

# Laadulla johtaminen tietojohdamisen tukena

Laatustrategia poliisityön johtamisessa

Riku Rintamäki

12/2024

Opinnäytetyö / poliisi (AMK)

# Tiivistelmä

<b>TEKIJÄ:</b>	Riku Rintamäki
<b>OPINNÄYTETYÖN NIMI:</b>	Laadulla johtaminen tietojohtamisen tukena. Laatustrategia poliisityön johtamisessa.
<b>OPINNÄYTETYÖN MUOTO:</b>	tutkimuksellinen
<b>JULKISUUSASTE:</b>	julkinen
<b>OHJAAJA:</b>	Olavi Kujanpää
<b>TUTKINTO:</b>	Poliisi (AMK)
<b>SIVUMÄÄRÄ:</b>	51
<b>TARKASTUSKAUUSI JA -VUOSI:</b>	12/2024
<b>AVAINSANAT:</b>	Laatujohtaminen, tietojohtaminen, laatustrategia, kehittäminen

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tutkia laatustrategian tilaa poliisissa. Minua kiinnosti strategian kehityspolku ja sen tarjoamat hyödyt erityisesti laadun näkökulmasta tarkastellessa sekä miten ja missä laatuajattelua tällä hetkellä käytetään. Vertailevana näkökulmana tutkin myös, miten yksityissektorilla laatu koetaan ja ymmärretään sekä miten laatu tukee johtamista yleisesti organisaation toiminnassa. Tällöin oli myös mahdollista vertailla, poikkesivatko kokemukset laadusta yksityissektorin ja julkisen poliisiorganisaation välillä. Tutkimukseni tarkoituksena oli tutustua lyhyesti tietojohtamiseen organisaatioon ja eritoten tiedolla johtamiseen ja vertailla sen hyödyntämistä laadulla johtamiseen.

Opinnäytetyöni on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Opinnäytteessäni tutustun tieto- ja laatujohtamiseen sekä vertailen niitä teorian näkökulmasta kirjallisuuskatsauksessa. Opinnäytetyötäni varten haastattelin kahta poliisiorganisaation henkilöä ja kahta yksityissektorin puolella työskentelevää henkilöä Suomessa. Haastattelumuotona käytin teemahaastattelua. Tutkimukseni on suunnattu poliisin henkilöstölle ja erityisesti johtotehtävissä toimiville. Opinnäytetyössäni keskitytään tutkimaan laatustrategian tilaa poliisissa ja miten laatuajattelua hyödynnetään konkreettisesti organisaatiossa. Taustalla on halu selvittää, yllä olevien pohdintojen lisäksi, miten laatujohtaminen näkyy poliisin päivittäisessä toiminnassa.

Johtopäätöksenä on, että poliisilla on hallussaan laatustrategia, jossa on valtavasti potentiaalia. Laatustrategia on tällä hetkellä johdon työkaluna vuosittaisten tavoitteiden asetteluun tukena, mutta tutkimukseni perusteella sitä voitaisiin käyttää huomattavasti tehokkaammin. Jatkotutkimuksia ajatellen olisi mielenkiintoista saada selville, onko järjestelmä todella unohtunut ja vain osa johtamisjärjestelmää. Lisäksi pidän tärkeänä, että poliisityön kehittämistä jatketaan vuosittain edelleen laatuajattelun mielessään. Laatuajattelun ymmärtäminen ja sen kokeminen enemmänkin vahvistavana työkaluna olisi arvokasta. Laadunhallintajärjestelmä on parhaimmillaan hyvä työkalu, joka monitoroi päivittäistä työtä ja kertoo päivittäisessä työssä havaituista poikkeamista ja kehityskohteista. Laatuajatteluun sisältyy myös poliisin luotettavuus. Luottamus poliisiin on

Suomessa korkea ja kaikkein tärkeintä onkin, että Suomen poliisi kykenee säilyttämään luotettavuutensa kansalaisten silmissä myös tulevaisuudessa.

# Abstract

<b>AUTHOR:</b>	Riku Rintamäki
<b>TITLE OF THESIS:</b>	Management with quality as a support for information management. Quality strategy system in the management of police work.
<b>TYPE OF THESIS:</b>	research-based thesis
<b>PUBLICITY:</b>	public
<b>SUPERVISOR:</b>	Olavi Kujanpää
<b>DEGREE:</b>	Bachelor of Police Services
<b>NUMBER OF PAGES:</b>	51
<b>MONTH AND YEAR OF REVIEW:</b>	12/2024
<b>KEYWORDS:</b>	Quality management, Knowledge management, Quality strategy, development

The aim of my thesis was to examine the state of the quality strategy within the police. I was particularly interested in the development path of the strategy, the benefits it offers from a quality perspective, and how and where the quality system is currently being utilized. As a comparative perspective, I also explored how quality is perceived and understood in the private sector and how quality supports management in general organizational operations. This allowed for a comparison of whether experiences with quality differed between the private sector and the public police organization. The purpose of my research was to briefly familiarize myself with data-driven organizations, particularly data-driven management, and compare its utilization in leading with quality.

My thesis is a qualitative study. In my thesis, I explore knowledge management and quality management and compare them from a theoretical perspective through a literature review. For the thesis, I conducted interviews with two individuals from the police organization and two individuals working in the private sector in Finland. The interviews were conducted using a thematic interview approach. My research is aimed at police personnel, particularly those in leadership positions. The focus of my thesis is to examine the state of the quality strategy within the police and how the quality system is concretely utilized within the organization. The underlying aim is to understand how quality management is reflected in the police's daily operations.

The conclusion is that the police have a quality strategy with great potential. Currently, the strategy serves as a tool for management to support the annual goal-setting process, but based on my research, it could be used much more effectively. Looking ahead to future research, it would be interesting to determine whether the system has truly been forgotten and is only a part of the management system. Furthermore, I consider it important that the development of police work continues to incorporate a quality perspective on an annual basis. Understanding the concept of quality and perceiving it as a strengthening tool would be valuable. A quality management system, at its best, is a useful tool that monitors daily work and identifies deviations and areas for improvement. Quality thinking also encompasses the reliability of the police. Trust in the police in

Finland is high, and most importantly, it is crucial that the Finnish police are able to maintain their trustworthiness in the eyes of the citizens in the future.

# Sisällys

1 JOHDANTO .....	8
1.1 Aiheen valinta, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	10
1.2 Tutkimusmenetelmät .....	11
1.3 Tutkimuksen eettisyys .....	11
1.4 Tutkimuksen haasteet.....	12
1.5 Työn rakenne ja lähdemateriaali .....	13
2 TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA .....	13
2.1 Johtamisjärjestelmä strategian tukena .....	13
2.2 Tietojohtaminen .....	14
2.2.1 Tietojohtamisen paradigma .....	15
2.2.2 Mitä tieto on? .....	16
2.2.3 Tiedon hyödyntäminen .....	18
2.2.4 Tiedolla johtaminen tietojohdoisen organisaation päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa .....	20
2.3 Tietojohtoinen poliisitoiminta.....	21
2.4 Laatu ja laatujohtaminen.....	22
2.5 Laatu johtamisvälineenä poliisiorganisaatiossa.....	23
2.5.1 Poliisin laatustrategia .....	24
2.5.2 Poliisin strategia 2024–2028 .....	25
2.6 Laadulla johtaminen yksityisellä sektorilla.....	27
2.6.1 Laadunhallintajärjestelmä.....	27
2.6.2 Laadulla johtamisen vaikutukset prosessityössä .....	28
3 LAADULLA JOHTAMINEN TIETOJOHTAMISEN TUKENA .....	28
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	29
4.1 Tutkimuksen kohderyhmä.....	29
4.2 Aineiston kerääminen ja sen analysointi .....	30
4.3 Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen .....	30
5 TUTKIMUSTULOKSET .....	31
5.1 Haastateltujen taustatiedot .....	31
5.2 Poliisin laatustandardi (EFQM) .....	33
5.3 Henkilöstö.....	36
5.4 Johtaminen.....	39
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	41
6.1 Yhteenveto .....	41
6.2 Tutkimuksen luotettavuus .....	43
6.3 Oma pohdinta ja tutkimusmahdollisuudet .....	43
LÄHTEET.....	45
LIITE 1: Haastattelukysymykset, poliisiorganisaatio .....	47
LIITE 2: Haastattelukysymykset, yksityinensektori .....	49



# 1 JOHDANTO

Laadunhallintajärjestelmän ydintarkoitus on olla mitattavaa ja menetelmien tulee olla toistettavia sekä tehdyt toimenpiteet on dokumentoitava tarkasti. Kun asiat tehdään aina samalla tavalla tai samankaltaisesti, voidaan kehitystä seurata ja poikkeamiin on helpompi puuttua. Laadunhallintajärjestelmää ohjaa laatukäsikirja, johon kirjattavat raportit parantavat myös läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Luottamus poliisiin on Suomessa korkea, mutta ajat muuttuvat ja maailma sen mukana. Luotettavuuden eteen tulee tehdä entistä enemmän töitä. Opinnäytteen tarkoituksena on selvittää, voisiko laadunhallintajärjestelmän jalkauttaminen poliisiin päivittäiseen toimintaan, tietyn viitearvoin, olla yksi avaintekijä luotettavuuden säilyttämiseksi korkealla tasolla myös tulevina vuosina. Voisiko ajatus laadusta olla ylipäättään mahdollista päivittäistoimintaa ohjaavana johtamisen työkaluna vai rajoittuuko laatu ja laadulla johtaminen vain hallinnon rakenteisiin?

Poliisiorganisaation johtaminen perustuu ymmärrettävästi tietojohdamiseen, tilanteiden vaihdellessa rikosasioiden erilaisuuden ja niiden sisällä tapahtuvien muuttujien takia. Voisiko laatujärjestelmän avulla luoda tukijärjestelmän, joka toimisi nykyistä useammassa toiminnoissa niin sanottuna tavoiterunkona tai punaisena lankana. Tavoitteena olisi siis, että poliisin toiminnot yhdistyisivät rungoltaan samankaltaisiksi, jolloin parhaimmillaan koko organisaatio toimisi samalla tavalla. Näin toimien, laadunhallintajärjestelmän ohjaama ja tukema ajatus ”yhtenäisestä poliisista” myös organisaation sisällä voisi poistaa laitosten omia toimintatapoja ja yhdistää niitä, asiakokonaisuuksien ollessa kuitenkin samoja, joita Poliisihallituksen ohjeetkin jo ohjaavat.

Kuvatun kaltainen toimintamalli voisi helpottaa esimerkiksi työvoiman siirtymistä poliisilaitosten välillä, kun olemassa olevat laatuohjatut pohjaraamit ovat olemassa läpi toimintakentän. Näin sanottua Poliisihallituksen ohjeet luovat nämä raamit, mutta silti tuntuu, että eri laitosten välillä tavat samojen asioiden hoidossa vaihtelevat suuresti. *Kustannusperusteiset kysymykset, miksi tutkinta- sekä kenttärühmien toimintatavat vaihtelevat rajusti eri laitosten välillä, voisiko kaikkialla olla samanlainen toimintamalli, jossa perehdyttäminen parantuisi ja nopeutuisi sekä samalla kustannuksissa mahdollisesti säästettäisiin?*

Poliisille on laadittu laatustrategia vuonna 2006. Miten laatustrategiassa on ajateltu kokonaisvaltaisesti laatuajattelun peruskäsitteet ja miten sitä on kehitetty vuosien saatossa? Miten laatuajattelua istutettu poliisilaitosten tasolle? Tämä helpottaisi ylemmän johdon seurantaa, kun toiminnot ovat tarkoin määriteltyjä, toistettavia, samankaltaisia ja mitattavuuteen sidottuja. Laatujärjestelmän tarkoituksena ei olisi olla ainoa tekemistä ohjaava toimintamalli vaan runko, jota laitokset voisivat soveltaa omaan toimintaansa sopivaksi. Asiassa tulisi kuitenkin muistaa tärkeänä seikkana, että laitoksittain asetettavat raja-arvot tulisi pysyä laatujärjestelmään määriteltyjen viitearvojen sisällä.

Opinnäytetyössäni keskitytään tutkimaan laatustrategian tilaa poliisissa ja miten laatujärjestelmää hyödynnetään konkreettisesti organisaatiossa. Taustalla on halu selvittää, yllä olevien pohdintojen lisäksi, miten laatujohtaminen näkyy poliisin päivittäisessä toiminnassa vai näkyykö? Voisiko tätä ajatusta kehittää, voisiko viitearvoilla tuoda toimintaan selkeyttä ja yhdistää toimintoja yli poliisilaitosrajojen?

Laadulla johtaminen ja työskenteleminen laadunhallintajärjestelmän viitearvojen puitteissa viehätti, näin siinä potentiaalia ja aihe kiinnosti minua. Minulla on taustaa laadun parissa toimimisesta ja olen toiminut sekä kehittänyt edellisessä työssäni järjestelmää. Olen kokenut laadunhallintajärjestelmän ensivaikutukset tuotannon prosessityössä, jossa järjestelmä tuntui aiheuttavan vain ylimääräistä työtä eri vaiheineen. Koin tällöin asioiden ja työvaiheiden dokumentoinnin raskaaksi. Uskon tämän johtuneen siitä, että en silloin täysin ymmärtänyt laatuajattelun ideaa. Laatuajattelussa ydinajatus on hyvä, mutta työn varsinaiset toteuttajat kokevat sen helposti lähikohtaisesti raskaaksi ja ehkä jopa turhanpäiväiseksi. Siirtyessäni tuotannon töistä esimiestehtäviin, huomasin lähes välittömästi järjestelmän hyödyt ja ydinajatuksen. Laadunhallintajärjestelmä ei ollutkaan työntekijöiden kiusaksi suunniteltu järjestelmä, vaan se tuottaa prosessista luotettavaa ja toistettua dataa kertoakseen, että meillä on kaikki kunnossa tai mikäli jokin mättää, on sekin nähtävissä poikkeamaraporteista ja näin ollen korjattavissa. Koen laadunhallintajärjestelmän ohjaaman toiminnan hyväksi tietyin reunaehdoin. Viitearvojen asettelu on tehtävä hyvin pohdiskellen niin, että se jättää yksiköille mahdollisuuden soveltaa laatuajattelua yksiköiden välillä. Liian tiukat valtakunnalliset viitearvot voivat tehdä yhteisestä laatuajattelusta mahdotonta.

Laadunhallintajärjestelmä luo sekä työntekijöille että ulkopuolisille luotettavan kuvan yrityksen ja laitoksen toiminnasta. Viranomaisten työ on jatkuvasti ja erityisesti nykyään entistä enemmän suurennuslasin alla. Mielestäni tällöin asioiden hoidon linjaaminen viitearvojen ja sen lisäksi toteutusten tarkka kirjaaminen on yhtäältä oman selustan suojaamista, mutta toisaalta perustellun ja luotettavan kuvan antamista ulkopuolisille. Maailma on muutoksessa ja uhkatekijät lisääntyvät sekä ulkoisessa että sisäisessä turvallisuudessa. On hyvin tärkeää, että Suomen poliisin kykyne säilyttämään luotettavuutensa kansalaisten silmissä.

Laatuajatteluun syventyminen tutkimuksessani osuu ajankohtaiseen aikaan juuri julkaistun Poliisin strategiankin vuoksi vuosille 2024–2028. Minua kiinnostaa strategian kehityspolku ja sen tarjoamat hyödyt 2006 vuodesta alkaen, erityisesti laadun näkökulmasta tarkastellessa.

Opinnäytetyöni on julkinen. Tutkimuksessani käsitellään poliisin käyttämiä johtamisjärjestelmiä ja selvitetään poliisin laatuajattelun tilaa tässä ajassa. Teemahaastattelussa haastattelen laadusta vastaavia asiantuntijoita poliisiorganisaatiosta sekä yksityiseltä sektorilta. Tutkimuksessani ei tulla käyttämään turvaluokiteltuja aineistoja.

Tutkimukseni on suunnattu poliisin henkilöstölle ja erityisesti johtotehtävissä toimiville. Päämääräkseni on selvittää laadulla johtamisen hyötyjä tietojohdamisen tukena. Laatuajattelun ymmärtäminen ja sen kokeminen enemmänkin vahvistavana työkaluna olisi arvokasta. Laadunhallintajärjestelmä on parhaimmillaan hyvä työkalu, joka monitoroi päivittäistä työtä ja kertoo päivittäisessä työssä havaituista poikkeamista ja kehityskohteista.

Opinnäytteessäni tutustun tieto- ja laatuajatteluun sekä vertailen niitä teorian näkökulmasta kirjallisuuskatsauksessa. Avaan myös poliisin laatuajatteluun vuodelta 2006 ja käyn järjestelmän pääkohdat läpi. Tutkimuskysymyksiin vastaukset sain pääosin haastattelututkimuksella. Ajatuksenani oli siis haastatella poliisiorganisaatiossa laadusta vastaavia henkilöitä ja analysoida heidän vastauksiaan. Lopuksi pohdin tuloksia ja arvioin tulevaisuuden näkökulmia, voisiko aiheeni tukea tulevaisuuden poliisityötä ja sen johtamista.

## 1.1 Aiheen valinta, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimukseni tarkoituksena oli tutustua lyhyesti tietojohdoiseen organisaatioon ja eritoten tiedolla johtamiseen ja vertailla sen hyödyntämistä laadulla johtamiseen. Halusin myös selvittää, miten ja missä laatujohtamisjärjestelmää poliisissa tällä hetkellä käytetään. Minua kiinnosti, mikä on laatujohtamisjärjestelmän tämänhetkinen tila poliisissa ja mitä laatujohtamisjärjestelmä on vuosien saatossa organisaatiolle tarjonnut. Vastavuoroisesti tutustuin tutkimuksessani samalla ajatuksella yksityissektoriin, jolloin oli mahdollista vertailla, poikkesivatko kokemukset laadusta yksityisensektorin ja julkisen poliisiorganisaation välillä. Lopuksi pohdin, onko laatujohtamisjärjestelmässä vielä kehittävää ja onko laatuajattamista mahdollista viedä syvemmälle poliisiorganisaation päivittäistoimintaan.

---

### Tutkimuskysymykset

Tutkimuskysymykset keskittyivät poliisiorganisaation näkemyksiin laadusta. Vertailevana näkökulmana otin selvää, miten yksityisellä sektorilla laatu koetaan, ymmärretään sekä miten laatu tukee johtamista yleisesti organisaation toiminnassa. Selvitys on toteutettu teemahaastattelulla saamaan tapaan ja samankaltaisilla kysymyksillä kuin poliisihenkilöstön haastattelut ja niitä tullaan vertailemaan tutkimuksen johtopäätöksissä.

1. Laatuajattelu poliisissa, jossa tietojohdoisuus ohjaa päivittäistä toimintaa. Millaisena asiana laatu koetaan poliisissa?
2. Poliisihallinnon laatustrategia on otettu käyttöön valtakunnallisesti 2006, mitä hyötyjä laatujohtamisjärjestelmästä on ollut poliisille?
  - a. Miten laatu näkyy organisaation johdossa?
  - b. Miten laatuajattelu näkyy poliisin päivittäistoiminnassa?

*Ymmärtääkö työtään tekevä poliisimies kirjauksiensa tärkeyden laatujohtamisjärjestelmän näkökulma mielessään?*

3. Miten laatustrategiaa on kehitetty vuosien saatossa ja mikä strategian tila on tänään?

---

Laatuajattelu on menetelmäohjein määrättyä ja ohjattua toimintaa, joita seurataan mitattavilla raja-arvoilla. Parhaimmillaan työntekijä ei tätä taustalla tapahtuvaa seurantaakaan edes huomaa. Näkyvin ja ehkä ainoa sellainen on uuden asian tai päivityksen sattuessa tapahtuva koulutus. Samankaltaiset valvotut prosessit parantavat tehokkuutta, vähentävät kustannuksia ja lisäävät luotettavuutta sekä poikkeamien havainnointi helpottuu. Poikkeamien eli virheiden tai ongelmakohdientien korjaaminen helpottuu ja nopeutuu sekä kehityskohteisiin on helpompaa puuttua perustellusti.

Poliisin laatujohtamisjärjestelmän mukaan, toimintaprosessien dokumentointi voi tapahtua yhtenäisen laatujohtamisjärjestelmän (tai toimintajärjestelmän) muodossa tai koostua erilaisista ohjeistoista, toiminnan kuvauksista ja muista organisaation perusdokumenteista. On kuitenkin huomattava, että yksiköiden kaikkia toimintaprosesseja ei ole mahdollista hallita valtakunnallisilla ohjeilla tai käsikirjoilla

vaan yksiköt tarvitsevat omaa toimintaansa varten omat dokumenttinsa, joiden perusteella yksiköiden toimintaa hallitaan. (Poliisin laatustrategia 2006, 5.).

