

Muuttuva poliisi – Tutkimus poliisiorganisaation hallinto-, rakenne- ja tietojärjestelmä uudistuksesta

Jani-Heikki Järvinen

Opinnäytetyö
Liiketalouden ylempi
ammattikorkeakoulututkinto
Tietojärjestelmäosaamisen
koulutusohjelma
2016



Tekijä Jani-Heikki Järvinen	
Koulutusohjelma Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Muuttuva poliisi – Tutkimus poliisiorganisaation hallinto-, rakenne- ja tietojärjestelmä uudistuksesta	Sivu- ja liitesivumäärä 120 + 59
<p>Poliisi on monitoiminen turvallisuusalan toimija, jolle perinteisesti on kasaantunut tehtäväkenttään myös sellaisia yhteiskunnallisia tehtäviä, jotka eivät suoranaisesti kuuluisi poliisille. Näistä tehtävistä luopumiselle tai niiden hoitamiselle toisen tahon kanssa yhdessä olisi perustellut syyt.</p> <p>Poliittiselta taholta poliisia on toistuvasti veloitettu erityisesti selkiyttämään toimintaa ja keskittymään ydintehtäviinsä. Ydintehtäviin kuulumattomista tehtävistä tehtävää selvitystä edellytetään eri ministeriöiden asiakirjoissa. Poliittista tahtoa löytyy, vaikka asiat etenevät hitaasti. Tiukentunut valtion taloustilanne pakottaa tehtävien karsimiseen ja uudelleen jakamiseen.</p> <p>Muutoshankkeiden on tarkoitus vastata tavoitteitaan, joten tehtävässä onnistumista on tärkeää tarkastella eri lähtökohdista. Tutkimuksessa pyritään arvioimaan viimeisintä poliisin organisaation hallintorakennemuutoksen ja tietojärjestelmä uudistuksen yhteistoteutusta henkilöstön näkökulmasta, kaksi vuotta toteutusten voimaansaattamisen jälkeen. Näin pyritään saamaan selville yhtenäisen organisaation toimintaan muutoksessa vaikuttaneita tekijöitä.</p> <p>Tutkimuksessa sovelletaan sinisen meren strategiaa empiirisen kyselytutkimuksen tukemana. Sinisen meren strategian kautta tilanteen selkiyttämisen pohtiminen on hedelmällistä. Valtiontalouden kestävyysvajeen pakottamat säästökohteet, Viranomaistietojärjestelmä uudistus (VITJA), poliisin hallintorakennemuutos (PORA III) ja muut toimenpiteet näyttävät näin merkityksellisempänä kokonaisturvallisuuden kannalta. Pohdinta kohdennetaan siihen, miten jatkossa hoitaisimme yhdessä muiden viranomaistahojen ja kumppaneiden kanssa entistä tehokkaammin turvallisuuden laajaa tehtäväkenttää.</p> <p>Tutkimuksen perusteella arvioidaan mahdollisuuksia parantaa tulevaisuudessa tapahtuvien muutoshankkeiden suunnittelua ja toteutusta. Tavoitteena on tapahtuneiden muutosten katsauksen avulla tutkien hahmottaa tulevaisuuden suuntaa antava työnäkö (visio), joka auttaisi keskittymään toimintaa aidosti hyödyttävien ja yhtenäistä organisaatiokulttuuria edistävien muutoshankkeiden toteuttamisessa.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena valmistui eräänlainen kokonaisnäkemys toimenpiteistä, joita tulevaisuuden poliisin eteen on toteutettu PORA III- ja VITJA-hankkeiden kautta. Tutkimuksessa kuuluu henkilöstön ääni, joka vaikuttaa olennaisesti siihen näkemykseen, miten poliisi tulevaisuudessa toteuttaa uudistuksiaan. Henkilöstö on suurella sydämellä valmis suuriinkin uudistuksiin, kun ne toteutetaan kansalaisten parhaaksi.</p> <p>Tulevaisuuden poliisi purjehtii suuremmalla laivastolla kokonaisturvallisuuden sinisellä merellä, joka luodaan nyt, suuremmalla turvallisuuden näkemyksellä.</p>	
Asiasanat Poliisi, turvallisuus, kehittäminen, organisaatiouudistus, tietojärjestelmä uudistus, henkilöstö	

Author Jani-Heikki Järvinen	
Degree programme Information Systems Management (Master)	
Report/thesis title Changing Police - A Research on the Police Management Structure and Information System Reform	Number of pages and appendix pages 120 + 59
<p>The purpose of this thesis is to analyze the state of the organization after the planned changes of the administrative reform of the police organization (PORA III) and the information system (VITJA).</p> <p>The police are a multi-functional security authority. Traditionally, a wide array of tasks has accumulated into its field of duties, including such social care functions that do not directly belong to the police. There are substantiated reasons to withdraw from these tasks or to deal with them together with other parties. Several political authorities have repeatedly demanded that the police clarify its activities and focus only on the core tasks. There is political will, even if things are moving slowly. The state's strict economic situation is forcing cutbacks in tasks and, therefore, a re-distribution of duties must be done.</p> <p>This thesis studies these reforms via an organization's greatest resource, human capital. At the time of a baseline reform, mistakes happen easily when that resource is repositioned into the new organizational structure. When simultaneously planned reforms are not synchronized, the benefits of the change are much harder to see in return of investments.</p> <p>The thesis consists of an extensive collection of background material, some of which was collected earlier and some during the research. This research starts from over two years back, from the point when these two big reforms were planned to happen. Later on, the reform of the information system VITJA was recalled to be carried out later. This meant that the organizational structure reform PORA III failed to have the benefits that would have followed if VITJA had been done as planned.</p> <p>One of the biggest parts of the research consisted of a personnel survey which helped to clarify change-based issues. Issues were discovered when the information system reform was postponed to be done later, and all the work had to be done with the old systems, which were at the end of their life cycle.</p> <p>The research applies Blue Ocean Strategy supported by an empirical survey. Through Blue Ocean Strategy, it is fruitful to study the situation, how the same work can be done in co-operation with new possibilities. Studying these possibilities to improve the comprehensive security makes it easier to make changes in the organization in the future. Overall, the main goal was to study what happened, and to learn, by evaluating the findings, how it could be done better in the future. By observing the possibilities, the change is done by supporting the field with a co-operative organizational culture and with a clear working vision in the future.</p> <p>The outcome of the study was a type of an overall vision over the developing of both PORA III and VITJA reforms. The study also shows the voice of the personnel and makes a clear statement on how the reforms should be done in the future. In the future, the police are sailing with an even bigger fleet in the sea of overall security, with an even bigger vision of security than ever. Those possibilities are to be created now.</p>	
Keywords Police, security, development, organizational reform, reform of the information system, personnel	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma	2
1.2	Tutkimuksen teoriatausta	3
1.3	Tutkimuksen yleiset tavoitteet, menetelmät ja aineisto	8
1.4	Tutkimuksen rajaukset.....	12
1.5	Raportin rakenne	14
2	Nykyisen poliisiorganisaation muutossykli	15
2.1	Viranomaistietojärjestelmähankkeen ja rakenneuudistuksen yhteismerkitys	16
2.2	Toimintaympäristö ja hallintorakenne	18
2.3	Tehtävät ja tavoitteet	24
2.4	Henkilöstö.....	27
2.5	Muutoksen sykli ja nopeus	29
3	Poliisihallinnon muutosjohtaminen.....	31
3.1	Tutkimuksen käsitteistä	34
3.2	Osaamisen johtaminen muutoksessa, uudistumiseen vaikuttavat seikat.....	41
3.3	Poliisihallinnon johtajan ominaisuudet.....	42
4	Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	48
4.1	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	49
4.2	Esikartoitus	50
4.3	Tutkimuskysely	52
5	Tutkimuksen tulokset	54
5.1	Tutkimusaineisto ja käytetyt analyysit	57
5.2	Tutkimuskyselyn vastausten analyysi	57
5.3	Kyselyn väittämärühmien analyysi	69
5.3.1	Ensimmäinen väittämärühmä, ”Nykyisyys–tulevaisuus” I osa.....	70
5.3.2	Ensimmäinen väittämärühmä ”Nykyisyys–tulevaisuus” II osa.....	73
5.3.3	Toinen väittämärühmä, ”Tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakenneuudistus”	77
5.3.4	Kolmas väittämärühmä, ”Muutosjohtaminen ja -viestintä”	79
5.4	Tutkimuksen pätevyys	83
5.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	84
5.6	Eettiset näkökohdat.....	85
6	Yhteenveto ja pohdinta	87
6.1	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset.....	90
6.2	Sinisen meren strategiasuositus	104
6.3	Poliisin tulevaisuus – tulevaisuuden poliisi?.....	109
6.4	Tutkimuksen etenemisen arviointi	111

Lähteet	113
Liitteet.....	121
Liite 1. Esitutkimuksen kysymykset	121
Liite 2. Esitutkimuksen analyysi	125
Liite 3. Esitutkimuksen analyysi ja pohdinta	144
Liite 4. Esitutkimuksen kehittämisehdotukset tutkimusta varten	165
Liite 6. Esitutkimuksen pohdinta ja johtopäätökset	170
Liite 6. Tutkimuskyselykirje	171
Liite 7. Tutkimuskyselyn kysymykset	172

1 Johdanto

Organisaation kokonaisvaltaiseen uudistumiseen vaikuttavat useat näkymättömät tekijät, joita ei aina kyetä muutoshankkeen aikana havaitsemaan. Nämä seikat tulevat kuitenkin esille viimeistään uudistamisen aikana ja sen jälkeen. Pyrittäessä uudistamaan toimintaa ja rakenteita kerralla, samanaikaisilla eri puolilla toteutettavilla suunnitelmallisilla muutoksilla, unohdetaan usein organisaation tärkeimmän voimavaran, henkilöstön, merkitys. Vaikutettaessa laajasti koko hallinnon rakenteisiin saatetaan henkilöstön osaamista ja kokemusta aliarvioida.

Muutoshankkeen oletettujen, välittömien hyötyjen houkutellessa toteuttamaan muutoksia nopeallakin syklillä, henkilöstö, sen osaaminen ja kokemus tulisi ottaa huomioon riippumatta aikajänteestä, jolla uudistuksia halutaan toteuttaa. Suuren organisaation tietojärjestelmä- ja organisaatiomuutoshankkeisiin vaikuttavat toimenpiteet edellyttävät henkilöstön näkökulman huomioimista kaikissa vaiheissaan, jotta ne toteutuisivat henkilöstölähtöisesti.

Ihmisten ohjaaminen pois tutusta ja turvallisesta, kohti jotain tuntematonta ei ole helppo tehtävä. Se täytyy tehdä taitaen, mikäli mielitään muutoksen tapahtuvan oikein ja organisaation ottavan askeleen kohti uutta. Poliisin organisaation viimeisimmän muutoksen osalta voin todeta tämän tarkoittaneen, että hallintorakennemuutoksen muutosjohtamispuhe oli alusta alkaen voimallista, ylimmän johdon koko organisaatiolle viestimää. Muutos toteutettiin omalla mallillaan oppikirjan mukaisesti, mutta jotain opittavaa meillä vielä on. Mitä se on ja mitä muutoksessa sitten tapahtui?

Tutkimuksessani pyrin arvioimaan poliisin organisaation muutosta ja tarkastelemaan muutosjohtamista poliisin henkilöstön näkökulmasta. Henkilöstön näkökulma selviää kysymällä sitä hallintorakennemuutoksen ja tietojärjestelmämuutoksen toteuttamisen jälkeen.

Parhaimmillaan kysyminen tuottaa vastauksia ehkä juuri siihen tärkeimpään: Miten olemme tästä urakasta selvinneet? Pohdin nyt, kaksi vuotta sitten toteutetun muutoksen jälkeen menneisyyteen katsomalla, mitä tulevaisuuden kannalta olennaisia asioita toteutui. Toteutuivatko asiat työn teon parhaiden asiantuntijoiden, organisaation henkilöstön näkökulmasta loppuun saakka parhaiden käytäntöjen mukaisesti?

Tulkitsen tutkimuksen tuloksia työurallani poliisiorganisaatiossa kertyneen pitkän projektikokemukseni ja havaitsemieni ilmiöiden kautta, empiirisen kyselytutkimuksen ja laajan taustamateriaalin tuella.

1.1 Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma

Poliisia on toistuvasti poliittiselta taholta veloitettu erityisesti selkiyttämään toimintaansa ja keskittymään ydintehtäviinsä. Ydintehtäviämme ei kuitenkaan kukaan tule meille valmiiksi osoittamaan, sen sijaan ne tulee kyetä itse osoittamaan ja myös perustelemaan.

Poliisin uudistamiseen vaikuttavat samanaikaisesti eri puolilta tulevien veloitteiden täyttäminen, perustyön hoitaminen ja organisaation toimintakyvystä huolehtiminen. Poliisin hallintorakenteen uudistushankekokonaisuuden (PORA I-III) eteneminen kuvataan monen eri asiakirjan kautta avautuvana. Kuitenkin hanketta ulkopuolelta sitä tarkastelevalla kokonaisuus avautuu ehkä hieman vaikeaselkoisena. Tätä vaikeaselkoisuutta on omiaan lisäämään kokonaisvaltainen Viranomaistietojärjestelmä uudistus, joka on omalla hankeaiakataulullaan osaltaan mennyt päällekkäin hallintorakennemuutoksen kanssa, niin aikataulullisesti kuin tavoitteellisestikin. Molemmat ovat yhdessä ja erikseen vaikuttaneet todellisuudessa siihen, minkälaisena tänä päivänä näemme poliisin uudistamiskokonaisuuden.

