

# MISSÄ MENNÄÄN?

Meri-Lapin poliisien perusosaamisen testi

Seija Granat

syksy/2016

## Tiivistelmä

Tekijä	Tutkinto	
Seija Granat	Poliisi (AMK)	
Julkaisun nimi	Julkisuusaste	
Missä mennään? Meri-Lapin poliisien perusosaamisen testi	Julkinen	
Ohjaaja	Salassa pidettävä liitteet 6 & 8, suojaustaso III	
Yliopettaja Tiina Koivuniemi / Poliisiammattikorkeakoulu	Opinnäytetyön muoto	
	Tutkimuksellinen opinnäytetyö	
Tiivistelmä		
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarjota Lapin poliisilaitoksen kenttäjohtoalue 2:n esimiehille tietoa siitä, missä mennään, kun tarkastellaan miehistö- ja alipäällystötason perusosaamista. Erityisesti tutkimuksen on tarkoitus kertoa perusosaamisen suurimmat puutteet ja sitä kautta tuottaa tietoa siitä, mihin työpaikkakoulutusta tulisi kohdistaa eli missä koulutustarve on suurin. Samalla tutkimuksen on tarkoitus tarkastella virkaiän sekä sektorin (valvonta- ja hälytyssektori tai rikostorjuntasektori) vaikutusta osaamiseen.</p> <p>Vastaava tutkimus suoritettiin Peräpohjolan Poliisilaitoksessa vuonna 2011. Sittemmin on poliisin rahoitusta pienennetty ja säästöt ovat olleet välttämättömiä. Resurssit ovat pienentyneet ja trendi jatkuu. Vuonna 2013 toteutettiin valtakunnallinen Ponnistuskoulutus, jossa opetettiin verkossa uudet, poliisille erittäin tärkeät lait, poliisi-, pakkokeino- ja esitutkintalaki. Loppuvuodesta 2014 käynnistyi Lapin poliisilaitoksessa myös mittava yhteispartiointikoulutusprojekti, jonka vuoksi koulutuspäiviä jouduttiin perumaan kenttäjohtoalue 2:n valvonta- ja hälytyssektorilta. Em. asioiden valossa halusin vertailla tuloksia myös vuoden 2011 tutkimukseen.</p> <p>Kirjallisuusanalyysin perusteella halusin saada selville, mitä on osaaminen ja miten voin perustella tutkimukseni eli testin tärkeyttä. Samoin halusin myös saada selville, voiko osaamisen ja johtamisen teorioita soveltaa Suomen poliisiin.</p> <p>Toteutin tutkimukseni kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, monivalintatestinä. Suoritin sen kokonaistutkimuksena. Tutkimukseni on korrelatiivinen poikkileikkaustutkimus. Opinnäytteeni on tutkimuksellinen ja siihen kuuluu myös kirjallisuusanalyysi.</p> <p>Kokonaisuudessaan testistä henkilöstö olisi kouluarvosana-asteikolla saanut arvosanan 5½. Tärkeimpinä johtopäätöksiä voidaan esittää, että kipeimmin koulutusta tarvitaan molemmilla sektoreilla pakkokeinoissa sekä esitutkinnassa. Työpaikkakoulutuksesta ei voida myöskään enää yhtään karsia, vaan pikemminkin koulutuspäiviä tulisi lisätä, molemmilla sektoreilla osaamisen taso on laskenut vuodesta 2011. Ja kyllä, osaamisen ja sen johtamisen teorioita voidaan soveltaa Suomen poliisiin.</p>		
Sivumäärä	Tarkastuskuukausi ja vuosi	Opinnäytetyökoodi (OPS)
86 + 19 liitesivua	marraskuu 2016	mAMK2015ONT
Avainsanat		
Osaaminen, osaamisen johtaminen, arviointi, osaamiskartoitus, koulutustarve		

## SISÄLLYS

<b>1. JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
1.1. Aihe, tutkimuskohde sekä rajaukset .....	4
1.2. Tutkimusmenetelmä ja -ongelma .....	8
1.3. Prosessin eri vaiheet .....	9
1.4. Kysymyslomake .....	13
<b>2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....</b>	<b>17</b>
2.1. Osaaminen.....	17
2.1.1. Osaaminen on osa inhimillistä pääomaa .....	17
2.1.2. Eritasoista osaamista .....	19
2.1.3. Organisaation ja ryhmän osaaminen on yhteistyötä.....	20
2.1.4. Yksilön osaaminen .....	22
2.2. Osaamisen ja sen johtamisen tärkeys .....	27
2.2.1. Osaaminen kilpailuetuna .....	27
2.2.2. Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen.....	28
2.3. Osaamisen arviointi osana osaamisen kehittämistä.....	30
2.3.1. Osaamisen kartoittamista vai arvioimista?.....	33
2.4. Osaamisen kartoittaminen.....	34
2.4.1. Kartoituksen menetelmät.....	35
2.5. Osaamisen arviointi .....	36
2.5.1. Osaamisen arviointi; hyötyä ja haittaa .....	37
2.5.2. Arvioinnin eri vaiheet.....	38
2.5.3. Erilaisia arviointitapoja ja menetelmiä.....	41
2.5.4. Tutkimukseni valinnat.....	43
<b>3. POLIISI JA OSAAMINEN.....</b>	<b>45</b>
3.1. Tarvitseeko poliisi osaamisen johtamista?.....	45
3.2. Osaaminen tae työpaikasta?.....	46
3.3. Poliisikoulutus osana osaamisen johtamista .....	48
3.4. Poliisin ydinosaaminen .....	49
3.4.1. Yksilötason osaaminen vaikuttaa ydinosaamiseen .....	51
3.5. Poliisin perusosaaminen .....	52
3.5. Osaamisen arviointi poliisissa.....	55

<b>4. TUTKIMUKSEN TULOKSET .....</b>	<b>58</b>
4.1. Vastausmäärät .....	58
4.2. Koko testin tulos.....	59
4.3. Tulokset aihe-alueittain.....	62
4.3.1. Poliisilaki ja voimankäyttö .....	62
4.3.2. Tekniikka ja ulkomaalaisasiat.....	63
4.3.3. Liikenne.....	64
4.3.4. Patja, Virve & lupahallinto.....	65
4.3.5. Pakkokeinot .....	66
4.3.6. Esitutkinta.....	67
4.4. Samojen kysymysten tulokset .....	68
<b>5. JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>	<b>69</b>
5.1. Kirjallisuusanalyysin tulokset .....	69
5.2. Karkeat johtopäätökset testin tuloksista .....	70
5.3. Testin luotettavuus.....	73
5.3.1. Testin relevanttius .....	73
5.3.2. Testin validiteetti.....	75
5.3.3. Testin reliabiliteetti .....	77
5.3.4. Muita huomioita testistä .....	79
5.4. Tulevaisuus .....	80
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>82</b>

## **LIITTEET**

## 1. JOHDANTO

Työmarkkinat ovat muutoksessa. Uusi sukupolvi suhtautuu työhön erillä tavalla. Työltä ei enää odoteta vain palkkaa, vaan sen pitää tuoda mukanaan merkityksellistä sisältöä sekä tekijälleen pystyvyyden tunnetta. Työtovereilta halutaan toisen osaamisen arvostamista. Työn tulee myös tarjota riittävästi kehittymisen mahdollisuuksia, jolloin osaamisen johtaminen nousee keskiöön. Maailman menestyneimpiä yrityksiä yhdistääkin kolme asiaa: vahva strateginen ymmärrys, osaamisen hyödyntäminen sekä kehittyminen arkityössä. Tiivistetysti ne toteuttavat strategiaansa työn ja osaamisen kautta, mikä on keskeinen menestystä luova tekijä. (Tuomi & Sumkin 2012, 9 - 10.)

PA Consulting Group teki tutkimuksen suomalaisen henkilöstöjohtamisen haasteista nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksen kohteena oli 300 yksityisen sektorin yritystä ja 50 julkisen sektorin organisaatiota. Tuloksena listattiin mm. seuraavat henkilöstöjohtamisen painopisteet tulevaisuudessa:

- Jatkuvan muutoksen tukeminen
- Henkilöstöjohtamisen kytkeminen organisaation strategiaan
- Osaamisen johtamisen korostuminen, pääsyinä
  - osaamisen merkitys kilpailutekijänä
  - ikärakenne
  - kilpailu työvoimasta  
(Sydänmaalakka 2004 b, 245.)

Jokaisen yrityksen on nyt viimein herättävä ajatukseen, että henkilöstöä pidetään todella tärkeimpänä resurssina, ja sen osaamiseen ja hyvinvointiin ollaan valmiita panostamaan (Sydänmaalakka 2004 b, 246).

Varmasti näin onkin, mutta eiväthän em. asiat koske poliisia. Työympäristö muuttuu ja rakenneuudistuksia tehdään, mutta eihän poliisin tarvitse menestyä tulevaisuudessa, poliisia tullaan tarvitsemaan aina, niinhän?

Osaamista ja sen johtamista onkin tutkittu todella paljon. Osaamisesta ja sen johtamisesta on teorioita, vaikka muille osa-alueille jakaa. Mutta nämä teoriat eivät sovellu poliisiin, sillä ei poliisilla ole kilpailijoita. Poliisi on julkisen sektorin organisaatio, mitä johdetaan omalla tutulla tavalla. Vai onko näin?

Voisiko sittenkin olla mahdollista, että osaamisen johtamisen teoria on mahdollista siirtää myös julkisen sektorin organisaatioon? Voisiko osaamisen kehittämistä soveltaa myös poliisissa? Ja jos näin tehtäisiin, niin mitä se osaaminen oikein oikeastaan on ja miten sitä johdetaan?

### **1.1. Aihe, tutkimuskohde sekä rajaukset**

Jo ennen opintojen alkua tiedossani oli, että haluaisin toteuttaa tutkimukseni osaamiseen kohdistuvalla kyselylomakkeella ja kohteena olisi oman työpaikkani henkilöstö. Tämä siksi, että minua on aina kiinnostanut osaaminen aiheena. Olen tasaisin väliajoin ollut yllättynyt, kuinka laaja-alaisia ammattilaisia poliisista löytyy. Toki aika ajoin yllätyn myös siitä, kuinka moni työntekijä poliisissa ei ole halukas kehittämään omaa osaamistaan, vaan todellakin menee siitä, missä aita on matalin.

Tutkimukseni olisi siten myös jatkumo edellisten opintojeni (alipääallystötutkinto) kehittämistehtävälle. Syksyllä 2011 toteutimme siis vastaavanlaisen tutkimuksen yhdessä vanhempi konstaapeli Sami Vierelän kanssa. Tuolloin tutkimus suoritettiin paperisella kyselylomakkeella Peräpohjolan poliisilaitoksessa. Tutkimus oli tuolloin kehittämistehtävä nimeltään Peräpohjolan poliisilaitoksen perusosaamisen kartoitus. Tulokset olivat yllättäviä, kouluarvosanalla testin kokonaistulos olisi ollut tyydyttävä, 6 (Arvosanalaskuri). (Kiviaho & Vierelä 2011.) Tässä tutkimuksessani puhuessani edellisestä testistä tai vuoden 2011 kyselystä, tarkoitan juuri tuota kehittämistehtävää.

Tutkimukseni aiheena oli nyt siis jälleen selvittää, millaista poliisien osaaminen on, kun mitataan perustehtävissä käytettävää osaamista, mitä osastaan ja onko siinä heikkouksia. Tutkimukseeni toi uuden, mielenkiintoisen näkökohdan yhteispartiointikoulutus.

Lapin poliisilaitoksessa toteutettiin ajalla elokuu 2014 - syyskuu 2016 mittava yhteispartiointikoulutusprojekti. Projektissa koulutettiin Suomen ja Ruotsin poliiseja yhteispartioinnin toteuttamiseksi Torniojokilaaksossa, joka sijaitsee siis Lapin poliisilaitoksen alueella, KJ 2 alueella. Koulutuksen toteuttamiseksi, jouduttiin Meri-Lapin alueella perumaan valvonta- ja hälytyssektorilla (yleistä järjestystä ja turvallisuutta virkapuvussa valvovat sekä hälytystehtäviä suorittavat poliisit) ryhmäpäivät syksyltä 2015 sekä keväältä 2016. Nämä ryhmäpäivät ovat sisältäneet ryhmien itse valitsemaa koulutusta

sekä virkistäytymistä. Koulutusprojektin vuoksi jouduttiin myös perinteiseltä voimankäyttökoulutusviikolta jättämään taktiikan osuus pois syksyllä 2015, eli lyhentämään koulutuspäivän pituus koko päivästä puoleen päivään. Erityiskoulutukset on pyritty turvaamaan yhteispartiointikoulutuksesta huolimatta. Näin ollen koulutusvähennykset ovat kohdistuneet juuri ns. perustehtävissä toimivan työntekijän koulutukseen.

Perustehtävissä käytettävää osaamista nimitin alun alkaen perusosaamiseksi. Erityisosaamisen mittaamisen rajaaminen tutkimuksen ulkopuolelle oli selvää alusta lähtien, sillä silloin jokaiselle vastaajaryhmälle olisi täytynyt tehdä oma testi, mikä olisi ollut työlästä. Samoin olisi testin laatijalla tullut olla kyseinen erityisosaaminen hallussa, jotta hän olisi osannut tietää, mitä vaaditaan kyseisellä erityisosaamisen alueella.

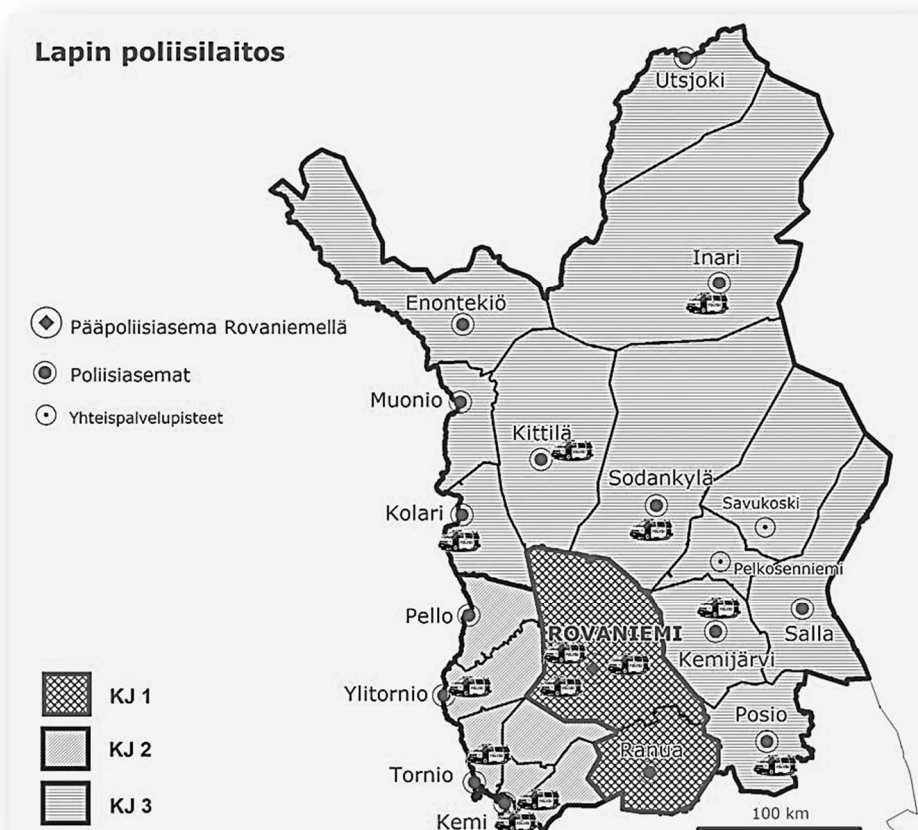
Samalla halusin tutkia, onko virkaiällä tai sektorilla, valvonta - ja hälytyssektori, rikostorjuntasektori (esi- ja poliisitutkintaa suorittavat poliisit) sekä liikennesektori (liikennettä valvovat poliisit) vaikutusta osaamiseen. Koska kyselytutkimus olisi jo toinen laatuaan, halusin nyt tutkia myös sitä, että oliko tuolla edellisellä saavutettu jotain, vertaamalla tuloksia tähän uuteen tutkimukseeni. Tärkein tarkoitus tutkimuksella oli kuitenkin tuottaa tietoa organisaatiolle ja esimiehille siitä, mihin työpaikkakoulutusta tulisi kohdentaa.

Vuonna 2013 poliisissa toteutettiin mittava verkkokoulutus, nimeltään Ponnistus. Koulutuksessa tutustuttiin uusiin 1.1.2014 voimaanastuviin lakeihin. Nämä lait olivat esitutkintalaki, pakkokeinolaki sekä poliisilaki. Kaikki kolme em. lakia ovat poliisin toimivaltuuksien keskiössä, ne antavat raamit kaikelle tekemiselle. Jo nimikin sen kertoo, koulutus "söi" erittäin paljon resursseja päivittäistoiminnalta. Koulutus oli pakollinen verkkokoulutus jokaiselle poliisille ja siihen kului useampi työpäivä sekä sisälsi lisäksi myös yhden lähiopetuspäivän. Halusin siis selvittää myös, oliko tuo mittava koulutus ajanut asiansa, miten hyvin em. lait olivat vastaajien hallussa.

Edellisessä tutkimuksessa tutkimuskohteena olivat Peräpohjolan poliisilaitoksen miehistö ja alipäällystö. Saman tutkimuskohteen valitseminen ei nyt ollut mahdollista; sillä PORA III:n myötä Peräpohjolan poliisilaitos lakkautettiin ja muodostettiin Lapin poliisilaitos. Vuoden 2011 kyselytutkimuksen kysymykset olivat käytännönläheisiä ja ns. perustehtäviä koskevia, joista selviytymiseen ei tarvittu erikoisosaamista. Halusin jatkaa tätä linjaa ja

siten rajasin vastaajat miehistöön ja alipäällystöön. Molemmat kuuluvat ns. suorittavaan portaaseen. Rajasin päällystön ulos tutkimukseni kohderyhmästä, sillä he eivät suorita ns. perustehtäviä. Lapin poliisilaitoksen miehistö- ja alipäällystöön kuuluu yli 250 henkilöä (Kallio 2016), joten tutkimuskohteena se oli aivan liian iso.

Tutkimuskohteekseni valikoitui siten loppujen lopuksi Meri-Lapin sekä Ylitornion ja Pellon poliisit ja siitä miehistö ja alipäällystötason. Meri-Lappi sekä Ylitornio ja Pello muodostavat yhdessä Lapin poliisilaitoksen kenttäjohtoalue 2:n (ks. kuva 1), jolla itse toimin vararyhmänjohtajana sekä kenttäjohtajana. Tutkimuksessa käytän nimitystä Meri-Lappi, sillä se on kuvaavampi poliisiorganisaation ulkopuoliselle lukijalle kuin kenttäjohtoalue 2. Halusin siis tutkimuksen tuottavan niin organisaatiota, kuin myös itseäni hyödyttävää tietoa. Tämä kohderyhmä oli myös siinä mielessä ainoa luonnollinen vaihtoehto, että nykyinen kenttäjohtoalue 2 kuului kokonaan entiseen Peräpohjolan poliisilaitokseen. Ja koska halusin verrata tuloksia aiempaan tutkimukseen, tuli tutkimuskohteeseen sisältyä työntekijöitä, jotka olivat kuuluneet myös aiemman tutkimuksen kohderyhmään.



Kuva 1. Lapin poliisilaitoksen kenttäjohtoalueet (Kallio 2016, dia 8).



Tutkimuskohde sisälsi nyt myös uusia työntekijöitä. PORA III:n myötä Liikkuva poliisi lakkautettiin omana hallinnollisena yksikkönään 1.1.2014 (Sisämisteriö) ja siirrettiin poliisilaitosten alaisuuteen omaksi sektorikseen; liikennesektoriksi. Kaiken kaikkiaan tutkimuskohteeksi valikoitui siten 87 henkilöä.

Ennen kuin tein lopullisen päätöksen aiheestani, lähestyin asiassa poliisipalvelulinjan apulaispoliisipäällikkö Seppo Kinnusta. Kerroin hänelle suunnitelmasta ja kysyin luvan sen toteuttamiseen. Samalla tiedustelin velvoittaisiko hän kohderyhmää vastaamaan kyselyyn, kuten hän oli Peräpohjolan poliisilaitoksen poliisipäällikkönä vuonna 2011 tehnyt. Sain tähän myönteisen vastauksen.

Koska kyselyni toteutettaisiin testityyppisenä, halusin taata vastaajien anonyymiyden. Kuten luvussa 5.1.1. tullaan asiaa avaamaan, on osaaminen jokaiselle hyvin henkilökohtainen asia. En tämän vuoksi missään vaiheessa edes harkinnut nimellä vastaamista. Toki sisällyttäisin kyselyyn kohdan, johon nimen voisi laittaa, mikäli haluaisi tietää kuinka testissä menestyi. Edellisen tutkimuksen perusteella tiesin, että paperisten kyselylomakkeiden purkaminen on työlästä ja aikaa vievää puuhaa. Niinpä ajattelin toteuttaa tutkimukseni Webropol kyselytyökalulla, jossa kysely toteutetaan sähköisesti. Opintojeni alettua tämän vuoden tammikuussa, sain tietää yliopettaja Koranderin luennolla, että Webropol kyselyihin vastaaminen on vapaaehtoista, niihin ei voi velvoittaa (Korander 2016a). Tämä on myös yksi tutkimuseettinen periaate (Kankaanranta 2015).

Tässä vaiheessa jouduin miettimään, onko tutkimuskohteeni liian pieni. Tosiasia on, että Webropol kyseiden vastausprosentti on suhteellisen pieni ja mikäli näin käy tutkimuksessani, ei sillä saavuteta tilastollista yleistettävyyttä (Korander a). Tähän menetelmäongelmaan sain vastauksen yliopettaja Koivuniemeltä. Koska kyseessä on normaalia kyselytutkimuksesta poikkeava toteutustapa, osaamistesti, voidaan sen katsoa olevan osa esimiestyötä ja johtamista. Ja koska taustalla vaikuttaa työnantajan intressi, koulutustarpeen kartoitus ja sitä kautta työpaikkakoulutuksen kehittäminen, on työnantajalla direktio-oikeus ja testiin voidaan velvoittaa vastaamaan. Varsinkin kun jokaisella osallistujalla on mahdollisuus saada testistä halutessaan palautetta, eikä raporteissa yksilöidä vastaajia. (Koivuniemi 2016.) Tällöin en kuitenkaan voinut käyttää Webpropolia, koska se voi perustua vain vapaaehtoisuuteen, joten päädyin paperiseen kyselylomakkeeseen.

Vuoden 2011 tutkimuksen kokemuksesta tiesin, että kyselylomakkeen tekoon kuluisi aikaa. Niinpä aloitin sen työstämisen jo ennen lopullista aihevalintaa, varmuuden vuoksi. Kyselylomakkeen valmistuessa aloin miettimään, mitä osaamista kysymykseni oikein testaavat, onko se perusosaamista niin kuin itse olin ajatellut? Miten voin perustella testin tärkeyttä? Näistä kysymyksistä sain hyvän viitekehysten tutkimukselleni.

## 1.2. Tutkimusmenetelmä ja -ongelma

Edellä kerrottujen syiden vuoksi päädyin siis toteuttamaan tutkimukseni kvantitatiivisena kysely- eli survey-tutkimuksena, josta voidaan käyttää myös termiä lomaketutkimus, normaalista poikkeavalla toteutustavalla. Suoritin sen kokonaistutkimuksena, en otantatutkimuksena.

Tutkimusasetelmani on kuvaileva, sillä sen on tarkoitus kuvailla onko esimerkiksi virkaikäällä yhteyttä testissä menestymiseen tai osaamispuutteisiin. Siten kyseessä on korrelatiivinen poikkileikkaustutkimus, joka ei anna tukea syy-vaikutussuhteille, mutta tarkastelee muuttujien välistä yhteisvaihtelua (Korander b). Tutkimukseni on tutkimuksellinen opinnäytetyö, johon kuuluu myös kirjallisuusanalyysi.

Tutkimusongelmani, joihin yritin saada vastausta tutkimukseni avulla, voidaan pukea seuraavien kysymysten muotoon:

- Mitä osaaminen on?
- Miksi osaamista pitää testata eli arvioida?
- Voiko osaamisen ja sen johtamisen teorioita soveltaa poliisiorganisaatioon?
- Mitä osaamista testini mittaa?
- Millaista on Meri-Lapin poliisien perustehtävissä käytämä osaaminen, onko siinä puutteita?
- Vaikuttaako virka-ikä tai työskentelysektori tuohon osaamiseen?
- Onko edellisellä testauksella saavutettu tuloksia?
- Nähdäänkö Ponnistus-koulutuksen vaikutus?

Tärkein tutkimusongelmani oli kuitenkin kysymyksen muodossa seuraava:

- Mihin poliisien työpaikkakoulutusta tulisi suunnata Meri-Lapissa?

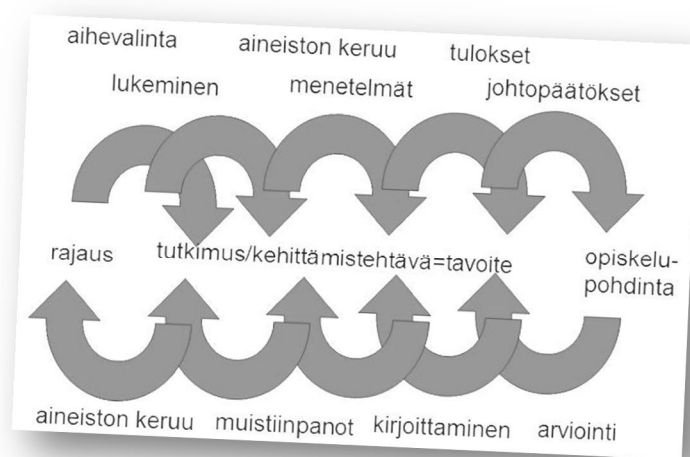
### 1.3. Prosessin eri vaiheet

Kuten jo edellä paljastin, tutkimuksen varsinainen työstäminen alkoi kyselylomakkeen laadinnalla. Näin jälkeempäin voidaan miettiä, oliko se oikea ratkaisu. Yksi yleisimmistä virheistä, mitä osaamisen mittauksissa tehdään, on se, että tietoa kerätään ennen kuin on päätetty, mitä vastausten analysoinnilla oikeastaan halutaan tietää (Niemelä ym. 2008, 100). Samaa mieltä oli myös Poliisiammattikorkeakoulun yliopettaja Koivuniemi. Myös hänen mielestään teorian pitäisi ohjata kysymyslomakkeen kysymyksiä. (Koivuniemi 2016b.)

Ymmärrän edellisessä kappaleessa todetut väitteet, jos tutkija ei ole aiemmin tehnyt samanlaista kyselyä tai ei itse ole kysymyksiä koskevan alan ammattilainen. Väitän tässä vaiheessa, että vaikka olisin teoriaan tutustunut ensin, en olisi muuttanut kyselylomakkeen sisältöä, vaan se olisi ollut kutakuinkin samanlainen. Tämä sen vuoksi, että halusin sen nimenomaan olevan verrattavissa vuoden 2011 tutkimukseen tietyiltä osin sekä mielestäni tiedän, mitä perustehtäviin kuuluu kullakin sektorilla. Omaan työkokemusta noin 16 vuoden verran ja se jakaantuu kutakuinkin puoliksi työskentelyyn sekä valvonta- ja hälytyssektorilla että rikostorjuntasektorilla. Olen molemmilla sektoreilla työskennellyt sekä miehistössä että alipäällystössä. Koen siten omaavani hyvän käsityksen siitä, mitä perustehtävät ovat kummallakin sektorilla. Liikennesektorin ammattitaito on itselläni heikompaa, olen kuitenkin sielläkin työskennellyt hieman poliisikoulutuksen yhteydessä.

Mielipidettäni tukee myös asiasta tehty kysely. Kyselyssä tiedusteltiin niiltä poliisin päällystötutkinnon opiskelijoilta, jotka tekivät päättötyönään kyselytutkimuksen, että olisiko sen tekemistä auttanut jos opinnäytteen teoriaosuuden olisi tehnyt ensin. Vastaus oli negatiivinen, päinvastoin se olisi mahdollisesti vaikeuttanut sitä. (Korander 2016b.)

Tutkimus- ja kehittämistyön vaiheet eivät seuraakaan toisiaan tasaisesti, vaan prosessi pyörii (ks. kuva 2). Näin toteaa Hakala. Hänen mielestään opinnäytteen asiat, tekemisen tavat ja tekniikat ovat sekamelskassa keskenään. Eri vaiheiden rajat ovat myös hyvin häilyviä. (Hakala 2004, 73 - 74.)



Kuva 2. Opinnäytteen pyörähtelevä prosessi (Hakala 2004, 74).

Sain siten myös tukea marssijärjestykselleni, enkä tehnyt muutoksia suunnitelmaani.

Kysymyslomakkeen teko oli työlästä ja aikavievää, mutta se lienee ollut yksi tärkeimmistä vaiheista. Arvioin tuota vaihetta tarkemmin jäljempänä. Laadin kysymykset itse, mutta eri osa-alueiden asiantuntijat tarkastivat kysymykset antaen korjausehdotuksia. Kun lopullinen kysymyslomake oli valmis, oli aika koeajaa kysymyslomake. Kuusi luokkatoveriani täytti testilomakkeen ja antoivat palautetta siitä. He olivat sekä miehistö, että alipäällystöä ja kaikki kolme sektoria oli edustettuna. Samalla kun he tekivät testin, kellotin testiin käytetyn ajan. Heidän keskiarvonsa oli 10 ja ½ minuuttia. Pidin tätä aikaa sopivana, eli testi ei mielestäni ollut tuolloin liian lyhyt eikä liian pitkä. Seuraavaksi valmistelin testin jakamisen.

Koska vastaaminen ei perustunut vapaaehtoisuuteen, apulaispoliisipäällikkö Kinnunen allekirjoitti määräyksen vastaamisesta. Määräys on esitelty liitteessä 1. Halusin tehdä testiin vastaamisen mahdollisimman yksiselitteiseksi, niin sen jakavalle esimiehelle kuin vastaajallekin, virheiden minimoimiseksi. Tein siksi oman ohjeen esimiehelle, katso tarkemmin liite 2 sekä vastaajalle, katso tarkemmin liite 3. Vastaajan ohjeissa kerrottiin testin tarkoitus, luottamuksellisuus ja anonymiys sekä ohjeistettiin siis vastaaminen.

Arvioitaville tulee kertoa arvioinnin suorittamistavasta, perustella arvioinnin tarpeellisuus sekä kertoa mihin kerättyjä tietoja käytetään. Hyvään arviointitapaan kuuluu, että em. asiat kerrataan vielä ennen varsinaista arviointia. (Honkanen 2005, 56.) Tämän vuoksi em. asiat

oli kerrottu testini kolmessa eri kohdassa: määräyksessä, vastaajan ohjeessa sekä seuraavassa esimiehille lähetetyssä sähköpostissa.

Jakaessani testin jokaisen esimiehen postilokeroon, lähetin heille myös sähköpostin. Sähköpostissa toistin testin tarkoituksen ja aikataulun sekä selitin, miksi testiin vastaamiseen voidaan velvoittaa. Sähköposti on kopioituna liitteeseen 4. Testi jaettiin 18.4.2016 ja vastausaikaa oli 27.5.2016 kello 16.00 asti. Annoin reilusti vastausaikaa, jotta poistumat, kuten lomat ja sairastumiset vähentäisivät mahdollisimman vähän vastanneiden lukumäärää. Esimies sai siis itse toteuttaa tuolla aikavälillä testin ryhmällensä minä ajankohtana halusi.

