

Tuula Rahkonen

TYÖRYHMÄT OSAAMISEN JOHTAMISEN JA
LAADUN PARANTAMISEN TYÖVÄLINEENÄ

Case Poliisiammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto

2011

TYÖRYHMÄTYÖSKENTELEY OSAAMISEN JOHTAMISEN JA

LAADUN PARANTAMISEN TYÖVÄLINEENÄ, Case Poliisiammattikorkeakoulu

Rahkonen, Tuula

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Joulukuu 2011

Ohjaaja: Heinonen, Eila

Sivumäärä: 80

Liitteitä: 2

Asiasanat: työryhmät, osaaminen, osaamisen johtaminen, oppiva organisaatio, laatu, laatujohtaminen, jatkuva parantaminen

Opinnäytetyön aiheena oli työryhmätyöskentely osaamisen johtamisen ja laadun parantamisen työvälineenä, kohteena Poliisiammattikorkeakoulu. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään onko kaikki potentiaalinen osaaminen työryhmien käytössä ja ovatko työryhmiin nimetyt henkilöt todella aidosti kiinnostuneita työryhmän työskentelystä. Tarkoitus oli myös selvittää työryhmän jäsenten aktiivisuus ja asiantuntemus työryhmätyöskentelyssä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida työryhmätyöskentelyä organisaation sisäisen kehityksen näkökulmasta, johtotähtenä jatkuva parantaminen. Tavoitteena oli tunnistaa parantamisalueet sekä selvittää miten työryhmätyöskentelyn vahvuuksia voidaan hyödyntää organisaation osaamisen johtamisessa.

Teoreettisessa osassa käsiteltiin laatuteorioita ja prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän mallia. Teoriassa keskityttiin jatkuvan parantamisen malliin. Pohdittiin myös osaamisen ja oppimisen teorioita. Työryhmätyöskentelyn resursseina ovat organisaation osaaminen, osaamisen johtaminen ja laadun johtaminen. Työryhmätyöskentelyn tulos näkyy yhdessä oppimisena, oppivana organisaationa sekä toiminnan ja laadun kehittymisenä. Koko prosessille on tunnusomaista oppiminen ja jatkuva parantaminen.

Empiirisessä osassa tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen teemahaastattelu ja siitä saatuja tuloksia tukemaan käytettiin asiantuntijahaastatteluja. Tutkimustulokset analysoitiin vertailemalla vastauksia ja tekemällä niistä johtopäätökset. Tulosten pohjalta tehtiin yhteenveto ja annettiin kehittämisehdotukset.

Tutkimuksen perusteella voidaan vahvasti olettaa, että kaikki potentiaalinen osaaminen ei ole työryhmien käytössä. Tutkimus osoitti myös sen, että työryhmien henkilöt ovat valikoituneet. Vain 10 % henkilöstöresursseista on käytössä. Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että organisaatiossa on valtava osaamisvaranto, jota olisi syytä hyödyntää. Työryhmien toimintaa tulisi myös muuttaa enemmän projektimaisemmaksi. Näin tekeminen olisi suunnitelmallisempaa ja sillä olisi selkeä alkua ja loppua sekä tulostavoitteet.

TEAM WORKING AS KNOWLEDGE MANAGEMENT AND
DEVELOPMENT TOOL, Case the Police College

Rahkonen, Tuula

Satakunta University of Applied Science

Degree Programme in Business and Administration

December 2011

Supervisor: Heinonen, Eila

Number of pages: 80

Appendices: 2

Keywords: team working, know-how, knowledge management, learning organization, quality, quality management, continuous improvement

The subject of the thesis was team work as a quality and skill management improvement tool, in the case of the Police College. The study aimed to investigate whether all the potential know-how utilized in the team work and whether the appointed persons are actually interested in the group work. The aim was also to find out the activeness of the group participants and their expertise on team work. The purpose of the study was to evaluate the group work from the perspective of internal development of the organization, using continuous improvement as the guiding star. Another goal was to identify improvement opportunities and to find out how the strengths of the group work can be taken advantage of in the organization's knowledge management.

In the theoretical part quality theories and processes based on the quality-management model are dealt with. The continuous improvement model was examined in the research and focused on the theory. In the second theoretical perspective skills and theories of learning were discussed. In the study team working was examined as a part of the organization's activities, which resources are knowledge, knowledge management and quality management. The output of the group work can be seen as a learning process, a learning organization and an evolution of actions and quality. Learning and continuous improvement are the main characteristics of the whole process.

In the empirical part theme interviewing was chosen as a qualitative research method and expert interviews were used to support the results of the research. The research findings were analyzed by comparing the responses, and making conclusions. Based on the results a summary was made and the development proposals were given out.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Poliisiammattikorkeakoulun esittely	8
1.2 Poliisiammattikorkeakoulun toiminnanohjaus	9
2 TYÖRYHMÄT OPPIVAN ORGANISAATION OSANA	9
2.1 Työryhmät	9
2.2 Osaaminen organisaation menestystekijänä	12
2.2.1 Osaaminen	16
2.2.2 Oppiva organisaatio	21
2.2.3 Osaamisen johtaminen	24
3 LAATU JA SEN JOHTAMINEN	30
3.1 Lähestymistapoja laatuun	31
3.1.1 International Organization for Standardization (ISO)	32
3.1.2 European Foundation for Quality Management (EFQM)	34
3.1.3 Common Assessment Framework (CAF)	36
3.2 Jatkuva parantaminen	39
3.3 Laatu ja laatujohtaminen organisaation menestystekijänä	45
4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA KÄSITEELLINEN VIITEKEHYS	49
4.1 Tutkimusaiheen valinta ja tutkimusongelma	49
4.2 Käsitteellinen viitekehys	51
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	52
5.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu	52
5.2 Tutkimuksen luotettavuus	55
6 TUTKIMUSTULOKSET	56
6.1 Tutkimustulokset ja niiden tulkinta	56
6.1.1 Työryhmän asettaminen	57
6.1.2 Työryhmien kokoonpano	58

6.1.3 Työryhmän jäsenten asiantuntemus	60
6.1.4 Työryhmän jäsenten aktiivisuus	61
6.1.5 Johdon tuki työryhmätyöskentelylle	62
6.1.6 Työryhmän osaamisen kehittäminen ja jatkuva parantaminen.....	63
6.2 Tutkimustulosten yhteenveto	65
6.3 SWOT – analyysi	68
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA.....	70
LÄHTEET.....	77
LIITTEET.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

1 JOHDANTO

Organisaation osaamisen johtamisen asiantuntija Esko Kilven mukaan rutiinityön määrä vähenee ja asiantuntijatyön määrä lisääntyy tulevaisuudessa. Tarvitaan uutta osaamista ja uudenlaisia osaajia. Tulevaisuuden osaaminen on yhteisöllistä osaamista ja vuorovaikutusta. Työ on yhä enemmän oman osaamisen jakamista ja muilta oppimista. Ihminen suhtautuu työhönsä kuin harrastaja harrastukseensa: innostuksella, uteliaisuudella ja halulla jakaa kokemuksia muiden kanssa sekä halulla kehittyä yhä paremmaksi osaajaksi. Kilpi korostaa vuorovaikutuksen ja yhdessä ajattelun merkitystä tulevaisuuden työssä. Osaamista ja oppimista tulee tarkastella koko yhteisön tasolla. Lisäksi tarvitaan selkeä näkemys siitä, miten olemassa olevat asiat voitaisiin tehdä paremmin. (Esko Kilpi Oy:n www-sivut 2011.)

Esko Kilpi on myös todennut, että kokouksissa on paikalla aina enemmän tai vähemmän vääriä ihmisiä. Ottamalla mukaan lisää ihmisiä ei asiaa ratkaista, sillä etenkin suurissa kokouksissa on vaikea saada kattavasti paikalle oikeita ihmisiä. Blogissaan 23.9.2011 Kilpi pohtii yhteistyön merkitystä toteamalla, että kaikki asiat linkittyvät toisiinsa, eivätkä ole erillisiä. Jotta käsitettäisiin keskinäiset riippuvuudet oikein, on ymmärrettävä kokonaisuus. (Esko Kilpi Oy:n www-sivut.)

Vuoden 2011 ensimmäisessä Poliisiammattikorkeakoulun yhteistoimintatoimikunnan kokouksessa todettiin, että sillä aikaa kun muut istuvat työryhmän kokouksissa, joutuvat toiset tekemään heidän työnsä. Voiko asia todella olla näin? Onko työryhmä oikea tapa työskennellä vai onko työskentely vain ajanhukkaa? Onko työryhmien toiminnassa järkeä ja onko niihin nimetty oikeat henkilöt? Vai nähdäänkö työryhmien toiminnassa potentiaalisia vahvuuksia, joita organisaation johdon tulisi hyödyntää? Jos näin on, niin mitä tulisi tehdä, että tämä piilevä voimavara olisi hyödynnettävissä organisaation toiminnan kehittämisenä?

Tutkimuksen aihealueena ovat organisaation sisäiset työryhmät ja työryhmätyöskentely organisaation osaamisen johtamisen ja laadun parantamisen työvälineenä. Tutkimuksen tarkoituksena on arvioida työryhmätyöskentelyä organisaation sisäisen kehityksen ja siihen liittyvän jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan työryhmätyöskentelyä osana organisaation toimintaa, jonka resursseina ovat osaaminen, osaamisen johtaminen ja laadun johtaminen. Työryhmätyöskentelyn tulos näkyy yhdessä oppimisena, oppivana organisaationa sekä toiminnan ja laadun kehittymisenä. Koko prosessille on tunnusomaista oppiminen ja jatkuva parantaminen.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa parantamisalueet sekä selvittää miten työryhmätyöskentelyn vahvuuksia voidaan hyödyntää organisaation osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen konkreettinen hyöty on tutkimustulosten perusteella saadun arviointitiedon hyödyntäminen päätöksenteossa. Tutkimuksella on toimeksianto.

Tutkimuksen painopistealueina ovat laatuteoriat ja prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän malli. Tutkimuksessa tarkastellaan myös jatkuvan parantamisen mallia. Lisäksi pohditaan osaamisen ja oppimisen teoriaa. Näiden kahden teorian perusteella on laadittu tutkimuksen viitekehys. Empiirinen aineisto kerätään kvalitatiivisen menetelmän avulla. Metodina käytetään teemahaastattelua. Lisäksi tutkimuksessa käytetään asiantuntijahaastatteluja vahvistamaan teoriaa. Tulokset analysoidaan vertailemalla vastauksia ja tekemällä niistä johtopäätökset. Tulosten pohjalta tehdään yhteenveto ja annetaan kehittämisehdotukset.

Tutkimus tehdään yhteistyössä kohdeorganisaation Poliisiammattikorkeakoulun kanssa. Tutkimus perustuu henkilöstöpäällikön ja laatupäällikön toimeksiantoon.

1.1 Poliisiammattikorkeakoulun esittely

Poliisiammattikorkeakoulu on sisäasiainministeriön hallinnonalaan kuuluva, Poliisihallituksen alainen oppilaitos, joka sijaitsee Tampereella. Poliisiammattikorkeakoulun toiminta perustuu lakiin poliisikoulutuksesta ja siitä annettuun asetukseen. Laki poliisikoulutuksesta (4.2.2005/68) määrää, että Poliisiammattikorkeakoulu vastaa poliisin valtakunnallisen koulutuksen järjestämisestä sekä tutkimustoiminnasta. Saman lain 2 §:ssä määritellään Poliisiammattikorkeakoulun tehtävät:

”Poliisiammattikorkeakoulu vastaa poliisikoulutukseen rekrytoinnista, tutkintoa suorittamaan otettavien opiskelijavalinnoista, poliisin perus- ja jatkotutkinnoista, oppilaitoksessa annettavasta täydennyskoulutuksesta sekä poliisialaan liittyvästä tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. Poliisiammattikorkeakoulu järjestää edellä mainittuihin tutkintoihin liittyvää koulutusta, ammatillisia erikoistumisopintoja, laadun kehittämiseen liittyvää koulutusta sekä muuta turvallisuusalan koulutusta.”

Poliisiammattikorkeakoulussa työskentelee yli 200 henkilöä. Henkilökunnasta noin 120 on opetushenkilöstöä, ja heistä poliisimiehiä on noin sata. Poliisiammattikorkeakoulun henkilökuntaan kuuluvat myös Hämeenlinnassa sijaitsevan poliisikoiralaitoksen 13 työntekijää. (Poliisiammattikorkeakoulun www-sivut 2011.) Tutkimuksen tekijä työskentelee hallintosihteerinä Poliisiammattikorkeakoulun hallinto- ja henkilöstöyksikössä Tampereella.

1.2 Poliisiammattikorkeakoulun toiminnanohjaus

Poliisiammattikorkeakoulun arvot ovat oikeudenmukaisuus, ammattitaito, palveluperiaate sekä henkilöstön hyvinvointi. Visiona on, että Poliisiammattikorkeakoulu on vuonna 2020 arvostettu ja yhä vetovoimaisempi poliisin koulutuksen, tutkimuksen ja kehittämisen osaaja, joka toimii kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä edistäen. Poliisiammattikorkeakoulun strategiset toimintalinjaukset ovat poliisin ammattiosaamisen kehittäminen ja poliisialan tietoturvan parantaminen, jatkuva prosessien kehittäminen, henkilöstön kehittäminen sekä kansainvälisen yhteistyön kehittäminen. Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön oman osaamisen ja johtamisen kehittäminen on osa yleistä toiminnan kehittämistä. (Poliisiammattikorkeakoulun vuosikirja 2009/2010.)

Poliisiammattikorkeakoulun toimintaa ohjaa päästrategia ja neljä alastrategiaa: Tiedon hallintastrategia, Henkilöstöstrategia, Tutkimusstrategia ja Pedagoginen strategia. Tieto ja osaaminen ovat Poliisiammattikorkeakoulun tuote ja voimavara. Laatu muokkaa olennaisesti Poliisiammattikorkeakoulun julkista kuvaa. Toiminnan ja laadun jatkuva parantaminen on jokaisen Poliisiammattikorkeakoulussa työskentelevän oikeus ja velvollisuus. (Poliisiammattikorkeakoulun www-sivut 2011.)

2 TYÖRYHMÄT OPPIVAN ORGANISAATION OSANA

2.1 Työryhmät

"Tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka itsejohtoisesti, yhteisvastuullisesti, tiiviissä yhteistyössä suorittavat tiettyä työkokonaisuutta ja tiimin jäsenten erilaisuutta hyödyntäen pyrkivät yhteisiin arvopäämääriin ja tavoitteisiin yhteisten pelisääntöjen puitteissa" (Pirnes 1994, 18).

Tutkimuksen lähdekirjallisuuden pääpaino on 1990-luvulla työryhmissä, mutta siirryttäessä 2000-luvulle kirjallisuus muuttuu ja puhutaan tiimeistä. Teorian valossa työryhmä ja tiimi määritellään myös samoin. Tästä syystä tutkimuksen lähtökohdaksi otetaan Pirneksen tiimin määritelmä. Jutila ym. määrittelevät tiimin myös samoin. Heidän mukaansa tiimin muodostavat tietyt nimetyt henkilöt. Tiimillä on oma, selkeästi määritelty missio. Lisäksi tiimi toimii itseohjautuvasti. Jutilan ym. mukaan tiimitoiminta voidaan nähdä vahvana työkaluna organisaation toiminnan tehokkuuden parantamisessa. Organisaatiot ovat kokeneet tiimit tehokkaaksi vastaukseksi koventuviin haasteisiin tai jonkin strategisen päämäärän saavuttamiseen. Tarvittaessa tehokasta yhteistoimintaa tai korkeaa asiantuntemusta ongelmien ratkaisussa joudutaan usein kokoamaan yhteen ihmisiä eri osaamisalueilta läpi koko organisaation. Tiimit tarjoavat tähän tarkoitukseen toimivan ja tehokkaaksi havaitun toimintamallin. (Jutila ym. 1999, 22.)

Tiimitoiminta perustuu tiimin jäsenten monitaitoisuuteen. Jäsenten osaamisen tulee olla laaja-alaista ja jokaisen tiimin jäsenen tulee hallita kaikki tiimissä esiintyvät työvaiheet. Monitaitoisuus on edellytys tiimin aidolle ja tehokkaalle toiminnalle. Tiimin jokainen jäsen on oman erikoisosaamisensa asiantuntija. Jokaisen on kuitenkin oltava tarvittaessa valmis ja kykenevä auttamaan muita jäseniä heidän tehtävissään. Tiimin toimiessa itseohjautuvasti osana koko organisaatiota korostuu tiimin jäsenten ammatillisen osaamisen tärkeys. Tiimin kokoontumiset ohjaavat tiimin työskentelyä ja luovat puitteet jatkuvalle kehitymiselle. Kokoontumiset mahdollistavat ongelmien ratkaisun, työn aikatauluttamisen sekä uusien ideoiden ja ehdotusten käsittelemisen. Kokoontumisissa jokainen voi tuoda esille tärkeitä asioita. (Jutila ym. 1999, 95, 98.)

Toimiakseen tehokkaasti tulee tiimeillä olla kokoontumiskäytäntö, jota tiimi noudattaa. Ilman yhteisesti sovittua käytäntöä, johon kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneita, on tavoitteiden saavuttaminen vaikeaa. Kaikkien läsnäoloa tiimin kokoon-

tumisessa tulisi painottaa. Kaikilta täytyy vaatia myös valmistautumista, jotta kokoontumisen aika saadaan hyödynnettyä tehokkaasti. Kokoontumisella täytyy olla selkeä aikataulu, jota myös noudatetaan. Venyessään kokoukset muuttuvat tehottomiksi. Suunnittelukokousta lukuun ottamatta kokoontuminen ei saisi olla kahta tuntia pitempi. Kokoontumisen esityslistaa tulisi noudattaa ja kokoontumisesta tulee pitää pöytäkirjaa, johon tehdyt päätökset dokumentoidaan. Näin myös varmistetaan tiimin jäsenten sitoutuminen tehtyihin päätöksiin. Jokaisen näkemys on tärkeää, joten kaikkia tulee rohkaista osallistumaan. Myös rakentavassa hengessä tehtyihin vastalauseisiin tulisi rohkaista, sillä erilaiset mielipiteet tuottavat parempia päätöksiä. Kokoontumisen tulee päättyä siten, että kaikki tietävät mitä päätöksiä tehtiin ja mistä toimenpiteistä sovittiin. Tiimin kokoontumiskäytäntö ei ole koskaan lopullinen, vaan tiimin kehittyessä ja tilanteen muuttuessa tulee kokoontumiskäytäntöäkin muuttaa. (Jutila ym. 1999, 99 – 100.)

Tehokkaan tiimitoiminnan edellytys on toimiva ja oikeanlainen kokoustekniikka ja selkeästi määritelty kokoontumiskäytäntö. Kokoontumisia ei saa olla liian paljon, eivätkä kokoontumiset saa kestää liian pitkään. Esityslistoilla ei saa olla liikaa käsiteltäviä asioita ja käsiteltäville asioille on varattava tarpeeksi aikaa. Kokoonpano ei saa kasvaa liian suureksi, varsinkin jos paikalle kutsutaan ulkopuolisia asiantuntijoita. Jos kokoontumisissa ei saada aikaan aitoja tuloksia, on seurauksena turhautuminen, koska kokoontumisella on usein kasattu paljon odotuksia. (Jutila ym. 1999, 100 – 101.)

Poliisiammattikorkeakoulussa tiimityöskentely perustuu perinteiseen työryhmään, jossa on puheenjohtaja, sihteeri ja tarvittava määrä asiantuntijajäseniä. Työryhmä asetetaan yksittäisen asian hoitamista varten tai silloin kun etsitään johonkin organisaation toiminnan kannalta tärkeään asiaan ratkaisua, on hallinnossa ollut vaikiintunut käytäntö perustaa työryhmä miettimään asiaa. Toiminnan kehittämisessä ei riittävästi hyödynnetä kehittämistiimi – ajattelua, vaikka sen pitäisi olla tavoite. Oli kyseessä sitten työryhmä tai tiimi, toiminnan keskeisenä ajatuksena tulisi olla työskentelyn kautta tuleva osaaminen ja laatu.

