinnilla, täällä puhutaan sitä, että on pikkujoulut ja kivoja liikuntailtapäiviä. Työkyky on sitä, että sä niinku jaksat töissä, että sun stressi on siedettävä ja sun ikäjohtamiset ja pystytkö hoitamaan sitä työtä, ylläpidätsä osaamista...” (H5)

[...] ”Niin mun mielestä työhyvinvoinnilla mietitään paljon kaikkea semmoista kivaa juttua, vaikka mun mielestä työhyvinvointi on ihan kaiken A ja O. Toki työkykyisyys pitää olla niinku kunnossa, mutta kyllähän työhyvinvoiva, hyvinvointisuus on niinku tosi tärkeätä. Sä pystyt kyllä tekee (työ)kykyisesti töitä, mutta jos et sä oo työhyvinvoiva, niin se on sitten, se on aika ikävä juttu kuitenkin sen työn tekemisen kannalta.” (H5)

Työhyvinvoinnin määrittelyssä tuotiin esiin myös subjektiivisen kokemuksen merkitys; työhyvinvoinnin kokemuksen ei tarvitse olla kollektiivisesti tosi, vaan yksilön omalla kokemuksella on merkitystä:

”Mun niinku oma määritelmä mukaan niin mun mielestä työhyvinvointi on sitä henkilön omaa kokemaa sitä suhteessa työhön. Ja myöskin niin, että se kokemus on aina tosi. Ja se ei välttämättä tarkoita, että se on kollektiivisesti tosi, mutta se on subjektiivisesti tosi.” (H6)

Työyhteisön ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus koettiin HR-ammattilaisten keskuudessa tärkeinä työhyvinvointiin liittyvinä seikkoina. Psykologisen turvallisuuden osalta HR-ammattilaiset toivat esiin kokemuksia turvallisesta ympäristöstä, jossa saa tukea eikä asioiden kanssa tarvitse jäädä yksin. Oma työ-

yhteisö ja erityisesti tiimi koettiin pääosin auttavaiseksi. Työhyvinvointikokeuksiin kietoutuivat oleellisesti kokemukset hyvästä ilmapiiristä ja kyvykkyyks keskustella asioista:

[...] ”Meillä on tosi hyvä henki ja semmoinen sanoisinko, että vähän niinku tällainen muotitermikin ehkä tää psykologinen turvallisuus, mutta että musta tuntuu tai on vahvasti sitä mieltä, että meidän tiimissä se toteutuu tosi hyvin, että voidaan niinku jakaa huolia ja tietysti niitä positiivisia asioitakin ja nauru raikaa ja sitten taas toisaalta niinku voi jakaa semmoisia huolia tai sitten semmoisia turhautumista, mitä nyt tietysti jokaisen työssä jotenkin on niin. Ja pystyy sen jakamaan, että jos on epävarma tai ei tiedä tai osaa tai muuta niin ne on semmoisia mulle tärkeitä asioita ilman muuta.” (H1)

HR-ammattilaisten työhyvinvointikokemuksista työn mielekkyys ja merkityksellisyys koettiin tärkeänä osa-alueena yksilön työhyvinvoinnin psykososiaalisella tasolla. Työhyvinvoinnin määritelmään kuuluivat kokemukset antoisasta työstä, työhön sitoutumisesta ja työstä pitämisestä. Työstä teki mielekkään esimerkiksi se, että töihin on hyvä tulla ja töissä on mukavaa. Työn merkityksellisyteen puolestaan kietoutuivat arvostuksen kokemukset sekä omaa työtä että organisaatiota kohtaan:

[...] ”Mun mielestä tää HRD- ja HR-tehtävät ja tää osaamisen kehittäminen ihan sinänsä niinku on tosi mielekäs ja merkityksellistä, mutta mulle sitten on ehkä vähintään yhtä tärkeää se, että minkälaisessa organisaatiossa mä sitä teen...” (H1)

[...] ”Semmoinen tota sektori, joka on niin kun todella tärkeä, et mä arvostan sitä työtä mitä poliisissa ja mitä [...] poliisilaitoksessa tehdään niin mulla on niinku tosi vahva arvostus sitä työtä kohtaan, mitä poliisitaustaiset henkilöt ja sitten siviilit, meillä on tietysti paljon siviilityöntekijöitä myös ja asiantuntijoita eri puolella, niin mun mielestä se on tosi hienoa työtä mitä täällä tehdään ja minkä asioiden eteen sitä tehdään.” (H1)

”Se on semmoinen niinku semmoinen tausta olotila, että kun tietää, että minkä asioiden eteen tässä itekin sitten omalla omalla siivulla niinku tekee tätä työtä niin se on niinku semmoinen tärkeä.” (H1)

Lisäksi vapaa-ajan vietto ja omien rajojen vetäminen työnteon suhteen liitettiin työhyvinvoinnin määritelmään. Yksityiselämä ja harrastukset, esimerkiksi fyysisestä kunnosta huolta pitäminen koettiin tukevan jaksamista. Rajojen vetämisen osalta jaksaminen koetaan parempana, kun tekee päivän aikana tietyn määrän töitä. Eräs HR-ammattilaisista mainitsi, että työhyvinvoinnin parissa työskentely on opettanut vetämään omia rajoja ja tunnistamaan niitä. Omien rajojen vetäminen koettiin myös näyttävän mahdollisesti muille myönteistä esimerkkiä:

”Että tietysti se, että kun näiden työhyvinvointiasioiden kanssa on itse ollut tekemisissä niin ehkä siitä on sitten hyötyä, ja se, että tunnistaa omat rajat. Kun kerran on ne ylittänyt, ei mitenkään pahasti, mutta vähän, niin se ehkä myös sitten on tuolla taustalla, että tunnistaa niitä asioita ja sitten osaa itse vetää rajoja. Tietysti ensimmäisen kerran, kun lähti vetämään rajoja tämmöisissä ja niin sanotusti jaksamisasioissa, niin kyllä se vaatii vähän rohkeutta lähteä siihen...” (H4)

[...] ”Mutta se on ihan tervettä ja sitten tietyllä tavalla se osoittaa myös esimerkkejä muille, että näinkin saa tehdä.” (H4)

Työtehtävään liittyviin kokemuksiin kuuluvat työn hallinta- ja vaikutusmahdollisuudet, työn sisältö, osaamisen kehittäminen sekä tiedonkulku ja kommunikointi. Työn hallinta- ja vaikutusmahdollisuuksien osalta kokemukset asioiden sujumisesta, työn autonomisuudesta, omien työtehtävien aikatauluttamisesta, työn organisoinnista ja priorisoinnista mainittiin työhyvinvoinnista puhuttaessa. Työn sisältöön puolestaan liittyivät monipuoliset työtehtävät ja itsessään mielekäs työn sisältö:

[...] ”Mut kyl se siihen työhyvinvointia aika pitkälle myös vaikuttaa se työn sisältö. Että, jos se ei ihan oo mitä haluisit tehdä nii kyl se sit siihen vaikuttaa, et ei se ehkä se työhyvinvointi niiku parhaimmillaa oo.” (H3)

Osaamisen kehittämisen osalta riittävä osaaminen ja jaksaminen kietoutuivat toisiinsa; jaksaminen tarkoitti kykyä ylläpitää ammattitaitoa ja riittävä osaaminen puolestaan koettiin osaksi työhyvinvointia. Puolestaan tiedonkulun osalta HR-ammattilaisten keskuudessa vapaamuotoinen keskustelu sekä kysymykset tietoähkystä ja viestintäkanavien runsaudesta liitettiin työhyvinvointiin. Tiedonkulku ja kommunikointi koettiin työhyvinvoinnin kannalta tärkeinä seikkoina, mutta nykyinen moderni tapa viestiä teknologian avulla ja digitaalisista välineistä tuleva tietotulva voivat vaikuttaa työhyvinvointiin heikentävästi.

Organisatorisiin kokemuksiin lukeutuvat esihenkilötyö ja johtaminen, organisaation toiminta ja sen haasteet sekä organisaation kehittämisohjelmat ja -käytänteet. Esihenkilötyön osalta huomioitavaa on se, että poliisiorganisaatiossa termi ”esihenkilö” ei ole vielä käytössä, vaan edelleen suositaan sanaa ”esimies” sen sulautuessa erään HR-ammattilaisen mukaan hallintoon paremmin. Esihenkilötyössä oikeudenmukainen ja laadukas toiminta liittyvät oleellisesti työhyvinvoinnin kokemuksiin. Työhyvinvoinnin ollessa vaakalaudalla esihenkilöiden vastuu korostuu. Johtamisen osalta HR-ammattilaiset kertoivat kokemuksistaan,

joissa he eivät kokeneet esihenkilöiden kuuntelevan riittävästi tai sietävän palautteen saamista. Eräs HR-ammattilainen koki, että huono johtaminen näkyy henkilöstössä hiljaisuutena, jolloin asioita ei kommentoida ja ihmiset menevät kuoreensa:

”Mutta kyllä johtaminen, huono johtaminen heti näkyy henkilöstössä, että tai semmoinen niinku hiljaisuus, että ihmiset ei kommentoi ja menee kuoreensa.” (H5)

Poliisiorganisaation toiminnan ja sen haasteiden osalta oikeanlaiset resurssit sekä organisaation hierarkkisuus ja valvonta mainittiin osana HR-ammattilaisten työhyvinvointikokemuksia. Organisaation kehittämiskäytänteistä ja -ohjelmista viikkoliikuntaa pidettiin merkittävänä osana työhyvinvointia määriteltäessä. HR-ammattilaiset tunnistivat viikkoliikunnan hyödyt joko henkilökohtaisella tai työyhteisötasolla, mutta viikkoliikunnan ohessa koettiin muita työpaikkaetuja olevan vähän.

HR-ammattilaisten määriteltessä työhyvinvointia yleisestä ja henkilökohtaisesta näkökulmasta, työhyvinvoinnin määritelmät koostuivat monista päälekkäisistä seikoista. Samanaikaisesti merkittäviksi seikoiksi työhyvinvoinnin kannalta saattoivat lukeutua psykososiaalisella tasolla psykologinen turvallisuus, työtehtävän osalta riittävä osaaminen sekä organisatorisella tasolla johtaminen ja resurssit:

”Joo okei lähetään tämmösestä suunnasta, että jos esihenkilötyöskentely on oikeudenmukaista, hyvää ja laadukasta, ja siihen sitten linkittyy se, että töitä tehdään turvallisessa ja terveellisessä ympäristössä, jossa on tarpeeksi resursseja ja ne on oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja että heillä kaikilla on tarvittava osaaminen.” (H4)

7.2 Työhyvinvointia kuormittavat ja edistävät tekijät

Poliisissa työskentelevien HR-ammattilaisten työhyvinvointia edistävissä ja kuormittavissa kokemuksissa toistuivat samankaltaiset teemat kuin työhyvinvointia yleisesti määriteltäessä. HR-ammattilaisten työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat työyhteisö ja ilmapiiri, psykologinen turvallisuus, vapaa-ajan vietto, omien rajojen vetäminen, etä- ja hybridityö, työn hallinta- ja vaikutusmahdollisuudet, esihenkilötyö ja johtaminen sekä organisaation tarjoama viikkoliikunta. Työhyvinvointia edistävästä tekijöistä esihenkilötyö ja johtaminen sekä etä- ja

hybridityö osoittautuivat tässä tutkimuksessa toisaalta myös työhyvinvointia kuormittaviksi tekijöiksi. Lisäksi työhyvinvointia kuormittivat työn määrä ja organisaation toiminnan haasteet, kuten byrokratia, suuri vaihtuvuus ja pienet resurssit. Työhyvinvointia edistävät ja kuormittavat tekijät on esitelty taulukossa 2.

Taulukko 2

Teemoittelu HR-ammattilaisten työhyvinvointia kuormittavista ja edistävästä tekijöistä

Kuormittavat tekijät	Edistävät tekijät
Organisaation toiminnan haasteet	Työyhteisö ja ilmapiiri
Esihenkilötyö ja johtaminen	Psykologinen turvallisuus
Etä- ja hybridityö	Esihenkilötyö ja johtaminen
Työn määrä	Etä- ja hybridityö
	Organisaation viikkoliikunta-käytäntö
	Omien rajojen vetäminen
	Vapaa-ajan vietto
	Työn hallinta- ja vaikutusmahdollisuudet

Työhyvinvointia edistäviksi seikoiksi HR-ammattilaiset mainitsivat erityisesti työyhteisön ja ilmapiirin sekä psykologisen turvallisuuden merkityksen. Jokainen poliisissa työskentelevä HR-ammattilainen koki työyhteisön suurena voimavarana oman työhyvinvointinsa kannalta:

”Ja siis ihan koko poliisin tasollakin se on niinku, ehkä niin kun tyypillisesti määritelty työntekijät määritellyt henkilöstökyselyissäkin sen niinku vahvin semmoinen tärkein voimavaratekijä on se työyhteisö. Ja helppo yhtyä siihen omalta osaltakin.” (H1)

Koko organisaatiotasolla ilmapiiri koettiin hyväksi ja erityisesti oma tiimi ja muut lähimmät työkaverit koettiin edistävän omaa työhyvinvointia. Työyhteis-

sön ilmapiirin koettiin olevan luottamuksellinen ja työtehtäviä pystyttiin jakamaan tarvittaessa. Yleisesti vallitsi kokemus avun ja tuen saamisesta sekä hyväksytyksi tulemisesta:

”Ja sitten on se hyvä henki ja semmoinen tosiaan se psykologinen turvallisuus lyhyesti sanottuna toteutuu niin ne on ehkä ne kulmakivet mä sanoisin kyllä. Siinä, että on hyvä tehdä töitä tiimissä.” (H1)