Halusin tehdä vastaamisen kaikille mahdollisimman helpoksi, joten kaikki materiaali oli esimiehellä valmiina. Ennen testiä esimies sai siis käteensä ison kirjekuoren, jossa oli ryhmänsä tunnus. Esimerkiksi 10 henkisen ryhmän ollessa kyseessä oli sisältö seuraavanlainen: iso kirjekuori, apulaispoliisipäällikkö Kinnusen määräys, ohje esimiehelle, 10 pienempää kirjekuorta, 10 ohjetta vastaajalle ja 10 kysymyslomaketta.

Koska halusin taustatietoja vastaajista vertailuja tehdäkseeni, mutta vastaajien anonyymiys tulisi säilyä, asetti se haasteita testin suorittamiselle. Tämän vuoksi esimiehen ja vastaajan ohjeissa olivat hyvinkin yksityiskohtaiset ohjeet siitä, miten testi tuli toteuttaa. Esimies jakoi kaikille vastaajille pienen kirjekuoren, ohjeen vastaajalle sekä kysymyslomakkeen. Tämän jälkeen he kaikki, esimies mukaan lukien, täyttivät lomakkeen ilman ulkopuolisia lähteitä. Valmis testi suljettiin kirjekuoreen, jonka päälle vastaaja yksilöi taustatiedot.

Taustatiedoissa oli kolme kohtaa, joista vastaaja valitsi oikean ja kirjoitti sen kirjekuoreen:

1. Rikostorjuntasektori vai valvonta- ja hälytyssektori (RT / VH)
2. Virkaikä:
  - 0 - 10 vuotta (0 - 10)
  - 11- 20 vuotta (11 - 20)
  - 21 vuotta tai enemmän (21 → )
3. Osallistuiko vastaavaan testiin vuonna 2011 (kyllä / ei)

Vuoden 2011 testissä taustatiedoissa eriteltiin myös kuuluiko vastaaja miehistöön vai alipäällystään. Nyt jätin tämän taustatiedon pois, sillä vertailukohtia olisi tuloksissa tullut tuolloin jo liikaa ja vastaajat olisivat jakautuneet vielä kaksinkertaiseen määrään ryhmiä.

Tämän jälkeen kaikki pienemmät kirjekuoret taustatietoineen suljettiin yhteen isoon kirjekuoreen, jonka päälle esimies kirjoitti ryhmänsä tunnuksen. Esimies toimitti sitten ison kirjekuoren postilaatikkooni.

Vastausten purkamisessa noudatin tiettyä kaavaa, jotta anonyymiys säilyisi, mutta silti esimiehet saivat palautetta ryhmänsä osaamisesta. Ensimmäiseksi siirsin pienemmistä kirjekuorista taustatiedot käsin kysymyslomakkeen viimeiselle sivulle pienellä. Tämän jälkeen tarkistin vastaukset ja tein ryhmän oikeista vastauksista yhteenvedon. Ryhmän yhteenvedossa en siis käyttänyt taustatietoja. Ryhmäyhteenvedon jälkeen kaikki vastaukset menivät yhteen suureen pinoon sektoreittain. Isosta pinosta jaoin ne sieltä kasoihin, esimerkiksi yksi kasa sisälsi kuusi vastauspaperia valvonta- ja hälytyssektorilta, jossa vastaajien virka-ikä oli 0-10 vuotta ja he olivat vastanneet vuonna 2011 kyselyyn. Tässä vaiheessa en siis enää tiennyt, mistä ryhmästä vastaajat olivat, joten heitä oli mahdoton yksilöidä.

Taulukoin kaikki vastaukset, kysymys kysymykseltä, taustatietoineen Exceliin. Yhdellä rivillä oli esimerkiksi valvonta- ja hälytyssektorin vastaajat, joilla virka-ikää oli 11 - 20 vuotta ja he olivat vastanneet vuonna 2011 testiin. Rivin sarakkeet taas olivat kysymykset, aihealueittain väritettynä, esimerkiksi pakkokeinoja koskevat kysymykset olivat väritään harmaita. Näin pystyin laskemaan taulukkoon oikeiden vastausten määrät sektoreittain, virkai'ittain, kysymyksittäin sekä aihealueittain. Oikeiden vastausten määrästä pystyin laskemaan niiden prosenttiosuuden sekä keskiarvot.

Kun keskiarvot olivat selvillä, lähetin nimellä vastanneille henkilökohtaisen palautteen. Esimerkki on nähtävissä liitteessä 5. Seuraavaksi lähetin esimiehelle testin kysymysten oikeat vastaukset ja yhteenvedon ryhmän suoriutumisesta. Yhteenvedosta on esimerkki liitteessä 6. Yhteenvedossa kerrottiin ryhmän oikeiden vastausten määrä per kysymys sekä paljonko se oli prosentteina. Yhteenvedossa oli myös saman sektorin oikeiden vastausten keskiarvo ja paljonko se oli prosentteina.

Halusin jokaisen ryhmän vastauksista löytää vielä ne kysymykset, joissa ryhmän toimenkuva huomioon ottaen oikeiden vastausten määrä oli huolestuttavan pieni. Perustelin vielä omaa näkemystäni. Tästä on esimerkki siis liitteessä 5.

Eräs ryhmä palautti vastaukset ilman virkaikä tietoja. Esimies perusteli kantansa sillä, että mikäli ne olisi merkattu, olisin pystynyt yksilöimään ryhmän vastaajat. Hänen mielipiteensä on mahdollinen, sillä niin halutessani, olisin pystynyt tutkimaan ryhmän vastauksia taustatietoineen ja vertaamaan niitä ryhmän jäseniin. Näin olisin varmastikin pystynyt tunnistamaan henkilöt vastauksien takana. Tämän vuoksi selitin yhteenvedossa myös purkutyylini, jotta vastaajat ymmärtäisivät, miten anonyymiyys on säilynyt. Pyysin ryhmänjohtajia yhteenvedossa myös käymään ryhmänsä kanssa läpi purkutyylin sekä oikeat vastaukset. Yhteenvedon lopuksi kerroin vielä, että mikäli oikeat vastaukset tai jokin testiin liittyvä asia herättää ihmetystä, voi sitä minulta kysyä. Vastausten purkutekniikka olisi kenties ollut tarpeen avata vastaajille jo testin jaon yhteydessä, ettei tällaista harhaluuloa anonyymiyden menettämisestä olisi tullut.

Lopulta minulla oli siis Excel taulukko, jossa oli taulukoituna taustatietojen perusteella joka ikinen vastauslomake. Taulukosta pystyin analysoimaan tuloksia ja vertaamaan niitä vuoden 2011 tuloksiin.

Viimeiseksi keräsin kaikista vastauksista palautteet ja kirjoitin ne ylös. Palautetta oli annettu yhteensä 21 vastauksessa. Suurin osa palautteista oli positiivista, kahdessa oli esitetty rakentavaa kritiikkiä. Muutamaa palautetta oli vaikea tulkita. Kaikki palautteet on nähtävissä liitteessä 8. Sellaiset kohdat, joista palautteen antaja olisi mahdollista yksilöidä, olen korvannut \*\*\* merkinnällä.

Kirjallisuusanalyysissä etsin siis vastauksia niihin edellä esittämiini tutkimuskysymyksiin, joihin en saanut vastausta itse testistä. Tutustuin lukuisiin eri lähteisiin ja kirjoittelin muistiinpanoja ylös sekä piirtelin mindmappejä.

#### **1.4. Kysymyslomake**

Kysymyslomakkeen teko oli itse prosessin työläin sekä ratkaisevin vaihe. Siihen kuluikin runsaasti aikaa.

Halusin siis tutkimuksellani saada selville millaisessa kuosissa on perustehtävissä käytettävä osaaminen Meri-Lapin poliiseilla. Tämän vuoksi kysymysten tuli koskea päivittäistä tekemistä ja niissä perustehtäviä, sellaisia, mihin jokainen poliisi voisi joutua.

Toinen kriteeri kysymyksille oli, että osan niistä tulisi muodostua poliisilain, pakkokeinolain ja esitutkintalain tuntemuksesta, sillä näin pystyisin peilaamaan Ponnistus-koulutuksen vaikutusta. Ovathan ne kolme tärkeintä toimivaltaa määrittävää lakia poliisille. Noista kolmesta muodostui siten luonnollisesti kolme kategoriaa.

Lähdin kysymyksiä rakentaessani miettimään sekä valvonta- ja hälytyssektorin että rikostorjuntasektorin päivittäisiä tehtäviä, unohtamatta liikennesektoria. Näistä karsin pois erityisosaamista vaativat tehtävät. Lisäksi kiinnitin huomiota ajankohtaisuuteen. Tämän vuoksi halusin lisätä kokonaan uuden kategorian, ulkomaalaisasiat. En kuitenkaan tehnyt siitä omaa kategoriaa, vaan liitin sen teknisen rikostutkinnan kanssa yhteen. Tekninen rikostutkinta (käytän jäljempänä lyhennettä tekniikka), on osa-alue, jonka tekemistä painotetaan koko ajan enemmän perustehtävien yhteydessä. Ts. sen yleisosaamista pyritään lisäämään, jotta jokainen poliisi pystyisi suoriutumaan esim. rikospaikkatutkinnasta.

Liikenne on osa-alue, joka koskettaa läheisesti kaikkia kolmea sektoria, erityisesti tietenkin liikennesektoria, jonka yksi tärkeimmistä tehtävistä on liikenteen valvonta. Rikostorjuntasektorilla tutkitaan liikennevahinkoja, kun taas valvonta- ja hälytyssektorilla valvotaan liikennettä sekä suoritetaan liikennevahinkojen suppeaa esitutkintaa. Liikenteestä muodostui em. syiden vuoksi oma osa-alue.

Jokapäiväiseen toimintaan kuuluu poliisilla Poliisiasiantietojärjestelmän käyttö (käytän myöhemmin lyhennettä Patja), johon kirjataan mm. kaikki rikosilmoitukset. Samoin jokapäiväiseen viestintään kuuluu oleellisena osana radioliikenne, joka pohjautuu viranomaisverkkoon (käytän jäljempänä lyhennettä Virve). Näistä kahdesta halusin sisällyttää kummastakin yhden kysymyksen, sillä niiden ohjeistus ei ollut muuttunut sitten vuoden 2011. Näin ollen niistä pystyisin käyttämään juuri samoja kysymyksiä kuin vuonna 2011.

Lupahallinnon alalta sisällytin kaksi kysymystä testiin. Monesti ei tule ajateltuakaan, että suoritettu tehtävä voi ns. jatkaa eloaan hallinnollisena prosessina. On itsestään selvää, että hallinnollista prosessia on sitä helpompi jatkaa, mitä paremmin tehtävä on suoritettu ja ymmärretty sen jatkuvuus toisaalla.

Voimankäytöstä valitsin yhden kysymyksen. Sisällytin sen poliisilain kanssa samaan kategoriaan, ne olivat mielestäni lähimpänä toisiaan.



Loppujen lopuksi kategorioita tai osa-alueita kysymyslomakkeeseen muodostui siis kuusi kappaletta:

1. Poliisilaki ja voimankäyttö
2. Pakkokeinot
3. Esitutkinta
4. Liikenne
5. Tekniikka sekä ulkomaalaisasiat
6. Patja, virve sekä lupahallinto

Kysymysten vastaustekniikaksi olin jo ensimetreillä valinnut monivalinnan. Jokaisen kysymyksen perässä oli siis useampi vaihtoehto luettelomaisesti, joista vastaaja valitsi oikean ympäröimällä vastauksen edessä olevan kirjaimen. Oikeita vastauksia oli kussakin kysymyksessä vain yksi. Yhdessä kysymyksessä oikea vastaus tuli kirjoittaa tyhjälle viivalle. Monivalintatestiä käytin sen vuoksi, että tarkastuksessa ei voinut tulla tulkintavirheitä ja niiden tarkastaminen oli helpompaa kuin avovastausten.

Seuraavaksi mietin kysymysten kokonaismäärää. Vuoden 2011 testissä kysymyksiä oli 33 kappaletta. Koska vastaukset tuli purkaa käsin, tiesin, etten voisi noin montaa kysymystä tähän tutkimukseen sisällyttää. Kysymyslomake eli testi ei myöskään saisi olla liian lyhyt, jotta siitä saatavasta informaatiosta voisi tehdä johtopäätöksiä.

Aluksi keräilin ylös ajatuksia, mitä kysymykset voisivat olla. Suurimmaksi osaksi kysymyksiä varmaankin kumpusi niistä aiheista, joissa olin itse havainnut korjaamisen varaa. Tämän jälkeen jaottelin ne em. osa-alueisiin. Osa-alueiden sisällä sitten puntaroin jokaista kysymystä erikseen. Mietin mm. seuraavia asioita: Voiko vaativan tutkinnan tutkija joutua tähän tilanteeseen, suoritetaanko tätä kentällä, voiko liikennesektorin partio joutua tällaiselle tehtävälle? Valitsin parhaimmat kysymykset ja lopulta niitä valikoitui 4 joka kategoriaan, joten kysymysten kokonaismäärä oli 24.

Pyrin siihen, että jokainen kysymys oli selkeä, ettei niissä ollut tulkinnanvaraa. Yhdessä kysymyksessä käytin liian yleistä termiä, josta sainkin palautetta. Kysymyksessä nro 5 olisi kaasun sijasta tullut käyttää sanaa pippurikaasu.

Vastausvaihtoehtoa täytyi myös miettiä tarkoin. Mikään vastauksista ei saanut olla liian selvästi väärin tai oikein, jottei niistä voinut päätellä oikeaa vastausta tietämättä sitä. Mietin myös, että tulisiko vastausvaihtoehtoista yksi olla puhtaasti *En tiedä*. Päädyin kuitenkin jättämään sen pois.

Vuoden 2011 testistä valikoin kuusi kysymystä, jotka halusin toistaa tässä testissä. Valitsin juuri nuo 6 kysymystä sen vuoksi, että niiden ohjeistus oli säilynyt samana tai lakimuutoksia ei ollut tullut. Tästä halusin vielä varmistua ja havaitsinkin yllätyksekseni, että esitutkinnan vaitiolo-oikeutta koskevan kysymyksen oikea vastaus oli muuttunut. Oikeudenkäymiskaari oli muuttunut, uusi laki oli tullut voimaan 1.1.2016. Näin ollen täysin samanlaisia kysymyksiä vuoden 2011 testiin verrattuna jäi vain viisi kappaletta.

Tämän jälkeen varmistin tietojen oikeellisuuden. Lähetin joka osa-alueen kysymykset vastauksineen tarkastettavaksi asiantuntijalle. Heiltä saaman palautteen mukaan vielä muokkasin kysymyksiä.

Kysymykset oikeine vastauksineen on esitelty liitteessä 7.

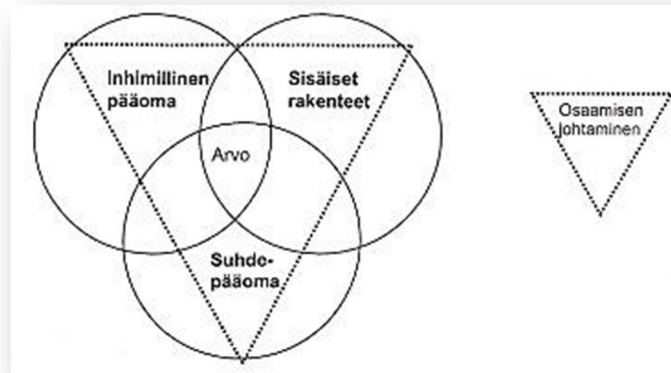
## 2. TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1. Osaaminen

#### 2.1.1. Osaaminen on osa inhimillistä pääomaa

Yrityksen voimavarat jaetaan kahteen: fyysisiin sekä henkisiin voimavaroihin. Fyysisiin voimavaroihin kuuluvat sananmukaisesti yrityksen tai organisaation fyysiset asiat kuten esimerkiksi rakennukset, koneet ja laitteet. Henkisiin voimavaroihin lukeutuvat osaaminen ja tieto, joita nimitetään yhdessä myös inhimilliseksi voimavaraksi. (Ranki 1999, 18.) Sama jako voidaan tehdä myös nimityksillä aineelliset ja aineettomat pääomat. Aineettomiin kuuluu inhimillinen pääoma, joka sisältää siis osaamisen. Inhimillisen pääoma käsitteen lisäksi puhutaan nykyään mm. intellektuaalisesta pääomasta ja sosiaalisesta pääomasta. (Lankinen ym. 2004, 169.)

Henkisten voimavarojen sijasta voidaan siis myös puhua aineettomasta pääomasta eli osaamispääomasta. Osaamispääoma on yrityksen kaikki muu pääoma, pois lukien fyysisesti laskettavissa oleva pääoma. Osaamispääoman katsotaan Meritum-mallissa (kuva 3) koostuvan kolmesta osasta. Ensimmäinen on myös edellä mainittu inhimillinen pääoma eli ihmisten tiedot ja taidot eli osaaminen ja kokemukset. Meritum-mallissa inhimilliseen pääomaan katsotaan kuuluvan myös muut inhimilliseen toimintaan liittyvät tekijät kuten motivaatio, asenteet, terveys ja työhyvinvointi. Toinen osan on organisaation sisäiset rakenteet, tarkoittaen mm. organisaation rutiineja, johtamistyyliä ja menettelytapoja. (Myyry 2008, 5 - 6.) Sisäisistä rakenteista voidaan käyttää myös nimitystä organisatorinen pääoma, kuten Pauli Juuti teoksessaan Jaetun johtajuuden taito (Juuti 2013, 165) tai rakennepääoma, kuten Ojala Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu kirjassa (Ojala 2008, 57). Kolmas osan osaamispääomassa on suhdepääoma eli organisaation ulkopuoliset vuorovaikutussuhteet ja asiakassuhteet (Myyry 2008, 5 - 6). Suhdepääomasta on käytetty teoksessa Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta termiä sosiaalinen pääoma (Lankinen ym. 2004, 170).



Kuva 3. Aineeton eli osaamispääoma (Saint-Onge ym. viitannut Myyry 2008, 6).

Leena-Maija Ojala on teoksessaan Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu esitellyt erilaisen mallin. Hänen mielestään osaamispääoma ja aineeton pääoma eivät ole sama asia. Yrityksen resurssit kyllä jaetaan aineellisiin ja aineettomiin resursseihin, kuten edellä. Aineettomiin resursseihin kuuluvat kaikki ei-rahamääräiset ja ei-fyysiset, riippumatta siitä millaisia ne ovat tai mitkä ovat niiden omistussuhteet. Kun aineettomia resursseja jalostetaan edelleen, muodostuu niistä osa aineetonta pääomaa. Tämä muutos on riippuvainen siitä miten hyvin sitä johdetaan. Ihmisten tiedot ja taidot ovat aineettomia resursseja ja kun sitä jalostetaan, syntyy mm. parempia toimintatapoja ja uutta osaamista. Tämä on osaamispääomaa, mutta aineettomaan pääomaan kuuluu myös yrityksen ominaisuuksia kuten mm. brändi, patentit, lisenssit ja maine. (Ojala 2008, 29 - 30.)

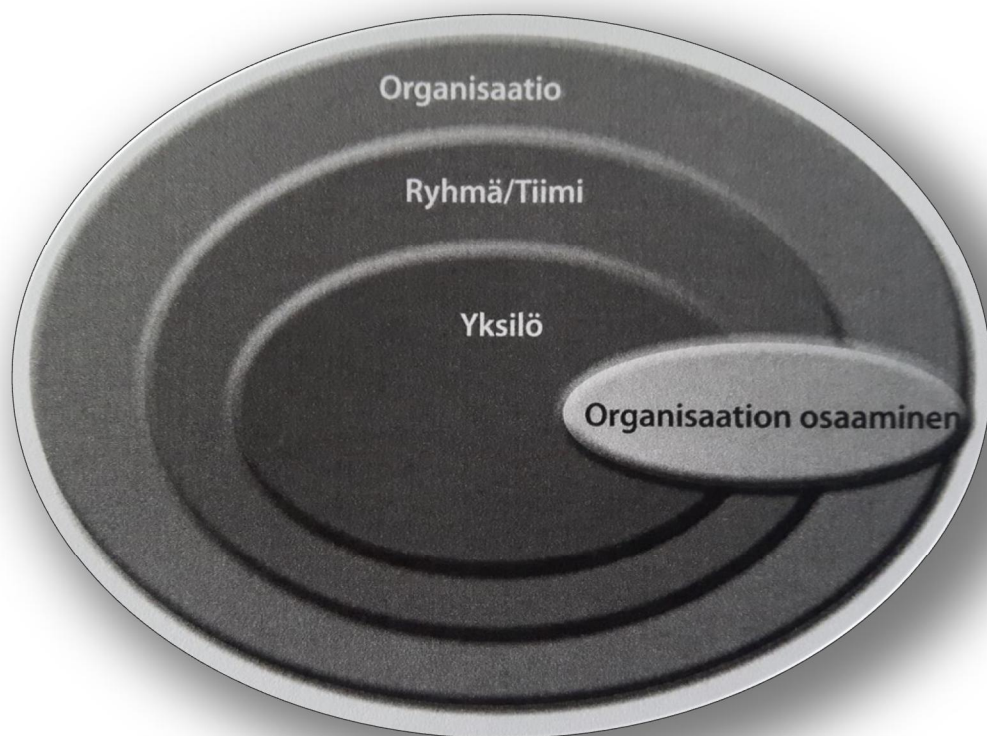
Kuten edellä käy ilmi, ei osaamispääomalle ole yhtä täsmällistä määritelmää olemassa (Ojala 2008, 57). Käsitetään termi missä laajuudessa tahansa, on osaamisen johtaminen osaamispääoman kehittämistä siten, että sillä on tavoitteet ja se on systemaattista. Näin ollen siihen lukeutuu osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen. (Myyry 2008, 5.)

Yleisesti osaaminen ilmenee toiminnassa, se mahdollistaa menestyksensä toiminnan. Osaaminen luo edellytykset perustehtävän toteuttamiselle. Siksi osaamisen tunnistaminen kannattaa aloittaa tavoitteista tai perustehtävästä ja edetä nimenomaan toiminnasta. Muuten se jää liian abstraktiksi tai epämääräiseksi asiaksi. Olennainen kysymys on: Mitä on tarkoitus saada aikaan? (Ranki 1999, 20 - 21.)

### 2.1.2. Eritasoista osaamista

Jotta voimme tunnistaa osaamisen, tulee meidän ymmärtää mitä osaamista tarkastelemme. (Ranki 1999, 20). Osaamista on monensisältöistä, mm. erityisosaamista ja perusosaamista. Myös organisaation eri rakenteilla on erilaista osaamista, esimerkiksi yksilöosaamista ja ryhmäosaamista. On siis olennaista määritellä, mistä näkökulmasta osaamista lähestymme. Näin vältämme sekavuudet ja ymmärrämme toisiamme, kun puhumme osaamisesta. (Sydänmaalakka 2004b, 138.)

Yleisimmin osaaminen jaetaan kolmeen mietittäessä yrityksen rakenteita: organisaatio, ryhmä ja yksilö (Ranki 1999, 20; Ojala 2008, 50). Organisaation osaamisen kokonaisuus muodostuu noiden kaikkien osaamisten yhdistelmästä (kuva 4) (Tuomi & Sumkin 2012, 51).



Kuva 4. Organisaation osaamisen kokonaisuus (Tuomi & Sumkin 2012, 51).

Koska osaamisella ei ole selvää hahmoa, on jokainen muodostanut oman mielikuvansa osaamisesta. Yleensä tämä mielikuva muodostetaan vain oman yrityksen tai yksikön näkökulmasta. Tämä johtaa helposti siihen, että osaaminen mielletään vain yksittäisten ihmisten koulutukseksi tai muodolliseksi pätevyudeksi ja siten sen kehittämisessä keskitytään vain yksilöihin - ei osata erottaa organisaation osaamista yksilöistä. (Ojala 2008, 37.)

### **2.1.3. Organisaation ja ryhmän osaaminen on yhteistyötä**

Yrityksen osaaminen syntyy niistä tarpeista ja ongelmista, joita yritys tekee tai ratkoo asiakkaiden puolesta. Organisaation osaamisen tunnistamisessa saattavat auttaa seuraavat kysymykset:

- Mikä on tämän organisaation tarkoitus ja millaista osaamista se tarvitsee siihen?
- Mikä on organisaatiomme ainulaatuista osaamista eli mitä sellaista teemme yhdessä, jota emme voisi yksin tehdä tai kilpailijamme eivät tarjoa?

Kun vastaamme noihin kysymyksiin, olemme määrittämässä yrityksen ydiosaamista. Ydiosaaminen on sitä osaamista, joka luo kilpailuetua organisaatiolle ts. se on sitä erityistä ja kaikkein tärkeintä osaamista, joka toimii yrityksen menestyksen perustana. (Ranki 1999, 15, 22 - 23; Sydänmaalakka 2004b, 134.)

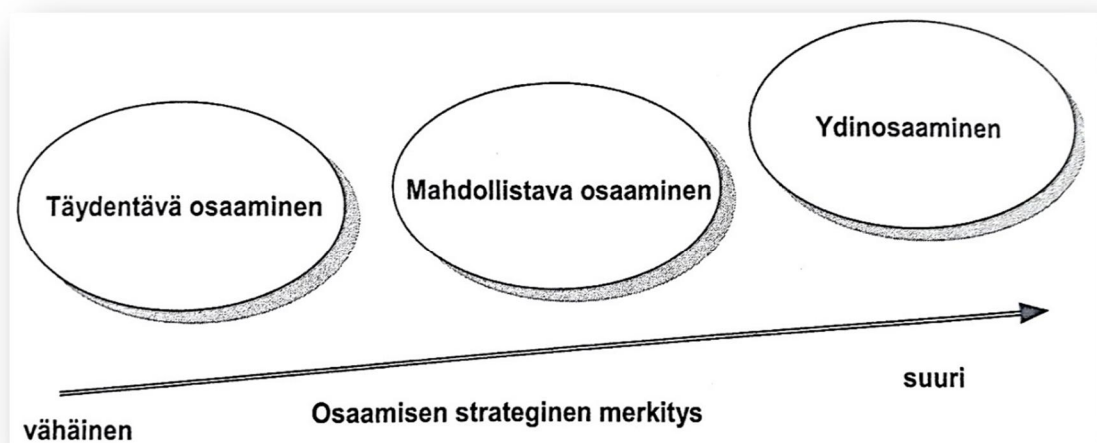
Ydiosaamisen määrittely ei ole helppoa, sillä se edellyttää organisaation syvällistä tuntemusta. Se on sitä syvää osaamista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Sydänmaalakka 2004b, 146.) Organisaation tärkeimmän osaamisen termit vaihtelevat yrityksen mukaan. Voidaan puhua ydiosaamisesta, strategisesta osaamisesta, avainosaamisesta jne. Olennaista ei ole itse termi, vaan se että kyseinen osaaminen on määritelty tärkeimmäksi osaamiseksi yrityksessä. (Ojala 2008, 53.)

Ydiosaamisen käsitettä käytetään yleensä vain organisaatiotasolla (Sydänmaalakka 2004b, 146), eikä sitä ole syytäkään kohdistaa yksilötasolle (Ranki 1999, 23). Ojala painottaa, että se on aina organisaation osaamista (Ojala 2008, 55). Tämä sen vuoksi että ydiosaaminen kuvataan hyvin yleisellä tasolla ja se on melko abstraktista (Sydänmaalakka 2004b, 150).

Ydinosaamisalueita ei organisaatiolle ole yleensä useita. Tämä johtuu siitä, että organisaation osaamiset kehittyvät ajassa ja edellyttävät osaamisen kertautumista, eikä yrityksellä ole siten voimavaroja monen ydinosaamisalueen kehittämiseen ja ylläpitämiseen. (Lankinen ym. 2004, 174; Ranki 1999, 22.)

Organisaatiolla on myös muuta osaamista kuin ydinosaamista. Muu osaaminen saattaa olla myös välttämätöntä yrityksen toiminnan kannalta ja edistää kilpailukykyä, mutta se ei nimenomaisesti ole kilpailukyvyllä välttämätöntä. (Sydänmaalakka 2004b, 147.) Mitä välttämättömämpää osaaminen on kilpailukyvyllä, sen isompi on sen strateginen merkitys (Ranki 1999, 24).

Muu yrityksen osaaminen voidaan jakaa kahteen alueeseen: mahdollistavaan osaamiseen sekä täydentävään osaamiseen (kuva 5). Mahdollistava osaaminen mahdollistaa nimensä mukaisesti ydinosaamisen. Se on tarpeellista, mutta ei yksinään luo kilpailuetua. Täydentävä osaaminen puolestaan lisää ydinosaamisen arvoa, mutta on helposti kopioitavissa. (Ranki 1999, 23.) Mahdollistavasta osaamisesta voidaan puhua myös tukiosaamisena, sillä se tukee ydinosaamista. Täydentävä osaaminen taas on niin yleistä osaamista, että siitä voimaan käyttää termiä yleinen osaaminen eli geneerinen osaaminen. (Ojala 2008, 54.) Samanlaiseen jaotteluun on päätynyt Viitala. Hän käyttää vain termejä tukeva osaaminen (täydentävä), perusosaaminen (mahdollistava) sekä kriittinen osaaminen (ydinosaaminen). (Viitala 2007, 177.)



Kuva 5. Yrityksen osaamisen erottelu sen strategisen merkityksen mukaan (Ranki 1999, 24).

Organisaatiolla on myös hiljaista tietoa, jota on vaikea luokitella. Hiljainen tieto on kirjoittamaton sääntö, sellainen tieto, jonka kaikki tiedostavat, mutta sitä ei koskaan pueta sanoiksi. Ne ovat asenteita ja arvoja, "näin toimitaan" malleja. (Ojala 2008, 53.)

Ryhmän tai tiimin osaaminen tulee esille siinä, miten ryhmän jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä. Ryhmien tehtävänä on yrityksen tai organisaation ydinosaamisen konkretisoiminen. Tällöin ryhmän täytyy miettiä, mikä on sen rooli ydinosaamisen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Ranki 1999, 22 & 43.)

Tänä päivänä on tiedon määrä niin suuri ja sitä tarvitaan niin paljon, ettei kukaan pysty hallitsemaan sitä yksin. Puhutaan, että yhden pään aika on ohi. Tarvitaan muita osajia, eli tiimejä ja ryhmiä. Yksilöiden osaaminen siis muuttuu organisaation tai ryhmän osaamiseksi, kun henkilökohtainen osaaminen jaetaan, yhdistetään ja sitä kehitetään. Näin syntyy yhteisiä toimintatapoja ja näkemyksiä. (Ojala 2008, 51 & 54.)

Täytyy muistaa, että yksilöiden osaamisen summa ei ole sama asia kuin ryhmän tai organisaation osaaminen. Se on vähemmän, sillä yksilöiden osaaminen ei siirry tai sitä ei voida hyödyntää täydellisesti koskaan. Kuitenkin yritys tai ryhmä pystyy tuottamaan sellaista, mihin kukaan ei yksinään kykene. Tämän vuoksi ryhmän ja organisaation osaamiset ilmenevät siis sen kokonaissuorituskyvyssä. (Ranki 1999, 68.) Ryhmän tai organisaation menestyksen perustana oleva osaaminen on siis se kombinaatio, mikä syntyy, kun yksilöiden osaamiset yhdistetään monimutkaisella tavalla yhteen (Viitala 2005, 109).