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Tämän opinnäytetyön muoto on laadullinen tutkimus. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöistä. Käytännössä tämä tarkoittaa usein tilan antamista tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille sekä perehtymistä tutkittavaan ilmiöön liittyviin ajatuksiin, tunteisiin ja vaikuttimiin. Tavoitteena on tuottaa monipuolista ja rikasta tietoa tutkittavasta aiheesta sen sijaan, että pyrittäisiin yleistämään tuloksia suurempaan väestöön. (Eskola & Suoranta 1998, Tuomi & Sarajärvi 2018.)

### **Tutkimuksen metodologiset lähtökohdat**

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kyseessä on menetelmäsuuntaus, jonka avulla voidaan ymmärtää kohteena olevan ilmiön laatua, sen ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti sekä kokemuserustaisesti, yksilöä kuunnellen ja ymmärtäen. Tämä tarkoittaa tilan antamista informanttien eli tutkittavien henkilöiden näkökulmille ja kokemuksille. (Arpiainen 2022.)

Kirjallisuuteen pohjautuvan tietoperustan lisäksi tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelulla. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää, miten laatu ja laadulla johtaminen koetaan tietojohtoisessa organisaatiossa laadusta vastaavien ja laadun parissa työskentelevien asiantuntijoiden silmin. Tarkoitukseni oli päästä haastattelemaan organisaation laatuasiantuntijoita poliisin eri yksiköistä, jolloin laatuotanta olisi mahdollisimman kattava. Teemahaastattelusta, joka perustuu kokeneisiin oman tehtävänsä asiantuntijoihin, voidaan käyttää termiä eliittiotanta. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiedonantajaryhmäksi valitaan ainoastaan sellaisia henkilöitä, joilta saadaan oletettavasti parhainta tietoa tutkittavaan ilmiöön liittyen omakohtaisen kokemuksen takia. Tutkimuksen osallistujamäärää ei ole määritelty eliittiotannassa, jolloin se voidaan pitää tutkimuksen mukaan, joko pienenä tai suurena. (Arpiainen 2022, 32.)

## 1.3 Tutkimuksen eettisyys

Menettelytavat ohjaavat hyviä tieteellisiä käytäntöjä. Käytännöt ohjaavat ja huolehtivat hyvien tieteellisten tapojen toteutumista koko prosessin ajan. Näitä perusperiaatteita ovat tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan vastuunkanto, luotettavuus, arvostus ja rehellisyys. Laadunhallintajärjestelmä, yllä mainittuine menettelyohjeineen ovat osana varmistamassa hyvän tieteellisen tutkimuksen lopputuloksen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11.)

Tutkimusaineiston luotettavuutta parannetaan triangulaatiolla, joka tutkimuksessani painottui vertailevien poliisiorganisaation ja yksityissektorin välillä sekä haastateltavien laatuasiantuntijoiden valikoitumisen eri yksikköasteilta. Näin saatiin sekä tarkempaa että laajempaa tietoa asiantuntijoiden kokemuksista laadun parissa.

Tarkoin mietityillä haastattelukysymyksillä voidaan tutkittavaa aihetta lähestyä mahdollisimman laaja-alaisesti. Haastattelukysymysten ei myöskään saa olla ohjaavia, jotka antaisivat ennalta arvattavia tai haluttuja vastauksia (Kirk & Miller 1986, 29–42.) Tärkeää on myös, että haastattelujen oma ääni kuuluu ja tulee läpi tuloksista. Tutkijan tulee pitää huoli, että hänen omat ajatuksensa haastattelutilanteessa eivät ohjaa liiaksi keskustelua. Analysointivaiheessa on tärkeää pystyä erottamaan asiantuntijoiden ja tutkijan näkemykset toisistaan autenttisen tuloksen saamiseksi.

## 1.4 Tutkimuksen haasteet

Tutkimuksen aihealue on laaja ja sen rajaaminen oli haastavaa. Rajauksen takia haastattelut keskittyivät laadun parissa työskenteleviin asiantuntijoihin, joilla oli mitä todennäköisimmin selkeä näkemys laadusta tutkittavana ilmiönä. Päivittäistä työtä tekevät juuritason tuotannon, kentän ja tutkinnan henkilöt jätettiin tutkimuksestani tarkoituksella pois, mutta heidän ymmärränsä laadusta tulisi mielestäni selvittää tulevaisuudessa.

### **Synnyttämisen tuska**

Tutkimuksellisen opinnäytetyön rakentaminen voi olla monivaiheista erehdyksien ja kokeilujen kautta onnistumisiin etenevää työskentelyä, näin ainakin tutkijan näkemys oli tässä työssä. Aiheeni oli erittäin mielenkiintoinen ja halusin saada työn kunnialla valmiiksi. En siis antanut periksi, vaikka välillä tuntui, että joudun hylkäämään koko aiheen ja aloittamaan alusta. Onnekseni minulla oli mainio taustaryhmä opponijieni ja ohjauksesta vastaavien henkilöiden kautta. He kannustivat eteenpäin heikoimmilla hetkillä.

Alkuperäinen suunnitelmani oli hakea tietoa haastatteluin täysin poliisiorganisaatiossa työskentelevien asiantuntijoiden tuntemuksista laatuilmion ympärillä, mutta tutkimuksen aikana esiin tulut ruuhka tutkimuslupahakemuksien käsittelyssä pakotti muuttamaan lähestymistavan tutkimusluvan asettamista rajauksista. Alun masentumisen jälkeen tämä kääntyi kuitenkin voimavaraksi, joka teki tutkimuksestani varmasti paremman kuin alun perin osasin edes odottaa. Tutkimuslupakin järjestyi kun hioin tutkimukseni lähestymistapaa kohdentamalla asiantuntijahaastattelun yhteen laitokseen, jolloin tutkimuslupahakemuksen saattoi hakea tästä laitoksesta.

Tutkimukseni rakenne muotoutui poliisitaustaisen, jo eläköityneen asiantuntijan tutkimustani ohjaavasta keskustelusta laatuilmion ympärillä poliisissa, yksityisen sektorin laatuasiantuntijoiden näkemysten vertailuun sekä julkisiin lähteisiin perustuviin lähdemateriaalin käsittelyyn tutkimuksessani. Ohjaava keskustelu sai myönnetyn tutkimusluvan kautta lisää luotettavuutta, kun rakenteeseen voitiin lisätä työtehtäviensä osana laadun parissa toimivan henkilön näkökulma poliisiorganisaatiossa.

Tuleville tutkijoille annan tärkeän vinkin tutkimuslupahakemuksen hakuprosessiin, olkaahan ajoissa hakemuksenne kanssa, sillä yllättävät ruuhkat hakemusprosessissa voivat pakottaa teidät pohtimaan uusiksi koko tutkimuksenne suuntaa. Tämä voi tuottaa ahdistusta ja lannistaa prosessin vaiheissa, mutta on myös hyvä muistaa, että lumipallo voi pyörähtää ja johdattaa teidät aivan uusille urille tutkimuksessanne, kuten minulle kävi alkuperäisen ajatuksen muodostuksessa entistä mielenkiintoisemmaksi.

## 1.5 Työn rakenne ja lähdemateriaali

Tutkimukseni tietoperustana käytin aikaisemmin tehtyjä laatuun ja johtamiseen liittyviä opinnäytetöitä sekä laatu- ja tietojohdamiseen liittyvää kirjallisuutta. Tulen käsittelemään sekä vertailemaan lyhyesti tiedolla ja laadulla johtamista käsitteinä. Tutkimukseni perustana toimii vuonna 2006 julkaistu Poliisin laatustrategia sekä neljän vuoden ajanjaksolle päivitettävä Poliisin strategia, joista viimeisin on julkaistu vuosiksi 2024–2028 väliseksi ajanjaksoksi. Laatustrategiaa tarkastellessani työni keskittyy pohtimaan Poliisin laatustrategian tilaan ja miten laatustrategiaa on kehitetty julkaisunsa jälkeen sekä sitä, miten laatu näkyy poliisin päivittäisissä toiminnoissa mm. kentällä ja tutkinnassa tarkasteltaessa laatuasiantuntijoiden näkökulmasta.

Kirjallisuuskatsauksen lisäksi hain tutkimuskysymyksiini vastauksia ja näkökulmia haastattelemalla laadusta vastaavia henkilöitä sekä asiantuntijoita poliisiorganisaatiossa. Erityisesti tutkimuksessani kiinnostivat laatuasiantuntijoiden näkemykset laadun vaikutuksissa johtamisen työkaluna.

Vastavoimana selvitin yksityisen sektorin laatu näkemyksiä ja sitä, miten laatuajattelu ymmärretään sekä miten laatu ja laatu järjestelmä ohjaa toteutettavaa työtä. Ajatuksena oli päästä vertailemaan laatuajattelun eroja yksityisen ja julkisen organisaation välillä. Yksityisen sektorin laatu näkemyksien selvittäminen perustuu pääosin asiantuntijahaastatteluista saatavaan tietoon. Lisäksi avaan lainalaisuuksia yksityissektorista alan kirjallisuuteen sekä haastatteluista saataviin aineistoihin perustuen.

Tutkimuskysymykseni pohjautuivat aikaisempaan kokemukseeni laadun parissa B2B-yrittäjämaailmassa. Olen oppinut käytännön kautta ymmärtämään laatujohtamisen edut ja mahdollisuudet sekä opin käsittelemään järjestelmän haittoja voittaakseni ne lopulta kuitenkin järjestelmän eduksi. Opinnäytetyöni kysymykset kartoittivat kokonaiskuvaa Poliisin laatustrategian tilasta, mutta erityisesti minua kiinnosti yllä mainittunakin: ”Miten laatuajattelu näkyy ”peruspoliisin” arjessa ja pitäisikö sen näkyä enemmän?”

## 2 TUTKIMUKSEN TIETOPERUSTA

### 2.1 Johtamisjärjestelmä strategian tukena

Johtamisjärjestelmä on yrityksen tai organisaation toiminnan sydän, jonka tarkoituksena on kasvattaa toiminnan tehokkuutta. Johtamisjärjestelmän kautta yritys yhdistää strategiset tavoitteet ja operatiivisen toiminnan. Tämän järjestelmän avulla toiminnan seuranta tapahtuu ajantasaisesti keskeisten tunnuslukujen avulla. Nämä tunnusluvut suunnitellaan kuvaamaan liiketoiminnan prosesseja, ja niiden perusteella voidaan arvioida toiminnan onnistumista sekä ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin tilanteen korjaamiseksi. On tärkeää, että mittariston tuottama tieto ymmärretään kaikilla organisaation tasoilla. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008 118–119.)

Johtaminen kattaa sekä johtajuuden että erilaiset johtamismenetelmät, ja näiden kokonaisuus muodostaa johtamisjärjestelmän. Myös organisaatio on osa tätä järjestelmää. (Pellinen 2017, 9.) Johtamisjärjestelmä tukee tehokasta johtamista tarjoamalla mekanismeja, jotka auttavat johtajaa organisaation ohjaamisessa. Lisäksi se tuottaa hyödyllistä tietoa, jota voidaan hyödyntää johtamispäätöksissä. Järjestelmä kokoaa yhteen erilaisia johtamista tukevia ryhmiä, kuten johtoryhmän, ja siihen sisältyy myös vuosisuunnitteluprosesseja, kuten budjetointi. (Salminen 2008, 124.)

Johtamisjärjestelmässä organisaatio nähdään järjestelmänä, jonka osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaikuttavat toisiinsa. Vuorovaikutus ympäristön ja organisaation kanssa on myös huomioitava osana johtamisjärjestelmää. Johtaminen on jatkuva prosessi, joka sisältää suunnittelun, valvonnan ja toteutuksen. (Åberg 2008, 65.)

Strategia voidaan yksinkertaisimmillaan käsittää ajatuksena, joka yhdistää tarkoituksen ja toiminnan. De Witin ja Mayerin (1998) mukaan strategia on mikä tahansa toimintatapa, jolla pyritään saavuttamaan organisaation päämäärä. Alfred Chandler, ensimmäinen modernin liiketoimintastrategian teoreetikko, määritteli strategian liiketoiminnassa yrityksen pitkän aikavälin tavoitteiden ja päämäärien määrittelyksi sekä toimintatapojen ja resurssien kohdentamiseksi niiden saavuttamiseksi (Chandler 1962, 13). Vaikka tämä määritelmä on alustava, strategia voidaan nähdä koordinoituna toimintasarjana, jossa hyödynnetään käytettävissä olevia resursseja tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. (White 2004, 5.) Tarkastellessa strategista johtamisjärjestelmää voidaan huomata sen sisältävän organisaation tavoitteista luodut toimenpiteet ja menetelmäpäätökset. Näin ollen voidaan todeta, että strateginen johtamisjärjestelmä pyrkii edistämään yrityksen kehitystä, kannattavuutta ja kilpailukykyä ottaen huomioon jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön ja ajan. Johtamisen tehokkuus on kuitenkin sidoksissa saatavilla olevaan tietoon. (Tytenko 2018, 310.)

## 2.2 Tietojohtaminen

Tietojohtaminen käsittelee tiedon varassa toimivien organisaatioiden ja tietotyötä tekevien johtamis- ja toimintatapoja. Sen tavoitteena on parantaa työn sujuvuutta ja vahvistaa organisaation tuloksellisuutta. (Laihonen ym. 2013, 10). Johtamisen mallit ja käytännöt mukautuvat yhteiskunnan kehitykseen ja sen tuomiin tarpeisiin. Monet nykyiset johtamismallit, teoriat ja työkalut pohjautuvat teollistumisen aikakauteen, jolloin massatuotanto yleistyi ja suuria organisaatioita syntyi. Tuolloin oli tarpeen kehittää järjestelmällisiä johtamismenetelmiä, jotta teollinen tuotanto voitiin toteuttaa tehokkaasti ja kannattavasti. (Laihonen ym. 2013, 6).

Nykyaikainen yhteiskunta perustaa menestyksensä pitkälti tiedon hyödyntämiseen. Tärkeitä tietoresursseja ovat esimerkiksi ihmisten osaaminen, organisaatioiden käyttämät tietojärjestelmät, tietoverkot sekä erilaiset johtamis- ja toimintamallit. Näiden tietoresurssien johtaminen on haastavaa, sillä ne ovat aineettomia ja jatkuvasti muuttuvia. Sekä yksilöt että organisaatiot etsivät jatkuvasti uusia keinoja tiedon hankkimiseen ja hyödyntämiseen, ja tieto- ja viestintäteknologia on keskeisessä roolissa tässä prosessissa. Tämän seurauksena tietoresurssien tehokas johtaminen on tullut tärkeäksi tekijäksi organisaatioiden suorituskyvyn parantamisessa. (Laihonen ym. 2013, 10). Aluksi tietojohtaminen keskittyi enemmän tiedon tuottamiseen ja jakamiseen, ja sitä pidettiin organisaation perinteisten toimintojen, kuten markkinoinnin, laskentatoimen ja henkilöstöhallinnon, rinnalla. Tällöin puhuttiin tiedonhallinnasta, joka kuvasi tämän toiminnon tarkoitusta:

tietoa kerättiin tietokantoihin ja siitä luotiin raportteja. Samalla varmistettiin, että henkilöstö pääsi käsiksi kerättyyn tietoon. Nykyisin painopiste on siirtynyt enemmän tiedon hyödyntämiseen, ja tietoyhteiskunnan kehittyessä tieto on noussut tärkeäksi. (Laihonen ym. 2013, 10).

Tietojohdaminen voi parhaimmillaan tuoda paljon uutta johtamiseen. Tietojohdaminen antaa organisaatiolle määräämättömästi uutta tietoa, mallinnuksia ja käsitteitä. Näillä voidaan ymmärtää tietoa eri muodoissa sekä tiedon käyttämistä osina organisaation toimintaa. Lisäksi se esittelee johtamismalleja, joiden avulla tietoa voidaan hallinnoida. Lopuksi tietojohdaminen tuo mukanaan teknistä järjestelmäosaamista tietojohdamisen käytännön toteutukseen. Kuva 1 kokoaa yllä kerrotun. (Laihonen ym. 2013, 7.)



Kuva 1 Tietojohdamisen näkökulmat (muokattu lähteestä Laihonen ym. 2013, 7).

### 2.2.1 Tietojohdamisen paradigma

Tietojohdaminen on kehittynyt teollisten liiketoimintojen tarpeista ja muodostunut keskeiseksi johtamisparadigmaksi tietointensiivisille organisaatioille. Se käsittää toiminta- ja johtamismallit, jotka tähtäävät työn sujuvuuden ja organisaation suorituskyvyn parantamiseen. (Laihonen ym. 2013, 10.)

Nyky-yhteiskunta menestyy pitkälti tiedon varassa, ja tärkeitä tietoresursseja ovat muun muassa yksilöiden osaaminen, organisaatioiden tietojärjestelmät ja toiminta- ja johtamismallit. Tietoresurssien hallinta on haasteellista niiden aineettoman ja dynaamisen luonteen vuoksi, joten orga-

nisaatiot etsivät jatkuvasti uusia tapoja hyödyntää tietoa. Tieto- ja viestintäteknologialla on merkittävä rooli tässä kehityksessä, ja tehokas tietojohdaminen on tärkeä tekijä organisaatioiden suorituskyvyn parantamisessa. (Laihonen ym. 2013, 10.)

Aiemmin tietojohdaminen keskittyi tiedon tuottamiseen ja jakamiseen, mutta painopiste on siirtynyt tiedon hyödyntämiseen. Tietoyhteiskunnan kehityksen myötä tieto on noussut keskeiseksi tuotannontekijäksi. Tietojohdaminen ylittää perinteiset toiminta-alueet ja yhdistää tekniikan ja johtamisen, mikä tuo mukanaan uusia osaamisvaatimuksia. Johtajien tulee ymmärtää sekä liiketoiminta että käytettävä teknologia. Tietojohdamisen haasteena on arvonluontiprosessin ymmärtäminen; on tärkeää, että tietoa hyödynnetään älykkäästi operatiivisessa työssä ja toiminnan kehittämisessä. Tiedon kerääminen ei saa olla itsetarkoitus, vaan sen tulee tukea liiketoimintastrategiaa. Tietoresurssien hallinta on keskeinen osa organisaation arvonluontia, ja sen avulla voidaan parantaa tehokkuutta ja asiakasarvoa. (Laihonen ym. 2013, 10.)

Tietojohdamisen haasteet ilmenevät sekä operatiivisella että strategisella tasolla. On tärkeää tunnistaa oleelliset tietoresurssit ja kehittää käytäntöjä, joilla niitä voidaan hallita. Teknologia tuo uusia mahdollisuuksia, mutta se ei yksin ratkaise ongelmia. Lisäksi tarvitaan ihmisten sitoutumista ja osaamista, ja johtamiskäytäntöjen on tuettava työntekoa. Tiedon tehokas hyödyntäminen on yhä tärkeää, mutta nykyisin haasteena ovat tiedon puute tai ylikuormitus. Tiedonhallinnan ongelmat liittyvät myös asiakasympäristöön ja toimintaympäristön muutoksiin, eikä kaikkia olennaisia tietolähteitä ole helppo löytää. Tietojärjestelmien toimimattomuus tai yhteensopimattomuus voi hankaloittaa tiedon käyttöä, ja väestön ikääntyminen tuo mukanaan haasteita tiedon ja osaamisen säilyttämisessä. Kaikista haasteista huolimatta tiedolla on valtava potentiaali, ja organisaatioiden menestys perustuu yhä useammin henkilöstön tietoon. Tietojohdaminen tarjoaa keinoja tehostaa toimintaa ja varmistaa organisaation suoriutumiskyky. Tampereen teknillisen yliopiston tutkijat alleviivaavat kirjassaan Tietojohdaminen on, että tietojohdamisen arvo realisoituu vain, kun tietoa hyödynnetään tehokkaasti. (Laihonen ym. 2013, 16.)

### 2.2.2 Mitä tieto on?

Liiketaloustieteen ja yhteiskuntatieteen tutkimuksessa nojaututaan kahteen vastakkaiseen tieteenfilosofiaan: positivismiin ja sosiaaliseen konstruktionismiin. Näiden eroa voidaan tarkastella kahdesta näkökulmasta: ontologia (oppia todellisuuden luonteesta) ja epistemologia (tiedon alkuperä ja sen luotettavuus). Positivismin mukaan todellisuus on objektiivinen ja siitä saatu tieto perustuu havaintoihin, kun taas sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus syntyy ihmisten vuorovaikutuksessa ja on tulkinnanvaraista. Positivismissa pyritään selittämään ilmiöitä, kun taas konstruktionismi pyrkii ymmärtämään niitä. (Laihonen ym. 2013, 17.)