”No tosi hyvä, että mitä siis tietenkin tää lähimpänä on tää oma tiimi, nii se on oikein erinomainen. Kun kaikki auttaa kaikkia niin ei tätä muuten kestäisikään. Ja se, että et ole yksin, että aina jaetaan ja yhdessä tehdään, että niinku itekin niin osallistan tosi paljon porukoita. Ja porukat on aktiivisia, että on tosi hieno työskennellä täs tiimissä ja näitten henkilöiden kanssa ketä tässä on [...] Sitte me ollaan niin tiiviisti yhdessä, et on se niin sanottu ydinporukka ja kyllähän sitten niinku työpaikalla muitakin suhteita on. Ja saa apuja ja tehdään yhdessä, mutta se on niin paljon vähäisempää, että se on satunnaista.” (H2)

Omassa arjessaan HR-ammattilaiset mainitsivat lähipiirin, perheen ja ystävien sekä liikunnan ja muiden harrastusten edistävän omaa työhyvinvointia. Osalle fyysinen rasitus esimerkiksi lenkkeily metsässä sekä omalla ajalla opiskelutoivot hyvinvointia työhön. Työ- ja vapaa-ajan erottaminen toisistaan, työaikana säännöllinen tauotus ja työntöön rajoittaminen esimerkiksi työpuhelimien katsomisen lopettaminen tiettyyn aikaan ja työkoneen jättäminen työpaikalle olivat myös HR-ammattilaisten keskuudessa työhyvinvointia edistäviä keinoja:

”Ja tota tää on vaan semmoinen asia, mitä mä ehkä yritän sitten omassa roolissa tuoda esiin ihmisille, että jossakin menee sitten se raja myöskin siinä. Toki on niin erilaisia työn tekemisen malleja, että eihän se ole aina se työkuormakaan vaan, että miten ihmiset tekee sitä työtä. Mutta kyllä mä niin kun esimerkiksi mulle on tosi tärkeätä, että työ- ja vapaa-aika on tasapainossa keskenään. Se, että en mä niin kun uhraa vapaa-aikaa niin ihan hirveästi työn tekemiselle, että mulla on aina ollut semmoinen periaate, että mä en tee esimerkiksi iltaisin ja viikonloppuisin töitä, että muuta kuin hätätapauksessa. En ole siis ehdoton missään nimessä (mut mä vaan), ihminen jaksaa paremmin, kun hän tekee sen tietyn määrän töitä.” (H5)

[...] ”Toi on mun mielestä ihan työhyvinvoinnin niinku perusasia, että se aina kostautuu, jos sä teet jotenkin vähän liikaa sitä hommaa.” (H5)

Työaikana HR-ammattilaisille oli tärkeää pystyä vaikuttamaan ja hallitsemaan omaa työtään esimerkiksi uuden kehittämisen, itsensä johtamisen ja asioiden priorisoinnin kautta. Itsenäisen ja sosiaalisen työskentelyn yhdistäminen oli tärkeää, mikä näkyi myös etätöiden merkityksissä työhyvinvoinnille. Usea HR-ammattilainen mainitsi etätöiden edistävän työhyvinvointia sen ollessa itselle mieluisa työntekotapa. Etätöiden koettiin auttavan työntäyteisiin ja kuormittaviin

ajanjaksoihin, säästävän aikaa ja helpottavan arkea. Moni koki etätyössä keskittymisen olevan parempaa ja tiettyihin tehtäviin, kuten suunnitteluun ja lukemiseen etätyön ajateltiin sopivan paremmin:

”Ja mä rakastan tehdä etätyöskentelyä eli mä oon niinku liputtanut tämän koronan puolesta aivan valtavasti” (H6)

”Mut että nyt tällä hetkellä niin mä teen karkeasti puolet mun työajasta etätyötä. Tälläkin hetkellä olen täältä kotoa käsin tässä nytten niin se kyllä auttaa mulla hirveästi siis siihen sellaisiin jaksoihin. Esimerkiksi nyt viime syksy oli niin kun todella todella työntäyteinen tai että oli siis aika kuormittava syksy siis sen työmäärän puolesta, että se sitten, että kun pystyy joka viikko muutaman päivän oleekin etänä eli tavallaan niinku saisi sitten muutamana tunnin tai pari tuntia, mulla työmatka kestää sen semmosen niinku 50 minuuttia suuntaansa niin se ajansäästö.” (H1)

[...] ”Niin tota plus sitten tietysti, että tiettyihin tehtäviin pystyy paremmin keskittymään sitten hiljaisuudessa kotona...” (H1)

Toisaalta etätyön tekemisellä oli kuitenkin toinen ristiriitainen puolensa ja tietyissä tapauksissa etätyön koettiin heikentävän työhyvinvointia. Jatkuva etätyöskentely esimerkiksi korona-aikaan koettiin työhyvinvointia kuormittavana asiana. Usein etätyöskentelyssä työ saattaa vetää puoleensa, jolloin tauon paikka tulee myöhään. Etätyön koettiin olevan myös staattista ja sosiaalisen kontaktin puute voi vieraannuttaa yksilöä omasta työyhteisöstä:

” Mutta, että en mä sitä kaipaa sitä, että mitä koronan aikana välillä oli kokonaisen viikonkin etänä niin se on sitten jo mulle ainakin liikaa, että sitten musta tuntuu, että sitten se ehkä nakertaakin sitä työhyvintia ja tämmöinen niinku hybridimalli, että osa etänä ja osa töissä niin kun siellä, että pääsee nyt näkemään niitä työkavereita ja kollegoita niin, koska se on taas sitten semmoinen selvä voimavaratekijä se, oma tiimi niin se on semmoinen hyvä kombinaatio tämmöinen.” (H1)

”Ja sitten, jos mennään tuohon etätyöhön. Niin ite teki sitä edellisessä paikassa, niin huomaa, että se tauon paikka tuli tosi myöhään...” (H4)

[...] ”Että se työ vetää jotenkin puoleensa. Plus sitten, että kun siinä ei ole sitä sosiaalista kontaktia, että joku tulisi niinku sanomaan jotain tai vetää hihasta, et hei mennäänkö kahville tai että, jos vielä jotain paperia ja printtaa että menee printterin luokse ja näin että, se on aika. Se on hyvin staattista se työ, jos tekee etänä...” (H4)

[...] ”Ja toisille se sopii ja tiettyihin työtehtäviin se sopii. Et iteki tykkäsi siitä, että jos piti suunnitella jotain tai piti rauhassa lukea jotain, niin siihen se sopii. Niin vähän tulee tietynlaista semmoista pelkotilaa, jotka tekee hirveän paljon etää, että kuinka paljon sitten niin kun vieraantuu siitä työyhteisöstä.” (H4)

Erityisesti uusien työntekijöiden osalta etätyöskentely voi olla huolenaihe, jolloin uusilla työntekijöillä ei rakennu voimavaraksi lukeutuvaa turvallista työyhteisöä ja yhteisöllisyyttä. Uusien, mahdollisesti työuraansa aloittelevien työntekijöiden, joilla ei ole kokemusta koettiin tarvitsevan yhteisöllisyyttä eniten:

”Siinä mulla vahvistu tällänen huoli, mistä mä olin ja mistä mä olen edelleen huolissani on se, että toivottavasti esimiehet tunnistaa sen haasteen, että mitä vähemmän on työelämän kokemusta tai mitä vähemmän on vielä niiku sellasia näkymiä erilaisiin työskentelytapoihin tai yleensäki työelämää, työkokemusta niin ja yleensä siihen tehtävään mihin tulee jos on tavallaan kaikki aika uutta. Niin mun mielestä on äärettömän huolestuttavaa, jos sellaset henkilöt joutuu tekemään sitä pääsääntöisesti ilman ohjausta ja ihan etäyhteyksien varassa. Se vaatis niin valtavasti siltä esimieheltä sitä läsnäoloa tai siltä, joka perehdyttäis, se voi olla joku muukin, mutta se, että kyl mä niiku. Ei tule minkäänlaista, sellasta tavallista työyhteisö ei rakennu sitä yhteisöllisyyttä, mitä niiku porukat, jotka tuntee toisensa ja on siellä yhdessä ja uskaltaa ottaa yhteyttä. Nii sellaset, jolla ei ole sitä kokemusta niin he tarvii sen. Nii minäkin silloin, kun alotin työelämässä nii mä olisin ollut ihan hukassa, jos mulla ei olis ollu opastajaa.” (H6)

Lisäksi poliisin suhtautuminen etätyöskentelyyn on nähty melko perinteisenä, mikä on heijastunut etätyön mahdollisuuksiin. Etätyömahdollisuuksien osalta kuvailtiin marginaali-ilmiöiden vaikuttaneen poliisin tapaan suhtautua etätyöskentelyyn. Muutamien ihmisten työajan väärinkäyttö saatettiin tulkita koko henkilöstön ongelmaksi, mutta luottamus etätyöskentelyyn on alkanut erään HR-ammattilaisen mukaan rakentumaan.

Etätyön malleista hybridityö koettiin mieluisaksi malliksi. Hybridimalli, jossa työtä tehdään osittain kotona, mahdollistaa itsenäisen työnteon, kuten suunnittelun ja rauhassa lukemisen sekä kollegoiden ja työkavereiden näkemisen työpaikalla, joka koettiin työhyvinvoinnin kannalta merkittäväksi voimavaraksi. Eräs HR-ammattilaisista toi esiin, että etätyöskentelyn ei tulisi olla itseisarvo, vaan etätyön tekeminen tulisi suhteuttaa yksilön työelämän vaiheeseen:

”Nii tää on niiku sellanen asia, että me unohdetaa, ainaki meiän hallinnossa unohdetaan se asia, et se ei niiku oo itseisarvo et kuinka paljo saa tehdä etätöitä... Vaa se pitäs suhteuttaa siihen, että missä työelämän vaiheessa elää. Että sen takia mä sanon, et minulle se oli ihan niiku loistava ja ihana juttu, koska mul on kuitenkin kymmeniä vuosia työelämää takana ja mä tiedän ja osaan tämän substanssin...Nii mulle se, ei niiku oo mul oo minkäänlaista sellasta tarvetta. Mutta, jos mä olisin työurani alkuvaiheessa tai sanotaan ensimmäisen viiden vuoden työuran vaiheessa nii en varmasti olis pystyny niiku tekemään oikein asioita.” (H6)

Esihenkilötyö ja johtaminen koettiin myös poliisissa samanaikaisesti sekä työhyvinvointia edistävänä että kuormittavana seikkana. Poliisissa työskentelevät HR-ammattilaiset kuvailivat johtamisen olevan yleisesti työhyvinvointia

edistävä tekijä, mutta moni koki poliisin hierarkkisen ja autoritäärisen johtamisen olevan kuitenkin haaste omalle työlle ja hyvinvoinnille. Työhyvinvointia edistävään johtamiseen kietoutuivat ajatukset työntekijöihin luottamisesta, tuensaamisesta ja henkilökunnan informoituna pitämisestä. Työhyvinvointia edistävä johtaminen on valmentavaa sekä vastuuta ja vapautta antavaa. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että oma esihenkilö on lähestyttävä ja luotettava ja hänen kanssaan voi keskustella asioista:

”No kyllähän se niin kun johtaminen on siinä se kaikkien A ja O, minkälaisessa talossa on. Että tosiasiaa siitä oikeastaan voi sanoa, että se on ihan se peruspilari kuitenkin siinä työhyvinvoinnissa, että oma esihenkilö on lähestyttävä ja tekee oman työnsä siten, että hänen kanssaan voi niin paloitella näitä asioita ja voi luottaa niin se on niinku kaiken, se on kaikkein tärkein siihen työhyvinvointiin kuitenkin.” (H5)

Johtamisen merkitys työhyvinvointia edistävänä tekijänä siis tiedostettiin HR-ammattilaisten keskuudessa, mutta henkilökohtaisella tasolla kokemukset johtamisen vaikutuksista työhyvinvoinnille olivat päinvastaisia. Hierarkkisen johtamisjärjestelmän koettiin olevan pahin vihollinen omassa työnkuvassa, mikäli ihmisten työhyvinvointia joutuu myymään:

” Elikkä hierarkkinen niin kun komentava tällöinen johtamisjärjestelmä, missä hierarkialla on kauhean suuri merkitys. Ja mun mielestä niin kun tällöisissä asioissa, mitä mä teen työkseni niin se on pahin vihollinen oikeastaan kaikissa tällöisissä, että joutuu niin kun myymään ihmisten työhyvinvointia” (H5)

Poliisin johtamistavan ei koettu olevan joustava, innovatiivinen tai kovin luottavainen ihmisiin ja päätöksenteon koettiin olevan yksipuolista. Johtamismallien koettiin olevan vanhentuneita ja käskevän johtamistavan ei koettu olevan tätä päivää; nykyisin työntekijät haluavat kyseenalaistaa toimintaa eikä toimia pelkästään käskyjen perusteella. Johtamiseen toivottiin neuvottelevampaa näkemystä:

”Poliisissa on tietynlainen johtamistapa ja se ei ehkä ole niinku sitten taas, jos mietitään tällöistä niinku meitä siviiliväestöä niin sehän ei ole ehkä enää tätä päivää se, että kauheasti niinku, että näin tehdään ja halki poikki ja pinoon. Niin omalla tavallaan siihen koko yksikön työhyvinvointiin sitten vaikuttaa se, että tietyt niinku, tehdään sellaisia päätöksiä, että tää vaan tehdään näin ja sitten kun yrität kysyä, että niinku miksi, niin et saa mitään vastausta ja tai sille ei ole selkeätä syytä. Ja sen mä huomaan, että se aika moni ihmistä sitten alkaa ahistamaan, että nää vaan keksii täällä tällaisia sääntöjä ja [...] Sitteen kun ihmiset ei tänä päivänä enää ihan niinku sellai, että okei, että hyvä joku käski niin me tehdään näin, vaan kyseenalaistetaan ja muuta niin sitten toivoisi sieltä vastapuoleltakin ehkä semmoista enemmän neuvottelevampaa näkemystä.” (H3)