Vuosina 2008 – 2010 Poliisiammattikorkeakoulussa asetettiin virallisesti ARKKI – asianhallinta- ja arkistointijärjestelmän mukaan 42 sisäistä työryhmää. Näistä yksi kirjaus oli työryhmän nimeämispyyntö, johon ei ole virallisesti tullut yhtään vastausta eikä työryhmästä ole virallista asettamispäätöstä. Julkaisutoimikunnasta oli kolme asettamispäätöstä, joissa kaikissa samalla kumotaan aikaisempi asettamispäätös. Virallisten dokumenttien perusteella Poliisiammattikorkeakoulussa on toiminut vuosina 2008 – 2010 yhteensä 39 sisäistä työryhmää. (ARKKI – asianhallinta- ja arkistointijärjestelmästä laadittu kooste, Rahkonen T. 2011.)

Parannusta työryhmätyöskentelyyn on pyritty saamaan ensimmäisen kerran johtoryhmän kehittämistyön yhteydessä vuonna 2009 (Johtoryhmän kehittämistehtävät). Tutkimusjohtajan vetämän hankkeen myötä tutkimus- ja kehittämisosasto laati epävirallisen taulukon, jonka mukaan Poliisiammattikorkeakoulussa oli 29 työryhmää, joista 11 tutkimusosaston omia työryhmiä ja 18 koko organisaation työryhmää. Näistä 29 työryhmästä löytyi virallinen asettamispäätös 12 työryhmän kohdalla.

Mikä siis on totta ja mikä ei pidä paikkaansa? Montako työryhmää Poliisiammattikorkeakoulussa oikeasti oli ja ketkä osallistuivat niiden työskentelyyn? Saivatko työryhmät tulosta aikaiseksi vai oliko kaikki vain ajan haaskausta? Onko nykyinen toimintatapamalli paras ratkaisu vai onko olemassa jokin parempi vaihtoehto tai tehokkaampi tapa työskennellä?

2.2 Osaaminen organisaation menestystekijänä

”Visio ja strategia määrittävät toiminnan ja oppimisen toivotun suunnan. Johdolla on keskeinen rooli tämän suunnan näyttämisessä.”(Viitala 2003, 54.) Tavoitteellinen organisaatio tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Visio on tahtotila, johon

organisaatiota halutaan suunnata. Strategiat ovat keinoja, joilla toimintaa ohjataan visiota kohti. Tavoitteiden on oltava kaikkien tiedossa, jotta kukin tietäisi oman osuutensa niiden toteuttamisessa. (Manka & Kaikkonen ym., 2007, 8 – 9.) Yhteinen päämäärä ja visio saavat ihmiset oppimaan ja pyrkimään parhaaseen suoritukseen. Visio auttaa muodostamaan päämääriä ja konkreettisia työn tavoitteita. Kehittyvässä ja oppivassa organisaatioissa korostetaan yhteisvastuuta ja jatkuvaa oppimista. (Hätönen, 1998, 16 – 17.)

Oppiminen ei ole vain uusien taitojen omaksumista vaan mielen mallien tiedostamista ja transformatiivista muuttamista, jossa ihminen kykenee siirtymään uudelle tiedostamisen tasolle ja uudistumaan. Tunnusomaista oppimiselle on jatkuva halu kehittyä. (Manka 1999, 97.) Organisaation oppiminen tapahtuu yksilöiden oppimisen kautta. Sydänmaanlakka (2007, 33,55) kuvaa yksilön oppimista prosessina, jossa yksilö hankkii tietoja, taitoja, asenteita, kokemuksia ja kontakteja, jotka johtavat muutokseen hänen toiminnassaan. Organisaation oppiminen tarkoittaa kykyä uusiutua muuttamalla toimintatapoja ja prosesseja.

Otalan (2008, 47) mukaan organisaation oppiminen on prosessi, joka kuvaa miten henkilöpääomaan sidottu osaaminen muutetaan organisaation osaamispääomaksi. Tämän prosessin johtaminen on esimiesten keskeinen vastuualue. Organisaation oppimisessa on kyse yhteisen näkemyksen luomisesta ja sen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen. Oppiminen on jatkuvaa uusiutumista, jatkuvaa sopeutumista ja ennakoivaa mukautumista muuttuvaan toimintaympäristöön. Oppiminen on myös luova ja haasteellisesti johdettava prosessi. Intuition merkitys korostuu oppimisen muodostumisesta oppimisen kautta. Kun opitaan oppimisesta, niin osataan myös muuttaa oppimista ja sen kohdetta. (Ojala, 2008, 71,72.)

Asiantuntijahaastatteluna tutkimuksessa käytettiin Poliisiammattikorkeakoulun osaamiskartoituksen läpivientiin osallistuneen henkilön teemahaastattelua. Asiantuntijan mukaan oppiminen on aina prosessi, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa.

Poliisiammattikorkeakoulun oppimisen hän näki aika rajallisena, koska organisaatiossa ei ole hyödynnetty kaikkia tarjolla olevia mahdollisuuksia, joita hänen mielestään on esimerkiksi yhdessä tekeminen työryhmien ulkopuolella. Käytännössä tämä tarkoittaa asioiden tekemistä yhdessä osaamista jakamalla. Hallinnossa tämä voisi tarkoittaa mm. työmenetelmien kehittämistä, koulutuksessa opetussisältöjen ja menetelmien kehittämistä sekä toteuttamista. Laatutyössä tämä taas voi tarkoittaa konkreettista laadun kehittämistä, jonka pitäisi olla osa normaalia arkityötä. (Asiantuntijahaastattelu, 2.5.2011.)

Työryhmän toiminta perustuu siihen, miten hyvin sen jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä, hyödyntämään kokemuksiaan ja oppimaan yhdessä. Oppiminen voi olla yksilön oppimista tai yhdessä oppimista. Yksilö oppii uutta vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä hankkii uutta tietoa toimimalla. Yhdessä oppimista tapahtuu työryhmissä, joissa työskennellään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Työryhmien toiminta perustuu jokaisen jäsenen aktiiviseen osallistumiseen. Työryhmien toiminta edellyttää yhteistyötä, jossa jokainen tekee osuutensa. Yhteisiä tavoitteita ei saavuteta, ellei jokainen työryhmän jäsen onnistu tehtävässään. (Ranki 1999, 126, 134.)

Oppimisen näkökulmasta työryhmätyöskentelyn vahvuus on asioiden tarkasteleminen uudella tavalla sekä erilaisten ratkaisujen etsiminen ristiriitatilanteiden pohjalta, joita muodostuu erilaisten ennakkokäsitysten ja arvojen vuoksi. Juuri tällaiset tilanteet mahdollistavat uudistumisen. Jos toisen esittämä väite tai ajatus on ristiriidassa omien ajatusten kanssa, tarjoutuu työryhmän jäsenelle mahdollisuus arvioida uudelleen omia näkemyksiä, koska ristiriitatilanne aiheuttaa aina enemmän tai vähemmän ihmettelemistä ja pohdintaa. (Ranki 1999, 126.)

Yhdessä oppiminen ja työryhmissä työskenteleminen edellyttää yhteisiä pelisääntöjä. Tiimityöskentelyn tarkoituksena on yhteisöllisyys ja yhdessä oppimisen työkulttuuri. Hyvän työntekijän tunnusmerkkeihin kuuluvat yhteistyötaidot ja kyky

osallistua ryhmätyöskentelyyn. Onnistunut yhdessä oppiminen edellyttää jokaisen aktiivista osallistumista ja halua auttaa muita oppimaan. Lisäksi tarvitaan monipuolisia sosiaalisia taitoja ja joustavaa asennetta. Työskentelyssä korostuu ryhmän jäsenten riippuvuus muiden onnistumisesta. Keskinäisen riippuvuuden luonne määrittelee yksilöiden vuorovaikutuksen toistensa kanssa. Työryhmän ja koko organisaation toiminta perustuu siihen, miten hyvin sen jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä ja hyödyntämään kaikkien kokemusta sekä oppineet oppimaan yhdessä. (Ranki 1999, 126 – 128, 134.)

Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan yksilöllisen ja yhdessä oppimisen keskeiset eroavaisuudet.

Yksilöllinen työkuultuuri	Yhdessä oppimisen työkuultuuri
<ul style="list-style-type: none"> • olen vastuussa omista työtehtävistäni ja huolehdin omista asioistani 	<ul style="list-style-type: none"> • autan muita onnistumaan omissa tehtävissään • olen vastuussa omista tehtävistäni, mutta myös koko ryhmän tavoitteiden saavuttamisesta
<ul style="list-style-type: none"> • en sekaannu muiden tekemiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • olen vastuussa myös työryhmän tuloksista, jaan muille omaa tietämystäni ja kuuntelen muita
<ul style="list-style-type: none"> • en pyri neuvomaan muita 	<ul style="list-style-type: none"> • kysyn muiden mielipiteitä
<ul style="list-style-type: none"> • pyrin toimimaan itsenäisesti, en pyydä toisilta apua 	<ul style="list-style-type: none"> • pyydän toisilta apua, kun tunnen tarvitsevani sitä
<ul style="list-style-type: none"> • kiinnitän huomiota vain siihen, mitä esimies tai asiakkaat tekevät tai sanovat 	<ul style="list-style-type: none"> • keskustelen ja annan kaikkien työryhmässä sanoa sanottavansa
<ul style="list-style-type: none"> • raportoin esimiehelleni ja keskustelen työni tuloksista hänen kanssaan 	<ul style="list-style-type: none"> • keskustelen myös työtovereideni kanssa ja pyydän heitä arvioimaan omaa ja yhteistä suoritustamme
<ul style="list-style-type: none"> • minua arvioidaan ja palkitaan yksilöllisestä suorituksestani 	<ul style="list-style-type: none"> • ryhmä arvioi omaa työskentelyään ja tuloksista palkitaan koko ryhmä

<ul style="list-style-type: none"> • olen hiljaa ja kuuntelen kun muut puhuvat 	<ul style="list-style-type: none"> • olen aktiivinen, esitän kysymyksiä ja omat mielipiteeni
---	---

Taulukko 1. Yksilöllinen ja yhdessä oppimisen työkuulttuuri ((mukaiillen Sahlberg & Leppilampi 1994, 39, 69) Ranki 1999, 127.)

Oppimisen näkökulmasta taulukosta ilmenee, että työryhmissä oppiminen tapahtuu yhdessä tekemisen ja sen myötä yhdessä oppimisen kautta. Työskentelyssä korostuu keskustelu, yhteinen työsuoritus, sen arviointi, tavoitteiden saavuttaminen sekä koko ryhmän tuloksen palkitseminen. Työskentelyn perusta on toisten auttaminen ja jokaisen aktiivinen osallistuminen yhteiseen toimintaan.

2.2.1 Osaaminen

”Huomisen menestys rakennetaan jo tänään.” Organisaation osaaminen näkyy sen toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. (Ranki 1999, 16, 20.)

Osaamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työssä tarvittavaa ja käytettävää osaamista. Osaaminen erotellaan yksilön osaamiseen sekä organisaation osaamiseen. Organisaation osaamista kuvataan yksilön ja organisaation osaamisena. Poliisiammattikorkeakoulussa osaamista selvitetään osaamiskartoituksen avulla. Osaamiskartoituksen tuloksista laaditaan osaamisprofiilit.

Otalan (2008, 50) mukaan yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Kaikki nämä auttavat selviytymään työtilanteissa ja mahdollistavat hyvän työsuorituksen. Lisäksi osaaminen tarkoittaa sekä yksilön kykyä suoriutua tehtävistään että kykyä parantaa ja kehittää työtään. Koska yksilösuoritus nähdään

koko organisaation aikaansaannoksena, on osaaminenkin enemmän organisaation osaamista ja sen osaamispääomaa. (Ojala 2008, 47.)

Organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys tai käsitys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi, kun ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja kun osaaminen muunnetaan yhteiseksi näkemykseksi tai toiminnaksi. Tämä edellyttää organisaatiolta rakenteita, jotka mahdollistavat osaamisen yhdistämisen, kehittämisen, jakamisen ja käyttämisen. (Ojala 2008, 53.)

Poliisiammattikorkeakoulun osaamista määriteltäessä osaamista on lähestyttävä kahdesta näkökulmasta. Osaaminen voi olla ammattiryhmistä riippumatonta yhteistä osaamista, kuten kielitaito, atk-osaaminen, esiintymistaito ja työelämätaito. Osaaminen voi olla myös substanssiosaaminen, joka on ammattisidonnaista. Eri hallinnonaloilla toiminnoille määritellään omat substanssiosaamiset. (Asiantuntijahaastattelu, 2.5.2011.)

Yksilötasolla hyvä osaaminen on sitä, että sen kautta työntekijällä on tunne työn hallinnasta. Yhteisön tasolla hyvä osaaminen on sitä, että saadaan visio ja strategia toteutettua ilman, että tehdään vääriä asioita väärällä tavalla ja poikkeamatta organisaation sovitusta laadusta. Laatuvirhe tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että opiskelijavalinnoissa tehdään virheitä ja valitaan koulutukseen henkilöitä väärin perustein, tai opetetaan vääriä asioita. Kirjapidossa osaamisvaje tai väärä osaaminen voi pahimmassa tapauksessa johtaa kirjausvirheen kautta isoon taloudelliseen vahinkoon. (Asiantuntijahaastattelu, 2.5.2011.)

Keskusrikospoliisin koulutuspäällikön Monica Lindeman – Valkosen mukaan osaaminen on organisaation voimavara ja vaikka sitä kuvataan taloustieteen ter-

mein, se on kuitenkin ihmisen oma voimavara, joka hyödyttää eniten häntä itseään. Lindeman – Valkosen mukaan osaaminen tarkoittaa selkokielellä sitä, että pystyy soveltamaan oppimiaan tietoja ja taitoja tarkoituksenmukaisesti, oikeisiin asioihin ja oikeaan aikaan. (Lindeman-Valkonen 2002.)



Kuva 1. (Poliisilehti 2002/1.)

Osaaminen voidaan ymmärtää ja sitä voidaan tarkastella monella eri tavalla. Organisaatiossa tarvittavan osaamisen eri puolia ja tasoja voidaan kuvata ja havainnollistaa Hätösen osaamispyyrän avulla.



Kuva 2. (Hätönen 2004.)

Ympyrämallissa on kaksi ulottuvuutta. Pystysuoralla akselilla on tasoulottuvuus (organisaatio – yksilö), jossa osaamista tarkastellaan sekä yksilön että organisaation näkökulmista. Vaakasuoralla akselilla on osaamisen tyyppiä kuvaava ulottuvuus (tiedot ja taidot – työskentelytavat ja vuorovaikutus). Osaamisympyrässä on neljä lohkoa, joissa muodostuu kaikki organisaatiossa tarvittava osaaminen. Lohkot ovat:

1. Organisaation ydinosaaminen
2. Arvoihin ja toimintatapoihin liittyväosaaminen
3. Työelämäosaaminen
4. Yksilöllinen ammattiosaaminen.

Organisaation ydinosaamisella tarkoitetaan organisaatiolle tyypillistä, laaja-alaista ja suhteellisen pysyvää osaamista. Ydinosaaminen koskettaa organisaation kaikkia työntekijöitä, yksiköitä ja tehtäviä. Ydinosaamista määriteltäessä huomioidaan organisaatio kokonaisuutena. Ydinosaaminen erottaa organisaation muista osista

se, että se muodostaa organisaation strategisen johtamisen välineen. (Hätönen 2004.)

Arvoihin ja toimintatapoihin liittyvä osaaminen tarkoittaa arvoja, työntekijöiden yhteisiä uskomuksia, työkulttuuria ja käyttäytymisnormeja. Työelämäosaaminen ja yksilöllinen ammattiosaaminen on osaamista, jota työntekijät käyttävät työtehtävissään. Työelämäosaamisella tarkoitetaan yleisiä kaikissa töissä välttämättömiä tietoja ja taitoja ja ammattiosaamisella tietyssä ammatissa vaadittavia tietoja ja taitoja. Ympyrän keskelle lisätään usein näkökulma, strateginen visio tms., jonka katsotaan erityisesti ohjaavan organisaation ja työntekijöiden osaamista. (Hätönen 2004.) Hätösen mukaan organisaatiossa voi olla paljon sellaista osaamista, jota organisaation nykyisiin tehtävänkuvauksiin perustuvilla kartoituksilla ei saada esiin. Osaamiskartoitusta käytettäessä osaamisen kehittämisen pohjana, on tärkeää pohtia sitä kuinka monipuolisesti henkilöstön osaamista halutaan selvittää.

Otalan (2008, 53) mukaan organisaation osaaminen on organisaation yhteinen näkemys toiminnan kannalta tärkeästä asiasta ja yhteisesti omaksuttu toimintatapa. Hänen mukaansa yksilön osaaminen muuttuu organisaation osaamiseksi yhdessä oppimisen kautta. Tällöin ihmiset jakavat, yhdistävät ja kehittävät osaamistaan yhdessä ja osaaminen muuttuu yhteiseksi näkemykseksi ja toiminnaksi. On tärkeää, että organisaatiossa on määritelty mitä osaamista tarvitaan ja mikä osaaminen on tärkeintä organisaation strategian ja tavoitteiden kannalta.

Tarkasteltaessa Poliisiammattikorkeakoulun osaamista Hätösen osaamisympyrän näkökulmasta voidaan todeta, että osaamisympyrä on myös Poliisiammattikorkeakoulun tapa ajatella osaamista. Vuonna 2009 tehdyssä osaamiskartoituksessa huomioitiin kaikki osa-alueet mitä ympyrässä on. Erityisesti osa-alueet organisaation ydinosaaminen, työelämäosaaminen ja yksilöllinen ammattiosaaminen ovat hyvin vahvasti edustettuina osaamiskartoituksessa. Se näkyy selvästi myös mittareissa. (Asiantuntijahaastattelu, 2.5.2011.)

Osaamiskartoituksen perusteella Poliisiammattikorkeakoulun osaamisen taso on kohtalaisen hyvä. Osaamiskartoituksesta ilmeni myös, että osaaminen organisaatiossa on kapeaa ja syvälle menevää. Tämä tarkoittaa sitä, että osaamisen käyttäminen on rajoitettua. Erityisesti tiimien osaamisessa on hyvin haavoittuvia osaamisalueita. Tämä tarkoittaa sitä, että osaaminen on vain yhden osaajan osaamisen varassa. Lisäksi toinen kriittinen piste on se, että yksilön käytettävyys on rajallista. Organisaatiossa tarvitaan kokonaisuuden hahmottajia ja moniosaajia. (Asian tuntijahaastattelu, 2.5.2011.)

2.2.2 Oppiva organisaatio

”Organisaatiot ovat paikkoja, joissa ihmiset laajentavat jatkuvasti kykyjään luodakseen tuloksia, joita he todella haluavat, joissa ruokitaan uutta ja avaraa ajattelua, joissa kollektiiviset pyrkimykset on vapautettu ja joissa ihmiset jatkuvasti opettelevat sitä, miten he voivat oppia yhdessä.” Oppivissa organisaatioissa ihmiset kehittävät taitojaan, jotta he pääsevät pyrkimiinsä tavoitteisiin. Ihmiset omaksuvat uusia tapoja ajatella ja toimia. Kun työskennellään yhdessä, opitaan uusia tapoja yhdessä oppimiseen. (Senge 1990, 139–233.)

Oppiva organisaatio – ajattelun keskeisen vaikuttajan Peter Sengen mukaan oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Siinä rohkaistaan yhteistoinnallisten tavoitteiden muodostumista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Osaamisessa ei ole kyse vain yksilön tiedoista ja taidoista, vaan useiden henkilöiden oppimisesta ja osaamisen yhdistämisestä. (Hätönen 1998, 14–15.)

Artikkeleissaan Kilpi esittää samanlaisia ajatuksia kuin oppivan organisaation ajatusmallin kehittäjä Peter Senge. Kilven mukaan uuden oppiminen syntyy par-

haiten projektina organisaation sisällä tai sen läheisyydessä. (Esko Kilpi Oy:n www-sivut 2011.)

Sydänmaanlakka oli ensimmäinen, joka määritteli tulevaisuuden ihanneorganisaation älykkääksi organisaatioksi. Tällä oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Lisäksi se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. (Sydänmaanlakka 2001, 55.) Hänen näkemyksessään korostuu myös toiminnan jatkuva parantaminen.