Poliisin yhteiset, vuonna 2008 vahvistetut arvot ovat ohjanneet myös viimeisimmän hallintorakennemuutoksen PORA III:n kulkua. PORA III toimeenpanon loppuraportissa (Poliisihallitus 2014, 23) todetaan, että poliisin arvot osana PORA III täytäntöönpanoa ovat myös hyvä arvopohja uudistuksen toteutukselle, joten toimeenpanossa tuli varmistaa lopputuloksen olevan poliisin arvojen mukainen. Arvojen todetaan myös ohjaavan edelleen poliisitoiminnan suunnittelua ja työskentelyä arjessa. Loppuraportissa tosin todetaan, että arvojen toteutumista ei hankkeeseen liittyen ole erikseen arvioitu, mutta arvot ovat ohjanneet siinä muun muassa henkilöstöön liittyvien järjestelyjen toteuttamista.

Arvot ja niiden vaikutus muutoshankkeessa kuvataan PORA III toimeenpanon loppuraportissa (emt, 23) seuraavasti:

"Pora III-hankkeessa arvojen mukainen uudistuksen toimeenpano tarkoittaa:

Oikeudenmukaisuus:

- Rakennemuutos toteutetaan siten, että kansalaisten yhdenvertaisuus poliisin peruspalveluiden saamisessa turvataan.
- Rakenteelliset ratkaisut ja säästötavoitteet kohdennetaan kaikkiin poliisiyksiköihin.
- Henkilöstöjärjestelyt ja palvelussuhteen ehdot suunnitellaan siten, että tehtävästä ja henkilöstöryhmästä riippumatta henkilöstöä kohdellaan yhdenvertaisesti.

Ammattitaito:

- Henkilöstön ammattitaitoa kehitetään siten, että se vastaa uudistuksessa muuttuvien työtehtävien vaatimuksia.
- Kansalaisen luottamus poliisin ammattitaitoon ja toimintakykyyn säilyy rakenteellisista muutoksista huolimatta.

- Poliisiin rekrytoituu edelleen poliisin eri työtehtäviin parhaiten soveltuvia henkilöitä ja poliisin julkikuva hyvänä työnantajana säilyy.

Palveluperiaate:

- Muutokset toimintaprosesseihin ja hallinnon rakenteisiin tehdään huomioiden erityisesti asiakasnäkökulma.
- Poliisin palveluprosesseja sähköistetään niin, että palvelujen saatavuus paranee.
- Poliisin peruspalveluiden taso säilytetään ennallaan.

Henkilöstön hyvinvointi:

- Henkilöstön osallistumismahdollisuudet ja nopea tiedonsaanti turvataan koko hankkeen ajan.
- Henkilöstön muutosturva toteutetaan valtioneuvoston periaatepäätösten mukaisesti.
- Vakinaisen henkilöstön palvelussuhteen ehdot turvataan työttömyysturvalain 1 luvun 9 §:ssä tarkoitetulla työssäkäyntialueella.
- PORA III-toimeenpanosuunnitelmiin sisällytetään yksikkökohtaiset henkilöstösuunnitelmat, johon sisältyy työhyvinvoinnin turvaamisen tavoitteet ja keinit. Noudatetaan poliisissa käyttöön otettua varhaisen välittämisen mallia.

Arvojen toteutumista ei ole erikseen arvioitu. Arvot ovat ohjanneet mm. henkilöstöjärjestelyjen toteuttamista.” (Poliisihallitus 2014, 23)

Arvojen toteutumisen osalta olisi ollut mielenkiintoista nähdä, miten niiden toteutumista loppuraportissa olisi arvioitu, koska henkilöstön näkökulma olisi ollut tuolloin oleellista selvittää, jotta arviointi olisi monipuolinen ja perusteltu. Muutoksen johtaminen on tärkeää organisaation kokonaisvaltaiselle toiminnalle, mutta erittäin tärkeä osa muutoksen johtamista on myös kyky johtaa ihmisiä riippumatta siitä, toteutetaanko muutosta vai johdetaanko organisaatiota päivittäisessä toiminnassa. Tämä kyky ulosmitataan helposti, kun organisaation rakennetta pyritään muuttamaan hallinnollisesta näkökulmasta laajalaisesti, huomioimatta tarkemmin organisaation perusrakenteen tärkeimpiä tekijöitä, ihmisiä.

1.2 Tutkimuksen teoriatausta

Poliisi on monitoiminen turvallisuusalan toimija, jolle on perinteisesti kasaantunut tehtäväkenttään suoranaisesti poliisille tai pelkästään poliisille hoidettavaksi kuulumattomia yhteiskunnallisia tehtäviä, joista luopumiselle tai joiden hoitamiselle toisen tahon kanssa yhdessä tai kokonaan ”ulkoistettuna” olisi perustellut syyt. Tämän vuoksi tiukentunut taloustilanne pakottaa harkitsemaan tehtävien karsimista ja niiden antamista sellaiselle taholle, jolle ne selkeämmin kuuluvat. Poliisin tehtäviin kuulumattomia sellaisenaan ovat muun muassa sosiaalisen huollon tehtävät, kuten esimerkiksi päihytyneiden säilöönotto, joka yhtenä näistä tehtävistä oikeastaan olisi sosiaali- ja terveysministeriön vastuulle kuuluva asia, ei sisäministeriön.

Poliisin ydintehtäviin kuulumattomista tehtävistä on linjattu useammalla taholla, että niiden siirtämisestä muille tulee tehdä selvitystä, tämä esitetään eri ministeriöiden asiakirjoissa.

Poliittista tahtoa asian toteuttamiselle on, mutta nähtävästi asiat etenevät hitaasti. Valtio-neuvosto ja ministeriöt ovat määritelleet tavoitetilan saavuttamiseksi tarvittavat toimenpi-teet osana sisäisen turvallisuuden strategian ja sisäisen turvallisuuden selonteon laadin-
taa sekä oikeudenhoidon uudistamisohjelman täytäntöönpanoa (mm. Oikeusministeriö
2015, 9 ja Valtiovarainministeriö 2015, 2.).

Muutoshankkeiden on tarkoitus vastata niille asetettuihin tavoitteisiin, joten on tärkeää myös tarkastella eri lähtökohdista, miten ne ovat onnistuneet tehtävässään. Opinnäyte-työn tutkimuksessa pyrin saamaan selville yhtenäistä organisaatiota ja sen toimintaa vah-vistavia ja heikentäviä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet eniten toimintaan muutoksen jäl-keen. Tutkimuksen keskiössä ovat työntekijöiden ja sidosryhmien kokemukset, joiden avulla pyrin muodostamaan kokonaisnäkemyksen konkreettisesti tapahtuneista toimintaan vaikuttaneista muutoksista muutoksen jälkeen ja sen aikana.

Tarkoituksena on tämän perusteella yrittää arvioida mahdollisuuksia parantaa tulevaisuu-
dessa tapahtuvien muutoshankkeiden suunnittelemista ja toteuttamista. Tavoitteena on
tapahtuneiden muutosten katsauksenomaisen tarkastelemisen avulla tutkien hahmottaa
tulevaisuuden suuntaa antava työnäkö (visio), joka auttaisi keskittymään vain toimintaa
aidosti hyödyttävien ja yhtenäistä organisaatiokulttuuria edistävien muutoshankkeiden
toteuttamisessa.

Kim ja Mauborgne (2015, 24) neuvovat yrityksiä luopumaan loputtomasta kilpailusta pu-
naisella merellä, jossa kilpailu värjää verellä meren punaiseksi. Tämän sijaan he kehotta-
vat siirtymään siniselle merelle, uusille potentiaalisille markkinoille, jossa on tilaa kilpailla
vapaasti, vertaamatta koko ajan suoriutumistaan kilpailijoihin. Sinisen meren strategia
pohjaa ajatukseen, että punaisen meren ylikilpailun vuoksi kukaan ei oikeastaan kehity,
vaan kaikki kilpailu perustuu epäterveeseen, jatkuvaan toisten tekemisen vahtimiseen
oman kehityksen ja menestymisen kärsimisen uhallakin. Punaisella merellä ei ole tunte-
mattomia toimialoja, kaikki rajat on tarkasti määritelty ja hyväksytyt. Markkinoiden ollessa
ylikilpaillut, uudella tulijalla ei ole lähtökohtaisesti mahdollisuuksia tulla markkinoille, joilla
on jo ennestään tungosta.

Sinisellä merellä taas on mahdollista luoda uutta, hyödyntämättömään markkinatilaan
ankkuroitavaa kannattavaa kasvua mahdollistavaa toimintaa. Sinisten merten luominen
voi onnistua punaisten merten sekaankin, mikäli olemassa olevien toimialojen laajuutta
kasvatetaan, vaikka yhtä lailla voidaan luoda uusia markkinoita, jotka ovat kaukana nykyi-
sestä liiketoiminnasta. Sinisellä merellä on vapaus toteuttaa toimintaa uudella tavalla,
koska sinne ei ole luotu valmiita pelisääntöjä ja kilpailijat siellä eivät siis ole olennaisia.

Päästäkseen kilpailuasetelmista yritys voi luoda sinisen merensä ja saada uusia kasvu- ja voittomahdollisuuksia (emt, 37).

Sinisen meren strategian kehittämiseen on työkaluja (emt, 57), jotka auttavat nykytilanteen havainnoinnin kautta ymmärtämään markkinoita ja samalla auttavat huomaamaan kilpailijoiden tekemien liikkeiden merkityksiä toiminnassaan. Markkinoilla tarkoitetaan tässä poliisin toimialaan perinteisesti kuuluvien tehtävien laajuutta ja moninaisuutta, sekä niiden hoitamiseen käytettäviä laissa määriteltyjä toimivaltuuksia, jotka rajoittavat markkinoiden jakamista vapaasti. Lainsäädäntö asettaa poliisin tehtävien hoidolle reunaehdot, joilla turvataan julkisen vallan käytöllä kansalaisten perusoikeuksien toteutuminen turvallisuuden toteuttamisessa. Tässä viitataan erityisesti poliisia koskeviin yhteiskunnallisiin tehtäviin.

Poliisin tehtävät on kiteytetty seuraavasti:

”Poliisin tehtävänä on

- oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen
- yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen
- rikosten ennalta estäminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen.

Poliisi toimii turvallisuuden ylläpitämiseksi yhteistyössä muiden viranomaisten sekä alueella olevien yhteisöjen ja alueen asukkaiden kanssa. Poliisin on suoritettava myös muut sille erikseen säädetyt tehtävät ja annettava jokaiselle tehtäväpiiriinsä kuuluvaa apua.

Yleistä järjestystä ja turvallisuutta ylläpitämällä pyritään torjumaan ja estämään ennakoita oikeudenloukkauksia ja häiriöitä. Jo tapahtuneet häiriöt pyritään poistamaan ja selvittämään mahdolliset oikeudenloukkaukset. Liikenneturvallisuudesta huolehtiminen on osa yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitämistä.

Yhteistyössä muiden kanssa poliisi laatii turvallisuussuunnitelmia, joilla parannetaan ihmisten arkiturvallisuutta, vähennetään ja ennalta estetään rikoksia ja häiriöitä sekä lisätään oman paikkakunnan viihtyisyyttä...” (Poliisi 2016.)

Pohdittaessa tätä tiivistettyä määritelmää, tulee ottaa huomioon julkisorganisaatiolle asetetut tavoitteet ja niiden resursointi verorahoilla. Laajan tehtäväkentän tehtävät aiheuttavat väistämättä suuret kulut, etenkin kun on kyse voittoa tavoittelemattoman organisaation toiminnasta. Poliisin internetsivuilla mainitaan kuitenkin tuon tiivistetyn tehtävien määrittelyn lopuksi:

”... Poliisi on tulosohjattu organisaatio, jonka toiminnan painopistealueet ja tavoitteet vahvistetaan vuosittain tulossuunnitelmassa.” (Poliisi 2016.)

Drucker (1990, 109) käsittelee tuloshakuisuuden dilemmaa näkökulmasta, jossa tulos on itse asiassa paljon tärkeämpi yleishyödylliselle organisaatiolle kuin liikeyritykselle.

Riskinottaminen toiminnassa johtaa täysin erilaisiin tuloksiin kuin liiketoiminnassa, vaikka samankaltaisuuksiakin toki ilmenee. Esimerkiksi taloudellisen tuloksen määrittelyminen on hankalaa, jos varsinaista tulosta ei kyetä määrittämään ja siten mittaamaan realistisesti.

Poliisin ennalta estävän toiminnan toteuttaminen on tästä hyvä esimerkki. Toiminta on juuri sitä, mitä kansalaiset poliisilta odottavat, näkyvää ja sitä kautta tehokkaasti ennalta vaikuttavaa. Ennalta estävän toiminnan kulut ovat kuitenkin vaikeasti perusteltavia. Tehokkuuden ja tuloksellisuuden osoittamiseen, mitä toiminta lopulta tuotti, joudutaan käyttämään paljon monimutkaisempaa hypoteettista määrittelyä, kuin selkeästi tapahtuneen toteamiseen.

Poliisin toiminnan todellinen muutos vaatii korkean tason poliittisen vastuun kantamista. Lähtökohtia voimme kuitenkin hakea omasta organisaatiosta, jotta voimme vastuun kantamisen hetkellä tarvittaessa tukea päättäjää tässä tehtävässä. Drucker (emt, 114) kiteyttää tähän liittyen voittoa tavoittelemattoman organisaation itsearviointin perusteena toimivan parhaiten sen, miten hyvin on onnistuttu luomaan standardeja, visioita, inhimillistä kyvykkyyttä, arvoja ja sitoutuneisuutta. Ytimessä on se, miten hyvin ihmistä pystytään palvelemaan nyt ja tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöni tavoitteisiin liittyen pyrin tässäkin mielessä soveltamaan sinisen meren strategiassa esitettyjä neljää ratkaisevaa kysymystä seuraavasti:

1. Mitä toimialallamme itsestään selvinä pidettäviä toimintoja tai asioita voitaisiin poistaa?
 2. Missä toiminnassa voitaisiin tehdä selkeästi supistuksia?
 3. Mitä toimialaan kuuluvia, erityisesti korostettuja, asioita tulisi edelleen toteuttaa?
 4. Mitä täysin uusia asioita olisi, jotka tulisi ottaa mukaan toimintaan?
- (Kysymysluettelo on sovellus Kim & Mauborgne 2015, 64 mukaan.)