Lisäksi poliisissa ei koettu olevan taitoja tunnistaa yksilöiden erilaisuuksia johtuen vanhentuneista johtamisen malleista. Työhyvinvoinnin kannalta koettiin johtamisessa olevan oleellista tunnistaa yksilöiden erilaisuudet ja psykologiset tarpeet, jotta ihmisten erilaisia käyttäytymis- ja reagoititapoja pystytään paremmin ymmärtämään:

”Ja se työhyvinvointi nimenomaan niin kun onkin sitten vaakalaudalla ja se vaatii silloin siltä lähiesimiestyöltä entistä enemmän. Koska lähiesimiestyön pitäisi osata tukea niinku ja tunnistaa ne tällaiset psykologiset tarpeet, mitkä liittyy ihan niinku tällaiseen ihmisten käyttäytymiseen. Se, että on jotain taktisia osaamisia tai kriisiosaamisia, niin toki niille on oma paikkansa, mutta se, että miten ihmiset niinku erilaisissa, ihan riippumatta tehtävistä, niin miten me käyttäydytään tai miten me eri lailla reagoidaan. Osa meistä on hyvinkin muuntautumiskykyisiä ja itse rakastan muutoksia. [...] Ja nää on niitä asioita, jotka vaan on olemassa, että esimiestyöltähän se edellyttää sitä, että osaa ja kykenee tunnistaa ne erilaisuudet. Ja se on varmaan haaste, koska niillä vanhoilla johtamisen malleilla ei siihen ole sellaisia taitoja ja se näkyy meillä niinku.” (H6)

Poliisin johtamiseen liittyvistä koetuista haasteista huolimatta eräs HR-ammatilainen toi kuitenkin esiin esimerkkejä työhyvinvointia edistävästä johtamisesta. Kyseinen haastateltava kertoi, että esihenkilötasolla pyritään joustaviin työelämäratkaisuihin ja työaikajärjestelyihin, vaikka kaikkeen ei ole aina mahdollista vaikuttaa. Haastateltava toi myös esiin, kuinka ylemmän esihenkilön linjaus viikkoliikunnan pitämisestä toi hyvinvointia. Haastateltavan ylempi esihenkilö oli tehnyt mahdolliseksi viikkoliikunnan pitämisen huolimatta työmäärästä. Esihenkilö oli haastateltavan mukaan ymmärtänyt, ettei tilanne työmäärän osalta muutu ja tehnyt päätöksen työntekijöiden hyvinvoinnin huomioiden.

Tietyt poliisin johtamistavat, kuten kriisi- ja taktinen osaaminen sekä tilannejohtaminen kentällä koettiin kuitenkin hyviksi johtamisen muodoiksi. Tilannejohtamisen merkitys tiedostettiin kenttätöissä, mutta tilannejohtamisen ei kuitenkaan koettu pätevän kaikkeen muuhun. Poliisin johtamisjärjestelmää kyseenalaistettiin esimerkiksi tietämättömyydestä liittyen työhyvinvoinnin ja johtamisen suhteeseen. Yksi haastateltavista jakoi kokemuksen siitä, että poliisin johto ei välttämättä tiedä suorittavan tason kuormituksesta ja yleisesti johtamisen vaikutuksista työhyvinvointiin. Ihmisten kuunteleminen ja työhyvinvointiin panostaminen on kannattavaa, mutta myös hyvät asiat tulee muistaa:

”No ehkä vielä, niinku välillä itse mietin sitä, että ei ehkä tietty osa johdosta ei varmaan oikeasti niinku tiedä, mitä se kuormittavuus ja muu on siellä suorittavalla tasolla. Että kyllä siihen työhyvinvointiin niinku kannattaa panostaa ja kuunnella niitä ihmisiä. Et ei sitä turhaa tänä päivänä, omalla tavallaan sitä nostetaan tällä hetkellä niinku enemmän

esille ja muuta, että ihmiset viihtyisi töissä ja muuta niin... Niin kannattaa niitä ihmisiä kuunnella ja välillä olla vähän huolissaankin, jos siltä vaikuttaa. Ja sit taas välillä muistuttaa sitä, että miten niinku tietyt asiat on kuitenkin hyvin, sekin on ihan hyvä muistaa välillä, että hyviäkin asioita on.” (H3)

Työhyvinvoinnista keskustellessa HR-ammattilaisten keskuudessa viikkoliikunta mainittiin useasti eri yhteyksissä. Viikkoliikunta on poliisissa tarjottu työhyvinvointia edistävä käytäntö, jossa työntekijät saavat käyttää työajastaan kaksi tuntia liikkumiseen viikoittain työtehtävien sen salliessa. Etu on aiemmin koskenut poliiseja, mutta se on laajennettu myöhemmin siviilin virkatehtävissä oleville eli asiantuntijoille hyödynnettäväksi. Osa HR-ammattilaisista koki viikkoliikunnan lisäksi kattavan työterveyshuollon olevan hyvä työnantajan tarjoama etu, mutta muuten jaettiin kokemus siitä, ettei poliisissa ole tarjolla kovin montaa työhyvinvointia edistävää etua tai käytäntöä. Toisaalta viikkoliikunnan osalta esiintyi yksilöllisiä eroja, miten viikkoliikuntaan suhtaudutaan ja kuinka etua hyödynnetään. Eräs HR-ammattilaisista koki viikkoliikunnan hyvänä etuna, mutta viikkoliikunta ei kuitenkaan ole henkilökohtaisesti hänelle merkittävä asia. Kyseinen haastateltava koki, että monet kuitenkin pitävät viikkoliikuntaedusta, mutta viikkoliikuntaa aidosti tarvitsevat eivät sitä välttämättä hyödynnä.

Poliisissa työskentelevien HR-ammattilaisten työhyvinvointia kuormitti ja työntekoa haastoi erityisesti organisaation toimintatavat. Organisaation toimintatavoista työhyvinvointia kuormitti byrokratia, hierarkkisuus sekä asioiden etenemisen hitaus. Valtion byrokratia koettiin haasteelliseksi ymmärtää verrattuna yksityisen sektorin työnantajiin ja poliisin hallinnon ei aina koettu taipuvan nopeisiin, innovatiivisiin käännteisiin. Suunnittelu koettiin joustamattomana ja lyhytjänteisenä ja ohjeiden ja määräyksien runsaus tekee toiminnasta jäykkää. Suunnittelun ollessa lyhytjänteistä HR:n koettiin joutuvan paineisiin joutuessaan tekemään nopeita muutoksia.

Suurimpana työhyvinvointia kuormittavana tekijänä ja poliisin haasteena pidettiin kuitenkin resurssien niukkuutta ja henkilöstön vaihtuvuutta. Henkilöstön vaihtuvuus lisää työn määrää HR:ssä, ja erityisesti osaavien ihmisten löytäminen sekä poliisi- että asiantuntijatehtäviin koettiin haasteelliseksi. Eräs HR-

ammattilaisista koki, että vähäisten resurssien takia ei voida kehittää uudenlaisia tapoja organisoida ja rakentaa poliisin toimintaa. Resurssipulan vuoksi on turvaututtava olemassa oleviin malleihin ja hoidettava lakisääteiset perustehtävät. Toinen HR-ammattilaisista toi myös esiin sen, että työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen merkitys tiedostetaan, mutta edellä mainituista seikoista luovutaan ajan ja rahan puutteen vuoksi:

”Ihmiset näe tietää, että työhyvinvointi ja esimerkiksi osaamisen kehittäminen on tärkeätä, mutta sitten kun pitäisi asialle tehdä jotain niin siinä tulee ensimmäisenä raha ja sitten tulee sitten nää ajan löytäminen ja niin edespäin. Että sitten nipistetään oikeastaan kaikesta tämmöisestä ensimmäisenä niin se on jotenkin vähän, miten sen nyt sanois, häiritsevää taikka ärsyttävää.” (H5)

Kyseinen HR-ammattilainen aisti ongelman työhyvinvoinnin ristiriitaisesta asemasta ja toi esiin kuormittavan haasteen siitä, että strategiatasolla poliisissa puhutaan hyvinvoinnista, mutta käytännössä puheet ja teot eivät välttämättä kohtaa. Työhyvinvoinnin osalta asetettujen tulostavoitteiden tukeminen koettiin tärkeäksi:

”Et se, että ehkä yritän sanoa sitä, että on paljon poliisissa nyt hienoa puhetta niinku uudesta strategiasta, puhutaan henkilöstön hyvinvoinnista. Ja kauheasti kaikkialla nyt sitä niin kun korostetaan, mutta sitten, kun tullaan siihen käytännön tasolle niin sitten saataan vähän niin kun empiäkin. Elikkä tavallaan, että kohtaako puheet ja teot toisensa...” (H5)

Lisäksi poliisin haasteena koettiin sulkeutunut ja sisäänpäin kääntynyt hallinto. Toiminta poliisin yhteisöissä voi olla melko vahvaa ja omat tehtäväalueet saattavat rajautua hyvin tarkasti. Edellä mainitun haasteen korjaaminen kuitenkin koettiin palautuvan johtamiseen. Johdon tehtäväksi koettiin näyttää esimerkiksi vuoropuhelun lisäämiseksi ja sulkeutuneisuuden vähentämiseksi, sillä johtaminen näkyy myös työkuulttuurissa:

”Että tässä nyt itse meidän yhteisössä on, että oli ne sitten ryhmiä tai hankeryhmiä tai työryhmiä tai tiimejä, mitä hyvänsä, niin yleensä niin kun heidän toimintansa on sellaista niin kun sisäänpäin kääntynyttä ja vahvaa, mutta sitten yksiköiden välillä vuoropuhelua ei käydä ja taas tullaan siihen kysymykseen, että miksi sitä ei käydä. No se miten sitä voisi käydä niin on ensisijaisesti eli mun mielestä johdon asia eli mikäli näiden yksiköiden tai vaikka sitten koko laitostenkin johto haluaa sellaista synergiaetua ja yhteistyötä, niin heidän tehtävänsä olisi mun mielestä näyttää sitä mallia. Koska työpaikka, mä olen sen niin monta kertaa nähnyt, että työpaikka on sen johdon näköinen ja näin se vaan menee. Se näkyy työkuulttuurissa myöskin eli osa hyvin tarkasti rajaa sen, että tää on kuuluu vaan meidän yksikölle tai tää kuuluu meidän tiimille, tää on meidän ryhmälle eikä niinku käydä mitään vuoropuhelua minkään muiden kanssa.” (H6)

Kokemuksiin sulkeutuneesta hallinnosta kietoutuivat myös kokemukset poliisin kyvykkyydestä muuttua. Osittain poliisin ajateltiin olevan hidas muuttamaan ja pysymään ajassa mukana, jotka tosin luokiteltiin tyypillisiksi poliisin ominaisuuksiksi kaikissa maissa. Poliisissa myös saatetaan uskoa omaan tapaan vahvasti eikä haeta välttämättä riittävästi uusia ideoita muualta. Toisaalta eräs HR-ammattilaisista koki poliisin pysyvän hyvin ”ajan hermolla”. Huomioitavaa on, että kokemus organisaation kyvykkyydestä muuttua vaihteli riippuen henkilön työskentely-yksiköstä. Resurssien vähäisyydestä ja niiden vaikutuksista toiminnan muutoksille oltiin kuitenkin yhtä mieltä poliisiyksiköstä riippumatta.

Lisäksi poliisissa työskentelevien HR-ammattilaisten työhyvinvointia kuormittavat työn liiallinen määrä ja työn vaatimukset. Isojen tehtäväkokonaisuuksien osuminen samoille kuukausille, aikapaineen tunne sekä taukojen pitämättömyys koettiin heikentävän työhyvinvointia. Työn määrä ja vaatimukset mainittiin olevan liialliset suhteessa aikaan ja palkkaa. Työn aikapaine koettiin johtavan hallinnan tunteen kärsimiseen ja riittämättömyyden tunteisiin:

[...] ”Siinä tulee ehkä vähän se tunne, että se hallinnan tunne niin kun kärsii, kun tuntuu, että sä teet kilpaa niinku ajan kanssa, kellon kanssa ja silti on sitten vähän, tulee se riittämättömyyden tunne, että voi ei taaskaan mä en ehtinyt tota, mikä olisi pitänyt jo valmis eilen tai sillä tavalla.” (H1)

Työtehtävien osalta HR-ammattilaisten työtä haastaa suuret toimenkuvat. Eräs HR-ammattilaisista kertoi haastattelussa, että esihenkilöt joutuvat hoitamaan myös HR-tehtäviä eivätkä he välttämättä pysty keskittymään operatiiviseen toimintaan. Haastatteluissa ilmeni kokemuksia enemmistön haasteista tasapainottaa työtä; enemmistöllä on liikaa työtehtäviä suhteutettuna työaikaan ja kuormitus työssä on valtavaa. Työpaineisiin ja työkuorman tasapainottamiseen liittyen heräsi pohdintaa siitä, kuinka poliisi selviää työkuorman epätasaisesta jakautumisesta. Työkuorman tasapainottomuus koettiin palautuvan jälleen johtamiseen ja johdon tehtäväksi ratkaista.