#### Tiedon kirjava luonne

Tieto on laaja käsite, mutta sitä voidaan jäsentää eri tavoin. Yleinen tapa tietojohdamisen alalla on jakaa tieto kolmeen tasoon: dataan, informaatioon ja tietämykseen. Data on rakenteettomia tosiasioita, informaatio on jäseneltyä dataa, ja tietämys on ihmisen kokemukseen perustuvaa tietoa. Lisäksi tiedon korkeammat tasot voidaan jakaa älykkyyteen, ymmärrykseen, viisauteen ja totuuteen. (Laihonen ym. 2013, 18.)

TIEDON TASO	MÄÄRITELMÄ
Tietämys	Inhimillistä tietoa, joka usein perustuu kokemukseen
Informaatio	Rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analysissä
Data	Rakenteettomia tosiasioita

Kuva 2 Tiedon tasot ja niiden rakentuminen tiedon jalostuessa (muokattu lähteestä Laihonen ym. 2013, 18).

Tiedon jalostuminen viittaa prosessiin, jossa data muuttuu informaatioksi ja edelleen tietämykseksi. Toinen yleinen erottelu on hiljainen ja eksplisiittinen tieto. Hiljainen tieto on henkilökohtainen ja kokemukseen perustuvaa, kun taas eksplisiittinen tieto on helposti dokumentoitavissa ja siirrettävissä. Eksplisiittinen tieto on sellaista tietoa, joka on helposti ulkoistettavissa ja jaettavissa. Se voidaan tallentaa ja välittää erilaisissa muodoissa, kuten kirjoissa, dokumenteissa tai tietokannoissa. Eksplisiittinen tieto on usein esitetty selkeästi ja yksiselitteisesti, minkä ansiosta sitä voi helposti siirtää henkilöltä toiselle. Esimerkiksi ohjeet, säännöt ja tieteelliset teorit ovat eksplisiittistä tietoa, koska ne voidaan kirjata ja jakaa toisten käyttöön ilman, että niiden merkitys muuttuu. Hiljainen tieto puolestaan on henkilökohtaisempaa ja vaikeammin jaettavissa. Se muodostuu yksilön kokemuksista, taidoista ja intuitiosta, eikä sitä ole aina helppo pukea sanoiksi tai jakaa suoraan. Esimerkiksi käsityöläisen taito, jolla hän hallitsee työkalujaan, tai ammattilaisen intuitio työssään ovat tyypillisiä esimerkkejä hiljaisesta tiedosta. Koska hiljainen tieto on syvällistä ja usein tiedostamatonta, sen siirtäminen edellyttää usein henkilökohtaista vuorovaikutusta, kuten mentorointia tai yhteistä kokemusta. Hiljaisen tiedon siirtämisessä pelkkä sanallinen selitys ei aina riitä, vaan tarvitaan käytännön näyttöä ja oppimista toiminnan kautta. (Laihonen ym. 2013, 18.)

Yhteenvetona, eksplisiittinen tieto on helposti jaettavissa ja dokumentoitavissa, kun taas hiljainen tieto on kokemukseen pohjautuvaa, vaikeammin sanallistettavaa ja usein siirrettävissä vain käytännön vuorovaikutuksen kautta. Molemmat tiedon muodot ovat tärkeitä, ja ne täydentävät toisiaan erityisesti organisaatioiden tietämyksenhallinnassa. Tiedon tasot ja hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon erottelu täydentävät toisiaan ja auttavat ymmärtämään, miten tietoa käsitellään. Vaikka data ja informaatio ovat usein eksplisiittistä, tietämys ja ymmärrys karttavat kokemuksen myötä ja voivat sisältää hiljaista tietoa. Tiedon jalostaminen ja kumuloituminen muodostavat tietojohtamisen ydinprosessit, ja tietämyksen laatu riippuu käytetyn datan tarkkuudesta. (Laihonen ym. 2013, 19.)

### Tiedon luotettavuus ja sen laatu

Organisaatioissa data ja informaatio ovat usein heikkolaatuisia. Datassa voi esiintyä virheitä, puutteita tai ristiriitaisuuksia, ja sen käyttö voi olla vaikeaa, jos se on tallennettu epäselvässä muodossa. Esimerkiksi päivämäärien eri tallennustavat voivat aiheuttaa sekaannuksia, kuten suomalaisen ja yhdysvaltalaisen päivämäärämerkintöjen ero. Datan hyödyntäminen vaatii jatkuvaa ylläpitoa ja puhdistamista sekä selkeitä toimintaohjeita sen käsittelyyn. Koska datamäärä on suuri ja sitä kertyy jatkuvasti lisää, organisaatiot keskittyvät usein vain ydintiedon (master data)

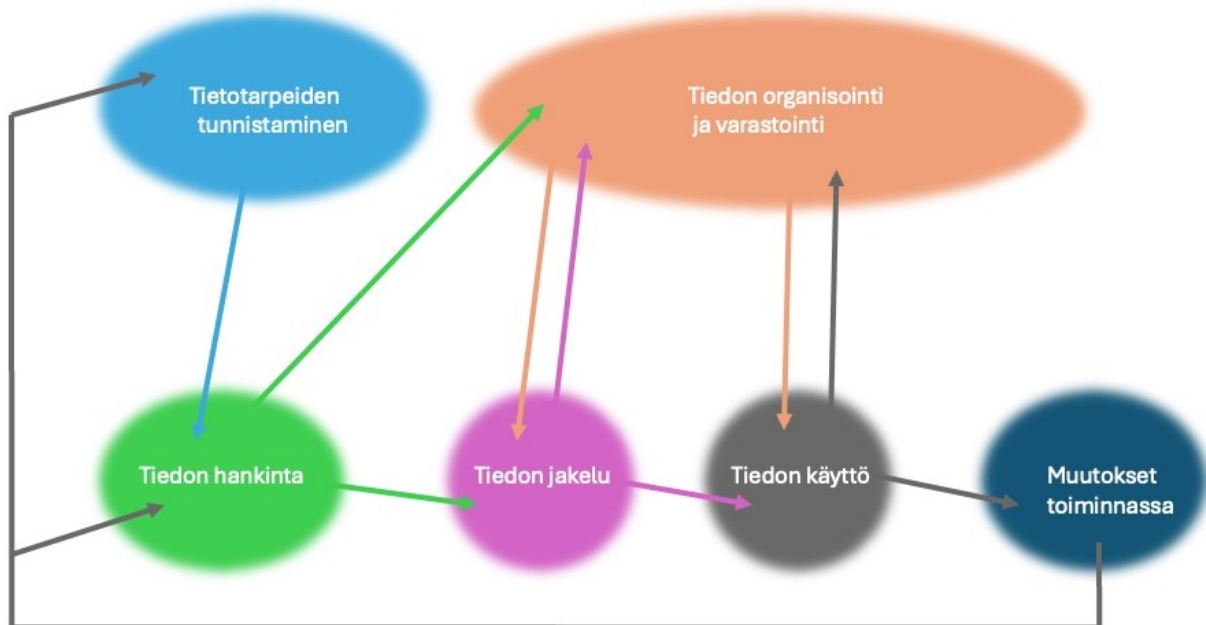
laatuun, jättäen transaktiodatan vähemmälle huomiolle, vaikka sen analysoinnista voisi olla hyötyä. (Laihonen ym. 2013, 20.)

Organisaatiot pyrkivät vähentämään virheellisen datan käsittelyn vaivaa luomalla selkeät ohjeet ja toimintatavat datan laadun varmistamiseksi. Esimerkiksi osoitetietojen tallentaminen ja ristiriitaisen datan käsittely vaativat tarkkoja sääntöjä, jotta päätöksenteossa voidaan hyödyntää luotettavaa tietoa. Data säilötään tietokantoihin, jotka yhdistetään usein tietovarastoon. Tämä varasto kokoaa tiedot eri lähteistä ja muuntaa ne yhtenäiseen ja käsiteltävään muotoon. Analyysijärjestelmät käyttävät tietovarastoa raportointiin, ja raporttien luotettavuus riippuu siitä, kuinka hyvin transaktiodata on kerätty ja muokattu tietovarastoon sopivaksi. Datan ja informaation hallinta tarkoittaa koko prosessin suunnittelua ja toteutusta, jotta tieto säilyy oikeassa muodossa ja sitä voidaan käyttää tehokkaasti analyysiin ja päätöksentekoon. (Laihonen ym. 2013, 20.)

### **2.2.3 Tiedon hyödyntäminen**

Tietojohtamisen teoria perustuu resurssipohjaiseen ajatteluun (resource-based view), jonka mukaan organisaation kilpailukyky määräytyy sen hallussa olevien resurssien perusteella. Kirjan Tietojohtaminen kirjoittajien mukaan ”kestävän kilpailuedun saavuttamiseksi organisaation resurssien tulee olla arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavissa ja vaikeasti korvattavissa”. Tietoperustainen näkemys (knowledge-based view) laajentaa tätä käsitystä korostamalla, kuinka organisaation sisäiset tietoresurssit voivat edistää kestäväää kilpailuetua. Tiedon hallinta on johdon vastuulla, ja se edellyttää prosessien koordinoitua, joiden avulla tieto integroidaan tuotteiksi ja palveluiksi.

Vaikka edellä mainitut teoriat keskittyvät organisaatioiden arvonluontilogiikan ymmärtämiseen teoreettisesti, tietojohtamisen käytännön sovellukset keskittyvät organisaatioiden suorituskyvyn kehittämiseen korostamalla tiedon luonti-, kehittämis-, organisointi- ja hyödyntämisprosesseja. Tietojohtaminen kattaa siis prosessit ja toiminnot, jotka tukevat tietoperustaista arvonluontia. Tietojohtamisen tueksi on olemassa useita erilaisia prosessimalleja, jotka vaihtelevat käyttötarkoituksen ja näkökulman mukaan; osa malleista painottaa informaationhallintaa, kun taas toiset keskittyvät tiedon jalostusprosessiin. Kuvassa kolme (3) Kuvassa 4 on esitetty yksi tapa organisoida tiedonhallinnan prosessia.



Kuva 3 Tiedonhallinnan prosessimalli (muokattu lähteestä Choo 2002, 24).

Tietojohtamisen prosessimalli alkaa tietotarpeiden tunnistamisesta ja päättyy tiedon hyödyntämiseen organisaation toiminnoissa. Tietotarve tarkoittaa sitä, että nykyisen tiedon ja tehtävän suorittamisen tai päätöksenteon vaatimusten välillä on puute. Tämän vaiheen määrittely on keskeinen, sillä se ohjaa tiedon hankintaa. Kuitenkin asiantuntijoiden on usein vaikeaa tunnistaa omia tietotarpeitaan, koska ne, organisaation toimintaympäristö ja itse organisaatio muuttuvat jatkuvasti, mikä vaikeuttaa tulevaisuuden tarpeiden ennakoimista. Asiantuntijatyön luonne, joka liittyy ennalta tiedostamattomien haasteiden ratkaisuun, tekee tiedon tarpeiden määrittelystä entistä haasteellisempää. (Laihonen ym. 2013, 25.)

Tiedon hankinta voi olla kertaluonteista tai säännöllistä, kuten uutisseurantaa. Vaikka jatkuva seuranta voi tyydyttää suurimman osan tietotarpeista, on silti tärkeää hankkia tietoa myös spesifiin tarpeisiin, erityisesti nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Prosessimallin ideana on luoda organisatorinen muisti, jossa hankittu tieto organisoidaan ja varastoidaan aiemman tiedon täydentämiseksi, mahdollistaen tehokkaan käytön. Tiedon hankinnan jälkeen tieto muokataan käyttäjälle hyödylliseen muotoon, mikä johtaa tietotuotteiden ja -palveluiden muodostumiseen. Vaikka prosessivaiheet etenevät tietyssä järjestyksessä, ne ovat myös lomittaisia ja monimutkaisempia käytännössä. Näin ollen on tärkeää myös huomata, että etenemisjärjestyskin voi muuttua osaltaan lomittaisen rakenteensa takia. Prosessissa on mukana ihmisiä, koneita ja laitteita sekä jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö. Ymmärtääksemme monimutkaisia tietoprosesseja tarvitsemme käsitteellisiä työkaluja, toimintamalleja ja käytännön välineitä. Tietojohtaminen mahdollistaa tiedosta arvon luomisen tarjoamalla näitä työkaluja. Tietoperustaisessa arvonluonnissa keskitytään organisaation suorituskyvyn parantamiseen siten, että toiminnot tukevat asiakasarvon luomista ja organisaation tavoitteiden saavuttamista. Yksityisellä sektorilla tavoitteena on kannattava liiketoiminta, kun taas julkisella sektorilla tavoitteet voivat olla monimuotoisempia, kuten kansallinen hyvinvointi. Tietojohtaminen tukee myös organisaation sisäisiä asiakkaita ja voi parantaa päätöksentekoa sekä vähentää turhaa työtä. Tiedon arvo toteutuu sen käytössä, ja arvoa voidaan lisätä soveltamalla tilanteeseen sopivia tietojohtamisen menetelmiä. (Laihonen ym. 2013, 26.)

Tietojohtamisen jäsentelyt auttavat ymmärtämään, miten organisaatiot prosessoivat tietoa ja rakentavat kilpailukykyään. Tietojohtaminen keskittyy tiedon erityisrooliin ja tarjoaa välineitä tietoresurssien hallintaan. Se on tärkeä myös laajemmille kokonaisuuksille, kuten verkostoille ja ekosysteemeille, joissa organisaatioiden väliset tietovirrat ja tiedonvaihto ovat keskeisiä. Tietojohtaminen koostuu useista osaprosesseista, joilla tietoa luodaan, kerätään, jaetaan, jalostetaan ja siirretään. Prosessit vaihtelevat toimialasta, organisaatiosta ja strategiasta riippuen; osa keskittyy ihmisiin ja hiljaiseen tietoon, kun taas toiset painottavat eksplisiittistä tietoa ja tietojärjestelmiä. Arvon luominen tiedosta tapahtuu monin tavoin, ja eri kirjallisuus tarjoaa ratkaisuita niin operatiiviseen kuin strategiseen johtamiseen. (Laihonen ym. 2013, 27.)

Tietojohtamisen on linkittyttävä saumattomasti liiketoimintaprosesseihin, jotta tieto tukee organisaation ydintehtävää. Käytännössä onnistunut tietojohtaminen edellyttää tiedon jakamista, soveltamista ja luomista tukevien käytäntöjen luomista. Tietojohtaminen on prosessi, joka sisältää tiedon luomisen, keräämisen, organisoinnin, jalostamisen, jakelun ja ylläpidon vaiheet. Sen ympärillä vaikuttavat tekijät ovat henkilöstön organisointi, johdon päätöksenteko, tieto- ja viestintäteknologia sekä organisaatiokulttuuri. Organisaation tulisi rakentaa tiedolla johtamisen kulttuuri, jossa toiminta on avointa ja läpinäkyvää. Tietoa hyödynnetään tehokkaasti päätöksenteossa, ja tilannekuva muodostuu sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta kerätystä tiedosta. Tämä vaatii niin tietojärjestelmistä saatua tietoa kuin inhimillistä osaamista. Hyvin toteutetut suorituskykykymittarit tukevat päätöksentekoa ja parantavat tietoa markkinatilanteesta ja toiminnan tehokkuudesta. (Laihonen ym. 2013, 28.)

#### **2.2.4 Tiedolla johtaminen tietojohtoisen organisaation päivittäisessä toiminnassa ja johtamisessa**

Tietojohtaminen on mielenkiintoinen aihe, sillä se toimii keskeisenä johtamismallina tietointensivissä organisaatiossa, mutta sen käytännöt sulautuvat niin tiiviisti arkeen, että niiden olemassaolo saattaa jäädä huomaamatta. Esimerkiksi nykyaikaisessa työyhteisössä tiedon hallinta ei erottuisi erityisenä toimintana, vaikka taustalla olisi tietohallinto, joka huolehtii työvälineistä. Organisaation ydinprosesseissa, kuten operatiivisessa toiminnassa ja henkilöstön kehittämisessä, tapahtuu kuitenkin runsaasti tiedon jakamista ja käsittelyä, vaikka tietojohtaminen ei heti mielitytä. Tietojohtaminen ei ole erillinen johtamisfunktio, vaan se on integroitu osa organisaation johtamista, jossa jokainen työntekijä osallistuu siihen omalla panoksellaan. Asiantuntijoiden luovuutta ja tehokkuutta voidaan edistää antamalla heille vapautta suunnitella työskentelytapojaan, kunhan tavoitteet ovat selkeät. Tavoitteiden asettaminen on olennaista, jotta työ ei jää irralliseksi. Lisäksi jaetut tavoitteet ovat tärkeitä yhteistyön onnistumiselle. Motivoituneet työntekijät ovat organisaation menestyksen avain, ja työn imu, joka ilmenee työn mielekkyytenä ja haasteiden kohtaamisena, parantaa suoriutumista ja hyvinvointia. Työn imun lisäämiseksi voidaan luoda tukeva toimintaympäristö ja kannustava ilmapiiri. Korkea työn imu edistää avointa kulttuuria ja luottamusta organisaatiossa. (Laihonen ym. 2013, 31.)

Yhteenvetona kirjan Tietojohtaminen ajatus voidaan ytimekkäästi sitoa, että tietojohtaminen on keskeinen osa organisaation toimintaa, jossa tietoa käytetään tehokkaasti arvon luomiseen. Sen ymmärtäminen on tärkeää organisaation tuloksellisuuden kehittämiseksi, ja se edellyttää tietojohtamisen perusajatuksen omaksumista, kuten tiedon merkitystä ja jakamisen tärkeyttä. (Laihonen ym. 2013, 31.) Toisaalta on tärkeää muistaa, että kerätty vastaanotettu tieto on vasta "raa-

kamassaa”, jonka laatu on aina varmistettava. Ennen analysointia tietoon tulee suhtautua tai pitäisi suhtautua varauksella ja muuttaa toimintaa sen mukaiseksi. Tämä on huomioitava eritoten organisaatioissa ja ammateissa, joissa tilanteihin voidaan joutua reagoimaan hyvin pienillä tietomäärillä.

## 2.3 Tietojohdoinen poliisitoiminta

Tietojohdaminen on ollut keskeinen osa poliisitoimintaa jo 2000-luvun alusta lähtien. Se pohjautuu ongelmakeskeiseen poliisityöhön ja rikosanalyysiin. Suomessa tietojohdoinen poliisitoiminnan varhaisimmat sovellukset löytyvät Helsingin ja Varsinais-Suomen poliisilaitoksista, jotka kehittivät omat tietojohdamisen mallinsa 2000-luvun alussa. Myös poliisikoulutuksessa ja Keskusrikospoliisissa on panostettu tietojohdoinen toiminnan kehittämiseen. Alkuvaiheessa tietojohdamista kehitettiin yhteispohjoismaisessa analyysityöryhmässä, ja näitä tuloksia on pyritty soveltamaan käytännössä Suomessa.

2010-luvun taitteessa tietoresurssien hallinta, tietohallinto ja laatujohtaminen ovat kehittyneet tiedon ja tietämyksen strategiseksi hallinnaksi, jota poliisihallinnossa toteutetaan tietojohdoinella poliisitoiminnalla. Tietojohdamisen taustalla ovat inhimillisen pääoman merkityksen kasvu ja tieto- ja viestintäteknologian hyödyntämisen prosessit. Tämä laajenee perinteisestä tiedon hallinnasta myös tietämyksen hallintaan. Vaikka analyysitoiminta on keskeinen osa tietojohdoisuutta, se on vain yksi osa kokonaisuudesta. Suomessa tietojohdoinen poliisitoiminta tulisi ymmärtää päätöksentekijöiden ja tiedontuottajien yhteistyönä, joka perustuu poliisin tavoitteisiin ja tehokkaaseen johtamisjärjestelmään. (Hakaniemi 2012, 44.)