Poliisin osalta sinisen meren strategia päteekin käänteislogiikalla. Poliisi valtion lakisääteisenä turvallisuusorganisaationa on saanut valmiina mandaatin purjehtia sinisellä merellä, jonne ei punaisen meren kilpailuasetelmien vaikutus ulotu, eikä toimialasektoreiden ylittäminen onnistu suoran kilpailun kautta, vaan on tarkasti lainsäädännöllisesti rajoitettua. Tästä johtuen meidän ei tule miettiä sinisen meren logiikkaa sellaisenaan. Pohtiminen on hedelmällisempää, kun kohdennamme sen siihen, miten voisimme hyödyntää valtiontalouden kestävyysvajeen vuoksi pakotettujen säästökohteiden mietinnän, Viranomaistietojärjestelmä uudistuksen, poliisin hallintorakenneuudistuksen (PORA III) ja muiden jo toteutettujen toimenpiteiden kautta tilanteen selkiyttämistä.

Sinisen meren strategia pätee teoriassa myös tehtäviin, joita tulemme jatkossa muiden viranomaistahojen tai kumppaneiden kanssa yhdessä hoitamaan. Myös ne tehtävät, jotka tullaan mahdollisesti hoitamaan täysin uuden toimijan toimesta, täytyy jakaa uudelleen. Heinämäki (2013, 1) toteaa poliisin ja yksityisen turvallisuusalan osalta, että lain mukaan merkittävää julkista vallan käyttöä edellyttävät tehtävät kuuluvat vain viranomaiselle, vaikka muut julkiset hallintotehtävät olisivatkin siirrettävissä. Tässä kohdassa sinisen meren strategian idea alkaa toimia.

Poliisi selkiyttää toimintaansa ja panostaa sitä kohdennetusti ydintehtäväkenttäänsä, jolloin sama ”saalis”, jota sinisellä merellä olemme laivastomme nostaneet, nostetaankin jatkossa kumppanilaivaston kanssa yhdessä tai annetaan kokonaan toisen laivaston itsenäiseen hoitoon. Muutostarve on tästä näkökulmasta harvinaisen selkeä. Ajatus siitä, että laivastomme on koko ajan pienenevä, pakottaa meidät miettimään, mitä tahoja tarvitsemme yhteistyökumppaneiksi? Millä tavoin muiden laivastojen osallistuminen tulisi ratkaisemaan tämän, kantokyvyn ja mahdollisuuksien kasvaessa?

Verkostoitumalla ja keskittymällä ydintehtäviin, joita olemme sinisellä merellä suvereenisti ja lähes monopoliaseman kaltaisessa asemassa perinteisesti hoitaneet – voisiko olla mahdollista, että pystyisimme jo huomattavasti parempaan entistä pienemmällä? Pelkän yhteistyön aika on ohitse, on tapahtunut väijäämätön: Valtiontalouden kestävyysvajeen vaikutus julkisella sektorilla vaikuttaa myös poliisiin sinisellä merellä, joten joudumme todellisuudessa luopumaan kokonaan joistain tehtäväkentistä. Kutsummeko tulevaisuudessa siis muita laivastoja siniselle merelle? Emme kilpailemaan ja värjäämään merta punaiseksi, vaan tekemään sen, mitä olisi ehkä pitänyt tehdä jo huomattavasti aikaisemmin, jakamaan sinisen meren loputtoman saaliin.

Yhtenä esimerkkinä tästä tehtäväkuorman jakamisesta viranomaisten kesken sinisellä merellä: 1.1.2016 toteutettiin ajokorttitoimivallan siirto kokonaisuudessaan yhdelle viranomaiselle, Liikenteen turvallisuusvirasto Trafille (Trafi, 2016). Tämän toteutuksen yhtenä tarkoituksena oli yhtenäistää tältä osin lupatoimintoja, jotka perinteisesti oli hoidettu poliisin ja Trafin yhteistoimintana. Muutos helpottaa poliisin työkuormaa ja antaa kansalaiselle mahdollisuuden hoitaa lupaprosessi kokonaisuudessaan yhden viranomaisen kanssa. Tämän kaltaisilla uudistuksilla kyetään keskittämään organisaation voimavaroja enemmän ydintehtäviin ja samalla vähentää ajokortin hankkimisesta sekä yksilölle että yhteiskunnalle koituvia kustannuksia.

Toisena tuoreena esimerkkinä tämän kaltaisesta toimivallan ja vastuiden jakamisesta, sujuvoittamisesta ja tehtävien siirrosta on sisäministeriön 5.2.2015 asettama yhdistetty

selvitys- ja säädösvalmisteluhanke. Sisäministeriön hankkeessa arvioidaan ja valmistellaan mahdollisuuksia turvapaikkaprosessin alkuvaiheen tehtävien siirtoon poliisilta ja Rajavartiolaitokselta Maahanmuuttovirastolle. Ydintehtäviin keskittyminen auttaa myös kustannussäästöissä. Hankkeessa huomioidaan esimerkiksi poliisilta vapautuvien toimitilojen hyödyntäminen ja Valtiovarainministeriön Asiakaspalvelu2014-hanke. (Sisäministeriö, 2016.)

Syyt, miksi päädyin tämän sovelletun sinisen meren viitekehysten valintaan, lähtevät ajatuksen syvemmästä kehitymisestä, kohti tutkimustyön osalta hyvin kapean sektorin näkökulmaa, jossa ehkä jopa tarpeettoman terävästi yleistetään asioita. Sinisen meren strategiaa kuitenkin puoltaa sen yksinkertaisuus ja selkeys, lähes kuvauksellisesti aukeava oma maailmansa, jossa on lähes kirjaimellisesti mahdollista nähdä, kuinka tulevaisuudessa purjehdimme sinisellä merellä, toteuttaen ydintoimintaamme.

1.3 Tutkimuksen yleiset tavoitteet, menetelmät ja aineisto

Tutkimus lähtee liikkeelle organisaatio- ja tietojärjestelmämuutoksista, joiden vaikutuksia organisaation toimintaan ja yhtenäisyyteen tutkitaan sekä annettujen linjausten, että toteutettujen hankkeiden ja suunnitelmien valossa. Tarkastelussa otetaan huomioon vahva henkilöstönäkökulma muutoksessa.

Tutkimuksen tarkoituksena on erityisesti laajan tausta-aineiston sekä edellä esitettyjen tutkimuskysymysten avulla muodostettavan empiirisen kyselytutkimuksen ja henkilöstön kokemusten avulla löytää vastauksia, miten suuren organisaation tietojärjestelmä- ja organisaatiomuutoshankkeet tulisi toteuttaa henkilöstölähtöisesti. Tulkitseen tutkimuksen tuloksia työurallani poliisiorganisaatiossa kertyneen pitkän projektikokemukseni ja hankkeissa havaitsemieni ilmiöiden kautta.

Tätä kautta on lisäksi mahdollista samalla luodata sitä, miten muutosjohtamisen eri muotojen toteuttaminen on onnistunut poliisiorganisaatiossa toteutettaessa samanaikaisesti uudistuksia, joilla on kauaskantoisia vaikutuksia.

Esikartoituksessa tutkimusta varten muokattavan kyselyn testaamisella pyrittiin vaikuttamaan siihen, että vastausmateriaalista saatiin mahdollisimman käyttökelpoista ja johdonmukaista, analyysiin kelpaavaa materiaalia. Keskiössä kyselyn osalta ovat organisaation työntekijät eri puolilla organisaatiota. Sidosryhmät ja yhteistyökumppanit huomioidaan, mutta niiden osalta opinnäytetyössä nojataan jo aikaisemmin organisaation tekemien tutkimuskyselyiden ja toimintaympäristöanalyysien hyödyntämiseen. Esikartoituksessa ei

kuitenkaan keskitytty kyselyn vastauksien keräämiseen millään tavalla, vaan kyselyn muokkaamiseen ja muodostamiseen. Tästä johtuen esikartoitus ei sisällä analyysia organisaation sisällä tehdystä testikyselystä, koska yleisymmärrettäväksi muokatut kysymykset toimivat sen tuotteina.

Tutkimustyötä edeltänyt esikartoitus palveli tutkimusta kysymysten laadullisen muokkauksen osalta. Esikartoituksessa vahvistui kysymysten asettelu varsinaiseen tutkimuskyselyyn. Tutkimuskysymyksiksi nousi esitutkimuksesta kolme pääkohtaa, joille kyselytutkimus tulisi todennäköisesti antamaan lisäarvoa.

Tutkimukseni pääkysymykseksi nousi ydinkysymys:

- Millä tavalla poliisin hallintorakenteen- ja tietojärjestelmien muutosprosessit ovat onnistuneet vaikuttamaan toimintaan sekä henkilöstön kokemana, että kansalaisille tarjottujen palvelujen muodossa?

Toiseksi tutkimuskysymykseksi nousi monitahoinen kysymys:

- Miten osaamista johdetaan todellisuudessa muutostilanteessa?

Kolmanneksi tutkimuskysymykseksi nousi tausta-aineistoistakin vastausta hakeva kysymys:

- Mitä organisaatio- ja tietojärjestelmämuutoshankkeiden aikana päätettyjä asioita toteutetaan todellisuudessa ja miten konkreettisesti ne vaikuttavat toimintaan?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää poliisin henkilöstön yhteinen, kokemusperäisesti muodostunut näkemys samanaikaisesti toteutettaviksi suunnitelluista Poliisin hallintorakente- ja Viranomaistietojärjestelmämuutoshankkeista. Yhdessä nämä muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Tutkimuksen tarkastelun keskiössä on tulevaisuuden yhden, yhtenäisen poliisin organisaatiokulttuuri, joka korostuu poliisin strategiassa (Laitinen & Järvinen, 2013, 9).

Juutin ja Virtasen (2009, 55–60) mukaan muutoksille alttiin organisaatiokulttuurin luomisessa ja vahvistamisessa on suuri merkitys sillä, miten ihmisiä johdetaan. Johtajien muutoshaluttomuus tai ymmärtämättömyys voi siis olla tuhoisaa, mikäli organisaatiossa halutaan toteuttaa muutoksia, mutta muutoksille alttis organisaatiokulttuuri on täysin tuntematon käsite, eikä sen rakentamista toteuteta millään muotoa. Olennaista muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamisen osalta on tunnistaa muutoshistoria ja sen ymmärtäminen, koska se auttaa suhteuttamaan toteutettavia muutoksia. Tältä kannalta on hyvin olennaista, että tiedetään, missä muutoksissa aiemmin onnistuttiin ja missä epäonnistuttiin.

Tutkimuksen yleisenä tavoitteena on myös katsoa poliisin hallinnon muutoksia kokonaisuuden kannalta. Näin voidaan saada kuva siitä, mitä ja miksi on toteutettu/suunniteltu toteutettavaksi, miten muutos on toteutettu ja miten jatkossa menneen perusteella nähdään poliisiorganisaation seuraavan muutoksen tulevaisuus.

Teoreettisena viitekehyksenä esitutkimuksen osalta kysymysten muodostamisessa käytettiin pääosin samaa sinisen meren viitekehystä kuin varsinaisessa tutkimuksessa. Nähdäkseni organisaation kehittämisen ja tutkimuksen arvolähtöisyys yhdistettynä toiminnan uudistamispaineisiin vaativat omalta osaltaan reflektointia, jonka tekemiseen sopii erittäin hyvin sinisen meren strategia. Sinisen meren strategiasta kumpuavia kysymyksiä voidaan soveltaa tällä tavalla henkilöstönäkökulmaan nähden hyvin, erityisesti organisaation kehittämisen kannalta.

Kohdeorganisaatio ja organisaatiouudistusten aihepiiri ovat minulle tuttuja aikaisemmista yhteyksistäni. Viimeisin koko organisaation uudistamishankkeen laajuinen kokemukseni kertyi osallistuessani Poliisitoiminnan kehittämishankkeen (POKEHA) toteuttamiseen vuosina 2011–2013. POKEHA:n aikana osallistuin myös PORA III-uudistuksen käynnistämiseen (PORA III toteutui vuoden 2014 alussa). Tutkimukseen tarvittavaa tietoa ja materiaalia olen kerännyt runsaasti lisäksi Viranomaistietojärjestelmäuudistushankkeen (VITJA) aikana sekä monissa muissa yhteyksissä.

Työni päämenetelmät ovat empiirinen kyselytutkimus ja analyysi, joiden avulla aiheeseen liittyvää aineistoa rikastetaan, kuljetetaan eteenpäin ja käsitellään aikaisemmasta tutkimuksesta ja lähteistä tukea hakien. Tutkimustyötä edeltänyt esikartoitus palveli tutkimusta kysymysten laadullisen muokkauksen osalta. Tutkimukseni yhtenä rajauksena on mitata toteutettavan kyselyn kautta, miten henkilöstö on yleisesti ottaen kokenut käytännössä arvojen toteutumisen, kun hankkeen toteuttamisesta on kulunut lähes kaksi vuotta.

Teoreettisena viitekehyksenä esitutkimuksen osalta kysymysten muodostamisessa käytettiin pääosin samaa viitekehystä kuin varsinaisessa tutkimuksessa. Nähdäkseni organisaation kehittämisen ja tutkimuksen arvolähtöisyys yhdistettynä toiminnan uudistamispaineisiin vaativat omalta osaltaan reflektointia, jonka tekemiseen sopii erittäin hyvin sinisen meren strategia. Sinisen meren strategiasta kumpuavia kysymyksiä voidaan soveltaa tällä tavalla henkilöstönäkökulmaan nähden hyvin, erityisesti organisaation kehittämisen kannalta.