Tuloksissa mielenkiintoista oli HR-ammattilaisten kokemukset omasta tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tilasta; puolet HR-ammattilaisista koki oman työhyvinvointinsa hyväksi ja puolet työhyvinvointinsa olevan koetuksella. Ko-

kemuksissa työhyvinvoinnin tilasta korostui työhyvinvoinnin subjektiivinen kokemus ja oman asenteen merkitys työssä jaksamiselle. Osa HR-ammattilaisista kertoi esimerkiksi suuresta työmäärästä ja muista kuormittavista seikoista, mutta koki silti jaksamisensa hyväksi. Eräs HR-ammattilaisista mainitsi tekevänsä pitkiä työpäiviä ja koki elämän eri osa-alueiden tasapainotuksen heikoksi. Samalla hän koki olevansa henkilönä hyvin urakeskeinen ja työorientoitunut, jolloin hän tiedosti oman valintansa tehdä paljon töitä ja tätä kautta koki jaksavansa hyvin työssään. Oma asenne siis koettiin auttavan jaksamaan ja lisäämään motivaatiota työssä. Toisaalta oman asenteen muokkaaminen auttaa keventämään työn kuormitusta, kun töitä on paljon ja kokee, ettei pysty tekemään työtään tarvittavalla tarkkuudella:

[...] ”Elikä pitää jaksaa tehdä sitä palkantarkastusta niitä yksityiskohtien tarkastamista, että kaikille varmistetaan se tasa-arvoinen, oikeudenmukainen kohtelu ja sitten siihen päälle vielä se, että sun pitää hallita tietoteknisesti tosi isot kasat ja iso työkuorma niin itse olen pystynyt tässä vuosien varrella suhmuroidamaan tavallaan muuttamalla omaa asennetta... Vähän sinne, että ihan sama. Mä en voi tehdä sitä työtä sillä tarkkuudella, kun mä oikeasti haluaisin ja mun mielestä pitäisi. Nii jostain pitää antaa periksi muuten ei kestäisi niinku työhyvinvointi näkökulmasta, niinku itse.” (H2)

Oman asenteen lisäksi ikä koettiin myönteisenä asiana jaksamiselle. Osa HR-ammattilaisista mainitsi palautumisen olevan hitaampaa iän myötä, mutta toisaalta he kokivat osaavansa laittaa asioita työhyvinvoinnin kannalta mittakaavaan ja stressaavansa vähemmän kuin nuorempana. Iän myötä tullut kokemus ja taito hallita stressiä voivat siis edistää työhyvinvointia.

7.3 Työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen keinot

Puhuttaessa johtotason henkilöiden työhyvinvoinnista, työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmalta ei voi välttyä. Usein johto- ja HR-asemissa olevat henkilöt tarkastelevat työhyvinvointia työntekijöidensä kautta ja tuovat esiin työn kuormitustekijöitä työntekijöiden osalta jättäen oman hyvinvointinsa varjoon. Myös tässä tutkimuksessa käsitellään työntekijöiden hyvinvointia osana HR-ammattilaisten työhyvinvoinnin kokemuksia. Osa HR-ammattilaisista totesikin oman työn menevän käsi kädessä poliisin työn kanssa:

”Niin kyllä ihan ehdottomasti, koska sitten heillehän me niinku sitä palvelua niinku tavallaan, he on meidän siis se, poliisi ne operatiiviset yksiköt on niitä meidän asiakkaita, sisäisiä asiakkaita niin sanotusti. Tai vaikka tavallaan toisaalta tuntuu, että ne on meidän yhteistyökumppaneita ja sillä tavalla, mutta että sitä operatiivista työtä vartenhan me tätä meidän työtä tehdään, että tavallaan työntekijöillä, joista kuitenkin se suurin osa on nimenomaan poliiseja, että tota heillä on se tarvittava osaaminen siihen tehtäväkenttään, joka valtavasti muuttuu koko ajan niin...” (H1)

”Joo ne menee ihan käsi kädessä, että kuinka paljon (voi täyttää) paikkoja. Jos ihmisii irtisanoutuu paljon niin sitten joudutaan rekrytoida ja lisääntyy niinku meidän määrät, että ihan suoraan.” (H2)

Poliisin toimintaympäristön muutosten koettiin heijastuvan myös henkilöstöhallinnon tehtäviin ja työn määrään. Suuri vaihtuvuus näkyy HR:n työssä rekrytointien määrän kasvuna ja poliisitasolla osaamisen kehittämisen vaatimukset puolestaan lisäävät HR:n vaatimuksia vastata muuttuviin tarpeisiin. Eräs HR-ammattilaisista toi esiin kokemuksen oman aseman merkityksestä ja mainitsi HR-työn olevan operatiivista työtä varten.

Poliisissa työskentelevien työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen keinoja selvitettiin kysymällä yleisesti poliisin organisaatiotason sekä HR-asemassa työskentelevien henkilökohtaisia keinoja ja toimintamalleja, joilla edistetään työntekijöiden työhyvinvointia. Työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen keinot on esitelty taulukossa 3.

Taulukko 3

Teemoittelu työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen keinoista

Organisaatiotason keinot	HR-ammattilaisten omat keinot
Kokemus toimintatapojen ja etujen puutteesta	Kokemus riittämättömistä keinoista
Työterveyshuolto	Koulutusten sisältöihin vaikuttaminen
Viikkoliikunta	Toimintaohjelmien ja -prosessien suunnitteluun vaikuttaminen
Työhyvinvointipäivät	Kohtaamisten luominen
Koulutukset ja toimintaohjelmat	Pyrkimys avoimeen viestintään ja kommunikointiin
	Pyrkimys tuen antamiseen

Organisaatiotasolla poliisissa pyritään tukemaan työntekijöiden työhyvinvointia esimerkiksi työterveyshuollon, työsuojelun, koulutusten ja toimintaohjelmien avulla sekä huomioimalla oikeanlaiset työvälineet ja ergonomia. Organisaation tarjoamiin koulutuksiin ja toimintaohjelmiin kuuluvat esimerkiksi jo aiemmin esille tullut viikkoliikunta sekä työhyvinvoinnin, varhaisen tuen puuttumisen sekä häirinnän ja epäasiallisen kohtelun toimintamallit. Lisäksi poliisi työnantajana tukee uupuneita, traumaattisia asioita tai pitkään psykososiaalista kuormitusta kokeneita esimerkiksi kriittisten jälkitoimien koulutuksilla ja purkukeskusteluilla. Organisaatiotason keinoista erityisesti viikkoliikunnan ja työterveyshuollon merkitykset korostuivat haastatteluissa.

Poliisissa on järjestetty myös työhyvinvointipäiviä, liikunnallisia virkistyspäiviä sekä pikkujouluja, ja työntekijöillä on mahdollista hyödyntää digitaalista taukoliikuntaohjelmaa hyvinvointinsa edistämiseksi. Taukoliikuntaohjelman osalta eräs HR-ammattilainen kertoi ohjelman saamasta positiivisesta palautteesta ja sen myönteiseksi puoleksi koettiin mahdollisuus hallita ajastimella omaa työntekoa. Lisäksi poliisissa pyritään työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta pitämään sisäistä perehdytystä ja tiimikoulutusta laadukkaana, koulutamaan esihenkilöitä työkyvyn ja -hyvinvoinnin osalta sekä yleisesti toimimaan yhtenäisesti.

Kysyttäessä HR-ammattilaisilta, kuinka he omassa työssään edistävät työntekijöiden hyvinvointia, vastaukset olivat melko moninaisia. Usea HR-ammattilainen toi esiin mahdollisuuden vaikuttaa omassa roolissaan esimerkiksi koulutusten sisältöihin sekä toimintaohjelmien ja -prosessien suunnitteluun. Monessa tapauksessa HR-ammattilaisten työhön kuulu henkilöstön osaamisen kehittämistä, mikä saattaa välillisesti edistää työntekijöiden hyvinvointia. Osa HR-ammattilaisista jakoi kokemuksiaan koulutusten ja toimintaohjelmien suunnittelusta, jossa saadaan aikaan työntekijöille kohtaamisten paikkoja. Kohtaamisten luomisen tarkoituksena on, että esihenkilö kysyy kuulumisia, ihmiset tutustuvat toisiinsa, työntekijät saavat uusia oivalluksia ja onnistumisen kokemuksia samalla kehittämällä yhtenäistä keskustelukulttuuriaan. Erilaisten koulutusten avulla työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan ja antaa toisilleen vertaistukea, mikä

erään HR-ammattilaisen mukaan palvelee työhyvinvointia. Lisäksi HR-ammattilaisten suunnittelemien erilaisten verkkokoulutusten, keskustelualueiden ja psykososiaalisen palvelutarjottimen kautta työntekijät voivat itse hakea tietoa ja kehittää omaa hyvinvointiaan.

HR-ammattilaisilla on työssään useita vastuita ja velvollisuuksia, joilla he pyrkivät kehittämään työntekijöiden työhyvinvointia. Poliisin HR:ssä pyritään ohjaamaan työntekijöitä, viemään asioita eteenpäin sekä suoraviivaistamaan toimintatapoja ja prosesseja. Erään HR-ammattilaisen kokemuksen mukaan HR-roolissa tulisi pohtia toisenlaisia lähestymistapoja, jotta asiat muuttuisivat ja tulisivat näkyväksi. HR:ssä pyritään myös hoitamaan toimeksiannot nopeasti ja laadukkaasti ilman virheitä, jolloin pyritään tehokkaaseen prosien läpikäymiseen. Omaan rooliin saattaa kuulua myös tietyn osa-alueen osaamisen jakamista.

Eräs HR-ammattilaisista kertoi useita käytännön esimerkkejä, joiden avulla hän pyrkii työtehtävässään vaikuttamaan työhyvinvointiin. Hän kertoi suunnitelmistaan organisoida erilaisia tapahtumia, liikuntaohjauksia ja toimintailtapäiviä sekä tehdä vuodeksi eteenpäin suunnitelma työnantajan palveluista. Hän suunnitteli myös tekevänsä tavoitekehityskeskusteluista yhteenvetoa henkilöstön osaamisesta ja kehittämistarpeista sekä kartoituksen työnantajan tarjoamista koulutuksista, jotta osaaminen kehittyy tai vähintään pysyy tarvittavalla tasolla.

Ammatillisen osaamisen merkitys osana työhyvinvoinnin kokemusta tunnustettiin useamman HR-ammattilaisen toimesta. Työntekijöiden osaamisen vahvistumisesta saatu positiivinen palaute ovat vahvistaneet myös HR-ammattilaisten omaa hyvinvointia. Myös onnistumisen kokemukset liittyen työntekijöiden hyvinvoinnin vahvistumiseen, kuten oikeanlaisen tuen antaminen, kuunteleminen, ongelmien ratkaiseminen sekä sopivien toimintatapojen luominen ovat tuoneet hyvinvointia HR-ammattilaisten työhön:

[...] ”Kun on ollut semmoisia tota onnistuttu tarjoamaan sellaisia tiettyjä koulutuksia, joihin on ollut kova ihmisillä niinku tarve. Että osallistuja sitten siinä sen myötä tai sen aikana toteaa, että tosi hyvä ja tätä on tarvittu ja onpa hyvä, että saatiin tähän asiaan osaamiseen vahvistusta tai sillain niin kyllä siinä tulee hieno fiilis siitä, että pystytty tarjoamaan jotain semmoista mikä helpottaa niiden ihmisten työntekoa ja...sitä kautta sitten taas mä siinä näen sitten sen linkin siihen työhyvinvointiin myös siinä... Omaa työhyvinvointiahan se palkitsee, mutta sitten niinku pystyy näkemään myös sen niiden osallistujien eli niiden meidän työntekijöiden.” (H1)

Edistääkseen työntekijöiden hyvinvointia HR-ammattilaiset pyrkivät työssään avoimeen viestintään ja kommunikointiin sekä antamaan tarvittavaa tukea. Työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisen osalta eräs HR-ammattilaisista mainitsi keskustelewansa ihmisten kanssa työpaikalla. Kyseinen HR-ammattilainen kertoi myös avoimen ja ennakoivan viestinnän merkityksestä; työntekijöille on tärkeää kertoa niin paljon, kun siinä hetkessä on mahdollista. Asioista pitäisi uskaltaa myös puhua ja keskustelun tulisi olla dialogia, jotta asioita saadaan eteenpäin ja toisia ymmärretään paremmin. Toinen HR-ammattilainen puolestaan kertoi pyrkivänsä olemaan helposti tavoitettavissa ja tarjoamalla mahdollisuuden ihmisille olla matalalla kynnyksellä yhteydessä. Pikaviestintäpalveluiden käyttäminen töissä on esimerkki tilanteesta, jossa ihmiset voivat kysellä ja kommentoida nopeasti.

Huolimatta edellä mainituista työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen keinoista, usea HR-ammattilainen koki, ettei organisaatio- tai henkilökohtaisella tasolla ole riittävästi keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Osa HR-ammattilaisista koki, ettei organisaatiolla ole tarjolla työhyvinvointia edistäviä käytänteitä tai toimintatapoja. Työhyvinvointiin liittyvää toimintaa ja etuja koettiin olevan vähän, ja esimerkiksi aiemmin järjestettyjen liikuntailtapäivien osalta mainittiin, että liikunnan tulisi olla lähtökohtaisesti pakollista poliisissa.