Tietojohdoisuuden määrittelyssä poliisiorganisaatiossa on hyödynnetty Ratcliffen -mallia, joka jakaa sen kolmeen osa-alueeseen:

1. **Poliisin rekisterit ja ulkoiset tiedot yhdistetään rikostiedusteluun, jotta saadaan objektiivinen päätöksenteon pohja.** Poliisin toiminta perustuu analysoituun ja jäsenneltyyn tietoon, joka on saatu esimerkiksi rikosilmoituksista, tiedustelusta ja tutkinnasta. Tietoa käytetään ennakoivaan rikosten ehkäisyyn ja resurssien kohdentamiseen. Näin voidaan kasvattaa poliisin tietopohjaa rikostiedustelun kautta passiivisesti tai aktiivisesti.
2. **Poliisitoiminnan tavoitteet käsitellään yhtenä kokonaisuutena, eikä niitä erotella esimerkiksi hälytys- ja valvontatoiminnan tai tutkinnan tavoitteiksi. Kaikki toimivat yhteisen päämäärän puolesta.** Tietojohdoisuus keskittyy rikosten ennaltaehkäisyyn ja siihen, että poliisi pystyy kohdentamaan resursseja tehokkaammin tunnistettuihin riskeihin ja uhkiin.
3. **Näiden osa-alueiden yhdistäminen johtaa parempiin strategisiin päätöksiin, joissa on olennaista perustaa päätökset analysoituun tietoon ja näin saavuttaa paremmin koordinoitua operatiivisia toimet.** Keskeistä on tietojen analysointi, joka mahdollistaa päätöksenteon ja operatiivisten toimien suunnittelun. Toisin sanoen, tarkoituksena poliisilla jo hallussa olevan tiedon auto-

maattista koostamista. Tavoitteena on, että tietokoneohjelmat käyvät läpi pakolliset rutiinit ja lajittelet tietoa käytettävään muotoon, jolloin aikaa vapautuu itse analyysille. (Hakaniemi 2012, 45.)

Tiedonkeruu ja analyysit tarjoavat johdolle monipuolisemman ja tarkan pohjan päätöksenteolle, mikä vähentää päätöksenteon riskejä ja virheitä. Näin ollen tietojohtoinen poliisitoiminta ja analyysitoiminta tukevat sekä strategista että operatiivista johtamista luomalla tiedosta perustan päätöksenteolle, resurssienhallinnalle ja toiminnan suunnittelulle. Ne tehostavat poliisin kykyä ennakoita, reagoida ja arvioida rikollisuutta ja turvallisuusuhkia sekä parantavat organisaation tuloksellisuutta ja vastuullisuutta. Tiedolla ei siis tehdä välttämättä paljoakaan, ennen kuin se on analysoitu tarkasti. Analyysi varmentaa tiedon oikeellisuuden eli tiedon laadun.

Poliisissa on tietysti tilanteita, jolloin joudutaan reagoimaan niin sanotun ensitiedon perusteella, mutta vastaanotetun tiedon varmistaminen parantaa aina työturvallisuutta ja laadukasta tiedolla johtamista.

Tietojohtoisuus pitäisi ajatella yhtenä johtamiskäsitteenä, -filosofiana, jossa ”analysoitu tieto ja rikostiedustelutieto muodostavat kehyksen objektiivista päätöksentekoa varten.” (Hakaniemi 2012, 46.) Hakaniemen mukaan suomalaisessa mallissa tietojohtoinen poliisitoiminta on määritelty ajattelutavaksi tai poliisin toiminnan johtamisen malliksi. Mallissa Hakaniemi korostaa systemaattisesti kerätyn ja käsitellyn tiedon merkitystä poliisin toiminnan ja johtamisen perustana. Aivan kuten laatukin poliisitoiminnassa on ajankuluessa sekoittunut tai oikeastaan sulautunut järjestelmäkokonaisuuteen. Tämä tarkoittaa isossa kuvassa, ettei laatua varsinaisesti seurata aktiivisesti, eikä siitä puhuta kuten yksityisellä sektorilla. Näin yksityisellä puolellakin, mutta ero on silti huomattava laadunhallintajärjestelmän vaatiessa päivittäisiä, viikottaisia prosessitarkistuksia mittauksien muodossa. Toisaalta tämä jatkuva seuranta nostaa poikkeamat välittömästi esiin, jolloin puuttuminen on välitöntä ja laatu kehittyy jatkuvasti. Järjestelmä siis kehittää itse itseään, kun sitä aktiivisesti seurataan. Laatu yksityissektorilla on yksi osa poliisiorganisaation tapaan, mutta järjestelmää tulee seurata. Poliisissa laatu lujittaa johtamisen rakenteita tuottamalla tietoa kokonaiskuvasta, asiakaspalautteineen sekä henkilön hyvinvoinnista.

## 2.4 Laatu ja laatujohtaminen

Laatu on aihe, joka on ollut olemassa jo vuosituhansia ja käsittää sekä arkisia että filosofisia ulottuvuuksia. Aristoteles on osoittanut laadulle kaksi merkitystä; ”miten jokin kohde erottuu toisista kohteista ja miten kohde koetaan hyvänä tai pahana.” ISO 9000 -standardin mukaan laatu tarkoittaa sitä, kuinka hyvin kohteen ominaisuudet vastaavat asetettuja vaatimuksia. Laatu kuvaa myös kohteen erityispiirteitä, erityisesti niitä, jotka koetaan positiivisina. Kun jokin asia liitetään laatuun, sillä korostetaan sen hyviä ominaisuuksia. Laatu edustaa onnistumista ja hyvyyttä, ja siihen suhtaudutaan siksi usein positiivisesti. Laatu on käsitteenä monelle tuttu, mutta jokainen ymmärtää sen omalla, kokonaisvaltaisella ja subjektiivisella tavallaan. Kun tarkastelemme, mitä laatu tarkoittaa eri tilanteissa, kohtaamme kuitenkin monia erilaisia näkökulmia ja käsityksiä. (Anttila & Jussila 2016.)

Laatukäsitteen tarkastelu alkoi ammattimaisesti 1900-luvun alussa, jolloin asiantuntijat alkoivat määritellä laadun merkitystä eri näkökulmista. Tämän seurauksena laadusta muodostui monia

erilaisia käsityksiä, ja arkikielinen käyttö lisäsi entisestään termin monivivahteisuutta. Laatuasi-antuntijoiden mielenkiinto kohdistui erityisesti organisaatioihin ja niiden asiakkaille tuottamiin palveluihin ja tuotteisiin. Laatuksitteeseen liittyy monia eri tulkintoja, mutta koska se on tärkeä yritystoiminnan ja kaupankäynnin peruskäsite, tarvitaan myös yhtenäinen kansainvälinen standardimääritelmä. Tämän määritelmän tulisi olla tarkka ja arviointia mahdollistava, mutta samalla vastata arkikielen tapaa ymmärtää laadun monimuotoisuus. (Anttila & Jussila 2016.)

ISO 9000 otti ensiaskeliaan 1996, kun sille hahmoteltiin ensimmäinen määritelmä, joka kuului "The totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs". Nyt kohta neljäkymmentä vuotta täyttävä ISO 9000 -määritelmä on kehittynyt moneen otteeseen ja nyt määritelmä kuuluu "degree to which a set of inherent characteristics of an object fulfils requirements (missä määrin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset)." Tämä määritelmä korostaa laadun suhteellista luonnetta ('degree'), ja laadun kohde on määritelty laajemmin kuin pelkästään tavara- tai palvelutuotteet. 'Requirement' viittaa tässä kaikkiin kohteeseen liittyviin tarpeisiin ja odotuksiin, joita eri sidosryhmillä voi olla. Totta puhuen määritelmä on linjassa sekä Aristoteleen alkuperäisen selityksen että yleiskielisen ymmärryksen kanssa. (Anttila & Jussila 2016.)

Laatutoiminnan toteutuksessa keskeistä roolia näyttelevät erilaiset organisaatiot ja niiden johtaminen, jotka vaikuttavat laadun käsitykseen sekä yksilö- että yhteiskuntatasolla. Tällöin nousee esiin kysymys siitä, kuinka ymmärrämme prosessit ja tuotteet. Samalla on tärkeää, että näiden käsitteiden määritelmät ja ontologinen pohja ovat linjassa laatuksitteiden kanssa. (Anttila & Jussila 2016.)

Ammatillisessa laatutyössä tärkeänä osana on laadun ja laatuksiteiden arviointi, mikä vie meidät tiedon luonnetta käsittelevän epistemologian alueelle. Sen tehtävänä on määrittellä, mitä voimme tietää ja millaista tietoa pidämme oikeana. Tämä onnistuu vain, jos arvioinnissa käytetyt tunnusluvut ja määritelmät vastaavat todellisuutta. Laadun arvioinnin tulisi myös perustua standardisoituun laatumääritelmään ja hyödyntää metrologian peruskäsitteitä ja -periaatteita. (Anttila & Jussila 2016.)

## 2.5 Laatu johtamisvälineenä poliisiorganisaatiossa

Laadusta puhuttaessa ensimmäisenä tulee mieleen hyvä ja kestävä tuote, jonka hinta verrattessa laatuun kestää aikaa, mutta Arpiaisen, opinnäytetyö, kuulustelujen laatu mukaan laadulla voidaan viitata myös palveluihin sekä organisaation prosesseihin ja toimintaan. (Arpiainen, 2022.)

Laatu poliisissa on selkeimmin avattavissa kehittämistyökaluna. Alun alkaen laatustandardia käyttöönotettaessa laatu-sanaa painotettiin ja siitä puhuttiin ja pitikin puhua. Laatu tuli tehdä tunnetuksi ja ajatus laadusta ymmärrettäväksi. Laadun jatkuvaa kehittymistä tuli myös seurata, jonka vuoksi laatuksiteiden käynnistämisen yhteydessä jokaiselle yksikölle nimettiin laatuksiteita. Vastaavien lisäksi laadulle asetettiin toimintaa seuraavia mittareita. Mittareiden tarkoituksena on kehittää laatua, mutta myös seurata yksikön asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja toisin päin. (Poliisin laatuksiteetia 2006,7.)

Laatustrategian alussa oli tärkeää saada jokaiseen yksikköön yhtenäinen laadunarviointijärjestelmä. Järjestelmän laatua ja toimivuutta seurattiin itsearvioinnein, mutta myös laatuasiantuntijoiden suorittamilla valvonnoilla. Tärkeimpinä kokonaisuuksina laatutyössä pidettiin kehittämispäiviä, laatuksoulutusta, laillisuusvalvontaa sekä eri palautekanavia, joista tärkeimpänä varmasti asiakaspalautteet. (Poliisin laatustrategia 2006,7.) Poliisi palvelee kuitenkin ennen kaikkea kansalaisia ja siksi laatutyössä määriteltiin vuosittaiset tavoitteet asiakaslähtöisyydelle.

Poliisin strategian mukaisesti laatutyön tavoitteina ovat työn tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen, työmenetelmien yhtenäistäminen, asiakaspalvelun kehittäminen, yhtenäisten arviointikriteerien luominen ja henkilöstön osallistaminen kehitystoimintaan. Näihin tavoitteisiin pyritään luomalla laatuorganisaatioita ja arviointikriteeristö kaikille yksiköille, arvioimalla järjestelmällisesti laatua koko poliisiorganisaatiossa, tukemalla ja palkitsemalla yksiköissä tehtyä laatutyötä sekä huomioimalla kansalaisten näkökulma ja asiakaslähtöisyys. (Poliisin laatustrategia 2006,7.)

Laatu poliisin johtamisvälineenä tukee kokonaisuutta. Tutkimukseni haastatteluissa yksi poliisin edustajista pohti näkemyksensä, että ajan saatossa laadusta laatusanana on alettu puhumaan vähemmän ja kehitystyö ja termistö on keskittynyt enemmän toiminnan kehittämiseen, esimerkiksi rikostorjunnan päivittäisen työn parantaminen myy paljon paremmin kuin laadun parantaminen. Se, että laadusta alettiin alun jälkeen puhumaan vähemmän, se ei tarkoita, että laatu unohdetaan. Laatu vain sulautuu osaksi johtamisjärjestelmää, jonka tavoitearvoja otetaan huomioon tulossopimuksia laadittaessa. Laatustrategia on myös opettanut, että jos aikaisemmin asioita seurattiin vuositasolla, niin jossain välissä ymmärrettiin seurata niitä jokaisessa palaverissa, jolloin mahdollisiin poikkeamiin pystyttiin puuttumaan heti.

### **2.5.1 Poliisin laatustrategia**

Poliisin laatuorganisaatio (strategia) pohjautuu EFQM-malliin, joka auttaa organisaatioita johtamaan muutosta ja parantamaan suorituskykyä. Mallia hyödyntämällä voidaan arvioida joko koko organisaation tai sen osan toimintaa, ja sitä voidaan käyttää kehittämistyön ohjauksessa. Mallin keskeisenä tavoitteena on luoda työkalu, joka mahdollistaa nykyisen toiminnan mittaamisen, jatkuvan kehittämisen ja seurantaolosuhteiden luomisen sekä kehityskohteiden tunnistamisen. Osana strategista suunnittelua organisaatio määrittelee tavoitellut tulokset, joita varten se kehittää johdonmukaiset toimintatavat. Näitä toimintatapoja toteutetaan käytännössä ja niiden soveltamista arvioidaan sekä parannetaan jatkuvasti. EFQM-mallissa arviointi keskittyy viiteen toimintatapojen osa-alueeseen (johtajuus, henkilöstö, toimintaperiaatteet ja strategia, kumppanuudet ja resurssit, prosessit) sekä neljään tulosten arviointialueeseen (henkilöstö, asiakkaat, yhteiskunnallinen vaikutus, suorituskyky). Toimintatapojen arvioinnissa tarkastellaan, mitä tehdään ja miten. Tulosten arvioinnissa keskitytään puolestaan siihen, näkyykö tuloksissa positiivista kehitystä, ovatko tulokset kilpailukykyisiä, syntyvätkö tulokset toimintatapojen ansiosta ja kuinka kattavia tulokset ovat. (Innokylä, EFQM-laaturaporttomalli.)

Vuonna 2006 julkaistu poliisin laatustrategia on Suomen poliisin kehittämishanke, jonka tavoitteena on parantaa poliisin toiminnan laatua ja varmistaa kansalaisten luottamus poliisiin. Strategiaassa korostetaan asiakaslähtöisyyttä, tehokkuutta ja eettisyyttä poliisitoiminnassa.

Keskeisiä painopisteitä olivat:

1. **Asiakaspalvelu ja vuorovaikutus:** Tavoitteena oli parantaa poliisin ja kansalaisten välistä vuorovaikutusta, jotta kansalaisten odotukset ja tarpeet huomioitaisiin paremmin poliisitoiminnassa.
2. **Toiminnan laatu ja tehokkuus:** Strategiassa painotettiin, että poliisin toiminnan tulee olla tehokasta ja tarkoituksenmukaista. Laadun parantamiseksi kehitettiin mittareita, joilla toimintaa voitiin arvioida ja kehittää jatkuvasti.
3. **Henkilöstön osaaminen ja työhyvinvointi:** Henkilöstön ammattitaidon kehittäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen olivat keskeisiä tekijöitä laadukkaan poliisitoiminnan takaamisessa.
4. **Eettisyys ja läpinäkyvyys:** Poliisin toiminnan eettisyys ja läpinäkyvyys nähtiin tärkeinä, jotta kansalaisten luottamus viranomaistoimintaan säilyisi vahvana.

Laatustrategia on osa laajempaa poliisin toiminnan kehittämisohjelmaa, ja sen avulla pyritään vastaamaan yhteiskunnan muuttuviin tarpeisiin ja haasteisiin. (Kolehmainen ym. 2006.)

Ulkoisten arvojen lisäksi poliisin laatustrategian tavoitteena on parantaa työn tuloksellisuutta, tuottavuutta ja ennustettavuutta. Laatutoiminta yhdenmukaistaa työmenetelmiä ja kehittää asiakaspalvelua sekä henkilöstön osallistumista työn kehittämiseen. Parhaiten laatutyössä menestyneitä yksiköitä palkitaan joka toinen vuosi. Poliisihallinnon laatutyötä arvioidaan järjestelmällisesti koko organisaation tasolla itsearvioinnein ja asiantuntija-arvioinnein. Tavoitteena on yhtenäinen laadunarviointijärjestelmä kaikissa yksiköissä. Laatutyötä tuetaan kehittämissäpäivillä, koulutuksilla, asiakaspalautteella ja sidosryhmäkyselyillä. Asiakaslähtöiselle toiminnalle asetetaan vuosittain seurattavat tavoitteet. Strategian mukaisesti laatutyöstä tehdään jatkuvaa toimintaa, jota ohjaavat nimetyt laatuvaastavat. Lisäksi poliisin yksiköille on asetettu hallintonselonteon mukaisia palvelutavoitteita, jotka liittyvät esimerkiksi palveluiden odotusaikoihin. Laadun kehittäminen perustuu johdonmukaiseen arviointiin EFQM-kriteeristön mukaisesti ja edellyttää toimintatapojen dokumentointia ja tulosten seuranta. (Sisäministeriön tiedote, 2006).

Aihekokonaisuutta opinnäytetyössäni tutkiessa minulle selvisi, että parhaimmillaan laatu integroituu osaksi kokonaisuutta, laatu kulkee mukana ja siihen voi prosessissa luottaa. Laadunhallinta on olennainen osa strategista johtamista ja voidaan sanoa, että johtamisessa asetetut tavoitteet, tiedolla johtaminen ja strategia liittyvät vahvasti toisiinsa (Marjomaa 2024, 23).

Menestyvän laatustrategian perustana on tarkka suunnitelma, jossa otetaan huomioon sekä ulkoisten että sisäisten sidosryhmien tarpeet. Vision ja mission tulee olla ymmärrettäviä ja selkeitä kaikille. Strategian toteutuminen käytännön työssä edellyttää tehokasta viestintää koko organisaatiossa, jotta tavoitellut hyödyt saavutetaan. Hyvin määritellyt visio ja missio ohjaavat jokaista organisaation jäsentä kohti yhteistä päämäärää. (Marjomaa 2024, 23.)

### 2.5.2 Poliisin strategia 2024–2028

Poliisin visio: *”Poliisi on kaikkien turvaaja, kaikkina aikoina.”* Visio on mielestäni hyvin onnistunut. Poliisi on ja tulee olemaan koko Suomen poliisi.

Poliisilla ei ole strategiaan kirjattua missiota, koska nämä tehtävät tulevat suoraan poliisilain 1:1 § poliisin tehtävistä:

*”Poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, kansallisen turvallisuuden suojaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten sekä yhteisöjen ja asukkaiden kanssa ja huolehtii tehtäviinsä kuuluvasta kansainvälisestä yhteistyöstä.”*

Poliisin strategia vuosille 2024–2028 keskittyy turvallisuuden ja yhteiskuntarauhan ylläpitämiseen sekä poliisin toiminnan nykyaikaistamiseen ja henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseen.

Poliisin toiminnan perustana toimii kokonaisvaltainen strateginen viitekehys, joka yhdessä lainsäädännön ja muiden säädösten kanssa ohjaa kaikkea poliisin työtä. Tämä strateginen kokonaisuus on rakennettu huomioiden poliisin toimintaa ohjaavat keskeiset linjaukset sekä nykyinen toimintaympäristö. Viime vuosina Suomen ja laajemmin koko Euroopan turvallisuustilanne on kokenut merkittäviä, nopeita ja osittain ennakoimattomia muutoksia. Nämä muutokset ovat vaikuttaneet suoraan myös poliisin toimintakenttään. Nämä turvallisuusympäristön muutokset heijastuvat laaja-alaisesti poliisin tehtäviin ja toimintatapoihin. (Poliisi.fi 2024).

Kun tarkastellaan poliisin strategiaa laadun silmin on nähtävissä samankaltaisuuksia. Yllä avattu poliisin laatustrategia, joka on laadittu vuonna 2006 on edelleen voimissaan. Tosin selkeästi integroituneena kokonaisuuteen, jossa laatuavoitteet kulkevat poliisin tulossuunnittelun mukana.

Strategiassa on viisi keskeistä tavoitetta:

1. **Yhteiskuntarauhan turvaaminen ja luottamuksen ylläpitäminen:** Poliisi pyrkii toimimaan eettisesti, tasapuolisesti ja vuorovaikutteisesti, ja panostaa viestintään sekä hybridiuhkien torjuntaan.
2. **Rikosten ja häiriöiden ehkäisy:** Erityisesti nuorisorikollisuuden ja jengiytymisen estämiseen panostetaan yhteistyössä muiden viranomaisten kanssa.
3. **Rikosten selvittäminen tehokkaasti:** Poliisi keskittyy vakavien ja yhteiskunnallisesti merkittävien rikosten tutkintaan ja pyrkii parantamaan esitutkinnan laatua.
4. **Nykyaikaisten ja tehokkaiden poliisipalveluiden tarjoaminen:** Resursseja käytetään tehokkaasti ja palveluja kehitetään teknologian tarjoamien mahdollisuuksien avulla.
5. **Henkilöstön hyvinvoinnin, osaamisen ja sitoutumisen parantaminen:** Työhyvinvointiin ja koulutukseen panostetaan, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena ja ammattitaitoisena.