Työni tutkimusaineisto koostuu laajasta aineistosta. Työelämässä kehittämishankkeisiin,

organisaatiomuutoksiin ja niiden toteuttamiseen osallistumisen aikana kerätty materiaali antaa tutkimukselle monella tapaa hyvät lähtökohdat. Valmiin materiaalin ja muiden tutkimustahojen toimialaa koskevien tutkimustietojen yhdisteleminen eliminoi päällekkäisen työn tekemistä, muiden tutkimusten täydentäessä ja tukiessa opinnäytetyötutkimusta.

Materiaaleista esimerkiksi poliisin toimintaympäristöanalyysi, sidosryhmäanalyysit, Poliisi-barometri 2014, Poliisin hallintorakennemuutos III (PORA III) ja monien muiden hankkeiden raportit antoivat paljon sellaista lisäinformaatiota, joka oli jo valmiiksi käyttökelpoista opinnäytetyölleni. Tämän kaltaista materiaalia on muun muassa PORA III-uudistuksessa tuotetussa PORA III-muutoshankkeen materiaalissa. Hankkeessa poliisilaitosten määrä väheni vuoden 2014 alussa 24:stä yhteentoista (Sisäministeriö, Poliisin hallinnon uudistaminen, PORA III).

Tutkimuksessa pyritään kokonaisuutena arvioimaan, millä tavalla tapahtuneet muutokset henkilöstön näkökulmasta jälkeinpäin arvioituna todellisuudessa vaikuttivat. Olennaista tietoa haetaan tällä tavoin siihen, miten muutosta johdettiin, miten yleensä tämän kaltaisessa pitkään jatkuvassa tilanteessa muutosta todellisuudessa johdetaan?

Miten ihmisten todellinen osaaminen huomioidaan tämän kaltaisessa suuressa organisaatiomuutoksessa, kun johdetaan muutosta kokonaisvaltaisesti? Tarkastelen tutkimuksessa muutosta myös poliisin osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tästä näkökulmasta haen vastausta siihen, miten henkilökohtaisemmalla tasolla yksilön todellinen osaaminen huomioitiin muutoksessa. Yleisemmällä tasolla kiinnitän huomiota henkilöstön osaamisen huomiointiin muutosta johdettaessa.

Poliisin muutosjohtamisen osalta tutkimuksen empiirisessä osassa haen vastausta kyselytutkimuksen kautta siihen, miten poliisin hallintorakennemuutos (PORA III) ja samanaikaisesti toteutettavaksi suunniteltu kokonaisvaltainen Viranomaistietojärjestelmämuutos ovat yhdessä todellisuudessa vaikuttaneet työntekijöiden ja käytännön tasolla katsottuna organisaatioon ja sen toimintaan.

Haraholma (2011, 48–51) on perehtynyt aikaisempiin, Poliisin hallintorakennemuutuksen I ja II (PORA I ja II) -vaiheiden muutoksiin ja sen vaikutuksiin tekemässään arviointitutkimuksessa. Haraholma (2011, 35) on myös tutkinut osaltaan samoja asioita omassa tutkimuksessaan, joihin opinnäytetyössäni syvennyttään, mutta hän on lähestynyt tutkimuskysymyksissään näitä asioita hieman eri näkökulmasta, tuloksellisuus- ja tavoitteellisuusnäkökulmaa hyödyntäen. Mansikka-aho (2012, 7) on tehnyt myös samankaltaista tutkimusta ja lähestynyt asiaa lähes samasta näkökulmasta kuin minä, mutta aikaisempien PORA I ja

II tarkastelun kautta. Mensonen (2012, 4) on tarkastellut aikaisemmin poliisin kehittämistä aineettoman pääoman ja osaamisen johtamisen näkökulmasta PORA I ja II-muutoksissa.

Yhden tavoitteen osa-alueista muodostaa näiden tekijöiden tulkitsemisen kautta vastauksen hakeminen siihen, miten osaamisen johtaminen vaikuttaa ”yhden yhtenäisen poliisin” organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Tätä tutkitaan kyselytutkimuksen avulla, kohde-ryhmänä koko suomalainen poliisiorganisaatio.

Edellä kerrottuun perustuen on nähtävissä selkeä tarve tutkia, miten organisaation hallintorakenneuudistuksen ja kokonaisvaltaisen tietojärjestelmä uudistuksen vaikutukset yhtäaikaaisesti ja suunnitelmallisesti vaikuttavat niitä toteutettaessa ja toteutuessaan tai osittain toteutuessaan näkyvät konkreettisesti organisaation toiminnassa. Suurten muutosten toteuttamisen jälkeen on perusteltua myös tutkia, miten organisaatiossa työskentelevät ihmiset omakohtaisesti ovat kokeneet muutoksen.

Tutkimuksen aikana toteutetun kyselytutkimuksen toteutustavaksi on rajattu organisaation sisäiselle sidosryhmälle, henkilöstölle, suunnattu Webropol-kysely. Webropol-kyselytyökaluohjelmalla tehdyn tutkimuskyselyn arvioitiin olevan tutkimuksen luonteen ja toteutuksen kannalta tehokkain vaihtoehto sekä ajallisesti että kustannuksellisesti.

Ulkomaisten lähteiden osalta joudun toteamaan lähdekirjallisuuden olevan melko niukkaa. Suomen poliisin toimintaympäristön, erilaisen lainsäädännön ja poliisiorganisaation toiminnan pohjoisen ulottuvuuden huomioiden vertailukelpoista poliisin organisaatiomuutosta käsittelevää ulkomaista lähdekirjallisuutta on saatavilla erittäin vähän. Tästä johtuen tuon vain muutamia seikkoja lähinnä amerikkalaisesta ja eurooppalaisesta lähdekirjallisuudesta esille, mikäli katson niiden tuovan vertailukohtia yleisellä tasolla poliisin muutosjohtamisen tai uudistamisen käsittelemiseen.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimuksessa käsitellään poliisin henkilöstöorganisatorisia muutostekijöitä, jotka perustellusti ja samalla melko tiukastikin rajaavat ja ohjaavat opinnäytetyön tarkastelun ulkopuolelle jätettäviä asioita. Muutosjohtamista tarkastellaan lähinnä henkilöstöorganisaation toiminnasta ja siihen liittyvästä työntekijöiden kokemuksesta, vain näkökulman kannalta olennaisilta osin. Vastaavasti osaamisen johtamiseen, asiakaslähtöisyyteen ja organisaation tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen vaikuttavia seikkoja ei juuri käsitellä. Rajaus tarkoittaa tässä lähinnä tutkimuksen osalta näiden seikkojen esille tuontia koskien yleistä teori-

aa. Teorioita reflektoidaan sekä empiirisen kokemuksen, että alan hyvien käytäntöjen vertailun kesken.

Tutkimus rajataan

- koskemaan sen selvittämistä, miten muutosjohtamisen eri muodot toteutuvat organisaatiossani isojen hankkeiden yhtäaikaisten suunnitelmien ja käytännön toteutuksien yhtyeen toimivuuden kautta, ”strategiasta käytäntöön”.

Tutkimus rajautuu

- tutkimuskyselystä saatuun empiirisen aineistoon ja sen käsittelyyn tästä näkökulmasta. Materiaalia peilataan organisaation tuottaman aikaisemman tutkimus- ja taustamateriaaliin, jota hyödynnetään laajasti tausta-aineistona yhdessä aihepiiriin liittyvän kirjallisuuden kanssa.

Tutkimuksessa tarkasteltavaksi sidosryhmäksi on rajattu organisaation koko henkilöstö. Tähän rajaukseen päädyttiin oman organisaation kehittämishanketyökokemukseen liittyen sekä tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien pohjalta. Koko organisaation henkilöstön ääntä kuunneltaessa sen toimiessa sidosryhmänä, voidaan sen esiin tuoman mielipiteen tunnistaa olevan kaikkein merkittävimässä roolissa organisaation ja tietojärjestelmähankkeiden käytännössä toteutuneessa muutoksessa, sekä tulevaisuuden kehittämisessä ja hyödyntämisessä.

Rajausten tarkoituksena on keskittää tutkimuksen fokus tutkimuskyselyn kautta avautuviin seikkoihin. Suurien tavoitteiden toteuttamiseen tähtäävien yhteishankkeiden käytännön toteutukset avautuvat kiteytyneenä henkilöstön yhteisen näkökulman kautta.

Henkilöstökyselyn tuottamaa tietoa tulkitsemalla on mahdollista tuottaa sellaista henkilöstön organisatorista näkemystä, joka luotaa tulevaisuuden uudistusten tehokkaampaa toteuttamista. Tutkimukseen liittyvät käsitteet esitellään tarkemmin niihin liittyvissä osioissa, kun lukijaa johdatetaan syvemmälle tutkimuksen taustaan ja teoriapohjaan.

Rajaan myös osin tutkimukseni koskemaan arvojen noudattamisen osalta kyselyssä vain henkilöstönäkökulman huomioimista. Uudistuksen osalta lähestyn toisaalta samaa asiaa asiakaskeskeisyyteen johtamisen näkökulmasta, miten muutoksen johtaminen on onnistunut ohjaamaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten uraa ja työskentelyä entistä enemmän perustehtävää tukevaksi.

Tutkimuskyselyyn liittyvät tarkemmat rajausten osalta aiemmin esitellyt perustelut ohjaavat ja samalla melko tiukasti rajaavat tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle jätettävän. Tästä johtuen muutosjohtamisen tutkimusosuuden osalta keskitytään vain avaamaan muutosjohtamisen aihealuetta, ennen muutosta esitettyihin ja myöhemmin todettuihin, tosiasialli-

sesti muuttuneisiin asioihin ja niihin johtaneisiin seikkoihin organisaation toiminnan ja työntekijän näkökulmasta. Tiukasta rajauksesta johtuen jätetään tutkimuksessa osia muutosjohtamisen laajan aihealueen pohdinnasta tarkoituksella pois, tai siihen tehdään pintaraapaisu osana pohdintaa, joka johdattaa paremmin lukijan tutkimuksen kysymysten pariin.

1.5 Raportin rakenne

Tutkimusraportin rakenne koostuu useasta luvusta. Johdantoluvun jälkeen selvitetään luvussa 2 poliisin organisaatiossa viime vuosien aikana tapahtuneisiin muutoksiin liittyen tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia, sekä siihen liittyviä keskeisiä käsitteitä. Luku 3 käsittelee poliisihallinnon muutosjohtamista. Luku 4 esittelee tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineiston. Luvussa 5 on kuvattu itse tutkimusprosessin eteneminen ja tulokset. Luku 6 sisältää yhteenvedon, pohdinnan ja johtopäätökset, sekä ehdotukset jatkotoimenpiteistä / ja suosituksen. Luvun 6 lopuksi käsitellään lisäksi opinnäytetyön prosessin toteutumista ja oman oppimisen arviointia tutkimuksen prosessin etenemisen kannalta.

2 Nykyisen poliisiorganisaation muutossykli

Poliisin organisaatio on ollut jatkuvassa kokonaismuutoksessa 1990-luvulta lähtien. Keskeiset kehitysilmiöt ovat olleet nimismiespiirien muuttuminen poliisilaitoksiksi, jolloin yhdistettiin nimismiespiirejä, lääninhallitusten (ja niiden poliisiosastojen) lakkauttaminen ja sisäasiainministeriön poliisiosastosta muodostettu Poliisihallitus, jolloin poliisiosasto jäi ns. poliittiseksi linkiksi. Käytännössä voidaan katsoa, että vuonna 1996 toteutettu valtion paikallishallintoa koskenut kihlakuntaudistus toimi vuosina 2009-2013 toteutettujen Poliisin hallintorakenneuudistuksien I – III (PORA I – III) -vaiheiden varhaisena esiuudistuksena tai edeltäjänä.

Haraholma (2011, 24) toteaa tästä kihlakuntaudistuksesta aikaisemmin tehdyssä PORA I-arvioinnissaan juuri samansuuntaisesti, poliisin osalta tuolloin uudistettiin paikallishallintoa. Haraholma jatkaa, että uudistuksella pyrittiin toimintojen laadun ja taloudellisuuden parantamiseen, voimavarojen joustavaan käyttöön, päätösvallan siirtämiseen mahdollisimman suuressa määrin paikalliselle tasolle sekä palvelujen mahdollisimman tasapuoliseen tarjontaan kansalaisten oikeusturva varmistuen.

Vanhat nimismiespiirit syyte- ja ulosotto-osastoineen korvattiin muiden, erillisorganisoitujen hallinnon osien ohella 90 uudella kihlakunnalla, joihin jokaiseen poliisille perustettiin kihlakunnan poliisilaitos. Kihlakuntaudistuksessa perustettiin suurempia yksiköitä, koska niillä katsottiin olevan paremmat edellytykset hoitaa tehtäviä, henkilöstön keskeisten tehtävien ja aseman kannalta tapahtuneiden muutosten koskettaessa lähinnä yleishallintopalveluiden uudelleen organisointia.

Vuonna 1997 toteutetussa lääniuudistuksessa kihlakuntien määrä läänikohtaisesti kuitenkin muuttui. Kihlakuntaudistus keskitti myös poliisin toimintaa enemmän kihlakunnan poliisilaitoksen ympäristöön, joka heikensi esimerkiksi haja-asutusalueiden palveluiden saatavuutta ja siten lisäsi kansalaisten eriarvoisuutta poliisin palvelutoimistojen sijoittelun vaihdellessa lääneittäin (Haraholma, 25).