Työntekijöiden hyvinvoinnin edistämisen osalta HR-ammattilaiset toivat esiin kokemuksiin riittämättömistä keinoista sekä oman asemansa ristiriitaisuudesta. Osa koki haluavansa auttaa enemmän kuin pystyy, mutta omat keinot koettiin olevan vähäisiä työhyvinvoinnin edistämisen suhteen. Kokemus omista riittämättömistä keinoista kietoutuivat työn liialliseen määrään. Eräs haastateltavista koki, että työhyvinvointia saisi parannettua lisäämällä henkilöstöä:

”Mutta tota, mä ehkä itse koen, että mulla on jotenkin vähän niinku keinot vähissä sinälään, jos mä mietin niinku siellä kentällä olevaa poliisihenkilöstöä. Että ehkä se sitten tulee sitä kautta, että jos heillä on tarvetta työhönsä tai jollekin, että sitten toimii siinä niinku välikätenä ja sitä heille mahdollistaa.” (H3)

[...] ”Ehkä niitä (käytäntöjä) on aika vähän loppupeleissä. Ja että tuntuu jotenkin, että töitä on niinku hirveä määrä ja ainut millä sitä jotenkin sitä työhyvinvointia saisi parannettu, että joka paikkaan saisi kauheasti lisää ihmisiä ja että kyllä siinä niinku aika jotenkin vähissä on keinot.” (H3)

Lisäksi ristiriitaisuutta koettiin HR:n arvostuksesta ja roolista. Rooliristiriitoja ilmeni esimerkiksi johdon ja henkilökohtaisten näkemysten välillä. Eräs lähesihenkilönä toimiva HR-ammattilainen koki omassa asemassaan vaatimuksen olla johdon kanssa samaa mieltä huolimatta omista henkilökohtaisista mielipiteistään. Oman aseman osalta osa HR-ammattilaisista toi esiin kokemuksia siitä, ettei HR aina näy työntekijöille. HR saatetaan joskus kokea näkymättömänä, mauttomana ja hajuttomana kulisseyksissä toimijana. Henkilöstöhallintoa saatetaan myös ajatella pelkkänä palkanmaksuna eikä kaikkia HR:n rooleja tiedosteta tai arvosteta. Niiden työtehtävien osalta, jotka eivät muille kuulu, voidaan ajatella HR:n tekevän kyseiset tehtävät:

”Se on jotenkin, se on varmaan vähän sama mitä monesti sanotaan viestinnästä, että jos ei se kenellekään kuulu niin sitten se on viestintää, mutta välillä tuntuu, että jos ei se kenellekään muulle kuulu, niin HR tekee sen.” (H3)

”Ja sitten ehkä HR koetaan semmoisena vähän hajuton, näkymätön, mauton ja silloin kun kaikki sujuu hyvin. Niin niinhän se periaatteessa onkin, että kulisseyksissä toimitaan joo, mutta kyllä tietyissä asioissa voisi niinku rohkeasti tulla framille...” (H4)

Eräs HR-ammattilaisista kuvaili, kuinka henkilöstöhallinnon ammattilaisilla on velvollisuus puuttua haastaviin vuorovaikutustilanteisiin ja olla yrityksen tukitoiminto. HR:n ydintehtäviin kuuluu siis tukea ja kannatella kaikkia, mutta HR ei kuitenkaan aina pidä huolta omasta jaksamisestaan. Tästä heräsi pohdintaa, pystyykö uupunut HR-asiantuntija vastaamaan työnsä vaatimuksiin ja tarjoamaan oikeanlaista tukea sitä tarvitseville:

[...] ”Ja sitten tietysti näissä kaikissa asioissa niin esihenkilön niin kun HR:kin pitää huomioida se yhdenvertaisuus, että sitten kun tulee tiettyjä tapauksia, että on prosessit kunnossa ja toimintamalli ja mennään niiden mukaan, ja ollaan huomioitu, ja mietitty. Niin sitten, jos miettii ja uupunutta henkilöstöhallinnon asiantuntijaa ja häneltä kysytään neuvoa johonkin niin se, että jos on uupunut niin antaako oikeita vastauksia ja onko ymmärtänyt oikein ja pystyykö tarjoamaan sitä tukea...” (H4)

[...] ”Tässä on ehkä vähän semmoista, että suutarin lapsella ei ole kenkiä. Että HR tukee, ohjaa ja sitten ehkä ei pidä niin kun siitä omasta jaksamisestaan, että sitten venytään viimeiseen asti...” (H4)

[...] ”Ja sitten ehkä ajatellaan se, että, kun on tukitoiminto, niin silloinhan me kannatellaan kaikkia.” (H4)

Vastataksaan työn vaatimuksiin, erään henkilöstöammattilaisen kokemuksen mukaan HR:n tulee jatkossa huomioida paremmin oma jaksamisensa. Haastattelussa esitettiin ajatus siitä, että henkilöstöhallinnon pitäisi uskaltaa tuoda itseään enemmän esille ja puuttua asioihin. Eräs haastateltava koki nykypäivän henkilöstöjohtajien roolin yrityksissä hienona asiana huolimatta siihen kohdistuneista ristiriitaisista asenteista. Henkilöstöjohtajilla on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi prosessien ja henkilöstön hyvinvoinnin uudistamiseen ja tuoda henkilöstön näkökulmaa esille, jolloin mahdollisesti budjetissa varataan enemmän rahaa kehittämistoimenpiteille:

”Ja on törmännyt tähänkin ajatukseen, että HR on pelkästään se palkanmaksu. Ja nykypäivänä HR niin kuin aika iso tekijä ja se että, mikä rooli esimerkiksi henkilöstöjohtajilla nykypäivänä on yrityksissä, että istutaan johtoryhmässä ja päästään vaikuttamaan ylipäättään yritysten niin strategiaan, niin se on hieno asia. Koska siellä on, tuodaan sitten sitä niin kuin henkilöstönkin näkökulmaa ja ehkä sitten varataan myös budjetissa rahaa tiettyihin asioihin, että voidaan tehdä sitten henkilöstön hyvinvoinnin ja ehkä niinku tiettyjen prosessien sitten uudistamista.” (H4)

Tulokset osoittivat työhyvinvoinnin koostuvan useista eri seikoista, kuten psykososiaalisista, työtehtävään liittyvistä ja organisatorisista kokemuksista. Työhyvinvointi määriteltiin kokonaisuutena, jota edisti työyhteisö ja ilmapiiri, psykologinen turvallisuus, työn hallinta- ja vaikutusmahdollisuudet, omien rajojen vetäminen, vapaa-ajan vietto sekä organisaation tarjoama viikkoliikunta. Johtaminen ja etätyö koettiin samanaikaisesti työhyvinvointia sekä edistäviksi että kuormittaviksi tekijöiksi. Lisäksi HR-ammattilaisten työhyvinvointia kuormittivat työn määrä ja organisaation toiminnan haasteet.

Työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämisen suhteen organisaation tarjoamat ja omat henkilökohtaiset keinot koettiin osittain riittämättömiksi. Poliisi pyrkii organisaationa kehittämään työntekijöidensä hyvinvointia tarjoamalla työterveyshuollon ja mahdollisuuden viikkoliikuntaan. Poliisissa järjestetään myös työhyvinvointipäiviä sekä erilaisia koulutuksia ja toimintaohjelmia työhyvinvoinnin edistämiseksi. HR-ammattilaiset puolestaan omassa roolissaan pyrkivät vaikuttamaan koulutusten sisältöihin, toimintaohjelmien ja prosessien suunnitteluun sekä luomaan kohtaamisia, antamaan tukea ja edistämään avointa kommunikaatiota työhyvinvoinnin osalta.

8 POHDINTA

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tarkastella poliisissa työskentelevien HR-ammattilaisten työhyvinvointikokemuksia. Tavoitteena oli haastatteluaineistosta tarkastella HR-ammattilaisten henkilökohtaisia kokemuksia työhyvinvointiin liittyen ja saada ymmärrystä siitä, mitä työhyvinvointia kuormittavia ja edistäviä tekijöitä he pystyvät tunnistamaan työstään sekä kuinka HR-ammattilaiset tukevat työntekijöiden työhyvinvointia. Temaattisen analyysin tulokset osoittivat työhyvinvoinnin koostuvan psykososiaalisista, työtehtävään liittyvistä ja organisatorisista tekijöistä. Työhyvinvointi määriteltiin kokonaisuutena, jota edisti erityisesti työyhteisö ja ilmapiiri ja puolestaan kuormitti organisaation toiminnan haasteet ja johtamismallit. Työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen osalta omat ja organisaation tarjoamat keinot koettiin osittain riittämättömiksi, huolimatta tietyistä organisaation käytänteistä ja omasta pyrkimyksestä edistää työhyvinvoinnin prosesseja ja olla läsnä työntekijöille HR-roolissa. Tässä luvussa tarkastellaan keskeisimpiä tuloksia ja johtopäätöksiä. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen toteutusta ja esitellään jatkotutkimusehdotuksia ja käytännön sovelluksia.

8.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimus tuotti uutta tietoa poliisissa työskentelevien HR-ammattilaisten työhyvinvointikokemuksista ja omasta työhyvinvoinnin tilasta. Poliisissa työskentelevät HR-ammattilaiset määrittelivät työhyvinvoinnin monin tavoin. Aineistosta muodostettiin kolme työhyvinvoinnin pääteemaa: psykososiaaliset, työtehtävään ja organisaatioon liittyvät kokemukset. Työhyvinvointia määriteltäessä työhyvinvointi koettiin kokonaisuutena, jossa tärkeää on elämän eri osa-alueiden tasapaino. Työhyvinvoinnin määrittelyn kolme pääteemaa ovat tämän tutkimuksen tulosta, mutta aikaisemmissa tutkimuksissa työhyvinvointia on jaoteltu sa-

mankaltaisiin tasoihin. Esimerkiksi Robertson ja Cooper (2011) määrittelevät työhyvinvoinnin koostuvan fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta ulottuvuudesta muodostaen työhyvinvoinnista kokonaisuuden.

HR-ammattilaisten työhyvinvoinnin määritelmät olivat samansuuntaisia aikaisemman tutkimuksen kanssa. Myös aikaisemmassa tutkimuksessa työhyvinvoinnin osalta on korostunut työyhteisö, työn merkityksellisyys, hallinta- ja vaikutusmahdollisuudet sekä johtaminen (esim. Davidsson & Koskivaara, 2023; Kuisti, 2023; Lehto & Viitala, 2016; Robertson & Cooper, 2011). Tarkastellessa tuloksia Bakkerin ja Demeroutin (2017) työn vaatimusten ja voimavarojen mallin valossa tuloksissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä. Bakkerin ja Demeroutin (2017) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat työn vaatimukset ja voimavarat, kuten fyysiset tilat, emotionaalisesti kuormittavat tilanteet, työyhteisön ja esihenkilöiden tuki sekä vaikutusmahdollisuudet työssä. Edellä mainitut seikat korostuivat myös poliisissa työskentelevien HR-ammattilaisten työhyvinvointikokemuksissa.

HR-ammattilaisten haastatteluissa poikkeavaa oli omien rajojen vetämisen merkityksen ja organisaation toiminnan haasteiden, kuten byrokratian, resurssipulan ja hierarkkisen johtamisjärjestelmän korostuminen työhyvinvoinnin kokemuksissa. Edellä mainitut seikat eivät aina ole tutkimuksessa korostuneet työhyvinvoinnista puhuttaessa, josta voidaan päätellä roolin HR-tehtävissä ja organisaatiomuodon vaikuttavan työhyvinvointikokemuksiin. Henkilöstöjohtamisen ja erityisesti työhyvinvoinnin parissa työskentely voi opettaa vetämään omia rajoja ja tunnistamaan niitä, mikä voi toimia ennakoivana toimenpiteenä työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Valtionhallinnollisissa organisaatioissa, kuten poliisissa tiettyjen toimintatapojen ja johtamistyylien myötä moni asia saattaa sääntöjen ja lakien vuoksi olla hitaampaa pakollisten prosessien vuoksi. Tämä poliisille ominainen toimintatapa eroaa paljon yksityisen sektorin työnantajista ja korostuu todennäköisesti myös työhyvinvoinnin kokemuksissa.

Aikaisemmassa tutkimuksessa työhyvinvointia määritellään usein lukuisien eri alakäsitteiden, kuten työn imun ja työuupumuksen kautta. Poliisissa työskentelevät HR-ammattilaiset eivät kuitenkaan määritelleet työhyvinvointia

edellä mainittujen käsitteiden mukaan, vaan heidän määritelmässään korostuivat työn voimavarat ja vaatimukset. Syynä tähän voi olla tutkimuksen teemahaastattelun kysymykset, jotka ovat voineet ohjata haastateltavien puhetta työhyvinvointikokemuksista.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta selvittäessä HR-ammattilaisten työhyvinvointia edistäviä ja kuormittavia tekijöitä, saatiin yhtäläisiä vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ja aikaisempaan tutkimukseen verrattuna. Poliisissa työskentelevien HR-ammattilaisten työhyvinvointia edistivät erityisesti työyhteisö, ilmapiiri ja psykologinen turvallisuus. Viitalan (2013, s. 18) mukaan työpaikan ilmapiiri muodostuu ihmisten kokemuksista ja se vaikuttaa oleellisesti esimerkiksi työn tuloksiin, työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Ilmapiiriin vaikuttavat erityisesti johtaminen ja vuorovaikutus työpaikalla (Viitala, 2013, s. 18).

Työyhteisö on ollut jo pidempään poliisissa suurin työhyvinvoinnin voimavara ja sen osalta aikaisemmat poliisissa toteutetut henkilöstöbarometrin tulokset ovat yhtäläisiä tämän tutkimuksen tulosten kanssa (esim. Poliisi, 2022). Verrattuna Bakkerin ja Demeroutin (2017) työn vaatimusten ja voimavarojen malliin poliisissa voidaan ajatella työyhteisön suojaavan monilta työn kuormitustekijöiltä, sillä mallin mukaisesti työn voimavarat suojaavat työn vaatimuksilta. Poliisissa työskentelevät HR-ammattilaiset toivat esiin saavansa työyhteisöltä jatkuvasti tukea ja pystyvänsä jakamaan työtehtäviään, mikä puolestaan voi lisätä työn hallinta- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä vähentää työtaakkaa.

Työhyvinvointia edisti myös organisaation käytänteistä viikkoliikunta, omien rajojen vetäminen, vapaa-ajan vietto sekä työn hallinta- ja vaikutusmahdollisuudet. Esihenkilötyö ja johtaminen sekä etä- ja hybridityö mainittiin haastattelussa sekä työhyvinvointia edistäviksi että kuormittaviksi tekijöiksi. Lisäksi HR-ammattilaisten työhyvinvointia kuormitti työn määrä sekä organisaation byrokratia, pienet resurssit ja suuri vaihtuvuus.