#### **2.1.4. Yksilön osaaminen**

Kun organisaation ja ryhmän tasolla osaaminen voidaan kuvailla teknisesti, esimerkiksi yleisen tason osaamisnimikkeillä, ei näin voida tehdä yksilötasolla. Siirryttäessä tarkastelussa yksilötasolle, tarkastelu muuttuu monitahoisemmaksi, sillä mukaan tulee mm. erilaisia valmiuksia. Siksi yksilön osaamisen tarkastelu on vaikeampaa. (Viitala 2005, 110.)

Yksilön osaamisesta voidaan käyttää myös termiä inhimillinen pätevyys, pätevyys, kyvykkyys, asiantuntijuus, ammattitaito tai kompetenssi. Erilaisten käsitteiden käyttö on



sekavaa, niin käytännössä kuin kirjallisuudessakin. (Viitala 2005, 113.) Käytän tässä oppinäytetyössä termiä osaaminen tai pätevyys.

### **Yksilön osaaminen ilmenee toiminnassa**

Aiemmin oli vallalla rationalistinen näkemys yksilön osaamisesta. Siinä yksilön osaaminen on työntekijän toimintaa edeltävät ominaisuudet sekä työtoiminnot. Nämä kaksi ovat erillisiä kokonaisuuksia, se pohjautuu siis kaksijakoiseen, dualistiseen olettamukseen. Tulkitseva tutkimusperinne on yhdistänyt nuo kaksi kokonaisuutta; työ ja työntekijä ovat yhtä olemusta työn kokemisen kautta. Tulkitsevan osaamiskäsityksen mukaan yksilön hyvä osaaminen edellyttää oikeanlaista toimintaa tietyssä tilanteessa. (Lankinen ym. 2004, 173 - 174.)

Suurta osaa osaamista on vaikea kirjoittaa ylös. Työntekijän osaaminen voi olla hänelle niin itsestään selvää päivittäisessä toiminnassa, ettei hän tule ajatelleeksi, miten monista asioista se koostuu. Kuitenkin jos esimerkiksi opettajaa pyydetään tekemään esitutkintapöytäkirja, hän huomaa kuinka monen eri asian hallitsemista se vaatii. Yleisesti voidaan siis sanoa, että nykyään puhuttaessa yksilön osaamisesta, käsitetään se monien asioiden summana, joka ilmenee toiminnassa ja muodostuu koko ajan uudelleen. (Ranki 1999, 26 - 27.) Toisin sanoen se on henkilön kyky ja halu suoriutua työtehtävistään (Sydänmaalakka 2004b, 150). Pätevyys eli osaaminen kytkeytyy siis havainnoitaviin suoritusulottuvuuksiin; hyvä osaaminen tarkoittaa hyvää suoritustasoa. Tähän pätevyyden määritelmään yhtyvät myös henkilöstötyötä tekevät asiantuntijat. (Lankinen ym. 2004, 174.) Yksilön osaaminen on siis erittäin konkreettista (Sydänmaalakka 2004b, 150) ja todellinen osaaminen on kyseessä vasta silloin, kun sovelletaan jotakin käytäntöön (Sydänmaalakka 2006, 87). Jokainen meistä kehittää oman tapansa toimia, eli osaamisensa, perustuen mm. koulutukseen, virheisiin ja toistamiseen. Näin ollen yksilön osaaminen ei ole myöskään kopioitavissa, se on jokaisella ainutlaatuista. (Ranki 1999, 30.)

Yksilön osaamista voidaan kuvata kädenjälkenä (kuva 6), kuten Ojala. Siinä tärkeimpänä osaamisen tekijänä eli kämmenenä ovat henkilökohtaiset ominaisuudet. Henkilökohtaiset ominaisuudet kuten motiivit, persoonallisuus ja asenteet vaikuttavat siihen, miten sama osaaminen ja koulutus tulevat ilmi ihmisissä aivan erillä lailla. Se sisältää myös tunneälyn, mikä vaikuttaa vuorovaikutustaitoihin. (Ojala 2008, 50 - 51.)



Sormet muodostuvat asenteesta ja tahdosta, kontakteista ja verkostosta, taidoista, tiedoista sekä kokemuksesta. Näistä taidot ja tiedot on hankittu opiskelun ja tekemisen kautta. Myös kokemus liittyy myös tekemiseen ja sisältää hiljaisen tiedon. (Ojala 2008, 50 - 51.)

*Kuva 6. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51.)*

Kirjassa *Osaaminen esiin - Näkökulmia tunnistamisen ja tunnustamiseen asiaa lähestytään eri lailla, mutta osaamisen katsotaan muodostuvan samoista osista. Pätevyys jaetaan ensin kahteen yläluokkaan; ammatilliseen eli todelliseen sekä muodolliseen pätevyyteen. Muodollinen pätevyys saavutetaan opiskelulla eli tutkinnolla. Ammatillinen pätevyys jalostuu siitä koulutuksen ja työkokemuksen avulla ammattilaisen pätevyudeksi. Ammattilaisen pätevyyden koostuu kädenjäljestä: kokemuksesta, kontakteista, tiedoista, taidoista, henkilön luonteesta ja elinvoimaisuudesta sekä asioiden ymmärryskyvystä. (Haltiala & Jaakkola 2009, 18 - 19.)*

Sydänmaalakka ja Ranki kuvaavat yksilön osaamista samoin kuten Ojala, mutta jättävät määritelmästä pois henkilökohtaiset ominaisuudet eli kämmenen. Ranki ilmaisee asian jopa niin jyrkästi, että osaamisesta on yksilötasolla erotettava henkilön persoonallisuuspiirteet. Sydänmaalakka kiteyttää oman ajatuksensa: "Osaaminen ei ole osa persoonallisuutta tai luonteenpiirre vaan jotain, mitä ihmiset voivat kehittää ja harjoitella". (Ranki 1999, 21; Sydänmaalakka 2006, 86.) Osaamisen määritelmä on tällöin kuvan 7 kaltainen. Tietoja voi kartuttaa opiskelemalla, taitoja myös. Asenteisiin kuuluu mm. motivaatio. Kokemus on tärkeä osa osaamista, sillä vasta se muuttaa osaamisen aidoksi. Kontaktit eli verkostoituminen on olennaista, kukaan ei tiedä kaikkea. (Sydänmaalakka 2004a, 150.)



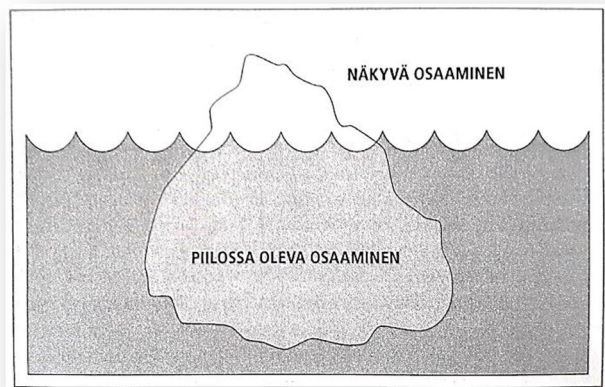
Kuva 7. Osaamisen määritelmän kuvaus (Sydänmaalakka 2004a, 151).

### Hiljainen tieto on osa näkymätöntä osaamista

Kokemus sisältää siis myös hiljaisen tiedon (tacit knowledge), jota kertyy vähitellen työelämässä (Haltiala & Jaakkola 2009, 22). Hiljainen tieto on se tapa, miten henkilö tulkitsee ja havainnoi todellisuutta, pohjautuen hänen kokemukseensa (Ranki 1999, 29). Laajemmin voidaan myös ajatella että hiljainen tieto perustuu kokemuksen lisäksi ihmisen arvoihin, uskomuksiin, käsityksiin, tunteisiin, ideaaleihin, tietotaitoon sekä intuitioon. Kokenut työntekijä tietää miten toimia tietyssä tilanteessa tai miten asia on tietynlaiselle asiakkaalle esitettävä, mutta hän ei voi sitä pukea sanoiksi. (Ojala 2008, 26.) On huomattava, että hiljaista tietoa on myös kollektiivista, organisaation tasoista. Se välittyy yksilöille traditiona, jäljittelyn ja tekemisen kautta. (Viitala 2005, 132 - 133.) Hiljainen tieto näkyy ulospäin siis taitavana ja sujuvana toimintana, mutta se kuuluu piilossa olevaan osaamiseen (Haltiala & Jaakkola 2009, 22).

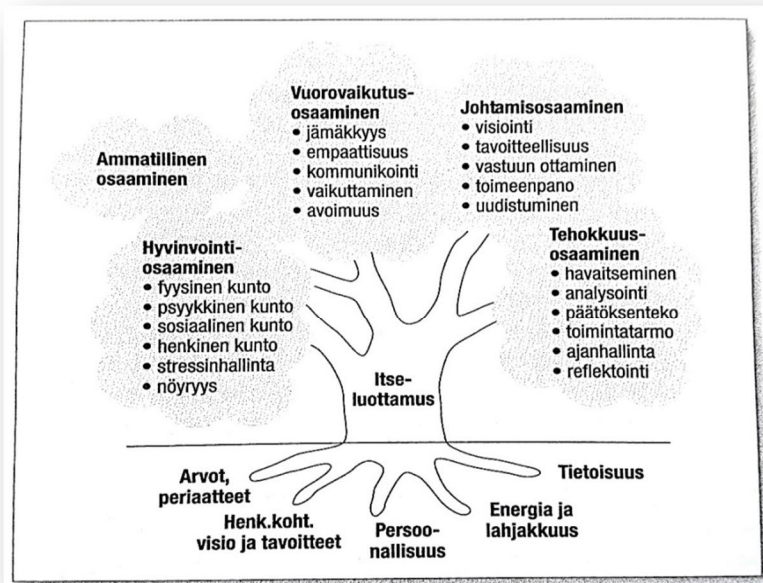
Eräs tapa kuvata yksilön osaamista onkin jäävuori-metafora (kuva 8). Sillä kuvataan sitä, että yksilön osaamisesta on aina iso osa näkymätöntä eli piilossa olevaa osaamista. Näkyvissä oleva eli ammattialan osaaminen on tietoja ja taitoja, joita on helpompi tunnistaa. Piilossa oleva osaaminen on vaikeammin tunnistettavissa, sillä siihen katsotaan kuuluviksi työelämävalmiudet ja itsesääteilyvalmiudet, sisältäen mm. henkilökohtaiset ominaisuudet. Hyvän työntekijän osaaminen on sekoitus molempia, niitä on vaikea erottaa. (Haltiala & Jaakkola 2009, 20 - 21.)

Kuva 8. Yksilön osaamisesta on havaittavissa jäävuoren tapaan vain osa (mukaiillen Spencer & Spencer 1993, viitannut Haltiala & Jaakkola 2009, 21).



## Osaamispuu

Sydänmaalakka on kehittänyt termin elämän osaamispuu (kuva 9). Puun oksat kuvaavat eri ideaaliosaamisia, joita tarvitsemme hyvän elämän rakentamiseen. Maan alapuoliset juuret kuvaavat ominaisuuksia, jotka vaikuttavat siihen, miten osaaminen ilmenee. Jotta lehivistöä eli osaamisia voi kehittää, tulee tuntea itsensä eli juuret. Erityisesti hän korostaa osaamispuun merkitystä johtajalle. (Sydänmaalakka 2006, 87 - 88.)



Kuva 9. Elämän osaamispuu (Sydänmaalakka 2006, 88).

Myös Viitala esittelee osaamispuun tapana eritellä yksilön osaamisen. Siinä pääoksat muodostuvat keskeisistä osaamisalueista, joka haarautuu oksiin edelleen sitä mukaa kun osaamisalue puretaan osiin. Esimerkkinä pääoksa voisi olla vuorovaikutustaidot ja se jakautua edelleen työtehtävien mukaan tärkeisiin osiin kuten esim. kuunteleminen, vihaisen asiakkaan kohtaamistaito. Vihaisen asiakkaan kohtaamistaito jakaantuu pieniin

oksiin kuten rauhallisuus, jämäkkyys ja ymmärrys. Näin tietyissä työtehtävissä tarvittavat osaamiset saadaan avattua ja kirjoitettua näkyviin. (Viitala 2005, 124 - 125.)

Kaikille eri yksilön osaamisen määrityksille on yhtenäistä se, että sen katsotaan muodostuvan useista osista, ei vain tiedoista ja taidoista. Ja se, että sen katsotaan ilmenevän tekemisessä; hyvä osaaminen johtaa hyvään lopputulokseen kulloisessakin tilanteessa.

## **2.2. Osaamisen ja sen johtamisen tärkeys**

### **2.2.1. Osaaminen kilpailuetuna**

Muutos työelämässä on ollut voimakasta viimeisen 20 vuoden aikana, eikä loppua näy (Sydänmaalakka 2006, 228). Tulevaisuus tuo tullessaan isoja muutoksia sekä vaikeita ratkaisuja, jotka johtuvat uuden työvoiman saatavuusongelmasta sekä sen ikärakenteen muutoksesta ja eläkkeelle siirtyvien määrän kasvusta (Lankinen ym. 2004, 190). Työmarkkinoilta poistuvien ikäluokkien koko on ylittänyt työmarkkinoille tulevien ikäluokkien koon 2000 luvun alussa (Helakorpi 2006, 19).

Lisähaasteen tuovat uuden teknologian ja kansainvälistymisen myötä lisääntyvät osaamisvaatimukset (Lankinen ym. 2004, 190). Sen sijaan että työ etenisi tekijältä toiselle, työntekijät suorittavat monia työtehtäviä. Ammattitaitovaatimukset siten myös monipuolistuvat ja työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa oppimista. (Helakorpi 2006, 17.)

Investoinnit aineelliseen ja konkreettiseen resurssiin ovat olleet jo pitkään laskussa (Ojala 2008, 16). Työntekijälle ei enää pystytä lupaamaan elinikäistä työpaikkaa. Työpaikan pysyvyyden suurin tae onkin työntekijän oman osaamisen ylläpitäminen. Työntekijän täytyy ylläpitää sellaista osaamista, josta työnantaja on valmis maksamaan korvauksen, palkan. Näin ollen osaaminen on työsuhteturva eli markkina-arvo, josta on pidettävä huolta. (Sydänmaalakka 2006, 228 - 229.)

Koska työntekijän osaaminen on tae työpaikasta, on työntekijöiden kouluttamiseen ja kehittämiseen panostaminen monesti paras tapa pitää asiantuntijat palkkalistoilla (Sydänmaalakka 2006, 230). Yritysten kasvua on jo nyt hiljentänyt työvoimapula, vaikka

työttömyys onkin suurta. Useat yritykset tekevät yhteistyötä jopa oppilaitosten kanssa kehittääkseen perusammattitaitoa ja sitä kautta taatakseen jatkossa työvoimansa. Osaajien rekrytointi ja pätevien asiantuntijoiden pitäminen ovat haasteita nykypäivänä jokaiselle organisaatiolle. (Ojala 2008, 25.)

Osaaminen on myös kilpailutekijä organisaatiolle. Sen kilpailukyky rakentuu pitkälti henkilöstön erinomaisten taitojen, syvän osaamisen ja monipuolisen kokemuksen varaan. (Lankinen ym. 2004, 36 - 37.) Hamel ja Prahalad esittelivät näkemyksen jo 1990-luvulla. Sen mukaan yrityksen tulee olla ainutlaatuinen asiakkaan silmissä. Ainutlaatuisuus taataan ydinosaamisella, jota muilla ei ole. (Juuti 2013, 166.)

Hamelin ja Prahaladin ajatukseen voidaan nykypäivän työelämän muutosten vuoksi yhtyä, sillä ne ovat nostaneet tiedon ja osaamisen organisaation menestystekijöiden kärkeen. Fyysiset voimavarat, kuten koneet, ovat kaikilla nykyään samanlaisia. Mutta koneet eivät kykene muuntautumaan tai keksimään uutta, muuttumaan, kun taas ihminen pystyy tähän. Ihmisten muutosvalmius on riippuvainen osaamisesta, mitä parempi osaaminen, sitä suurempi muutosvalmius. (Ranki 1999, 44.) Näin aineettomasta eli osaamis pääomasta on tullut yritysten ja organisaatioiden tärkein voimavara eli kilpailutekijä. Suurien Amerikkalaisten pörssiyritysten markkina-arvo perustuu 75 prosenttisesti aineettomiin resursseihin, Applella jopa 95 prosenttisesti. (Ojala 2008, 15 - 16 & 29.)

Aineettoman pääoman merkityksen kasvua on edesauttanut myös Suomen korkea palkkataso. Teollisen tuotannon siirtyessä halvempien työvoimakustannusten maihin, pitää kasvu hakea muualta, vaikka korkeaa osaamista vaativasta tietotyöstä tai palveluista. Näin tapahtuu myös perinteisillä aloilla, kuten esimerkiksi leipomoissa käytetään huipputeknologiaa. (Ojala 2008, 15 - 19.)

### **2.2.2. Osaamisen johtaminen ja osaamisen kehittäminen**

Osaamisen johtaminen on niin laaja kokonaisuus, että jo itsessään siitä pystyisi tekemään oman opinnäytetyön, puhumattakaan sen tärkeydestä. Olenkin vain tässä avannut keskeisimmät syyt, miksi osaamisen johtaminen on nykypäivänä sekä tulevaisuudessa erittäin tärkeää. Jo näiden pääkohtien perusteella voidaan lausua, että yritykset eivät vain yksinkertaisesti tule selviämään ilman kunnollista osaamisen johtamista. Tämä

tutkimustyöni tuleekin laajenemaan, sillä aioin syventyä enemmän osaamisen johtamiseen ja sen eri tapoihin YAMK-tutkinnon opinnäytteessäni.

Kuten edellä on kerrottu, on osaaminen organisaation yksi menestystekijöistä, muttei se kuitenkaan ole tärkein. Jollei osaamista johdeta, valuu se hukkaan. Saatetaan olla tehdä hyvin asioita, mutta väärää. Osaamisen johtamisen tärkeyttä ei siis pidä vähätellä, vaan se on ainakin yhtä tärkeää organisaatiolle kuin itse osaaminen. (Ranki 1999, 11.)

Keskustelu oppivasta organisaatiosta syntyi 1970-luvulla, mutta löi lävitse itsensä varsinaisesti 1990-luvulla ja tuolloin sen ohella alettiin puhua myös henkilöstöjohtamisesta osaamisen johtamisesta (Juuti 2013, 165 - 166). Suurien ikäluokkien eläköitymisen myötä kokemus ja hiljainen tieto uhkaa kadota. Tämä ongelman esiin nosto on useilla aloilla johtanut osaamisen johtamisen tärkeyden ymmärtämiseen. (Ojala 2008, 26.)

Yritykset varautuvat muuttuvaan tulevaisuuteen henkilöstövoimavaroilla, sillä niihin on helpompi vaikuttaa kuin toimintaympäristöön, kuten esimerkiksi asiakkaiden toimiin. Tämä varautuminen on henkilöstösuunnittelua, joka on mitä suurimmassa määrin osaamisen johtamista. Henkilöstösuunnittelu on henkilöstötarpeiden suunnittelua eli esimerkiksi osaamisen ja henkilöstömäärän ennakoimista. Mikäli yritys on onnistunut henkilöstösuunnittelussaan, on sillä käsissään todellinen kilpailuetu. Asiantuntijaorganisaatiossa onnistunut henkilöstösuunnittelu voi olla jopa organisaation elinehto. (Ranki 1999, 44.)

Suurin osa maamme organisaatioista onkin nykyisin asiantuntijaorganisaatioita, sillä niiden henkilöstö on erikoistunutta sekä pitkäaikaisesti koulutettua. Henkilöstö koostuu siis asiantuntijoista. Esimiehen aika taas kuluu suurimmaksi osaksi muuhun kuin asiantuntemuksen ylläpitämiseen ja kartuttamiseen, mm. kokouksiin osallistumiseen. Näin nykypäivän esimies tietää yleensä vähemmän kuin alaiset. Johtaminen koostuu siis paljolti asiantuntijoiden ja heidän osaamisensa johtamisesta, henkilöstösuunnittelusta. (Juuti 2013, 163.) Tällainen organisaatio tarvitsee erilaista, uudistunutta johtajuutta. Asiantuntijoita ei voi johtaa perinteisin menetelmin, kuten käskemällä. Johtajan pitää elää mukana; hän vain auttaa ihmisiä tekemään parhaansa sekä innostaa heidät siihen. (Helakorpi 2006, 48.) Asiantuntijaorganisaation osaamisen johtaminen aiheuttaa myös haasteen, sillä esimiesten on vaikea pysyä selvillä työntekijöiden laajasta osaamisen kirjosta ja siten tukea niitä kaikkia kehittämisessä (Ojala 2008, 37).

Osaamisen kehittämisen tulisi olla siis suunnitelmallista, avointa sekä pitkäjänteistä. Näin henkilöstö voi itse suunnitella kehitystään ja osaamistaan pitkälle tulevaisuuteen. Se mahdollistaa myös organisaation sisäisen urakehityksen. (Helakorpi 2006, 46.) Osaamisen kehittäminen ei saa olla pelkästään henkilöstökoulutusta, vaikka se usein näin käsitetään sen konkreettisuuden vuoksi (Ranki 1999, 37).

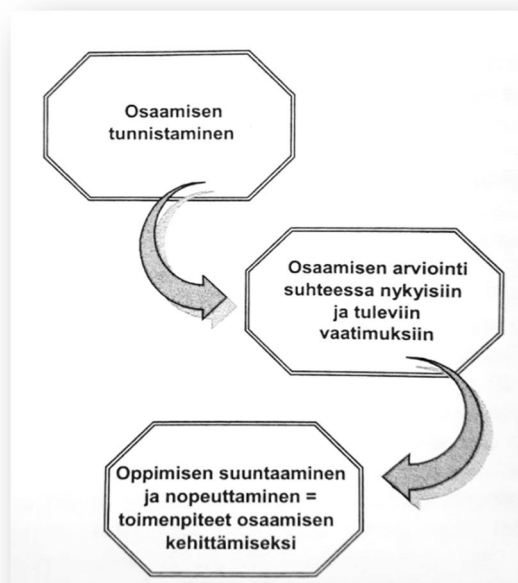
Organisaation suunnitelmiin ja toimenpiteisiin tulisi siis kuulua oleellisena osana sekä organisaation että henkilöstön osaamisen hyödyntäminen ja kehittäminen (Lankinen ym. 2004, 33). Osaamista ei voida johtaa, jollei ole tietoa organisaation jo olemassa olevasta osaamisesta ja tarvittavasta osaamisesta. Näihin saadaan vastaus osaamisen kehittämisen eri vaiheilla. Osaamisen kehittäminen on siis erittäin tärkeä osa osaamisen johtamista.

### 2.3. Osaamisen arviointi osana osaamisen kehittämistä

Jotta osaamisen johtaminen olisi onnistunutta strategisesta näkökulmasta, tulisi sen vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Mihin ollaan menossa ja miksi (tavoite)
- Mitä resursseja tavoitteeseen pääsemiseen edellyttää (osaamistarve)
- Mitä resursseja on käytettävissä (osaamisen tunnistaminen ja arvioiminen)
- Mitä resursseja puuttuu (osaamiskuilu ja osaamisen kartoittaminen)
- Miten resursseja hankitaan ja kehitetään (osaamisen kehittäminen).

Nämä ovat samalla osaamisen kehittämisen vaiheita. (Helakorpi 2006, 44.)



Ranki esittelee puolestaan ajatuksen, jossa osaamisen kehittäminen lähtee sen tunnistamisesta (kuva 10) (Ranki 1999, 39).

*Kuva 10. Osaamisen kehittämisen vaiheet (Ranki 1999, 36).*



Osaamisen kehittämisen vaiheiden järjestys vaihtelee siitä kertovissa teoksissa. Vaiheet itsessään ovat kuitenkin esitelty suurin piirtein saman sisältöisinä. Seuraavassa avaan Helakorven osaamisen kehittämisen vaiheet tiivistetysti.

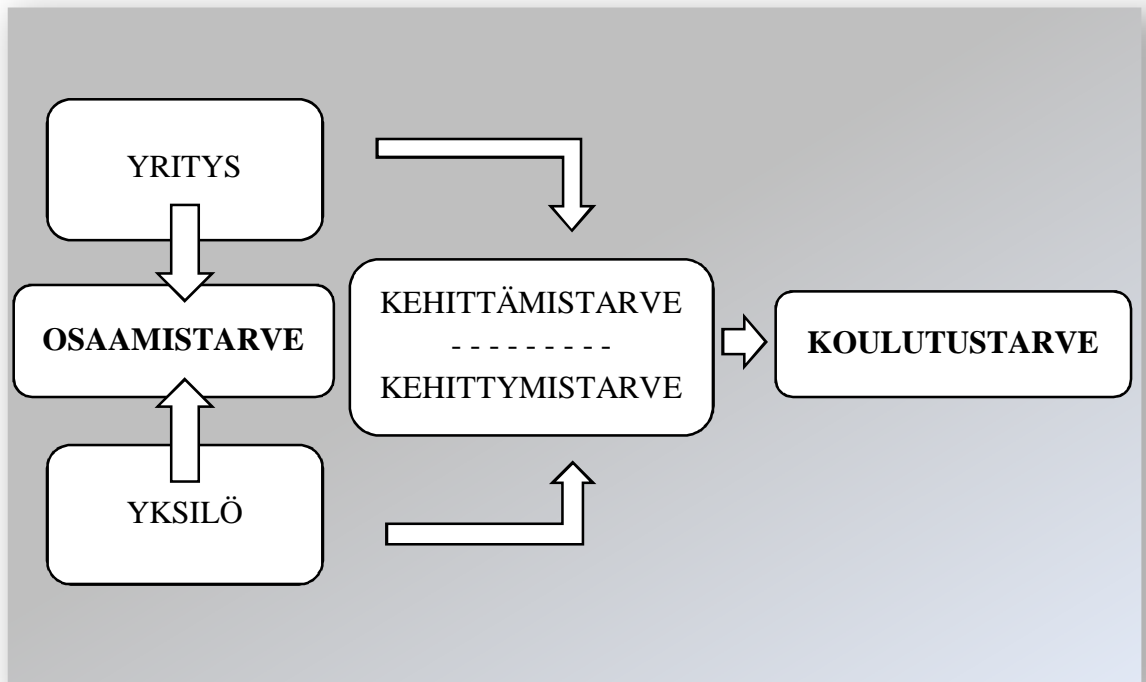
Ensimmäiseksi tulisi asettaa osaamisen johtamiselle **tavoite**, mihin haluamme päästä osaamisella ja miksi. Tavoite täytyy olla ennalta asetettu, sillä muutoin laiva seilaa ilman päämäärää. Tavoitteita on kolmea erilaista. Tavoitteena voi olla tehdä asioita vieläkin paremmin eli nykyisen toiminnan tehostaminen. Toiseksi tavoite voi olla tehdä samoja asioita, mutta uudella tavalla eli toiminnan kehittäminen. Kolmas eli uudistaminen tarkoittaa tavoitteena uusien asioiden tekemistä. Tämä tavoite tulee yleistymään tulevaisuudessa, sillä työympäristön nopea ja jatkuva muutos on tullut jäädäkseen. Huomattavaa kuitenkin on, että kaikkien kolmen tavoitteen yhtäaikainen olemassaolo samassa organisaatiossa voi olla mahdollista, se on jopa suotavaa. (Uotila 2010, 52 - 53 & 57.)

**Osaamistarpeet** liittyvät kaikkeen organisaation tekemiseen (Ojala 2008, 105). Osaamistarve määräytyy organisaation visiosta ja tavoitteista. Osaamistarve vastaa kysymykseen, mitä osaamista tarvitsemme päästäksemme tavoitteeseen. Osaamistarvetta määriteltäessä tulee ottaa huomioon myös toimenpiteet, joita edellytetään jotta visio toteutuisi eli strategia. Toimenpiteiden tekeminen eli strategian toteutuminen vaatii myös osaamista. Koska tavoitteiden ja vision tulee olla ajanmukaisia ja päivittyä muuttuvan työympäristön vaatimusten ja kehityslinjojen mukaan, muuttuvat tarpeetkin. (Helakorpi 2006, 46 - 47; Ojala 2008, 41.)

Organisaatiolla on oma osaamistarpeensa, se kuvaa mitä osaamista se tarvitsee säilyttääkseen kilpailukykynsä. Ryhmätason osaamistarve kuvaa sen tulevaa panosta kilpailukykyyn säilyttämiseen. Työntekijöillä on omaan työsuoritukseen liittyvä osaamistarve, mitä osaamista hän tarvitsee suoriutuakseen siitä. Tämän lisäksi työntekijällä on osaamistarve liittyen työpaikan rooliin. Se kuvaa mitä osaamista tarvitaan tehtävässä menestyäkseen, esimerkkinä tästä voisi olla vaikka tehdaspäällikkö. (Ojala 2008, 40 & 106.)

Koulutustarve ei tarkoita samaa kuin osaamistarve (kuva 11). Koulutustarve ratkaistaan koulutuksen avulla kun taas osaamistarve voidaan ratkaista vaikka rekrytoinnilla. Osaamistarve voi muuttua koulutustarpeeksi. Kehitystarve liittyy taas yksilön osaamiseen

ja siihen liittyvät käsitteet kehittämistarve ja kehittämistarve. Kehittämistarve on yksilön halua parantaa omaa osaamistaan, kun taas kehittämistarve on ulkoisen arvioijan käsitys siitä mitä yksilön tulisi osata. Osaamisen kehittämisessä parhaaseen lopputulokseen päästään, jos tarve määritellään yrityslähtöisesti, mutta otetaan huomioon myös yksilön kehittämistarve. (Hätönen 1998, 30.)



Kuva 11. Osaamistarpeeseen liittyviä käsitteitä (Hätönen 1998, 30).

Kaikkien osaamisen kehittämisen toimenpiteiden perustana tulee olla **osaamisen tunnistaminen ja arvioiminen** (Ranki 1999, 19). Näitä kahta voi olla vaikea erottaa toisistaan, sillä samalla kun tunnistamme osaamista, useasti jo arvioimme jo sitä.

Johdon osaamisen kehittämiseen liittyvien strategisten ratkaisujen tulee organisaatiotasolla perustua ydinosamisen määrittelyyn eli organisaatiotason osaamisen tunnistamiseen. Ydinosamisen määrittely on osaamisen tunnistamista; mitä me osaamme tehdä paremmin kuin muut, mikä on meidän kilpailuvalttimme? (Uotila 2010, 49.) Ydinosamisalueiden määrittämisen jälkeen ne voidaan vielä purkaa yksityiskohtaisempiin osaamisalueisiin (Hätönen 1998, 34). Kun taas halutaan tunnistaa ryhmätason osaaminen, voidaan miettiä sen perustehtävää sekä menestystekijöitä. Yksilötasolla taas osaamisen tunnistaminen kannattaa aloittaa toiminnasta, sillä se ilmenee tekemisessä. (Ranki 1999, 21.)

Ydinosaamisen tai -osaamisten tunnistamisen jälkeen johdon tulisi valita niistä tulevat keskeiset osaamisalueet, ne joihin panostetaan eli sen tulisi tehdä linjaus. Valittujen osaamisalueiden osaaminen tulee arvioida eli selvittää minkä tasoista osaamista niissä on. (Uotila 2010, 49.) Jäljempänä lisää osaamisen arvioinnista.

Tämän jälkeen johdon tulee verrata osaamista tuleviin osaamistarpeisiin eli **kartoittaa osaaminen** (Ranki 1999, 39), josta myös lisää jäljempänä. Kun nykyistä organisaation osaamista verrataan osaamistarpeeseen, voidaan tunnistaa osaamispuutteet. Niiden erotusta nimitetään osaamiskuiluksi tai osaamispuutteeksi, se siis kertoo organisaation osaamisen kehittämistarpeen. (Ojala 2008, 105 - 106.)