Strategian keskeisenä painopisteenä on rikosten ennaltaehkäisy ja kansalaisten turvallisuudentunteen vahvistaminen (Poliisi.fi 2024, Valtioneuvosto.fi 2018).

”Yksi yhtenäinen poliisi toimii kaikilla tasoilla strategisia tavoitteita edistäen ja poliisin arvoja kunnioittaen. Vain näin voimme olla visiomme mukaisesti kaikkien turvaaja, kaikkina aikoina.” (poliisijohdaja Seppo Kolehmainen 2024. Poliisi.fi.)

## 2.6 Laadulla johtaminen yksityisellä sektorilla

Laatu on laaja kokonaisuus, joka kattaa koko organisaation. Ylimmän johdon on sitouduttava organisaation laatu politiikkaan ja varmistettava sen toimeenpano kaikilla organisaation tasoilla. Laatu kuuluu osaksi johtamisjärjestelmää ja liittyy olennaisesti jokaisen työntekijän päivittäisiin tehtäviin. Siksi laadunhallinta on merkittävä tekijä organisaation menestymisessä. Johto vastaa onnistumisen edellytyksistä, kuten viranomaismääräysten noudattamisesta, riskien hallinnasta sekä riittävästä ja laadukkaista resursseista. Se, kuinka järjestelmällisesti ja tiedon avulla laatua johdetaan, voi ratkaisevasti vaikuttaa yrityksen kehitykseen ja menestykseen. (Marjomaa 2024, 22). Lähtökohtaisesti asetelma on hyvin samankaltainen organisaatiosta riippuen, jossa kokonaisuus alkaa johdon sitoutumisesta jatkuen koko henkilökunnan läpi niin, että viimeisin tuotannon osaajakin ymmärtää oman osansa laatu järjestelmässä.

### 2.6.1 Laadunhallintajärjestelmä

Laadunhallintajärjestelmä luo organisaatiolle punaisen langan, jota pitkin johtamisesta tulee helpommin hallittava kokonaisuus. Laadunhallintajärjestelmän tukemana johtoryhmä pystyy maksimoimaan yrityksen voimavarojen suuntaamisen ja pystyvät huomioimaan ratkaisujen seuraukset hetkessä kuin myös tulevaisuudessa.

Standardin tarkoituksena on luoda yllä mainittu punainen lanka, joka ei kuitenkaan tarkoita sitä, että standardia tulisi seurata absoluuttisesti. Standardi luo suuntaviivat organisaatiolle, jota yrityksen pitää soveltaa parhaansa mukaan, mutta niin, että se tukee yrityksen toimintaa. Näin toimien voidaan kasvattaa luottamusta tuotteen, palvelun laadun ja asiakkaiden odotusten täyttymiseen. Laadunhallintajärjestelmällä on iso rooli asiakastytyvyyden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Laadunhallintajärjestelmällä varmistetut prosessit tuottavat entistä laadukkaampia tuotteita ja palveluita loppukäyttäjilleen, jotka taas auttaa varmistamaan korkean asiakastytyvyyden. (SFS.fi).

Laadunhallintajärjestelmän rakenne on aina organisaation itsensä näköinen. Tarkoittaen sitä, että vaatimukset, viitearvot ja menettelyohjeet laaditaan yrityksen toimintaa ajatellen ja parantaen. Laadunhallintajärjestelmän yksi vahvuus on poikkeamien hoitaminen, niistä oppiminen ja toiminnan kehittäminen, dokumentointia unohtamatta. Ensimmäinen sääntö laadunhallintajärjestelmän toiminnassa on, että sitä mitä ei ole kirjattu ei ole tapahtunut. Toisena tärkeänä asiana näen poikkeamiin puuttumisen, koska se ei riitä, että poikkeamia havaitaan vaan se ratkaisee, miten poikkeamat korjataan, jolloin myös koko prosessi parantuu, millä myös parannetaan laatua konkreettisesti. Kolmantena onnistuneelle laatutyölle on, että koko organisaatio ylimmästä johdosta aina tuotannon työntekijään saakka osallistuu laatutyöhön sillä vakavuudella, jota asiassa odotetaan.

*”Laadunhallintajärjestelmää rakennettaessa on tarkasteltava organisaation henkilöstöä, palveluja, koulutusta, laitteita ja tiloja, ja määriteltävä niiden roolit laadutavoitteiden saavuttamisessa. Laadunhallintajärjestelmä kattaa kaikki ne toiminnot, prosessit ja resurssit, joita organisaatio tarvitsee tavoitteidensa saavuttamiseen.”* (SFS.fi).

Laadunhallintajärjestelmää valvotaan ulkoisten auditointiyhteyksien toimesta aina säännöllisin väliajoin. Auditoinneissa keskitytään usein johonkin järjestelmän kokonaisuuteen piirun tarkasti, jokainen dokumentti, mittaus, viitearvo ja vaikkapa työohje käydään läpi. Auditoinnissa voi tulla yritykselle poikkeamia, jotka vaativat korjauksia, mutta ennen kaikkea auditoinnin tarkoituksena on

tarkistaa, että laadittua järjestelmää noudatetaan ja kehitetään edelleen. Auditointi omalta osaltaan varmistaa yrityksen laatua ja varmentaa yrityksen luotettavuutta.

### 2.6.2 Laadulla johtamisen vaikutukset prosessityössä

Laatustandardien tarkoituksena on luoda laadunhallintaan yhteneväisen näkökulman. Tarkoituksena on antaa yritykselle avaimet, jolla organisaatio voi osoittaa hyvää laadunhallintaa, samalla laatua parantamalla. Hyvä parantunut laatu on usein suoraan liitännäinen hyvään, parempaan asiakaspalautteeseen.

Standardiin panostaminen auttaa implementoimaan laadulla johtamisen osaksi strategiaa sekä toiminnan suunnittelua, kun laatu saadaan osaksi kokonaisuutta, myös johdon sitoutuminen lisääntyy kuin itsestään. Laatua tulee myös jatkuvasti kehittää, joten sitä ei saa unohtaa ja parhaimmillaan, laatu kulkee hiljaa mukana, jolloin laadun kehittämisen sijaan voidaan tehdä vaikka läpimenon kehittämistä. Vaikka laatu tässä kontekstissa onkin mainio sana, niin voi se välillä ahdistaa. Tällaiset tilanteet on hyvä tunnistaa ja tällöin laadun kätkeminen jonkun kontekstin taakse voi auttaa ja laatu parantuu silti. Näin toimien työntekijöiden osallistaminen laadun parantamiseen helpottuu.

Tänä päivänä kilpailutuksissa vaaditaan laatustandardi ja entistä useammin myös ympäristöjohtamisen standardi. Nämä työkalut vahvistavat asiakkaan silmissä toiminnan luotettavuutta ja pitkällä tähtäimellä parantavat myös asiakastyytyvyyttä. Laatujohtamista dokumentoidaan jatkuvasti ja asetettuja viitearvoja seurataan omavalvontaohjelman mukaisesti. Kirjatuilla tuloksilla voidaan varmistua, että prosessi toimii ja mahdollisten poikkeamien kohdalla puuttua niihin. Näillä toimenpiteillä pystytään varmistamaan asiakkaiden vaatimukset ja kehittyä tarpeen mukaan.

## 3 LAADULLA JOHTAMINEN TIETOJOHTAMISEN TUKENA

Yllä käsiteltyjen asioiden perusteella voidaan todeta, että paras tulos johtamisessa saavutetaan usein kun laatu ja tieto yhdistetään. Tämä tarkoittaa, että laadun kehittämiseen liittyvät päätökset tehdään perustuen luotettavaan tietoon ja että laadun parantamiseksi käytetään tarkkaan analysoituja tietoja.

Yhdistämällä laadun ja tiedon johtamisessa, organisaatio pystyy varmistamaan, että laatu ei ole vain subjektiivinen käsite, vaan se perustuu mitattavissa oleviin tuloksiin ja faktoihin. Näin erityisesti yksityisellä sektorilla, jossa yrityksellä on käytössään seurantajärjestelmä selkeine viitearvoineen, jotka kertovat tarkasti sen hetkisen tilan koko prosessissa. Viitearvoilla tarkoitetaan tässä kontekstissa esimerkiksi läpimeno- tai uusintapesuprosenttia, jotka ilmaisevat yritykselle yksiselitteisesti milloin prosessi on kunnossa tai poikkeamatilanteissa, kun asetetut raja-arvot menevät yli antaa se yritykselle signaalin puuttuttavaan kohteeseen.

Poliisiorganisaatiossa näkisin, että laatu koetaan enemmän ilmiönä, jota mitataan sellaisilla suureilla, joita voivat olla esimerkiksi asiakaspalvelu ja vuorovaikutus, toiminnanlaatu ja tehokkuus,

henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi sekä eettisyys ja läpinäkyys. Nämä ovat toki tärkeitä mittareita, mutta poikkeavat selkeästi prosessimaisen yrityksen laatuajattelusta, jossa tietoa tuotetaan erilailla yrityksen käyttöön. Poliisissa laatu on siis mielestäni enemmän ilmiö kuin mitattava asia. Mittarit joita poliisissa on ja joita pitää olla, ovat enemmän mielipiteisiin perustuvia asioita kuin suoranaisesti mitattavia. Toki samankaltaisuuksia löytyy puolin toisin eri sektoreita vertaillaessa. Poliisiorganisaatiossa voidaan mitata tarkastikin esimerkiksi eri rikosten kehittymistä eri alueilla ja saada tästä tärkeää tietoa analysoitavaksi, kun taas yksityisellä sektorilla on myös tärkeää kerätä esimerkiksi asiakaspalautteita.

Joka tapauksessa molemmissa tavoissa johtaminen on tehokkainta, kun molemmat, laatu ja tieto, huomioidaan ja integroidaan johtamisstrategioihin yrityksiä ja organisaatioiden vaatimalla, niiden toimintaan sopivalla tavalla. Tämä luo perustan kestäväälle menestykselle, koska se yhdistää toiminnan laadun jatkuvan parantamisen ja objektiiviseen tietoon perustuvan päätöksenteon.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimukseni on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kirsi Juhilan ”Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet” mukaan laadullista tutkimusta on vaikea määritellä yhden otsikon alle, koska sitä voidaan lähestyä monesta eri näkökulmasta. Juuri tämän joustavuuden takia valitsin laadullisen tutkimuksen ja teemahaastattelun tutkimukseni toteutustavaksi. Kvalitatiivisella tutkimuksella on siis monia ominaispiirteitä, joista opinnäytetyössäni hyödynnetään haastateltujen mielipiteiden ja ajatusten korostamista. Tässä on tarkoituksena katsoa asiaa haastateltavien henkilöiden sekä heidän toimintansa näkökulmasta. Haastattelukysymyksissä toistuvat paljon mitä ja miten kysymykset, joita Juhilan tutkimuksen mukaan voidaan pitää yksinä laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä.

### 4.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Opinnäytetyön aihealueen mukaisesti kohderyhmäksi valikoitui laatuasiantuntijoita sekä poliisiorganisaatiosta sekä yksityiseltä sektorilta. Laatuasiantuntijat poliisissa olivat työskennelleet johto-, esimies- ja päivittäistehtävissä. Yksityisen sektorin haastatellut henkilöt ovat johto sekä tuotannon esihenkilöitä. Yllä kuvatulla jakauman ajatuksena on saada eri laatu näkökulmia organisaation ja yrityksen sisältä sekä päästä vertailemaan näiden eroja.

Haastateltavat henkilöt valitsin sen ajatuksen perusteella, että tutkittavilla tai haastateltavilla henkilöillä olisi mahdollisimman paljon tietoa ja näkemystä tutkittavasta asiasta. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on yleensä kuvata tiettyä ilmiötä ja pyrkiä ymmärtämään sitä. On siis merkittävää, että esimerkiksi ihmisiä tutkittaessa tutkittavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon tai heillä on siitä kokemusta. Tutkittavien valinnan tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa, ei satunnaista. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88-89.) Tiedonantajaryhmän valinta perustui tutkijan omakohlaiseen selvitykseen haastateltavien henkilöiden taustoista työurallaan perustuen työtehtäviinsä yrityksissään. Tätä kohderyhmän valintamenetelmää kutsutaan niin sanotuksi eliittiotannaksi,

jonka perusteella informanteiksi valitaan henkilöt, joilta uskotaan saatavan parhaiten tietoa tutkitavasta ilmiöstä. Valinnan perusteena voi olla esimerkiksi itsensä ilmaisemisen taito tai kirjoitustaito. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88.) tai tutkimukseni aihepiirissä laatu ja laadulla johtaminen.

## 4.2 Aineiston kerääminen ja sen analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruunmuodoista tähän tutkimukseen on valittu teemahaastattelu. Teemahaastattelulla tarkoitetaan laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmää, jossa tutkittavia haastatellaan ennalta sovittujen teemojen pohjalta. Tämä menetelmä mahdollistaa syvällisen ymmärryksen saamiseksi haastateltavien ajatuksista, tuntemuksista ja kokemuksista. (Hannila, Kyngäs 2008).

Teemahaastattelussa on tyypillistä, että tutkija laatii etukäteen suunnitellun haastattelurungon, joka perustuu aiempaan tutkimustietoon. Tämä rakenne auttaa ohjaamaan keskustelua tiettyjen aiheiden ympärillä, mutta antaa myös tilaa joustavuudelle ja syventävälle keskustelulle. (Hoitotiede 2022, 34 (4), 283). Haastattelulomakkeen kysymysten on tarkoitus ohjata keskustelua tutkittavan ilmiön sisällä, mutta kasvokkain tapahtuvan haastattelutilanteen toivon luovan avoimen vapaan tilanteen, jossa haastateltavien henkilökohtaiset ajatukset nousevat esiin ja kysymyksiä voidaan syventää vapaan keskustelun muodossa.

Haastatteluista kerätty materiaali litteroidaan ja aineisto pelkistetään hallittavampaan muotoon sisältöanalyysin avulla. Sisällön analyysissä on olennaista, että tutkimusaineistosta erotetaan samankaltaisuudet ja erilaisuudet, joka tarkoittaa, että aineistoa kuvaavien luokkien pitää olla toistensa poissulkevia, että yksiselitteisiä. (Latvala, Vanhanen, Nuutinen 2003). Analyysissä kerätty materiaali redusoidaan, joka tarkoittaa että, tutkimuksessa tarkoitukseensa vastaamattomat kommentit jätetään tuloksista pois. Vastaukset ryhmitellään haastattelukysymysten mukaisesti omiin lohkoihin, jolloin asiantuntijavastauksia voidaan käsitellä selkeissä kokonaisuuksissa.

## 4.3 Tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen

Tutkimuksessa hyödynnetään laadullista tutkimusta, joka perustaa kirjallisuuskatsauksen lisäksi tietonsa asiantuntijoiden näkemyksiin aloiltaan. Asiantuntijoita kutsutaan teemahaastatteluun, jossa tarkoin harkituin kysymyksiin ja tutkimuskysymyksiin vastaamalla selvitetään laatuajattelun ydintä. Teemahaastattelussa tutkimuksen suorittajan tarkoituksena on saada esiin haastateltavien kokemuksia, käsityksiä ja ajatuksia kohteena olevasta asiasta. (Hirsjärvi & Hurme, 2015, 41). Haastateltavat henkilöt valikoituvat poliisiorganisaation eri tasoilta henkilöistä, jotka toimivat laadun parissa. Yksityissektorilta haastatellaan yrityksiä, joilla on käytössä sertifioitu laatujärjestelmä. Henkilöt valitaan samaan tapaan johdon ja laatuasiantuntijoiden parista esihenkilöstöstä.

Haastatteluista saadut vastaukset analysoidaan, jonka tarkoituksena on muokata laatukäsitteen kuvaus selkeään tiivistettyyn muotoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Litteroinnin jälkeen aineisto jäsennellään ja tulkitaan eli suoritetaan analysointi asiantuntijoiden vastauksia muokkaamatta.

Luotettavuutta arvioitaessa tutkimukseen pyritään saamaan haastatteluita organisaation läpäisevältä jakaumalta eri johtotasoilta, aina ylimmän johdon, yksikötason laatuasiantuntijoihin

saakka. Toimintatapa pyrkii osaltaan varmistamaan kattavan kokonaisuuden tutkittavaan ilmiöön nähden.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Viimeisessä osuudessa keskitytään tutkimuskysymyksiäkin esiin nostettuihin seikkoihin sekä vastauksiin haastattelumateriaalin aihekokonaisuuksien perusteella. Lisänä vertailuaineistona käsittelen kokonaisuuksien sisällä myös yksityisen sektorin tuntemuksia samoista kysymyksistä, vastauksien eroja ja samankaltaisuuksia. Erityisesti erovaisuuksista toivon saavani kehitysideoita poliisityön kehittämiseen.

Yksityiseltä sektorilta valikoitui pitkän linjan prosessi- ja tehdastyötä tekevä yritys. Yrityksellä on käytössä kaksi ISO 14000 -sarjan standardia sekä vahva laatuosaaminen, jonka vuoksi yritys sopii mainiosti laatuasioiden benchmarkkaamiseen ja laatuajatusten vertailuun poliisin laatustrategian kanssa.

Haastattelututkimus suoritettiin anonymisti ja mikäli jostain vastauksista henkilön tunnettavuus olisi ollut ilmeistä, on vastausta muokattu näiden seikkojen poistamiseksi vastauksesta / lainauksesta, esimerkiksi työhistoriaan tai -tehtäviin viittaaminen. Litteroinnin tuloksena aineistoa tuli valtavasti ja se on otettu analyysissä kokonaisuudessaan huomioon, mutta puhekielessä usein toistuvat sanat, kuten joo, että, ööö, niin kuin ovat pyritty jättämään lainauksista pois, jotta vastauksien tulkinta olisi selkolukuisempaa. Haastateltavien vastaukset ovat sisennetty ja vastauksiin on yhdistetty tunniste analysoinnin helpottamiseksi sekä lainausten kohdentamiseksi materiaaliin. Tunnisteet TUT1 ja TUT3 edustavat vastauksissaan poliisia ja TUT5 ja TUT7 edustavat yksityistä sektoria.

### 5.1 Haastateltujen taustatiedot

Opinnäytetyöni tutkimukseen valikoitui pitkään laadun parissa työskennelleitä henkilöitä, joiden työtehtävät kohtaavat laadun jollakin tavalla joka päiväisessä työssään. Henkilöt ovat toimineet johtotehtävistä alempaan johtoon ja aina päivittäistoimintaan saakka. Yhteensä työikää haastatelluilla on takanaan reilut 100 vuotta. Henkilöiden taustat laadun parissa ovat kehittyneet työtehtävissä itseoppimalla, kouluttautumalla asian parissa sekä laadun erityistehtävissä toimimalla.

Teemahaastattelun tunnelmaa lähestyttiin laadun tunnistamiseen ja erityisesti selvittäen, miten henkilö kokee laadun käsitteenä. Lämmittelykysymykset ovat universaaleja, joten vastauksia voitiin pohtia yleisesti orgasaatioista riippumatta. Kysyttäessä laadusta käsitteenä vastauksista voitiin todeta, että laadussa työnjälki on edelleen se mikä määrittelee laadun, näin lyhykäisyydessään, mutta valtaosista vastauksista nousi esiin myös asiakaslähtöisyys, eli kenelle sitä laatua tehdään.

*...Itse ajattelen sen niin, että laatutoiminnalla tavoitellaan parempaa tuloksellisuutta ja laadukkaampaa työtä. Ymmärrän laadun parempana tekemisenä ja asiakaslähtöisenä palveluna. TUT1*

*Tää on se, mikä on aina se vaikein kysymys mun mielestä, että laatu on niin moninainen käsite mun mielestä, että niin kuin ehkä enemmän sitä, että laatu vaikuttaa kaikkeen tuotteen elinkaaren aikana; että se on ehjä ja valmis, annettavaksi asiakkaalleen. TUT5*

Se, että tuote on mainio tai palvelun on laatu on erinomainen, otti kuitenkin yksi vastaus laadun käsitettä pohdittaessa hyvin kantaa siihen, mikä on laadukasta. Vastaajan mukaan palvelut ja tuotteet tulee määritellä, jolloin voidaan tehdä tietynlaista laatua. Näin toimien voidaan estää yli-laadun tavoittelu ja kustannusten karkaaminen liian korkealle. Vastauksesta välittyi ajatus, että laatua tulee voida mitata ja pitää laatu tiettyjen mittareiden rajoissa.