Omien rajojen vetämisen osalta on tärkeää, että HR-ammattilaiset pyrkivät tasapainottamaan työntekoaan tekemällä tietyn määrän töitä ja viettämällä va-

paa-aikaa. Taukojen pitämisen ja vapaa-ajan vieton voidaan ajatella olevan erityisen tärkeää kiireisissä ja kuormittavissa ajanjaksoissa. Kuten aiemmin toin esiin, usein kuormittuessaan työntekijä pyrkii panostamaan työhönsä esimerkiksi lyhentämällä taukoja ja luopumalla vapaa-ajasta. Tässä tapauksessa työuupumus heijastuu ensimmäisenä yksityiselämään, jolloin uupumuksen aste voi olla varsin vakava ennen kuin se näkyy varsinaisesti töissä (Mäkikangas & Hakkanen, 2017, s. 117).

Organisaation tuomien haasteiden, erityisesti suuren vaihtuvuuden kokemusten osalta on huomioitavaa se, että samanaikaisesti HR-ammattilaiset toivovat esiin kokemuksia poliisin henkilöstön sitoutuneisuudesta. Poliisissa työskentely koettiin tietyllä tapaa arvotyönä riippumatta työtehtävästä ja omasta asemasta, jonka vuoksi henkilöstön voidaan ajatella sitoutuvan työhönsä. Esimerkiksi Vuorensyrjä (2011, s. 45) on todennut sitoutumisen olevan yksi poliisin työhyvinvoinnin vahvuuksista, mutta samalla vaihtuvuus ja kilpailu osaavasta työvoimasta on kiivasta (Poliisihallitus, 2024). Vaihtuvuus saattaa henkilöstöjohtamisessa korostua eri tavalla, sillä juuri henkilöstöhallinto käy läpi työsuhteen elinkaaren prosessit. Vaihtuvuuden syy tulee myös huomioida; Poliisihallituksen (2024) mukaan yleisin syy vaihtuvuudelle on eläköityminen, joten vaihtuvuus ei aina johdu työnantajan vaihdosta.

Työn määrän, vaatimusten ja aikapaineen lisääntyminen on ominaista erityisesti HR-tehtävissä ja sama havainto on tehty myös Poliisihallituksen (2024) viimeisimmissä henkilöstöbarometrikyselyissä ja selvityksissä. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan HR-ammattilaisilla työtehtäviä on liikaa aikaan suhteutettuna, jonka vuoksi työtehtäviä joutuu priorisoimaan ja jättämään seuraaville päiville. Poliisissa on todettu toimintaympäristön muutoksien ja kilpailun osaavasta työvoimasta heijastuvan henkilöstösuunnitteluun kohdistuneisiin vaatimuksiin (Poliisihallitus, 2024, s. 17). Henkilöstöstä on siis nykyisessä kilpailuasetelmassa tärkeää pitää huolta, joten poliisin henkilöstöhallinnon voidaan sanoa olevan jatkuvien kasvavien vaatimusten kohteena.

Etä- ja hybridityö on viimeisen muutaman vuoden aikana tullut pysyäkseen, mutta työhyvinvointia tarkastellessa on oleellista tunnistaa etätöiden hyödyt

ja haitat. Natural HR:n (2023) raportin mukaan koronapandemian jälkeisiin työkentelyohjeisiin on alettu jo tottumaan, mutta hybridityömahdollisuuksien vuoksi HR saattaa edelleen kamppailla erilaisten hallinnollisten ja HR-prosesseihin liittyvien haasteiden kanssa. Natural HR (2023) on esittänyt, että työntekijöiden jakaessa työaikaansa kodin ja toimiston välillä, HR-työtä haastavat uusien työntekijöiden ja työpaikkaa vaihtavien työntekijöiden perehdytys- ja lähtöprosessit, uuden oppiminen, työssä kehittyminen sekä työntekijöiden sitouttaminen. Henkilöstön sitouttamisen haasteet näkyivät myös poliisin HR-ammattilaisten kokemuksissa haasteena löytää osaavia ihmisiä vaihtuvuuden ollessa suurta, joten tämän tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaisia Natural HR:n (2023) raportin kanssa.

Työhyvinvointia kuormittavien ja edistävien tekijöiden osalta tuloksissa huomioitavaa on se, että työhyvinvointia edistäviä tekijöitä mainittiin enemmän kuormitustekijöihin verrattuna. HR-ammattilaiset toivat usein esiin kokemuksia myönteisiin työhyvinvoinnin voimavaroihin liittyen, mutta myös poikkeavia kokemuksia esiintyi haastatteluissa. Toisaalta HR-ammattilaiset nimesivät enemmän poliisin organisaatioon ja HR-työhön liittyviä haasteita mahdollisuuksiin verrattuna. Kokemukset poliisin haasteista olivat samankaltaisia haastateltavien keskuudessa.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on havaittu johtotasolla olevien työhyvinvointia selvittäessä puheen kääntyvän työntekijätason työhyvinvointiin, joten kolmannessa tutkimuskysymyksessä selvitettiin HR-ammattilaisten keinoja työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi. Oman työhyvinvoinnin peilaaminen työntekijöiden hyvinvointiin havaittiin myös tässä tutkimuksessa, joten oleellista on käsitellä HR-ammattilaisten työhyvinvointia myös työntekijöiden näkökulmasta.

HR-ammattilaisten keskuudessa tuli esiin kokemuksia siitä, että organisaatiossa ei ole tarjolla kovin montaa työhyvinvointia edistävää käytäntöä tai ohjelmaa. Osa HR-ammattilaisista koki myös, että heillä ei ole omassa roolissaan käytössä tarpeeksi keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Keinot koettiin siis riittämättömiksi, mutta suurin osa kuitenkin pystyi nimeämään arkisella tasolla

työhyvinvointia edistäviä keinoja ja käytäntöjä. Organisaation tarjoamista keinoista viikkoliikunnan merkitys korostui. Ottaen huomioon viikkoliikunnan suosion ja sen hyödyt, voidaan sen ajatella olevan etuna merkittävä, josta kannattaa poliisissa pitää kiinni. Viikkoliikuntamahdollisuuksia on nykyisin muissakin organisaatioissa, mutta poliisin kontekstissa edun säilyttäminen on erityisen tärkeää, mikäli muita etuja tai työhyvinvointia edistäviä käytäntöjä on vähemmän.

HR-ammattilaisten suuren vastuun ja työhyvinvoinnin kokemusten osalta on siis tärkeää, että organisaatiot suojelevat heidän hyvinvointiansa, jotka tukevat laajemmin muuta työvoimaa. Joshin ja Scottin (2023) mukaan ylemmällä johdolla voi olla suuri merkitys auttaakseen HR-tiimejä irtaantumaan töistään ja asettamaan rajoja. HR-ammattilaiset omat keinot, kuten henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen ja emotionaalinen reflektointi voivat auttaa HR-ammattilaisia edistämään hyvinvointiaan (Joshi & Scott, 2023).

8.2 Tutkimuksen arviointi

Laadullista tutkimusta voidaan arvioida uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla. Puusan ja Juutin (2020, s. 175) mukaan uskottavuudella viitataan siihen, hyväksyvätkö lukijat tutkimuksen tulokset todenmukaisiksi ja luottavatko he aineiston asianmukaiseen keräämiseen ja huolelliseen analyysiin. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka valitsemilla ja perustelluilla menetelmillä ja lähestymistavoilla on pystytty ratkaisemaan tutkimusongelma ja toteuttamaan tutkimus. Eettisyys puolestaan viittaa siihen, kuinka tutkija on noudattanut tutkimuksen tekoaikana eettisiä periaatteita. Eettisyyteen kuuluu myös tutkimuksen kuvaaminen siten, että samoilla tiedoilla tutkimus on toistettavissa eikä se vaaranna tai aiheuta haittaa tutkimuksen osallistujille. (Puusa & Juuti, 2020, s. 175)

Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on osa tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointia. Tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti eettiset periaatteet huomioiden. Tutkimusta tehdessä on huomioitu, ettei tutkimukseen osallistumisesta synny haittaa tai se ei vaaranna tutkittavan elämää (ks. luku 6.5.).

Luotettavuutta voidaan arvioida myös siirrettävyyden, yleistettävyyden, reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Siirrettävyys (transferability) viittaa rikkaaseen kontekstualisointiin, jonka avulla lukija voi tehdä päätöksen, missä määrin hän voi siirtää analyysin omaan tutkimusasetelmaan tai -kontekstiin (Braun & Clarke, 2022, s. 143). Siirrettävyyden osalta on huomioitava tämän tutkimuksen kontekstin erityispiirre eli tässä tapauksessa tutkimuksen toteuttaminen poliisiorganisaatiossa. Tutkimuksen tulokset eivät tästä syystä välttämättä ole suoraan siirrettävissä mihin tahansa organisaatioon. Toisaalta on huomioitava tämän tutkimuksen tulosten yhteensopivuus aiemman tutkimuksen kanssa. Tästä tutkimuksesta saatiin samankaltaisia tuloksia aikaisempaan tutkimukseen verrattuna, joten HR-ammattilaisten kokemukset työhyvinvoinnista voidaan ajatella olevan yhtenäisiä organisaatiosta ja työnantajasta riippumatta. Poliisin työnantajarooli voi kuitenkin vaikuttaa tuloksiin ja työhyvinvointikokemuksiin, mikä edellyttää tulosten siirrettävyyden moniulotteista tarkastelua.

Yleistettävyys (generalisability) puolestaan viittaa tietystä kontekstista tunnistettuun asiaan, jolla on merkitystä suuremmalle joukolle tai ilmiölle (Braun & Clarke, 2022, s. 143). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole yleistettävyys, vaan pikemminkin tarjota syvällistä ymmärrystä ja teoreettista tulkintaa tietystä ilmiöstä tietyssä kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 74, 85). Tässä tutkimuksessa on pyritty luomaan kokonaisvaltainen käsitys poliisissa työskentelevien HR-ammattilaisten työhyvinvoinnista sekä sitä edistävästä ja kuormittavista tekijöistä, samoin kuin työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisen keinoista. Kokonaisvaltaisen syvällisemmän käsityksen saamiseen on pyritty vaikuttamaan tutkimusasetelman ja -menetelmien valinnoilla.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tarkoittaa tutkimusprosessin johdonmukaisuutta ja tutkimuksen yhtenäisyyttä (Puusa & Julkunen, 2020, s. 201).

Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimus on toistettavissa ja kahdella eri mitauskerralla eri arvioijat tai rinnakkaiset tutkimusmenetelmät saavat aikaan samat tulokset (Aaltio & Puusa, 2020, s. 180; Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 186). Validius puolestaan viittaa määritellyn ilmiön eheyteen, jossa tulokset ja käsittelytapa ovat yhtäläisiä ilmiön luonteen kanssa (Hirsjärvi & Hurme, 2014, s. 186). Ruusuvuoren ym. (2010, s. 27) mukaan validiteettia arvioidaan laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston ja sen tulkintojen soveltuvuuden kautta. Validiteetin osalta voidaan esimerkiksi arvioida kuinka hyvin valittu aineisto vastaa tutkimuskysymyksiin, kuinka järjestelmällisesti analyysi on tehty, miten kohdetta on tulkittu analyysin mahdollistamin keinoin ja kuinka tuloksia on raportoitu (Ruusuvuori ym., 2010, s. 27). Validiteetin lisäämiseksi haastattelukysymysten muotoiluun ja analyysimenetelmän valintaan on kiinnitetty huomiota, jotta ne vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteeseen. Analyysivaiheessa aineistoa pyrittiin tarkastelemaan järjestelmällisesti, esimerkiksi lukemalla haastattelut kokonaisuudessaan läpi tehden samalla muistiinpanoja havainnoista.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on oleellista tehtyjen ratkaisujen perustelevuus ja johdonmukaisuus. Tutkijan on tärkeää osoittaa, että valitut menetelmät ja analyysitavat ovat sopivia tutkimuskysymysten kannalta ja että ne ovat toteutettu järjestelmällisesti ja johdonmukaisesti koko tutkimusprosessin ajan (Puusa & Juuti, 2020). Tässä tutkimuksessa on pyritty yksityiskohtaiseen raportointiin koko tutkimusprosessin ajan, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tulososiossa suorilla aineistositaateilla on pyritty perustelevaan valintoihin ja lisäämään luotettavuutta. Haastateltavista on käytetty vastaajakoodeja ja sitaatteja on muokattu poistamalla tunnistettavia tietoja, kuten työpaikan nimi, mikä auttaa säilyttämään osallistujien anonymiteetin ja lisää tutkimuksen eettisyyttä.

Puusan ja Juutin (2020, s. 59-60, 76) mukaan laadullisen tutkimuksen osalta oleellista on pohtia tutkijan omien näkemysten vaikutuksia tehtyihin havaintoihin ja tunnistettava tutkijan alkuasenteet ja esiyymmärrys tutkimusta tehdessä. Tässä tutkimuksessa tutkijalla ei ollut entuudestaan suhdetta tutkittaviin tai koh-

deorganisaatioon. Tutkijalla ei ole esimerkiksi työkokemusta poliisiorganisaatiosta, mutta tutkija on työskennellyt henkilöstöalan tehtävissä, jonka vuoksi henkilöstöalasta on tutkijalla tietty ennakkokäsitys. Tutkijan suhde henkilöstöalaan tulee siis huomioida tutkimusta arvioitaessa. Lisäksi analyysivaiheessa huomioitavaa on tutkijan oma henkilökohtainen tulkinta, joka voi heijastua tulosten esittelyyn ja yleisesti tutkimuksen luotettavuuteen (Aaltio & Puusa, 2020).