Kun osaamisen kehittämisen kaikki vaiheet on tehty, on osaamiskartoituksen perusteella selvillä mitä kehitettävää osaamisessa on. Näiden esille tulleiden haasteiden pohjalta tehdään yhteisön kehityssuunnitelma. (Mönkkönen & Ruus 2010, 220.)

### **2.3.1. Osaamisen kartoittamista vai arvioimista?**

Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että osaamisen arviointi on sen pelkistämistä, mitä yksilö, ryhmä tai organisaatio pystyy tällä hetkellä tekemään eli nykytilan hahmottamista. Arviointi vastaa seuraavaan kysymykseen: Mitä osaamme nyt? (Ranki 1999, 11 & 13.) Osaamisen arviointia tehdessä ei siis ole välttämätöntä olla tiedossa osaamisen tavoitteet.

Osaamisen kartoituksen tärkein tehtävä on taas kertoa työntekijöiden nykyosaamisen taso suhteessa tavoiteosaamiseen. Mitä meidän tulisi osasta? Tämän vuoksi osaamisen kartoittamista ei voi tehdä, elleivät osaamisen tavoitteet ole selvillä. Osaamisen kartoittaminen sisältää siis osaamisen arvioinnin. Arvioinnin lisäksi kartoittamisessa selvitetään myös muita kehityskohteita, joita parantamalla työn tulos organisaatiossa parantuisi. (Hätönen 1998, 39 & 41.)

Osaamisen kartoittaminen on ensisijaisesti ylimmän johdon työväline (Tuomi & Sumkin 2012, 89). Osaamisen arviointia taas voi työssään hyödyntää niin itse työntekijä kuin lähin esimies, sillä se vain kuvaa osaamista.

Osittain ovat arvioinnissa ja kartoituksessa käytettävät menetelmät päällekkäisiä, johtuen siitä, että arviointi sisältyy kartoitukseen. Mm. kehityskeskustelu sisältää sekä itsearviointin että vertaisarviointin, joista tarkemmin jäljempänä.

Joissakin teoksissa osaamisen arviointiin sisällytetään myös tavoitteisiin vertaaminen, jolloin osaamisen arviointi -termiä käytetään osaamisen kartoittamisen sijasta. Mielestäni kuitenkin on selvempää erottaa ne toisistaan ja käsitellen tässä teoksessa niitä siis erillisinä.

#### **2.4. Osaamisen kartoittaminen**

Osaamisen johtamisen tärkeyden korostuminen on tuonut mukanaan osaamisen kartoitusten teon. Osaamisen kartoituksia on tehty laajasti, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Aiemmin kartoitus käsitettiin vain työntekijän osaamisen arviointina, mutta nykyään se on yhä enemmän yhteisötason tarkastelua. (Mönkkönen & Roos 2010, 213.)

Osaamisen kartoittaminen on siis kokonaisuudessaan osaamisen keskeisten vaatimusten tunnistamista, osaamisen tason arvioimista sekä kehittämissuunnan määrittämistä (Tuomi & Sumkin 2012, 89).

Kun organisaatiossa aloitetaan kartoituksen teko, tulee siitä tiedottaa avoimesti. Kaikkien tulisi tietää mihin kartoituksella pyritään ja heille tulisi olla selvää, että se on pohjana tuleville kehitystoimenpiteille. (Hätönen 1998, 39.) Jollei kartoitusta tehdessä vallitse luottamuksellinen ilmapiiri, johtaa se usein oman osaamisen vakuutteluun, eikä löydetä niitä asioita joihin yhdessä tulisi satsata (Mönkkönen & Ruus 2010, 214).

Erityisen tärkeää on, että kartoitusta tehdessä johto tekee selväksi kaikille osaamisen kannalta tärkeät strategiset painopisteet. Jollei näin tehdä, saatetaan jäädä muutostilanteessa odottelemaan. Varsinkin julkishallinnossa tämä on yleistä. Odotetaan esimerkiksi ohjeen valmistumista, vaikka hyvinkin pystyttäisiin ennakoimaan tulevaisuuden suuntia. Tänä päivänä muutostilanteessa odottelu ei ole mahdollista, sillä työympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja osaamista voidaan kehittää keskeneräisessäkin toimintaympäristössä. (Mönkkönen & Ruus 2010, 215.)

Osaamisen kartoittaminen ja kehittäminen on organisaation työntekijöiden yhteistoimintaa ja siten jo itsessään edistää yhteistyötä. Prosessin edetessä myös ymmärretään millaista osaamista toiset työntekijät omaavat ja siten ymmärrys ja arvostus heitä kohtaan lisääntyvät. Onkin tärkeää että osaamisen kartoittamisen jälkeen organisaation osaamista ja osaajia koskeva tieto julkaistaan laajasti. Näin syntyy avoimuuden ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat kertoa osaamisestaan. (Hätönen 2011, 49.)

#### **2.4.1. Kartoituksen menetelmät**

Osaamisen kartoittamiseen on kehitetty useita eri menetelmiä (Hätönen 1998, 39). Valaisen tässä pintapuolisesti niistä keskeisimpiä ja keskityn sitten osaamisen arviointiin. Esimerkiksi kehityskeskustelu on niin laaja kokonaisuus ja olennainen osa monien työpaikkojen osaamisen kehittämistä, että jo siitä itsessään voisi kirjoittaa opinnäytteen.

**Kehityskeskustelu** on esimiehen ja työntekijän välinen luottamuksellinen keskustelu, siinä he molemmat mm. antavat toisilleen palautetta sekä esittävät kehittämisehdotuksia. Keskustelussa he pohtivat molempien töihin liittyviä odotuksia ja vaatimuksia. He myös yhdessä arvioivat työntekijän osaamisen nykytason sekä sen tavoitetasoa ja pohtivat työhön tulevia mahdollisia muutoksia sekä kehittämismuotoja. Näiden perusteella he sopivat kehittämisen jatkotoimenpiteistä. (Hätönen 1998, 41.)

**Kyselyitä** suositellaan käytettäväksi silloin, kun koko henkilöstöä ei voida haastatella. Kysely suoritetaan kirjallisena ja siinä jokainen voi kertoa ajatuksiaan työstä ja siihen liittyvistä kehitystarpeista. Kyselylomakkeita voidaan käyttää mm. kehityskeskustelujen pohjana. (Hätönen 1998, 47.)

**Asiakaspalautteet** voivat kertoa oleellista tietoa kehittämistarpeista. Asiakaspalautetta voidaan kerätä jokapäiväisen toiminnan yhteydessä tai määräajoin suoritetuissa kyselyissä. Olennaista on, että palautteille kehitetään järjestelmä, jolla taataan niihin reagoiminen, eivätkä ne jaa vain kellumaan tyhjän päälle. (Hätönen 1998, 49 - 50.)

**Muut menetelmät** kategoriaan kuuluvat mm. erilaisten mittausten tai tilastojen tutkiminen sekä niiden perusteella johtopäätösten ja kehitysehdotusten tekeminen. Näitä ovat esimerkiksi kustannukset ja virheellisten tuotteiden palautusten määrä. (Hätönen 1998, 50.) SWOT-analyysissä pyritään ennustamaan yrityksen tulevaisuutta nykytilanteen tietojen

perusteella. Siinä selvitetään, missä yritys on heikko tai vahva verrattuna kilpailijoihin sekä mitkä tekijät haittaavat tai edesauttavat yrityksen suorituskkyä tulevaisuudessa. (Lankinen ym. 2002, 197.)

Osaamisen kartoituksen lopputuote on siis kehittämistarve. Kehittämistarve eli osaamispuute voi liittyä henkilöihin. Puute voi olla osaajien määrästä tai sitten laadusta, hyvistä osaajista. Laatu kertoo yksilötason osaamisen tasosta. Puute voi myös liittyä osaamis pääoman rakenteisiin eli esimerkiksi oppimista tukevaan ilmapiiriin ja johtamiseen, osaamisen kehittämissjärjestelmiin tai -ohjelmiin. Kolmanneksi puute voi olla osaamisen suhdet pääomassa. Organisaatiolla ei olekaan osaavia yhteistyökumppaneita tai tärkeitä kontakteja, kuten alan oppilaitoksiin. (Ojala 2008, 107.)

## **2.5. Osaamisen arviointi**

Työelämän muutoksista yksi suurimmista on työn arvioinnin lisääntyminen. Kouluttautuminen on koko työuran jatkuvaa ja työn vaikuttavuutta arvioidaan koko ajan erilaisin mittarein. Myös työntekijä joutuu arvioimaan omaa työtään sekä uuden palkkausjärjestelmäuudistuksen myötä jokaisen työntekijän on kyettävä nimeämään, jäsentämään sekä kirjaamaan ylös oma osaamisensa. (Mönkkönen & Roos 2010, 34.) Yhä useammin arviointi onkin osaamisen johtamisen väline, eikä sitä käytetä vain helpottamaan valintaa, kuten ennen on tapana ollut (Honkanen 2005, 23).

Osaamisen arviointi on siis vain yksi arviointi monien joukossa. Se onkin erilainen muihin arviointeihin verrattuna. Kun muissa arvioinneissa on asiakas organisaatio tai esimies, jolle tietoa tuotetaan, on osaamisen arvioinnissa primaari asiakas se ketä arvioidaan ja kenen osaamista pyritään kehittämään. Osaamisen arvioinnissa ei myöskään pyritä ennustamaan työntekijän työmenestystä tai analysoimaan häneen liittyviä riskejä, vaan saamaan selville hänen osaamisen vahvuudet ja kehityskohteet. (Honkanen 2005, 23.)

Yksittäiseen työntekijään kohdistuva tutkimus eli arvio on joko henkilöarviointi tai muu arviointi. Suurin eroavaisuus näiden arviointien välillä on se, että henkilöarviointi, toiselta nimeltään soveltuvuusarviointi, on säädelty laissa yksityisyyden suojasta työelämässä. Henkilöarvioinnin myös suorittaa joko organisaation ulkopuolinen tai sisäinen ammattilainen, joka on sertifioitu arvioinnin tekemiseen. Valtaosa heistä on psykologeja ja

he ovat erikoistuneet ihmisen työkäyttäytymiseen. Henkilöarviointi ei voi myöskään perustua vain yhteen arviointimenetelmään. Jos tutkimuksen tuloksia luokitellaan, pisteytetään tai muuten tulkitaan jonkin teoreettisen tai tilastollisen tulkintamallin tai monimutkaisen matemaattisen kaavan mukaan, ollaan todennäköisesti jo henkilöarvioinnin puolella. (Honkanen 2005, 8 & 12 - 15.)

Työpaikoilla tehdään myös sellaista arviointia ja testausta, jonka ei katsota olevan henkilöarviointia, eikä sitä siten sido laki. Tällainen testaus on yleensä esimerkiksi osaamisen arviointia, koulutustarpeiden kartoittamista tai potentiaalikartoituksia. Kuitenkin näihinkin arviointeihin on tarpeellista soveltaa monia niistä periaatteista ja ohjeista, jotka koskevat henkilöarviointeja, jottei arvioinnilla aiheuteta vahinkoa. (Honkanen 2005, 12 - 13.)

Seuraavaksi käsittelemme sellaista osaamisen arviointia, joka ei ole henkilöarviointia.

### **2.5.1. Osaamisen arviointi; hyötyä ja haittaa**

Työn arvioinnin lisääntyessä monet työntekijät kokevat, että työn mielekkyys on kadonnut, kokemusta ja aiemmin opittuja taitoja ei arvosteta. Numerot pystyvätkin kertomaan monista asioista, mutta ne eivät kykene kertomaan sellaisista asioista, joihin tarvitaan pelisilmää ja erilaista logiikkaa, kuten esimerkiksi hiljaista tietoa. Arvioinnissa onkin tärkeää kyetä erottamaan ne osa-alueet, joihin määrällinen, numeraalinen arviointi käy ja erottaa siis laadullinen arviointi. (Mönkkönen & Roos 2010, 34 - 35.)

Osaamisen arviointi on hyvin tunneherkkä asia. Ei ole helppoa purkaa osaamistaan palasiin ja sijoittaa niitä osaksi organisaation palapeliä, sillä tällöin käsitellään samalla henkilön ammatillista identiteettiä. Varsinkin, jos käytetään tarkkaa koulukokeen tyylistä mittaria, josta tulos on pistemäärä tai numero. Tällainen mittari voidaan kokea uhkaavana ja se voi aiheuttaa pelkoa. Tällöin osaamistarve voi kääntyä keskusteluissa osaamispuutteeksi. Nykyään suositaankin arviointeja, jotka kohdistuvat koko yhteisön osaamiseen eikä yksilön osaamiseen. (Mönkkönen & Roos 2010, 36 & 213 - 214 & 219.)

Huono arviointi ei hyödytä ketään. Huonoon lopputulokseen voidaan joutua, mikäli jokin seuraavista asioista toteutuu:

- Arvioinnin suorittajalla ei riittävää pätevyyttä tai osaamista. Esimerkiksi kouluttamaton esimies käyttää psykologista persoonallisuuskyselyä.
- Menetelmä, jota arvioinnissa käytetään, on siihen sopimaton. Esimerkiksi tulokset eivät kerro kyseessä olevasta työstä mitään.
- Arvioinnissa käytetään epäluotettavaa menetelmää. Tämä ilmenee mm. siten, ettei suorittaja kykene luotettavasti avaamaan arvioinnin logiikkaa.
- Arvioinnissa tehdään ennustuksia työssä suoriutumisesta vain yhden menetelmän perusteella.
- Arvioija ei kykene perustelevaan tekemiään johtopäätöksiä tuloksilla, vaan käyttää enemmänkin omia mielipiteitään.
- Arvioinnin tuloksia ei voida hyödyntää päätöksenteossa tai sitä ei osata. (Honkanen 2005, 15 - 16.)

Positiivisena voidaan nähdä se, että työn arvioinnin lisääntyminen on tuonut työhön tärkeää laatua, läpinäkyvyyttä sekä toimintojen vaikuttavuuden puntarointia pelkän suorittamisen sijaan (Mönkkönen & Roos 2010, 35 - 36).

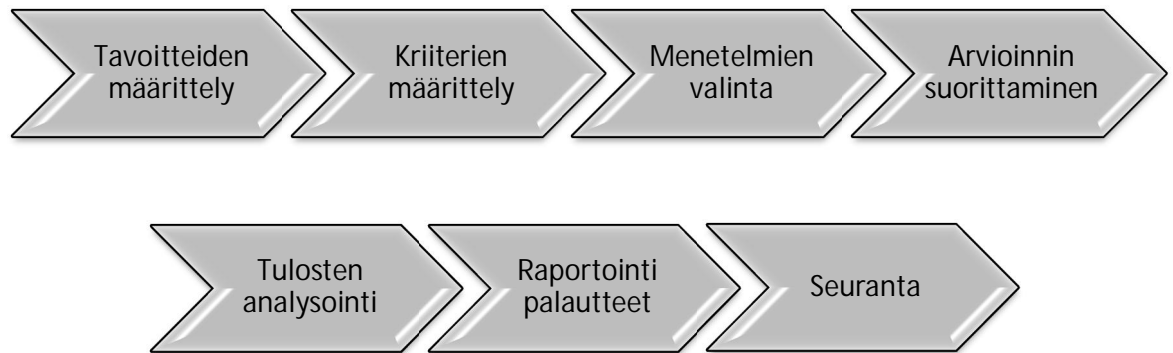
Arvioinnit tuottavat tärkeää tietoa esimiehille sekä johdolle. Tulokset saattavat helpottaa heitä seuraavissa tilanteissa:

- henkilöstön rekrytoinnissa
- osaamisen kehittämisessä
- urasuunnittelussa
- henkilöstösuunnittelussa
- organisaation muutoksissa ja kehittämisessä.  
(Honkanen 2005, 18 - 19.)

### **2.5.2. Arvioinnin eri vaiheet**

Arvioinnin tekeminen on eräänlainen tutkimusprosessi, jonka eri vaiheet on esitetty (kuva 12). Mikäli jokin näistä arviointiprosessin vaiheista sivuutetaan, voivat tulokset olla vääristyneitä. Samalla tällainen tutkimus tai testi rikkoo hyvän arviointityön periaatteita. (Honkanen 2005, 53.)





Kuva 12. Osaamisen arvioinnin eri vaiheet (mukaillen Honkanen 2005, 53).

**Tavoitteiden määrittely** aloittaa arviointiprosessin. Se kertoo, mihin tarpeeseen tietoa kerätään sekä miten saatua tietoa tullaan käyttämään. Tähän vaiheeseen liittyy hyvän arviointikäytännön tarpeellisuusvaatimus. Eli ei voida kerätä mitä tahansa tietoa; kerätyn tiedon tulee olla tarpeellista työntekijän työsuhteen kannalta. (Honkanen 2005, 54 - 55.)

**Kriteerien määrittelyssä** aukaistaan ne taidot tai osaamiset, joita tarvitaan työstä selviytymiseen. Näitä valittaessa on mietittävä seuraavia asioita:

- Kriteerien kuvaamien taitojen tulee olla sellaisia, että niitä pystytään mittaamaan. Niiden pitäisi siis näkyä konkreettisesti työtilanteessa.
- Pitää tehdä selväksi, millaista tietoa halutaan tai on tarve kerätä eli kriteerin sisältö.
- Kriteerin täytyy olla eroteltavissa eli kriteeri ei saa olla liian laaja, esim. lakituntemus.
- Kriteerien tulee olla tärkeitä, eikä niitä tule olla liikaa. Valittujen taitojen tulee olla tärkeitä arvioinnin tavoitteiden sekä arvioinnin tarpeiden näkökulmasta.
- Kriteerit muodostavat raportoinnin rungon. Raportissa analysoidaan nimenomaan osallistujien suoriutumista määriteltyjen kriteerien kuvaamilla alueilla. (Honkanen 2005, 64 - 67.)

**Menetelmien valinnassa** suunnitellaan varsinaisesti arvioinnin tekeminen, se on siis arviointimenettelyä. Se sisältää sen, minkälaisen arviointimenetelmien avulla arviointi tehdään. Arviointimenetelmät määräytyvät tavoitteiden ja kriteerien pohjalta. Arviointimenettely sisältää myös suunnitelman siitä, miten arviointitilanne toteutetaan, kuka arvioi sen, miten arvosteltavia informoidaan ja miten palaute annetaan. (Honkanen 2005, 69 - 70.)

**Arvioinnin suorittamisessa** on monia tapoja. Arviointi voi kestää koko päivän, tunnin tai olla useampana päivänä. Tärkeää on kuitenkin suunnitella hyvä aikataulu, jotta tilanteesta ei tule liian kiireinen eikä myöskään kukaan joudu odottamaan tyhjän panttina. Arvioitavan tulisi kokea tilanne hyödylliseksi myös hänelle itselleen, motivaatio arviointiin tällöin

säilyisi. Arviointimenetelmät tulevat olla läpinäkyviä; arvioitavat ymmärtävät siten niiden käytön tarkoituksen ja mielekkyyden. Avoimuuteen kuuluu myös se, että tulokset on tarvittaessa voitava käydä läpi arvioitavan kanssa. Arviointitilanteessa ei saa loukata yksilön arvoa. Etukäteen annettava informaatio osallistujalle tulee olla niin kattava, että hän voi tehdä päätöksen osallistumisesta (pl. esimiehen direktio-oikeuden alle kuuluvat arviot). (Honkanen 2005, 73 - 76.)

**Tulosten analysoinnissa** ensimmäinen vaihe on, että vastaukset, raakavastausaineisto, luokitellaan ja pisteytetään tietyllä tavalla. Näin saatua aineistoa kutsutaan testituloksiksi. Seuraavaksi testitukoksia verrataan toisiinsa sekä yhdistellään ja lopuksi verrataan asetettuihin kriteereihin, siis analysoidaan ja tulkitaan. Viimeiseksi arvioidaan, miten analysoidut ja tulkitut tulokset kuvaavat henkilön osaamista. Myös tulosten luotettavuutta, merkitystä sekä yleistettävyyttä tulee arvioida. Päätelmien teossa tulee ymmärtää, mitä virhepäätelmiä ne voivat sisältää ja millainen niiden riski. (Honkanen 2005, 78 - 79 & 81.)

**Raportin laadinta** tarkoittaa sitä, että tulosten perusteella tehdyt havainnot ja päätelmät raportoidaan. Tämä on yksi kriittisimmistä vaiheista, sillä kaikki tehty työ valuu hukkaan, jollei arvioinnin tuloksia kyetä kirjoittamaan auki. Raportin muotona suositellaan kirjallista, jottei jälkikäteen synny erimielisyyttä sen sisällöstä tai muusta vastaavasta. Raportin tulee olla selkeä ja konkreettinen. Se tulee kirjoittaa yleiskielellä eikä ammattiterminologiaa suositella. Raportissa esitetyt tulkinnat tulee ankkuroida konkreettisiin havaintoihin ja testituloksiin. Raportin tulee olla myös tarpeeksi napakka paketti, siinä tuodaan esille vain olennaiset asiat. Myös päätelmien luotettavuuden aste tulee tuoda raportissa esille. Raportissa tulee ehdottomasti olla sen käyttötarkoitus ja kenelle se on tarkoitettu. Raportin ja testiaineiston säilyttämisessä tulee noudattaa salassapitovelvollisuuksia ja vain tarvittavat tulee säilyttää, muu ylimääräinen aineisto tulee hävittää. Huomattava on myös se, että mikäli henkilöitä verrataan keskenään, ei vertailun tuloksia raportoida heille itselleen. (Honkanen 2005, 86 - 87, 93.)

**Seuranta** sisältää työn laadun, luotettavuuden sekä tuloksellisuuden tarkkailun. Seurannan tarkoituksena on, että samoja virheitä ei toisteta tulevassa arvioinnissa ja onnistuneet asiat pidetään. Palautteen perusteella kehitetään arviointiprosessin eri vaiheita. Sen, joka on arvioinnin teettänyt, kannattaisi myös seurata arvioinnin luotettavuutta ja tuloksellisuutta. Käytännössä seuranta voidaan toteuttaa kyselyin, haastatteluin ja tutkimuksin. (Honkanen 2005, 95 - 96.)

### 2.5.3. Erilaisia arviointitapoja ja menetelmiä

Arviointeja voi tehdä monin eri tavoin ja menetelmin. Työpaikalla tehtävään osaamisen arviointiin voi soveltaa myös joitain opiskelijoiden osaamisen arviointiin käytettäviä menetelmiä. Arviointimenetelmiä voi ja niitä myös kannattaa yhdistellä ja varioida oman tarpeen mukaan (Pkky.fi, 2). Yhtä ainoa oikeaa tapaa ei siis ole. Seuraavaksi esiteltyt arviointitavat ovat osaamispohjaisia arviointeja eli osaamisen arviointeja. On myös olemassa ominaisuuspohjaisia arviointeja, mutta ne ovat aina henkilöarviointeja. (Honkanen 2005, 32.)

**Työsuoriutumisen välitön havainnointi** on arviointitapa, joka pyrkii selvittämään, miten henkilö käyttäytyy ja suoriutuu todellisessa työtehtävässä tänä päivänä. Esimies voi jokapäiväisessä toiminnassa havainnoimalla ja tarkkailemalla selvittää tämän. Tällä tavoin saadun tiedon yhteys työhön onkin välitön ja suora, mutta se vaatii erittäin pitkän ajan ollakseen luotettava. Tarkkailemalla ja havainnoimalla ei kuitenkaan saada monia taitoja esille ja arviointitieto voi jäädä pinnalliseksi. Esimerkiksi työntekijän pään sisällä tapahtuvaa työtä ei näe muuta kuin lopputuloksesta. Tässä arviointitavassa on myös vaarana se, että arvioija ei pysy täysin puolueettomana. (Honkanen 2005, 27 - 28).

**Aikaisemman kokemustaustan kartoitus** selvittää, miten työntekijän koulutus tai työkokemustausta tukee tämänhetkisestä työstä selviytymistä. Tieto kerätään yleisimmin työntekijältä itseltään haastattelemalla tai esimerkiksi ansioluettelosta. Arviointitavan tuloksena on tieto siitä, omaako työntekijä teoriassa sellaiset tiedot ja taidot, että hän selviää työtehtävästä. Saadun tiedon yhteys työssä suoriutumiseen voi olla suhteellisen suora. Vaarana kuitenkin on, että kokemustaustan perusteella ennustetaan jotain, eikä huomioida muuttuvaa ympäristöä tai uusia työtehtäviä. Parhaiten tietoa saadaan teknisestä osaamisesta tai ammatillisesta pätevyydestä. (Honkanen 2005, 28 - 29.)

**Kompetenssien kartoituksessa** hankitaan todisteita siitä, miten henkilö tai ryhmä suoriutuu työtehtävästään epäsuorilla havainnoilla ja päätelmillä. Tietojen yhteys työssä käyttäytymiseen on läheistä. Tällä tavalla kerättävään tietoon voi käyttää useita menetelmiä, mm. itsearviointi, jossa saatu tieto on konkreettista, mutta sen luotettavuus on kiinni vastaajan rehellisyydestä. Testit, jotka kuuluvat tähän tapaan, taas valaisevat vain tiettyä osaa osaamisesta. (Honkanen 2005, 29 -30.)

Osaamisen arvioinnin menetelmiä ovat mm. seuraavat:

- **Itsearviointi**, jossa työntekijä tai ryhmä arvioi itse omaa työtään tai toimintaansa.
- **Vertaisarviointi**. Siinä työtoverit arvioivat toistensa työssä suoriutumista tai toimintaa.  
Molemmat em. arvioinnit on syytä ohjeistaa hyvin tai tehdä valmis arviointipohja, joka sisältää laadullisia avoimia kysymyksiä ja/tai numeerisen arvioinnin, jossa työntekijät antavat itselleen tai toisilleen arvosanoja ja perustelevat ne.
- **Tuotteet / tulokset**. Arvioidaan työntekijän tekemät tuotteet tai tulokset. Tuloksia voidaan mitata erilaisten mittarien avulla, esim. tuottavuusmittari.
- **Erilaiset testit ja kokeet**. Koulukokeiden tyyllisesti suoritettut kirjalliset ja valvotut mittaukset kuuluvat näihin menetelmiin. Ne voivat myös olla suullisia tilaisuuksia. Kirjallisina ne voivat olla avoimia kysymyksiä tai monivalintatestejä. Mitataan työtehtävissä tarvittavia tietoja ja taitoja.
- **Kirjalliset ja muut tuotokset**. Raportit, esseet jne. joiden laadinnasta ilmenee tarvittavien taitojen hallinta.
- **Simulaatiot**. Todellisuutta jäljittelevä toimintaympäristö, jossa järjestetään työtehtävää muistuttava harjoitus ja arvioidaan kuinka henkilö suoriutuu siitä. Tai sitten kuvataan kirjallisesti työtehtävä ja henkilö kertoo kuinka hän se suorittaisi.
- **Portfolio / ansioluettelo**. Työntekijä tekee itse portfolion osaamisestaan tai esittää ansioluettelon. Niiden perusteella arvioidaan millaista osaamista henkilö omaa.
- **Jatkuva arviointi**. Tätä arviointia tapahtuu päivittäin huomaamattakin. Esimies ja työtoverit, jotka työskentelevät läheisesti henkilön kanssa tekevät jatkuvasti havaintoja hänen osaamisestaan.
- **Haastattelu**. Työntekijä suullisesti kertoo kysymyksiin vastaten millaista osaamista hän omaa ja perustelee ne.
- **Asiakaspalaute**. Arvioidaan saadun palautteen perusteella minkälaista osaamista henkilöllä on. (ppky.fi, 7 - 8, 16; Viitanen & Öystilä 2011, 6.)

Osaamispohjaisissa arvioinneissa ongelmana on niiden pinnallisuus. Ne kertovat vain sen hetkisistä taidoista, joten niiden perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä voi ennustaa tulevaisuutta. (Honkanen 2005, 36.) Arvioinnin lopputuotteena on siis selvitys siitä, mitä osaamista on olemassa sillä osa-alueella, mitä on arvioitu.

Se, millä tavoin arviointi suoritetaan, ei ole ratkaisevaa, vaan että arviointeja tulkitaan yhdessä työyhteisössä ja ne kehittävät osaamista niin yksilö- kuin yhteisötasolla (Mönkkönen & Ruus 2010, 219).

#### 2.5.4. Tutkimukseni valinnat

Jo ensimetreistä lähtien minulle oli siis selvää, millä tavoin fyysisesti toteutan tutkimukseni. Nimitin tutkimustani alussa osaamisen kartoittamiseksi. Tutustuttuani lähdemateriaaliin ymmärsin kuitenkin, että tutkimukseni on osaamisen arviointi, ei kartoitus.

Tutkimukseni ei ole kartoitus, koska en aikonutkaan verrata tuloksia osaamistavoitteisiin, sillä en ole sellaisessa asemassa organisaatiossa, että voisin määritellä työntekijöiden osaamisen tavoitteet. Osaamisen kartoittaminen antaa myös osaamisen kehittämislle suuntaviivat, mihin suuntaan osaamista pitäisi viedä. Kartoituksen tuloksen pitäisi sisältää muutakin kuin vain sen, mitä tutkimukseni tuottaa, eli mitä osaamme ja mitä emme. Koska en ole osaamisen tutkimisen asiantuntija, ei ammattitaitoni myöskään riitä siihen, että asettelisin tulokset osaamistasoihin eli määrittelemään miten paljon vaaditaan esimerkiksi hyvään tasoon. Pystyn vain avaamaan mitä osataan ja missä osaaminen oli heikkoa ja spekuloidaan onko se riittävää perustehtävistä selviytymiseksi. Em. perustein on tutkimukseni siis arviointi, ja melko suppea sellainen, osaamisen testi.

Arviointitavaksi tässä tutkimuksessani valitsin osaamis pohjaisen arvioinnin. Vaihtoehtoja ei ollut, sillä en ole henkilöarviointien ammattilainen ja arviointini tarkoitus on nimenomaan arvioida osaamista.

Osaamis pohjaisista arviointitavoista päädyin käyttämään kompetenssien kartoitusta. Työsuoriutumisen välitön havainto tapaa oli mahdoton toteuttaa ajankäytöllisesti, sillä jotta se olisi luotettava, tulisi havaintojen teko aika olla pitkä. Tutkimuskohde olisi myös tässä tavassa pitänyt rajata vain muutama henkilöön ja siten otos ei olisi ollut edustava, enkä olisi voinut tehdä yleistystä.

Aikaisemman kokemustaustan kartoitus taas olisi ollut aivan hyödytön. Tarkoitushan oli nimenomaan tutkia perusosaamista, johon jokaisella valmistuneella poliisilla tulisi olla valmiudet poliisin perustutkinnon suorittamaan (ks. luku 3.5.). Poliisin virkaan taas ei voida nimittää ketään, joka ei ole suorittanut poliisin perustutkintoa. Näin ollen tutkimukseni mitattavaan osaamiseen tarvittava kokemustausta on kaikilla samanlainen. Tietenkin jatkokoulutukset tuovat lisää osaamista kyseessä olevaan osa-alueeseen, mutta en halunnut nyt tutkia erikoisosaamista, vain juurikin perusosaamista. Sitä tutkimus

näkökulmaa, miten kokemus vaikuttaa perusosaamiseen, halusinkin tarkastella tutkimuksessani. Tämän vuoksi vastaajan taustatiedoissa kysyttiin virkaikää.