*Mä ymmärrän sen niin, että tietyt palvelut tai tuotteen ominaisuudet on määritelty, ettei se tuote oo joka kerta erilainen vaan se on tietynlainen. On se sitte lopputuote tai sen tekeminen tai prosessi mikä vaihe vaan siinä palvelun tai tuotteen tuottamisessa. Ja laatu, pääosin näen et se pitää olla joku mitattava suure. Se on joku valittu joukko suureita mitkä pitää olla yli tai alle jonkun tai jossain rajoissa. Laadun mä näen niin, että on päätetty, että joku on jonkunlainen ja sitte pyritään tekemään sitä laatua, mikä on tavoitteena. Se ei tarkoita että asian pitää olla äärimmäisen jotain vaan sen pitää olla määritellyn jotain. TUT7*

Kysyttäessä laadusta ilmiönä vai mitattavana asiana, vastaukset vaihtelivat jonkin verran yksiköiden välillä. Laatu koettiin yksimielisesti mitattavaksi asiaksi, mutta hieman varauksellisesti poliisiorganisaatiota käsittelevässä vastauksessa, jossa tiettyjen asioiden mitattavuus koettiin sellaisenaan haastavaksi.

*...Kun tehdään arvioita laadusta niin täytyy olla syvälinen näkemys siitä että mistä on kysymys, että ei tuijoteta jotain numeraalista muuttunutta arvoa, että se on noussut nelosesta vitoseen nyt meillä on laatu kunnossa... Ei näin, vaan asian pitäisi pohjata sitten asiakaspalautteeseen, että millä tavalla meidän asiakkaat kokevat meidän (poliisin) tapauksessa toiminnan onko se laadullisesti parempaa kuin viime vuonna... Tottakai se on mitattavissa oleva asia tai ilmiö, mutta ei mitenkään helppo. Mittareiden tulee olla harkittuja, jos mitattavuutta tavoitellaan. TUT1*

*On se siis... Mun mielestä se on kyllä ja ei, et tavallaan se on, et osa asia on selvästi mitattavia ja nähtävissä, mut esimerkiksi meidän tuotetta ei pysty todentamaan laadukkaaksi ennen kuin se on kulkenut kriittisten vaiheiden läpi ja tällöinkin laadullinen tuote voidaan todeta ainoastaan mittaamalla ja näytteitä ottamalla. Toiset ovat sitten visuaaliset haitat, jolla laatua voidaan yrityksessämme mitata, jossa koulutettu henkilökunta vastaa kokonaisuudesta... Et näitä kaikkea pystytään mittaamaan, mutta se mitä tässä välivaiheessa tapahtuu, eli mittaaminen tulee kohdentaa fiksusti. TUT5*

## 5.2 Poliisin laatustandardi (EFQM)

Tämän kokonaisuuden sisällä oli tarkoitus tutustua laatustandardiin yleisellä tasolla ja vastata myös yhteen tutkimuskysymyksistäni, jossa oli tarkoitus saada selvyyttä, miten poliisin laatustrategia on aikojen saatossa kehittynyt ja millainen strategian tilan on tänään. Opinnäytetyön edistyessä osasin odottaa hajontaa vastauksissa, joka osaltaan vahvistivat omaa näkemystä laatustrategiasta tämän päivän työkaluna.

*Se, millaisia hyötyjä laatujärjestelmä on tarjonnut poliisille, niin tottakai se, on että asiasta puhutaan ja kiinnitetään keskusteluissa huomiota ja henkilöstölle annettiin laatuun liittyvää koulutusta, valittiin lautupäälliköt ja tehtiin analyysiä siitä, että onko laatu parantunut, että tottakai vois sanoa, että laatustrategian käyttöönoton myötä poliisin työnlaatu parani. Mutta nyt tullaan siihen mitattavuuden ongelmaan ja sitten on ehkä isossa kuvassa, niin jättimäisen tärkeä asia kuin poliisin luotettavuus: koko ajan olemme saaneet luotettavuustutkimuksissa yli 90 prosentin luotettavuusarvioita, jota sitä kautta voisi ajatella, että laatu on pysynyt hyvänä. Johtamisen näkökulmasta asiaa tarkastellessa laatujärjestelmästä on ollut ehdottomasti hyötyä, että asiasta puhuttiin ja luotiin tämmönen järjestelmä. TUT1*

*Täytyy kyllä sanoa kuten tuossa alkukeskusteluissa jo tulikin esiin, että ”never heard”, mutta tuota, kun aloin muistelemaan, niin tuo laatustandardi on tullut enemmän vastaan noissa tekniikan asioissa, että siitä on ollut puhetta aamupalaverissa. Laadunvalvonnasta olen kuullut ja, että he joutuvat tekemään siellä niitä eri laatuksia ja näitä... TUT3*

Vertailtaessa poliisin näkemystä laadusta yksityissektorin asiantuntijoiden kertomiin täytyy muistaa, että asioita täytyy tarkastella kaukonäköisesti. Tarkoitin tällä sitä, että työ ja prosessit ovat erilaisia, mutta näkemykset ja ajatukset voivat kuitenkin olla yllättävän samankaltaisia. Yksityissektorin asiantuntijat noudattavat työssään yhtä ISO 14000 -sarjan standardia, joista useimmat noudattavat laadunhallinnan ISO 9001 -standardia, rakenteen ja määritelmien suhteen.

*Tavallaan laatujärjestelmä on avannut silmiä näkemään tätä asiaa ja pähkäilemään tätä asiaa eri näkökulmista ja tota... Et pohdin tota hyöty sanaa tässä, että miten se hyöty tässä... Että ehkä sitä kehitystä tuotannon työhön ja tuotannon työn johtamiseen, että kyllähän siinä monta eri asiaa on parantunut. TUT5*

*Hyödyt jakaantuu oikeastaan niin, että se on meille markkinointikeino. Se on meille yksi tapa millä me voimme luoda uskottavuutta asiakkaiden keskuudessa. Se on yksi tapa, jolla me voimme välttää asiakkaiden kanssa se keskustelu ylipäätään siitä osa-alueesta, koska he luottavat, et hei teillä on standardit ja te noudatatte sitä, ei siitä tarvi keskustella. Sitten tietysti sisäisesti, jos resurssien käyttöä mietitään, niin varsinkin kun se on pitkään ollut voimassa, tai sitä on sovellettu meillä pitkään niin, me voidaan luottaa siihen meidän prosessiimme. Meidän ei tarvi kauheesti miettiä et toimiikohan meillä jutut vai eiks meillä toimi. TUT7*

Vastauksia tarkastellessa voidaan todeta, että yksityisellä puolella laatu voidaan nähdä työkaluna, joka auttaa heitä päivittäisissä toimissaan luomaan vakautta ja kilpailuetua. Poliisin vastauksista on pääteltävissä, että käyttöönottoaiheessa strategiaa noudatettiin pilkulleen ja luotiin erilaisia toimia, kuten lautupäälliköitä. Koulutuksia laadusta lisättiin ja yleisesti asiasta puhuttiin.

Kynnys kysymykseksi yhdessä vastauksessa nousi kuitenkin asian mitattavuuden ongelma tai sen haastavuus ja ehkä myös hämäntyminen siihen tietoon, että poliisin toimiin luottaa yli 90 prosenttia kansalaisista vuosi toisensa jälkeen. Voidaanko näin ollen sanoa, että poliisityön laatu on riittävällä tasolla?

Tutkijan väistämätön ajatus tässä on, että näiden seikkojen jälkeen tavallaan hyväksyttiin, että laatustrategia on luotu niin sanotussa ”laatubuumissa”, mutta annettiin sitten unohtua osaksi nykyajan johtamisjärjestelmää, jonka olemassa olosta ei johtoa lukuunottamatta tiedetä välttämättä enää yhtään mitään.

Kysyttäessä laatustrategioiden tilasta ja kehitystyöstä tänä päivänä johdattelivat vastaukset aikaisemmin käytyä erottelua. Siinä missä yksityisen sektorin järjestelmän kehittämistyö on jatkunut tähän päivään, on poliisin lähestyminen ollut erilainen. Laatujärjestelmän käyttöönoton jälkeen ja sitä seuranneiden kehityskierrosten ja seurantojen jälkeen laatustandardin oli tarkoitus sulauttaa osaksi johtamisjärjestelmää ja erityisesti johdon työkaluksi. Laatustandardin kehittämisestä oli saatavilla yllättävän vähän materiaalia, joten tässä olisi tuleville tutkijoille mielenkiintoinen ajatus selvitettäväksi.

Eräs kommentti yksityissektorin kehitysajatuksesta oli, kun keskustelimme punaisesta langasta ja asiakaslähtöisyydestä sekä henkilökunnasta:

*Ehkä on yritetty löytää vielä paremmin punainen lanka, et mitkä on niitä asioita mitkä oikeesti merkkää, on se sitten asiakkaan näkökulmasta, mikä sille asiakkaalle oikeesti merkkää. Varsinkin tietysti niille päätöksen tekijöille, toki me arvostetaan jokaisen hoitajan ja lääkärinkin mielipidettä, mutta sitte isossa kuvassa, et millä kriteereillä asiakkaat tekee ostopäätöksiä. Millä sitä kauppaat menetetään tai millä sitä kauppaat saadaan, yritetty kohdentaa sitä laatuajattelua niin, että me seurataan niitä asioita millä on merkitystä. TUT7*

Lisäksi keskustelussa otettiin esiin myös henkilökunnan vaihtuvuus, johon laatuajattelua kehittämällä ollaan saatu ratkaisuja aikaiseksi.

*Toinen tietysti ku nykyään on paljon vaihtuvuutta, nuoret ei tee enää neljänkymmenen vuoden työuria, niin on nähty tärkeäksi se, et se laatuajattelu, ne prosessit, täytyy luoda niin, että kun meille tulee uusi työntekijä, niin hän pystyy heti, ensimmäisestä päivästä tuottaa standardilaatua. Me ei voida luoda niin monimutkaisia järjestelmiä, et kukaan ei ymmärrä, et mitä helvattii täs pitäis tehdä. TUT7*

Selvää on, että yksityisen sektorin prosessityö poikkeaa poliisityöomaisuudesta, mutta toisaalta, mitä jos tätä katsottaisiin laajemmin silmin, mitä jos yhtenäistettäisiin vaikka jonkin poliisin tehtävän osa-alue, joka olisi tarkkaan harkittu? Esimerkiksi kuulusteluiden laatu, johon laadittaisiin yhtenäinen valtakunnallinen työohje kuulusteluiden suorittamisesta (Arpiainen 2022). Tällaisilla asioilla uuden kuulustelijan perehdyttäminen helpottuisi, piiriä vaihtavan poliisihenkilön ei tarvitsisi selvittää talon tapoja, kun tärkeät käytännöt olisivat jo selvillä. Lisäksi kuulustelujen laatu parantuisi sekä myös molempien osapuolien oikeusturva varmentuisi.

Poliisin laatustrategia on hyvä paketti, mutta mielestäni sen potentiaali on unohtettu ja siitä käytetään vain osaa, kun mielestäni yllä oleva laatua yhtenäistävä tutkittu ja potentiaalinen asia, voisi olla hyvinkin mahdollinen kehityskohde laatustrategian ympärillä.

Pohdittaessa laadun toiminnan ohjaavuutta johtotasolla työskentelevät näkivät järjestelmän varsin samanlailla, jossa johto asettaa tavoitteet seuraavalle vuodelle ja laatustandardi on tiivis osa yritystä yhtenä työkaluna muiden joukossa.

*...Itse ajattelen niin, että tulossopimuksen katsotaan seuraavan vuoden tavoitteet ja kun kuluvana vuonna arvioidaan niitä saavutettavuutta... Onko tulostavoitteet saavutettu, niin siinä mukana on myös nämä laatujärjestelmän laatunäkökulmat... Että näin minä ainakin haluaisin sen tilan olevan. TUT1*

*Ne on sit otettu nykyään osaksi myös sitä strategiaa toteuttavia toimenpiteitä eli hallitus kun määrää että mitä tänä vuonna tavoitellaan, mitä meidän täytyy saavuttaa, joko saada jotain kehitysaskelaita otettua tai päästä jossain mitattavissa suu-reissa, toimitusvarmuudessa tai asiakaspalvelun tavoitettavuudessa tai jos on jollekin tietylle tasolle johonkin numeeriseen lukuun, niin se on osa sitä, että se ei oo enää meillä päivittäisessä toiminnassa tai strategiassa erillinen osa vaan se niin kuin on yksi työkalu muiden joukossa. TUT7*

Kun taas tuotannon tasolla työskennelleiden vastauksista voitiin päätellä laadun ohjaavan heidän päivittäistä työtä ja omaa työnjälkeään.

*Kyllähän se laatu siinä koko ajan pyörii aina henkilökunnan käsihygieniasta ja työ-vaatteista lähtien mukana pesujärjestykset. Et käytännössä koko tuotannonpro- sessi on laadun ohjaamaa. Sekin on myös laatua, kun pystymme vastaamaan asi- akkaidemme kysyntään. TUT5*

*Jos se tieto mitä järjestelmiin on kirjattu, on laadukasta ja paikkaansa pitävää, niin helppoahan siinä on sitten alkaa töitä tekemään ja rakentamaan tilannekuvaa, että miten yhteiskunta nyt niinkö makaa. TUT3*

Tietojohtoisuuden käsite nousi viimeisimmässä vastauksessa esiin, joka oli hyvin tärkeä näkö- kulma johtamisen kokonaiskäsitettä ajatellen, jota poliisissa on viety useamman vuoden ajan jo eteenpäin. Organisaatiossa, jossa päätökset perustuvat analysoituun tietoon, pitää tiedon olla laadukasta, että sitä voidaan käyttää toiminnassa ja ohjata sitä.

Laatustrategian noudattamista valvottaessa vastauksista tuli selkeästi esiin se, että laatua tulee katsoa laaja-alaisesti eikä keskittyminen saa olla ainoastaan laatujärjestelmässä. Yritysten halli- tukset ja organisaation päättävät tahot voivat asettaa myös laatutavoitteita. Sinänsä on selvää, että laatujärjestelmä erityisesti yksityisellä sektorilla vaatii tiettyjen tasojen täyttymisen ja toimen- piteiden suorittamisen. Tutkimukseen valikoitujen yksityisen sektoreiden laatujärjestelmän nou- dattamista valvotaan sekä sisäisin että ulkoisin auditoinnein, jonka mukaan laatujärjestelmän li- senssi myönnetään määräajaksi.

*Ihan hyvä kysymys sinänsä, sitä valvotaan niin et jos hallitus asettaa meille tavoit- teita, niin hallitus haluaa nähdä niitä lukuja tai että onko joku asia viety maaliin vai eikö se oo viety maaliin. Sit jos mietitään laatu laajana käsitteenä, ei pidä meillä juurtua liikaa hygieniajärjestelmään, niin esimerkiksi jos toimitusvarmuutta mieti- tään niin me katsotaan tuotekohtainen ja tuoteryhmäkohtainen toimitusvarmuus joka maanantai. Siinä on henkilökunta paikalla ja siinä on esimiehet paikalla ja me joka viikko katotaan miten edellinen viikko meni. Hallituksessa niitä seurataan ehkä kuukausittain tai joka toinen kuukausi. TUT7*

*Ainakin siis mittausten perusteella, jolla pystytään itse prosessia mittaamaan. Yrityksen näkökulmasta sehän menee sitten siihen hallintopuoleen eli toimimmeko me nyt näiden ohjeiden mukaisesti. Mukana ovat sisäiset auditoinnit ja sitten nämä ulkoiset auditoinnit, jossa standardi käydään kerran vuodessa läpi seurantaperusteisesti ja joka kolmas vuosi koko standardi on katkolla. Tämä lisäksi pesulassa on RABC-ryhmä eli laaturyhmä, joka käsittelee säännöllisesti poikkeamat yms. raportoidut tapahtumat tietyllä ajanjaksolla. TUT5*

Poliisin laatustrategiaa on valvottu sen käynnistysvaiheessa hyvin samankaltaisesti verrattaessa yksityisen sektorin järjestelmään. Tällöin laatustrategiassa määriteltiin, että toimintatavat ovat dokumentoituja, niiden tuloksellisuutta mitataan ja se on johdonmukainen (Poliisin laatustrategia 2006). Alun jälkeen on todennäköistä, että laatustrategian valvonta keskittyy lähinnä tulossopimuksien asettamien vuosittaisten tavoitteiden valvomiseen.

*...Jos ajattelee sitä käynnistystä niin laadunkehittäminen silloin 2006 on tiedotettu, että laadunkehittäminen edellyttää, että toimintatavat ovat dokumentoituja ja niiden tuloksellisuutta mitataan ja se on johdonmukainen ja laadunarviointi edellyttää vakiintuneen kriteeristön käyttöä ja poliisi on valinnut EFQM-kriteeristön. Tänä päivänä uskoisin, että kun tulossopimusten mukaisten tavoitteiden saavuttamista valvotaan tietysti organisaation johtotasolla, niin sitä kautta valvotaan myös sitä laatustrategiaa, että se on viitekehyksenä siellä taustalla ja laatustrategian noudattamista valvotaan samalla, kun valvotaan tulossopimusten täyttymistä.... TUT1*

Järjestelmien käyttö on huomattavan erilaista poliisiorganisaatiossa verrattaessa tutkimuskohteenä olevien yritysten käyttämään ISO -pohjaiseen standardiin. Poliisissa ei tehdä varsinaista mittaus- ja valvontatyötä siihen malliin kuin yksityisellä sektorilla, mutta johdon seuranta sekä vuosittain asetettavat laututavoitteet ovat samankaltaisia.

## 5.3 Henkilöstö

Henkilöstön näkökulmasta laatua tarkasteltaessa poliisiorganisaation ja yksityisen sektorin näkemykset ovat vastausten perusteella varsin samankaltaisia. Erityisesti, kun kysyttiin miten laatu näkyy yksittäisen henkilön työssä sekä ymmärtääkö työntekijä laatu näkökulman työssään. Vastauksissa korostuivat toimintamallien ja työohjeiden noudattaminen sekä työnjäljen laadukkuus. Työohjeet ja toimintamallit luovat vastauksien perusteella toimintavarmuutta ja luotettavuutta ennen kaikkea prosessiin. Menetelmien yhtenäistäminen nousi esiin voimakkaasti yksityisen sektorin asiantuntijoilla ja perehdytys oli yksi avain siihen, miten laatuajatuksen murunen saatiin aloitettavan työntekijän mieleen.

*Me halutaan että ihmiset tekee sen just precise niin kuin on haluttu, jolloin prosessin kehittäminen on helpompaa, koska ei oo tapoja tehdä, on vaan yks oikee tapa tehdä ja kaikki ku tekee sen mukaan, no sit ku sit yhtä tapaa muutetaan, niin kaikkien tapa muuttuu. Se on tosi vaikeeta se kehittäminen, jos on miljoona eri tapaa tehdä se sama asia, se kehittäminen muuttuu vaikeaksi, sellasta yhtä ohjetta esimerkiksi jonkun omavalvontamittauksen suorittamisesta, niin sitä yhtä ohjetta on helppo muuttaa ja pitää huoli, että se käydään kaikkien kanssa läpi ketkä sitä suorittaa. Niin se standardointi helpottaa sitäkin hommaa. TUT7*

Kuten yllä mainitsin, ymmärryksessä oltiin hyvinkin samankaltaisten ajatuksien alla. Ymmärrys laatu- ja palvelunäkökulmastaan työtehtäviä tehdessään nähtiin niin, että se on henkilösidonnaista. Toiset ymmärtävät hyvin laadun tärkeyden työssään kun taas toiset tekevät sitkeästi sitä omaa ruutuaan ajattelematta juurikaan työn kokonaiskuvaa. Tätä ajattelumallia koettiin olevan etenkin vanhemmalla kaartilla. Käytännössä kuvaavaa on, että oma homma tehdään mahdollisimman suoraviivaisesti, tehokkaasti alta pois ja siirto seuraavalle. Tässä laatu- ja palvelunäkökulma yksittäisellä puolella menetelmä ohjeineen koettiin hyväksi työkaluksi, jolla on voitu yhtenäistää ja selkeyttää kokonaisuutta.