Huomioitavaa tämän tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa on teoriaohjaavan lähestymistavan hyödyntäminen, joka saattaa rajoittaa tutkijan havaintoja jättäen huomioimatta teorian ulkopuolelle merkityksellisiä seikkoja. Vaihtoehtoisesti tässä tutkimuksessa analyysi olisi voitu suorittaa pelkästään aineistolähtöisesti tai täysin teorialähtöisesti tietyn työhyvinvointimallin pohjalta, jolloin analyysi olisi mahdollisesti tuottanut täysin uutta tietoa tai testannut aikaisempaa teoriaa. Toisaalta ottaen huomioon tutkimuskontekstin erityislaatuisuuden ja tutkimuksen tavoitteen, joustava teoriaohjaava analyysi sopi tähän tutkimukseen ja mahdollisti tutkimuskysymyksiin vastaamisen.

Huomioitavaa on myös haastatteluiden toteutumisen vaihtelu. Osa haastatteluista toteutettiin myöhemmin ensimmäisiin haastatteluihin verrattuna, jolloin aineiston analyysi oli aloitusvaiheessa. Ensimmäisten haastatteluiden analyysiin oli käytettävissä enemmän aikaa, mikä on saattanut muokata tulosten tulkintaa. Toisaalta monipuolisten aineistoesimerkkien käyttö tuloksia esitellessä parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimusta arvioidessa tutkimuksen otoskoko voidaan pitää mahdollisena rajoituksena. Tässä tutkimuksessa haastateltiin suhteellisen pieni määrä (n=6) HR-ammattilaisia, joten jatkossa aihetta voitaisiin tutkia laajemmin suuremmalla osallistujamäärällä. Puusan ja Juutin (2020, s. 84-85) mukaan tutkittavien määrä ei ole kuitenkaan laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta merkittävä seikka, vaan laadullisessa tutkimuksessa valitaan osallistujia tarkoituksenmukaisesti ja harkiten. Osallistujat tulee valita tarkoituksenmukaisesti siten, että osallistujilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkitta-

vasta aiheesta tai he itse edustavat tutkimukselle relevanttia ryhmää. Tutkittavien määrä on siis tutkimuskohtaista ja riippuvainen tutkimuksen tavoitteista (Puusa & Juuti, 2020, s. 84-85).

8.3 Jatkotutkimusehdotukset ja käytännön sovellukset

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää poliisissa sekä HR-ammattilaisten että muiden työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseksi ja työhyvinvointia kuormittavien tekijöiden tunnistamisessa. Tutkimustuloksista saa käytännön ymmärrystä kehitettävistä toimenpiteistä ja yksilöllisen kokemuksen merkityksestä työhyvinvoinnin osalta. Tutkimustulokset tarjosivat arvokasta tietoa, mistä seikoista työhyvinvointi koostuu ja mitkä tekijät korostuvat poliisikontekstissa työhyvinvoinnista puhuttaessa.

Tulevaisuudessa olisi mielekäästä tutkia laajemmin eri poliisiyksiköissä työskentelevien HR-ammattilaisten työhyvinvointia ja verrata, miten kokemukset eroavat toisistaan. Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella eri ikäisten ja eri työuran vaiheessa olevien työhyvinvoinnin kokemuksia ja tutkia, kuinka paljon ammatillisen osaamisen taso vaikuttaa työhyvinvoinnin kokemuksiin. Eri ikäisiä ja eri työuran vaiheessa olevia tutkimalla saataisiin uutta käytännönläheistä tietoa esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdytykseen liittyen. Perehdytysten sisällyksessä voidaan esimerkiksi huomioida paremmin työntekijän aikaisempi osaaminen ja suhteuttaa perehdytys työntekijän tarpeisiin vastaaviksi.

Jatkossa olisi myös mielenkiintoista tutkia poliisin resurssien jakautumista eri yksiköiden välillä ja tarkastella eri resurssimäärien vaikutuksia työhyvinvoinnille. Resurssien niukkuus ja erityisesti niiden epätasaisesti jakautuminen voivat uhata työhyvinvointia. Tämän vuoksi olisi tärkeää kehittää toimenpiteitä, joilla ratkaistaan resurssipulasta johtuvia haasteita ja keskitetään työtehtäviä oikeudenmukaisella tavalla yksiköihin, joissa resursseja olisi enemmän.

Poliisikontekstissa olennaista olisi myös tutkia johtamista ja työhyvinvointia tulevien vuosien aikana. Pitkittäistutkimus aiheesta olisi mielenkiintoista erityisesti uusien johtajien astuessa virkaansa, jolloin työhyvinvoinnin kokemuksia

voitaisiin vertailla pidemmän aikavälin kuluessa ja pohtia eroavatko johtamistyylit toisistaan ja tuoko uusi johtaminen muutoksia työhyvinvointiin. Lisäksi määrällinen tutkimus aiheesta olisi tarpeellista; olisi mielenkiintoista tutkia esimerkiksi työhyvinvoinnin, työuran vaiheen, eri poliisiyksikön tai iän välisiä yhteyksiä ja selvittää, millä tavoin yhteydet ilmenevät.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää poliisissa erilaisten koulutus- ja kehitysohjelmien, työkuulttuurin ja johtamisen kehittämässä sekä työn kuormitustekijöiden ja voimavarojen hallinnassa. Tulosten pohjalta HR-ammattilaisille voitaisiin luoda koulutuksia ja työhyvinvointiohjelmiä, jotka keskittyvät stressinhallintaan sekä voimavarojen ja ammattitaidon kehittämiseen. Tutkimustulosten avulla voidaan pyrkiä tasapainottamaan HR-ammattilaisten työkuormaa, selkeyttämään työn vaatimuksia ja tarjoamaan tarvittavia resursseja työkuorman vähentämiseksi. Tulosten avulla voidaan myös kehittää joustavia työaikajärjestelyjä, kuten kohdentaa etätömahdollisuutta yksilön osaamiseen ja tarpeisiin vastaaviksi sekä parantaa johtamiskäytäntöjä. Johtamiskäytäntöjen kehittämisen osalta johtotasoa ja HR-ammattilaisia voitaisiin kouluttaa edistämään työhyvinvointia ja käymään avointa keskustelua. Lisäksi tutkimustulosten avulla voidaan pyrkiä luomaan uudenlaista organisaatiokulttuuria, jossa korostetaan työhyvinvointia, vuorovaikutteista yhteistyötä ja johtamista.

Työhyvinvointi on nykyisessä työmaailmassa varma menestystekijä ja siitä kannattaa pitää huolta. Erityisesti he, jotka pitävät huolta muiden ihmisten työhyvinvoinnista, tulee jatkossa kiinnittää huomiota omaan jaksamiseensa tarjotakseen parhaat edellytykset muille ja ennen kaikkea itselleen. Työhyvinvointia ei tule pitää itsestäänselvyytenä ja nyt on aika tuoda muutoksia työhyvinvoinnin edistämiseksi käytännön tasolle. Kuten eräs HR-ammattilaisista haastatteluissa totesi: "Työhyvinvointi on kaiken A ja O".

LÄHTEET

- Aaltio, I., & Puusa, A. (2020). Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 177-188). Gaudeamus.
- Ahola, K., & Hakanen, J. J. (2014). Burnout and health. Teoksessa M. P. Leiter, A. B. Bakker & C. Maslach (toim.), *New Perspectives on Burnout Research* (s. 10-31). Psychology Press.
- Alasoini, T., Alanko, T., Kalakoski, V., Lukander, K., Oikarinen, T., & Seppänen, L. (2020). Teknologinen muutos ja työ. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä* (s. 11-32). Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 1(1), 389-411. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K., & Varje, P. (2020). Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä* (s. 53-74). Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. Teoksessa H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf & K. J. Sher (toim.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2: Research designs*:

Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological (s. 57-71).

American Psychological Association.

Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. Sage Publications.

Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: an investigation of antecedent conditions and performance. *Journal of Academic -Management*, 50, 1217-1234.

https://www.researchgate.net/publication/275859545_Shared_Leadership_in_Teams_An_Investigation_of_Antecedent_Conditions_and_Performance

Cooper, C. L., Dewe, P. J., & Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research and applications*. Sage.

Culture Amp. (2023). *HR for HR: Employee wellbeing starts with HR self-care*.

<https://www.cultureamp.com/blog/hr-for-hr-employee-wellbeing-starts-with-hr-self-care>

Davidsson, M., & Koskivaara, N. (2023). *HR-ammattilainen, aloitatko uuden työpäivän virkeänä? Psykologinen palautuminen asiantuntijatyössä*.

[Opinnäytetyö, Humanistinen ammattikorkeakoulu].

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023051110215>

Deadrick, D., & Stone, D. (2009). Emerging trends in human resource management theory and research. *Human Resource Management Review* 19(2), 51-52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.01.001>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

Elo, A.-L., Ervasti, J., & Kuokkanen, A. (2010). *Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa*. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Työterveyslaitos ja Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-037-9>

Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa A. Laajalahti, R. Valli, J. Aaltola & S.

Herkama (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (5. painos, s. 209-231.). PS-kustannus.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuuslaitos. (2022). *OSH Pulse – Työterveys ja -turvallisuus työpaikalla pandemian jälkeen*. European Agency for Safety and Health at Work. <https://osha.europa.eu/fi/publications/osh-pulse-occupational-safety-and-health-post-pandemic-workplaces>

Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (2017). Työstressin teoreettisia malleja. Kolme klassikkoa ja yksi tulokas. Teoksessa. A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 39-71). PS-kustannus.

Ferris, G., Perrewé, P., Ranft, A., Zinkob, R., Stonerc, J., Brouerd, R., & Lairda, M. (2007). Human resources reputation and effectiveness. *Human Resource Management Review*, 17(2), 117-130.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.003>

Gray, D., & Jones, K. (2018). The resilience and wellbeing of public sector leaders. *International Journal of Public Leadership*, 14(3), 138-154.
<https://doi.org/10.1108/IJPL-09-2017-0033>

Hakanen, J. J., & Peeters, M. (2015). How do work engagement, workaholism and the work-family interface affect each other? A 7-year follow up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57(6), 601-609.
<http://dx.doi.org/10.1097/JOM.0000000000000457>

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141(2-3), 415-424.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>

Heikkilä, K., Nyberg, S. T., Theorell, T., Fransson, E. I., Alfredsson, L., Bjorner, J. B., Bonenfant, S., Borritz, M., Bouillon, K., Burr, H., Dragano, N., Geuskens, G. A., Goldberg, M., Hamer, M., Hoofman, W. E., Houtman, I. L., Joensuu, M., Knutsson, A., Koskenvuo, M., Koskinen, A., Kouvonen, A., Madsen, I. E. H., Magnusson, L. L., Marmot, M. G., Nielsen, M. L.,

- Nordin, M., Oksanen, T., Pentti, J., Salo, P., Rugulies, R., Steptoe, A., Suominen, S., Vahtera, J., Virtanen, M., Vaananen, A., Westerholm, P., Westerlund, H., Zins, M., Ferrie, J. E., Singh-Manoux, A., Batty, G. D., & Kivimäki, M. (2013). Work stress and risk of cancer: meta-analysis of 5700 incident cancer events in 116 000 European women and men. *British Medical Journal*, 346(165). <https://doi.org/10.1136/bmj.f165>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2014). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Huhtinen, A.-M., & Tuominen, J. (2020) Fenomenologia. Ihmisten kokemukset tutkimuksen kohteena. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 296-307). Gaudeamus.
- Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. Teoksessa W.C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (toim.), *Handbook of psychology* (s. 255-276). Wiley.
- Joshi, S., & Scott, L. (2023.). Happier employees, higher performance: HR's role in boosting wellness and productivity. *People Management*. https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1845978?utm_source=website&utm_medium=social
- Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Otava.
- Kaluza, A. J., Boer, D., Buengeler, C., & van Dick, R. (2019). Leadership behaviour and leader self-reported well-being: A review, integration and meta-analytic examination. *Work & Stress, An International Journal of Work, Health & Organisations*, 34(1), 34-56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1617369>
- Kauhanen, J. (2013). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Sanoma Pro.
- Kivimäki, M., Nyberg, S. T., Batty, G. D., Fransson, E. I., Heikkilä, K., Alfredsson, L., Bjorner, J. B., Borritz, M., Burr, H., Casini, A., Clays, E., De Bacquer, D., Dragano, N., Ferrie, J. E., Geuskens, G. A., Goldberg, M., Hamer, M., Hooftman, W. E., Houtman, I. L., Joensuu, M., Jokela, M.,

Kittel, F., Knutsson, A., Koskenvuo, M., Koskinen, A., Kouvonen, A., Kumari, M., Madsen, I. E. H., Marmot, M. G., Nielsen, M. L., Nordin, M., Oksanen, T., Pentti, J., Rugulies, R., Salo, P., Siegrist, J., Singh-Manoux, A., Suominen, S. B., Väänänen, A., Vahtera, J., Virtanen, M., Westerholm, P. J. M., Westerlund, H., Zins, M., Steptoe, A., & Theorell, T. (2012). Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data. *The Lancet*, 380(9852). 1491-1497.

[https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(12\)60994-5](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(12)60994-5)

Kokkinen, L., Ala-Laurinaho, A., Alasoini, T., Varje, P., Väänänen, A., & Toppinen-Tanner, S. (2020). Työelämässä vaikuttaa neljä keskeistä muutosvoimaa. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä* (s. 6-10).

Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

Kuisti, J. (2023). *Asiantuntijoiden työhyvinvoinnin edistäminen johtamisen keinoin. HR-asiantuntijoiden kokemuksia*. [Pro gradu -tutkielma, Lappeenranta-Lahden teknillinen yliopisto LUT, School of Business and Management].