Arviointimenetelmäksi valikoitui testi, joka koostui pelkästään monivalintakysymyksistä. Menetelmää puolsi sen vaivaton tarkastaminen sekä vastausten yksiselitteisyys, mitä taas ei voi sanoa avointen kysymysten testistä. Otantajoukko oli myös sen verran suuri, 87 henkeä, että se olisi ollut myös liian työlästä ja aikaa vievää. Myös muut menetelmät kuten haastattelu ja simulaatiot olisivat olleet liian työläitä aikataulullisesti. Menetelmän valintaan vaikutti oleellisesti myös se, että se tuli suorittaa paperilla ja siten vastausten tarkastaminen oli ns. käsipelillä kynän avulla suoritettavaa ja otti aikaa huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi webproppol työkalulla suoritettuna.

### 3. POLIISI JA OSAAMINEN

Eri teoksissa puhutaan yrityksistä tai organisaatioista. Useimmiten näillä tarkoitetaan yksityisen sektorin yrityksiä. Voiko edellä esiteltyjä käsitteitä ja teorioita siten siis ollenkaan soveltaa poliisiin, joka on julkisen sektorin organisaatio?

#### 3.1. Tarvitseeko poliisi osaamisen johtamista?

Kuten olen aiemmin valaissut asiaa, on yrityksen osaaminen sen aineetonta pääomaa. Aineettoman pääoman merkitys on kasvanut nykypäivän yrityksissä, sillä koneistoon ja rakenteisiin investoimalla ei saavuteta enää kilpailuetua. Sen sijaan osaamiseen ja sen johtamiseen panostaminen saattaa tuottaa yritykselle juuri sellaista etua, mitä muilla ei ole ja sitä kautta yrityksen tulevaisuus on taattu. Poliiseilla ei ole kuitenkaan kilpailijoita, vai onko?

Julkinen sektori on enemmän tai vähemmän kilpailulta suojattu (Lankinen ym. 2004, 179). Joskus organisaatio joutuu harkitsemaan, mitä osaamista on kannattavaa tuottaa itse ja mitä osaamisia ja palveluita voidaan hankkia ulkopuolisilta. Erityisesti tällainen harkinta tulee ajankohtaiseksi organisaatiomuutosten yhteydessä. Julkisella sektorilla tällainen ajattelu on vasta lyömässä itseään läpi, mutta koko ajan tehdään ratkaisuja ulkoistamisen suuntaan. (Mönkkönen & Roos 2010, 203.) Tästä esimerkkinä toimii Poliisin tekniikkakeskus. Se lakkautettiin hallinnollisena poliisin hallintorakennemuutoksen kolmannessa vaiheessa 1.1.2014 (Sisäministeriö). Lakkautuksen myötä tekniikkakeskuksen kaikki tuotannolliset tehtävät ulkoistettiin, kuten vuonna 2012 esitettiin (Sisäministeriö 2012).

Aika ajoin on julkisuudessa käyty keskustelua siitä, voitaisiinko juopuneiden henkilöiden säilytys siirtää poliisilta yksityisen sektorin toimijalle. Askel tähän suuntaan on otettu, sillä valtioneuvosto hyväksyi elokuussa 2015 lakimuutoksen, joka sallii yksityisten vartiointiliikkeiden vartijoiden toimimisen poliisin säilytystilojen valvojana tietyn edellytyksin (Kauppalehti 2015). Oulun poliisilaitoksen poliisipäällikkö Sauli Kuha liputtaa yksityistämisen puolesta. Hänen mielestään päihtyneiden säilytyksessä ja poliisivankilan vartioinnissa voitaisiin hyödyntää yksityistä sektoria. Kuhan mielestä myös pienet henkilövahingottomat peltikolarit voitaisiin jättää poliisissa tutkimatta, vakuutusyhtiön hoidettaviksi. (Hahto 2016.) Tehtäviä siis siirtyy julkiselta sektorilta

yksityiselle ja kolmannelle sektorille (yhteiskunnallinen sektori, mm. vapaaehtoisjärjestöt) tulevaisuudessa ja sektorien rajat tulevat hämärtymään (Mönkkönen & Ruus 2010, 107).

Mikäli tällainen em. kaltainen ulkoistamisen trendi jatkuu, voidaan mielestäni sanoa, että poliisilla on kilpailijoita. Kilpailua saatetaan jopa käydä tulevaisuudessa siis tehtävistä, jolloin osaava henkilöstö on kilpailutekijä. Erityisen voimakasta kilpailu tulee varmaankin olemaan osaavista työntekijöistä. Aineettomaan pääomaan panostaminen sekä työvoimapula aiheuttavat sen. Mm. vakuutusyhtiöt ja yksityiset vartiointiyritykset ovat varmasti kiinnostuneita kaappaamaan valmiiksi tehtäviin koulutettuja työntekijöitä, poliiseja. Yleisesti tiedetään myös, että julkinen sektori ei kykene kilpailemaan yksityisen sektorin palkkojen kanssa. Edellä mainituin perustein on siis olemassa riski osaamisen häviämisestä, osaamisen poistumisriski. Osaamisen poistumisriski tarkoittaa sitä, että osaajan osaamista ei kyetä siirtämään, ennen kuin hän poistuu yrityksestä pysyvästi joko eläköityessään tai vaihtaessaan työnantajaa (Ojala 2008, 36). Tällainen osaamisen häviäminen pystytään estämään osaamisen johtamisella ja sen kehittämällä, kuten olen luvussa 2.2.2 asiaa valaissut.

Ihmiset ovat yritysten suurin menoerä. Tietoalan yrityksissä henkilöstön kustannukset saattavat olla jopa 95 % kaikista kustannuksista. (Ojala 2008, 23.) Lapin poliisilaitoksen kokonaiskehyksestä kului vuonna 2015 henkilöstömenoihin 81,4 % ja tänä vuonna laskelma osoittaisi noin 82,4 prosenttia (Ruokanen 2016). Mikäli tätä aineetonta pääomaa ei johdeta, tarkoittaa se, että valtaosa rahasta käytetään resursseihin, jolla ei ole minkäänlaista tavoitetta tai suuntaa. Tilanne olisi absurdi.

Eiköhän voida perustellusti mm. edellä kertomieni seikkojen valossa lausua, että poliisi tarvitsee osaamisen johtamista siinä missä yksityisen sektorin yrityksetkin.

### **3.2. Osaaminen tae työpaikasta?**

Entä katsottaessa asiaa toisinpäin, tarvitseeko poliisiorganisaation työntekijä osaamista? Onko hyvä osaaminen tae työpaikasta myös poliisissa? On olemassa sanonta: "valtion leipä on kapea, mutta pitkä." Tämä tarkoittanee sitä, että palkkapussi ei ole kovinkaan lihava, mutta se tulee säännöllisesti joka kuukausi, eikä vaaraan lomautuksesta tai lopputilistä ole. Kun yksityisellä sektorilla YT-neuvotteluissa on oman työn merkitystä korostettu, on



julkisella sektorilla totuttu vain kohdistamaan muutospaineet muihin ja turvattu omaa reviiriä (Mönkkönen & Ruus 2010, 101). Nykyään julkisten palvelujen määrä ja laatu kyseenalaistetaan, esitetään tuottavuusvaatimuksia. Tehdään organisaatiouudistuksia, joiden arvo syntyy päällekkäisten toimintojen karsimisesta ja toimintojen keskittämisestä. Tämä tarkoittaa henkilöstön vähennystarvetta ja siten YT-neuvottelujen uhka hiipii myös julkiselle sektorille, sillä luonnolliset poistumat eivät kata sitä. (Mönkkönen & Ruus 2010, 104.)

Erityisen huolensa aiheesta esittää blogissaan Suomen Poliisijärjestöjen Liiton puheenjohtaja Suhonen. Mikäli poliisi ei saa lisärahoitusta ensi vuodelle, on poliisivirkkojen vähennystavoite runsaat 200 kappaletta. Suhonen vielä toteaa, että normaali eläkepoistuma ei riitä vähennysvelvoitteen toteuttamiseen, joten nähtäväksi jää, mitä keinoja valtio ottaa käyttöön. (Suhonen, 2016.) Onko kenties yksi vaihtoehto lomautukset? Mikäli näin on ja lomautukset eivät koske kaikkia, on osaavamman työntekijän pitäminen joka päivä töissä varmasti työnantajan intressi.

Poliisin hallintorakenteen uudistuksen ensimmäinen vaihe eli PORA I toteutettiin 1.1.2009. Tuolloin 90 kihlakuntaa lakkautettiin ja niistä muodostettiin 24 poliisilaitosta (Sisäministeriö). Yksi muodostettavista poliisilaitoksista oli Peräpohjolan poliisilaitos. Lakkautettavien kihlakuntien kaikille ryhmänjohtajille ei ollut antaa ryhmänjohtajan virkaa uudessa laitoksessa. Tässä asiassa valvonta- ja hälytyssektorin henkilöstö sai kertoa mielipiteensä. Päällystölle lähetettiin sähköposti, jossa kerrottiin kenestä pitäisi tulla ryhmänjohtaja ja millä perusteilla. Väitän, että kukaan ei "äänestänyt" osaamattoman esimiehen puolesta.

Samanlaisen havainnon ovat tehneet myös tutkijat Mönkkönen & Ruus. He kertovat, kuinka vakaan alan julkisen sektorin työntekijä oli valtionhallinnon uudistusten vuoksi viimeisen 11 vuoden aikana joutunut hakemaan osaa tehtävänsä neljä kertaa, kaksi kertaa sisäisesti ja kaksi kertaa ulkoisesti. Myös heidän mukaansa uskomus valtion varmastakin vakaasta työstä on kadonnut. (Mönkkönen & Ruus 2010, 103.)

Edellä kerrotut esimerkit alleviivaavat ajatukseni, että osaaminen on kilpailutekijä työntekijälle myös poliisissa.

### 3.3. Poliisikoulutus osana osaamisen johtamista

Työvoimapula on johtanut yritysten ja oppilaitosten yhteistyöhön. Tällä tavalla yritykset pyrkivät turvaamaan ammattitaitoisen henkilöstön tulevaisuudessakin. Poliisiammattikorkeakoululla ei ole varsinaista kilpailijaa, sillä mikään muu taho ei saa kouluttaa poliiseja Suomessa. Asiaa säätelee Laki Poliisiammattikorkeakoulusta. Kuitenkin opiskelijoista käydään kilpailua, sillä tulevaisuus ennakoii myös poliisissa työvoimapulaa. Jo vuoden 2015 loppupuolella työttömiä poliiseja oli vain 28, kun helmikuussa 2014 valmistuneista opiskelijoista kenellekään ei ollut tarjolla heti poliisin töitä (Kiseleff 2015).

Tällä hetkellä kuitenkin valtion säästöt ovat aiheuttaneet sen, että valmistuneiden poliisien työllisyystilanne on huonontunut vuodesta 2011 aina vuoteen 2015 asti. Huono työllisyystilanne vaikuttaa kielteisesti urasitoutumiseen sekä sitoutumiseen poliisin ammattiin. (Vuorensyrjä 2015, 9.) Hakijamäärät Poliisiammattikorkeakouluun ovat Suomessa silti vielä hyvällä tasolla. Tämän kertoo Poliisiammattikorkeakoulun vetovoimaluku. Luku kertoo koulutukseen hakijoiden määrän per aloituspaikka. Vuonna 2015 vetovoimaluku oli 8,76 kun tänä vuonna se on peräti 14,39. (Poliisi.fi a.) Poliisi on siis onnistunut säästöistä huolimatta pitämään yllä nuoria kiinnostavaa brändiä, sillä se houkuttelee innostuneita työntekijöitä (Ojala 2008, 33). Ihmisten käsitys jonkin organisaation brändistä muotoutuu viesteistä. Näitä viestejä lähetetään joka kerta kun organisaatio tekee jonkin teon tai päätöksen. (Hakala 2014). Näin myös osaamisen johtaminen vaikuttaa välillisesti koulutuksen hakijamääriin.

Ruotsin poliisikoulutuksen hakijamäärät taas ovat romahtaneet. Tänä syksynä poliisikoulutuksen aloituspaikkoja olisi ollut 550, mutta hyvien hakijoiden puuttuessa niistä täytettiin vain 360. Tämä silti, vaikka pääsykokeen älykkyystestin pisterajaa oli jo aiemmin laskettu. (MTV.fi.) Myös Suomessa koulutuksen vaatimuksia on muutettu. Esimerkiksi pituusvaatimus, varusmiespalveluksen vaatimus sekä ikärajavaatimus poistettiin 15.5.2005 alkaen. Sen sijaan tutkintokielen kokeen merkitys kasvoi. Tätä muutosta perusteltiin sillä, että poliisin työhön kuuluu entistä enemmän kirjoittamista ja koulutukseen pyrittiin saamaan enemmän opiskelijoita, joilla olisi hyvät valmiudet suoriutua tutkintatyöstä. (Turun Sanomat 2005.) Muutokset liittyvät siis siihen, millä osaamisella oletetaan olevan erityisesti tulevaisuudessa käyttöä. Tällainen muutosten ennakointi rekrytoitaessa henkilöitä edellyttää työnantajalta ja tässä tapauksessa koululta osaamisen tavoitteiden ja tarpeiden ennakoitua. (Mönkkönen & Ruus 2010, 219.)

Kuten olen luvussa 2.3. kertonut, osaamistarve määräytyy organisaation visiosta ja strategiasta. Samalla kun strategiat täsmentyvät ja elävät, muuttuvat osaamistarpeet. (Ranki 1999, 13.) Poliisikoulutuksessa tämä on oivallettu. Rehtori Himberg kertoo, että jotta valmistuneet oppilaat pystyvät vastaamaan organisaation osaamistarpeisiin, tulee toimintaympäristön ja sitä kautta osaamisvaatimusten muutokset huomioon myös koulutuksessa. Tänä päivänä se tarkoittaa mm. kansainvälistymistä eli moniarvoistumista ja sitä myöten tarvitaan kielitaitoa ja kulttuuriymmärrystä. Teknologia tuo poliisille uusia työvälineitä sekä haasteita kuten kyberturvallisuus. Poliisin koulutusrakennemuutoksessa on pyritty vastaamaan näihin haasteisiin. (Himberg 2015.)

Koulutusta ja sitä kautta osaamista myös arvostetaan poliisissa. Tämä ilmenee siitä, että poliisilla on oma koulu, Poliisiammattikorkeakoulu, joka on Suomen ainoa poliisioppilaitos. Poliisiammattikorkeakoulun tehtävä on järjestettävien koulutuksien lisäksi myös huolehtia poliisialan tutkimus- ja kehittämistoiminnasta (Poliisi.fi b.) Poliisikoulutukseen myös panostetaan rahallisesti paljon. Perustutkintokoulutuksen kustannukset per valmistuva poliisi vaihtelevat opiskelijoiden ja valmistuvien määrien vaihdella. Vuonna 2011 tuo summa oli 47 250 euroa, kun taas vuonna 2014 75 060 euroa. (Räsänen 2015.)

Merkittävin tunnustus osaamiselle eli ammattitaidolle lienee kuitenkin vuonna 2008 poliisiylijohtajan vahvistamat poliisin arvot:

- oikeudenmukaisuus
  - ammattitaito
  - palveluperiaate
  - henkilöstön hyvinvointi
- (Poliisi.fi c.)

### **3.4. Poliisin ydinosaaminen**

Kun lähdetään tunnistamaan poliisin ydinosaamista, esitetään kolme kysymystä:

1. Mikä on organisaation toiminta-ajatus? Toiminta-ajatus kertoo, mikä on organisaation syvin olemus ja merkitys sekä sille itselleen, että sen asiakkaalle.
2. Mikä on organisaation visio? Visio kertoo, mitä toiminnalla tavoitellaan ja sen mikä osaaminen siihen johtaa.
3. Mikä on toiminnan kenttä? Tässä tunnistetaan kilpailijat ja heidän osaaminen sekä erotellaan mikä tekee organisaatiosta niihin verrattuna ainutlaatuisen. (Tuomi & Sumkin 2012, 83 - 84.)

Ensimmäisen kysymyksen vastaus tulee suoraan seuraavasta kysymyksestä: Mikä on poliisi tärkein tehtävä?

Poliisilain ensimmäisen luvun ensimmäisessä pykälässä on sekoitettu toiminta-ajatus ja visio: *Poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen.* Voitaisiin siis kansankielellä sanoa että poliisin toiminta-ajatus ja visio on pitää Suomen rattaat pyörimässä siten, että se on turvallinen kaikille nyt ja tulevaisuudessa sekä selvittää rikokset.

Toiseen kysymykseen pelkästään vastaa poliisin strategia. Se määrittelee neljä tärkeintä tavoitetta suoraan:

1. Turvallisuuden varmistaminen
2. Rikollisuuden torjuminen ennakolta
3. Palvelujen tehokas tuottaminen
4. Luottamuksen ylläpitäminen ja yhteiskunnallinen vaikuttaminen  
(Poliisin strategia.)

Mikäli nämä neljä kiteytettäisiin, voitaisiin sanoa, että poliisin visio on, että Suomi on turvallinen maa, jossa tehokas ja luotettava poliisi torjuu rikollisuutta pysyen ajan hermolla.

Strategiassa myös aukaistaan osaamiset näiden tavoitteiden takana. Niitä ovat mm. kyberosaaminen, analyysiosaaminen, tietojohtoisen johtamisen osaaminen, sähköisten palvelujen kehittämisosaaminen ja kansainvälisen kehityksen hyödyntämisosaaminen.  
(Poliisin strategia.)

Kolmanteen kysymykseen vastattaessa mietitään muita turvallisuuspalvelujen tuottajia tai muiden maiden poliiseja: Mikä tekee Suomen poliisista ainutlaatuisen heihin verrattuna?

Yksi osatekijä ainutlaatuisuuteen paljastuu WISPI-tutkimuksesta. WISPI-tutkimus on kansainvälisen poliisien tutkimuskeskuksen tekemä tutkimus, joka kertoo poliisien toiminnasta sekä sisäisestä turvallisuudesta. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että Suomi on maailman toiseksi turvallisim maa, vaikka muihin maihin verrattuna poliisiemme määrä on vähäinen. Tutkimuksessa arvioitiin myös laillisuuskysymyksiä ja siinä Suomi oli paras. Suomen poliisi on siis tehokas ja osaa asiansa. (Harju 2016.)

Luotettavuus on myös ainutlaatuista. Em. selvityksessä kävi ilmi, että Suomen poliisi ei ole korruptoitunut; vain prosentti Suomalaisista vastaajista oli lahjonut poliisia. Esimerkiksi Ruotsissa vastaava luku on kaksi ja Saksassa neljä prosenttia. (Harju 2016.) Luottamus Suomen poliisiin on säilynyt hyvänä. Tämä ilmenee tietyin väliajoin tehtävästä poliisibarometristä, joka tutkii suomalaisten käsityksiä poliisin toimintaympäristöstä sekä poliisitoiminnan laadusta. Vuonna 2014 43 prosenttia kansalaisista ilmoitti luottavansa poliisin toimintaan erittäin paljon ja 49 prosenttia melko paljon. Nämä yhdessä ovat peräti 92 prosenttia. (Sisäministeriö 2015.) Juuri julkaistu vuoden 2016 barometri puolestaan kertoo, että luottamus on vain lisääntynyt. Yhteisluku on nyt 96 prosenttia; 51 prosenttia kertoo luottavansa poliisin toimintaan erittäin paljon ja 45 prosenttia melko paljon. (Sisäministeriö 2016.)

Edellä mainittujen asioiden valossa lausuisin, että Suomen poliisin ydinosaamista on maamme sisäisen turvallisuuden takaaminen luotettavasti ja tehokkaasti. Toki eri vastuualueilla tämä voidaan jakaa pienempiin osiin, kuten esimerkiksi rikostorjuntasektorilla teknisen rikostutkinnan suorittaminen tarkasti, objektiivisesti sekä lainmukaisesti. Kuitenkin eri vastuualueiden ydinosaamiset kuitenkin kytkeytyvät mielestäni läheisesti lausuttuun organisaation ydinosaamiseen.

### **3.4.1. Yksilötason osaaminen vaikuttaa ydinosaamiseen**

Ydinosaamisen ainutlaatuisuuden takaaminen tulevaisuudessakin vaatii johdolta osaamisen johtamista. Vanhentunut osaaminen, esimerkiksi työntekijöiden lakituntemus, voi johtaa isoihinkin virheisiin. Esimerkiksi toimenpide, joka ei perustu lakiin, voi koitua poliisille kalliiksi vahingonkorvausten muodossa.

Jotta kansalaisten luottamus poliisiin edelleen säilyy, tulee poliisin yksilön osaamisen tasoon kiinnittää poliisissa erityistä huomiota. Tämä sen vuoksi, että kansalaisten käsitys poliisin luotettavuudesta pohjautuu osaksi heidän omiin kokemuksiinsa poliisista (Sisäministeriö 2015). Yksilön osaaminenhan ilmenee toiminnassa (ks. luku 2.1.4.). Koska poliisityö on yhteistyötä, vaikuttaa henkilön toiminta ja sitä kautta myös osaaminen, aina myös muun työyhteisön toimintaan. Yksilön toiminta eli osaaminen voi siten helpottaa tai vaikeuttaa yhteisön toimintaa. (Sisäasiainministeriö 2008, 23.) Kansalaiset ovat perin harvoin tekemisissä poliisin kanssa ja siten he muodostavat kuvan koko organisaatiosta

niiden perusteella. Tämän vuoksi koko organisaatio odottaa että yksittäinen poliisimies käyttäytyy ammattimaisesti ja ammattitaitoisesti koko ajan työskennellessään. (Lalli 2014, 42.)

Mihin sitten raja vedetään? Mitä kaikkea yksittäisen työntekijän tulee osata pitääkseen toiminnallaan yllä luottamusta poliisiin? Valtion säästöt ja sitä kautta poliisivirkojen vähennystavoitteet ovat pienentäneet poliisin resursseja. Poliisien määrä vuonna 2010 oli 7876 ja vuonna 2014 7483. (Spjl.fi.) Silti kansan palveluodotukset säilyvät samana tai kasvavat, henkilöstömäärän pienenemisestä huolimatta. Poliisilta edellytetään siis entistä parempaa tuottavuutta. (Himberg 2015.)

Tuottavuutta voidaan parantaa esimerkiksi vähentämällä työvoimakustannuksia, jotka muodostavat ison osan siis poliisin kehyksestä. Työvoimakustannuksista voidaan supistaa esimerkiksi jättämällä virkoja täyttämättä tai vähentämällä työntekijöitä niiltä tunneilta, joilta maksetaan ns. vuorolisää, esimerkiksi pienentämällä työntekijöiden viikonloppuvahvuuksia. Eräs tapa on vähentää ylityökorvauksia. Tämä tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että sairastapauksia ei paikata ylitöillä, vaan pyritään tekemään sama työ vähemmillä resursseilla. Tällöin pienillä vahvuuksilla toimiessa ja muiden partioiden ollessa varattuja, on hyvinkin mahdollista, että erikoistunut tutkija joutuu suorittamaan perustehtäviä, mitkä normaalisti eivät kuulu hänen päivittäistoimintaansa. Esimerkiksi teknisen rikostutkinnan tutkija joutuu onnettomuuspaikalle, jossa toisen osapuolen epäillään syyllistyneen rattijuopumukseen. Tällöin hän vaikuttaa toiminnallaan ydinosaamiseen.

### **3.5. Poliisin perusosaaminen**

Viitalan jaottelun mukaan (ks. luku 2.1.3.) osaaminen poliisissa teknisen rikostutkinnan näkökulmasta olisi kuvan 13 kaltainen:



Kuva 13. Teknisen rikostutkinnan erityyppiset osaamiset (Mukaiillen Viitala 2007, 177).

Edellä kuvatussa jaottelussa tukevat osaamiset ovat yleisiä osaamisia. Perusosaamiset ovat välttämättömiä ja yhteisiä kaikille alan toimijoille. (Viitala 2007, 177.) Tässä voimme ajatella, että kaikkien turvallisuusalan asiantuntijoiden tulee hallita nämä.

Kriittiset osaamiset ovat niitä, jotka muodostavat poliisille kilpailuedun, tässä tapauksessa siis teknisen rikostutkinnan ydinosaamisen. Kolmion kärjessä ovat vielä kehittymässä olevat uudet osaamiset. Nämä ovat toimintamalleja ja osaamisia, joita on kehitettävä jotta kilpailuetu säilyisi tulevaisuudessakin. (Viitala 2007, 177.)

Viitalan teorian mukaan siis perusosaaminen on sellaista, mikä on välttämätöntä. Pidän hänen teoriaansa uskottavana. Kun tarkastellaan em. mukaelmaani, havaitaan, että teknisen rikostutkinnan kriittinen osaaminen on mahdotonta toteuttaa, jollei perusosaaminen ole kunnossa. Näin asian näkevät myös Mönkkönen & Ruus. Heidän mukaansa osaamisen on oltava riittävän laaja-alaista. Laaja-alainen osaaminen on helpompi hallita kokonaisuutena sekä oivaltaa sen rooli organisaation laajoissa prosesseissa. Kapea-alainen erityisosaaminen voi olla jopa este kolmion kärjelle, ongelmaratkaisutaitojen

kehittymiselle. Ekspertti ei välttämättä kykene ratkaisemaan aitoa ongelmaa. (Mönkkönen & Ruus 2010, 205.)

Aidon ongelman edessä poliisi voi olla kuitenkin päivittäin. Poliisien vähäinen määrä on johtanut siihen, että saman työvuoron aikana partio voi joutua mm. vastaamaan kiireellisiin hälytystehtäviin, kohtaamaan väkivaltaisen ja aseistautuneen kohdehenkilön, selvittämään liikenneonnettomuutta, suorittamaan rikospaikan teknistä tutkintaa tai viemään kuolinviestiä. Tehtävien onnistunut hoitaminen edellyttää niin monipuolisia taitoja kuin itsenäistä päätöksentekoa. (Himberg 2015.)

Eriäviä mielipiteitäkin on esitetty. Pitkään Helsingin vakavien väkivaltarikosten tutkinnanjohtajan toiminut Juha Rautaheimo ei edellyttäisi samaa perusosaamista kaikilta. Hänen terveisensä poliisin ylimmälle johdolle eläkkeelle jäädessään oli seuraavaa: *"On täysin lapsellista ajatella, että kaikki osaavat tehdä kaikkea."* Hänen mielestään erityisosaamista tulee kunnioittaa. Samaan hengenvetoon hän kuitenkin tunnusti, että pienissä laitoksissa poliisin tulee osata tehdä kaikkea työtä. (Kakko 2015.) Lapin poliisilaitos lukeutuu juuri noihin pienempiin laitoksiin, joissa vielä välimatkat ovat pitkiä ja partiomäärät vähäisiä, joten perusosaamisen tulee meillä olla laaja.

Kun tuo Viitalan mallin mukainen perusosaaminen jalkautetaan työntekijätasolle, voidaan puhua ammatillisesta osaamisesta, joka on siis työssä suoriutumisen kannalta välttämätön, ammatillisen työskentelyn perusta (Hätönen 2011, 15). Mielestäni poliisissa tämä tarkoittaa laaja-alaista kykyä selviytyä sellaisista tehtävistä poliisissa, jotka eivät vaadi erityisosaamista, ns. perustehtävistä. Tällainen osaaminen opitaan kunkin alan ammatillisessa tai vastaavassa peruskoulutuksessa. Ammatillisen koulutuksen etu siis on että opittua käytetään työelämässä koulun jälkeen. (Hätönen 2011, 12 & 15.)

Poliisiammattikorkeakoulun rehtori Himberg kertoo poliisikoulutuksen tavoitteiksi nimenomaan teoreettisen perusosaamisen tuottamisen sekä kyvyn sen soveltamiseen käytännön tehtävissä. Siksi suunnitellussa pyritään tuottamaan opiskelijoille hyvät arjen poliisityön edellyttämät valmiudet. (Himberg 2015.) Poliisin perustutkintokoulutus ei tarjoa erikoistumisopintoja, vaan pyrkii tuottamaan oppilaille sellaista osaamista, joka on yhteistä kaikille poliisin ammatillisille erikoisalueille. Perustutkintokoulutuksen työelämävastaavuutta on tutkittu. Tulokset osoittavat, että mitä lähempänä perusosaamisen keskiötä arvioitava asia on, sitä paremmin oppilaat kokevan hallitsevansa sen.



Tutkimuksen eräs päätelmä oli, että perustutkintokoulutus antaa hyvät henkilökohtaiset valmiudet sekä hyvän perussubstanssiosaamisen poliisin ammattiin. Se vastaa siis työelämää. (Vuorensyrjä 2015, 47 & 105.)

Edellä mainituin perustein totean, että poliisin perusosaaminen tarkoittaa siis perustutkintokoulutuksessa käsiteltävien asioiden hallitsemista. Perusosaamisen hallitsemisen tärkeys koskee kaikkia poliiseja, sillä kuten olen edellä kertonut, se mahdollistaa erikoisosaamisen ja tämän päivän resursseilla jokainen poliisi voi joutua suorittamaan niin kutsuttuja perustehtäviä, etenkin täällä Lapissa.

### **3.5. Osaamisen arviointi poliisissa**

Työn arvioinnin lisääntyminen on nähtävissä myös poliisissa. Työn vaikuttavuuden mittareita on kehitetty useita. Mm. rikosten selvitysprosentit ja tutkinta-ajat, toimintavalmiusaika (aika mikä partiolla kuluu tehtävän vastaanottamisesta paikallaoloon) sekä katuturvallisuusindeksi (indeksi, joka lasketaan alueen tiettyjen painotettujen rikosten lukumäärästä suhteutettuna alueen asukasmäärään) ovat jokavuotisia seurattavia kohteita. Myös työn tuloksellisuutta seurataan. Tietojärjestelmien kautta on selvitettävissä esimerkiksi kuinka monta rangaistusvaatimusta kukin on kirjoittanut tai kuinka monta esitutkintapöytäkirjaa kukin on saanut valmiiksi.

Numeroita tarvitaankin osoittamaan erinäisiä asioita sekä mahdollistamaan niiden vertailun esimerkiksi eri vuosien kesken. On kuitenkin olemassa sellaisia asioita, joita ei voi mitata numerologiikalla. Esimerkkinä tästä mainitsevat Mönkkönen ja Ruus nimenomaisesti eläkeikää lähestyvän poliisin, jolla on pitkän työuran vuoksi runsaasti hiljaista tietoa. Hän saattaa kokea arvostuksen puutetta suoritteita mittaavien arviointien lisääntyessä, sillä sellaiset seikat kuten maltillisuus, hyvä pelisilmä ja sosiaaliset taidot eivät välttämättä näy tuloksellisuutta arvioitaessa. (Mönkkönen & Ruus 2010, 35.) Juuri noita ominaisuuksia hyvältä poliisilta odotetaan, mutta niiden mittaaminen ja arvioiminen on erittäin hankalaa.

Suurin osa poliisin osaamisen arvioinnista perustuu työsuoriutumisen välittömään havainnointiin (ks. luku 2.5.3.). Lähin esimies, yleensä ryhmänjohtaja, tekee päivittäin töitä alaistensa kanssa. Valvonta- ja hälytyssektorilla esimies useimmiten työskentelee samassa partiossa alaisten kanssa. Rikostorjuntasektorilla taas ryhmänjohtaja arvioi

viikoittain, jopa päivittäin alaistensa työnjälkeä esitutkintapöytäkirjojen muodossa. Näin esimies huomaamattaankin arvioi melkein joka työvuorossa alaistensa osaamista. Pitkään esimiehenä toimivalle muodostuu tällöin hyvinkin tarkka käsitys ihmisten suoriutumistasosta, työskentelytyylistä sekä siitä, missä asioissa hänellä olisi kehitettävää (Honkanen 2005, 26). Tällaisen arvioinnin vaarana on kuitenkin arvioijan puolueettomana pysyminen. Se kuitenkin antaa esimiehelle arvokasta tietoa alaisen osaamisesta kehityskeskusteluita varten. Ja mikäli esimies-alaissuhde on monta vuotta kestävä, voidaan arviointia pitää havaintojen lukumäärän perusteella luotettavana.