Myös Ojala (2008, 78) kuvaa oppivan organisaation uudistuvaa oppimista toteuttavana organisaationa, joka osaa käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jatkuvaan uudistumiseen. Organisaatio arvioi itseään ja toimintatapojaan sekä käyttää tätä tietoa ohjaamaan toimintansa kehittämistä. Oppivan organisaation kannalta on tärkeää tunnistaa jatkuvasti organisaation tärkeimmät osaamistarpeet ja pyrkiä hankkimaan tai kehittämään tarvittavaa osaamista ja hyödyntämään tätä osaamista toiminnassaan.

Oppivaan organisaatioon liittyy vaatimus jatkuvasta uusiutumisesta. Lisäksi sitä kuvaa kyky hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista. Oppiva organisaatio on kuin hyvä laatutyö. Organisaatioissa, joissa toimitaan laadukkaasti, saavutetaan myös erinomaisia tuloksia. Toimintaa ohjaavat oppivan organisaation periaatteet, joihin kuuluu:

- selkeä tehtävä ja tavoite
- yhteisesti sovitut arvot ja tapa toimia
- yhteisön yhteiset toimintatavat ja organisaation oppiminen
- jatkuva omaan toimintaan vaikuttavien muutosten seuraaminen

- omasta ja muiden toiminnasta oppiminen, toiminnan analysointi ja kehittäminen
- jatkuva parantaminen
- osaamisen varmistaminen
- uuden tekemisen kannustaminen
- oppimismahdollisuuksien hyödyntäminen
- osaaminen, osaamisen jakamisen arvostaminen ja palkitseminen.

(Ojala 2008, 78–80.)

Oppivassa organisaatiossa tulee aikaansaada sellainen tapa toimia, joka tuottaa laadukkaita palveluita ja tuotteita. Toimintatavan tulee olla helposti ohjattava ja riittävän ennustava. Toimintaprosessien tulee olla tarkoituksenmukaisia ja yksityiskohdiltaan mietittyjä ja niitä tulee kehittää jatkuvasti. Jatkuva parantaminen on osa kaikkien työntekijöiden työskentelytapaa. (Hätönen 1998, 17.)

Koivuniemen (2004, 72–74) mukaan oppiva organisaatio voi olla mikä tahansa organisaatio, joka haluaa parantaa toimintaansa oppimisen avulla. Oppiva organisaatio investoi tulevaisuuteen kouluttamalla ja valmentamalla koko henkilöstöään. Tulevaisuuden ihanneorganisaatio on älykäs organisaatio, jolla on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia sekä oppia nopeasti. Lisäksi älykkäällä organisaatiolla on selkeä jäsenten tuntema ja hyväksymä visio ja strategia. Oppivassa organisaatiossa on sisäistetty jatkuvan parantamisen ideologia. Organisaatio kerää palautetta systemaattisesti ja palaute nähdään kaiken oppimisen, kehittymisen ja muutoksen edellytykseksi. Kasvu oppivaksi ja älykkääksi organisaatioksi edellyttää, että visio ja toiminta-ajatus ovat henkilöstön yhteistä omaisuutta ja organisaation jäseniä rohkaistaan vision kehittämiseen ja jopa muuttamiseen. Oppiminen ja työ on yhdistetty palvelemaan jatkuvaa parantamista. Yksilöiden oppimista ja osaamisen kehittämistä tuetaan tunnistamalla yksilölliset oppimistyylit ja tarjoa-

malla monipuolisia oppimismahdollisuuksia. Organisaatio tuntee sosiaalisen vastuunsa ja rohkaisee henkilöstöään toimimaan samalla tavalla. Organisaation oppiminen ja poisoppiminen on jatkuvaa innovatiivista toimintaa organisaation ja yksilöiden kehittämiseksi.

2.2.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamista on kaikki se toiminta jolla strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Tarkoituksena on turvata tavoitteiden ja päämäärien edellyttämää osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Tulokset näkyvät kehittyneempinä toimintatapoina, palveluina ja innovaatioina. Keskeistä on henkilöstön osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä sen tehokas hyödyntäminen. Osaamisen johtamisen keskeiset työkalut ovat kehityskeskustelu, kehityssuunnitelma sekä osaamiskartoitukset ja osaamissuunnitelma. (Heinonen, 2008.)

Valtion työmarkkinalaitoksen mukaan osaamisen johtamisella tarkoitetaan johtamis- ja kehittämistoimintaa, jossa organisaation strategioista ja niistä johdetusta toiminnasta käsin kartoitetaan ja analysoidaan organisaation sekä sen henkilöstön osaamisvaateet. Tämä toiminta sisältää henkilökohtaiset osaamisen arvioinnit, osaamisvajeanalyysit, osaamistietojen hyväksikäytön sekä osaamisen kehittämistoimenpiteet. (Valtion työmarkkinalaitos 2000, 53.)

Osaamisen johtaminen on systemaattista johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata organisaation tavoitteiden ja päämäärien osaaminen nyt ja tulevaisuudessa (Viitala 2008, 38). Hyppälän (2007, 282) mukaan osaamisen johtaminen on prosessi, jossa organisaation visiosta ja strategiasta johdetaan organisaation ydinosaaminen ja muu osaaminen sekä arvioidaan nykyosaamisen tila, laaditaan kehittämissuunnitelma ja seurataan osaamisen kehittymistä.

Sydänmaanlakan (2007, 131) mukaan osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio on kykenevä suoriutumaan tehtävistään. Prosessi lähtee liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamistarpeiden selkeä määrittely lähtee liikkeelle strategiasta ja osaamisen johtamisprosessi lähtee liikkeelle organisaation vision, strategian ja tavoitteiden kirkastamisesta. On tärkeää selvittää organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Näin määrittelemme, mitä organisaation ydinosaaminen on. Tämän jälkeen ydinosaaminen on konkretisoitava organisaation eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamiseksi. (Sydänmaanlakka 2007, 132.)

Sydänmaanlakka (2007, 175–176) korostaa jatkuvan uuden tiedon soveltamisen tavoitetta. Hänen mukaansa organisaation ongelmana voi olla myös se, etteivät organisaatiot tiedä, mitä ne itse asiassa tietävät. Tarvittava tieto ehkä on organisaatiossa jossakin, mutta sitä on vaikea paikallistaa. Hänen mukaansa toinen ongelma on se, että ei tiedetä mitä organisaation pitäisi tietää ja kolmas ongelma varsinkin isoissa organisaatioissa on tiedon saaminen kaikkien ulottuville. Sydänmaanlakan mielestä organisaatiot olisivat monta kertaa tehokkaampia, jos ne vain tietäisivät, mitä ne tietävät. Hän toteaa, että tänä päivänä kuluu paljon aikaa, kun yritämme löytää tietoa tai keksiä asioita uudelleen. Sydänmaanlakka korostaa, että tiedon johtaminen on yksi olennainen tekijä, jonka avulla voimme tehostaa ja järkevöittää toimintaamme ja lisäksi hän näkee tärkeänä, että organisaatiossa oleva tieto on tehtävä näkyväksi ja saatava kaikkien ulottuville.

Sydänmaanlakan (2004, 195) mukaan suorituksen johtaminen on organisaation johtamisen perustaso, joka on myös henkilöstöjohtamisen tärkein prosessi. Hän korostaa, että suorituksen johtamisprosessin on oltava mahdollisimman yksinkertainen ja selkeä niin kuin koko johtamisjärjestelmäkin. Sydänmaanlakan mukaan suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietä-

vät mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintehtävät ja avaintavoitteet sekä miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on Sydänmaalakan mukaan jatkuva suorituksen ja osaamisen parantaminen. Prosessissa yhdistyvät organisaation, tiimin ja yksilön tavoitteet; pyrkimyksenä on tavoitteiden harmonisointi. Suorituksen johtamisprosessissa ilmenee neljä elementtiä, jotka ovat: tavoitteiden asettaminen, jatkuva seuranta ja valmennus, palaute sekä kehittäminen.

Kirjassaan *Jatkuva uudistuminen Sydänmaalakka* (2009, 61) kuvaa jatkuvan oppimisen tapahtuvan organisaatioissa sekä yksilö-, tiimi- että organisaatiotasolla. Tavoitteena on kehittää oppivia organisaatioita, jotka pystyvät nopeasti muuttamaan ja uudistumaan. Siksi oppimisprosessi on hallittava näillä kaikilla tasoilla. Sydänmaalakka korostaa, että oppimisprosessin ohjaamisesta on tullut yksi avainosaaminen kaikille organisaatioille.

Sydänmaalakan (2009, 63) mukaan osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen, jotta organisaatio pystyy suoriutumaan tehtävis- tään ja jatkuvasti kehittämään suorituksiaan. Hänen mukaansa osaamisen johtaminen tarkoittaa sitä, että määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen lähtien organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista ja tämän jälkeen on arvioitava, mikä on osaamisen nykytaso verrattuna tavoitetasoon.

Lähtökohtana osaamisen johtamiselle on olemassa olevan osaamisen ja osaamis- tarpeiden tunnistaminen. Tunnistamiseen voidaan käyttää osaamiskartoitusta. Vuonna 2009 Poliisiammattikorkeakoulussa toteutettiin organisaation ensimmäinen osaamiskartoitus. Osaamiskartoitus oli luonteeltaan osaamisen inventaari- tytyyppinen tutkimus, jossa arvioitiin ja tutkittiin osaamista nykyisten työtehtävi- en osaamisvaatimuksiin perustuen. Seuraavassa osaamiskartoituksessa osaamista tarkastellaan tulevien osaamistarpeiden valossa. (Asiantuntijahaastattelu 2.5.2011.)

Poliisiammattikorkeakoulun osaamiskartoitus toteutettiin oheisen taulukon mukaisesti. (Asiantuntijahaastattelu 2.5.2011.)

Vaihe 1	Päätös osaamiskartoituksen toteuttamisesta (johto)
Vaihe 2	Osaamisen määrittely (kyselytutkimus esimiehille ja työntekijöille); toimintoihin sisäytyvien osaamisalueiden tunnistaminen ja tarvittavan osaamisen tunnistaminen
Vaihe 3	Arviointityökalun suunnittelu
Vaihe 4	Henkilöstön perehdyttäminen osaamiskartoitukseen
Vaihe 5	Osaamisen itsearviointi
Vaihe 6	Tulosten analysointi
Vaihe 7	Osaamisprofiilien täsmentäminen ja henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat
Vaihe 8	Tiimi- ja yksilökohtainen osaamisen kehittäminen ja kehityssuunnitelmien yhteenveto

Taulukko 2. Poliisiammattikorkeakoulun osaamiskartoitus 2009. (Laatinut haastattelun perusteella 2.5.2011, Rahkonen T. 2011.)

Osaamiskartoituksen tulokset kuvataan osaamiskartassa. Osaamiskartta on laadittu henkilökohtaisten osaamisprofiilien ja osaamismatriisin muotoon. Osaamisprofiili on havainnollinen kuva olemassa olevasta osaamisesta yksilötasolla. Jokaisesta toiminnosta ja tiimistä on koottu oma osaamismatriisi. Osaamiskartoituksen tulokset kuvaavat monipuolisesti sekä yksilön että tiimien osaamista. Osaamisprofiileissa ja osaamismatriiseissa kuvataan mm. atk-osaaminen, kielitaito ja sub-

stanssiosaaminen. Osaamiskartoituksesta voidaan tehdä tulkintoja niin työn pirstaleisuudesta ja mahdollisesta työn kuormittavuudesta kuin myös ns. ”työn passiivisen kehän” toteutumisen vaarasta. (Asiantuntijahaastattelu, 2.5.2011.)

Osaamiskarttaa voidaan käyttää apuvälineenä ja hyödyntää osaamisen kehittämisessä. Sitä voi hyödyntää esimerkiksi toimenkuvien suunnittelussa tai vaikkapa työryhmien kokoamisessa. Poliisiammattikorkeakoulun osaamiskartoitus poikkeaa muista osaamiskartoituksista siten, että se tarkastelee myös osaamispotentiaaleja ja yksilöiden kiinnostuksen kohteita. Tätä tietoa voidaan hyödyntää osaamisen kehittämisessä, osaamistarpeiden täyttämässä sekä nimettäessä henkilöitä työryhmiin. (Kiinnostavuus – motivaatio – osaaminen). (Asiantuntijahaastattelu, 2.5.2011.)

Osaamiskartoitus tehtiin, jotta päästäisiin käsiksi organisaation osaamisen johtamiseen sekä sen taustavaikuttajiin. Suurin osaamiskartoituksen tuoma hyöty organisaation kehittämiseen on uutena ulottuvuutena saatu edellisten kartoitusten kokemuksen hyödyntäminen. Kehityskeskustelut eivät jää vain puheen tasolle, vaan ne on pakko konkretisoida. Henkilöstöhallinnon rooli osaamisen johtamisessa on lisääntynyt. Organisaatiolla on nyt myös välineitä koordinointiin. (Asiantuntijahaastattelu, 2.5.2011.)

Osaamiskartoituksen tuloksista on hyödynnetty vasta murto-osa siitä, mitä sillä voisi saada esiin. Tuloksia voisi konkreettisesti hyödyntää esimerkiksi työryhmien kokoonpanojen suunnittelussa. Lisäksi potentiaalisen osaamisen hyödyntäminen on ollut rajallista. Yhtenä syynä tähän on organisaation jäykkyys. Hallinto on jäykkää, eikä perinteitä henkilöiden osaamisen hyödyntämiselle ole. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen ovat uusi asia ja valtava hyödyntämätön voimavara. Suurin osaamiskartoituksen tuoma hyöty yksilön osaamiselle on se, että henkilö saa henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman ja sen myötä mahdollisuuden osaamisen kehittämiselle. (Asiantuntijahaastattelu, 2.5.2011.)

Osaamiskartoituksen tuloksia voidaan siis parhaiten hyödyntää työryhmän kokoonpanossa osaamisen ja kiinnostuksen kautta, kun tarkoituksena on löytää työryhmään henkilöt joilla on riittävä osaaminen toimeksiannon aihealueeseen ja jotka samalla ovat myös aidosti kiinnostuneet asiasta. Kuten Kilpi artikkelissaan toteaa, myös haastattelussa kävi ilmi, että on hyvin vaikeaa löytää riittävän kattavasti oikeita ihmisiä mukaan työryhmätyöskentelyyn. Tärkeää olisi löytää ja nimetä työryhmiin ne henkilöt, jotka osaavat ja ovat todella kiinnostuneita työryhmän toiminnasta. Osaamiskartoituksen tuomaa tietoa ei tällä hetkellä riittävästi hyödynnetä nimettäessä Poliisiammattikorkeakoulun työryhmien jäseniä. Johdon tulisi paremmin hyödyntää tätä tietoa asetettaessa työryhmiä ja nimettäessä niihin jäseniä. (Asiantuntijahaastattelu, 2.5.2011.)

Asiantuntijahaastattelun perusteella Kilpi on oikeassa. Työryhmien toiminnan tuloksellisuus on saattanut jäädä vajavaiseksi annettuun aikaan ja käytettävissä olleisiin resursseihin nähden. Joissain tapauksissa tulos voisi olla parempi yksilötasolla. Työparityöskentely voisi myös olla parempi ja tehokkaampi tapa työskennellä ja tuloksien raportoinnin tulisi tällöin tapahtua suoraan johtoryhmälle tai esimiehille. Toinen vaihtoehtoinen työskentelymuoto voisi olla projektityö, jossa tekeminen on suunnitelmallista, sillä on selkeä alku ja loppu sekä tulostavoitteet. (Asiantuntijahaastattelu, 2.5.2011.)

Poliisiammattikorkeakoulun osaamisen kehittämissuunnitelmat ovat tiimi- ja yksilökohtaisia, ja niitä raportoidaan johdolle tiimikohtaisesti. Kehittämissuunnitelmat on pantu täytäntöön vaihtelevasti eri organisaatiotasoilla. Parhaiten kehityssuunnitelmat ovat toteutuneet käytännössä opettajien pedagogisissa opinnoissa. Niihin on saatu selkeä systemaattisuus. Tuloksena on, että mahdollisimman suurella osalla opettajista on pedagoginen pätevyys. Kehityssuunnitelmia seurataan kehityskeskusteluissa ja niistä raportoidaan johdolle. Yksilötasolla osaaminen näkyy konkreettisesti nimikirjassa. (Asiantuntijahaastattelu, 2.5.2011.)

Organisaation muutosten toteuttamisen ja henkilöstön osaamisen kehittämisen kannalta tarvitaan osaavia yksilöitä, jotka hallitsevat toiminnan kannalta keskeisiä tietoja ja taitoja, hyviä tietotekniikan apuvälineitä ja verkostoja sekä prosesseja ja toimintatapoja. Näiden yksilöiden tulisi tukea yhteistyötä ja osaamisen yhdistämistä sekä sellaista ilmapiiriä ja kulttuuria, jossa ihmiset ovat valmiit jakamaan osaamistaan, uskaltavat kyseenalaistaa vanhaa ja kokeilla uutta – virheiden uhalakin. Osaamistarpeen lähtökohtana ovat organisaation strategiat, joista tulisi ilmetä ydinkyvykkyydet, joita organisaatio tarvitsee menestyäkseen. Kyvykkyydet on pyrittävä yksilöimään osaamisalueisiin ja lisäksi ne on arvioitava. (Lecklin & Laine 2009, 222–223, 236.)

3 LAATU JA SEN JOHTAMINEN

Laatutyö on osa jokapäiväistä toimintaa, jolla varmistetaan työprosessien sujuvuus ja toiminnan tuloksellisuus. Laatutyö on kaikkien yhteinen asia. Organisaation toiminta on juuri niin sujuvaa ja tuloksellista kuin mitä yhteisesti on sovittu ja miten sen jälkeen on yhteisiä pelisääntöjä noudatettu. Kyse on oman työmme ja tekemisemme laadusta sekä tahdosta etsiä keinoja tehdä työmme yhä paremmin. (Alkiora, 2011.)

Poliisin ylijohto on 20.1.2006 hyväksynyt työryhmän tekemän esityksen poliisin uudeksi laatustrategiaksi. Poliisin laatustrategialla tarkoitetaan parempaa työn tuloksellisuutta ja tuottavuuden paranemista. Lisäksi laatutoiminnalla yhtenäistään työmenetelmiä ja luodaan poliisityölle ennustettavuutta. Laatua kehittämällä parannetaan toimintaa ja edistetään henkilöstön osallistumista työn kehittämiseen. Poliisihallinnossa tuetaan yksiköiden laatutoimintaa. Poliisin ylijohto myöntää joka toinen vuosi laadunkehittämisessä ansioituneelle yksikölle laatupalkinnon. Poliisin laatutoimintaa arvioidaan systemaattisesti ja laatutoiminnan on katettava koko poliisihallinto. (Poliisin www-sivut 2011.)

Laatustrategian tavoitteena on poliisin yksiköiden yhtenäinen laadunvarmistusjärjestelmä, jonka avulla laatua arvioidaan sekä itse- että asiantuntija-arvioinnein. Laatutyötä kehitetään yksiköiden kehittämispäivillä, laatukoulutuksella, laillisuusvalvonnalla sekä keräämällä asiakaspalautetta ja tekemällä sidosryhmäkyselyjä. Laadun kehittäminen edellyttää, että toimintatavat on dokumentoitu ja niiden tuloksellisuutta mitataan ja seurataan. Johdonmukainen laadun arviointi edellyttää myös vakiintuneen kriteeristön käyttöä. (Poliisin www-sivut 2011.)

3.1 Lähestymistapoja laatuun

Laatujärjestelmä on käsite, joka kuvaa organisaatioiden laatutoiminnan kokonaisuutta. Laatustandardien mukaan laadunhallinta (Quality Management) on laadusta organisaation johtamista, joka liittyy olennaisesti organisaation johtamisjärjestelmään. Laadunhallinta toteutuu prosessien hallinnan kautta. Laadun kehittämistä varten on selvitettävä organisaation nykytila. Sitä varten laatua arvioidaan ja mitataan, ja prosesseja kartoitetaan. Laadunhallinta lähtee toiminnan päämääristä, eri sidosryhmien tarpeista ja odotuksista. (Wikipedian www-sivut 2011.)