Nähdäkseni tämän kaltainen hallinnollinen uudistamistarve on tämän jälkeenkin toistunut tavallaan yhä uudelleen kaikissa poliisia koskettaneissa organisaatorakenneuudistuksissa ja niiden perusteluissa. Jatkuvalla uudistamisella pyritäänkin monesti virtaviivaistamaan kokonaisuutta, mutta samanaikaisesti tulisi pystyä järkevällä tavalla mittaamaan uudistamisen hyötyjä.

2.1 Viranomaistietojärjestelmähankkeen ja rakenneuudistuksen yhteismerkitys

Vuonna 2009 käynnistettiin Poliisiasiantietojärjestelmä uudistus, Viranomaistietojärjestelmähanke (VITJA), tarkoituksena yhdistää poliisin operatiiviset järjestelmät yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Poliisiasian tietojärjestelmä (PATJA) kehitettiin aikanaan palvelemaan poliisia eri rekisterien pidossa ja käytössä helpottavana rikosilmoitusjärjestelmän tietovarastona. Tulevan VITJA-järjestelmän kehittämisen vaatimusten mukaisuusmäärittely kuvaa ja havainnollistaa, mitä tulevalta järjestelmältä odotetaan. VITJA:n tavoitteena on yhdistää poliisin hajanaiset operatiiviset järjestelmät loppukäyttäjän näkökulmasta yhdeksi kokonaisuudeksi (Sisäasiainministeriö ja Järvinen 2010, 6-7).

Poliisiasian tietojärjestelmän kokonaisuudistuksena PATJA:sta Viranomaistietojärjestelmä VITJA:an siirtyminen suunniteltiin tapahtuvaksi asteittain. Siirtymän tuli tapahtua 1.1.2014 alkaen, jolloin olisi saatu käyttöön uusi, nykyaikainen tietojärjestelmäkokonaisuus, joka palvelisi myös organisaation kokonaistoimintaa. Hanketta on myöhemmin jatkettu alkupe-
räisestä määräajastaan pidemmälle (Sisäasiainministeriö 2009, 17), tähän aikatauluun palataan myöhemmin, käsiteltäessä Poliisin hallintorakenneuudistusta. VITJA-järjestelmäkokonaisuus tulisi palvelemaan poliisia sekä muita turvallisuus- ja oikeusviranomaisia niiden toimintaprosesseja tehostavana ja yhtenäistävänä tietoturvallisena tietojärjestelmäkokonaisuutena. VITJA mahdollistaisi myös poikkihallinnollisen yhteistyön sähköisesti ja nykyaikaistaisi poliisin työprosesseja ja toimintaa koko rikosprosessin osalta, samalla parantaen kansalaisten sähköisiä asiointipalveluja (Sisäasiainministeriö).

VITJA-hankkeen kanssa, samana vuonna 2009 käynnistettiin myös Poliisin hallintorakenneuudistus I (PORA I), joka kosketti paikallispoliisia ja valtakunnallisista yksiköistä Suojelupoliisia. PORA II käynnistettiin vuonna 2010. PORA II kosketti poliisin ylijohdon ja läänihallitusten poliisiosastojen tehtäviä, Helsingin poliisilaitosta, poliisin valtakunnallisista yksiköistä Keskusrikospoliisia ja Liikkuvaa poliisia (Haraholma, 9). Haraholma käsittelee huomattavasti laajemmin PORA I ja PORA II-uudistuksia ja niiden vaikutuksia, jotka omassa tutkimuksessani antavat pohjaa enemmän koko PORA-uudistuskokonaisuuden hahmottamiselle ja sen kokonaisvaikutuksen tutkimiselle, kun mukaan tuodaan tietojärjestelmä-uudistushankkeen toteuttaminen.

PORA II-organisaatiouudistuksessa lakkautettiin lääninhallitusten poliisiosastot ja poliisin ylijohdon tehtäviä varten perustettiin Poliisihallitus. Sisäministeriön poliisiosastosta (SM/PO) ja lakkautetuista lääninhallitusten poliisiosastoista tulleesta henkilöstöstä muodostettiin Poliisihallituksen henkilöstö, jolloin SM/PO:n henkilöstön katsottiin luonnollisesti vähenevän. Lisäksi poliisin 90 kihlakunnan poliisilaitosta lakkautettiin ja niistä muodostet-

tiin 24 poliisilaitosta. Samalla Keskusrikospoliisin (KRP) ja Suojelupoliisin (SUPO) toimintaa virtaviivaistettiin ja Liikkuvan poliisin (LP) alue- ja palveluverkostoa uudistettiin. Lisäksi Helsingin poliisilaitoksen (HPL) rakennetta yhtenäistettiin ja se siirrettiin sisäministeriön alaisuudesta Poliisihallituksen alaisuuteen.

Poliisitoiminnan kehittämishanke käynnistettiin tavoitteena keskitetysti tunnistaa, kerätä ja käsitellä ne kehittämisideat, jotka hallintorakennemuutosten (PORA I ja PORA II) jälkeen ovat tarpeellisia. Kehittämishankkeen käynnistämisen taustalla oli valtionhallinnossa yleisemminkin esillä olevat tekijät, eli julkisen talouden kestävyysvaje sekä toiminnan tuottavuuden kohottaminen. (Laitinen & Järvinen, 2013, 14)

VITJA-uudistuksen ollessa käynnissä heräsi lisäksi poliittisen tahon kiinnostus uudelleen poliisihallinnon hallintorakennetta kohtaan (huom. aikaisemmin oli jo toteutettu PORA I ja II-hankkeet). Tästä seurasi poliittisten linjausten kautta tarve tarkastella poliisin hallinnollista rakennetta valtionhallinnon tuloksellisuus- ja tavoitteellisuuslinjauksien mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoitti, että määrärahojen tiukentaminen edellyttää poliisin koko organisaatiokokonaisuuden uudelleen organisoimista hallinnollisesti yksinkertaisemmaksi. Taustalla tässäkin oli julkisen talouden kestävyysvaje sekä toiminnan tuottavuuden kohottaminen. Poliisihallituksen osalta tämä linjaus, jota tuli sisäministeriön kautta selkeänä ohjauksellisenä toimeenpanona noudattaa, tarkoitti käytännössä poliisin hallintorakennemuutuksen kolmannen vaiheen käynnistämistä (PORA III).

Poliisin hallintorakennemuutos PORA III käynnistettiin 12.4.2012. Hankkeen toimikausi oli 12.4.2012 - 31.12.2015. Sisäministeriössä hankkeen toimikausi jatkui 31.12.2015 saakka. Poliittisen tahon antaman linjauksen ja sisäministeriön PORA III-ohjauksen mukaisesti poliisin ylijohdon kokoa tuli supistaa ja hallintoa madaltaa. (Poliisin hallintorakennemuutos, PORA III-päälinjaukset 2012, 39.)

Uudistuksella tavoiteltiin poliisille 25-30 miljoonan euron säästöjä poliisin johto-, hallinto- ja tukitoiminnoista. VITJA-hankkeen joutuessa samanaikaisesti ajallisten ja tavoitteellisten haasteiden vuoksi jäädyttämään osin hankkeen resursseja, tarkoitti tämä suurta haastetta molempien uudistuksien toteuttamiselle sekä toiminnallisesti että määrärahojen resurssin kannalta. Poliisihallinnon kolmannen vaiheen uudistukset tulivat voimaan 1.1.2014 (PORA III-hankkeen loppuraportti, 14).

Aikaisemmat PORA-uudistukset olivat vaikuttaneet jo omalta osaltaan organisaation rakenteeseen, joka pyrittiin nyt PORA III toteutuksella saamaan entistä matalammaksi hallinnollisesti keskittämällä. PORA III toteutuksen mukaisesti poliisilaitosten määrä väheni

24:stä yhteentoista poliisilaitokseen vuoden 2014 alusta. Liikkuva poliisi ja Poliisin tekniikkakeskus hallinnollisina yksikköinä lakkautettiin, Liikkuvan poliisin henkilöstö sijoitettiin osaksi paikallispoliisin henkilöstöä ja Poliisin tekniikkakeskuksen toiminnot ja osa henkilöstöstä siirrettiin Poliisihallitukseen. Poliisihallitusta ja Keskusrikospoliisia virtaviivaistettiin ja aluehallintovirastojen poliisin vastuualueet lakkautettiin.

Samanaikaisesti toteutuvaksi suunniteltu Viranomaistietojärjestelmä uudistushanke (VITJA) jäi kuitenkin aikataulussaan toteutumatta. PORA III:n kannalta keskeneräisen tietojärjestelmä uudistuksen tavoitteiden viivästyminen aikataulusta aiheutti sekä hallinnollisia, että toiminnallisia haasteita organisaation rakennetta tarkasteltaessa. Edelleen käytössä olevat vanhat tietojärjestelmät eivät taipuneet PORA III:n hallintorakenteen mukaisiksi kovin joustavalla tavalla. VITJA-hankkeen viivästyminen vuoksi vanhoja järjestelmiä jouduttiin edelleen kehittämään myöhemmin linjattavien siirtymätavoiteaikataulujen mukaisesti.

Poliisihallituksen organisaatorakenneuudistus käynnistyi PORA III-hankkeen osalta Poliisihallituksen uuden toiminnan suunnittelulla samanaikaisesti jo aikaisemmin käynnissä olleen Poliisitoiminnan kehittämishankkeen kanssa. PATJA:sta kokonaisuudistuksena VITJA:an siirtyminen suunniteltiin tapahtuvaksi asteittain. Siirtymän tuli tapahtua 1.1.2014 alkaen, jolloin olisi saatu käyttöön uusi, nykyaikainen tietojärjestelmäkokonaisuus, joka palvelisi myös organisaation kokonaistoimintaa (Sisäasiainministeriö, 2012, 18-19).

PORA III-uudistuksessa tavoiteltiin merkittäviä, 25–30 miljoonan euron säästöjä poliisin johto-, hallinto- ja tukitoiminnoista. Eduskunta edellytti hallintorakenneuudistuksen toteutumisen tarkkaa seurantaa, joten sisäministerinä tuolloin toiminut Päivi Räsänen asetti 2.10.2012 johtaja Kari Salmen selvityshenkilöksi. Salmen tehtävänä oli valmistella esitys Poliisihallituksen ja sisäasiainministeriön poliisiosaston hallintorakenteen kehittämistarpeista. Selvitys julkaistiin 13.2.2013. (Sisäministeriö 2013.)

2.2 Toimintaympäristö ja hallintorakenne

Poliisin toimintaympäristöön ja hallintorakenteeseen vaikutetaan valtioneuvostotason päätöksillä melko suoraviivaisesti, vaikka välissä on toki monta poliittista tahoja, joilla on omat tahtotilansa ja intressinsä sisäisen turvallisuuden toimialan ohjaamisessa.

Teen tältä osin valikoituja nostoja, jotka koko poliisin kenttätason toiminnan kannalta osoittavat, miten poliittisen tahon määrärahaohjaus ja käytännön toiminta kohtaavat kokonaisturvallisuuden leikkauspisteessä.

Branders (2016, 15-21, 30-33) pohtii väitöskirjatutkimuksessaan muun muassa kokonaisturvallisuuden poliittista kelpoisuutta ja hallinnollista toteutettavuutta kompleksisena kokonaisuutena, joka koostuu useista kokonaisturvallisuuteen liitettävistä strategioista, ohjelmista tai asiakirjoista. Brandersin (emt, 16) tutkimuksessa kokonaisturvallisuus ymmärretään julkiseksi politiikkatoimeksi, policyksi sekä metastrategiaksi. Nähdäkseni tämän näkökulman kautta tarkasteltuna poliisin organisaation työ näyttäytyy merkittävänä osana kokonaisturvallisuutta.

Valtiovarainministeriön poliisitoimelle esittämässä talousarvioesityksessä todetaan vuoden 2016 tavoitteista:

”Poliisihallinnon sisäisten toimenpiteiden lisäksi tarvitaan myös laajempaa arviointia turvallisuusviranomaisten erilaisista organisatorisista ratkaisumalleista sekä selvitystä poliisin resursseja säästävistä sisäministeriön ja muiden ministeriöiden hallinnonalan säädösmuutosmahdollisuuksista. Tämä edellyttää poliisin ydintehtävien selkeää määrittelyä” (Valtiovarainministeriö, 2015, Talousarvio, poliisitoimi.)

Talousarvion kautta tuleva selkeä poliittinen linjaus, joka ainakin poliittisella tasolla on linjassa kaiken muun poliisin toiminnan kanssa, osoittaa voimavarojen kohdennukselle tavoitteita. Talousarvioesityksessä esitetään ylätason tavoitteena poliisin toimintaympäristön muutoksiin reagoinnin osalta turvallisuusriskien analysointiin, tietojohdoisuuteen ja oikeaan tilannekuvaan perustuvaa voimavarojen kohdennusta. Tämä toteutetaan yhdessä muiden turvallisuusalan toimijoiden kanssa.

Pohdittaessa, miten tämä näkyy käytännön poliisitoiminnassa saakka, voitaneen todeta ylätason poliittisen tahon linjauksen säätelevän määrärahan ohjaamisen ehdoilla melko tarkastikin toimintaa, mutta kuitenkin viime kädessä poliisin oman sisäisen rahanjaon toteutuessa ohjauksellisesti hallinnon omien ratkaisujen mukaisesti. Poliittisesti voidaan yrittää ohjata toimintaa enemmän integroituneeksi muiden turvallisuusalan toimijoiden kanssa, mutta käytännössä tilanne ei ole aivan näin yksiselitteinen. Laki säätelee ja melko tiukastikin ohjaa ja rajoittaa toiminnallista toteuttamista, joten tässä täytyy huomioida selkeä ero esitetyn toiveen ja toteutetun toiminnan välillä.