Poliisiorganisaatiossa vastaukset olivat täysin samankaltaiset toisten ymmärtäessä laatu- ja palvelunäkökulmaa ja toisten ei välttämättä niinkään. Se mikä poikkesi oli ajattelumalli, sama malli joka erottaa myös laatu- ja palvelunäkökulmat yksityisen ja poliisin välillä nykykäytössään toisistaan. Poliisissa enemmän sanasta 'laatu' ja 'laadun kehittäminen' on tullut pari, joka voidaan kokea vähän tylsäksi tai tunnelmaa latistavaksi. Näiden sijaan tulisi puhua kehittämisestä ja kontekstissaan poliisityön kehittämisestä, kuten yksi vastaajista pohti:

*...Niin ei varmasti miellä tekevänsä laatu- ja palvelunäkökulman näkökulmasta töitä, vaan tekee sitä poliisin perustehtävää... Mutta silloin, kun hallinto luo vaikkapa rikostorjuntaan yhtenäiset toimintamallit ja hallinnolla on linjaus kehittää kenttätoimintaa tai mitä tahansa poliisityön osa-alueita, niin siinä samalla kehitetään laatua, mutta sitä ei enää samalla tavalla nosteta erityiseksi painopisteeksi. Kysymys on kuitenkin poliisin työn laadun parantamisesta ja tuottavuuden lisäämisestä, vaikka se markkinoitaisiinkin kehittämisenä laadun parantamisen sijaan. Loppujen lopuksi yhteinen maali täytetään ja kansalaiset saavat parempia poliisipalveluita, jota yksittäinen poliisi on päivittäistoiminnassaan päivitettyjä ohjeistuksia noudattamalla kehittänyt.*  
TUT1

"Poliisitoiminnan laadun kehittämisen tulee olla jatkuvaa toimintaa. Laadun kokonaiskehittäminen ei voi toteutua pelkän yksittäisen projektin puitteissa. Sen sijaan laatu- ja palvelunäkökulman esiin nostamat yksittäiset kehittämistarpeet toteutetaan vakiintuneesti projektien muodossa. Toiseksi laatu- ja palvelunäkökulman tulee olla poliisin yksiköissä suunnitelmallista. Ilman järkevää suunnittelua ja vastuutusta kehittämistyöllä on taipumus unohtua". (Poliisin laatu- ja palvelunäkökulmastrategia 2006, 8).

Yllä mainittu lainaus toteutuu kaikkien haastatelluiden vastauksissa riippumatta siitä, oliko kyseessä yksityisen sektorin vai poliisin edustaja. Laatu nähtiin selkeästi asiana, joka joka kehittyi ainoastaan jos kehitystyö on jatkuvaa, suunnitelmallista ja valvottua. Myös asenteet ja ymmärrys nähtiin osana laatu- ja palvelunäkökulman kehitysalueina kun asiaa tarkasteltiin sisäisestä näkökulmasta. Poliisilla tämä tarkoitti poliisia organisaationa.

*...Näkökulman laajentuessa huomataankin, etteivät ne olleet pelkät mittaukset vaan laatu onkin osa isompaa kokonaisuutta... Laadun kokonaisuutta tulee kehittää, ettei väheksytä asioita, pelkästään tietämättömyyden perusteella... Niin sitä enemmän mitä ihmiset asiaan perehtyvät niin kyllä se asia alkaakin sittenkin kiinnostamaan ja ymmärretään asian merkitys sitten siinä asiassa. Yleisesti ajattelin, että yrityksen pitää pystyä kulkemaan muutoksen aalloissa mukana, että kyllä se sen verran näkyy siltäkin puolelta eli laadun on kehityttävä jatkuvasti.* TUT5

*Aina on kehitettävää ja poliisin yksi linjaus on, että olemme jatkuvan laadunkehittämisen tien valinneet eli tämä on jatkuvaa laadun parantamista. Nostan esiin myös sen vastuuajattelun, että puhutaan me laadunparantamisesta tai poliisityön parantamisesta niin jonkun on oltava vastuussa siitä, että tässä yksikössä parannetaan laatua... On se sitten tutkinnanjohtaja tai laatu päällikkö, mutta jos se on vaikka tutkintaa ajatellen laatu päällikkö niin silloin pitää olla saumaton vuorovaikutus sitten tutkinnanjohtajiin, että ei voi olla niin, että tutkinnanjohtajat ulkoistavat, että toi katsoo sen laadun perään ja me tehdään justinsa niin kuin ennenkin. Poliisiyksiköissä tämä sama, että se menee niin kuin ylijohdo, paikallispoliisin johto, yksittäiset viranhaltijat, niin koko tämä ketju pitää toimia ja kaikilla tasoilla on varmasti kehitettävää laatu työssä, mutta tosiaankin tänä päivänä pitää puhua poliisityön parantamisesta.*

*TUT1*

*Se on itse asiassa yksi tän vuoden tavoite minkä hallitus on asettanut, et se pitää prosessoida niin, että laatu on precise, koska sillä säästetään rahaa ja ympäristöä ja saadaan hommat toimimaan aina samalla tavalla. Ettei sit jonkun mielestä kaikkea heitetä roskeen ja jonkun mielestä kaikki on priimaa, vaan et siinä yhteisesti on määritelty, koulutettu, ohjeistettu raja-arvot minkä sisällä sitä arviointia tehdään.*

*TUT7*

Yksi vastaus nosti esiin tärkeän seikan; sisäiset asiakkaat. Niitähän me prosessi- ja tiimityössä olemme ja silloin, kun olemme, niin organisaatiossa tehdään parhaimmillaan mainiota jälkeä. Haastateltava kiteyttää oman kehityskohteensa tässä asiassa mainiosti:

*Ehkä se olisi se ajattelutapa, että kun oli työtehtävä mitä tahansa ja jotain kirjaa, niin pitäisi mieltää asia niin, että tämä teksti minkä minä tässä kirjaan on osa minun omaa sen hetkistä työtä, jota tarvitsen tehtäväni suorittamiseen, mutta myös niin, että ajattelis, että kirjaa sen tekstin niin hyvin, että joku toinen voi sitä myös hyödyntää jossain toisessa kokonaisuudessa. TUT3*

Laadun pitäisi olla siis jatkuvaa, jotta laatu järjestelmä ja standardi pysyy muutoksissa mukana. Haastateltavilta kysyttiin, tulisiko laatu koulutusta lisätä organisaatioissa. Yksityisellä sektorilla ei kaivattu varsinaista koulutusta lisää, sillä standardi oli jo juurtunut käyttöön haastateltavien alalla. Standardi on hioutunut vuosien saatossa vakaaksi työkaluksi ja sitä on helppo ylläpitää sekä kehittää tarvittaessa. Tietysti ajassa pitää pysyä mukana, mutta se ei vastaajan mukaan riipu laatu koulutuksista, vaan uusia ajatuksia voidaan hakea esimerkiksi ulkomaisilta alan toimijoilta.

*Mitä voitais Suomessa tehdä toisin, että ne on ollut kans tärkeitä ne maanrajat ylittävät selvitykset ja tutkimukset ja tutustumiset ja näin että se pysyy sit se avarakattaisuus siinä hommassa, ettei liikaa hurmaannu siihen omaan tekemiseen vaan aina aika ajoin löytyy uutta sitte maailmalta. TUT7*

Poliisiorganisaatiossa tulisi mielestäni selvittää, että millaista laatu... Siis poliisityön kehittämistyötä olisi tarpeen tehdä. Olisi myös tärkeää selvittää yksikkötasolla, mihin saakka laatu standardin kanssa päästiin sitten käynnistysvaiheeseen. Tutkimuksessani olen ymmärtänyt, että laadun kehittäminen ja laatu koulutus poliisissa kohtaa voimakkaita tunteita. Olen silti vakuuttunut, että laatu koulutusta tulisi edelleen järjestää ja tavoitteita mitata.

*Sinun täytyy tutkimuksessasi arvioida se, että onko meillä laatukoulutukselle sinänsä tarvetta vai riittääkö se, että me olemme integroineen sen osaksi poliisityön parantamista. TUT1*

*Niin, no kyllähän se tietysti semmoinen tavallaan sellainen kertausharjoituksen omainen voisi olla varmasti hyvä ihan meille kaikille... kun väistämättä sitähan hyvin herkästi ajautuu tiettyyn uraan eli tekee asioita kuin niitä on aina tehnyt, että tulisi sitten vähän herättyä, että muistatko, että tämäkin asia pitää näin tehdä ja hoitaa tässä samalla tai kirjata tietyllä tavalla, että se hyödyntää sitten isommassa kuvassa jonkun muun työtä. TUT3*

Kuten jälkimmäinen vastaus poliisiorganisaatiosta osoittaa, vastaajan mukaan säännölliset kertaukset voisivat laadun parissa olla hyödyllisiä. Se, miten ja missä kontekstissa koulutusta annettaisiin, jäisi varmasti kysymysten ja johdon päätöksien varaan. Yksi vastaajista toi esiin mielenkiintoisen kehityskohteen; sisäisen suoran palautteen. Tällä vastaaja tarkoitti, että miksi hyvästä työstä esimerkiksi kirjauksesta tai rikosilmoituksesta ei voisi antaa lyhyttä ”hyvä sinä!” - sähköpostin, jossa vastaaja kertoisi olleen tyytyväinen työn jäljestä, josta hänen oli helppoa jatkaa. Varmasti toimisi loistavana yhteishengen kehittäjänä ja kannustaisi jatkossakin hyvää laatuun kirjauksissa.

*Sitten toisaalta ehkä se missä voisi parantaa olisi se palautteen antaminen, että jos joku on kirjannut esimerkiksi jonkun hyvän havaintotiedon ja me sitä hyödynnetään sitten, joka on ollut juuri se puuttuva palapelinpalanen mitä me tarvitaan jossain isommassa tilannekuvassa, niin voisit laittaa aina sille tiedon kirjoittajalle viestiä, että hyvä homma, tämä oli hyvä ja tärkeä tieto meille... ihan sama toimisi mielestäni myös esimerkiksi rikosilmoitusten kanssa, että itse toimin jo aikaisemmin tutkinnassa, että jos minulle tuli jokin oikein hyvä ilmoitus, mistä näki, että partio on tehnyt loistavaa työtä ja kirjauksetkin ovat menneet nappiin, niin olen sitten pienen sähköpostiviestin sitten laittanut, että hyvä te. TUT3*

## 5.4 Johtaminen

Johtamisen osa-alueessa molempien haastatteluryhmien laatustrategiat lähentelevät pian kahtakymmentävuotta, joten kysyin, millaisena asiana laatu koetaan organisaatioissa, jossa tietojoh-toisuus ohjaa päivittäistä toimintaa.

*Ilman tietojoh-toisuutta ei ole laadun parantamista... Se on välttämätöntä ja oltava molemmissa konteksteissa. Sillä tavalla tää tietojoh-toisuus luo oikeastaan perustan kaikelle. Sulla on mahdollisimman hyvä tieto siitä kulloisestakin tilanteesta ja sitten sitä tilannekuvaa voidaan parantaa sillä analysoidulla laadukkaalla tiedolla. TUT1*

*Niin, kyllä se laatu lähtee niistä yksittäisistä kirjauksista, jotka luovat pohjan tilannekuvalle. Tämä on se kivijalka, joka pitää olla hyvin tehty, että siihen pystyy sitten rakentamaan kokonaisuutta sitten. Työtehtävässän myös laatu näkyy niin, että datamassasta pystytään ja voidaan koota tiedustelutiedon kasaan, jotka perustuvat nimenomaan niihin yksittäisiin (laadukkaisiin) datasyötteisiin ovat ne sitten ilmoituksia, havaintoja tai keikkoja. TUT3*

*Joskus on ollut meillä enemmän laatujohtamista, mutta silleen pelkällä laatuajattelulla ei päästä hirveen pitkälle, koska ei tiedetä ylipäätään et missä mennään. Se tiedolla johtaminen on ihan yhtä tärkeä asia, että on koko ajan faktat, et missä mennään, mitä tapahtuu, missä on parannettavaa ja mä itse insinöörinä tykkään tietenkkin numeroista niin et mä en hirveesti niin ku, toki kysellään ihmisten mielipiteitä et toimiiko joku asia nyt paremmin ja onko se helppoa vai vaikeeta ja sujuvaa tai näin, sitäkin tehdään, mutta sitäkin ei voi koko ajan olla tekemässä, mutta sitä numeerista johtamista täytyy tehdä ihan koko ajan, päivittäin. Sitä tietoa täytyy olla taustalla. TUT7*

Vastauksien perusteella laatu ja tieto kulkevat käsikädessä tiedon johtaessa, mutta ilman tiedon analysointia laadukkaaksi ja käytettäväksi välineeksi se ei johtaisi välttämättä haluttuun tulokseen tai tilannekuva saattaisi olla virheellinen.

Omasta mielestäni laadulla johtamisen yksi hienoimmista näkökulmista päivittäisessä työssä ovat sisäisten, ulkoisten ja välittömien asiakkaiden palvelemisena. Yhden vastauksen mukaan tässä voisi olla hyvinkin kehittämistä nimenomaan välittömien asiakkaiden palvelun tuottajana poliisiorganisaatiossa.

*Asiassa on vielä työstämistä ja mun mielestä tässä laadun parantamisessa ja laadulla johtamisessa ja ehkä poliisissa ollaan ehkä pikkuisen huonoja huomioimaan se asiakasnäkökulma, tai se on vaikeaa, koska poliisi toimii asiakkaiden kanssa usein negatiivisten asioiden ympärillä. Silti olisi tärkeää saada lisää asiakasnäkökulmaa. Tarkoitin, että tämä on palveluammatti, meillä on kansalaiset, joita me palvelemme tinkimättömästi. Poliisin tulee tehdä työ lainvoimaisesti ja eettisesti oikein ja tosiaan sille asiakkaalle parhain päin eli miten me sitten saamme sen poliisityön laadun esille siinä asiakas kohtaamistilanteessa niin, että siitä saisimme palautetta kehittyäksemme paremmiksi. TUT1*

Keskustellessani haastateltavien kanssa selvisi, että yksityisen sektorin yksi tehokkaimmista laatu parantavista työkaluista on poikkeamajärjestelmä. Järjestelmän tarkoitus on nostaa esiin tuotannossa tapahtuvia toistuvia asioita, jotka näin kertoisi työnjohdolle, että jokin on pielessä. Poliisin laatustandardissa ei suoranaisesti tätä ole, mutta yksi haastateltavista kertoi poliisin palautejärjestelmän osista, jotka osaltaan vastasivat tähän.

*Poliisissa voidaan ajatella periaatteessa kolmea menettelytapaa: kantelut ja kansalaispalaute on yksi mahdollinen mitä arvioimalla saadaan käsityksiä ja toinen on riskienarvioitiin liittyvä analyysityö sekä kolmas on tämä eettisen kanavan palaute, jota ihmiset eivät ymmärrä, että tässähän annetaan palautetta poliisityöstä. Totta kai se on meidän sisäinen kanavamme, mutta siihen usein liittyy kuitenkin joku ulkopuolinen henkilö, jota analysoimalla voidaan saada käsityksiä. Jos jostain yksiköstä tai asiasta tulee useampi palaute, tulee sen indikoida ja herättää hälytyskellot soimaan. TUT1*

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Viimeisessä luvussa käydään läpi tutkimuksen johtopäätöksiä. Tutkimuskysymyksiin saadaan vastauksia siten kuin ne ovat tutkimuksessa selvinneet. Tutkimuskysymysten ohjaamana laatua käsitellään poliisin näkökulmasta laaja-alaisesti ja pohditaan mahdollisia kehittämisideoita. Yksityistä sektoria haastatellessa selvisi, että heidän järjestelmässään on paljon hyödyllisiä asioita, jotka varmasti voisivat sopia soveltaen myös poliisin järjestelmään.

Väistämättä tutkimuksen loppuvaiheilla oma iso kysymykseni on, pitäisikö laatustrategiaa edelleen tarkastella poliisissa tarkemmin ja lisätä tietyin tarkoin harkituin kriteerein joitain laatuun liittyviä mittareita. Olisiko laatustrategiaa aiheellista päivittää tähän päivään ja näillä toimenpiteillä herättää niin sanotusti henkiin? Mielestäni ilman näitä laatuajatus sellaisena kuin se ajateltiin vuonna 2006, tulee katoamaan vain asiaksi, joka meillä poliisissa on.

### 6.1 Yhteenveto

Tutkimus osoittaa, että on kiistatonta, että poliisilla on käytössään hyvä, pitkälle mietitty laatustrategia, mutta suurin kysymys on, käytetäänkö sitä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla vai onko se ainoastaan laatubuumissa käyttöön otettu, ”kun kaikilla muillakin on, niin meilläkin täytyy olla” kaltainen työkalu? Miksi järjestelmä otettiin käyttöön, mutta sulautettiin nopeasti osaksi johtamisjärjestelmää? Toki ei sovi unohtaa, että sulauttamisen suunnitelma on kirjattu laatustrategiaan ja on sieltä luettavissa, mutta silti tuntuu kuin se olisi osaksi vain unohdettu sinne hoidettuna asiana. Laatustrategia on mukana tulossopimuksissa asetetuissa seurantatavoitteissa, jossa laadulle asetetaan konkreettisia vuositavoitteita, mutta se ei näy konkreettisesti missään muualla.

Pidin ehkä eniten tärkeänä tutkimuskysymystä, jossa pyrin selvittämään laatuajatuksen hyötyjä poliisille vuosien saatossa. Vastaukset kuitenkin yllättivät minut, sillä ne poikivat oikeastaan enemmän vastakysymyksiä, joita minulla ei ollut mahdollisuutta tämän tutkimuksen puitteissa selvittää. Yksi poliisihenkilöstön vastauksista oli, että ”never heard”, kun haastateltava asiasta kuuli. Kehitysmielessä tämä oli varsin ilahduttava vastaus, mutta tutkimuksellisesti voitiin todeta, että mikäli vastaavanlaisia reaktioita olisi useampia ei järjestelmä olisi valunut, kuten strategiaan on kirjattu, ylimmältä johdolta aina alas sille ketjun viimeisimmälle lenkille, jolloin jokainen työnteekijä tietäisi laadun merkityksen työtehtävässään.

Toisaalta laatustrategian käyttöönotto oli vuonna 2006, jolloin järjestelmän kanssa tehtiin kovasti töitä, laadusta puhuttiin ja sitä kehitettiin. Laatustrategian mukaan poliisiyksiköihin valittiin laatu-päälliköitä ja pidettiin kehittämispäiviä laadun ympärillä. Käyttöönoton toimenpiteitä myös valvottiin. Tutkimukseni mukaan tätä aktiivista tohinaa kesti noin 3-4 vuotta, jonka jälkeen järjestelmä saatiin sulautettua osaksi poliisiyksikön normaalia johtamista. Tämä on kirjattu poliisin laatustrategiaan, jossa sanotaan, että: ”Laatutyön menetelmien omaksumisen jälkeen toiminta on integroitava osaksi poliisiyksikön normaalia johtamista. Käytännössä tämä tarkoittaa toiminnan kehittämiseen/laadun parantamiseen tähtääviä tulostavoitteita yksikön tulossopimuksessa. (Poliisin laatustrategia 2006, 8).” Tässä vaiheessa voitiin todeta edetyn suunnitelmallisesti, mutta siitä en



## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön luotettavuutta tulee arvioida ja pohtia koko opinnäytetyöprosessin ajan. Olen pyrkinyt tuomaan rehellisesti asioita, jotka ovat tärkeitä opinnäytetyön luotettavuuden kannalta. Uskon, että tällaisella rehellisellä pohdinnalla on suuri vaikutus siihen, miten kattavan ja luotettavan kuvan opinnäytetyöstä saa. Sain melko hyvin haastatteluiden avulla vastauksen tutkimuskysymyksiini, mutta kuten totesin aiemmin, työn edetessä kysymyksiä tuli mieleeni jatkuvasti lisää. Näin monenlaisia mahdollisuuksia uusille tutkimuksille, joissa tähän aihealueeseen pureuduttaisiin syvemmin ja laajemmin. Kahden poliisialan ammattilaisen haastattelua ei voi pitää kovin kattavana otantana, mutta sain kuitenkin arvokasta tietoa ja ymmärrystä aiheeseen. Lisäkysymysten nousemista voi toisaalta myös pitää merkinä siitä, että opin tämän työn aikana asioiden tarkastelua monesta eri näkökulmasta. Koin, että tästä aiheesta voisi nostaa useampia erilaisia, uusia tutkittavia väyliä. Jäin myös pohtimaan, miksi poliisin laatustrategian käyttöönoton jälkeen siitä oli erittäin heikosti löydettävissä mitään päivitettyä tietoa tai mainintaa.

Ennako-oletukset : Oma työurani oli vuosien ajan (ennen poliisikoulun aloittamista) vahvasti tässä tutkimuksessa käytetyn yksityisen sektorin yrityksen laatujärjestelmän ohjaamaa. Olen toiminut kyseisen standardin alla aikaisemman työurani viimeiset viisitoista vuotta. Tästä syystä huomasin, että paikka paikoin minun ajatukseni olivat hieman liikaa sidotut ISO standardiin ja jäin niin sanotusti jumiin sen menetelmiin, kun pohdin poliisin laatustandardin eroja ja kehitysmahdollisuuksia. Tutkimukseni edetessä pääsin kuitenkin irti tästä ja pystyin tarkastelemaan poliisin laatustrategiaa objektiivisemmin ja ymmärtämään sitä paremmin.