Kenttäjohtajalla, joka yleensä Lapin poliisilaitoksessa on myös ryhmänjohtaja, on myös vastuu siitä, että osaamista käytetään oikein. Hän vastaa työvuorossa tapahtuneiden toimenpiteiden laillisuudesta omalta osaltaan. Myös tutkinnassa ryhmänjohtaja toimii laillisuustarkastajana; hän vastaa pienestä osasta esitutkintapöytäkirjojen laillisuudesta.

Kehityskeskustelujen osana on poliisissa osaamisen arviointi. Se toteutetaan kaksivaiheisena. Ensin alainen arvioi osaamisensa ja toisessa vaiheessa arviointi käydään läpi lähimmän esimiehen kanssa. Tuolloin esimies kertoo oman näkemyksensä alaisen osaamisesta. Molemmat kirjataan ylös. Mielestäni tätä ei hyödynnetä tarpeeksi kummankaan osapuolen taholta. Alaiset eivät paneudu tarpeeksi omien osaamisensa avaamiseen, eivätkä mieti perustellusti ja rehellisesti missä heillä olisi kehitettävää. Olen valitettavasti kuullut useamman kuin yhden suusta lauseita kuten: "keskustelulla ei ole mitään merkitystä kuitenkaan" tai "se oli helppo, viime vuoden keskustelun vuosiluvun vaihto ja nimet alle." Jotkut esimiehet eivät myöskään uskalla arvioida rehellisesti alaisiaan. Pienessä laitoksessa, kuten Lapin poliisilaitos, ei se helppoa olekaan, sillä kuten edellä kerroin, he työskentelevät usein erittäin läheisissä olosuhteissa.

Kuvaamassani esimerkissä Pora 1:n aikoihin (ks. luku 3.2.), muodostettaessa Peräpohjolan poliisilaitosta, osaamisen arviointia käytettiin apuna organisaation muutoksessa. Tällaisessa henkilöstön uudelleen sijoittelussa arvioinnit voivat tuottaa siihen tarvittavaa tärkeää tietoa, kuten osaamisesta, ominaisuuksista tai vahvoista rooleista (Honkanen 2005, 18 - 19).

Osaamisen arviointia tulisi mielestäni käyttää apuna uudelleen sijoittelussa enemmänkin poliisissa. Useasti poliisissa valitettavasti vain päädytään virkaikäperusteisiin ratkaisuihin eli se saa paikan, kellä on pisin työura eikä tarkastella osaamista.

En ole kuullut, että kertaakaan poliisissa olisi käytetty asiantuntijan tekemää henkilöarviointia päätöksien teon apuna. Miksi poliisi olisi tässä suhteessa erilainen kuin mitä muut organisaatiot? Eikö poliisin johdon olisi helpompi ratkaista nimitysasiat avainvirkoja täytettäessä, jos apuna olisi niin organisaation sisäinen osaamisen arviointi ja ulkopuolisen asiantuntijan henkilöarvio henkilön tarvittavista ominaisuuksista ja siten pystyttäisiin ennustamaan hänen selviytymistään tulevassa tehtävässä?

## 4. TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1. Vastausmäärät

Kaikkiaan vastauksia testiini sain 79. Testiä jaettiin 87 kappaletta, sillä niin monen henkilön olisi tullut kyselyyn vastata työvuorolistan mukaan. Kuitenkin aina on poistumia, joita esimies ei voi ennakoida suunnitellessaan ryhmän vastausajankohtaa. Tällaisia ovat esimerkiksi sairauspoissaolot ja koulutuskomennukset, joten koskaan ei saavuteta 100 prosentin vastauskattavuutta. Kuitenkin pidän lopputulosta erittäin hyvänä, **vastausprosentti oli 90,8 prosenttia**. Tosin vuonna 2011 vastausprosentti oli huikkea 98, joten siitä jäätettiin melkoisesti. Syitä vastausprosentin alenemiseen on mahdotonta arvailla. Jotta siihen saataisiin jonkinmoista selvyyttä, tulisi asiaa tiedustella niiltä esimiehiltä, joille testin suorittaminen delegoitiin.

Valvonta- ja hälytyssektorilta (jäljempänä käytän lyhennettä VH-sektori) vastauksia sain 43 kappaletta ja vastausprosentti oli 93,5. Rikostorjuntasektorin (jäljempänä käytän lyhennettä RT-sektori) vastausprosentiksi muodostui 85,3, sillä vastauksia sain 29 kappaletta. Liikennesektori onnistui vastaamaan testiin 100 prosenttisesti, sillä vastauksia sain 7 kappaletta.

Kuten olen edellä luvussa 1.2. kertonut, jokainen esimies sai palautteen ryhmänsä menestymisestä. Ryhmän tulokset eivät ole menneet kenenkään muun tietoon, esimies sai itse päättää kertooko hän sen alaisilleen tai kenties toisille esimiehille. Tämän vuoksi en käsittele tässä tutkimuksessa liikennesektoria omana sektorinaan, sillä se muodostuu vain yhdestä ryhmästä. Mikäli käsitteisin, tulisi muidenkin ryhmien tulokset julkaista tasapuolisuuden nimessä. Se aiheuttaisi vertailua ja sitä kautta kilpailua ryhmien kesken, joka ei mielestäni olisi tarkoituksenmukaista. Vertailtaessa siis sektoreittain osaamista, ei liikennesektori ole tuloksissa mukana, kylläkin muissa vertailuissa, esim. virka-ikä mukana.

Vastaajista 26 omasi virka-ikää vastaushetkellä 21 vuotta tai enemmän. 21 kappaletta vastaajista sijoittui keskiryhmään, virkaikää 11 - 20 vuotta. 10 vuotta tai alle virkaikää oli 29 vastaajalla. Virka-ikä taustatieto jäi saamatta kolmelta vastaajalta.

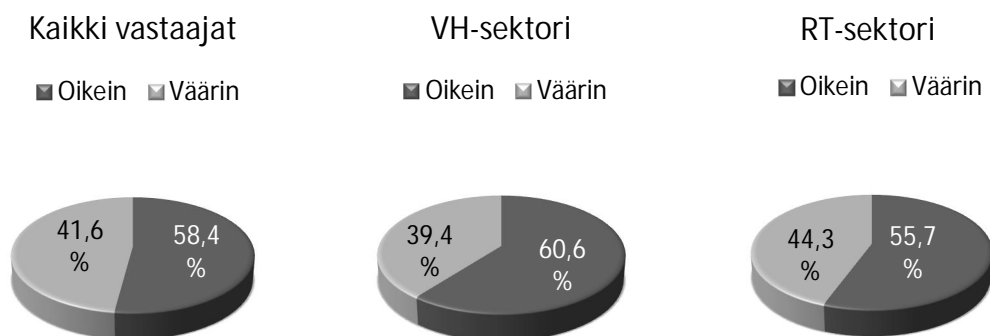
Kyselyyn ennen oli vastannut 47 kappaletta vastaajista ja uusia vastaajia oli 30. Vastaamisen taustatieto jäi pimentoon kahden vastaajan osalta.

#### 4.2. Koko testin tulos

Seuraavassa esittelen testin tulokset. Kuten edellä asiaa perustelin, ei liikennesektori sisälly sektorien vertailuun.

Kaiken kaikkiaan testissä oli 24 kysymystä. Keskiarvo kaikkien vastanneiden kesken oli 14 kysymystä oikein tarkasteltaessa koko testiä. Valvonta- ja hälytyssektorin vastaava keskiarvo oli 14,5 vastausta oikein ja rikostorjuntasektorin keskiarvo oli puolestaan 13,4. Samat keskiarvot on esitetty prosentteina kuviossa 1.

**Kaikkien vastanneiden keskiarvo olisi perinteisellä 4 - 10 kouluarvosana-asteikolla, jossa läpikäytyyn vaaditaan puolet oikein, arvosanana 5½ (Arvosanalaskuri).**



*Kuvio 1. Oikeiden vastausten määrät prosentteissa sektoreittain, koko testi.*

Vuoden 2011 testissä kysymyksiä oli 33 kappaletta, joten oikeiden vastausten määrä ei ole suoraan verrannollinen testien kesken. Kaikkien vastanneiden oikeiden vastausten keskiarvo oli tuolloin 62,3 prosenttia. Valvonta- ja hälytyssektorin oikeiden vastausten keskiarvo oli 65,0 prosenttia ja rikostorjuntasektorin 57,6 prosenttia. Vuoteen 2011 verrattuna siis molempien sektoreiden oikeiden vastausten määrä oli pudonnut. Sektoreiden välinen paremmuusjärjestys oli säilynyt samanlaisena. Vuonna 2011 erotus oli valvonta- ja hälytyssektorin hyväksi 7,4 prosenttiyksikköä ja tänä vuonna erotus oli 4,9 prosenttiyksikköä. Ero oli siis kaventunut.

Kuten olen kappaleessa 1.3. kertonut, kysymykset jaettiin kuuteen eri kategoriaan. Nämä kategoriat ja niiden oikeiden vastausten prosenttimäärät olivat (paremmuusjärjestys, kaikki vastaajat):

1. Poliisilaki & voimankäyttö,	78,8 %
2. Tekniikka & ulkomaalaisasiat	69,8 %
3. Liikenne	56,6 %
4. Patja, Virve ja lupahallinto	55,1 %
5. Pakkokeinot	48,3 %
6. Esitutkinta	41,8 %

Sektoreiden sisällä kategorioiden järjestys erosi toisistaan. Oikeiden vastausten prosenttimäärien järjestys näyttää seuraavalta:

VH-sektori:

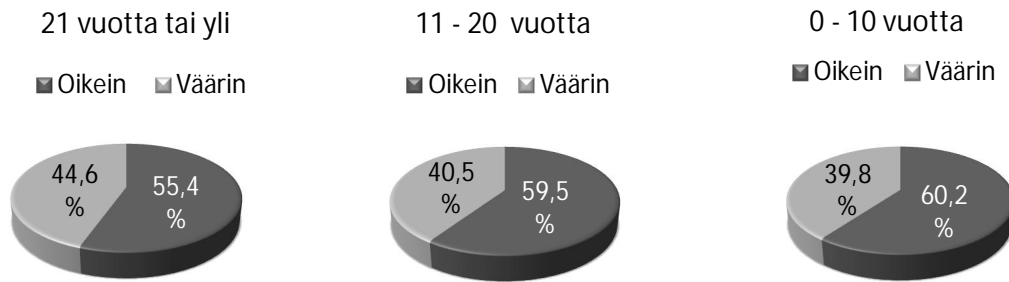
1. PolL & voimankäyttö	86,6 %
2. Tekniikka & ulkom.asiat	68,0 %
3. Patja, Virve & lupah.	58,7 %
4. Liikenne	57,0 %
5. Pakkokeinot	54,7 %
6. Esitutkinta	38,4 %

RT-sektori:

1. Tekniikka & ulkom.asiat	71,6 %
2. PolL & voimankäyttö	70,7 %
3. Liikenne	56,0 %
4. Patja, Virve & lupah.	49,1 %
5. Esitutkinta	47,4 %
6. Pakkokeinot	39,7 %

Vuonna 2011 kategorioita oli myös 6, mutta täysin samansisältöisiä kategorioita oli vain 3. Näin ollen aihe-alueen vertailu vuoden 2011 testin tuloksiin voidaan tehdä vain liikenteeseen, pakkokeinoihin ja esitutkintaan. Kategorioita on avattu jäljempänä tarkemmin.

Koko testin tuloksia voidaan tarkastella myös virkaiän mukaan. Kaikkien 21 vuotta tai sen yli virkaikää omaavien oikeiden vastausten keskiarvo oli 13,3. Henkilöt, joilla virkaikää oli 11 - 20 vuotta, oikeiden vastausten keskiarvo koko testissä oli 14,3. Vastavalmistuneista 10 vuotta virkaikää omaavien keskiarvo oli 14,4 kysymystä oikein. Prosentteina luvut on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Oikeiden vastausten määrät prosentteissa virkaiän mukaan, koko testi.

Kuten prosenteista ja oikeiden vastausten määrien keskiarvoista on havaittavissa, sitä huonommin testissä menestyttiin, mitä enemmän virkaikää oli. Vuonna 2011 virkaiän kategorioita oli neljä, joten tässä mielessä testit eivät ole virkaiän suhteen vertailukelpoisia.

Myös molempien sektoreiden sisällä virkaiän vaikutus oli samanlainen. Oikeiden vastausten prosenttimäärät virkaiittain sektoreiden sisällä muodostui seuraavanlaiseksi:

VH-sektori:

- 0 - 10 vuotta 62,9 %
- 11 - 20 vuotta 61,7 %
- 21 vuotta tai yli 57,9 %

RT-sektori:

- 0 - 10 vuotta 58,6 %
- 11 - 20 vuotta 52,8 %
- 21 vuotta tai yli 52,6 %

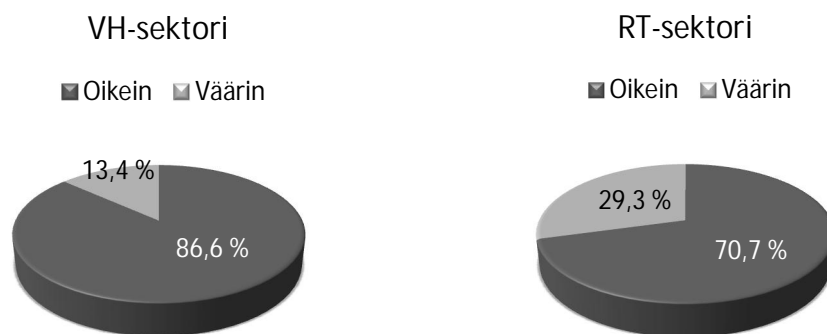
Yksittäisiä kysymyksiä tarkasteltaessa oli kuitenkin havaittavissa, että virkaikäryhmä joka sai eniten oikeita vastauksia, vaihteli. Testin ensimmäiseen kysymykseen vastasivat kaikki kolme virkaikäryhmää juuri yhtä hyvin. Nuorin ryhmä, eli 0 - 10 vuotta virkaikää omaavat, vastasivat parhaiten kymmeneen eri kysymykseen. Keskimäinen ryhmä, virkaiältään 11 - 20-vuotiaat, saavuttivat parhaimmat prosentit kuudessa eri kysymyksessä. Konkarit, eli 21 vuotta tai enemmän valtiota palvelleet saavuttivat parhaimman tuloksen myös kuudessa eri kysymyksessä.

Yksittäisistä kysymyksistä erottuivat selvästi muista numerot 1 ja 19. Ensimmäiseen kysymykseen vastasi joka ikinen vastaaja oikein, eli oikein vastanneiden prosentti oli 100. Kysymys koski turvallisuustarkastusta (ks. liite 8). Seuraavaksi paras oikeiden vastausten määrä oli kaukana, alle 90 prosenttia. Huonoiten vastaus tiedettiin kysymykseen nro 19, joka käsitteli vaitiolo-oikeutta. Oikean vastauksen tiesi vain 8,9 prosenttia vastanneista. Mikään muu kysymys ei jäänyt alle 10 prosenttiin.

### 4.3. Tulokset aihe-alueittain

#### 4.3.1. Poliisilaki ja voimankäyttö

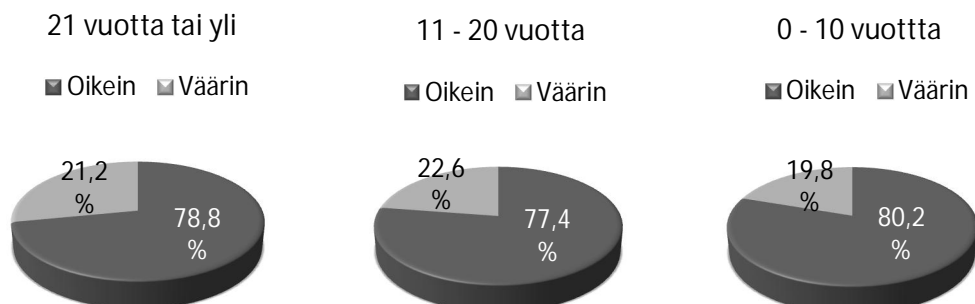
Poliisilaki ja voimankäyttö oli siis yhdistetty tässä kyselyssä yhteiseksi aihealueeksi. Kokonaistuloksissa osa-alue oli parhaiten kaikilla vastaajilla hallussa. Tämä aihealue aiheutti kuitenkin suurimman eron eri sektoreiden välille, valvonta- ja hälytyssektorin menestyessä paremmin. Sektoreiden välinen erotus oli suuri, 15,9 prosenttiyksikköä. Oikeiden vastausten prosenttimäärät on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Oikeiden vastausten määrät prosentteissa sektoreittain, PolL & voimankäyttö.

Kuten yllä esitetystä kuviosta on nähtävissä, molempien sektoreiden prosenttiluku on paljon isompi kuin koko testin (VH 60,6 ja RT 55,7) eli tämä osa-alue oli keskiarvoa paremmin hallussa.

Virkaiän vaikutus tämän kategorian oikeiden vastausten määrään on esitetty kuviossa 4.



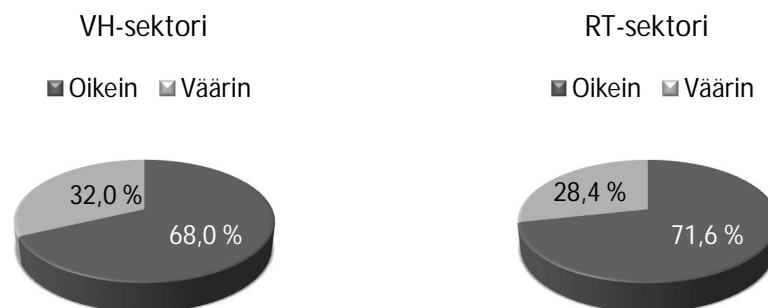
Kuvio 4. Oikeiden vastausten määrät prosentteissa virkaiän mukaan, PolL & voimankäyttö.



Kuten yllä olevasta kuviosta havaitaan, tässä kategoriassa menestyivät parhaiten virkaiältään 0 - 10-vuotiaat, toiseksi parhaiten 21 vuotta tai enemmän virkaikää omaavat, joten vaikutus ei ollut loogista. Kaikkien kolmen ryhmän väliset erot olivat kuitenkin pieniä, paras 80,2 % - huonoin 78,8 %.

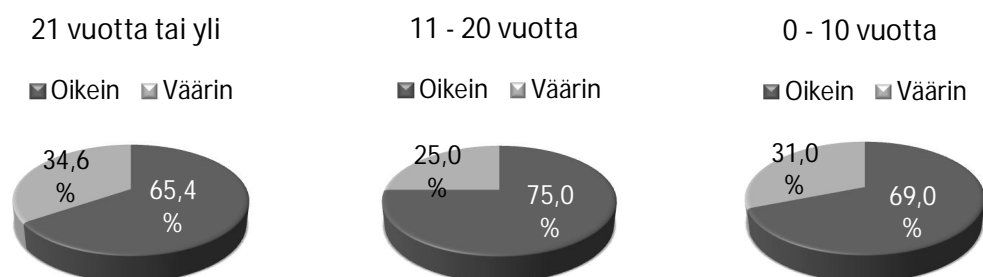
#### 4.3.2. Tekniikka ja ulkomaalaisasiat

Toiseksi eniten oikeita vastauksia kaikkien vastaajien kesken saatiin tässä kategoriassa. Eri sektoreiden välinen osuus oli pieni, vain 3,6 prosenttiyksikköä, rikostorjuntasektorin hyväksi. Kuviossa 5 on eriteltyä eri sektoreiden oikeiden vastausten prosenttimäärät.



Kuvio 5. Oikeiden vastausten määrät prosenteissa sektoreittain, tekniikka ja ulkomaalaisasiat.

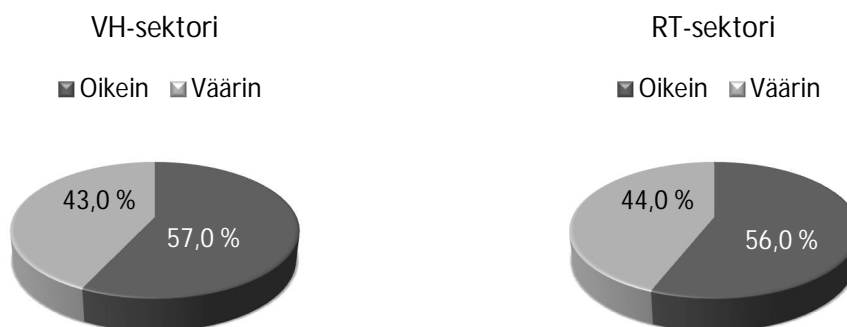
Virkaiän vaikutus ei ollut johdonmukainen myöskään tässä kategoriassa. Tietoa löytyi tekniikasta ja ulkomaalaisasioista eniten keskimmaiselta ryhmältä, toiseksi eniten virkaiältään nuorimmilta ja kolmanneksi sijoittuivat eniten virkaikää omaavat. Tarkemmin prosenttimäärät ja erot on avattu kuviossa 6.



Kuvio 6. Oikeiden vastausten määrät prosenteissa virkaiän mukaan, tekniikka ja ulkomaalaisasiat.

### 4.3.3. Liikenne

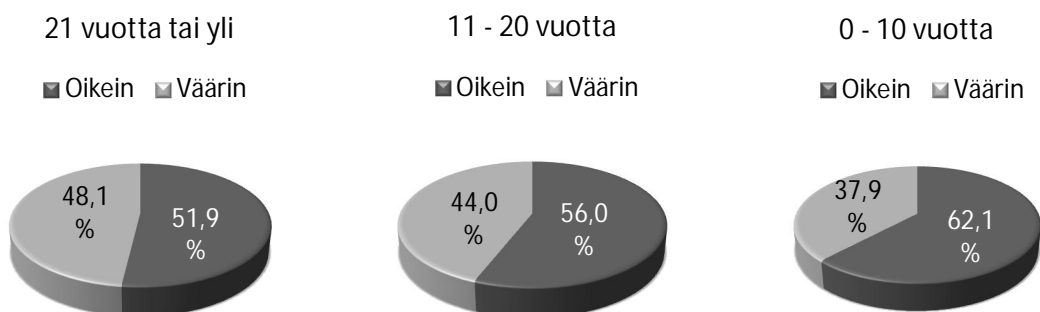
Kolmanneksi eniten tietämystä löytyi liikenneasioista, tarkasteltaessa kaikkia vastaajia. Valvonta- ja hälytyssektori menestyi paremmin, mutta erotus oli vain yhden prosenttiyksikön. Prosentit on eritelty kuviossa 7.



Kuvio 7. Oikeiden vastausten määrät prosentteissa sektoreittain, liikenne.

Vuodesta 2011 oli valvonta- ja hälytyssektorin luku pienentynyt ja taas rikostorjuntasektorin suurentunut sekä sektoreiden välinen ero huomattavasti pienentynyt. 2011 testissä valvonta- ja hälytyssektorin oikeiden vastausten määrä oli 65,5 prosenttia ja rikostorjuntasektorin 52,8 prosenttia.

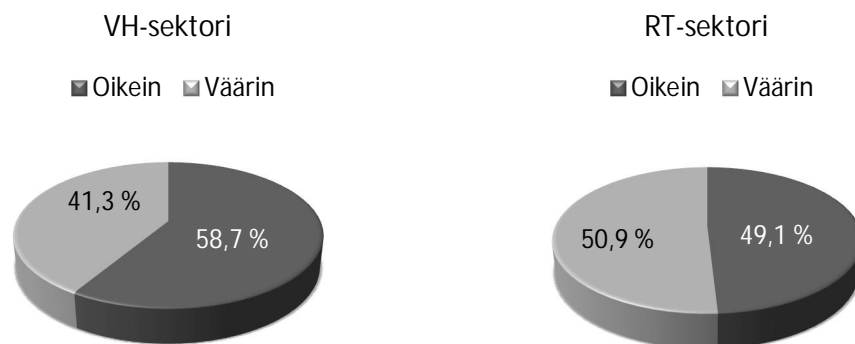
Liikenteessä virkaiän vaikutus eteni loogisesti. Parhaiten menestyivät virkaiältään nuorimmat ja heikoiten vanhimmat, erotus hieman yli 10 prosenttiyksikköä. Tarkemmin oikeiden vastausten määrät on avattu kuviossa 8. Vuoden 2011 testissä ei virkaiän vaikutus ollut johdonmukaista.



Kuvio 8. Oikeiden vastausten määrät prosentteina virkaiän mukaan, liikenne.

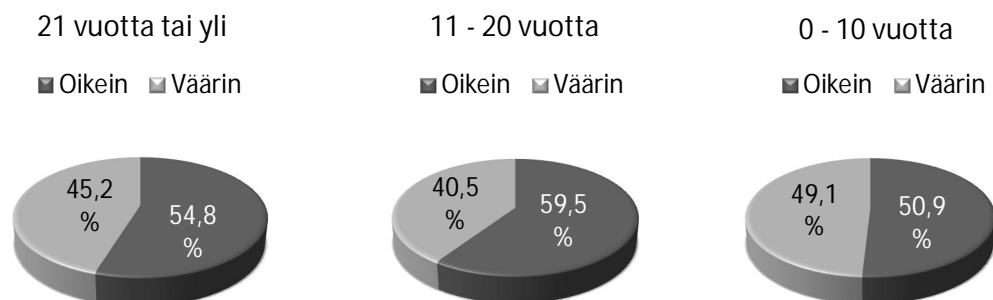
#### 4.3.4. Patja, Virve & lupahallinto

Tässä kategoriassa saatiin tulokseksi neljänneksi eniten oikeita vastauksia, kun tarkastellaan koko vastaajajoukkoa. Kuten piirakkakuviosta on havaittavissa, tämä oli ensimmäinen kategoria järjestykseen laitettaessa, että kouluarvosanaksi muutettaessa arvosana olisi ollut hylätty (läpipääsyyn tarvittaessa oikein 50 %) eli 4. Näin kävi rikostorjuntasektorille. Sektoreiden välinen ero oli tässä aihealueessa 9,6 prosenttiyksikköä. Tarkemmin prosenttiluvut havainnollistetaan kuviossa 9.



Kuvio 9. Oikeiden vastausten määrä prosenteissa sektoreittain, patja, virve ja lupahallinto.

Virkaiän vaikutus ei ollut tässäkään kategoriassa looginen. Parhaiten menestyi virkaiältään keskimäinen ryhmä ja huonoiten nuorimmat, kouluarvosana-asteikolla he olisivat saaneet arvosanaksi 5. Tarkemmin eriteltynä oikeiden vastausten määrät virkaiän mukaan ovat kuviossa 10.

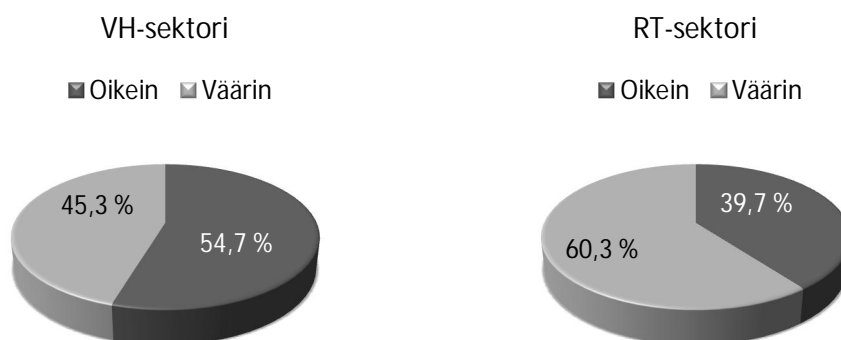


Kuvio 10. Oikeiden vastausten määrä prosenteissa virkaiän mukaan, patja, virve & lupahallinto.

### 4.3.5. Pakkokeinot

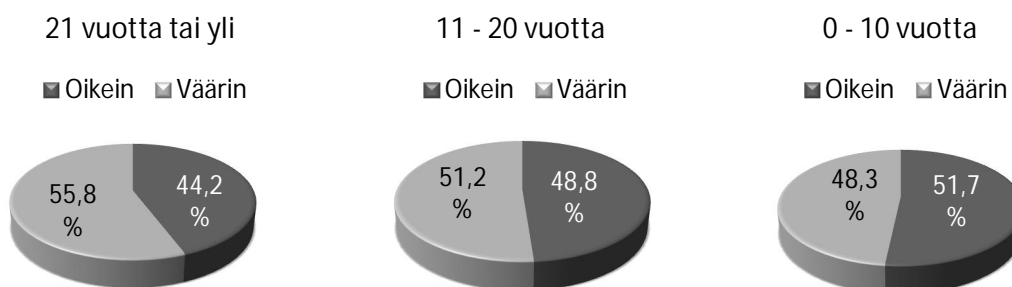
Toiseksi huonoimmat tulokset tulivat pakkokeinoista. Rikostorjuntasektorin oikeiden vastausten määrä oli alle 50 prosenttia. Joten läpikäyminen ei kouluarvosanoiksi muutettuna olisi tapahtunut. Sektoreiden erotus oli myös iso, 15 prosenttiyksikköä. Kuviossa 11 on luvut tarkemmin.

Myös vuonna 2011 pakkokeinot olivat toiseksi huonoin hallussa oleva osa-alue. Tuolloin valvonta- ja hälytyssektorin ylsi tulokseen 62,6 prosenttia ja rikostorjuntasektori 55 prosenttiin.



Kuvio 11. Oikeiden vastausten määrä prosentteissa sektoreittain, pakkokeinot.

Virkaiän mukaan tarkasteltaessa ensimmäiset hylkäämiset olisi tullut pakkokeinoissa. Läpikäyminen kouluarvosana-asteikolla olisivat yltäneet vain virkaiältään nuorimmat. Tarkemmat luvut ovat kuviossa 12. Myös vuoden 2011 testin tulos eteni johdonmukaisesti; mitä enemmän virkaikää sitä vähemmän oikeita vastauksia.

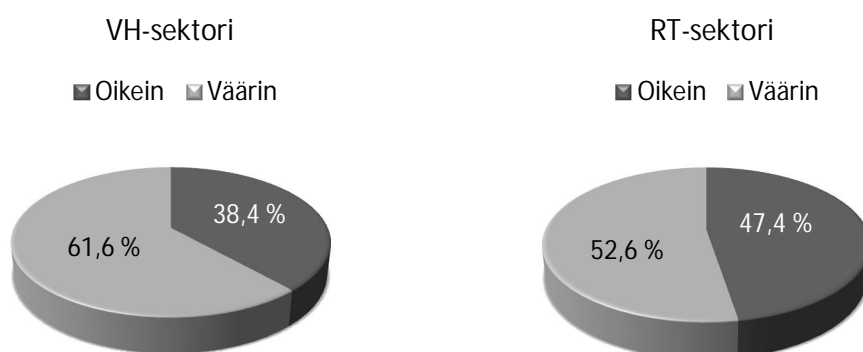


Kuvio 12. Oikeiden vastausten määrä prosentteissa virkaiän mukaan, pakkokeinot.