Tähän liittyvänä nostan Valtiovarainministeriön talousarvioesityksestä (emt) myös erityisesti tämän kohdan esille:

”Poliisin peruspalveluiden saatavuus, mukaan lukien kielelliset palvelut, palveluiden laatu ja niiden toimintaedellytykset kansalaisille koko maassa asuinpaikasta riippumatta, tulee vähän laskemaan kehyskaudella. Palvelun

laatu heikkenee hieman resurssien vähetessä. Poliisin näkyvyyden väheneminen voi vaikuttaa negatiivisesti kansalaisten kokemaan turvallisuuden tunteeseen.” (Valtiovarainministeriö 2015, poliisitoimi).

Poliisiammattikorkeakoulun toimesta (Kalalahti & Huotari, 2015) tehtiin selvitys kansallisesta ”sisäisen turvallisuuden akatemiasta”, joka muodostui PORA III selvityshenkilön Kari Salmen (Sisäasiainministeriö, 2013, 3-7) esille tuomasta tarpeesta vahvistaa sisäisen turvallisuuden kokonaisuutta. Salmi esitti alan koulutusta yhtenä tavoitteena, joka palvelisi tätä tarkoitusta. Saman suuntaisena kehittämisideoita ja esityksiä on tullut myös muilta turvallisuussektorin toimijoilta.

Nähtäväksi jää, mitä toimenpiteitä tämän toteutuminen tulevaisuudessa vaatii, ottaen huomioon, että Poliisiammattikorkeakoulun raportissa todettiin:

”Osoittautui, ettei yhdistämisellä ole saavutettavissa merkittäviä synergioita tai hyötyjä lyhyellä aikajänteellä.” (Kalalahti & Huotari, 2015, 1.)

Tämän toteaminen lähtikin selkeästi siitä arviosta, että turvallisuusalan toimijoiden peruskoulutus alalle tulisi yhtenäistää, jotta saavutettaisiin yhtenäisen turvallisuusakatemian hyödyt.

Tässä kohtaa tulisi ottaa huomioon, miten esimerkiksi poliisin perustutkinnosta tehtiin vuonna 2014 syksyllä poliisin ammattikorkeakoulututkinto, joka antaa kelpoisuuden poliisin miehistötason virkoihin, eli käytännössä vanhemmaksi konstaapeliksi. Tutkintosisältöihin enempää kantaa ottamatta, voitaisiin miettiä, millä perusteilla tämä tutkintouudistus toteutettiin, jos raportin mukaan vastaavaa ”koulutusreformia” ei kaivattaisi muille turvallisuusalan toimijoiden sektoreille?

Selvitysraportissa tosin todetaan myöhemmin:

”Vaikka nykytila ei arviomme mukaan tarjoa juurikaan edellytyksiä nykyistä yhtenäisemmällä koulutusrakenteelle sisäministeriön hallinnonalalla, pitkällä tähtäimellä ”turvallisuusakatemia” voisi olla jopa tavoittelemisen arvoinen visio. Matka on kuitenkin pitkä ja edellyttää merkittäviä muutoksia nykytilaan verrattuna.” (Kalalahti & Huotari, 2015.)

Tästä toteamuksesta on toisaalta lyhyt matka siihen, että toteutettaisiin samankaltainen oppilaitoskeskittymä rakenteellisesti erilaisia oppiaineita sisältävien tutkintojen koulutuksen toteuttamiseksi saman katon alla, kuten esimerkiksi muiden alojen (liiketalous, matkailu, viestintä ym.) ammattikorkeakouluissa on toteutettu.

Pidemmällä tähtäimellä voitaisiin todella harkita tarkemmin, kannattaako peruskoulutusreformi tehdä myös muilla sisäisen turvallisuuden toimintaympäristön aloilla? Nähdäkseni tämä vaatii kuitenkin tarkempaa tutkimusta, jolla haettaisiin ne todelliset edut hallinnollisten toimintojen madaltamisesta, ei niinkään peruskoulutustasojen yhdistämisen kulurakenteista. Kokonaisvaikutus tulisi ottaa paremmin huomioon, ei niinkään pelkän koulumaailman kannalta, vaan turvallisuusalan toimijoiden synergian kannalta, jolla saavutetaan todellisempia turvallisuudelle tärkeitä arvoja, sekä lyhyellä, että pitkällä aikavälillä.

Todettakoon kuitenkin tähän, että Poliisitoiminnan kehittämishankkeen (Poliisihallitus, 2013) aikana, vuosina 2011–2013 tämä mahdollisuus tuotiin jo poliisin sisäisen kehittämisideapankin piiriin, josta se tuotettiin myös ministeriön suuntaan.

Lisäksi sisäministeri Päivi Räsänen ja oikeusministeri Anna-Maja Henriksson asettivat 7.11.2014 parlamentaarisen työryhmän, joka tuotti eduskunnalle tietoa Suomen sisäisen turvallisuuden sekä oikeudenhoidon strategisista resurssitarpeista (Oikeusministeriö, 2015). Työryhmän selvityksestä ilmenee myös (emt, 12–28) laaja tarve sisäisen turvallisuuden koulutuksen ja kustannusten yhtenäistämiseen eri toimialojen osalta.

Tuorein tieto tästä Kalalahden ja Huotarin (2015) raportissa käsittelemästä kehityssuunnasta koskeekin juuri koulutuksen keskittämistä ja parlamentaarisen työryhmän (emt) selvitystä. Sisäministeriön mediatiedotteen (17.2.2016) mukaan:

”Työryhmä ehdottaa palopäälylystön koulutuksen siirtämistä Savoniasta Poliisiammattikorkeakoululle
Palopäälylystön koulutusta selvittänyt työryhmä esittää, että sisäministeriö käynnistäisi pikaisesti lainsäädäntöhankkeen pelastustoimen ammattikorkeakoulututkinnon siirtämiseksi Savonia-ammattikorkeakoulusta (Kuopio) Poliisiammattikorkeakoulun (Tampere) vastuulle...” (Sisäministeriö 2016).

Tämän kaltaisia uudistuksia on siis käynnissä, mutta sinisellä merellä purjehtimiseen vaikuttaminen sisäisillä rakenteilla ei ole ainoa ratkaisu, tarvitaan myös laajempaa yhteistyötä, joka ulottuu valtion kokonaisarkkitehtuurin kannalta laajamittaisemmin kokonaisturvallisuuden kehittämiseen.

Laitinen ym. (Valtioneuvoston kanslia, 2016, 170) tuovat esille tämän myös laajemmassa näkökulmassa osuvasti:

”Turvapaikanhakijoiden määrän kymmenkertaistuminen Suomessa alle vuoden kestäneellä aikajaksolla on paljastanut monia yhteiskunnallisia haavoittuvuuksia ja haastanut vakiintuneet tapamme tuottaa ja ylläpitää kansalaisten ja maassa asuvien turvallisuutta. Euroopan pakolaiskriisi on esimerkki sisäisen ja ulkoisen turvallisuuden yhteen kietoutuneisuudesta sekä siitä seuraavista monitahoisista haasteista,

kysymyksistä ja ongelmista eri toimijoille niin valtakunnallisesti kuin paikallisestikin. Tämä tarkoittaa sisä- ja ulkopoliittikan yhdistymistä myös erilaisia ratkaisuja etsittäessä.” (Laitinen ym. 2016, 170.)

Laitisen ym. esille tuoma laajempi turvallisuuden tekijöiden yhteen kietoutumisen esimerkiksi asettaa poliittiselle taholle merkittävän haasteen, jonka selvittämiseen saattaa kulua runsaasti aikaa. Ajan kuluminen saattaa tuoda esille lisähaasteita, joten ydintoimintojen, yhteistoiminnan ja vastuun jakamisen selkeyttämiseksi on suuri tilaus myös muilla kuin poliisin toimialalla.

Valtiovarainministeriön talousarvioesityksessä (2015) poliisin osalta todetaan:

”Poliisi tekee osaltaan monialaista viranomais- ja sidosryhmäyhteistyötä paikallisten ja alueellisten turvallisuussuunnitelmien toteuttamiseksi, kuntien turvallisuuden ylläpitämiseksi, syrjäytymisen ehkäisemiseksi ja harvaan asuttujen alueiden turvallisuuden ylläpitämiseksi. Poliisin resurssit kohdennetaan kuitenkin enenevässä määrin poliisin ydintehtäviin.” (Valtiovarainministeriö, 2015.)

Näiden lisäksi tehdään vielä sisäisen turvallisuuden selontekoa (Sisäministeriö, 2015), jonka tekeminen on kirjattu hallitusohjelmaan. Hallitus antaa selonteon eduskunnalle keväällä 2016. Ensimmäistä kertaa laadittavassa selonteossa kuvataan sisäisen turvallisuuden tila, kartoitetaan uhkia ja mahdollisuuksia sekä arvioidaan sisäisen turvallisuuden vaatimat resurssit.

Sisäisen turvallisuuden strategia valmistellaan selonteon valmistumisen jälkeen. Tulevina vuosina tämän strategian on tarkoitus ohjata hallitusohjelman rinnalla sisäisen turvallisuuden vahvistamista. Selonteon on tarkoitus antaa suunta toiminnalle ja nostaa esiin uudet toimenpiteet resurssitarpeineen Suomen muuttunut turvallisuusympäristö huomioiden. On mielenkiintoista nähdä, miten näihin tarpeisiin vastaaminen onnistuu talousarvioesitystä vasten tarkasteltuna.

Sisäisen turvallisuuden strategian laatimishanke on ollut käynnissä sisäministeriössä tammikuusta 2015 lähtien (Sisäministeriö, 2015). Sisäisen turvallisuuden strategian on tarkoitus korvata nykyinen sisäisen turvallisuuden ohjelma ja sisäministeriön konsernistrategia. Strategian valmisteluajataulu 30.9.2016 mennessä. Valmistuttuaan strategia määrittelee sisäisen turvallisuuden toimintakentän, arvioi nykytilaa ja tuottaa analyysin tulevaisuuden haasteista, määrittelee tehtävät ja vastuut, tekee hallitusohjelmatyössä hyödynnettäviä toimenpide-ehdotuksia ja on sellaisenaan ehdotus sisäisen turvallisuuden strategiaksi vuoteen 2020.

Turvallisuusympäristö on monikompleksinen ja jatkuvasti liikkeessä oleva toimintakenttä, joka muuttuu kaiken aikaa. Muutos tapahtuu riippumatta turvallisuuden toimijoista, joiden yhteisenä haasteena on lopulta saman päämäärän saavuttaminen. Esimerkiksi sisäisen turvallisuuden selonteon, valtion talousarvioesityksen ja Poliisiammattikorkeakoulun tekemän selvityksen yhteisen turvallisuusoppilaitoksen menestymismahdollisuuksista perusteella tilanne on lähes tragikoominen.

Säästöjä tulisi syntyä, mutta samaan aikaan ollaan jo valmiiksi tilanteessa, jossa ei oikein kyetä vastaamaan toimintaympäristön kasvaviin haasteisiin. ”Mustana joutsenena” koettu kansainvaellus ei kuitenkaan ole niin ennalta arvaamaton tekijä tässä yhtälössä. Siitäkään huolimatta, että pohjoismaisessa mittakaavassa esimerkiksi turvapaikanhakijoiden ja pakolaisten määrän kasvu on jo aiheuttanut sisäisen turvallisuuden resursoinnille haasteet, jotka edellyttävät tiukkaa poliittista vastuun kantoa kokonaisturvallisuudesta.

Juuti (2013, 56–58) käsittelee toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten kiihtymistä jaetun johtajuuden yhteydessä. Tulevaisuuden tutkimus on auttanut etsimään muutostekijöistä heikkoja signaaleja, joista on muodostettu trendianalyseja ja skenaarioita. Näiden avulla on voitu tutkia paradoksaalisella tavalla ilmeneviä tekijöiden välisiä yhteyksiä. Tämä vaatii luovuutta ja kykyä irrottaa ajattelu kaavamaisuuksista ja organisatorisesta muodollisuudesta ja hierarkkisuuudesta. Juutin esille tuoma tukee nähdäkseni mahdollisuutta tuoda synergiaetuja turvallisuusasioissa eri toimijoiden osalta myös epämuodollisemman yhteisöllisyyden luomisessa, esimerkiksi juurikin mahdollisen ”turvallisuusakatemia” kampuksella ja yhteisessä tekemisessä?

Poliisin toimintaympäristöanalyysia tehdään Poliisiammattikorkeakoulussa. Tuoreimmassa ilmestyneessä, vuoden 2014 poliisin toimintaympäristöanalyysiraportissa Laitinen (2014, 103–104) kokoaa artikkelissaan muuttuvaan poliisin turvallisuus- ja toimintaympäristöön vaikuttavina asioita, jotka edellyttävät uudenlaista ajattelua ja toimintaa.

Laitinen (emt) nostaa perinteisten rikostyyppien lisäksi esiin esimerkiksi rajat ylittävän rikollisuuden kasvun, harmaan talouden, laittoman maahanmuuton ja ihmiskaupan, sekä järjestäytyneen rikollisuuden. Lisään hänen luettelemiinsa muutaman, myös viime kuukausina esille nousseista haasteista. Esimerkiksi suuresti työllistänyt turvapaikanhakijoiden määrän kasvu ja kokonaisturvallisuuden kannalta kasvavat turvallisuusuhat globaalissa mittakaavassa, kuten terrorismin ja väkivaltaisen ekstremismin riski ja kyberrikollisuus. Näistä lisäämistäni osa tosin sisältyi jo (emt) luetteloon, eri muodoissa ilmenevinä muotoina. Laitinen (emt) jatkaa vielä toimintaympäristön ennakoinnin edellyttävän lisäksi jatku-

vaa osaamisen ja valmiuksien kehittämistä, tilannekuvatoimintoa, toimintastrategian toteuttamisen hallintaa ja vaativaa henkilöstön johtamisosaamista.