Lecklinin mukaan laatu on yksi tärkeimmistä organisaation menestystekijöistä. Kokonaisvaltaisen laadunhallinnan (Total Quality Management) mukaan laadun käsitettä on laajennettu siten, että sisältää myös johtamisen, strategisen suunnittelun ja organisaation kehittämisen. (Lecklin 2006, 17,20.) Lecklin kuvaa laadunhallintaa johtamisjärjestelmänä, jonka avulla suunnataan ja ohjataan organisaatioita laatuun liittyvissä asioissa. Lisäksi laadunhallinnasta tulee osa koko organisaation toimintastrategiaa. (Lecklin 2006, 29.)

Laadunhallinnan avulla organisaatio voi pitää toimintansa ja tuotantonsa laadun hallittavissa. Siten saadaan selkeyttä johtamiseen, prosesseihin, toimintoihin ja

jatkuvaan parantamiseen. Organisaatiossa tavoitteet laadun suhteen perustuvat organisaation tarpeisiin ja odotuksiin. Laadunhallinnan eri osa-alueilla kuten auditoinneilla, laatupalkintokriteereillä ja prosessien hallinnalla saadaan aikaan se, että organisaation tavoitteet saavutetaan. Laatuajattelu alkaa organisaation johdosta ja ulottuu organisaation kaikkiin toimintoihin. (Wikipedian www-sivut 2011.)

Korkeakoulut vastaavat toimintansa laadusta ja päättävät itse laadunvarmistusjärjestelmistään. Laadunvarmistusjärjestelmän rakenne perustuu varsin usein valmiiseen malliin. Moituksen tutkimuksen mukaan vuosina 2005 – 2008 auditoiduista 12 ammattikorkeakoulusta viisi käytti EFQM – laatupalkintomallia tai ISO 9001:2000 -standardia korkeakoulutasoisen laadunvarmistusjärjestelmänsä perustana. Lisäksi useiden ammattikorkeakoulujen tekniikan yksiköt ja laboratoriot käyttävät ISO – pohjaisia laadunvarmistusjärjestelmiä. (Moitus 2009, 14 – 15.) Tästä syystä teoriassa käsitellään myös ISO – standardeja ja EFQM – mallia jatkuvan parantamisen näkökulmasta. Poliisiammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä perustuu CAF – malliin.

3.1.1 International Organization for Standardization (ISO)

International Organization for Standardization (ISO) on maailmanlaajuinen kansallisten standardisoimisjärjestöjen liitto, joka on kehittänyt muun muassa ISO 9000 -standardisarjat. Organisaatiot voivat näiden standardien mukaisesti suunnitella toimintaansa ja prosessejaan. Organisaatiolle voidaan myöntää ISO sertifikaatti, laatujärjestelmäsertifikaatti ulkopuolisen tahon, sertifioijan, tekemän auditoinnin perusteella. Tällöin sertifioija varmistaa, että organisaation laadunhallinta vastaa standardivaatimuksia ja että käytännössä toimitaan niiden mukaisesti. ISO 9001 standardin perusrakenteeseen kuuluu johdon vastuu, resurssien hallinta, prosessien hallinta ja mittaaminen, analysointi ja parantaminen (auditointi, prosessien valvonta, jatkuva parantaminen). (Wikipedian www-sivut 2011.)

ISO 9004 -kansainvälisessä standardissa opastetaan, kuinka mikä tahansa organisaatio voi luoda edellytykset jatkuvaan menestykseen monimuotoisessa, vaativassa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä soveltamalla laadunhallintaan perustuvaa toimintamallia. Lisäksi standardissa korostetaan itsearvioinnin merkitystä organisaation kypsyystason arvioinnissa ja otetaan huomioon johtajuus, strategia, johtamisjärjestelmä, resurssit ja prosessit ja määritellään organisaation vahvuudet ja heikkoudet sekä parannus- tai innovaatiomahdollisuudet. (SFS-EN ISO 9004, 6-8.)

Parantaminen ja innovaatiot voivat olla välttämättömiä organisaation menestyksen ja jatkuvuuden kannalta. Lähtökohtana on, että oppiminen luo perustan vaikuttamiselle, tehokkaalle parantamiselle ja innovaatioille. Parantamista, innovaatioita ja oppimista voidaan soveltaa mm. prosesseihin ja niiden rajapintoihin. Vaikuttavan ja tehokkaan parantamisen, innovaatioiden ja oppimisen kannalta on olennaista, että organisaatioon kuuluvilla henkilöillä on kyky ja mahdollisuus tehdä päätöksiä tietojen analysoinnin perusteella ja opittuja asioita yhdistämällä. (SFS-EN ISO 9004, 38.)

Parantamistoimenpiteet voivat vaihdella vaiheittaisista jatkuvista parannuksista koko organisaation kattaviin parannuksiin. Organisaation tulisi määrittellä parantamista koskevat tavoitteet tietojen analysoinnin perusteella. Laadunhallintajärjestelmän käyttö tulisi perustua organisaation strategiseen päätökseen. SFS-EN ISO 9001 – standardi edistää prosessimaisen toimintamallin omaksumista osaksi laadunhallintajärjestelmän kehitys- ja toteutustyötä. Tavoitteena on parantaa laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuutta ja tehostaa vaatimusten toteuttamista, jolloin taas tyytyväisyys lisääntyy. (SFS-EN ISO 9001, 8.)

Organisaation tulee määrittää ja hallita useita toisiinsa liittyviä prosesseja toimiaukseen vaikuttavasti. Organisaation johdon tulee osoittaa sitoutumisensa laadunhallintajärjestelmän kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä sen vaikuttavuuden pa-

rantamiseen. Johdon tulee viestiä organisaatiolle asiakasvaatimusten sekä lakien ja viranomaisten vaatimusten täyttämisen tärkeydestä sekä määrittellä laatu politiikka ja asettaa sille tavoitteet. Lisäksi johdon tulee suorittaa katselmuksia ja varmistaa, että tarvittavat resurssit ovat käytettävissä. (SFS-EN ISO 9001, 18.)

Organisaation tulee jatkuvasti parantaa laadunhallintajärjestelmänsä vaikuttavuutta käyttämällä hyväksi laatu politiikkaa, laatu tavoitteita, auditoinnin tuloksia, tietojen analysointia, korjaavia ja ehkäiseviä toimenpiteitä sekä johdon katselmuksia. Lisäksi organisaation tulee ryhtyä toimenpiteisiin, joilla poistetaan poikkeamien syyt, estääkseen niiden toistumisen. Korjaavien toimenpiteiden tulee olla tarkoituksenmukaisia poikkeamien aiheuttamiin vaikutuksiin nähden. (SFS-EN ISO 9001, 38.)

3.1.2 European Foundation for Quality Management (EFQM)

European Foundation for Quality Management – järjestö on kehittänyt EFQM -mallin, jota käytetään oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna tuhansissa organisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla eri puolilla maailmaa. EFQM -mallia käytetään Euroopan laatu palkinnon sekä useimpien eurooppalaisten kansallisten laatu palkintokilpailujen arviointiperusteina, mukaan lukien Suomen laatu palkinto. EFQM -malli muodostaa viitekehysten kilpailukyvyyn ja erinomaisuuden kehittämiseksi pyrkimättä kuitenkaan tarkasti ohjailemaan sitä, millaisia toimintatapoja organisaatioiden tulisi soveltaa. Lähestymistavan taustalla on erinomaisuudelle ominaiset tunnuspiirteet. EFQM -mallin mukaan on monia tapoja saavuttaa erinomainen suorituskyky. Laatu palkintojen kriteereissä painotetaan enemmän strategiataason toimia kuin laatu järjestelmässä. (Wikipedian www-sivut 2011.)

EFQM – mallia käytetään oman toiminnan arviointi- ja kehittämistyökaluna. Organisaatiot voivat käyttää sitä esimerkiksi itsearvioinnin viitekehyksenä, jonka avulla organisaatio tunnistaa vahvuutensa ja parantamisalueensa sekä sen, miten hyvin sen toiminta ja tulokset vastaavat erinomaisen organisaation tunnuspiirteitä. Lisäksi sitä voidaan käyttää joko organisaation johtamisjärjestelmän viitekehyksenä tai yksittäisten kehittämislueiden tunnistamiseen. (Lecklin & Laine, 262 – 264.)

EFQM – malli perustuu erinomaisen toiminnan tunnuspiirteisiin

- tuloshakuisuus
- asiakassuuntautuneisuus
- johtaminen ja toiminnan päämäärätietoisuus
- prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen
- henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen
- jatkuva oppiminen, innovointi ja parantaminen
- kumppanuuksien kehittäminen
- yhteiskunnallinen vastuu.

Tulosten pohjalta tulee parantaa toimintaa ja asettaa uusia tavoitteita. (Lecklin & Laine, 262 – 264.)

Vuonna 2006 hyväksytyssä Poliisin laatustrategiassa poliisi valitsi käyttöönsä EFQM – kriteeristön (Poliisin www-sivut 2011). Poliisin laatustrategian päivityksessä laatutyön välineeksi vaihdettiin CAF – kriteeristö. Tämän päätöksen perusteella Poliisiammattikorkeakoulussa on tehty linjauspäätös, jonka mukaan oppilai-

toksen laatutyö perustuu CAF kriteeristöön. (ARKKI – asianhallinta- ja arkistointijärjestelmä, Poliisiammattikorkeakoulun päätös 360/1.1.6/2010, 21.4.2010.)

3.1.3 Common Assessment Framework (CAF)

CAF on julkisen sektorin organisaatioille tarkoitettu laadunarviointityökalu, jossa tulosalueiden lisäksi tarkastellaan myös hyvien tulosten syntymistä mahdollistavia toimintatapoja. CAF on tarkoitettu helppokäyttöiseksi julkisen sektorin organisaation suorituskyvyn arvioinnin ja kehittämisen työkaluksi. (www.vm.fi.) CAF –mallissa keskeisiä laadun tunnusmerkkejä ovat tulossuuntautuneisuus, asiakaslähtöisyys, tavoitteiden johdonmukaisuus, todennettuun tietoon perustuva prosessien johtaminen, jatkuva toiminnan kehittäminen ja innovatiivisuus, kaikkia osapuolia hyödyntävät kumppanuussuhteet ja organisaation yhteiskunnallisesti vastuullinen toiminta. (Juurijoki, 2011.)

CAF:n tavoitteena on helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla sekä auttaa paikantamaan julkisen sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisalueita. Siihen voidaan yhdistää myös muita erilaisia käytössä olevia laadunhallintajärjestelmiä ja sen avulla voidaan edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä. CAF -mallia voidaan hyödyntää osana laajempaa kehittämistyötä tai käyttää kohdennetusti tiettyyn kehittämistarpeeseen. CAF soveltuu koko organisaation ja myös sen osien arviointiin. Koska CAF on yleisen tason työkalu, voidaan sitä tarvittaessa myös muokata vastaamaan paremmin oman organisaation tarpeita. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2011.)

CAF – mallin on neljä päätavoitetta kuvataan seuraavassa taulukossa.

Tavoite 1	Helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöön ottoa julkisella sektorilla. Itsearviointi on keskeinen osa perinteistä PDCA – kehittämissykliä (plan, do, check, act).
Tavoite 2	Auttaa paikantamaan julkisen sektorin organisaatioiden vahvuuksia ja parantamisalueita.
Tavoite 3	Yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä.
Tavoite 4	Edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä.

Taulukko 3. CAF –mallin päätavoitteet. (Laatinut haastattelun perusteella 2.5.2011, Rahkonen T.2011.)

Tämä yhdeksän arviointialuetta sisältävä arviointityökalun malli kattaa kaikki organisaation toiminnan arvioinnin kannalta keskeisimmät osa-alueet. Mallin ensimmäiset viisi arviointialuetta tarkastelevat toimintatapoja, joilla organisaatio pyrkii saavuttamaan sille asetetut tulostavoitteet sekä niiden keskinäisiä riippuvuussuhteita. Mallin jälkimmäisillä neljällä alueella arvioidaan toiminnan tuloksia eri näkökulmista sekä tarkastellaan tuloksia syy- ja seuraussuhteessa toimintatapoihin. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2011.)

CAF -mallin avulla organisaatio voi seurata oman toimintansa kehittymistä. Lisäksi mallin avulla on mahdollista muodostaa yhteinen ja kestävä käsitys siitä, mitä organisaation toiminnan kehittämiseksi tarvitaan. Sen avulla voidaan myös hahmottaa saavutettujen tulosten ja niiden mahdollistavien toimintatapojen välisen riippuvuus sekä jakaa hyvät käytännöt sekä oman organisaation sisällä että muiden organisaatioiden kanssa. Lisäksi malli mahdollistaa erilaisten kehittämissankkeiden nivomisen osaksi normaalia johtamista sekä kehittymisen seurannan. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2011.)

Julkisen sektorin organisaation johtaminen ja toiminnan laadun arviointi perustuu eurooppalaisen hallintokulttuurin hyvän hallinnon periaatteisiin, joille on ominaista demokraattinen ja parlamentaarinen legitimitetti sekä toiminnan lainmukaisuus ja eettisyys. Periaatteiden taustalla on laaja joukko yhteiskunnallisia arvoja kuten avoimuus, vastuullisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo, moniarvoisuus, sosiaalinen oikeudenmukaisuus, solidaarisuus, osallistuminen, yhteistyö ja kumpuutus. Näitä CAF:n arviointikriteereiden taustalla olevia periaatteita ja arvoja vasten arvioidaan organisaation toimintatapoja ja toiminnan tuloksia. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2011.)

Laadun arvioinnin kannalta on tärkeää arvioida organisaation toiminnan kannalta keskeiset osa-alueet ja selvittää niiden yhteys toisiinsa. Lisäksi on tärkeää hahmottaa toimintatapojen keskinäinen riippuvuus sekä niiden välinen syy- ja seuraussuhde tuloksiin. Arvioinnissa on oleellista tarkastella missä määrin esitetyt tulokset ovat seurausta kuvatuista toimintatavoista. Mallia on tarkasteltava kokonaisuutena, koska usein tulospuolella esitetyt asiat ovat yhteisvaikutusta useista toiminnanarviointipuolella esitetyistä asioista. Kehittymisen kannalta yhteyden näkeminen on kuitenkin mallin keskeisin anti ja jotta tulostiedon perusteella osataan parantaa toimintaa, on myös tiedettävä mistä prosesseista tulos syntyy. CAF tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden oppia enemmän omasta toiminnastaan ja sen avulla voidaan muodostaa yleiskuva organisaation suorituskyvystä ja toiminnan laadusta. Lisäksi CAF on veloituksetta käytettävissä ja organisaatiot voivat käyttää sitä haluamallaan tavalla. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2011.)

CAF:n itsearvioinnin avulla saadaan selville

- kehittämistarpeet ja henkilöstön mielipiteet niistä,
- mitä asioita pidetään tärkeänä,
- miten hyviä ollaan ja miten hyviä pitäisi olla,

- mistä ollaan yhtä ja mistä eri mieltä kehittämisessä sekä
- mihin kehittämisessä ollaan jo sitoutuneita.

Itsearviointiprosessi

- käynnistää uutta ajattelua, oppimista ja muutoksen,
- lisää ymmärrystä kokonaisvaltaisesta kehittämisestä,
- lisää rohkeutta asettaa aiempaa kovempia tavoitteita,
- luo sitoutumista kehittämiseen ja haastaviin tavoitteisiin sekä
- vahvistaa tunnetta jokaisen mielipiteen arvostamisesta.

(Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2011.)

Itsearvioinnin tarkoituksena on nostaa esiin Poliisiammattikorkeakoulun vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Arvioinnin tuloksena saadaan tietoa sekä strategisen suunnittelun että konkreettisten toimintojen kehittämiseksi. Näin voidaan parantaa toimintojen sujuvuutta. Kehittämiskohteiden priorisointi ja kytkeminen tulossuunnitteluun auttaa henkilöstöä sitoutumaan asetettuihin päämääriin. (Juurijoki, 2011.)

3.2 Jatkuva parantaminen

Laatutyöhön kuuluu jatkuva parantaminen. Mittavankaan uudistamisen tai kehitysprojektin jälkeen ei voi jäädä lepäämään laakereille. Asiat voidaan aina tehdä paremmin. (Lecklin 2006, 28.) Jatkuva parantaminen tarkoittaa kehittämisideoiden ja parannusten viemistä käytäntöön ja kytkentää johtamiseen ja suunnitteluun. Innovaatiot ja hyvät käytännöt dokumentoidaan ja kommunikoidaan koko organisaatiolle. (Lecklin 2006, 370 – 371.)

Japanilaisen laatufilosofian kulmakiviä on *Kaizen*, jatkuva parantaminen pienin askelin. Siihen pitää koko henkilöstön osallistua, sillä asiat voidaan aina tehdä paremmin. Organisaatiokulttuuri tulisi saada sellaiseksi, että henkilöstö kokee toiminnan parantamisen tärkeäksi ja innostavaksi. Tällöin toimintaa tarkastellaan realistisesti ja epäkohtiin tartutaan empimättä. (Lecklin & Laine 2009, 22.)

Arviointimallit perustuvat jatkuvaan oppimiseen ja toiminnan systemaattiseen kehittämiseen. Mallien taustalla on Demingin laatuympyränä tunnettu jatkuvan parantamisen periaate (Plan-Do-Check-Act). Mallit ohjaavat kiinnittämään huomiota laadun kannalta tärkeisiin asioihin, mutta eivät anna vastausta siihen, miten tulisi toimia. Mittariston avulla organisaation johto ja koko henkilökunta toteuttavat ja parantavat toimintaansa tavoitteiden mukaisesti. Arviointimalli liittyy strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun, tavoitteiden asettamiseen ja seurantaan sekä arviointiin ja strategian toimivuudesta oppimiseen. (Opetushallituksen www-sivut 2011.)

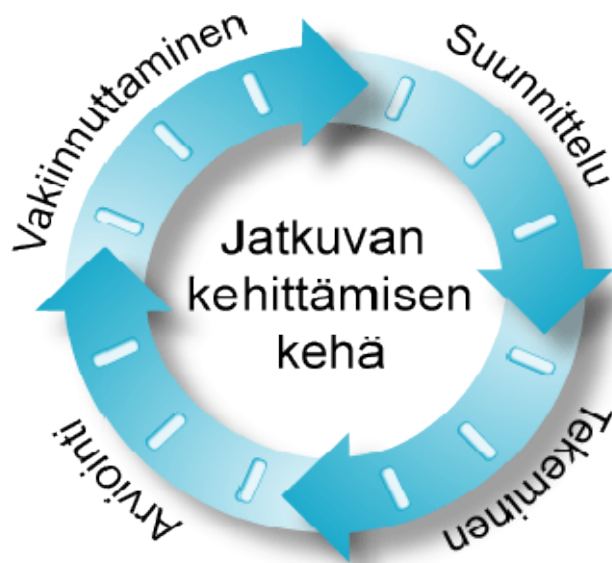
Amerikkalainen laatuajattelun kehittäjä W. Edwards Deming näkee johdon roolin erityisen tärkeänä ja korostaa johdon vahvaa sitoutumista sekä jatkuvan kehittämisen periaatetta. Deming katsoo laadun syntyvän tekemällä eikä tarkastamalla. (Skyttä 2000, 39.) Toiminnan parantaminen on myös Demingin mallin neljäs ja päättävä vaihe (Act). Sen jälkeen uusi kierros alkaa suunnittelulla. (Lecklin & Laine 2009, 22.)

Parantamisprosessin tulisi noudattaa järjestelmälähtöistä PDCA – toimintamallia sekä soveltaa sitä johdonmukaisesti kaikkiin prosesseihin prosessimaisen toimintamallin mukaisesti. Lisäksi organisaation tulisi varmistaa, että jatkuva parantaminen vakiintuu osaksi organisaatiokulttuuria. Organisaation tulisi tarjota organisaatioon kuuluville henkilöille mahdollisuuksia osallistua parantamistoimenpitei-

siin lisäämällä heidän vaikutusmahdollisuuksiaan ja varaamalla heille tarvittavat resurssit. Organisaation tulisi luoda parantamiseen liittyviä tunnustus- ja palkkiojärjestelmiä sekä parantaa jatkuvasti itse parantamisprosessin vaikuttavuutta ja tehokkuutta. (SFS-EN ISO 9004, 40.)