#### 4.3.6. Esitutkinta

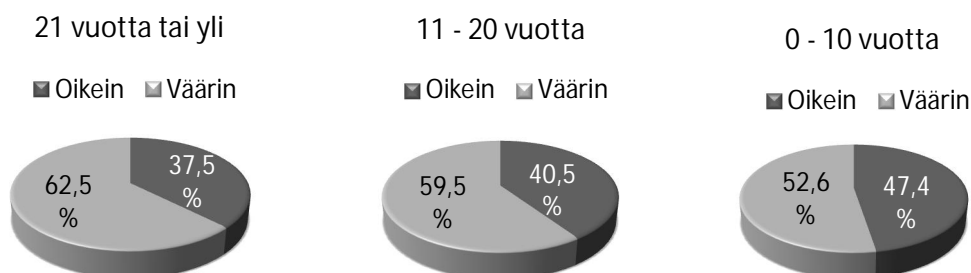
Kaikkien vastaajien ollessa tarkastelun alaisena, huonointa menestys oli esitutkinnassa. Kummatkaan sektorit eivät onnistuneet saamaan vastauksista 50 prosenttia oikein. Rikostorjuntasektorilla tietämys oli parempaa. Tarkemmat luvut on esitelty alla kuviossa 13.

Huomattavaa on, että esitutkinta oli huonoin osa-alue myös vuoden 2011 testissä. Tuolloin valvonta- ja hälytyssektorin tulos oli 59 prosenttia ja rikostorjunnan 58 prosenttia.



Kuvio 13. Oikeiden vastausten määrä prosentteissa sektoreittain, esitutkinta.

Esitutkinnassa menestyminen huononi sitä mukaa kuin virkaikää kertyi. Mikään ryhmä ei olisi läpäissyt testiä esitutkinnan osalta, mikäli testi olisi ollut koe. Vuoden 2011 testi antoi saman tuloksen virkaiän suhteen. Tarkemmat prosentit ovat nähtävissä kuviossa 14.



Kuvio 14. Oikeiden vastausten määrä prosentteissa virkaiän mukaan, esitutkinta.

#### 4.4. Samojen kysymysten tulokset

Testissä oli siis viisi kappaletta täysin samaa kysymystä kuin vuonna 2011. Kysymysten numerot ja aihealueet olivat seuraavat:

• nro 2 (patja),	kyllä 57,4 %	ei <u>60,0</u> %
• nro 8 (voimankäyttö)	kyllä <u>68,1</u> %	ei 66,7 %
• nro 11 (virve)	kyllä <u>61,7</u> %	ei 53,3 %
• nro 17 (liikenne)	kyllä 57,4 %	ei <u>63,3</u> %
• nro 18 (pakkokeinot)	kyllä <u>53,2</u> %	ei 46,7 %

Jokaisen kysymyksen jälkeen on yllä eritelty oikeiden vastausten prosenttimäärä. Kyllä tarkoittaa että vastaaja oli osallistunut vuoden 2011 testiin ja ei, ettei ollut osallistunut. Suurempi prosenttiosuus on alleviivattu.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1. Kirjallisuusanalyysin tulokset

Kirjallisuusanalyysin perusteella opin, että osaamisen johtaminen vaatii onnistuakseen osaamisen ja sen kehittämisen ymmärrystä. Tarkemmin perustelut tähän ajatukseen ovat esitetty luvussa 2.

Ensimmäiseksi pitää tietää mitä osaaminen on. Tärkeintä on osaamisen tarkastelussa näkökulma, mistä sitä lähestytään. On olemassa organisaation osaamista, ryhmän osaamista sekä yksilön osaamista. Organisaation osaaminen jakaantuu vielä kolmeen, on täydentävää, mahdollistavaa sekä ydinosaamista. Nämä kaikki ovat tärkeitä, mutta ydinosaaminen on sitä osaamista, mitä muilla ei ole. Poliisin ydinosaaminen, eli se mikä meillä on ainutlaatuista muihin turvallisuusalan organisaatioihin verrattuna, on luotettava ja tehokas sisäisen turvallisuuden takaaminen (katso tarkemmin halutessasi luku 3).

Tavoitteenani oli siis pystyä kertomaan tutkimuksen jälkeen mitä osataan, kun tarkastellaan perustehtävistä tarvittavaa osaamista, yksilötasolla. Nimitin itse alusta lähtien tuota osaamista perusosaamiseksi. Opinnäyteseminaarissa minulle kuitenkin esitettiin ajatus, että kyseisen termin kanssa tulisi olla tarkkana, onko se varmasti sellaista, jota jokaisen tulisi osata. Niinpä vaihdoinkin termin päivittäistoiminnan osaamiseksi. En kuitenkaan ollut tuohon tyytyväinen, sillä esimerkiksi erikoistunut tutkija ei tee välttämättä joka päivä poliisin perustyötä. Kirjallisuusanalyysissä löysin kuitenkin useammasta lähteestä tukea termille perusosaaminen ja vaihdoin sen takaisin.

Yksilön osaaminen voidaan jakaa myös kolmeen; yleis-, perus- ja erityisosaamiseen. Yleisosaaminen on eri ammateissa tarvittavat tiedot ja taidot, esimerkiksi vuorovaikutus-, tiedonhankinta ja kirjoitustaidot. Perusosaaminen on puolestaan ammattiin sidottua osaamista, teorian ja käytännön ymmärtämistä kyseisessä ammatissa. Erityisosaaminen taas on henkilön rooliin työpaikalla liittyvää osaamista, oman toimenkuvan asiantuntijuutta. (Filppa 2002, 3 & 57 - 58.)

Kirjallisuusanalyysin perusteella siis muutin termin takaisin perusosaamiseksi, sillä testini mittaa juuri tuollaista osaamista; poliisin osaamista, mikä ei ole erityisosaamista eikä myöskään muille ammattiteille yhteistä.

Kun on ymmärretty, minkälaisia osaamisia on olemassa, tulee tunnistaa mitä on se osaaminen, jota nyt haluamme kehittää. Osaamiselle pitää asettaa tavoitteet toimintaympäristön ja organisaation vision perusteella. Jotta tiedettäisiin mitä kehitettävää osaamisessa on, tulee jo olemassa oleva osaaminen arvioida. Yksi arvioinnin menetelmä on testi, jollaisen toteutin tutkimuksessani. Tällä voin perustella tutkimukseni tärkeyttä; jollen tiedä missä olen, en voi sanoa paljonko matkaa on jäljellä.

Osaamisen arvioinnin tuloksia verrataan tavoitteisiin, jolloin kehittämiskohteet selkenevät. Niiden perusteella tulee tehdä kehittämissuunnitelmia, jotka kytketään organisaation strategiaan, etteivät ne jää irralliseksi.

Osaamisen johtamiseen kuuluu myös olennaisena osana jo olemassa olevan osaamisen turvaaminen, osaamisen häviämisen estäminen. Keinona tähän on onnistunut henkilöstöjohtaminen. Organisaation tehdään työpaikkana mielenkiintoiseksi ja hiljaisen tiedon siirtyminen taataan osaamisen jakamisella.

Poliisi ei voi organisaationa irrottaa itseään osaamisen ja osaamisen johtamisen teorioista, ne koskevat sitä juuri yhtä lailla kuin yksityisen sektorin yrityksiäkin. Pitää vain ymmärtää se, että kaikkea ei voi suoraan siirtää suoraan sellaisenaan yksityiseltä sektorilta julkiselle sektorille. Esimerkkinä tuottavuusohjelmat: niiden siirtämisen vaarana on, että yritetään ylläpitää samoja toimintoja ja rakenteita vain vähemmällä resursseilla, vaikka tarkoitus olisi saada aikaan vähemmällä enemmän aikaan kyseenalaistamalla toimintatavat ja keskittymällä oleellisiin asioihin (Mönkkönen & Ruus 2010, 102).

## **5.2. Karkeat johtopäätökset testin tuloksista**

Testin tulokset on esitelty tarkasti edellisessä luvussa. Pelkästään tulosten perusteella voidaan tehdä seuraavat karkeat johtopäätökset.



Meri-Lapin poliisien perusosaaminen on melko huonolla tasolla, kouluarvosanana se olisi 5 ½, joka oikeuttaisi juuri läpipääsyyn. Valvonta- ja hälytyssektorilla perusosaaminen on hieman paremmin hallussa, mutta sielläkin oikeiden vastausten keskiarvo per testi (24 kysymystä) oli vain 14. Vastaava luku rikostorjuntasektorilla oli 13,4 oikeaa vastausta. Vuodesta 2011 on perusosaamisen taso laskenut kokonaisuutena sekä molemmilla sektoreilla. **Karkea johtopäätös tästä olisi, että perusosaamisen koulutusta ei ole ollut työpaikalla riittävästi ja koulutuspäivien vähentäminen on johtanut osaamisen heikkenemiseen.**

Yleisesti tarkasteltuna virkaikä vaikuttaa perusosaamiseen laskevasti. Mitä kauemmin palvelusta poliisissa on takana, sitä huonommin testissä menestyttiin. Tämä sama trendi oli havaittavissa myös sektoreita tarkasteltaessa, sekä valvonta- ja hälytyssektorilla että rikostorjuntasektorilla. Huomattavaa kuitenkin on että eniten virkaikää omaavat vastasivat kuuteen yksittäiseen kysymykseen parhaiten ja kategorioiden sisällä laskeva suunta ei ollut aina johdonmukaista. Virkain vaikutuksesta osaamiseen voitaisiin vetää seuraavat johtopäätökset. Vastavalmistuneilla on perusosaaminen paremmin hallussa ja se heikkenee virkaiän myötä. Työpaikoilla ei siis ole huolehdittu tarpeeksi ikääntyvien työntekijöiden ajan hermolla pysymisestä.

Kahdessa kategoriassa tietämys oli melko hyvällä tasolla. Poliisilaki ja voimankäyttö olisivat saaneet koulukokeesta arvosanan 8- ja tekniikka ja ulkomaalaisasiat 7-. Nämä olivat siis parhaiten hallussa olevat aihealueet, eikä tuloksena ollut kummastakaan kiitettävää.

Liikenne osa-alueesta sekä patja, virve & lupahallinnosta koe olisi läpäisty, mutta välttävin arvosanoin. Molemmat olisivat saaneet arvosanaksi 5+.

Hylätty olisi tullut osa-alueista pakkokeinot ja esitutkinta. Kummastakaan ei oikeita vastauksia tullut vaadittavaa 50 prosenttia. Erityisesti huomioni kiinnittää se, että juuri nämä kaksi osa-aluetta olivat heikoiten hallussa myös vuoden 2011 testissä.

**Karkeat johtopäätökset kategorioissa menestymisen perusteella ovat, että työpaikkakoulutusta tarvitaan neljällä osa-alueella: liikenne, patja, virve & lupahallinto, pakkokeinot sekä esitutkinta. Erityisesti kahdessa viimeisessä tarvetta koulutukselle olisi pikaisesti, sillä niitä ei läpäisty. Mikä on erityisen huolestuttavaa,**

sillä juuri nämä lait muodostavat poliisin tekemiselle raamit ja antavat oikeuden puuttua ihmisten perusoikeuksiin sekä myös toisaalta takaavat tasa-arvoisen ja ihmisarvon mukaisen kohtelun kaikille. Koska kaksi huonointa osa-aluetta olivat samoja vuoden 2011 testissä, voidaan tehdä nopea johtopäätös, että sen tuloksia ei ole hyödynnetty koulutuksen suuntaamisessa.

Ponnistus-koulutuksen vaikutuksia osaamiseen on vaikea arvioida. Siinähan koulutettiin kolme osa-aluetta; poliisilakia, pakkokeinolakia ja esitutkintalakia. Poliisilain tuntemus oli jopa hyvää, mutta esitutkinnan ja pakkokeinojen tuntemus erittäin heikkoa. Jos koulutus olisi ollut erittäin hyvä, olisivat kaikki kolme osa-aluetta olleet kärjessä. Vastaavasti taas sen oltua surkea, olisi kaikkien kolmen tullut olla häntäpäässä. Näin ollen tästä ei voida vetää edes karkeaa johtopäätöstä.

Yksittäisten kysymysten perusteella voidaan korostaa tiedottamisen tärkeyttä. Itse havaitsin vasta testiä tehdessäni, että oikeudenkäymiskaari oli muuttunut ja tullut voimaan 1.1.2016. Tätä lakia käsittelevä kysymys oli huonoiten hallussa, oikein vastasi vain 8,9 prosenttia. Kysymys vielä koski vaitiolo-oikeutta, joka on tärkeä todistajan oikeus. Keskustelin usean henkilön kanssa asiasta ja kukaan heistä ei ollut tietoinen lain muuttumisesta. Karkea johtopäätös on siis, että Lapin poliisilaitos oli epäonnistunut täysin lain muuttumisen tiedottamisessa.

Parhaiten taas oli hallussa käytännönläheinen kysymys, joka koski turvallisuustarkastusta. Kysymys oli siten poliisin oikeudesta, eikä asiakkaan oikeudesta ja hyvin arkipäiväisestä asiasta. Tämän kysymyksen vastauksen tiesi jokainen vastaaja. Karkea johtopäätös on, että kun on kyse poliisin työturvallisuudesta ja arkisesta asiasta, on osaaminen kiitettävää.

Testissä oli viisi samaa kysymystä kuin vuoden 2011 testissä. Kolmeen noista kysymyksistä vastasivat paremmin ne, jotka olivat tehneet testin vuonna 2011. Kahteen kysymyksistä vastasivat paremmin ne, jotka suorittivat testin ensimmäistä kertaa. Karkeana johtopäätöksenä voidaan lausua, että testi itsessään ei siis opeta.

**Koska tutkimukseni on poikkileikkaustutkimus, ei se anna tukea syy-vaikutussuhteille.** Tutkimuksellani vain kuvaillaan liittykö yhden muuttujan arvoihin tietynlaisia toisen muuttujan arvoja. Siksi voin vain tehdä hyviä arvauksia syy-vaikutus suhteista. Syy-vaikutussuhteisiin olisikin mielenkiintoista paneutua YAMK-tutkimon

opinnäytteessäni. Miksi osaaminen on niin huonolla tasolla? Miten esimies reagoi tämän testin tuloksiin? Saivatko alaiset tietää oikeat vastaukset ja keskusteltiinko niistä ryhmässä? Johdetaanko osaamista Meri-Lapin alueella? Ovatko esimiehet tietoisia alaistensa osaamisesta?

**Edellä kerrottuja johtopäätöksiä ei voi siis sellaisenaan hyödyntää, vaan ennen kuin niitä hyödynnetään päätöksenteossa, on huomioitava virheiden mahdollisuus.** Virheiden mahdollisuudet on kerrottu seuraavaksi.

### **5.3. Testin luotettavuus**

Jotta tutkimukseni mittaustulokset olisivat käyttökelpoisia päätöksenteossa ja johtaisivat johonkin, tulee niiden täyttää tiettyjä ominaisuuksia ollakseen arvokkaita (Laitinen 2003, 147). Samalla testi- tai analyysimenetelmällä tulee olla riittävä luotettavuus, jotta sitä voitaisiin käyttää mittavälineenä. Testin luotettavuus koostuu kolmesta elementistä, joita voidaan kutsua myös ominaisuuksiksi. (Niitamo 2003, 118, 120.)

#### **5.3.1. Testin relevanttius**

Ensimmäisenä tällaisena ominaisuutena voidaan arvioida testin relevanttiutta. Relevanttiudella tarkoitetaan testin tuottaman tiedon tärkeyttä päätöksenteolle eli kuinka olennaista se on tehtäessä päätöksiä. Mitä relevantimpaa tieto on, sitä enemmän se vaikuttaa päätöksiin. (Laitinen 2003, 147 - 148.)

Tästä näkökulmasta lähestyttäessä testini tuloksia, ei voida sivuuttaa sitä seikkaa, että testin huonoimmat osa-alueet olivat täysin samoja vuonna 2011 kuin nyt. Tästä on vedettävissä se johtopäätös, että vuoden 2011 testin tuloksia ei ole nähty tarpeeksi tärkeinä, jotta se olisi vaikuttanut päätöksentekoon eli työpaikkakoulutuksen suuntaamiseen.

Koulutus on hyvin yleinen henkilöstön kehittämisen muoto. Organisaation sisäisen eli organisaatiokohtaisen koulutuksen ohjelma suunnitellaan aina räätälöidysti sen omien tarpeiden pohjalta, minkä katsotaan olevan juuri tämän koulutusmuodon etuja. (Hätönen 2011, 94 - 96.) Mielestäni testini tuotti juuri tällaiselle organisaatiokohtaiselle koulutukselle tärkeää tietoa.

Itse henkilökohtaisesti näkisin erittäin oleellisena tiedon, joka kertoo esimiehelle alaisten osaamisen kehityskohteet. Näinhän molemmissa testeissä tehtiin, eli ryhmänjohtajat saivat erikseen palautteen, jossa kerrottiin ryhmän menestyminen kysymys kysymykseltä. Tähän uuteen palautteeseen liitin vielä erikseen perustelut, miksi jonkin asian hallitseminen olisi tärkeää. Kuten olen tutkimukseni alussa asiaa valottanut, he juuri päättävät pitkälti ryhmän koulutuspäivien sisällöstä. Olen myös saanut tietää, että kaikki esimiehet eivät ole käyneet oikeita vastauksia alaistensa kanssa läpi. He eivät siten ole nähneet asiaa tarpeeksi tärkeäksi. Kaikkien vastaajien tulee tulla tietoisiksi oikeista vastauksista, tämä on ehdottoman tärkeää. Tämän varmistamiseksi, minun olisikin pitänyt ne julkaista jossain yhteisesti, eikä jättää sitä esimiesten varaan.

Toki on totta, että erikoistunut tutkija, esimerkiksi teknikko, joutuu erittäin harvoin perustehtäville. Näin ollen se tehtävä, mitä minä pidän perustehtävänä, voi hänelle tulla eteen muutaman kerran vuodessa. Tämän vuoksi voidaan miettiä, onko hänen tarpeen siis enää omata perustehtävistä suoriutumiseksi tarvittavaa osaamista. Kenties voi olla, että erikoistuneiden ryhmien kuten esimerkiksi teknisen rikostutkinnan ja ulkomaalaistutkinnan esimiehet eivät ole tässä valossa kokeneet edellisen testin tuloksia oleellisina. Näin ollen voisi olla, että testitulosten relevanttiutta voitaisiin parantaa miettimällä uusiksi tutkimuskohdetta.

Mielestäni kuitenkin testin tulokset ovat oleellisia kaikille siihen osallistuneiden ryhmien esimiehille. Olenkin kantani perustellut jo mm. vähenevillä resursseilla luvussa 3.4. Tähän lisään vielä sen, että poliisi voi joutua kulloiseenkin tilanteeseen siis hyvinkin yllättävästi ja partion täytyy tehdä tilanteessa nopeita päätöksiä. Tuolloin ei välttämättä ole aikaa tiedustella esimerkiksi toimivaltapykälää keltään muulta, vaan päätös täytyy tehdä oman lakituntemuksen sekä tehtävästä tiedossa olevien seikkojen valossa. Rehtori Himbergin sanoin: *"Arkinen työ edellyttää lainsäädännön suvereenia hallintaa ja kykyä soveltaa tietoja vaihteleviin operatiivisiin tilanteisiin"* (Himberg 2015).

Näin ollen subjektiiviset tekijät eli päätöksentekijän halu ja valmius hyödyntää testin tuloksia päätöksenteossaan ovat alentaneet tiedon relevanttiutta ja sitä kautta sen arvoa (Laitinen 2003, 149). Syitä siihen, että testin tuloksia ei nähdä oleellisina, on mahdotonta tietää, voin vain esittää arvailuja. Asian selville saaminen vaatisi uuden tutkimuksen, jossa kenties haastateltaisiin asiasta esimiehiä.

Testin tulosten relevanttiutta puolustaa myös lakiin kirjoitettu työnantajan koulutusvelvollisuus. Työturvallisuuslaissa luetellaan työnantajan velvollisuudet työympäristön ja työolosuhteiden parantamiseksi, työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työturvallisuuden parantamiseksi. Työturvallisuuslain toisen luvun neljännestätoista pykälästä poimittua: *Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioon ottaen työntekijä perehdytetään riittävästi työhön ja työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa.*

Työnantajalla on siis velvollisuus järjestää työpaikkakoulutusta, jos tiedossa on puutteita osaamisessa. Tämän velvollisuuden laiminlyöminen voi johtaa jopa työnantajan vastuuseen, kuten asia on rikoslain 47 luvun ensimmäisessä pykälässä ilmaistu: *Työnantaja, joka tahallaan tai huolimattomuudesta mahdollistaa työturvallisuusmääräysten vastaisen tilan jatkumisen jättämällä huolehtimatta taloudellisista, toiminnan järjestämisestä koskevista tai muista työsuojelun edellytyksistä, on tuomittava työturvallisuusrikoksesta sakkoon tai vankeuteen enintään yhdeksi vuodeksi.* Näiden kahden lain valossa tulisi testin tulosten, missä osaamisessa on puutteita, olla oleellisia ja vaikuttaa päätöksentekoon.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä on useaan otteeseen todettu, on inhimillinen pääoma, johon osaaminen kuuluu, nykyään organisaatioiden tärkeintä pääomaa. Testini tulokset kertovat nimenomaan osaamispääomasta ja vieläpä alalla, jossa yli 80 prosenttia kokonaiskehiksestä kului henkilöstömenoihin. Eivätkö tämän pääoman laadun tilasta kertovat tulokset tulisi olla erittäin oleellisia myös kustannusnäkökulmasta tarkasteltuna?

### **5.3.2. Testin validiteetti**

Toinen tällainen arvioitava ominaisuus on testin validiteetti eli oikeellisuus. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että sen täytyy tuottaa tietoa juuri siitä, mitä on tarkoitettukin mitata sekä tehdä se harhattomasti (Laitinen 2003, 158).

Testini oli siis tarkoitus mitata ns. perustehtävissä käytettävää osaamista. Kuten olen asiaa perustellut luvuissa 3.5. ja 5.1., on testini kohteena oleva osaaminen nimeltään perusosaamista. Kaikki kysymykset ovat mielestäni sellaisia, että niistä suoriutumiseen ei

tarvita erikoisosaamista. Mutta tämä on vain minun, eli kysymysten laatijan mielipide. Oman alansa asiantuntijat eivät ottaneet kantaa siihen, mittaavatko kysymykset heidän mielestään perusosaamista, he vain tarkastivat kysymysten vastausten oikeellisuuden. Mielestäni testini mittaa juuri sitä osaamista, mikä pitäisi olla hallussa vasta valmistuneella poliisilla melko hyvin. Tätä ajatusta tukee tuloksissa myös se seikka, että vähemmän virkaikää omaavat menestyivät paremmin, sillä heillähän on valmistumisesta ja sitä kautta koulussa opetetuista asioista kulunut vähemmän aikaa.

Teoreettisen viitekehyksen luvussa 2.1.4. opimme, että yksilön osaaminen koostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, kontakteista ja asenteesta sekä näkyä toiminnassa, lopputuloksessa. Perusosaaminenhan tarkoittaa perustehtävien suorittamisessa tarvittavaa osaamista. Tähän kuuluu siis olennaisena osana kokemus, joka sisältää hiljaisen tiedon. Hiljainen tietohan oli kokemuksen kartuttamaa tietoa siitä, miten kulloisessakin tilanteessa kannattaa toimia. Ja koska hiljainen tieto karttuu iän myötä, on sitä eniten pisimpään töissä olleilla. Tämän vuoksi testini validiteettia arvioitaessa, varsinkin kun tehdään johtopäätöksiä virkaiän vaikutuksesta osaamiseen, tulee huomioida, ettei kaikkea osaamista voi mitata. Toisin sanoen, testini ei mittaa sitä perustehtävissä käytettävää osaamista, joka ilmenee vahvimmin eniten virkaikää omaavien toiminnassa, eikä siten ole kovinkaan validi mitattaessa virkaiän vaikutusta osaamiseen.

Tärkein testini näkökohdista oli myös mitata osaamista osa-alueittain, jotta saataisiin tietoa, mihin niistä työpaikkakoulutusta tulisi suunnata. Osa-alueiden kysymykset olivat siis minun laatimia. Eri osa-alueiden asiantuntijat eivät ottaneet kantaa siihen, kuinka vaikea kysymys oli hänen osa-alueeltaan. Pyrin kysymyksiä laatiessani valitsemaan ne kysymykset, jotka olivat vaikeusasteeltaan suurin piirtein samalta tasolta osa-alueen perusosaamista, kuin muidenkin osa-alueiden. Tämä oli kuitenkin vain minun subjektiivinen näkemys asiasta. Voi olla, että jonkin osa-alueen kysymykset ovat olleet perusosaamisen vaikeimmasta päästä ja jonkin osa-alueen taas helpoimmasta päästä. Tämä seikka on saattanut johtaa virhetuloksiin eri osa-alueita vertailtaessa keskenään. Katson kuitenkin että tuollainen virheen vaikutus olisi ollut niin vähäinen, ettei se olisi vaikuttanut oleellisesti eri osa-alueiden järjestykseen tai montaa prosenttiyksikköä oikeiden vastausten määrään.

Testin validiutta, sitä että se on mitannut juuri perusosaamista, tukevat seuraavat testin palautteista poimitut kommentit:

- Hyviä kysymyksiä!
- Hyvä kysely!
- Tämä on hyvä homma.
- Ihan oli ajatuksia herättävä kysely.
- Hyvähän näitä on aika ajoin hieroa, vaikka tiettyjä juttuja ei tarvitse normi päivätyössä käyttääkään.
- Kattava kysymysten joukko poliisiin perustekemisestä.
- Hyviä kysymyksiä. Huomaa, että koulutusta olisi saatava muutakin kuin isekkiä!!!
- Nyt oli asiaa ja joutui oikeasti keskittymään. Haasteellinen. Varmasti virheitä.
- Kiitoksia, tuli tarpeeseen. Tällaiset pistarit olisivat hyvät jokavuotiseksi perinteeksi niin tulisi kerrattua asioita ☺

### 5.3.3. Testin reliabiliteetti

Kolmas testin arvioitava ominaisuus on reliabiliteetti eli tarkkuus. Tämä tarkoittaa sitä että testin tai mittarin tulee tuottaa toistettuna samanlaisena tuloksia, jotka ovat yhtä tarkkoja. (Laitinen 2003, 160.) Reliabiliteettia voidaan kutsua myös mittakelpoisuudeksi (Niitamo 2003, 121).

Tarkkuuteen eli reliabiliteettiin vaikuttaa mm. tietojen mittaustavan tarkkuus. Tarkkuuteen vaikuttaa huonontavasti mm. puutteelliset tai monella tapaa tulkittavat ohjeet. (Laitinen 2003, 160.) Pysin testissäni tekemään erittäin tarkat ja täsmälliset ohjeistukset sekä esimiehille että vastaajille. Kuitenkin tästä huolimatta sain yksittäisiä vastauksia palautettuna postilaatikkooni, joten tiesin että esimies ei ollut valvonut testin suorittamista. Sain myös kuulla, että valvonta- ja hälytyssektorilla oli ainakin yhdessä ryhmässä täytetty testi keskustelleen kysymyksistä yhdessä. Tämä oli varmasti tilanteena opettavainen, mutta on varmastikin parantanut VH-sektorin tuloksia. Mikäli testi suoritettaisiin uudestaan ja itse valvoisin testin suorittamisen, voisi olla, että VH-sektorin tulokset huononisivat. Muistammehan viitekehuksesta, että ryhmä pystyy suorittamaan sellaista, mihin kukaan ei yksinään pysty. Onhan tämän päivän tiedon määrä on niin laaja, ettei kukaan pysty sitä yksinään hallitsemaan.

Organisaation sisäisissä arvioinneissa, kuten minun testini, on vaarana virheiden esiintyminen mittaustuloksissa sen mukaan, missä suhteessa arvioija ja arvioitava ovat keskenään. On muun muassa todettu että tutut ja läheiset arvioidaan tuntemattomia hellemmmin. (Honkanen 2005, 194.) Pysin minimoimaan tämän virhemahdollisuuden tekemällä testistä monivalintatestin. Kuhunkin kysymykseen oli vain yksi oikea vastaus, joten vastaus oli vain oikein tai väärin. Pisteidenlaskussa ei ollut tulkinnan mahdollisuutta.

En myöskään tiennyt vastaajan henkilöllisyyttä, mikäli hän ei ollut nimeään vastauspaperiin laittanut.

Joskus arviointitilanne koetaan kilpailutilanteena ja sen vaikutus voi olla yllättävääkin. Voidaan suosia joitakin tai hankaloittaa joidenkin vastaamista. (Honkanen 2005, 194.) Itsehän en ollut paikalla kun esimies teetätti testin, joten on mahdollista, että esimies on kokenut testin teetättämisen kilpailutilanteena ja jopa opastanut alaisiaan vastaamisessa, jotta ryhmä menestyisi hyvin. Tällöin tulokset eivät olisi tarkkoja ja vertailukelpoisia ja toistettaessa valvotussa testitilanteessa tulokset olisivat heikompia.

Testin tulosten tarkkuutta olisin pystynyt lisäämään valvomalla itse kaikki testitilanteet. Tosin ajankäytöllisesti tämä olisi ollut täysin mahdotonta, sillä ryhmiä oli kaikkiaan 12. Joten esimiesten teettämänä testi antoi realistisesti parhaan mahdollisen reliabiliteetin testille, vaikkakin siihen sisältyy epätarkkuuksia.

Testin tarkkuuteen vaikuttaa myös siitä saatavien tietojen käsittely. Ollaanko niiden käsittelyssä ja dokumentoinnissa huolellisia. (Honkanen 2005, 160.) Vastausten taulukoinnissa tarkastin vielä kaikki tulokset kertaalleen. Tarkoitan tällä sitä, että kunkin kasan (esim. 0 - 11 vuotta virkaikää omaavat VH-sektorin työntekijät, jotka olivat vastanneet vuonna 2011), oikeiden vastausten lukumäärän per kysymys, laskin kaksi kertaa.

Taulukossa puolestaan pyrin estämään virhelaskennan mahdollisuuden tuplavarmistuksella. Tällä tarkoitan sitä, että laskettuani kunkin osa-alueen oikeiden vastausten prosenttiluvun esimerkiksi VH-sektorille, laskin niiden keskiarvon. Luonnollisesti tämän luvun tuli olla sama kuin jo aiemmin suoraan kaikkien kysymysten perusteella laskettu VH-sektorin oikeiden vastausten määrän prosenttiluku. Samoin vertasin esimerkiksi RT-sektorilla virkaikä luokkien yhteenlaskettua oikean vastausten keskiarvoa kysymysten perusteella laskettuun RT-sektorin keskiarvoon, luvun tuli olla jälleen sama. Näin eliminoin laskentavirheet.

Mittakelpoisuutta koetellaan siis tutkimalla, tuottaako testi samanlaisen tuloksen kahdella eri mittauskerralla. Tätä voidaan kutsua myös uusintamittausreliabiliteetiksi. (Niitamo 2003, 121.) Tätä luotettavuuden näkökohtaa arvioitaessa, voidaan tuloksia vertailla



sanoa, että vuoden 2011 testin ja tämän testin tulokset ovat niin paljon samansuuntaisia, että testin mittakelpoisuus on mielestäni hyvä.

#### **5.3.4. Muita huomioita testistä**

Testitulosten luotettavuutta parantaa se, että testistä raportoidaan vain olennainen tieto (Honkanen 2005, 166). Olen mielestäni koonnut lukuun 4 vain olennaiset tulokset. Tuloksethan olisin pystynyt jakamaan vaikka kuinka pieniin osiin, kuten virkaiän vaikutus yksittäiseen kysymykseen. Mutta mielestäni tuollainen tieto ei ole tarpeellista, vaan yritin raportoida kokonaisuuksia. Varsinkin kun keskeisimpiä pulmia organisaatioiden ydinosaamisalueiden kehittämisessä on, että henkilöstön osaamista kartoitetaan liian yksityiskohtaisesti ja siten tietoa tulee liikaa (Juuti 2013, 169). Toinen pulma on, että organisaation ylin johto keskittyy liikaa alemman tason mittareiden käyttämiseen päätöksenteon tukena (Laitinen 2003, 259). Tällaisen yksittäisen testin tuloksia ei suoraan voidakaan kytkeä varmasti organisaation strategiaan, vaan sen perusteella voitaisiin tehdä esimerkiksi päätös, että lisätään yksi koulutuspäivä vuoteen. Tärkeintä testini tuottama tieto olikin mielestäni henkilölle itselleen (niille ketkä vastasivat nimellä) sekä ryhmien esimiehille. He pystyisivät halutessaan suuntaamaan koulutusta nyt tarvittavaan suuntaan.