2.3 Tehtävät ja tavoitteet

VITJA on tätä opinnäytetyötutkimusta kirjoitettaessa edelleen pahasti kesken. Aikataulullisesti voi tulla kulumaan jopa vuosia, ennen kuin VITJA tulee toteutumaan, eikä ole varmaa tietoa, missä laajuudessa. Tästä seuraa todella haastava tilanne, koska organisaatiomme joutuu edelleen venymään toiminnallisesti vanhentuneiden ja epäyhteneväisten järjestelmien käyttämisessä, kuitenkin täysin uudessa organisaatorakenteessa.

Uutta rakennetta organisaatiolle muotoiltaessa pyrittiin suunnittelussa huomioimaan hyvin pitkälle yhteensopivuus uuden, yhteneväisen ja nykyaikaisen tietojärjestelmäkokoituksen kanssa. Ihannetilanne olisikin saavutettu, mikäli tietojärjestelmäkokoisuus käytönotettuna olisi ollut tukemassa uuden rakenteen toimivuutta yksi yhteen entistä taloudellisemmin, tehokkaammin ja tuottavammin.

Organisaation uuden rakenteen muotoilussa noudatettiin PORA III-toimeenpanon lähtökohtia, jotka selviävät hankkeen loppuraportista. Poliisihallituksen PORA III-hankkeen toimeenpanon loppuraportin (2014, 20) mukaan hankkeen perusteltiin lähtökohtaisesti olevan osa poliisitoiminnan tason turvaamiseksi toteutettavaa talouden tasapainottamista, jossa tavoiteltiin vuositasolla merkittäviä, noin 25–30 miljoonan euron säästöjä vuoteen 2016 mennessä.

Säästöt oli tarkoitus saada erityisesti johtorakenteista, hallinto- ja tukitoiminnoista sekä toimitiloista karsittuina, jolloin operatiivisen toiminnan säästötavoitteiksi jäisi 10-15 miljoonaa euroa. Operatiiviseen toimintaan kohdistuva vaikutus oli tarkoitus kompensoida toiminnanohjausjärjestelmä VITJA:n käyttöönoton kautta ja sähköisten palvelumuotojen kehittämisellä (Poliisihallitus, 2014, 20).

Strateginen päämäärä pitkällä aikavälillä oli poliisitoiminnan hyvän tason säilyttäminen, perustuen pääministeri Kataisen hallitusohjelmaan. Sisäasiainministeri linjasi poliisin hallintorakennemuutoksen toteuttamisen turvaamalla toiminnallisten tulosten nykytasolla säilymisen. Poliisitoiminnan tasoa tuli seurata hankeryhmän esityksen mukaisten indikaattoreiden avulla. (emt.)

Poliisihallituksen PORA III-toimeenpanon loppuraportissa (emt) linjattiin strategiset painoalueet seuraavasti:

”PORA III:n toimeenpanossa strategisia painoalueita ovat:

- Toiminnalliset strategiapainotukset:
- Poliisitoiminnan taso säilytetään kaikilla tulosalueilla.
- Peruspoliisitoiminta järjestetään edelleen hajautetusti.
- Rakennemuutoksessa turvataan liikenneturvallisuustyön ja liikennevalvonnan määrä ja laatu.
- Järjestäytyneen rikollisuuden torjunnan taso turvataan.
- Poliisin lupahallinto on asiakaslähtöistä, asianhallinta-, asiankäsittely sekä palvelukanavat ovat sähköisiä. Maksullisen toiminnan kustannusvastaavuus on varmistettu.”

Rakennemuutokseen ja toimintaprosessien uudistamiseen liittyvät strategiapainotukset (= tukistrategioita):

- Poliisin hallintorakennemuutoksella varmistetaan valtioneuvoston rahoituskehystasoon pääseminen kohdistamalla säästötoimet johto- ja hallintorakenteisiin ja tukitoimintoihin.
- Poliisin palveluverkosto ja yhteispalvelukonsepti uudistetaan.
- Poliisihallinnon keskitettyä johtamista kehitetään ja tulosoajasta vahvistetaan.
- Poliisin tutkintorakenne uudistetaan.” (Poliisihallitus, 2014, 20.)

Edellä mainitut ja tarkasti luetellut linjaukset pyrkivät hyvään hallintoon, joten hankkeen toimeenpanon osalta tarvittavat ja asialliset varmistukset näyttävät olevan huolella valmisteltuja. VITJA:n osalta voidaan nykytiedon valossa todeta, että se saattoi aiheuttaa PORA III:n toimeenpanolle suurimmat toiminnalliset ja taloudelliset haitat jäädessään tavoitteiden mukaisesti toteutumatta toistaiseksi aikataulullisesti.

PORA III-hankkeen toimeenpanon tavoitteiden määrittely ja toteuttaminen tehtiin hankeryhmän esityksen mukaisesti, sisäasiainministeriön linjauspäätöksen tarkennusten mukaisesti (emt, 21–22) pääpiirteissään seuraavasti:

”1. Poliisitoiminnan taso...varmistetaan toiminnallisten tulosten pysyminen nykytasolla...

2. Johtamisrakenteiden ja johtamistoimintojen uudistaminen...johtamista terävöitetään perustamalla...Poliisihallinnon johtoryhmä...sekä varmistetaan poliisiyksiköiden...johtaminen sekä selkeä vastuunjako eri johtotasoilla.

3. Poliisihallituksen rakenteiden keventäminen...

a) Poliisihallitus keskittyy lakisäätöihin ydintehtäviinsä...rakenteita kevennetään...ylijohtotehtäviin kohdennetaan 20 prosentin vähennys...keskitetään Helsinkiin ja yksiköiden määrää vähennetään kahdeksasta enintään neljään...

b) Sisäisen turvallisuuden ministeriryhmän...päätöksen mukaisesti Poliisihallituksen ja sisäministeriön poliisiosaston hallintorakenteen kehittämistarpeista tullaan tekemään erillinen lisäselvitystyö selvitysmiehen toimesta...Kari Salmi...

4. Aluehallintovirastojen poliisin vastuualueet...puretaan...

5. Poliisilaitosten määrän vähentäminen ja toiminnan tehostaminen...vähennetään 24:stä 11 poliisilaitokseen...esitettyllä aluejaolla...

6. Liikennevalvonnan keskittäminen paikallispoliisille ja Liikkuvan poliisin muiden toimintojen järjestäminen uudelleen...Liikennevalvonta keskitetään paikallispoliisiin...Liikkuva poliisi hallinnollisena yksikkönä lakkautetaan...erityistehtävät organisoidaan uudelleen...

7. Keskusrikospoliisin toiminnan kehittäminen...keskittyy järjestäytyneen ja kansainvälisen rikollisuuden torjuntaan...keskitetään Vantaan toimitilan lisäksi seuraaviin toimipisteisiin: Joensuu, Maarianhamina, Oulu, Rovaniemi, Tampere ja Turku...Uudistuksessa tulee huolehtia siitä, että järjestäytyneen rikollisuuden torjuntaan kohdennetut poliisin resurssit eivät vähene...toimitilakustannukset eivät nouse...tavoitteeseen verrattuna.

8. Suojelupoliisin toiminnan tehostaminen...toteutetaan...raportissa esitetyin linjauksin.

9. Poliisikoulutuksen uudistaminen ja poliisiammattikorkeakoulun toiminnan tehostaminen; Poliisikoulutus uudistetaan ja poliisiammattikorkeakoulun toimintaa kehitetään...

10. Poliisin tekniikkakeskuksen toiminnan uudelleen organisointi

11. Poliisin palveluverkoston kehittäminen...Päätös poliisiasemien sijoittamisesta...osana poliisin palveluverkosta koskevaa ratkaisua...ehdotus myös liikenneturvallisuuskeskuksen sijoittamisesta. Palveluverkoston kehittämisessä...huomioon Sisäisen turvallisuuden ministeriryhmän...linjaukset: "Poliisitoimintaa tulee kokonaisuudessaan uudistaa siten, että paikallinen näkyvyys ja alueen tuntemus turvataan riittävän palveluverkoston avulla. Palveluverkkouudistuksen säästötavoite...5 miljoonaa euroa...toteutetaan siten, että poliisin asiakaspalvelujen alueellinen kattavuus säilytetään. Erityisesti huolehditaan palvelujen turvaamisesta harva-alueilla. Säästötavoitteet saavutetaan ennen kaikkea toimitilatehokkuutta parantamalla"...otetaan huomioon muut palveluiden kehittämishankkeet...

12. Henkilöstön asema...ilmoittautumismenettelyn osalta...noudatetaan...linjauksia." (Poliisihallitus 2014, 21–22.)

Arvojen osalta todettiin, PORA III-hankkeessa noudatettavan poliisin yhteisiä arvoja:

- Oikeudenmukaisuus
- ammattitaito
- palveluperiaate
- henkilöstön hyvinvointi

Hankkeen toimeenpano todettiin tehtävän ja lopputuloksen siten olevan poliisin arvojen mukainen. Arvoja käsittelevä osittainen aikaisemmin, sivuilla 2–3.

PORA III-hankkeen toteutuksen aikataulun osalta on pääpiirteissään todettavissa, että hanke on toteutunut aikataulullisesti edeten toimenpiteiden mukaisesti, tällä hetkellä 2. vaiheeseen, vuosien 2015 ja 2016 aikana selvitettäväksi ja mahdollisesti toteutettaviksi jätettyjen osalta kesken on Poliisihallituksen arpajais- ja asehallinnon sekä turva-alan valvonnan tehtävien uudelleenorganisointi ja poliisin tuki- ja hallintotehtävien keskittäminen ja ulkoistaminen. Näiden lisäksi Poliisihallitus muotoutuu vielä PORA III:n suurten muutosten jälkeen dynaamisemmaksi.

2.4 Henkilöstö

Salmi (2013, 25) toteaa, että Poliisihallituksen osalta PORA I – II-toteutuksissa ei päästy tavoitteisiin henkilöstön siirtämisessä vastaavan tasoihin tehtäviin poliisilaitoksiin tai valtakunnallisiin yksiköihin. Tarkoituksena oli siirtää henkilöstöä operatiivisiin tai niitä tukeviin tehtäviin, mutta sen sijaan muodostui uusia ylijohdon kuuluvia tehtäviä. Vuonna 2011 Poliisihallituksessa oli 207 henkilötyövuotta (emt). Poliisin tulostietojärjestelmän (PolStat 2015) mukaan Poliisihallituksessa on vuonna 2011 palvelut 213 henkilöä.

Poliisin tulostietojärjestelmän mukaan poliisin palveluksessa työskenteli joulukuussa 2015 yhteensä 10 285 henkilöä (PolStat 2015). Ennen PORA III-hankkeen toteutumista, joulukuussa 2013, poliisissa työskenteli 10 608 henkilöä. Poliisin ylijohdos-/Poliisihallituksessa työskenteli samaan aikaan 198 henkilöä ja nyt, kaksi vuotta myöhemmin, joulukuussa 2015 kaikkiaan 239 henkilöä (emt).

Tavoitteiden toteuttamisen osalta uudistushankkeissa on tehty laajaakin etukäteisselvitelyä. Huolimatta asiantuntijasuosituksista päädytään kuitenkin usein melko erilaiseen, poliittiseen ratkaisuun. Poliisin hallintorakennemuutostus PORA III-hanketyöryhmän mukaan PORA III-uudistus ja VITJA-hanke tuli erityisesti sovittaa yhteen, jotta varmistetaan riittävän tehokkaat taloudelliset vaikutukset kehyskaudella (Sisäasiainministeriö 2012, 121). PORA III-uudistuksen toimeenpanon ja riskien hallinnan osalta (emt, 18) työryhmä esitti, että hankkeen toimeenpano käynnistetään välittömästi, poliisiyksiköitä koskevat uudistukset tuli toteuttaa 1.1.2014 lukien.

Työryhmä esitti kaksi merkittävää perustelua nopealle aikataululle. Ensimmäisen mukaan poliisin taloustilanne edellytti nopeaa korjausta, koska poliisitoiminnan hyvän tason säilyttäminen ei olisi mahdollista ilman suuria, vuosittain kasvavia kustannussäästöjä vuoteen 2016 mennessä. Kustannusvaikutusten toteutumiseksi työryhmän esittämässä laajuudessa tuli uudistusten toimeenpanon alkaa välittömästi, eli suurin osa hallinnollisia muutoksia tuli toteuttaa vuoden 2014 alusta. Toisen perusteen mukaan poliisitoiminnan lainsäädännön ja tietojärjestelmien mittava uudistus edellytti myös tämän uudistuksen nopeaa toimeenpanoa.

Vuoden 2014 alusta tulivat voimaan uusi esitutkinta-, pakkokeino- ja poliisilaki, joten uudistuksella on tätä kautta vaikutusta poliisitoimintaan kaikilla sen tasoilla, vaikutusten ulottuessa myös tietojärjestelmiin. VITJA-toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönotto oli sovitettu yhteen lakiuudistusten toimeenpanon kanssa. Toteutuessaan VITJA korvasi kaikki keskeiset poliisin operatiiviset tietojärjestelmät, joten PORA III-uudistuksen sovitta-

minen yhteen olisi vastaavasti tarkoituksenmukaisinta sekä teknisesti, että taloudellisesti VITJA-järjestelmän käyttöönoton kanssa.

Työryhmän esityksessä huomioidaan, että PORA III-hankkeen ja VITJA:n toteutuminen eri aikaan johtaisi merkittäviin taloudellisiin lisäkustannuksiin. Käytännössä toteutumisen eriaikaisuus vaarantaisi VITJA-hankkeen valmistumisen vuoden 2014 alussa, estäen siten puolestaan myös lakiuudistuksen toteuttamisen poliisissa.