PDCA -mallilla tarkoitetaan jatkuvaa johtamisen prosessia ja keskeisiä menettelyitä, joilla tuetaan toiminnan suunnittelua, toteutusta, seuranta ja toiminnan arviointia sekä johtopäätösten tekemistä (Plan – Do – Check – Analyse/Act). Hyvässä johtamisessa toteutuvat kaikki PDCA -mallin osa-alueet sisällöllisenä toimintana. PDCA -malli on otettu perustaksi johtamisen ja laadunhallinnan ISO 9000 -sarjan standardeihin sekä useisiin muihin johtamisjärjestelmästandardeihin. Myös laajasti hyödynnetyt erinomaisuuden mallit kuten EFQM Excellence model (Suomen lautupalkinnon arviointiperusteet) ja yhdysvaltalainen Malcolm Baldrige (Criteria for Performance Excellence) perustuvat PDCA -malliin. PDCA -mallin kehitti yhdysvaltalainen Walter Shewhart jo 1920-luvulla. Edward Deming on tehnyt mallin myöhemmin käytännönläheiseksi ja tunnetuksi mittavassa johtamisesta ja jatkuvaa parantamista käsittelevässä kirjallisessa tuotannossaan ja koulutusohjelmissaan. Teoriaa on laajasti sovellettu johtamisen ja laadunhallinnan kehittämisessä kaikkialla maailmassa. (Biatecin www-sivut 2011.)

Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan PDCA – kehän mukaista jatkuvan laadun parantamisen mallin menetelmää. Mallissa kehitys nähdään päättymättömänä prosessina, jossa toisiinsa kytkeytyneet vaiheet seuraavat toisiaan nousten yhä korkeammalle kehityksen tasolle. (Laatuakatemian www-sivut 2011.)



Kuva 4. PDCA – kehä. (Laatuakatemia www-sivut 2011.)

Tunnistamisvaiheessa tehdään päätös parannettavasta prosessista. Päätöksen tekevät prosessista vastuulliset työntekijät ja johto yhdessä. Menettelyistä ja vastuista on mahdollisen laatujärjestelmän puitteissa sovitut ohjeet. Organisaatiossa on jatkuvasti useita prosesseja, jotka vaativat parantamista ja kehittämistä. Kerrallaan yhdelle työryhmälle voi ottaa useita merkittäviä kehittämishankkeita. Valittava hanke on tärkeä organisaation toiminnan kannalta. (Laatuakatemia www-sivut 2011.)

Kansainvälisesti arvostettujen asiantuntijoiden tietojen ja kokemusten pohjalta on koottu kahdeksan laadunhallinnan periaatetta, joita johto voi hyödyntää yrityksensä suorituskyvyn parantamisessa. Näiden periaatteiden tarkoitus ja niiden soveltamisesta saatavan hyödyn on tarkoitus auttaa käyttäjiä saavuttamaan jatkuva suorituskyvyn parantaminen ja menestys. (Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2011.)

Seuraavassa taulukossa on kuvattu ne periaatteet, joihin johdon tulisi ryhtyä organisaation suorituskyvyn parantamiseksi.

Periaate 1	Asiakaskeskeisyys
Periaate 2	Johtajuus
Periaate 3	Henkilöstön osallistuminen
Periaate 4	Prosessimainen toimintamalli
Periaate 5	Järjestelmälähtöinen johtaminen
Periaate 6	Jatkuva parantaminen
Periaate 7	Tosiasioihin perustuva päätöksenteko
Periaate 8	Molempia osapuolia hyödyttävät toimittajasuhteet

Taulukko 2. (Mukaiillen Rahkonen T., ISO: n esite “Quality Management Principles” Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2011.)

Periaatteen 6 mukaan organisaation pysyvänä tavoitteena tulisi olla kokonaisvaltaisen suorituskyvyn jatkuva parantaminen. Tärkeimmät hyödyt organisaation näkökulmasta on, että saavutetaan etuja organisaation suorituskykyyn parantamalla organisaation kyvykkyyttä ja linjataan parantamistoimia organisaation tavoitteisiin nähden kaikilla tasoilla sekä saadaan joustavuutta tarttua tilaisuuksiin.

Periaatteen 6 noudattamisen tuloksena:

- saadaan johdonmukainen organisaation laajuinen lähestymistapa jatkuvaan parantamiseen
- tarjotaan henkilöstölle jatkuvan parantamisen työkaluja ja menetelmiä koskevaa koulutusta
- asetetaan kaikkien organisaatiossa työskentelevien henkilöiden tavoitteeksi tuotteiden, prosessien ja järjestelmien jatkuva parantaminen
- asetetaan tavoitteet ohjaamaan jatkuvaa parantamista ja luodaan mittausmenetelmät sen seuraamiseksi sekä

- tunnistetaan ja tunnustetaan parannukset.

(Suomen Standardisoimisliiton www-sivut 2011.)

Kirjassaan Älykäs organisaatio Sydänmaanlakka korostaa organisaation jatkuvan suorituksen parantamista. Hänen mukaansa suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, joka luo edellytykset muille henkilöstöjohtamisen prosesseille. Hän toteaa, että vaikka prosessi on ollut pitkään käytössä organisaatioissa, se ei käytännössä yleensä toimi kovin hyvin. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. (Sydänmaanlakka 2007, 81–82.)

Suorituksen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva suorituksen parantaminen. Prosessissa yhdistetään organisaation sekä yksilön pyrkimykset ja tavoitteet. Tämä tapahtuu tietyssä ympäristössä, jossa tärkeitä tekijöitä ovat mm. organisaatorakenne ja organisaation arvot. Suorituksen parantamista on katsottava organisaation, yksilön ja ympäristön näkökulmasta.

Suorituksen johtamisprosessissa on neljä elementtiä:

- tavoitteiden asettaminen
- seuranta / valmennus
- palaute
- kehittäminen.

(Sydänmaanlakka 2007, 82–83.)

3.3 Laatu ja laatujohtaminen organisaation menestystekijänä

Strategian mukaan Poliisiammattikorkeakoulun systemaattisen laadun kehittämistyön tavoitteena on sen perustehtävän ja vision toteutumista tukevien toimintamallien kehittäminen ja resurssien tehokas kohdentaminen. Laatutyön tarkoituksena on toiminnan jatkuva kehittäminen ja kehitystyön näkyväksi tekeminen jokapäiväisessä toiminnassa. Laatutyö tarkoittaa usein samaa kuin laadunvarmistus, mikä käsittää sekä laadunhallinnan että toiminnan laadun kehittämisen. Lyhyesti määriteltynä Poliisiammattikorkeakoulun laatutyö tarkoittaa toiminnan tarkoituksenmukaisuuden kehittämistä. Laadunvarmistuksen keskeiset menettelyt ovat prosessien ja henkilöstön osaamisen kehittäminen palautejärjestelmien ja itsearvioinnin tuottaman tiedon avulla. Poliisiammattikorkeakoulun laatutyö perustuu CAF -kriteeristöön. (Juurijoki, 2011.)

Poliisiammattikorkeakoulun toimintakäsikirjan mukaan johto on sitoutunut laadunvarmistamisjärjestelmän mukaiseen toimintaan ja järjestelmän jatkuvaan kehittämiseen ja parantamiseen. Jatkuva prosessien kehittäminen on yksi neljästä Poliisiammattikorkeakoulun vahvistetusta strategisesta tavoitelinjauksesta. Laatutyö näkyy jatkuvana prosessien ja henkilöstön osaamisen kehittämisenä. Laadukas toiminta muodostuu jokaisen työntekijän panostuksesta. Tulosjohtaminen on laatujohtamista, jossa strategiasta johdettujen tulostavoitteiden saavuttamisen ohella arvioidaan myös prosessien toimivuutta. Laadun parantamiseen tähtäävä kehitystyö perustuu dokumentoituihin seuranta-, palaute- ja arviointimenettelyihin. (Poliisiammattikorkeakoulun www-sivut 2011.)

Poliisiammattikorkeakoulussa laadunvarmistusjärjestelmän kehittäminen aloitettiin syksyllä 2008. Kehitystyö perustuu lokakuussa 2008 asetettuun laadunvarmistushankkeeseen ja sen osana toteutettuun toiminnan ja tulosten itsearviointiin, joka tehtiin CAF -mallilla. Toinen itsearviointi tehtiin 2010 – 2011. Raportti ja kehittämissuunnitelma julkaistiin 24.2.2011. (Juurijoki, 2011.)

Kehittämissuunnitelman kautta CAF – arvioinnin tulokset tulevat osaksi normaalia organisaation johtamista ja toiminnan kehittämistä. Kehityssuunnitelmaa laadittaessa johto voi tarkastella arviointiraporttia vision ja strategian näkökulmasta ja miettiä mitkä ovat toiminnan kannalta keskeisimmät kehittämistoimenpiteet. Kehittämishankkeiden lisäksi CAF – arvioinnista nousee usein esiin parantamiskohteita, jotka voidaan ratkaista hyvinkin nopeasti ja helposti ilman suurempia kehittämistoimenpiteitä. Arvioinneista seuraavien kehittämishankkeiden toimeenpano kannustaa jatkossakin panostamaan kehittämistyöhön. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2011.)

Laatutyön seurantaan kuuluu jatkuva parantaminen, jolloin puutteet, havainnot ja kehittämisideat raportoidaan, arvioidaan ja priorisoidaan hyödynnettäviksi jatkuvassa kehitystyössä (Lecklin 2006, 63). Laatutyöhön kuuluu myös jatkuva kehittäminen. Kun prosessi on saatu parannettua, palataan lähtöruutuun ja arvioidaan prosessin toimivuutta säännöllisesti. Tarpeen mukaan käynnistetään parantamistoimenpiteet. Laatumittareita seurataan sovitulla tavalla kehittämisen pohjaksi. (Lecklin 2006, 135.)

Jotta laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä, se on vietävä läpi koko organisaation (Lecklin 2006, 35). Keskeistä laatutyössä on korostunut tarve liittyä strategiaan ja visioon sekä strategiseen ajatukseen. Laatutyö vaatii kaikkien sitoutumisen ja sen, että tehdään niin kuin on sovittu. Laatua voi olla se, että mietitään voiko jonkun asian tehdä paremmin kuin nyt teemme sen. Muutosta ei kuitenkaan saa tehdä muutoksen vuoksi, sillä jos jotain muutetaan, tulee toiminnassa aina ensin notkahdus, ennen kuin muutos saadaan vietyä läpi organisaation ja tämä aiheuttaa henkilöstössä vain ylimääräisiä paineita ja stressiä. Laatutyö on siis yhteisesti hyväksyttyä laadukasta työtä, johon kaikki ovat sitoutuneita ja jota jokainen organisaation jäsen tekee tasollaan.

Laadunvarmistusjärjestelmä varmistaa yhdenmukaisen ja tehokkaan toiminnan. Se on perusta jatkuvalla kehittämiselle. Poliisiammattikorkeakoulu vastaa toimintansa laadusta laatupolitiikan ja laadunvarmistusjärjestelmänsä mukaisesti. Laadunvarmistusjärjestelmän toimivuus todennetaan säännöllisesti suoritettavilla sisäisillä arvioinneilla (CAF) ja osallistamalla määrääjain ulkopuoliseen arviointiin. Laatupolitiikka on osa laadunvarmistusjärjestelmää ja sen määrittelee rehtori. Voimassaoleva toimintakäsikirja ja sen toimintaohjeet ovat Seitti – intranetin kautta koko henkilöstön ja opiskelijoiden saatavilla. Laadunvarmistus perustuu ohjesäännön mukaiseen tehtävä- ja vastuujakoon. Laadunvarmistusjärjestelmä tukee Poliisiammattikorkeakoulun prosessimaista toimintatapaa. (Poliisiammattikorkeakoulun www-sivut 2011.)

Poliisiammattikorkeakoulun rehtori Kimmo Himberg toteaa 17.8.2011 blogissaan, että Poliisiammattikorkeakoulun laadun varmistamiselle ja parantamiselle on ominaista sykliisyys. Kyselyin, mittauksin ja arvioinnein muodostetaan kuva siitä, millaista toiminnan pitäisi olla. Tämä tietoa hyödynnetään toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Onnistumista arvioidaan uusilla kyselyillä ja mittareilla ja niistä saatujen tulosten perusteella parannetaan toimintaa ja toimitaan niin siihen saakka, kunnes toimintaa taas arvioidaan uudestaan ja tulosten pohjalta toimintaa parannetaan edelleen. (Himberg, 2011.)

Kaikkien suomalaisten korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmät auditoidaan vuosien 2005 – 2011 välisenä aikana. Auditoinnissa arvioidaan laadunvarmistusjärjestelmän kattavuutta, sen tuottaman tiedon tarkoituksenmukaisuutta ja saataavuutta, vastuiden määrittelyä, dokumentaatiota ja laadunvarmistuksen kytkeytymistä johtamiseen ja toiminnan ohjaukseen. Poliisiammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmä auditoidaan Korkeakoulujen arviointineuvoston (KKA) asettaman arviointiryhmän toimesta 1. - 3.11.2011. Auditoinnissa selvitetään, mitä laadullisia tavoitteista korkeakoulu on asettanut toiminnalleen sekä arvioidaan millaisilla prosesseilla ja menettelytavoilla korkeakoulu ylläpitää ja kehittää koulutuksen ja muun toiminnan laatua. Lisäksi arvioidaan toimiiko laadunvarmistus

korkeakoulussa tarkoitetulla tavalla, tuottaako laadunvarmistusjärjestelmä toiminnan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin, laatua parantaviin kehittämistoimenpiteisiin. (Alkiora, 2011.)

Suomen ammattikorkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmän rakenne perustuu varsin usein valmiiseen malliin. Moituksen tutkimuksen mukaan viisi kahdestatoista ammattikorkeakoulusta kytki oman järjestelmänsä johonkin valmiiseen laadunvarmistusjärjestelmään tai arviointimalliin. Yliopistojen kohdalla tulos oli yksi seitsemästä. (Moitus 2009, 14 – 15.)

Eurooppalaisen korkeakoulutuksen laadunvarmistusprosesseja koskevassa EUA:n julkaisemassa tutkimusraportissa todetaan, että vain 9,5 % tutkimukseen osallistuneista korkeakouluista käyttää valmista mallia, kuten CAF, laadunvarmistuksen välineenä. (Loukola ja Zhang 2010, 13 – 28.)

Euroopan poliisiakatemia (CEPOL) päätehtävänä on tarjota opetusta ja koulutusta sekä kehittää poliisikoulutusta yhteisen oppimisen kautta yhtenäistämällä käytäntöjä ja opetusta Euroopassa. CEPOL:in tekemässä tutkimuksessa eurooppalaisten korkeakoulujen käytäntöjen yhteensovittamisesta todetaan, että opintojen yhtenäistäminen helpottaa olennaisesti opiskelijoiden liikkuvuutta sekä tiedonkulkua. Kehittämissuunnasta löytyy perusteita työryhmätyöskentelylle yhdessä oppimisen kautta. Lisäksi yhteiset säännöt ja toimintatavat helpottavat ryhmässä tapahtuvaa työskentelyä. (Survey on European Police Education and Bologna – SEPAP Report, December 2010.)

4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA KÄSITEELLINEN VIITEKEHYS

4.1 Tutkimusaiheen valinta ja tutkimusongelma

Kaikissa sisäasianministeriön hallinnonalan virastoissa tehdään virastojen toimintaa koskeva perusrakenteeltaan yhdenmukainen evaluointi vuosina 2008 – 2013. Evaluointiprosessin pääasiallisena tarkoituksena on virastojen toiminnan pidemmän aikavälin tavoitteiden sekä vuotuisten tulostavoitteiden tuloksellisuuteen merkittävimmin vaikuttavien toimintojen (mm. johtajuus, henkilöstötoiminnot, toimintaprosessit, tulosohtausmenettely) arviointi ja kehittäminen eurooppalaisen julkishallinnon toiminnan laadunkehittämisjärjestelmää (CAF) käyttäen. Poliisiammattikorkeakoulussa toteutettiin evaluointi pilottihankkeena ensimmäisenä sisäministeriön hallinnonalan virastona vuodenvaihteessa 2008 – 2009. (ARKKI – arkistointi- ja asianhallintajärjestelmä, asiakirja 360/1.1.2.6/2/2010, 12.4.2010.)

Intranetin kehittäminen on yksi merkittävä meneillään oleva hanke, jonka avulla pyritään parantamaan sekä viraston sisäistä tiedonkulkua että oppilaitoksen toimintaa koskevien asioiden viestintää asiakkaille ja ulkoisille sidosryhmille. Tästä syystä myös laatutyölle on avattu Seitissä omat sivustot. Lisäksi sivustoilta löytyy Poliisiammattikorkeakoulun toimintakäsikirjan sähköinen versio. (ARKKI – arkistointi- ja asianhallintajärjestelmä, asiakirja 360/1.1.2.6/2/2010, 12.4.2010.)

Tutkimusaiheen valinta perustuu oleellisesti laatutyöhön Seitti – intranetissä ja tutkimuksen tekijän omiin työtehtäviin. Tutkimuksen kiinnostavuutta ja ajankohtauutta lisäsi meneillään olevaan KKA:n auditointiin valmistuminen. Tutkimuksen tekijän työtehtäviin kuuluivat mm. toimintakäsikirjan hallinto-osaston osion päivittäminen sekä henkilöstöasiat – sivujen ylläpito ja päivittäminen Seitissä.

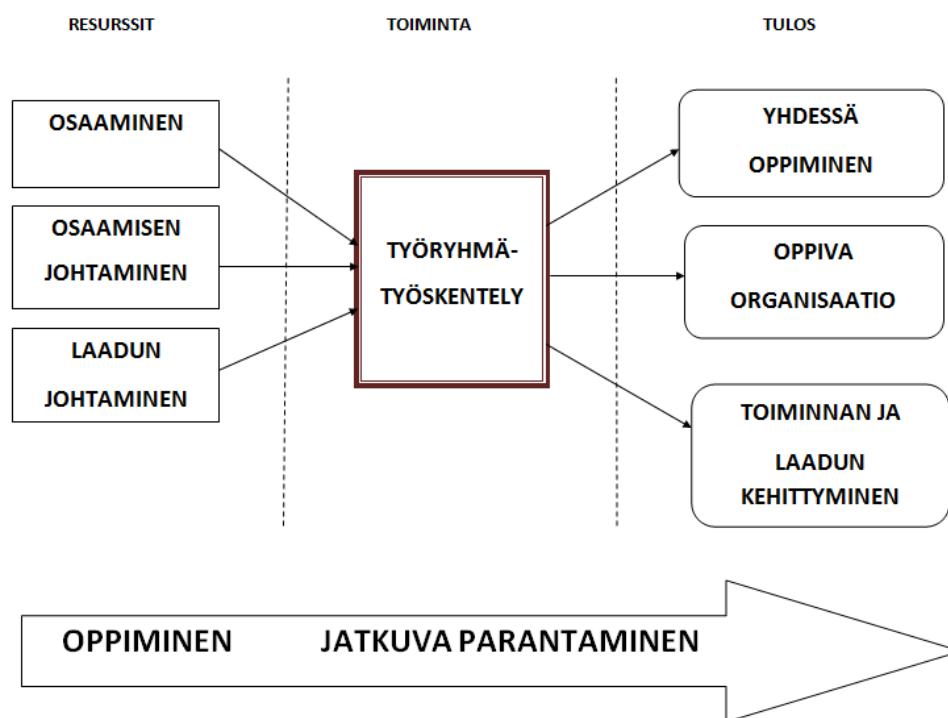
Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää onko kaikki potentiaalinen osaaminen työryhmien käytössä ja ovatko työryhmiin nimetyt henkilöt todella kiinnostuneita työryhmän työskentelystä.

- Osaongelma 1 on selvittää työryhmän jäsenten aktiivisuus ja asiantuntemus työryhmätyöskentelyssä.
- Osaongelma 2 on selvittää miten jatkuva parantaminen on näkynyt työryhmän työskentelyssä.