<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2023030830614>

Lehto, K., & Viitala, R. (2016). "Enemmän tulosta vähemmällä väellä?"

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus*, 35(2), 117-131. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202001293884>

Lucas, R., & Deery, M. (2004). Significant developments and emerging issues in human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 459-472. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.10.005>

Luoma, M., & Viitala, R. (2015). Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa: Omaa, lainattua vai yhdisteltyä? Teoksessa J. Kauhanen, S. Leppävuori, L. Malin & S. Mansukoski. *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015: Ihmisistä on kysymys*. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos.

<https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/1a1c5636-a383-4376-9a01-02a3e9bce774/content>

- Manka, M., Heikkilä-Tammi, K., & Vauhkonen, A. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa*. Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.
<https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>
- Manka, M., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Talentum Pro.
- Manka, M., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi* (3. uudistettu painos.). Alma Talent.
- Mansukoski, S. (2015). Johdanto. Teoksessa J. Kauhanen, S. Leppävuori, L. Malin & S. Mansukoski. *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960-2015: Ihmisistä on kysymys*. Aalto-yliopisto, Kauppakorkeakoulu, Johtamisen laitos.
<https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/1a1c5636-a383-4376-9a01-02a3e9bce774/content>
- Miele, J. A. (2016). *Looking ahead to the future of HR*. Canadian HR Reporter.
<https://www.hrreporter.com/news/hr-news/looking-ahead-to-the-future-of-hr/282022>
- Mäkelä, L., & Uotila, T. P. (2011). Work well-being as a challenge to HR work in the year 2015 – manifold discourses on well-being in working life. Teoksessa R. Viitala, V. Suutari & M. Järnlström (toim.), *Ikkunoita henkilöstötyön tulevaisuuteen. Tutkimuksia henkilöstöbarometrin 2010 tuloksista* (s. 133-147). Vaasan yliopiston julkaisuja, selvityksiä ja raportteja 171.
- Mäkikangas, A., & Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 103-125). PS-kustannus.
- Natural HR. (2023). *63% of HR leaders say mental health and well-being is their biggest priority*. Open Access Government.
<https://www.openaccessgovernment.org/63-hr-leaders-mental-health-well-being-biggest-priority-human-resources/154678/>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients' Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *The Journal*

of *Applied Behavioral Science*, 47(4), 461-524.

<https://doi.org/10.1177/0021886310396550>

Otala, L., & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä* (2. uudistettu painos). WSOY.

Poliisi. (2022). *Poliisin henkilöstötilinpäätös 2022*. <https://poliisi.fi/poliisin-henkilostotilinpaatos-2022>

Poliisi. (2024a). *Tehtävät ja toiminta*. <https://poliisi.fi/tehtavat-ja-toiminta>

Poliisi. (2024b). *Poliisin strategia. Poliisin strategia on päivitetty toimintaympäristöä vastaavaksi; poliisin visio on olla kaikkien turvana, kaikkina aikoina*.

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

Poliisihallitus. (2023). *Toimintaympäristöanalyysi, osa II. Pääoma-analyysi*.

(Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2023). Poliisihallitus, Analyysitoiminto.

https://poliisi.fi/documents/25235045/42553324/32191198+Toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6analyysi_P%C3%A4%C3%A4oma-analyysi_saavutettava.pdf/c8ac82cf-c20c-8dca-f83d-6b7e6cd6a765/32191198+Toimintaymp%C3%A4rist%C3%B6analyysi_P%C3%A4%C3%A4oma-analyysi_saavutettava.pdf?t=1683620664105

Poliisihallitus. (2024). *"Lisäarvoa? Ilman henkilöstöjohtamista ei tuoteta mitään arvoa."* *Selvitys henkilöstöjohtamisen tilasta*. (Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2024). Poliisihallitus, hallintoyksikkö.

<https://poliisi.fi/documents/25235045/42553324/Selvitys-poliisin-henkilostojohtamisen-tilasta.pdf/4f88630a-a44e-f50e-1ae4-1f0f3bd6394b/Selvitys-poliisin-henkilostojohtamisen-tilasta.pdf?t=1705497588550>

Puusa, A., & Julkunen, S. (2020). Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 189-201). Gaudeamus.

Puusa, A., & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 75-85). Gaudeamus.

- Puusa, A. (2020). Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (s. 103-117). Gaudeamus.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Pyöriä, P. (2012). Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.), *Työhyvinvointi ja organisaation menestys* (s. 7-22). Gaudeamus.
- Richbell, S. (2001). Trends and emerging values in human resource management: The UK scene. *International Journal of Manpower*, 22(3), 261-268. <http://dx.doi.org/10.1108/01437720110398356>
- Roche, M. A. (2013). *Navigating Leaders' Wellbeing: What Does Self Determination Theory Contribute?* [Väitöskirja, Waikaton yliopisto]. <https://hdl.handle.net/10289/7407>
- Robertson, I., & Cooper, C. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa P. Nikander, M. Hyvärinen, J. Ruusuvuori, J. Pöysä, O. Jolanki, P. Nikander & S. Karhunen (toim.), *Haastattelun analyysi*. Vastapaino.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analysis approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W., Shimazu, A., & Taris, T. W. (2009) Being driven to work excessively hard. The evaluation of a two-factor measure of workaholism in the Netherlands and Japan. *Cross-cultural Research*, 43(4), 320-348. <http://dx.doi.org/10.1177/1069397109337239>
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50(3), 287-314. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679705000304>

- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research* (4. painos.). Sage.
- Sitra. (2021). *Työn tulevaisuudet megatrendien valossa*.
<https://www.sitra.fi/artikkelit/tyon-tulevaisuudet-megatrendien-valossa/>
- Sonntag, S., & Frese, M. (2012). Stress in organizations. Teoksessa W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (toim.), *Comprehensive handbook of psychology, Industrial and organizational psychology* (s. 560-592). Wiley.
- Suominen, P. & Vuorensyrjä, M. (2011). Työyhteisön toimivuuden mekanismeista. Teoksessa V. Huotari & M. Vuorensyrjä (toim.), *Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä* (s. 47-69). Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41.
- Suutala, S., Kaltiainen, J. & Hakanen, J. (2024). *Miten Suomi voi? Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023*. (Tutkimuskooste 28.2.2024). Työterveyslaitos.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264. <http://dx.doi.org/10.1037/1076-8998.7.3.242>
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress, An International Journal of Work, Health & Organisations*, 20(4), 316-345.
<https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (5. uudistettu. painos.). Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu painos.). Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2024). *Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK)*.
<https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Työterveyslaitos. (2021). *Pelotta töissä: psykologinen turvallisuus työyhteisössä*.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

- Työterveyslaitos. (2024). *Strateginen työkykyjohtaminen: Henkilöstöhallinto työkykyjohtamisen tukena*. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/henkilostohallinto-tyokykyjohtamisen-tukena>
- Ulrich, D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Talentum.
- Vanbelle, E. (2017). *Job crafting. An overarching approach*. [Väitöskirja, KU Leuvenin yliopisto]. https://elsvanbelle.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/06/druk_els-vanbelle_-phd_job-crafting-an-overarching-approach-final-p2912.pdf
- Viitala, R. (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä* (4. uudistettu painos.). Edita.
- Virtanen, M., Ferrie, J. E., Tabak, A. G., Akbaraly, T. N., Vahtera, J., Singh-Manoux, A., & Kivimäki, M. (2014). Psychological Distress and Incidence of Type 2 Diabetes in High-Risk and Low-Risk Populations: The Whitehall II Cohort Study. *Diabetes Care*, 37(8), 2091–2097. <https://doi.org/10.2337/dc13-2725>
- Vuorensyrjä, M., & Mälkiä, M. (2011). Nonlinearity of the Effects of Police Stressors on Police Officer Burnout. *Policing; An International Journal of Police Strategies & Management*, 34(3), 382-402. <http://dx.doi.org/10.1108/13639511111157474>
- Vuorensyrjä, M. (2011). Työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto jatkuvan muutoksen toimintaympäristössä. Teoksessa V. Huotari & M. Vuorensyrjä (toim.), *Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto. Poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä* (s. 23-46). Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 41.
- Vuori, J. (2021). Yleiset analyysitavat. Teoksessa J. Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>
- Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A.-L., Soikkanen, A., Panganniemi, N., & Toppinen-Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L. Kokkinen (toim.), *Hyvinvointia*

työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä (s. 11-32).

Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>

LIITTEET

Liite 1. Esimerkki aineiston abstrahoinnista liittyen HR-ammattilaisten työhyvinvointikokemuksiin

Alateema	Yläteema	Pääteema
Kokemus työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden tasapainosta		
Kokemus fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin tasapainosta		
Kokemus työ- ja vapaa-ajan tasapainosta	Työhyvinvoinnin määrittäminen kokonaisuutena	
Subjekttiivinen kokemus		
Työhyvinvointi on kokonaisuus		
Työhyvinvointi ajatellaan usein fyysisenä		
Henkinen puoli jää pimentoon		
Kokemus antoisasta työstä		
Kokemus, että töissä on mukavaa		
Kokemus merkityksellisestä työstä		
Kokemus mielekkästä työstä	Työn merkityksellisyys ja mielekkyys	
Kokemus, että töihin on hyvä tulla		
Kokemus työhön sitoutumisesta		Psykososiaaliset kokemukset
Ihmiset ja työyhteisö		
Kokemus hyvästä ilmapiiristä		
Kokemus yhteisöllisestä otteesta	Työyhteisö ja ilmapiiri	

Kokemus auttavaisista, mukavista ja asiakasystävällisistä ihmisistä		
<p>Kokemus turvallisesta ympäristöstä</p> <p>Kokemus tuen saamisesta ja auttamisesta</p> <p>Kokemus joukkoon kuulumisesta</p> <p>Kokemus asioista puhumisesta</p> <p>Kokemus ettei ole yksin</p> <p>Kokemus paremmin jaksamisesta, kun tekee tietyn määrän töitä</p> <p>Työhyvinvoinnin parissa työskentely opettanut vetämään omia rajoja</p> <p>Rajojen vetäminen osoittaa muille esimerkkiä</p> <p>Yksityiselämä</p> <p>Fyysinen kunto</p>	<p>Psykologinen turvallisuus</p> <p>Rajojen vetäminen</p> <p>Vapaa-ajan vietto</p>	
<p>Monipuoliset työtehtävät</p> <p>Työn sisältö</p> <p>Kokemus hallinnan tunteesta</p> <p>Kokemus vaikutusmahdollisuuksista</p> <p>Omien työtehtävien aikataulutaminen, priorisointi ja organisointi</p> <p>Työn autonomisuus</p>	<p>Työn sisältö</p> <p>Työn hallinta- ja vaikutusmahdollisuudet</p>	<p>Työtehtävään liittyvät kokemukset</p>

<p>Kokemus, että jaksaminen on kykyä ylläpitää ammattitaitoa</p> <p>Kokemus riittävästä osaamisesta</p> <p>Kokemus tietoähkyn ja viestintäkanavien runsauden merkityksestä työhyvinvoinnille</p> <p>Kokemus vapaamuotoisen keskustelun merkityksestä työhyvinvoinnille</p>	<p>Osaamisen kehittäminen</p> <p>Tiedonkulku ja viestintä</p>	
<p>Kokemus esihenkilötyön oikeudenmukaisuudesta ja laadukkuudesta</p> <p>Kokemus ettei moni esihenkilö siedä palautetta eikä aina kuunnella</p> <p>Kokemus, että työhyvinvoinnin ollessa vaakalaudalla esihenkilötyöltä vaaditaan enemmän</p> <p>Kokemus huonosta johtamisesta, joka näkyy henkilöstön hiljaisuutena ja ettei asioita kommentoida</p> <p>Oikeanlaiset resurssit</p> <p>Kokemus organisaation hierarkiasta ja valvonnasta</p> <p>Viikkoliikunta</p> <p>Kokemus vähäisistä eduista ja käytännöistä</p>	<p>Esihenkilötyö ja johtaminen</p> <p>Organisaation toiminta ja sen haasteet</p> <p>Organisaation kehittämisohjelmat ja -käytänteet</p>	<p>Organisatoriset kokemukset</p>

Liite 2. Haastattelukysymykset

Työnkuva ja koulutustausta:

- Kertoisitko mikä on työnkuvasi ja kuinka pitkään olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?
- Voitko kertoa lyhyesti koulutustaustastasi?

Työhyvinvointi:

- Miten määrittelet työhyvinvoinnin yleisesti?
- Mitä työhyvinvointi on sinulle?
- Kuinka arvioisit omaa työhyvinvointiasi?

Työhyvinvoinnin edistäminen:

- Millaiset tekijät edistävät työhyvinvointia sinun kohdallasi?
- Miten pyrit edistämään työhyvinvointia omassa työssäsi töissä tai vapaaajalla? Onko sinulla esimerkiksi omia rutiineja tai keinoja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi?
- Miten pyrit edistämään työntekijöiden työhyvinvointia organisaatiossasi?
- Onko teillä erityisiä käytäntöjä, jotka keskittyvät työhyvinvoinnin parantamiseen?

Kuormittavat tilanteet ja haasteet:

- Millaisissa tilanteissa koet kuormittumista ja mitkä tekijät ovat taustalla?
- Mitkä ovat HR-työn suurimmat haasteet poliisissa?

Työympäristö ja ilmapiiri:

- Millainen on työympäristösi ja työyhteisösi ilmapiiri?
- Miten koet, että ilmapiiri vaikuttaa työhyvinvointiin poliisissa?

Onnistumiset ja tulevaisuus:

- Onko sinulla jotain esimerkkejä onnistuneesta tilanteesta, jossa olet vaikuttanut positiivisesti omaasi tai työntekijöiden työhyvinvointiin?
- Mitkä ovat tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet työhyvinvoinnin saralla poliisissa?