Yksi testin luotettavuuteen vaikuttavista tekijöistä on arvioinnin parantaminen seurannan avulla. Tämä tarkoittaa sitä, että arviointimenetelmää parannetaan saadun tiedon avulla entistä paremmaksi. (Honkanen 2005, 167.) Vuoden 2011 testissä saimme palautetta siitä, että lakipykälää ei tarvitse osata ulkoa, kun mitataan perusosaamista. Tästä viisastuneena en tähän testiin laittanut yhtään kysymystä suoraan laista, vaan sidoin ne käytäntöön eli tein niistä esimerkkitapauksia, joiden ratkaisu edellytti lain tuntemusta ja sen soveltamista käytäntöön.

Voidaan myös miettiä sitä, onko samojen kysymysten perusteella tehty johtopäätös oikea, ettei itse testi opeta mitään. Testien välinen aika oli 5 vuotta. Mielestäni se on liian pitkä aika tähän vertailuun. Itse testi on aiheuttanut useassa ryhmässä keskustelua siitä, mikä oli oikea vastaus, näin minulle on kerrottu. Tämä kertoo siitä, että testitilanne itsessään on opettanut jotain, kun asioita on pohdittu.

Itse olen siis työskennellyt useita vuosia sekä valvonta- ja hälytyssektorilla kuin myös rikostorjuntasektorilla. Minun kokemukseni on, että rikostorjuntasektorilla päivittäin käytettävä osaaminen on erikoistuneempaa kuin valvonta- ja hälytyssektorilla. Perustan väitteeni siihen, että useamman työntekijän olen kuullut sanovan, että kynnys siirtyä rikostorjuntasektorilta töihin valvonta- ja hälytyssektorille on pienempi, mitä toisinpäin. Koetaan, että VH-sektorilta siirryttäessä RT-sektorille, osaaminen on puutteellista. Tämä selittäisi myös testini tuloksia. Perusosaamista ei siten käytetä niin usein rikostorjuntasektorilla ja siksi perusosaamisen mittaus suosii valvonta- ja hälytyssektoria. Mitä enemmän olet tekemisissä jonkin asian kanssa, sitä paremmin sen luultavasti hallitset.

Testin tilastollinen yleistettävyyys eli voidaanko johtopäätöksissä todellakin puhua Meri-Lapin poliiseista yleensä, on erittäin hyvä. Olihan vastausprosentti erittäin hyvä 90,8.

Ennen kuin tämän testin tuloksia käytetään apuna päätöksenteossa, tulee edellä mainitut testin luotettavuuteen vaikuttavat asiat ottaa huomioon, sillä ne saattavat aiheuttaa virheitä em. tavoin. Virheiden riskin näkisin kuitenkin olevan suhteellisen pienen.

#### **5.4. Tulevaisuus**

Tällaiset kyselytyyppiset, lyhytkestoiset osaamisen arvioinnit ovat yleistymässä. Niitä puoltavat niiden nopea muokattavuus sekä tietojärjestelmien hyödyntäminen niiden suorittamisessa. Erityisesti ne ovat käyttökelpoisia kertakäyttöisiä selvityksiä ja kyselyitä varten. (Hätönen 2011, 47.) Mikäli tätä perusosaamisen mittausta Lapin poliisilaitoksessa halutaan jatkaa, tulisi se suorittaa jollakin lailla tietojärjestelmän avulla. Paperisten vastauslomakkeiden tarkastus ja taulukointi vie aivan liian kauan aikaa.

Tällaiset testit ovat kuitenkin turhia, jollei ennen niiden toteuttamista ole selvillä, mitä henkilöstön tulisi ehdottomasti osata (Ojala 2008, 38). Tulevaisuudessa eri sektoreiden esimiesten tulisi laatia kysymykset yhteistyössä toistensa kanssa. Tällöin saataisiin yhtenäinen näkemys osaamisen tavoitetasosta.

Poliisin resurssit eivät tule tulevaisuudessa ainakaan lisääntymään. Uhkakuvat, jotka eivät ole ruusuisia, ennustavat jopa 200 viran vähentämistarvetta. Tämä tarkoittaa vääjäämättä

vahvuuksien vähenemistä työvuorossa ja siten todennäköisyys siitä, että erikoistehtävissä toimiva poliisi joutuu perustehtävälle, kasvaa.

Tällaisten perusosaamista mittaavien testien jatkaminen viestittäisi kaikille, että sen hallitseminen on tärkeää. Kun jokin asia otetaan tarkkailuun ja sitä aletaan systemaattisesti mitata, viestittää se jo sinänsä että kyseessä on tärkeä asia. Tällöin kohderyhmät alkavat panostamaan kyseiseen asiaan. Tähän perustuu sanonta "Sitä saat mitä mittaat". Mittausten avulla annetaan myös ajattelemisen aiheita; arvioitavat alkavat miettimään mm. mitä mitattavaan asiaan kuuluu. (Helakorpi 2006, 43.)

Kuitenkin täytyy pitää mielessä, että tämän tyyppiset testit testaavat vain substanssiosaamista, jota arvostetaan julkisella sektorilla liikaakin. Esimerkiksi vuorovaikutukseen tai verkostojen luomiseen liittyvää osaamista ei osata eritellä ja siten arvostaa. (Mönkkönen & Ruus 2010, 205.) Eikä kaikkea osaamista voida edes mitata, kuten esimerkiksi hiljaista tietoa. Joten liikaa ei tämän tyyppisiin testeihin saa jumiutua.

Pitää myös muistaa että on turha arvioida, jollei se johda mihinkään. Arviointi on vasta kehittämisen pohja. Mikäli arviointi ei johda mihinkään, voi siitä syntyä tunne, että arvioiminenkin vain on tärkeää ja se saattaa syödä motivaatiota. Varsinkin kun arvioinneille ja mittauksilla ei pystytä kaikkea osaamista mittaamaan. (Pitkänen 2010, 60 - 61.)

Kehitysehdotukseni tämän tutkimuksen perusteella voidaan kiteyttää seuraavaan lauseeseen: Lapin poliisilaitoksen kenttäjohtoalue 2:n työpaikkakoulutukseen pitäisi varata lisää työaikaa ja erityisesti se pitäisi suunnitella käsittelemään esitutkintaa ja pakkokeinoja. Nähtäväksi jää, riittävätkö jo kahden testin tulokset vakuuttamaan esimiehet siihen, että työpaikkakoulutusta suunnataan pakkokeinoihin ja esitutkintaan!

## LÄHTEET

Arvosanalaskuri. Luettavissa: <http://opinnot.net/yleiset/arvosana.php>. Luettu 13.10.2015.

Filppa, Virpi 2002: Kansalaisten tarpeista sosiaalialan - osaamisen monimuotoisuutta jäsentämässä. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112880/raportti.pdf?sequence=1>. Luettu 2.4.2016.

Hahto Kaisa 2016: Poliisiylijohtaja: Pitääkö kaikki rikokset, kuten polkupyörävarkaus, tutkia? Ilkka, kotimaa, uutiset, 30.4.2016. Luettavissa: <http://www.ilkka.fi/uutiset/kotimaa/poliisiylijohtaja-pit%C3%A4%C3%A4k%C3%B6-kaikki-rikokset-kuten-polkupy%C3%B6r%C3%A4varkaus-tutkia-1.2040945>. Luettu 30.9.2016.

Hakala, Juha T. 2004: Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. 2. painos. Helsinki, Gaudeamus Oy.

Hakala, Jukka 2014: Mistä yrityksesi brändi muodostuu? Luettavissa: [http://www.janakkala.fi/filebank/23668-Kotoba\\_07112014\\_jaettava\\_ppt.pdf](http://www.janakkala.fi/filebank/23668-Kotoba_07112014_jaettava_ppt.pdf). Luettu 3.10.2016.

Haltiala, Petri & Jaakkola. Raimo (toim.) 2009: Osaaminen esiin, näkökulmia tunnistamiseen ja tunnustamiseen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, puheenvuoroja 5/2009. Helsinki, Edita.

Harju, Elli 2016: Selvitys paljastaa: Suomi on maailman toiseksi turvallisim maa - maassa vähän poliiseja. Iltalehti 2.8.2016. Luettavissa: [http://www.iltalehti.fi/uutiset/2016080221992109\\_uu.shtml](http://www.iltalehti.fi/uutiset/2016080221992109_uu.shtml). Luettu 4.10.2016.

Helakorpi, Seppo 2006: Koulutuksen kehittävä arviointi. Työkaluja osaamisen johtamiseen. Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/2006. Hämeenlinna, Hämeen ammattikorkeakoulu.

Himberg, Kimmo 2015: Toimintaympäristö muuttuu, poliisikoulutus uudistuu. Reserviläinen, mielipide. Julkaistu 1.9.2015. Luettavissa: [http://www.reservilainen.fi/mielipide/toimintaymparisto\\_muuttuu\\_poliisikoulutus\\_uudistuu](http://www.reservilainen.fi/mielipide/toimintaymparisto_muuttuu_poliisikoulutus_uudistuu). Luettu 7.3.2016.

Honkanen, Henry 2005: Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki, Edita Publishing Oy.

Hätönen, Heljä 1998: Osaava henkilöstö - nyt ja tulevaisuudessa. MET-julkaisuja nro 4/98. Helsinki, Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

Hätönen, Heljä 2011: Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki, Educa-Instituutti Oy.

Juuti, Pauli 2013: Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä, PS-kustannus.

Kakko, Teemu 2015: Eläköityvän Juha Rautaheimon terveiset suurille poliisipäälliköille: On lapsellista ajatella, että kaikki osaavat tehdä kaikkea. Yle uutiset. Julkaistu 31.7.2015. Luettavissa:

[http://yle.fi/uutiset/elakoityvan\\_juha\\_rautaheimon\\_terveiset\\_suurille\\_poliisipaallikoille\\_on\\_lapsellista\\_ajatella\\_etta\\_kaikki\\_osaavat\\_tehda\\_kaikkea/8195954](http://yle.fi/uutiset/elakoityvan_juha_rautaheimon_terveiset_suurille_poliisipaallikoille_on_lapsellista_ajatella_etta_kaikki_osaavat_tehda_kaikkea/8195954). Luettu 7.3.2016.

Kallio, Martti 2016: Lapin poliisilaitos 2016. Powerpoint esitys. Sähköposti 22.3.2016.

Kankaanranta, Terhi 2015: Tutkimusetiikka, videoluento. Poliisikoulun Moodle-oppimisympäristö. Sisäinen lähde. Luettavissa:

<https://moodle.polamk.fi/course/view.php?id=106&section=2>. Luettu 1.2.2016

Kauppalehti 2015: Poliisitointa yksityistetään putkavalvonnassa. 24.8.2015. Luettavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/poliisitointa-yksityistetaan-putkavalvonnassa/4AhbCRf5>.

Luettu 30.9.2016

Kiseleff, Heikki 2015: Poliisipula uhkaa: "Tällä hetkellä työttömiä poliisimiehiä ei Suomessa ole". Yle uutiset 13.7.2015. Luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8152738>. Luettu 4.10.2016.

Kiviaho, Seija & Vierelä, Sami 2011: Peräpohjolan poliisilaitoksen perusosaamisen kartoitus. Poliisiammattikorkeakoulu. Alipäälystötutkinto. Kehittämistehtävä.

Koivuniemi, Tiina 2016a: Poliisiammattikorkeakoulu, yliopettaja. Puhelinkeskustelu 18.2.2016.

Koivuniemi Tiina 2016b: Poliisiammattikorkeakoulu, yliopettaja. Opinnäyteseminaari 17.2.2016.

Korander, Timo a: Tutkimusmenetelmä luennot, luento 4. Poliisikoulun Moodle-oppimisympäristö. Sisäinen lähde. Luettavissa:

<https://moodle.polamk.fi/course/view.php?id=106&section=2>. Luettu 7.10.2016.

Korander, Timo b: Tutkimusmenetelmä luennot, luento 12. Poliisikoulun Moodle-oppimisympäristö. Sisäinen lähde. Luettavissa:

<https://moodle.polamk.fi/course/view.php?id=106&section=2>. Luettu 7.10.2016.

Korander, Timo 2016a: Opinnäytetyön suuntaviivat. Luento 19.1.2016.

Korander Timo 2016b: Poliisiammattikorkeakoulu, yliopettaja. Keskustelu 17.3.2016.

Laitinen, Erkki K. 2002: Yritystoiminnan uudet mittarit. 3. uud. painos. Helsinki, Talentum Media Oy.

Lalli, Juha 2014: Poliisihallinnon yhteiset arvot - arvojen johtamisen kokemus poliisiorganisaatiossa. Vaasa yliopisto, filosofinen tiedekunta, pro gradu - tutkielma.

Lankinen, Paavo & Miettinen, Asko & Sipola, Veikko 2004: Kehitä osaamista - hyödynnä kokemusta. Helsinki, Talentum Media Oy.

MTV.fi: Ruotsin poliisikouluun liian vähän hyviä hakijoita – älykkyystestin pisterajaa laskettu jo kertaalleen. Uutiset, ulkomaat. 21.7.2016. Luettavissa:

[http://www.mtv.fi/uutiset/ulkomaat/artikkeli/ruotsin-poliisikouluun-liian-vahan-hyvia-hakijoita-alykkyystestin-pisterajaa-laskettu-jo-kertaalleen/5998672?mtv\\_ref=twb\\_uutiset\\_uusimmat](http://www.mtv.fi/uutiset/ulkomaat/artikkeli/ruotsin-poliisikouluun-liian-vahan-hyvia-hakijoita-alykkyystestin-pisterajaa-laskettu-jo-kertaalleen/5998672?mtv_ref=twb_uutiset_uusimmat). Luettu 3.10.2016.

Myyry, Liisa 2008: Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä - tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Työelämän kehittämisohjelman raportteja 60. Helsinki, Tykes.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010: Työyhteisötaidot. 2. painos. Kuopio, Unipress.

Niemelä, Mika & Pirker, Anne & Westerlund Johan 2008: Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki, WSOY.

Niitamo, Petteri 2003: Henkilöarviomenetelmät työelämässä. 1. painos. Helsinki, työterveyslaitos.

Otala, Leenamajja 2008: Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki, WSOY.

Pitkänen, Raimo 2010: Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija ja palveluorganisaatiossa. Helsinki, Infor.

Pkky.fi: Opiskelijan arvioinnin ja osaamisen tunnustamisen toteuttamissuunnitelma. Liite 1, Arviointimenetelmien kuvaukset. Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymä. Luettavissa: <http://www.pkky.fi/hakijalle/opiskelu/Documents/Liitearviointimenetelmien%20kuvaukset.pdf>. Luettu 11.10.2016.

Poliisi.fi a: Tilastotietoa poliisi (AMK) -hakijoista. Hakijat ja koulutukseen hyväksytyt vuosittain. Poliisi.fi, Poliisiammattikorkeakoulu, AMK-koulutus. Luettavissa: [http://www.polamk.fi/amk/haku\\_ja\\_valinta/tilastotietoa\\_hakijoista](http://www.polamk.fi/amk/haku_ja_valinta/tilastotietoa_hakijoista). Luettu 30.9.2016.

Poliisi.fi b: Poliisikoulutus. Poliisi.fi, tietoa poliisista, poliisikoulutus. Luettavissa: [https://www.poliisi.fi/tietoa\\_poliisista/poliisikoulutus](https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/poliisikoulutus). Luettu 10.10.2016

Poliisi.fi c: Poliisin arvot. Poliisi.fi, tietoa poliisista, poliisin arvot. Luettavissa: [https://www.poliisi.fi/tietoa\\_poliisista/poliisin\\_arvot](https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/poliisin_arvot). Luettu 10.10.2016.

Poliisin strategia. Luettavissa:

[https://www.poliisi.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/30185\\_POL\\_strategia\\_esite\\_210x280\\_FI\\_LR.pdf?78d3fd5fd261d288](https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/30185_POL_strategia_esite_210x280_FI_LR.pdf?78d3fd5fd261d288) Luettu 4.10.2016

Ranki, Anneli 1999: Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita? Helsinki, Kauppakaari OYJ.

Räsänen, Päivi 2015: Sisäministerin vastaus kokoomuskansanedustajien kirjalliseen kysymykseen poliisien koulutuksesta ja työllistymisestä. 25.2.2015. Luettavissa: <http://www.paulikiuru.fi/?x103997=955122>. Luettu 10.10.2015.

Ruokanen, Pentti 2016: Lapin poliisilaitoksen apulaispoliisipäällikkö, hallinto- ja esikuntapalvelut. Sähköposti 3.4.2016.

Sisäasiainministeriö 2008: Puheenvuoroja poliisin ammattietiikasta. Poliisin ylijohdon julkaisusarja 3/2008. Helsinki, sisäasiainministeriö. Luettavissa: [https://www.poliisi.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/14962\\_Puheenvuoroja\\_20poliisin\\_20ammattietiikasta.pdf?5308195f4d2ad288](https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/14962_Puheenvuoroja_20poliisin_20ammattietiikasta.pdf?5308195f4d2ad288).  
Luettu 10.10.2016

Sisäministeriö: Poliisin hallintorakenneuudistus - PORA III. Kehittämishankkeet. Luettavissa: [http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/poliisin\\_hallinnon\\_uudistaminen](http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/poliisin_hallinnon_uudistaminen). Luettu 30.9.2016.

Sisäministeriö 2012: Poliisin tekniikkakeskuksen organisointi ja toimintatapa uudistetaan. Uutiset, mediatiedote 19.12.2012. Luettavissa: [http://www.intermin.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/1/1/poliisin\\_tekniikkakeskuksen\\_organisointi\\_ja\\_toimintatapa\\_uudistetaan\\_38946](http://www.intermin.fi/fi/ajankohtaista/uutiset/1/1/poliisin_tekniikkakeskuksen_organisointi_ja_toimintatapa_uudistetaan_38946). Luettu 30.9.2016.

Sisäministeriö 2015: Poliisibarometri 2014. Kansalaisten käsitykset poliisin toiminnasta ja sisäisen turvallisuuden tilasta. Sisäministeriön julkaisu 4/2015. Helsinki, sisäministeriö. Luettavissa: <http://www.intermin.fi/julkaisu/042015?docID=58278> Luettu 4.10.2015.

Sisäministeriö 2016: Poliisibarometri 2016. Kansalaisten käsitykset poliisin toiminnasta ja sisäisen turvallisuuden tilasta. Sisäministeriön julkaisu 27/2016. Helsinki, sisäministeriö. Luettavissa: [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75516/Poliisibarometri\\_2016\\_Valto.pdf?sequence=1](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75516/Poliisibarometri_2016_Valto.pdf?sequence=1). Luettu 10.10.2016.

Spjl.fi: Alustava laskelma leikkaustenvaikutuksista jäsenistölle. Spjl - viestintä - mediapankki - tilastoja. Luettavissa: <http://www.spjl.fi/viestinta/mediapankki/tilastoja>. Luettu 9.10.2016.

Suhonen, Yrjö 2016: Ankara arki. Suomen Poliisijärjestöjen Liitto, Suhosen Blogi, 9.8.2016. Luettavissa: [http://www.spjl.fi/viestinta/julkaisut/puheenjohtajan\\_blogi/ankara\\_arki.3436.blog](http://www.spjl.fi/viestinta/julkaisut/puheenjohtajan_blogi/ankara_arki.3436.blog). Luettu 30.9.2016.

Sydänmaalakka, Pentti 2004a: Älykäs johtajuus. Helsinki, Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, Pentti 2004b: Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 7. painos. Helsinki, Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka, Pentti 2006: Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki, Talentum Media Oy.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012: Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

Turun Sanomat 2005: Poliisikouluun valittavien pituusvaatimus poistuu. Kotimaa. 10.5.2005. Luettavissa: <http://www.ts.fi/uutiset/kotimaa/1074043334/Poliisikouluun+valittavien+pituusvaatimus+poistuu>. Luettu 3.10.2016.

Uotila, Timo-Pekka 2010: Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan Yliopiston julkaisuja. Vaasa, Vaasan Yliopisto.

Viitala, Riitta 2005: Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 3. painos. Helsinki, Infor.

Viitala, Riitta 2007: Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki, Edita.

Viitanen, Kirsi & Öystilä, Satu: Osaamisen tunnistaminen, tunnustaminen ja arvioiminen. 3.4.2011. Luettavissa: <https://www.uef.fi/documents/678207/794798/Osaamisen+arviointi-1+Compatibility+Mode.pdf/64b50fbb-8442-46a6-aa80-33de43c8165b>. Luettu 11.10.2016.

Vuorensyrjä, Matti 2015: Poliisinperustutkintokoulutuksen vaikuttavuusarviointi 2015. Vuosina 2012–2013 valmistuneiden poliisien työllisyys ja arviot koulutuksen työelämävastaavuudesta. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 114. Tampere, Poliisiammattikorkeakoulu. Luettavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97149/Polamk\\_raportteja\\_114\\_vaikuttavuus\\_arviointi\\_170615\\_Web.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/97149/Polamk_raportteja_114_vaikuttavuus_arviointi_170615_Web.pdf?sequence=1) Luettu 29.4.2016.





**Määräys**

1 (1)

14.4.2016

Voimassaoloaika  
14.4.2016 - 27.5.2016 klo 16.00

---

#### SAATTEEKSI OSAAMISTESTIIN

Poliisin ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvää muutokoulutusta suorittava Seija Granat tekee opinnäytetyönään Meri-Lapin poliisin päivittäistoiminnan osaamisen mittaamisen. Mittaus toteutetaan oheisen testin avulla.

Testin tarkoituksena on kartoittaa, onko päivittäistoiminnan osaamisessa puutteita ja sitä kautta kehittää koulutusta ja henkilöstön osaamista. Kyseessä ei ole siis kilpailu.

Koska kyseessä ei ole kyselytutkimus, vaan esimiestyöhön liittyvä toimenpide, voidaan siihen velvoittaa työnantajan direktio-oikeudella.

Esimies, jolle Granat testin suorittamiseen tarvittavan materiaalin ja ohjeistuksen osoittaa, on velvollinen huolehtimaan siitä, että kyselyyn vastataan annettujen ohjeiden mukaan sekä annetussa määräajassa.

Apulaispoliisipäällikkö  
poliisipalvelulinjan johtaja

Seppo Kinnunen

Jakelu

Meri-Lapin osaamistestiin osallistujat

Tiedoksi

**Ohje**

17.4.2016

Voimassaoloaika

18.4.2016 - 27.5.2016 klo 16.00

Kohderyhmät

Lapin poliisilaitoksen Meri-Lapin esimiehet

---

**Ohje esimiehille testin toteuttamiseksi**

Ohessa on osaamisen mittaamiseen liittyvä testilomake. Testin vastausaika loppuu 27.5.2016 kello 16. Testiin vastaaminen vie aikaa enintään 25 minuuttia.

Testi tulee täyttää itsenäisesti, ilman ulkopuolisia lähteitä. Sinun tehtävänäsi on valvoa, että alaisesi suorittavat testin itsenäisesti ja täyttävät kirjekuoreen vaadittavat tiedot oikein. Vastaa testiin myös itse. Jokaisen vastaajan kuoren päälle tulevat seuraavat tiedot:

1. Rikostorjunta sektori vai valvonta- ja hälytyssektori (RT / VH)
2. Virkaikä
  - 0 - 10 vuotta (0 - 10)
  - 11- 20 vuotta (11 - 20)
  - 21 vuotta tai enemmän (21 → )
3. Osallistuiko vastaavaan testiin vuonna 2011 (kyllä / ei)

Kerää ryhmäsi vastaukset isoon kirjekuoreen ja merkkää kirjekuoren päälle mikä ryhmä on kyseessä. Näin ollen tiedän ketkä ovat jo vastanneet kyselyyn ja voin kohdistaa palautteen. Palauta iso kirjekuori allekirjoittaneelle. Kiitos yhteistyöstä!

Saat tietää ryhmäsi oikeiden vastausten määrän per kysymys, mikäli vastaajia on ryhmässasi kuusi tai enemmän. Tutkimuseettisistä syistä pienempiä joukkotuloksia ei käsitellä.

Ystävällisin terveisin

Seija Granat

**Ohje**

17.4.2016

Voimassaoloaika

18.4.2016 - 27.5.2016 klo 16.00

Kohderyhmät

Meri-Lapin poliisit

---

**Ohje vastaajalle**

Suoritan tällä hetkellä Poliisin ylempään ammattikorkeakoulututkintoon liittyvää muun-  
tokoulutusta. Opinnäytetyönäni teen Meri-Lapin poliisin eli kenttäjohtoalue 2:n päivit-  
täistoiminnan osaamisen mittaamisen. Mittaus toteutetaan oheisen testin avulla.

Tarkoituksena on kehittää koulutusta ja henkilöstön osaamista, siksi tarvitsen tiedon, on-  
ko päivittäistoiminnan osaamisessa puutteita. Tulosten kattavuuden vuoksi on jokaisen  
vastaajan panos tärkeä.

Testiin vastataan nimettömänä ja tulokset käsitellään luottamuksellisesti. Yli viiden hen-  
gen ryhmissä esimies saa oikeiden vastausten määrän per kysymys.

Vastaa lomakkeessa oleviin kysymyksiin, joko täyttämällä viivalle puuttuva sana tai ym-  
pyröimällä oikea kirjain. Kyselyyn ei siis tarvitse laittaa nimeä. Mikäli haluat henkilökoh-  
taisen palautteen, laita nimesi sille varattuun kohtaan viimeisellä sivulla.

Vastattuasi kaikkiin kysymyksiin laita lomake kirjekuoreen ja sulje kuori. Kirjaa kuoren  
päälle seuraavat itseäsi koskevat tiedot:

1. Rikostorjunta sektori vai valvonta- ja hälytyssektori (RT / VH)
2. Virkaikä
  - 0 - 10 vuotta (0 - 10)
  - 11- 20 vuotta (11 - 20)
  - 21 vuotta tai enemmän 21 → )
3. Osallistuitko vastaavaan testiin vuonna 2011 (kyllä / ei)

Palauta kirjekuori esimiehellesi. Kiitos yhteistyöstä!

Ystävällisin terveisin

Seija Granat

## LIITE 4

Esimiehille 18.4.2016 lähetetty sähköposti:

"Meri-Lapin poliisien päivittäistoiminnan osaamistason mittaus:

Hei!

Yllä mainittu mittaus liittyy opintojeni opinnäytetyöhön. Jotta voimme tulevaisuudessa kohdistaa koulutusta, tarvitsemme tiedon onko osaamisessa puutteita ja jos on niin missä. Tämän vuoksi testi tehdään. Kyseessä ei siis ole kilpailu. Jokaisen vastaus on tärkeä. Testiin vastataan anonyymisti.

Testiin voidaan velvoittaa esimiehen direktio-oikeudella, sillä kyseessä ei ole kyselytutkimus, vaan esimiestoimintaan liittyvä osaamisen mittaus. Testi tehdään kaikille KJ2-alueella työnsä aloittaville poliiseille, jotka voivat työssään joutua testissä kyselyihin tapahtumiin.

Olen jakanut tänään kaikille esimiehille kirjekuoren, jossa **sisällä Kinnusen määräys, ohjeet ja kaikki tarvittava materiaali**. Aikaa testin suorittamiseen on 27.5. asti. Aikaa vastaamiseen kulunee enintään noin 25 min. ( Tietysti pääsen analysoimaan tuloksia sitä aiemmin, mitä aiemmin palautatte vastaukset ☺ )

Kiitos jo etukäteen!

Seija Granat

P.S.= muistathan vastata myös itse.

## LIITE 5

Vastaajan nimi

Oikeita vastauksia 12 / 24

Väärin olivat kysymykset 4, 5, 6, 9, 11, 13, 14, 16, 18, 19, 21, 23.

Rikostorjuntaosaston oikeiden vastausten keskiarvo oli 13,4 / 24, mikä on prosentteina 55,7.

## LIITE 7

### PALAUTTEET:

- Hyviä kysymyksiä. Toivottavasti laitat oikeat vastaukset johonkin, että pystyy itse vilkaisemaan niitä.
- Koulutus joka tapauksessa aina tarpeellista ☺
- Hyvä kysely! Kova työ tarkistaa kun paperilla ovat, kun koneellakin olisi onnistunut ☺
- Yllättävän hankalia! Ihan Jees välillä muistella miten nuo menee oikein ☺
- Aamuyöstä tehtynä olipa kinkkinen.
- Tällaisia kyselyjä voisi olla useamminkin. Aika lyhyessä ajassa unohtuvat kenttäjutut ym. kun niiden kanssa ei ole päivittäin tekemisissä.
- Huh, olipa vaikea. Tsemppiä sinulle! Mielenkiinnolla odotan vastauksia ☺
- Anonymiteetti ei säily vastauksia käsiteltäessä. Pieni ryhmä, niin vastaukset on yksilöitävissä, johtuen kuoreen tehtävistä merkinnöistä. Voi rajoittaa vastaushalukkuutta. Ihan mukava kysely ☺ hihihii
- Kohta 8 ei ihan ymmärtänyt. Noi rattisjutut myös oli vähän niin ja näin ku ei oo moneen vuoteen tehnyt. Olis hyvä ku joku pitäis tai ehkä ryhmät käy läpi kaikkia niitä "ponnistus" koulutuksessa olleita muutoksia? Esimerkin avulla läpi (yleensä) tai ainakin itellä jo vähän hebreaa ne pakkokeinolain muutokset kaikista etsinnöistä yms. ku ei niitä tee niin ne jäi kyllä sisäistämättä...
- Tämä on hyvä homma. Välillä tuntuu että oon ihan pihalla asioista.
- Tuo kolmio-stop-merkki oli vaikea. Monet oli sellaisia asioita, mitkä käytännössä tehdään eri tavalla, kuin mitä laki sallii.
- Kivoja kinkkisiä kysymyksiä; maalauskohta oli hyvä!
- Olihan tässä taas haastetta ☺
- Ihan oli ajatuksia herättävä kysely. Monikaan asia ei ole ihan päällimmäisenä mielessä täällä \*\*\*\*\*.
- Hyvähän näitä on aika ajoin hieroa, vaikka tiettyjä juttuja ei tarvitse normi päivätyössä käyttääkään.
- Kattava kysymysten joukko poliisin perustekemisestä.
- Hyviä kysymyksiä. Huomaa, että koulutusta olisi saatava muutakin kuin isekkiä!!! Prkl Nyt kuitenkin on koeponnistettu se, että koulutusta on mahdollista järjestää jos vain on halua! Toin asian esille myös \*\*\*\*\*. \*\*\*\*\* vastasi, että jatkossakin pyritään järjestämään koulutusta. Kiitos!

- Nyt oli asiaa ja joutui oikeasti keskittymään. Haasteellinen. Varmasti virheitä.
- Muutama kyssäri oli sellainen, että piti "arpoa" kahdesta "oikeasta". "Tyhmä kun olen".
- Saunalahti olisi asiaa... ☺
- Kiitoksia, tuli tarpeeseen. Tällaiset pistarit olisivat hyvät jokavuotiseksi perinteeksi niin tulisi kerrattua asioita ☺