Tutkimuksen keskeinen tavoite on tunnistaa työryhmätyöskentelyn parantamisalueet ja selvittää, miten työryhmätyöskentelyn vahvuuksia voidaan hyödyntää Poliisiammattikorkeakoulun osaamisen johtamisessa. Tutkimuksen konkreettinen hyöty on tutkimustulosten perusteella saadun arviointitiedon hyödyntäminen päätöksenteossa sekä löytää konkreettisia keinoja tehdä arjen asiat yhä paremmin.

4.2 Käsitteellinen viitekehys

Tutkimuksessa käytetyn teorian pohjalta on tutkimuksen tekijä laatinut oheisen kuvan mukaisen viitekehysten.



Kuva 3. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys (Rahkonen T.2011.)

Viitekehyksessä kuvataan työryhmätyöskentelyä osana organisaation toimintaa. Organisaation käytettävissä olevat resurssit ovat osaaminen, osaamisen johtaminen ja laadun johtaminen. Työryhmätyöskentelyn tulos näkyy yhdessä oppimisena, oppivana organisaationa sekä toiminnan ja laadun kehittymisenä. Koko prosessille on tunnusomaista oppiminen ja jatkuva parantaminen.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruu

Tutkimuksen kohteena olivat Poliisiammattikorkeakoulun sisäiset työryhmät. Tutkimuksen ulkopuolelle jäivät normiin perustuvat työryhmät, kuten esimerkiksi yhteistoimintatoimikunta ja johtoryhmä. Näiden työryhmien kokoonpano on hyvin pitkälti määrätty ja niihin nimetään henkilöt pääsääntöisesti virkansa perusteella, eikä niiden kokoonpanoon voi vaikuttaa.

Tutkimuksen lähtötilanne oli hallitsematon työryhmien määrä. Hallinnossa ei ollut tarkkaa tietoa siitä, montako työryhmää Poliisiammattikorkeakoulussa oli asetettu. Lisäksi oli epäselvää, löytyivätkö kaikkien työryhmien viralliset asettamispäätökset, olivatko työryhmät vielä toiminnassa ja ketkä henkilöstöstä oli nimetty työryhmiin. Tärkeää oli myös selvittää, mitä varten työryhmät oli perustettu ja mikä oli niiden kehittämistarve ja oliko työryhmän perustaminen sidoksissa strategiaan tavoitteisiin. Lisäksi haluttiin tietää, oliko työryhmien perustaminen perusteltua ja oliko asetetuissa työryhmissä riittävä asiantuntemus. Työryhmien taustalla saattoi olla myös muun toiminnan ja osaamisen kehittäminen.

Tutkimus lähti liikkeelle tutkimuksen tekijän omaan työhön liittyvästä toimeksiannosta. Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöpäällikön ja laatupäällikön kanssa pidetyssä Seitti -sivujen päivitystä koskevassa palaverissa ilmeni tarve selvittää organisaation sisäiset ja ulkoiset työryhmät sekä etsiä arkistosta niiden asettamispäätökset. Tämän selvityksen pohjalta valittaisiin 20 tärkeintä työryhmää ja näistä ylläpidettäisiin jatkossa sivustoa Seitissä. Näille hallinto- ja henkilöstöyksikön ylläpitovastuulla oleville sivuille tulaisiin liittämään myös työryhmien asettamispäätökset ja jatkossa myös niiden pöytäkirjat sekä loppuraportit. Tämä kaikki liittyi meneillään olevaan intranetin kehittämisen hankkeeseen. Samassa palaverissa ilmeni myös tarve tutkia työryhmien toimintaa laajemmin.

Tiedonkeruu aloitettiin esimiehille suunnatulla sähköpostikyselyllä, jossa kartoitettiin tiimi- ja yksikkökohtaisesti sekä Poliisiammattikorkeakoulun sisäiset että ulkoiset työryhmät ja niihin nimetyt henkilöt. Kyselyn tulokset dokumentoitiin kaksisivuiseksi asiakirjaksi. Asiakirja sisälsi myös salassa pidettävää tietoa ja siksi se on vain tutkimuksen tekijän hallussa. Kyselyn avulla saatiin selville, että Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstö oli nimetty 147 eri työryhmään. Vastausten perusteella havaittiin myös epätietoisuutta siitä, mihin työryhmään henkilö kuului, oliko kyseessä työryhmä vai epävirallinen kokoontuminen sekä siitä oliko työryhmä edes enää toiminnassa.

Tutkimusaineiston keräämistä jatkettiin etsimällä arkistosta Poliisiammattikorkeakoulun työryhmien asettamispäätökset vuodesta 2008 alkaen, koska Poliisiammattikorkeakoulu aloitti silloin toimintansa Poliisikoulun ja Espoossa silloin sijainneen ammattikorkeakouluyksikön yhdistyessä ja toiminnan keskitettyä Tampereelle. Arkistosta löytyi 39 virallista työryhmän asettamispäätöstä vuosilta 2008 – 2010. Näistä työryhmistä 10 oli asetettu toistaiseksi ja 23 työryhmän toimintakausi oli määritelty. Määräajaksi asetetuista työryhmistä vain viisi oli jättänyt virallisen loppuraportin. (ARKKI – asianhallinta- ja arkistointijärjestelmästä laadittu kooste, Rahkonen T.2011.)

Empiria oli siis luonteeltaan laadullinen. Se toteutettiin teemahaastattelulla, joka on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä aineistonhankintamenetelmistä. (Alasuutari 1999, 51.) Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, jossa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48.) Teemahaastattelu valittiin tutkimuksen metodiksi, koska haastattelulla pystyttiin syventämään tutkittavaa asiaa paremmin kuin kyselyllä. Vaihtoehtoina haastateltaviksi olivat: työryhmien puheenjohtajat, sihteeri tai yksittäiset jäsenet. Myös otos työryhmän jäsenistä oli yksi vaihtoehto. Haastattelun kohteeksi valittiin työryhmien sihteerit. Valintaperusteena oli, että

sama henkilö toimi sihteerinä monissa työryhmissä ja tästä syystä hän tarkasteli työryhmiä samasta näkökulmasta. Koska sihteerin tehtävänä oli koota työryhmän työskentely pöytäkirjaan, eikä hän osallistu asian käsittelyyn, oli hänen mahdollista arvioida työryhmän henkilöiden: aktiivisuus, asiantuntemus, kiinnostuneisuus ja sitoutuminen työryhmän työskentelyyn. Lisäksi useissa tapauksissa sihteeri nimettiin tai kutsuttiin työryhmätyöskentelyyn työryhmän asettamisen loppuvaiheessa, kun taas muiden jäsenten valintaa oli saatettu miettiä pidempään.

Tutkimuksessa haastateltiin neljää työryhmän sihteeria ja kahta asiantuntijaa. Teemahaastatteluihin valitut sihteerit työskentelivät hallinto-osastolla, koulutusosastolla sekä tutkimus- ja kehittämisosastolla. Kaikilla sihteereillä oli kokemusta työryhmätyöskentelystä ja he osallistuivat useisiin eri työryhmiin sihteerin roolissa. Haastattelun runko pohjautui teoriaan. Teemahaastattelu eteni vapaamuotoisesti tutkimuksen tekijän määrittämien teemojen (liite 1) pohjalta. Tarvittaessa esitettiin myös tarkentavia kysymyksiä ja selvennettiin jatkuvan parantamisen mallia. Tämän lisäksi tutkimuksessa käytettiin myös asiantuntijahaastatteluja vahvistamaan ja tukemaan teoriaa. Näiden haastateltavien asiantuntijuus perustui Poliisiammattikorkeakoulun laatutyön tuntemiseen sekä osaamiskartoituksen 2009 toteuttamiseen. Toinen asiantuntijahaastattelu toteutettiin teemahaastatteluna (liite 2). Toisen haastattelun avulla vahvistettiin laatuteoriaa sekä tuotiin esiin yksityiskohtaisemmin Poliisiammattikorkeakoulun laatutyötä. Tässä haastattelussa vain aihepiiri oli tiedossa. Kysymysten muotoa ja niiden järjestystä ei ollut etukäteen tarkkaan muotoiltu. Kaikki haastattelut toteutettiin toukokuun 2011 aikana.

Teemahaastattelun keskeiset painopisteet olivat: työryhmän asettaminen, jäsenet ja työskentely. Tarkoitus oli selvittää työryhmätyöskentelyn tehokkuus, mahdolliset ongelmat ja motivaatiota vähentävät asiat sekä löytää vastausten perusteella kehittämisehdotuksia.

Kvalitatiivinen tapaustutkimus sopi hyvin tämän tutkimuksen metodiksi, sillä tutkimuksen oli tarkoitus kuvata tapauskohtaisesti ja kokonaisvaltaisesti case – yrityksen työryhmätyöskentelyä oppimisen ja laadun näkökulmista. Tutkimusmenetelmäksi valitun teemahaastattelun perusteena oli tutkimusaiheen syvälinen ja yksityiskohtainen käsittely, sillä valittu menetelmä mahdollisti vapaamuotoisen keskustelun tutkittavasta aiheesta.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen teossa voidaan puhua myös laaduntarkkailusta. Laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko. Eduksi on myös jo ennalta miettiä, miten teemoja voidaan syventää sekä pohtia vaihtoehtoisten lisäkysymysten muotoja. Haastattelun aikana laatua voidaan parantaa varoamalla haastatteluun rauhallinen ja haastatteluun sopiva tila. Haastattelun laatua voidaan parantaa myös litteroimalla haastattelu mahdollisimman nopeasti. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 184 – 185.)

Tutkimuksen reliäabelisuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tuloksia voidaan pitää reliäabeleina, jos päädytään samaan tulokseen tutkittaessa samaa henkilöä eri tutkimuskierroilla. Tutkimuksen validius tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata tai tutkia sitä mitä on tarkoituskin mitata. Validius jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen luotettavuuteen, joiden summaa voidaan puolestaan kutsua kokonaisvalidiudeksi. Yleisesti ottaen validius tarkoittaa aineistosta tehtyjen johtopäätösten luotettavuutta. Käytännössä tutkimuksen reliäabelius tarkoittaa sitä, että tutkimustyö on tehty sillä tavalla huolellisesti, että tutkimuksen tuloksia voidaan pitää toistettavina. Toisin sanoen, tulokset eivät saisi olla sattumanvaraisia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186 – 187.)

Tutkimuksessa aineiston laatuun pyrittiin vaikuttamaan siten, että teemahaastattelun runko laadittiin etukäteen. Lisäksi mietittiin teemoja syventäviä ja vaihtoehtoisia kysymyksiä sekä varauduttiin selventämään jatkuvan parantamisen mallia haastattelutilanteissa. Näin varmistettiin, että keskustelu pysyi tutkimuksen kannalta keskeisissä aihealueissa ja haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein. Teemahaastattelun runko lähetettiin haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi. Tällä haluttiin herättää mielenkiinto tutkimuksen aihealueeseen ja osaksi vaikuttaa myös haastattelun ajanhallintaan. Haastatteluvaiheessa laatu varmistettiin tekemällä muistiinpanot keskustelusta ja sen kulusta. Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin. Haastattelujen vastauksista laadittiin 17 – sivuinen vertailutaulukko. Vertailutaulukossa haastattelujen tulokset on esitetty sellaisella tarkkuudella, että haastateltavat henkilöityvät ja vastauksista voi tunnistaa yksittäiset työryhmät. Tämän takia vertailutaulukkoa ei voitu julkaista ja se on vain tutkimuksen tekijän hallussa. Tutkimustulokset analysoitiin vertailemalla vastauksia ja tekemällä niistä johtopäätökset. Tulosten pohjalta tehtiin yhteenveto ja annettiin kehittämissuhteet.

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Tutkimustulokset ja niiden tulkinta

Tutkimuksen tulokset esitetään kolmella tavalla. Ensimmäiseksi esitetään teemahaastattelun tulokset teemoittain. Toiseksi verrataan asiantuntijahaastattelun tuloksia osaamisen ja oppimisen teoriaan. Kolmanneksi kohdeorganisaation työryhmätyöskentelyn toteutumista kuvataan SWOT – analyysin (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) avulla.

6.1.1 Työryhmän asettaminen

Haastateltavat kertoivat, että heidät oli valittu työryhmiin pääsääntöisesti viran puolesta. Halukkuutta oli tiedustelu myös osastokohtaisesti. Lisäksi ilmeni, että oppilaitoksen yhteisiin työryhmiin oli myös tehty ehdotuksia, joiden jälkeen asioista oli keskusteltu ja sovittu osastopäällikköjen kanssa. Työryhmien sihteerin tehtävät oli pyritty asettamaan tasapuolisesti huomioiden henkilöiden toimenkuvan mukaiset tehtävät sekä muiden työryhmien tuomat velvoitteet.

Tutkimuksesta ilmeni, että useimmissa tapauksissa työryhmän perustamisen tarve oli liittynyt laadunvarmistusjärjestelmän kehittämiseen. Tuleva KKA:n auditointi oli toiminut impulssina varsinkin laadunvarmistukseen liittyvissä työryhmissä. Lisäksi impulssi työryhmän perustamiselle oli tullut myös Poliisiammattikorkeakoulun strategiasta tai alastrategioista. Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin tarve työryhmän perustamiseen liittyi sekä laadun varmistamiseen että Poliisiammattikorkeakoulun toiminnan kehittämiseen. Joissain tapauksissa tarve työryhmän asettamiseen oli liittynyt johonkin esille tulleeseen kehittämisideaan. Myös yhteisiin isoihin kansainvälisiin tapahtumiin, esimerkiksi Pohjoismaiseen tutkimusseminariin osallistuminen, oli luonut tarpeen organisaation sisäisen työryhmän perustamiselle. Uusien tietojärjestelmien, jotka on ollut tarkoitus viedä läpi koko organisaation, käyttöönottoa varten oli perustettu asiaa valmistelevia työryhmiä.

Työryhmän perustamisen tarve oli voinut tulla myös Poliisihallituksesta, jos kyseessä oli uuden järjestelmän, esimerkiksi Poliisin asiankäsittely- ja arkistointijärjestelmä (ASPO), käyttöönotto koko poliisihallinnossa. Myös sisäasiainministeriön taholta tulevat tehtävät ja niihin liittyvä johtamisvastuu tai asian hoitaminen oli myös vaatinut sisäisen työryhmän perustamisen. Sopimuksiin perustuvat asiat, kuten poliisin palkkausjärjestelmä, edellytti viraston palkkaryhmän olemassaoloa. Työryhmän olemassaolo perustui poliisin palkkausjärjestelmäsopimuksessa sovitun rooliin ja tehtäviin.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että vaikka työryhmä oli perustettu hyvään ideaan, oli saattanut käydä niin, että työryhmä ei ollut kokoontunut ollenkaan. Kaksi työryhmän ulkopuolista henkilöä oli saattanut viedä asiaa eteenpäin ilman työryhmän tukea. Työryhmää ei ollut kuitenkaan virallisesti lopetettu, koska muuten sitä ei olisi voitu kutsua koolle tarvittaessa. Joissain tapauksissa työryhmä oli pitänyt vain aloituskokouksen, jossa oli vaihdettu mielipiteitä asioista. Tämän jälkeen muutama henkilö oli hoitanut asian ja työryhmä oli lopettanut toimintansa. Todettiin, että näissä yksittäisissä tapauksissa asiat hoituvat paremmin ja nopeammin ilman työryhmääkin.

Kaikkien haastateltavien mielestä heidät oli nimetty työryhmässä oikeaan rooliin. Heidät oli nimetty työryhmiin sihteereiksi, ilman puheoikeutta ja heidän tehtävään oli pitää pöytäkirjaa kokouksen kulusta. Joissain työryhmissä sihteeri osallistui myös työryhmän työskentelyyn, mutta sen ei koettu vaikeuttavan pöytäkirjan pitoa tai muistion laatimista. Sihteerin näkökulmasta työryhmän työskentelyn seuraaminen oli mielenkiintoista, erityisesti silloin kun useat työryhmän jäsenet tuovat näkemyksensä esille ja perustelevat kannanottonsa. Työryhmätyöskentelyn kiinnostavuuteen vaikuttivat oleellisesti myös työryhmässä käsiteltävät asiat. Oman osaston toimintaan liittyvät työryhmät koettiin kiinnostavammiksi kuin koko organisaation työryhmät.

6.1.2 Työryhmien kokoonpano

Työryhmien koko määräytyi työryhmän tehtävän mukaan. Jäsenmäärä vaihteli muutamasta jäsenestä yli 10 hengen työryhmiin. Haastattelun perusteella osastojen työryhmien kokoa pidettiin sopivana. Koko oppilaitoksen yhteisissä työryhmissä oli enemmän jäseniä, koska eri toimialojen asiantuntijoita tarvitaan silloin enemmän. Haastattelussa ilmeni, että osa työryhmistä koettiin olevan liian suuria. Suurimpana ongelmana näissä työryhmissä todettiin olevan se, että toiminta meni

helposti liian laajaksi keskusteluksi, jossa kaikkien mielipiteet on kuultava. Vaikka työryhmätyöskentelyn tarkoitus olikin, että kaikki toivat mielipiteensä esille, tämä oli kuitenkin saattanut johtaa siihen, että asioita oli vatvottu liikaa eikä selkeitä päätöksiä ollut saatu aikaiseksi. Lisäksi todettiin, että Poliisiammattikorkeakoulun työryhmien henkilöt olivat valikoituneet. Vain 10 % henkilöstöstä oli käytössä. Puheenjohtajan rooli koettiin korostuneena työryhmän toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkimuksesta ilmeni, että työryhmän jäseniä oli jouduttu vaihtamaan kesken toimintakauden, jos henkilö oli jäänyt virkavapaalle tai vaihtanut työpaikkaa. Työryhmien kokoonpanoa oli myös laajennettu ja melkein poikkeuksetta työryhmiin oli nimitetty uusia jäseniä, varsinkin nyt meneillään olevaan auditointiin liittyen. Erään työryhmän kokoonpano muuttui täysin kun puheenjohtaja jäi virkavapaalle ja uusi puheenjohtaja laajensi työryhmää uusilla jäsenillä. Tästä syystä työryhmän toimintakin muuttui täysin. Haastattelun perusteella kävi ilmi myös tapauksia, joissa työryhmiin oli nimetty henkilöitä, jotka eivät ole olleet lainkaan kiinnostuneita kyseisen ryhmän työskentelystä. Ryhmän jäsenyyttä ei ole koettu mielekkäänä, ja tästä syystä myös läsnäolo työryhmän kokouksissa oli ollut satunnais- ta.

Haastateltavien mielestä työryhmä oli useissa tapauksissa hyvä ja totuttu tapa työskennellä. Vastausten perusteella voitiin päätellä, että jossain tapauksissa parempi ja tehokkaampi tapa voisi olla yksilötoimeksianto tai parityöskentely. Näin säästyisi aikaresursseja ja päätöksenteko olisi nopeampaa. Haastattelusta kävi myös ilmi, että joissain tapauksissa työryhmiä perustetaan turhaan, sillä asioita olisi voitu hoitaa järkevämmiin ilman ryhmän perustamista. Johto kuitenkin näkee työryhmätyöskentelyn keinona, jolla saadaan henkilöstön mielipide mukaan päätöksentekoon.

6.1.3 Työryhmän jäsenten asiantuntemus

Haastattelun perusteella Poliisiammattikorkeakoulun sisäisissä työryhmissä ei ole ollut tarvetta kuulla ulkoisia asiantuntijoita. Joissain satunnaisissa tapauksissa paikalle oli kuitenkin kutsuttu talon sisältä toimialakohtaisia asiantuntijoita, jos työryhmässä ei ole ollut tarvittavaa asiantuntemusta. Tämä on kuitenkin ollut enemmän poikkeus kuin sääntö. Tarkoitus oli ollut vain hetkellisesti ja tapauskohtaisesti laajentaa työryhmän näkökulmaa asioiden valmisteluissa.

Poliisiammattikorkeakoulu on asiantuntijaorganisaatio. Oppilaitoksessa on paljon asiantuntijoita ja monet ovat todella kiinnostuneita omasta alastaan. Haastatteluisista ilmeni, että koska samat henkilöt ovat jäseninä useissa eri työryhmissä, he myös omaavat laajan näkemyksen asioista koko toiminnan kannalta. Tästä syystä organisaation ulkopuolisiin asiantuntijoihin ei ole ollut juurikaan tarvetta. Työryhmien jäsenyydet olivat valikoituneet samoille henkilöille. Haastateltavien mielestä henkilöstön laajempi käyttö vähentäisi työn kuormittavuutta. Lisäksi uudet työryhmän jäsenet toisivat käsiteltäviin asioihin myös uusia näkökulmia. Talossa on henkilöstöä noin 200 ja vain 20 henkilöä käytetään asiantuntijoina työryhmissä.