Koin tärkeäksi luoda haastateltaville rennon haastattelutilanteen, jossa he kokisivat tietysti myös voivansa luottaa minuun. Mielestäni jokainen haastattelu sujuikin oikein hyvin. Jokainen haastateltava kertoi näkemyksiään avoimesti ja koin rennoksi ja mukavaksi jokaisen haastattelutilanteen. Olettaisin, että poliisialan ammattilaiset jakoivat mielellään ajatuksiaan minulle opiskelijana, joka ei ole arvostelemassa tai arvioimassa kenenkään työtä, vaan näkökulma on oppimisessa ja laatustrategian ymmärtämisessä ja sisäistämisessä, mutta toisaalta heillä on mahdollisuus myös tuoda esiin laatustrategiaan liittyviä kehityskohtia. Yksityisen sektorin haastateltavat tiesivät yhtälailla minun olevan poliisiopiskelija ja keskittyvän poliisin laatustrategiaan, joten he saattoivat niin sanotusti kevyin mielin kertoa omat näkemyksensä laatuun liittyvistä kysymyksistä.

Eettisestä näkökulmasta, opinnäytetyöni aihetta ei annettu minulle valmiiksi, vaan kerroin opettajalle halustani tehdä työn tästä aiheesta. Uskoin sen olevan tarpeellinen ja hyödyllinen, lisäksi aihe kiinnosti minua. Vaitiolovelvollisuus sitoo minua haastateltavia ajatellen ja luottamuksellisuutta korostin heille jo haastattelukutsussakin (liite 3).

## 6.3 Oma pohdinta ja tutkimusmahdollisuudet

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena selvittää, että miten laatujärjestelmää voi hyödyntää tietojohtoisessa organisaatiossa. Aiheeni keksin itse ajellessani työharjoitteluun Seinäjoki – Vaasa väliä, joka pohjautuu aikaisempaan työkokemukseeni B2B -alalta. Alalta, jossa laatujärjestelmä tukee johtamista tiiviisti osana johtamisen kokonaisuutta ja minun työtäni. Opin aikaisemmassa työssä hyväksymään laatujärjestelmän asettamat vaatimukset ja aloin ymmärtämään sen hyötyjä, mutta ymmärsin myös sen, että laatustrategiassa kaikki ottaa aikaa ennen kuin se toimii

työkaluna, niin kuin se haluttiin nähdä suunnittelupöydällä. Laatu järjestelmä vaatii myös jatkuvaa kehittämistä, jolloin järjestelmä kestää aikaa ja siitä saadaan hyödyt irti.

Tutkimusmatkallani vuonna 2006 julkaistuun ja käyttöön otettuun poliisin laatu strategiaan huomaan ensinnäkin monia tuttuja piirteitä järjestelmästä, jota kaupallisella alalla olin tottunut käyttämään. Poliisin laatu strategia on potentiaalinen ja sen käyttöönoton ympärillä tehtiin paljon oikeita asioita, mutta sitten kehitys mielestäni alkoi hidastumaan. Strategiaan on kirjattu, että kun järjestelmä alkaa toimimaan, tulee se integroida yksiköiden normaaliin johtamiseen. Tämän jälkeen laatu strategiasta ei löydy oikein mitään kirjattua, joten mieleeni tulee, että jäikö kaikki muu paitsi väline tulossopimuksissa pois järjestelmäkokonaisuudesta? Tuliko laatu strategiasta vain johdon työkalu tulossopimuksissa?

Laadun tulee olla jatkuvasti kehitettävää ja sitä ei saa unohtaa. Poliisilla on käsissään hyvä runko laatu työlle, mutta siitä olisi otettavissa paljon lisää irti. Laatu työtä oikein kohdistamalla voidaan saavuttaa paljon tietoa esimerkiksi poikkeamista, jolloin kehittämistyö eli laadun parantaminen helpottuu. Tästä taas on mahdollista saada aikaan kustannussäästöjä. Entä työtehtävien yhtenäistäminen, joka on kirjattu poliisin laatu standardiin, miten tätä työtä on valvottu ja mikä sen tämän hetkinen tila on? Onko yhtenäistämisprojektit toteutettu tämän strategian varjolla?

Laatua tulisi myös kouluttaa määrääjain yksiköissä, kun vain termeistä sovitaan ensin. Poliisi työn kehittäminen on ensi arvoisen tärkeää. Jatkossa mittarit, laatu vastaavat, laatu strategian tarkempi tutkimus, selvitys mitä vuosien aikana on tehty?

Loppujen lopuksi tuntui, että tutkimukseni synnytti enemmän kysymyksiä kuin mihin lopulta vastasin. Jatkotutkimusajatuksiksi nostaisin muutamia teemoja, joista asiasta kiinnostuneet voisivat saada hyvän ajatuksen omille tutkimuksilleen. Asiakaspalvelun kehittäminen ja sen palautteen mittaaminen osoittautui varsin haastavaksi, koska poliisityön luonne on lähtökohtaisesti negatiivinen. Laatu strategian varsinaisesta käytöstä tai kehitystyöstä ei löydy oikein mitään kirjauksia sen elinkaaren aikana. Poliisi yksiköiden laatu päälliköitä tulisi haastatella perinpohjaisesti ja selvittää kuuluvatko he laatu standardin alle vai käsittääkö heidän laatu vastuunsa vain teknisen rikostutinnan laatu järjestelmän ja sen kehittämisen. Lopuksi tulisi myös tarkastella laatu strategiaa yleisesti, olisiko strategiaa aika päivittää?

Laadulla johtaminen siis tukee tietojohdantaa ja tietojohdantoista organisaatiota. Laatu järjestelmä asettaa rajoja ylilaadun tuottamiselle ja näin kustannukset on helpompaa pitää kurissa ja tavoitteet paremmin saavutettavissa. Tietomassasta analysoitu tieto muodostaa laadukkaan tilannekuvan, jolla voidaan toimia työturvallisesti. Mielestäni poliisin laatu järjestelmässä on mahdollisuus ottaa enemmän tehoja irti, mutta se vaatii hyvää suunnittelua ja tarkoin mietittyjä kohteita. Laatu työ ei vaadi valtavia ponnisteluita, mutta onnistuessaan siitä voidaan saada aikaa isoja hyötyjä. Monesti kyse on vain asenteista ja usein helpottaa, kun puhe laadusta muutetaan toiminnan kehittämiseen.

Tarkasteltaessa tutkimusta kokonaisuutena, sopii tähän loppuun, mitä eräs haastateltavistani osuvasti sanoi: *"Laatu ei tarkoita sitä, että asian pitää olla äärimmäisen jotain, vaan sen pitää olla määritellyn jotain."*

# LÄHTEET

Anttila, Juhani ja Jussila, Kari 2016. Mitä laatu on? International for Quality, Aalto Yliopisto. Luettavissa: <https://sfs.fi/mita-laatu-on/> luettu: 31.10.2024.

Arpiainen, Tommi 2022. Kuulustelun laadun varmistaminen. Poliisiammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Alfred D. Chandler, Jr. 1962. Strategy and Structure: Chapters in the history of the industrial empire. The M.I.T Press; 1982 reprint.

Chun Wei Choo 2002. Information Management for the Intelligent Organization – The Art of Scanning the Environment. American Society for Information Science and Technology. Information Today Inc. Medford, New Jersey. Luettavissa: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=IDIDWy9UfmsC&oi=fnd&pg=PR11&dq=choo+2002&ots=8uYb8neYfB&sig=NXh-ln4rw8QiuYnU5HfwZyfTh5l&redir\\_esc=y#v=onepage&q=choo%202002&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=IDIDWy9UfmsC&oi=fnd&pg=PR11&dq=choo+2002&ots=8uYb8neYfB&sig=NXh-ln4rw8QiuYnU5HfwZyfTh5l&redir_esc=y#v=onepage&q=choo%202002&f=false) Viitattu: 3.10.2024

Colin, White. 2004. Strategic Management. Luettavissa: [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=V5IGEAAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=strategic+management+system+meaning&ots=JpdhGS1AYP&sig=ko0918R4Lxo79AK-M2LiFFH0K84&redir\\_esc=y#v=onepage&q=strategic%20management%20system%20meaning&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=V5IGEAAAQ-BAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=strategic+management+system+meaning&ots=JpdhGS1AYP&sig=ko0918R4Lxo79AK-M2LiFFH0K84&redir_esc=y#v=onepage&q=strategic%20management%20system%20meaning&f=false) . Viitattu: 21.9.2024.

EFQM-laatupalkintomalli, Innokylä. Luettavissa: <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/efqm-laatupalkintomalli> . Viitattu: 6.11.2024.

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Elo, Kajula, Tohmola, Kääriäinen 2022. Laadullisen sisältöanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede-lehti. Luettavissa: <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028> . Luettu 2.9.2024.

Juhila, Kirsi, 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskunnallinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/> Viitattu: 3.11.2024.

Hannila, Kyngäs 2008. Teemahaastattelu laadullisessa tutkimuksessa. Helsingin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Ladattavissa: <https://www.doria.fi/handle/10024/38214> . Luettu: 2.9.2024.

Kirk, Jerome & Marc L. Miller 1998: Reliability and Validity in Qualitative Research. Beverly Hills: Sage Publications.

Kolehmainen Seppo ym. 2006. Poliisin laatustrategia – Poliisin ylijohdon julkaisusarja 2/2006. Helsinki. Sisäasiainministeriö, poliisiosasto. Luettavissa: <https://www.yumpu.com/fi/document/read/23166386/poliisin-laatustrategia>. Luettu: 17.7.2024.

Kolehmainen, Seppo 2006. Sisäministeriön tiedote, Poliisille laatustrategia. 2006. Luettavissa: <https://intermin.fi/-/poliisille-laatustrategia> . Viitattu: 31.10.2024.

Latvala Eila, Vanhanen, Nuutinen 2003. Laadullisen hoitotieteellisen tutkimuksen perusprosessi: sisällönanalyysi. Teoksessa Janhonen, Sirpa – Nikkonen, Merja (toim.) 2003: Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. 2., uudistettu painos. Helsinki: WSOY. 21–43.

Laihonen H, Hannula M, Helander N, Ilvonen I, Jussila J, Kukko M, Kärkkäinen H, Lönnqvist A, Myllärniemi J, Pekkola S, Virtanen P, Vuori Vilma, Yliniemi T. 2013. Tietojohtaminen. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Tampere. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/116695/tietojohtaminen.pdf> Luettu: 29.9.2024.

Marjomaa, Tiina 2024. Laadun tietojohtamisen arviointimallin kehittäminen terveystieteiden alan yritykselle. LAB-ammattikorkeakoulu. YAMK, opinnäytetyö.

Niemelä, M, Pirker, A & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. WS Bookwell OY, Juva.

Poliisi. Luettavissa: <https://poliisi.fi/poliisin-strategia>. Luettu: 30.8.2024.

Sirkka Hirsjärvi, Helena Hurme 2015. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523458123/preview> . Viitattu: 11.9.2024.

Salminen, J. 2008. Seitsemän (7) askelta strategiasta tuloksiin. Gummerus Kirjapaino Oy.

SFS, Suomen Standardit. Luettavissa: <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittu-standardit/iso-9001-laadunhallinta/> Viitattu: 6.11.2024

Tuomi Jouni & Sarajärvi Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Ensipainos ilmestyi vuonna 2002. Tammi 2018.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Helsinki 2023. Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf) . Luettu: 10.9.2024.

Tytenko, L. 2018. Economic security as an element of strategic management system. Accounting and analytical aspect. View of Economic security as an element of strategic management system. Luettavissa: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/461/pdf> Viitattu: 29.9.2024.

Valtioneuvosto 2018: Poliisin uusi strategia siirtää painopistettä ennaltaehkäisyyn. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410869/poliisin-uusi-strategia-siirtaa-painopistetta-ennaltaehkaisyyn> Luettu: 1.9.2024.

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

# LIITE 1: Haastattelukysymykset, poliisiorganisaatio

1. Taustatiedot (etunimi, tehtävä ja virkaikä)
2. Millaisena sinä koet laatukäsitteen?
3. Mitataanko laatua vai onko laatu sinulle enemmänkin ilmiö?

## **Poliisin laatustandardi (EFQM)**

1. Poliisihallinnon laatustrategia on otettu käyttöön valtakunnallisesti 2006, millaisia hyötyjä laatuajattelu on tarjonnut poliisille?
2. Miten laatustrategiaa on kehitetty vuosien saatossa?
3. Mikä poliisin laatustrategian tila on tänään?
4. Miten laatustrategia ohjaa poliisin toimintaa?
5. Miten laatustrategian noudattamista valvotaan poliisiyksiköissä?
  - a. Ovatko itsearviointit ja asiantuntija-arviointit käytössä valtakunnallisesti?

## **Henkilöstö**

6. Miten laatu näyttäytyy yksittäisen poliisin päivittäistoiminnassa?
7. Onko laatuajattelussa kehitettävää?
  - a. Organisaatiotasolla?
  - b. Poliisiyksiköissä?
8. Ymmärtääkö työtään tekevä poliisimies kirjauksiensa tärkeyden laatuajattelu mielessään?
9. Voisiko laatuajattelu kehittää ja syventää kentälle ja tutkintaan poliisissa vai onko tämä jo riittävällä tasolla?
10. Tulisiko laatuajattelusta lisätä poliisiyksiköissä?
  - a. Sitoutuminen / sitouttaminen
  - b. Ymmärrys

## **Johtaminen**

11. Laatustandardi ja näin ollen laatuajattelu on ollut poliisissa käytössä valtakunnallisesti kohta kaksi vuosikymmentä. Millaisena asiana laadulla johtaminen koetaan organisaatiossa, jossa tietojohdatus ohjaa päivittäistä toimintaa?
  - a. Organisaatiossa, johtotasolla?
  - b. Poliisiyksiköissä?

12. Miten laatu näkyy organisaation johdossa?
13. Laatu ja laadulla johtaminen on parhaimmillaan mainio työkalu, joka esiintyy päivittäisessä työssä sisäisten, ulkoisten ja välittömien asiakkaiden palvelemisena. Ymmärrätäänkö tämä ajatusmalli poliisissa valtakunnallisesti oikein?
14. Palautekanavien hyödyntäminen laatustrategian kehitystyössä.
  - a. Mistä tietoa saadaan?
  - b. Miten kerättyä tietoa käsitellään ja hyödynnetään?
  - c. Toimiiko palautejärjestelmä odotetusti?
15. Johtaminen – laadulla, tiedolla vai molemmilla?

## LIITE 2: Haastattelukysymykset, yksityinensektori

1. Taustatiedot (etunimi ja tehtävä)
2. Millaisena sinä koet laatukäsitteen?
3. Mitataanko laatua vai onko laatu sinulle enemmänkin ilmiö?
4. Mitä laatu tarkoittaa yrityksessänne?

### **Mikrobiologisen puhtauden hallintajärjestelmä, EN 14065:2016**

1. Olette ottaneet laatustrategian käyttöönne yrityksessänne 2005, millaisia hyötyjä laatuajattelu on tarjonnut teille?
2. Miten laatuajattelua on kehitetty vuosien saatossa?
3. Mikä laatuajattelun tila on tänään?
4. Miten laatuajattelu ohjaa yrityksen toimintaa?
5. Miten laatuajattelun noudattamista valvotaan?

### **Henkilöstö**

6. Miten laatu näyttäytyy yksittäisen työntekijän työssä?
7. Onko laatuajattelussa kehitettävää,
  - a. yrityksen näkökulmasta (sisäisesti)
  - b. asiakaskunnassanne (ulkoisesti)

*Onko laatu jatkuvaa kehitystä vai riittääkö saavutettu taso esimerkiksi kilpailutuksissa. Arvostetaan laatua asiakkaan näkökulmasta edelleen vai määrääkö halvin hinta?*
8. Ymmärtääkö työntekijä laatuajattelun tärkeyden eri työvaiheissa?
9. Olisiko laatuajattelua tarpeen kehittää ja syventää vai oletteko päässeet tuotannossa sen vaatimalle tasolle?
10. Tulisiko laatuajattelusta lisätä yrityssectorillanne?

## Johtaminen

11. Laatustandardinne täyttää pian 20 vuotta, miten laatuajattelu näkyy johtamisessa,  
a. työnjohdossa?

*Onko laadunhallintajärjestelmä muuttanut, kehittänyt yms. tuotannon tekemistä?*

- b. yrityksen johdossa?
12. Miten laatustrategia kohtaa tietojohdamisen näkökulman yrityksessänne?
13. Laatu ja laadulla johtaminen on parhaimmillaan mainio työkalu, joka esiintyy päivittäisessä työssä sisäisten, ulkoisten ja välittömien asiakkaiden palvelemisena. Miten tämä ajatus ymmärretään teidän yrityksessänne?
14. Palautekanavien hyödyntäminen laatustrategian kehitystyössä.
- a. keräättekö palautetta laatua ajatellen?  
b. miten kerättyä palautetta käsitellään ja hyödynnetään?
15. Johtaminen – laadulla, tiedolla vai molemmilla?

## LIITE 3: Haastattelukutsu

Hyvä tutkimukseen osallistuva,

Olen poliisiammattikorkeakouluopiskelija Riku Rintamäki. Opintoni ovat loppusuoralla ja työskentelen parhaillaan Pohjanmaan poliisilaitoksella, Vaasan pääpoliisiasemalla nuorempana kons-  
taapelina.

Teen opinnäytetyötäni aiheesta *Laadulla johtaminen tietojohdamisen tukena – Laadunhallintajärjestelmän hyödyt ja haitat poliisityön johtamisessa*. Taustalla on halu tutustua lyhyesti tietojohd-  
seen organisaatioon ja eritoten tiedolla johtamiseen ja vertailla sen hyödyntämistä laadulla johta-  
miseen. Haluan myös selvittää miten ja missä laatujohtamisjärjestelmää poliisissa tällä hetkellä  
käytetään. Minua kiinnostaa myös, että mikä on laatujohtamisen tämänhetkinen tila ja mitä laa-  
tujohtamisjärjestelmä on vuosien saatossa organisaatiolle tarjonnut. Voisiko laatujohtamisjärjestelmää kehittää ja  
onko laatuajoitusta mahdollista viedä syvemmälle poliisiorganisaation päivittäistoimintaan.

Opinnäytetyön tulisi yhtäältä antaa käsitys poliisin laatustrategian nykytilasta ja siitä, miten laatu-  
strategiaa on kehitetty vuosien saatossa. Toisaalta minua kiinnostaa tutkimuksessani se seikka,  
että miten laatustrategia tukee poliisin tietojohdosta organisaatiota ja voisiko laatujohtamisesta  
olla entistä enemmän hyötyä tulevaisuudessa. Tutkimuskysymykseni pohjautuvat aikaisempaan  
kokemukseeni laadun parissa B2B-yrittäjämaailmassa. Olen oppinut käytännön kautta ymmärtä-  
mään laatujohtamisen edut ja hyödyt sekä opin käsittelemään järjestelmän haittoja, voittaakseni  
ne lopulta kuitenkin järjestelmän eduiksi. Opinnäytetyöni kysymykset kartoittavat kokonaiskuvaa  
Poliisin laatustrategian tilasta, mutta erityisesti minua kiinnostaa yllä mainittunakin: ”Miten laatu-  
ajoitus näkyy ”peruspoliisin” arjessa ja pitäisikö sen näkyä enemmän?”

Tutkimukseen osallistuminen ja vastaaminen vapaaehtoista. Tulen järjestämään maksimissaan  
yhden (1) tunnin mittaisen henkilökohtaisen haastattelun, johon sovimme erikseen päivän ja kel-  
lonajan, minä tulen tapaamaan sinua, joten sinun ei tarvitse matkustaa haastattelun vuoksi.

Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti eikä vastauksista ei ole mahdollista pää-  
tellä henkilöllisyyttäsi. Tutkimusaineisto kerätään ainoastaan tätä opinnäytetyötä varten ja kaikki  
aineisto hävitetään tutkimuksen valmistuttua.

Tutkimuksen on tarkoitus valmistua joulukuussa 2024.

Vastaan mielelläni tutkimukseen liittyviin kysymyksiin [riku.rintamaki@poliisi.fi](mailto:riku.rintamaki@poliisi.fi) tai [riku.rinta-  
maki@edu.polamk.fi](mailto:riku.rintamaki@edu.polamk.fi).

Kiitos osallistumisestasi tähän tutkimukseen.

Terveisin

Riku Rintamäki

p. 0295 449 557