Koska työryhmissä oli paljon asiantuntijoita, ilmeni työskentelyssä myös paljon erilaisia näkemyksiä ja mielipiteitä, jotka saattaneet aiheuttaa ristiriitoja työryhmätyöskentelyssä. Jäsenet olivat tuoneet oman asiantuntemuksensa esille keskimäärin melko aktiivisesti, riippuen kuitenkin henkilöstä ja työryhmän toiminnasta. Jotkut olivat olleet asiantuntevampia kuin toiset, mutta eivät olleet välttämättä olleet eniten äänessä. Jotkut taas olivat puhuneet kenties asian vierestä. Kukin oli tuonut asiantuntemuksensa esille omalla tyylillään ryhmädynamiikan mukaan. Joskus vahvat persoonat olivat toiminnallaan saattaneet hankaloittaa muiden asiantuntijoiden esilletuloa ja vaikeuttaa heitä ilmaisemaan mielipiteitään.

Asiantuntijuus ilmeni työryhmän toiminnassa henkilöiden suurena tarpeena tuoda oma näkemyksensä ja mielipiteensä julki silläkin uhalla, että asiasta syntyi väitteilyä. Joissain työryhmissä oli ollut ikäviä tilanteita eriävien mielipiteiden takia. Puheenjohtajalta oli vaadittu jämäkkyyttä, jotta asiassa oli pystytty etenemään kaikista mielipiteistä ja ristiriitatilanteista huolimatta. Yleensä työryhmiin olivat valikoituneet juuri ne aktiiviset toimijat, joilla oli ollut laajaa näkemystä ja tietotaitoa juuri sen alan kysymyksistä, joita työryhmissä oli käsitelty.

6.1.4 Työryhmän jäsenten aktiivisuus

Haastateltavien mielestä suurin osa työryhmän jäsenistä oli riittävän aktiivisia. Käsiteltäviin asioihin otettiin kantaa oman asiantuntijuuden puitteissa. Suurissa työryhmissä, joissa oli paljon asiantuntijajäseniä, asiantuntijajäsenien saattoi kestää, koska kaikki asiantuntijat toivat mielipiteensä esille hyvinkin aktiivisesti. Joissain työryhmissä liian laajan keskustelun takia ei asioissa edetty tarpeeksi nopeasti, eikä päätöksiä saatu tehtyä suunnitellun aikataulun mukaisesti, kun puhuttiin pitkään lähinnä vain asiantuntijuuden vuoksi. Joissain työryhmissä yliaktiiviset henkilöt olivat saattaneet aiheuttaa ristiriitatilanteita ja tilanteiden tuomat väittelyt olivat saattaneet luoda ikävän ilmapiirin työryhmätyöskentelylle.

Haastattelusta kävi myös ilmi, että on ollut tapauksia, jolloin työryhmän alkupeurainen jäsen on ollut muiden työtehtävien vuoksi niin kiireinen, ettei ehtinyt osallistumaan kokouksiin. Joskus tämän passiivisen jäsenen tilalle oli valittu uusi työryhmän jäsen, vanhan jatkaessa mukana vain nimellisesti. Tapaukset, joissa henkilö osallistui työryhmän kokouksiin vaihtelevalla mielenkiinnolla tai ei osallistunut työskentelyyn lainkaan vaan pysytteli toiminnassa vain taustalla, koettiin tämä työryhmissä lähinnä turhautumisena.

Työryhmätyöskentelyssä oli pyritty pitämään kiinni sovituista asioista. Hankalisakin työryhmissä pyrittiin hitaasti mutta varmasti etenemään tehtyjen suunnitelmien mukaisesti. Suurin syy aikataulun pettämiseen saattoi johtua kokoustekniikasta. Joskus asiat saattoivat rönsyillä liikaa, varsinkin jos puheenjohtaja itse oli ollut käsiteltävästä asiasta erityisen innostunut. Aikatauluissa oli jouduttu myös joustamaan, koska useiden työryhmäjäsennyksien ja omien toimenkuvan mukaisesti tehtävien tuomien velvoitteiden takia oli vaikea löytää kaikille yhteistä aikaa kokousaikoja sovittaessa. Suurissa työryhmissä todettiin olevan myös enemmän poissaoloja, koska sekä yhteisen ajan löytäminen että kokousaikataulujen yhteensovittaminen suurelle joukolle oli ollut usein varsin hankalaa.

Haastattelusta ilmeni, että vaikka työryhmällä oli selkeä aikataulu tai toimintasuunnitelma, asioissa ei kuitenkaan ollut edetty halutulla tavalla. Syy tähän saattoi olla keskustelutaso, jonka vuoksi kokoukset venyvät. Joskus kaikkia esityslistalla olevia asioita ei ehditä käsittelemään vaan ne oli siirretty seuraavaan kokoukseen. Joskus esityslistalla oli ollut viisi asiaa, joista kokouksessa on ehditty käsittelemään vain yksi ja muut on siirretty seuraavaan kokoukseen. Syy siihen, että asiat eivät olleet edenneet aikataulun mukaisesti, oli se että työryhmän jäseniä ei ollut vastuutettu tai sovittuja asioita ei ollut tehty kiireen vuoksi.

6.1.5 Johdon tuki työryhmätyöskentelylle

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että työryhmillä on riittävä johdon tuki. Tarpeen vaatiessa organisaation johto oli osallistunut myös varsinaisiin kokouksiin. Lisäksi johto on käsitellyt laadunvarmistusta johtoryhmän kokouksissa säännöllisesti. Kesti kuitenkin oman aikansa, ennen kuin johto oli ottanut näin näkyvän roolin työryhmätyöskentelyssä. Joskus työryhmän työskentelyn jumiuuttua täysin, oli rehtori osallistuminen kokoukseen ollut ratkaisu tilanteen selvittämiseen. Tämän oli koettu tuovan työskentelyyn myös ”uusia tuulia”.

Työryhmän raportointi korostui erityisesti laatutyöryhmässä. Puheenjohtaja ja laatupäällikkö raportoivat työryhmän toiminnasta ja tuloksista rehtorille säännöllisesti ja tästä syystä johto oli hyvin tietoinen siitä miten asiat etenivät. Muuten työryhmä raportoivat toiminnastaan erikseen pyydettyä. Jos työryhmä oli asetettu määräajaksi, asettamispäätöksessä oli myös maininta loppuraportin jättämisestä. Esimerkiksi strategiatyöryhmän tuotos piti toimittaa rehtorille hyväksyttäväksi.

Työryhmät oli perustettu tarpeeseen ja johto mahdollisti niiden työskentelyn. Johto koki työryhmien työn tärkeäksi ja oli kiinnostunut työryhmissä käsiteltävien asioiden etenemisestä ja työn tuloksista. Työryhmien toimintaa seurattiin johdon taholta ja asioita käsiteltiin tarvittaessa myös johtoryhmän kokouksissa. Joissain työryhmissä koettiin, että johto olisi voinut tehdä työryhmän kanssa tiiviimpää yhteistyötä tai antaa työryhmälle esimerkiksi suoria toimeksiantoja sekä pyytää asiantuntijalausuntoja.

Työryhmän toimintaa valvottiin vaihtelevasti. Käytännössä valvonta näkyi raportointivastuuna, esimerkiksi johtoryhmälle tasaisin väliajoin. Jos työryhmässä ilmeni ongelmia, oli osastopäälliköillä valmius ja halu puuttua asiaan. Myös henkilöstö seurasi työryhmien toimintaa, mikäli toiminta oli dokumentoitu riittävän kattavasti. Lisäksi henkilöstön edustajat pitävät oman ryhmänsä ajan tasalla.

6.1.6 Työryhmän osaamisen kehittäminen ja jatkuva parantaminen

Haastattelun perusteella yhdessä tekeminen luo edellytykset uuden oppimiselle ja toiminnan jatkuvalle kehittämiselle. Työryhmätyöskentelyssä edellytyksenä on kuitenkin myös säännöllinen kokoontuminen. Toimintavarmuuden työryhmän työskentelyssä koettiin parantuneen. Asiat käsiteltiin laajasti keskustellen, mutta kuitenkin suhteellisen nopeasti. Haastatteluista kävi ilmi, etteivät kaikki työryhmien jäsenet hallinneet kokoustekniikkaa riittävän hyvin. On ollut tilanteita, jol-

loin puutteellisen kokoustekniikan takia asioissa on edetty sovitulla tavalla, mutta keskustelu on saattanut pitkittyä ja päätöksenteosta on puuttunut jämäkkyys ja johdonmukaisuus. Tähän tulisi toiminnan kehittämisessä kiinnittää huomiota.

Jatkuva parantaminen näkyi työryhmien toiminnassa. Työryhmissä on otettu huomioon kehittämistarpeet, joita on noussut esimerkiksi sisäisen palvelun – kyselyn, henkilöstöbarometrin (työtyytyväisyyskysely), CAF – itsearvioinnin tai muiden vastaavien arviointien pohjalta. Laatu – työryhmässä laatujärjestelmään nojaten toimintaa on kehitetty ja tavoitteena on ollut saada se kaikille näkyväksi (Seitti – intrasivut). Lisäksi laatutyöryhmissä on työskennelty PCDA – mallin mukaisesti ja työryhmien tarkoitus on ollut tehdä asiat aina vaan paremmin. Laatutyöryhmien toimintaa on jatkokehitetty ns. ”prosessikinkereiden” avulla. Yhteisesti on kokoonnuttu miettimään vastaavatko prosessit toimintaa ja voidaanko toimintaa kehittää saadun palautteen pohjalta. Haastattelun perusteella voidaan todeta työryhmien toiminnan perustuvan jatkuvaan parantamiseen. Työryhmän toiminnan seuraamiseksi on pyritty parantamaan myös käytössä olevia mittareita sekä löytämään uusia tapoja seurata työskentelyn toteutumista. Parantamisen edellytyksenä on kuitenkin ollut saatu palaute ja sen perusteella laaditut kehittämis-toimenpiteet.

CAF – loppuraportti on vaikuttanut hyvin merkittävästi siihen, että Poliisiammatikorkeakoulussa on perustettu 10 tuloksikkokohtaista laadunvalvonnan alatyöryhmää. Näiden työryhmän jäsenet ovat olleet hyvin sitoutuneita laatutyöhön. Työryhmissä on ollut selkeä visio siitä, mihin pyritään, mitkä ovat olleet laatukriteerit ja miten ne on pyritty saavuttamaan. Lisäksi työryhmien työskentelyssä on korostunut prosessien kehittäminen sekä laatukriteerien määrittely.

Haastatteluista kävi ilmi, että myös osastokohtaisten työryhmien toimintaa oli saatu parannettua. Pitkien kokouksien kokousaika oli saatu puolitettyä asioita vastuuttamalla. Työskentelyssä oli hyödynnetty yhteistä projektit – kansiota. Työ-

ryhmälle oli luotu yhteiselle verkkoasemalle oma kansio, jonne oli koottu työryhmän työskentelyyn liittyvä materiaali. Ennen kokousta vastuuhenkilöt olivat käyneet päivittämässä materiaalin ajan tasalle ja näin työryhmän jäsenet olivat voineet käydä jo ennen varsinaista kokousta tutustumassa materiaaliin. Tällöin asian käsittelyä oli päästy jatkamaan varsin nopeasti, kokouksen alussa asiasta pidetyn tilannekatsauksen jälkeen.

6.2 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen perusteella oppimisen näkökulmasta voidaan todeta, että Poliisiammattikorkeakoulussa visio ja strategia määrittelevät osaamisen ja oppimisen toivotun suunnan ja, että johdolla on tärkeä rooli tämän suunnan näyttämisessä. Yhteinen päämäärä ja visio saavat ihmiset oppimaan ja pyrkimään parhaaseen suoritukseen. Kehittyvänä ja oppivana organisaationa oppilaitoksessa korostuu jatkuva oppiminen.

Poliisiammattikorkeakoulussa oppiminen tapahtuu yksilön oppimisen kautta. Yksilö hankkii tietotaitoa ja kokemuksia, jotka tuovat muutoksia hänen toimintaansa. Organisaation oppiminen on prosessi, jossa henkilöpääomaan sidottu osaaminen muutetaan organisaation pääomaksi. Poliisiammattikorkeakoulussa organisaation oppiminen näkyy toimintatapojen muuttumisena ja jatkuvana uudistumisena. Oppilaitoksessa luodaan yhteisiä näkemyksiä ja sovelletaan niitä yhteiseen tekemiseen. Oppiminen näkyy jatkuvana uusiutumisenä, jatkuvana sopeutumisenä ja ennakoivana muuttumisena muuttuvaan ympäristöön.

Poliisiammattikorkeakoulussa työryhmien toiminta ja tehokkuus perustuu myös siihen, miten jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä, hyödyntämään kokemuksiaan ja oppineet oppimaan yhdessä. Työryhmien oppiminen näkyy yksilön oppimisena ja sitä kautta myös yhdessä oppimisena. Työryhmän jäsen oppii uutta vuorovaikutuksessa muiden kanssa sekä hankkimalla uutta tietoa olemalla aktiivisesti

mukana työryhmän toiminnassa. Yhdessä oppiminen korostuu työryhmissä, kun työskennellään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Poliisiammattikorkeakoulun työryhmien toiminta perustuu jokaisen jäsenen aktiiviseen osallistumiseen. Toiminta edellyttää yhteistyötä, jossa jokainen tekee osuutensa. Yhteisiä tavoitteita ei saavuteta, ellei jokainen työryhmän jäsen onnistu tehtävässään. Tutkimuksen perusteella työryhmän vahvuudeksi todettiin asioiden tarkasteleminen uudella tavalla. Erittäin tuottoisaksi koettiin erilaisten ratkaisujen etsimisen ristiriitatilanteiden pohjalta, joita muodostuu ennakkokäsitysten ja arvojen pohjalta. Nämä tilanteet mahdollistavat uusiutumisen ja jatkuvan parantamisen. Jos väite tai ajatus on ollut ristiriidassa toisen mielipiteen tai ajatuksen kanssa, tarjoutuu työryhmän jäsenelle mahdollisuus arvioida omia näkemyksiään uudelleen, koska ristiriitatilanne aiheuttaa aina enemmän tai vähemmän pohdintaa.

Tutkimustuloksissa Poliisiammattikorkeakoulussa korostuivat yhdessä oppimisen pelisäännöt. Työryhmätyöskentely edellyttää yhteisiä pelisääntöjä: aikataulujen noudattamista, aktiivista osallistumista työryhmän kokouksiin ja siellä käsiteltäviin asioihin. Työryhmän toiminta ja myös koko organisaation toiminta perustuu siihen, miten hyvin jäsenet ovat oppineet toimimaan yhdessä ja hyödyntämään kaikkien kokemusta ja tätä kautta oppineet oppimaan yhdessä.

Organisaation osaaminen näkyy toiminnassa ja tavoitteiden saavuttamisessa. Poliisiammattikorkeakoulussa osaaminen erotellaan yksilön ja organisaation osaamiseen. Osaaminen selvitettiin osaamiskartoituksessa vuonna 2009. Osaamiskartoituksen tuloksista laadittiin osaamisprofiilit. Poliisiammattikorkeakoulussa on kahdenlaista osaamista. Toinen on ammattiryhmistä riippumatonta yhteistä osaamista, kuten kielitaito, tietotekninen osaaminen, esiintymistaito sekä työelämäosaaminen. Toinen on ammattisidonnaista substanssiosaamista. Eri toimialoille on määritelty omat substanssiosaamiset.

Tutkimuksen perusteella Hätösen osaamispyyrä on Poliisiammattikorkeakoulun tapa ajatella osaamista. Vuonna 2009 tehdyssä osaamiskartoituksessa otettiin huomioon kaikki osaamispyyrän osa-alueet. Erityisesti osa-alueet organisaation ydinosaaminen, työelämäosaaminen ja yksilöllinen ammattiosaaminen olivat hyvin vahvasti edustettuina osaamiskartoituksessa. Tämä näkyi selvästi myös mittareissa. Osaamiskartoitus osoitti, että Poliisiammattikorkeakoulussa on paljon sellaista osaamista, mitä ei nykyisiin tehtäväkuvauksiin perustuvilla kartoituksilla saada esiin. Osaamiskartoituksen perusteella osaamisen taso on kohtalaisen hyvä. Siitä ilmenee myös, että on erittäin paljon kehitettävää. Poliisiammattikorkeakoulun osaaminen on kapeaa ja syvälle menevää, mikä tarkoittaa sitä, että osaamisen käyttäminen on rajoitettua. Erityisesti tiimiosaamisessa on haavoittuvia kohtia, kun toimitaan tilanteessa, että osaaminen on yhden osaajan varassa. Kriittinen piste on myös yksilön käytettävyyden rajallisuus. Organisaatiossa tarvitaan kokonaisuuden hahmottajia ja moniosaajia.

Tutkimuksesta ilmeni myös, että Poliisiammattikorkeakoulun osaaminen on aika rajallista, koska organisaatiossa ei ole hyödynnetty kaikkia tarjolla olevia mahdollisuuksia, kuten yhdessä tekeminen esimerkiksi työryhmän ulkopuolella. Käytännössä tämä tarkoittaa asioiden tekemistä yhdessä osaamista jakamalla. Hallinnossa tämä voisi olla työmenetelmien kehittämistä, koulutuksessa opetussisältöjen ja menetelmien kehittämistä sekä toteuttamista. Laatutyössä tämä voisi tarkoittaa konkretiaa, jota pitää tehdä koko ajan.

Tutkimus osoitti, että Poliisiammattikorkeakoulussa on sitouduttu laadunvarmistusjärjestelmän mukaiseen toimintaan ja jatkuvaan parantamiseen myös työryhmätyöskentelyssä. Jatkuva parantaminen näkyy konkreettisesti myös työryhmän toiminnassa. Työryhmässä otetaan huomioon kehittämistarpeet, joita nousee palautteen pohjalta. Laatu – työryhmässä laatujärjestelmään nojaten kehitetään toimintaa ja tavoitteena on saada se kaikille näkyväksi. Lisäksi laatutyöryhmässä

työskennellään PCDA – mallin mukaisesti ja työryhmän perusajatus on toiminnan kehittäminen. Työryhmän toiminnan seuraamiseksi parannetaan käytössä olevia mittareita ja pyritään löytämään uusia tapoja seurata työskentelyn toteutumista. Parantamisen edellytys on kuitenkin saatu palaute ja sen perusteella laaditut kehittämistoimenpiteet.

Tutkimustulokset osoittivat, kuten Sydänmaanlakka teoriassaan esittää, että oppivan organisaation menestyksen takana on jatkuva parantaminen. Poliisiammattikorkeakoulussa, oppivana organisaationa, toimintaan liittyy oleellisesti jatkuva parantaminen ja tämä kaikki näkyy myös työryhmien toiminnassa. Kokemuksista opitaan ja pystytään nopeasti muuttamaan toimintatapoja. Tämä kaikki tapahtuu jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti. Myös Ojala esittää teoriassaan samaa.

Tutkimus vahvisti myös Sengen teoriaa. Tuloksien perusteella voidaan todeta, että Poliisiammattikorkeakoulu on organisaatio, jossa ihmiset koko ajan kehittävät kapasiteettiään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Jokainen työryhmän jäsen on osa kokonaisuutta ja vaikuttaa omalta osaltaan sen toimintaan ja tuloksiin. Taavoitteena on henkilökohtaisten ominaisuuksien hyödyntäminen osaksi organisaatiota ja sen oppimista. Toimintakulttuuri on avointa ja siinä korostuu vuorovaikutus sekä yhdessä ajattelu. Myös Kilven tulevaisuuden osaaminen näkyy tuloksista.

6.3 SWOT – analyysi

Tutkimuksen tuloksista pystytään poimimaan myös SWOT – analyysin eri osat alueet. Tämän nelikenttäanalyysin avulla havainnollistetaan työryhmätyöskentelyn vahvuuksia ja heikkouksia sekä sen uhkia ja mahdollisuuksia. Vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita pystytään hyödyntämään työskentelyssä. Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, joita täytyy pystyä parantamaan pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Konkreettiset toimintaratkaisut kumpuavat näihin nelikentän ruutuihin kirjatusta asioista. Vahvuuksia tulee vahvistaa ja hyödyntää

jatkossakin. Löydettyjä heikkouksia tulee korjata ja parantaa. Mahdollisuudet tulee hyödyntää resurssien mukaan.

Seuraavassa taulukossa tuodaan esille miten työryhmätyöskentely on toteutunut Poliisiammattikorkeakoulussa.

<p style="text-align: center;">Vahvuudet (Strengths)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Jatkuva parantaminen – Johdon tuki – Oppiva organisaatio – Yhdessä oppiminen – Visio ja strategia ohjaavat työskentelyä – Asiantuntijaorganisaatio 	<p style="text-align: center;">Heikkoudet (Weaknesses)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Liian suuri työryhmien määrä – Toimeksianto ei ole selkeä – Tavoitteet on määritelty liian yleisellä tasolla – Dokumentointi – Liian suppea määrä henkilöstöstä osallistuu työryhmätyöskentelyyn – Kokoustekniikka
<p style="text-align: center;">Mahdollisuudet (Opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Osaamiskartoituksen tulosten hyödyntäminen – Työryhmien määrän vähentäminen – Toiminnan muuttaminen projektimaisemmaksi – Yksilötoimeksianto tai parityöskentely – Kokoustekniikkaan panostaminen – Systemaattinen dokumentointi – Itsensä johtaminen 	<p style="text-align: center;">Uhat (Threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> – Osaamista ei osata hyödyntää nimettävissä työryhmiin henkilöitä – Tuotokset jäävät laimeiksi – 10 % henkilöstöstä kuormittuu liikaa – Työryhmän työskentelystä ei jää riittävästi virallista arkistointiaineistoa

Taulukko 5: Työryhmätyöskentelyn toteutuminen Poliisiammattikorkeakoulussa. (Laatinut tutkimustulosten perusteella Rahkonen T. 2011.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia onko kaikki potentiaalinen osaaminen työryhmien käytössä ja ovatko työryhmiin nimetyt henkilöt todella kiinnostuneita työryhmän työskentelystä. Tarkoituksena oli myös selvittää työryhmän jäsenten aktiivisuus ja asiantuntemus työryhmätyöskentelyssä sekä se, miten henkilö on vienyt työryhmän työtä eteenpäin. Tutkimuksen tarkoituksena oli arvioida työryhmätyöskentelyä organisaation sisäisen kehityksen näkökulmasta, johtotähtenä jatkuva parantaminen. Lisäksi tarkoituksena oli tunnistaa parantamisalueet sekä selvittää miten työryhmätyöskentelyn vahvuuksia voidaan hyödyntää organisaation osaamisen johtamisessa. Haluttiin myös selvittää, onko järkevämpää ja tehokkaampaa tapaa työskennellä.

Teoreettisessa osassa käytiin läpi laatuteorioita ja prosesseihin perustuvan laadunhallintajärjestelmän malli. Tutkimuksessa tarkasteltiin ja teoriassa keskityttiin jatkuvan parantamisen malliin. Toisessa teoreettisessa näkökulmassa pohdittiin osaamisen ja oppimisen teorioita. Tutkimuksessa tarkasteltiin työryhmätyöskentelyä osana organisaation toimintaa, jonka resursseina ovat osaaminen, osaamisen johtaminen ja laadun johtaminen. Työryhmätyöskentelyn tulos näkyi yhdessä oppimisena, oppivana organisaationa sekä toiminnan ja laadun kehittymisenä. Koko prosessille oli tunnusomaista oppiminen ja jatkuva parantaminen.

Teemahaastatteluina toteutetun tutkimuksen teemat sisälsivät kahteen teoreettiseen näkökulmaan, oppiva organisaatio ja laatujohtaminen, painottuvat ja teoriassa käsitellyt aihealueet. Tutkimuksessa käytettiin myös asiantuntijahaastatteluja vahvistamaan teoriaa. Tutkimuksesta saadut tulokset tukivat teoriaosuudessa käsiteltyjä asioita ja antoivat arvokasta tietoa organisaation johdolle siitä, että työryhmä ei aina olekaan tehokkain ja järkevin tapa työskennellä. Työryhmiä perustetaan myös turhaan.

Useissa tapauksissa asioita voisi hoitaa ilman työryhmän perustamistakin. Tutkimuksen perusteella työryhmätyöskentely ei ole tehokkain ja paras vaihtoehto työskennellä. Työryhmien toiminnan tulosta suhteessa resurssipanostus ei aina nähty kustannustehokkaana, vaan parempi tulos voitaisiin saavuttaa myös yksilötasolla tai työparityöskentelynä, jolloin raportointi voisi myös tapahtua suoraan johtoryhmälle. Tutkimuksesta kävi ilmi, että toinen vaihtoehtoinen työskentelymuoto voisi olla joko projektityö tai työryhmätyöskentelyn muuttaminen projektimaisemmaksi. Näin säästettäisiin aikaresursseja, koska projektilla on aina selkeä aikataulu ja tavoite. Lisäksi toimintaa valvotaan ja työskentelyn tuloksista raportoidaan reaaliajassa ja rehellisessä muodossa.

Haastattelujen perusteella suurin tarve sisäisen työryhmän perustamiselle liittyi laadunvarmistusjärjestelmään ja sen myötä toiminnan kehittämiseen ja jatkuvaan parantamiseen. Jossain tapauksissa jonkin kehittämisidean pohjalta oli myös noussut tarve työryhmän perustamisella.

Sekä teema-, että asiantuntijahaastattelujen perusteella kävi ilmi, että työryhmä – muotoisessa työskentelyssä hukataan valtavasti aikaresursseja, jos työryhmissä on liikaa jäseniä ja kokoukset ovat pitkiä. Suurten työryhmien toiminta menee helposti liian laajaksi keskusteluksi, kun kaikki tuovat mielipiteensä esille. Usein myös työryhmän keskeinen tavoite hämärtyy, jos puheenjohtaja ei johda työryhmän toimintaa riittävän hyvin puutteellisen kokoustekniikan vuoksi tai hänellä on liian vahva visio työryhmän tuloksesta.

Tutkimustulokset tukivat Kilven väittämää siitä, että kokoukseen on hyvin vaikea saada riittävän kattavasti oikeita ihmisiä. Tutkimuksen perusteella voidaan myös vahvasti olettaa, että kaikki potentiaalinen osaaminen ei ole työryhmien käytössä, eivätkä kaikki työryhmiin nimetyt henkilöt ole todella aidosti kiinnostuneita työryhmän toiminnasta. Työryhmien henkilöt ovat myös valikoituneet. Vain 10 %

henkilöstöresursseista on käytössä. Organisaatiossa on valtava osaamisvaranto, jota olisi syytä hyödyntää.

Tutkimuksen perusteella ilmeni, että talossa on paljon asiantuntijoita. Jotkut ovat todella kiinnostuneita asiastaan. Usein nämä henkilöt ovat myös jäseninä useissa työryhmissä ja omaavat laajan näkemyksen asioista koko toiminnan kannalta. Tutkimus osoitti myös sen, että liika asiantuntijuus tuo mukanaan myös liikaa näkemyksiä, jotka taas saattavat aiheuttaa ristiriitoja työryhmätyöskentelyssä. Työryhmän jäsenet tuovat asiantuntemuksensa esille melko aktiivisesti, omalla tyylillään ja ryhädynamiikan mukaan. Asiantuntijuus näkyy työryhmän toiminnassa myös siinä, että kaikilla on tarve saada oma näkemyksensä julki, vaikka se aiheuttaisikin eriäviä mielipiteitä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suurin osa työryhmän jäsenistä on riittävän aktiivisia. Käsiteltäviin asioihin otetaan kantaa oman asiantuntijuuden puitteissa. Vähemmän aktiivisten työryhmänjäsenten osallistuminen kokouksiin vaihtelee. Jos henkilön asenne ei ole kohdallaan eikä hän osallistu ryhmän toimintaan, vaikuttaa se muihin lähinnä turhautumisena.

Tutkimus osoitti, että yhdessä tekeminen luo edellytykset jatkuvalle kehittämiselle ja uuden oppimiselle. Jatkuva parantaminen näkyy työryhmien toiminnassa. Työryhmissä otetaan huomioon kehittämistarpeet, jotka ilmenevät erilaisten sisäisten kyselyjen ja arviointien analyysissä. Toiminnan seuraamiseksi käytössä olevia mittareita parannetaan ja pyritään löytämään uusia tapoja seurata työskentelyn toteutumista. Parantamisen edellytys on kuitenkin toiminnasta saatu palaute ja sen perusteella laaditut kehittämistoimenpiteet.

Tutkimuksen tarkoitus oli hahmottaa millaisessa arjessa elämme ja miten työryhmätyöskentelyä voi hallitusti kehittää. Lisäksi oli tarkoitus selvittää työryhmätyöskentelyn rooli osaamisen johtamisen ja kehittämisen työvälineenä ja perustel-

la onko tämänmuotoinen työskentely perusteltua ja mahdollisimman tehokasta voimavarojen käyttöä.

Tutkimuksen perusteella annetaan seuraavat kehittämissuhteet:

– Työryhmien määrää tulisi vähentää. Aina ei kannata perustaa työryhmää hoitamaan asiaa, vaan asian voisi hoitaa nopeammin ja tehokkaammin yksilötoimeksiannolla tai parityöskentelynä, jolloin tuloksien raportointi tapahtuisi suoraan johtoryhmälle tai esimiehille.

– Työryhmän asettamispäätöksessä tulisi määrittää ainakin

- työryhmän kokoonpano (puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, sihteeri, jäsenet ja tarvittaessa varajäsenet)
- tehtävä eli mitä, milloin ja miten
- raportointi
- mahdollisten asiantuntijoiden käyttö
- työryhmän toiminta-aika.

– Työryhmien toimintaa tulisi myös muuttaa enemmän projektimaiseksi. Näin tekeminen olisi suunnitelmallisempaa ja sillä olisi selkeä alku ja loppu sekä tulostavoitteet.

– Osaamiskartoituksen tuloksia tulisi hyödyntää nimettäessä henkilöitä työryhmiin.

– Työryhmien toimintaa tulisi kehittää panostamalla kokoustekniikkaan. Asiasta kannattaisi järjestää koulutusta.

– Itsensä johtaminen. Olisi mietittävä, mitä jokainen itse voi tehdä, miten toimia ja viestiä, jotta työryhmän yhteinen tavoite ja päämäärä ovat selkeitä, yhteistyö onnistuu ja vuorovaikutus on rakentavaa.

Tutkimuksen tulokset antoivat selkeän kuvan siitä, mitkä ovat ne toimenpiteet, joiden avulla työryhmätyöskentelyä voidaan parantaa ja käyttää osaamisen johtamisen sekä laadunparantamisen työvälineenä. Organisaation kehittyminen voidaan toteuttaa tiedon, suorituksen ja osaamisen johtamisen avulla. Tavoitteena on vain löytää ratkaisut siihen, miten organisaatiosta luodaan tehokas, oppiva ja hyvinvoiva. Toiminnan lopullisena tavoitteena tulee olla Sydänmaanlakan kuvaama älykäs organisaatio, missä kaikki pyrkivät parhaaseen suoritukseen.

Organisaation sisäinen vuoropuhelu on yksi osaamisen ja laadun tekijä. Työryhmät ovat keino siirtää erittäin tärkeää organisatorista hiljaista tietoa, osaamista ja laatua. Siksi on tärkeää miettiä, mitä keinoja organisaatiolla on käytännön tasolla kehittää dialogia organisaation kaikilla tasoilla sekä osastojen ja yksiköiden rajaidat ylittävänä toimintatapana.

Poliisiammattikorkeakoulun osaamisen johtamisen haasteena on, miten saadaan hiljaista tietoa näkyvämmäksi, miten kehitetään osaamista yhdessä oppien ja miten organisaatio oppii yhteisönä. Organisaation oppimisen esteenä voivat olla pinttyneet tavat ja asenteet, jotka ylläpitävät nykyistä olotilaa ja estävät muutosta. Ratkaisuna tilanteeseen voidaan nähdä Kilven esittämä avoin vuorovaikutus. Dialogi toimintatapana mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen, jossa kaikilla on mahdollisuus tulla kuulluksi. Dialogissa toteutuu yhdessä ajatteleva, jonka avulla saavutetaan korkeampi ajattelu ja luovuuden taso jaettujen merkitysten avulla.

Käytännön tasolla työryhmien osaamista on tärkeää voida hyödyntää laatutyössä. Koska johtaminen on hyvin laaja-alainen käsite, vaatimus osaamisen ja laadun johtamisesta on linkitettävä päivittäisjohtamiseen. Haastetta lisää tarve siitä, että kaikki johtamisen osa-alueet linkitetään toisiinsa ja suhteutetaan käytännön työ-

hön. Osaamista ja laadun johtamista tulee yleisesti tarkastella myös itsensä johtamisen näkökulmasta. Mitä minä itse voin tehdä ja miten voisin toimia ja viestiä, jotta työryhmämme yhteinen tavoite ja päämäärä ovat selkeitä, yhteistyömme onnistuu ja vuoropuhelumme on rakentavaa?

Tutkimus mittasi pääpiirteittäin asioita, joita oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen tulokset ovat suoraan hyödynnettävissä kohdeorganisaation osaamisen, laadun ja toiminnan kehittämisessä, ei pelkästään työryhmien, vaan koko organisaation näkökulmasta. Teemahaastattelu tutkimusmetodina oli onnistunut valinta. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä. Toistettaessa tutkimus saataisiin ehkä hieman erilaisia vastauksia, mutta tulokset olisivat kuitenkin hyvin samansuuntaiset. Tutkimuksen viitekehys soveltui hyvin tutkimuksen rungoksi. Siinä kuvattiin ja se yhdisti tutkimuksen teoria- ja empiriaosan, sekä tavoitteet ja tutkimusongelman. Jatkotutkimuksen aiheeksi tutkimuksen perusteella nousi kysymys työn kuormittavuudesta henkilöillä, joilla on paljon työryhmäjäsennyksiä. Toisena jatkotutkimuksen aiheena esille nousi tutkia työryhmän tuloksia suhteessa käytettyihin resursseihin.

Tätä tutkimusprosessia voidaan kuvata myös oppimisprosessina, joka toteutettiin jatkuvan parantamisen mallin mukaisesti. Prosessissa toteutuivat kaikki mallin osa-alueet. Kokonaisuudessaan opinnäyte oli kuitenkin melko raskas prosessi toteuttaa työn ohella. Tutkimuksen aihevalinta ja sen teoreettinen näkökulma olivat onnistuneet. Työelämä ja opiskelu tukivat toisiaan ja tutkimuksesta oli hyötyä myös oman osaamisen kehittämiseksi. Ja koska tutkimuksen aihe oli työelämälähtöinen, oli sillä merkitystä myös työnantajalle. Tutkimuksen tekijän osaaminen ja ammattitaito kehittyivät tutkimusta tehdessä. Lisäksi oli ilo huomata, että asiat voi konkreettisesti tehdä aina paremmin. Tutkimuksen viitekehys oli onnistunut ja siitä oli suuresti apua koko prosessin läpiviennissä. Sen avulla varmistettiin myös, etteivät asiat rönsyilleet liikaa. Koko prosessille oli tyypillistä uuden oppiminen ja jatkuva parantaminen. Haasteellisinta prosessissa oli ajanhallinta, sillä siinä jouduttiin joustamaan eniten, vaikka tutkimuksen tekijä itse olikin vastuussa proses-

sin onnistumisesta. Pitkien työpäivien, rankan työviikon ja satojen ajettujen kilometrien jälkeen oli vaikea motivoida itsensä jumppaamaan Demingin ympyrän mukaan, kun toisena vaihtoehtona olivat zumban vauhdikkaat kuviot.

LÄHTEET

Alkiora, P. 2011. Auditointiin valmistautuminen. Luento Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöpäivänä 19.8.2011.

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

ARKKI – asianhallinta- ja arkistointijärjestelmästä laadittu kooste. Rahkonen T.2011. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.

Biatecin www-sivut. Viitattu 19.3.2011. <http://www.biatec.fi>

CEPOL. 2010. Survey on European Police Education and Bologna – SEPAP Report, December 2010.

Heinonen, E. 2008. Osaamisen johtaminen. Luento Satakunnan ammattikorkeakoulussa 2008.

Himberg, K. 2011. 'Kelpo laatua tavoittelemassa'. Merkintöjä laatutyöstä. 17.8.2011. <https://seitti.poliisi.fi>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hätönen, H.1998. Osaava henkilöstö – nyt ja tulevaisuudessa. Vantaa: Tumma-
vuoren kirjapaino Oy.

Hätönen, Heljä. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jutila, V., Järvelin, K., Kilpi, E., Kvist, H. & Paavilainen, K. 1999. Valtuutuksen aika - tiimeillä parannuksia prosesseihin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juurijoki, A. 2011. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere. Haastattelu 14.5.2011. Haastattelijana Rahkonen T. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

- Kilpi Esko Oy:n www-sivut. Viitattu 19.3.2011. <http://www.kilpi.fi>
- Koivuniemi, T. 2011. Poliisiammattikorkeakoulu. Tampere. Haastattelu 2.5.2011. Haastattelijana Tuula Rahkonen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Viitattu 18.5.2011. <http://www.uta.fi>
- Laatuakatemia www-sivut. Viitattu 19.3.2011. <http://www.laatuakatemia.fi>
- Laki poliisikoulutuksesta. 1968. L 4.2.2005/68.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Lecklin, O. & Laine, R. 2009. Laadunkehittäjän työpakki – Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Lillrank, P. 2003. Laatuajattelu – Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Lindeman-Valkonen M. 2002. Osaaminen poikii hyvinvointia. Poliisilehti 2002. Viitattu 19.3.2011. <http://www.poliisilehti.fi>
- Loukola T. & Zhang T. 2010. Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions. EUA Publications 2010. Viitattu 7.10.2011. http://www.eua.eu/Libraries/Publications/Examining_Quality_Culture_Part_1.sflb.ashx
- Lämsä, A. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M. 1999. Toptiimi: Kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Manka, M., Kaikkonen, M. & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.

Moitus, S. 2009. Analyysi korkeakoulujen laadunvarmistusjärjestelmien auditointien tuloksista vuosilta 2005 – 2008. Tampere: Esa Print Oy.

Opetushallituksen www-sivut. Viitattu 19.3.2011. <http://www.oph.fi>

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pirnes, U. 1994. Kehittyvät tiimit. Tampere: Tammer-paino Oy.

Poliisiammattikorkeakoulun intranet-sivut. Viitattu 19.3.2011.

<https://seitti.poliisi.fi>

Poliisiammattikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 19.3.2011. <http://www.polamk.fi>

Poliisiammattikorkeakoulun päätös. 2010. 360/1.1.2.6/2/2010. 21.4.2010.

Poliisin www-sivut. Viitattu 19.3.2011. <http://www.poliisi.fi>

Ranki, A. 1999. Vastaako henkilöstön osaaminen yrityksen tarpeita?. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

SFS-EN ISO 9001. Quality management systems. (ISO 9001:2001). 2001. Finnish Standards Association SFS. Helsinki: SFS

SFS-EN ISO 9004. Managing for the sustained success of en organizations. A quality management approach (ISO 9004:2009). 2009. Finnish Standards Association SFS. Helsinki: SFS

Senge, P. M. 1994. The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization. United States of America.

Skyttä, A. 2000. A – Ö Tiimiys ja sen läpivienti – Matkalla kohti matalampia organisaatioita. Keuruu: Otava.

Suomen Standardisoimisliiton www-sivut. Viitattu 19.3.2011. <http://www.sfs.fi>

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä. Gummeruksen Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Valtion työmarkkinalaitos. 2000. Osaamisen johtaminen osana valtion henkilöstötilinpäätöskäytäntöjä. Helsinki: Oy Edita Ab.

Valtiovarainministeriön www-sivut. Viitattu 19.3.2011. <http://www.vm.fi>

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista – Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Wikipedian www-sivut. Viitattu 19.3.2011. <http://www.wikipedia.fi>