Poliisin hallintorakennemuutoksen (PORA III) seurantamatriisin mukaan, asetettujen linjauksien ja toteuman arviointi -taulukon liitteessä, liitesivulla 2, todetaan kohdassa III, että poliisin organisaation uudistaminen on kokonaisvaltaisesti toteutettu suunnitellun mukaisesti (Sisäministeriö, 2014). Liite löytyy Perustuslain 47 §:n 2 momentin mukaisesta selvityksestä eduskunnalle poliisin hallintorakennemuutuksesta (PORA III seurantamatriisi).

Valpola (2004, 13) toteaa muutosjohtamisen käytännön keinoja esitellessään organisaatioiden ja yksiköiden yhdistämisen olevan yksi tyypillinen esimerkki muutoshankkeessa toteutettavasta toimintojen siirtämisestä yhteiseen organisaatioon. Valpolan (emt, 14) esimerkkinä käyttämässä tavassa eri tehtäissä sijaitsevat IT-yksiköt oli liitetty yhdeksi, yhteiseksi osastoksi. Valpolan esimerkki sopiikin osaltaan kuvaamaan poliisin hallintorakennemuutosta, tosin laajemmassa mittakaavassa koko organisaatiota koskettaen. Tämän esimerkin kaltaisesti voitaneen yleistää myös poliisin PORA III:ssa toimitun, kun tämän hallintorakennemuutoksen seurauksena 24 poliisilaitoksesta siirryttiin yhteentoista poliisilaitokseen ja valtakunnallinen liikenteen valvontaan erikoistunut yksikkö (Liikkuva poliisi) ja Poliisin tekniikkakeskus hallinnollisina yksikköinä lakkautettiin.

Samalla pyrittiin Poliisihallitusta ja Keskusrikospoliisin hallintoa ja organisaatorakennetta virtaviivaistamaan ja kaikki aluehallintovirastojen poliisin vastualueet lakkautettiin. Tämä tarkoittaa juuri sitä, että vanhasta organisaatiosta täytyy päästää irti ennen kuin uusi organisaatio voi syntyä. Valpola (2004, 35) kutsuu tätä tilanteeksi, jossa muutoksen alkaessa tällä tavoin lopulla, aiheuttaa se helposti ihmisille vaikeuksia muutoksen katkaistessa turvallisen arkirytmän. Tästä aiheutuukin helposti muutosvastarintaa, jota täytyy osalta johtaa sekä ennen muutosta, että vielä pitkään sen jälkeen, uuden organisaation jo toimiessa.

Aspara, Kietäväinen, Mattila, Tikkanen ja Isä Ambrosius (2012, 28) pohtivat tätä lähtökohdalla yhteiskuntatrendinä toteamalla jatkuvan ja radikaalin uudistumisen olevan välttämättömyyksiä. Jatkovaa uudistumista pidetään myös elinehtona liikeyrityksmaailmassa, mutta samaa asiaa ajetaan julkiselle sektorille, jossa tätä asiaa ajavat Asparan ym. (2012, 29) mukaan jopa vahvemmat voimat kuin yksityisellä sektorilla. Uuden organisaation toiminnan

alku ja normaaliin päivärytmiin paluu riippuu paljolti muutoksen johtamisen kokonaisvaltaisesta onnistumisesta.

Valpola (2004, 43) pohtii myös päivärytmiin paluuta hyvänä keinona, kuvatessaan muutoksen juurruttamista, jossa tarvitaan erilaisia keinoja, joilla muutosta ohjataan, eli pääteemoja, jotka viedään organisaation läpi kerros kerrokselta. Valpolan mukaan (2004, 44) yhden organisaatiotason muutoksen läpikäynti kestää kokemuksen mukaan 1,5 vuotta, jonka jälkeen muutos on harjoiteltu. Useimmiten tähän portaittaiseen etenemiseen ei kuitenkaan käytetä aikaa näin kauaa, josta johtuen muutokselle tulee suuremmat haasteet onnistua.

2.5 Muutoksen sykli ja nopeus

Poliisin hallintorakennemuutos PORA III toteutettiin ripeällä aikataululla, joten tämän kaltaista muutosta voisi kuvata jo sen perusteella osaltaan kokonaisvaltaiseksi radikaaliksi organisaatiouudistukseksi, kuten Juuti ja Virtanen (2009, 27–31, 58) kuvaavat määritellössään muutamia keskeisiä muutosprosessiin vaikuttavia tekijöitä ”Organisaatiomuutos” -kirjassaan. Juutin ja Virtasen mukaan on yhtä lailla kahden kokoluokan ääripäitä organisaatiomuutoksissa, kuin on niihin käytettävän ajan pituuden määrittelyitä.

Toisaalta näin, mutta meidän tulee kuitenkin aina huomioida, että kaikki muutokset liittyvät tavalla tai toisella tunteisiin, kuten Juuti ja Virtanenkin toteavat. Muutoksessa on aina paljon muuttujia, jotka tulee ottaa huomioon, kuten esimerkiksi projektinhallinnassa, joten hyvältä muutosjohtamiselta odotetaan paitsi monialaista osaamista, ennen kaikkea hyvää esimiestyötä.

Muutoksessa osaamisen kehittäminen ja oppiminen vaativat edellä mainittujen muutosjohtamisen perusasioiden ymmärtämistä ja monen muun tässä erikseen läpikäymättömän tai pintaraapaisun saaneen muutosjohtamisessa olennaisesti vaikuttavan seikan läpikäymistä. Kiteytyksenä voitaneen Juutin ja Virtasen (2009, 140–147) tavoin todeta, että koska ihmisten johtamisessa onnistuminen on perusta muutoksen johtamiselle, on useista riippuvuussuhteista johtuen käytännössä erittäin vaikeaa määritellä onnistuneen organisaatiomuutoksen menestyskonseptia.

Muutoksen tekemiseen tarvitaan aitoja, oman itsensä hyväksyneitä ihmisiä, jotka kohtelevat ihmisiä ihmisinä. Kuten Juuti ja Virtanen (2009, 128) osuvasti kuvaavat, nämä ihmiset ovat ”elämän esitaistelijoita”, oman itsensä voimavarat, sisäisen kauneuden ja ainutkertai-

suuden tiedostaneita, luovia innovaattoreita ja muutoksen moottoreita, jotka selviävät ja auttavat muita selviytymään.

3 Poliisihallinnon muutosjohtaminen

Organisaatiomuutos ja sen johtaminen -aihepiirin kirjallisuus käsittelee tutkimukseni aihepiirejä kattavasti ja tuo esille myös osaamisen johtamisen ja organisaatiokulttuurin vaikutuksen muutosjohtamiseen organisaatiossa. Juuti (2015, 25–27) kuvailee organisaation perustehtävän tarkoittavan niitä arvoja ja päämääriä, joita kuvataan sen strategian, vision ja mission esille tuomissa tehtävissä. Juutin mukaan perustehtävä on hyvin kiinteästi asiakkaisiin liittyvä. Tähän ei liene kiistämistä poliisin organisaation perustehtävää mieltiessä. Organisaation toiminta lähtee hyvin kiinteästi ihmisten turvallisuuden ja koskemattomuuden takaamisesta, yhteiskunnallisen järjestyksen ylläpitämisestä ja valvomisesta.

Juuti (emt.) kuitenkin kyseenalaistaa hyvin aiheellisesti, organisaatiosta riippumattomasti sen, miksi ajaudumme pois perustehtävästä? Juuti kutsuu eräitä tähän johtavia syitä kulttuurillisiksi ansoiksi, joista hän nimeää yhden hierarkkisuudeksi.

Poliisi on perinteisesti ollut hyvin hierarkkinen, lähes puolisolitaalliseksi mielletty organisaatio arvomerkkeineen, ”natsoineen”, jotka osoittavat poliisihenkilöstöön kuuluvan virka-asemaa ja siten osaltaan päätösvaltaa organisaation sisäisessä hierarkiassa. Poliisin organisaatio kuitenkin koostuu myös siviiliviralla toimivista poliisin palveluksessa työskentelevistä henkilöistä, jotka varsin usein vaikuttavat siihen, miten organisaatiomme rakentuu ja toimii todellisuudessa.

”Natsoiksi” nimitettäviä arvoasemaa osoittavia valtarakenteita kuitenkin esiintyy organisaatiossamme siinä määrin, että olen useassa yhteydessä kuullut jonkin asian toteuttamiseen vaadittavan mandaatin, ”natsatestin” ennen kuin toteutusta edes harkitaan tehtäväksi. Juutin (emt.) mukaan tämäkin on yksi organisoitumisen lieveilmiöitä, kun henkilöitä aletaan kohdella heidän asemansa, eikä tekojensa mukaisesti. Tämä on tietyllä tavalla hämmentävää ja osin turhaakin.

Juuti (emt.) jatkaa esimerkiksi hierarkkisuuden virittävän yhden kulttuurisen ansan juuri rationaalisen organisoitumisen myötä, koska organisoituminen ja sitä seuraava tehtävien jako tuo mukanaan lieveilmiöitä. Tarkempina käytännön esimerkkeinä Juuti mainitsee oman osaston etujen asettamisen koko organisaation etujen edelle ja yleisesti haitallisena lieveilmiönä esiintyvän osastojen välisen siiloutumisen, joka alkaa haitata tehtäviä ja toimintaa. Tämän lisäksi Juuti tuo esille organisaatiossa kasvavan epäluuloisuuden aiheuttavan paljon haittaa toiminnalle, kun henkilöstö ei toimi todellisten tunteidensa mukaisesti, kun organisaatiossa syntyy epäluottamusta syystä tai toisesta, yleensä ristiriidoista johtuen, kun etäännyttään asiakaskeskeisestä toiminnasta.

Edellä esitetyistä syistä johtuen näen tarpeelliseksi huomioida myös muutoksen johtamisessa, että aidon muutoksen toteuttamisen yhtenä vaatimuksena on organisaation aidon perustehtävän toteuttamisen mahdollisuus. Tätä tukemaan tarvitaan vahvaa asiakaslähdistä ajattelua, ylimmän päätöksentekijän todellista jalkautumista perustehtävän pariin ja organisaation arvostuksen osoittamista perustehtävää toteuttavalle tasolle. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, mikäli ei tunneta todellista substanssia, jossa päätöksiä tehdään, ei olla ”kasvettu organisaatiossa” riittävälle pohjalle. Pahimmassa tapauksessa tullaan suoraan päättävään rooliin melko lyhyellä kokemuksella, tai pintaraapaisulla organisaation todellisesta osaamis pohjasta, jota kuitenkin edellytetään substanssiosaamisena enemmistöltä.

Poliisin palvelukseen rekrytoidaan jo peruskoulutukseen tietynlaista oppilasainesta, joka omaa kehittymisen kyvykkyyden samankaltaisesti toisiinsa nähden, mutta yksilöllisten erojen vahvistamana. Yksilölliset erot kategorioidaan kyvykkyyksinä, joita haetaan psykologisen seulan kautta, jotta saavutettaisiin myös tulevaisuudessa kompetensseja, eikä yksinomaan tasapäistettäisi yhteen ja samaan osaamiseen tähtääviä ammattilaisia. Osaltaan tästäkin johtuen organisaatiomme on hyvin heterogeeninen erityisasiantuntijuutta vaativissa tehtäväalueissa, joten koulutuksellisuuden kautta tarkastellen lähtökohtien voitaisiin olettaa olevan kunnossa.

Tämä ei kuitenkaan ihanteellisesti välttämättä toteudu, koska organisaatiomme palvelukseen halutaan rakentavasti (heterogeenisyyttä myönteisesti varjellen) palkata myös muun kaltaisen kuin poliisikoulun käyneen taustan omaavaa henkilöstöä. Jossain vaiheessa poliisin organisaation perustoimintaa, substanssia, tuntevan (poliisikoulutus) ja ulkoa päin koulutuksensa hankkineen ja organisaatioon rekrytoituneen henkilöstön voimasuhteet organisaation asioista päättämisessä ovat menneet jossain määrin erisuhteisiksi. Tämä on saattanut aiheuttaa organisaation substanssissa eriarvoistumisen tunnetta, kun organisaatiota on voimallisesti muokattu poliisin hallintorakenteen uudistamishankkeissa ja muissa uudistamiseen liittyvissä pienemmissä muutoksissa.

Juuti (2015, 26) näkee tämän kaltaisen ristiriitaisuuden osaltaan liittyvän nimenomaan organisaation perustehtävästä, eli asiakaskeskeisestä toiminnasta etääntymiseen. Juutin mukaan kulttuurisena ansana ristiriitojen syntymiseen voivat johtaa monet syyt, mutta useimmiten taustalla on epäluottamus toista tai toisia kohtaan, joka johtuu epäilyksestä omien etujen ajamisesta tai kieroilusta selän takana. Tästä syntyy epäluuloja, jotka johtavat ristiriitoihin, joita peitellään aina siihen saakka, kunnes ne väistämättä aiheuttavat vaikeasti soviteltavan yhteenoton. Tästä kaikesta on suurta haittaa työyhteisölle, eikä se ky-

kene toimimaan kuten sen tulisi toimia. Viesti ei kulje organisaation ylimmän johdon ja substanssin välillä kitkattomasti, kun samaa viestiä tulkitaan eri tavalla sen vääristyessä matkan varrella.

Tulkinnan varaa on Juutin (emt) mukaan omiaan aiheuttamaan työyhteisössä aiheutuva ylimääräisen miettimisen määrä, kun mietitään mitä viestin todellinen sanoma on ja miten siitä voi olla itselle haittaa. Epäluulon aiheuttama asioiden negatiivisviritteinen vääristyminen johtaa voimakkaaseen kritisointiin työyhteisössä, joka voi pahimmillaan alkaa heijastua asiakaspalveluun. Siiloutuminen vahvistaakin lopulta vääristyneen viestin haittavaikutusta, johtaen valtataisteluun johtoryhmissä. Tällöin ajaudutaan entistä kauemmas organisaation perustehtävän toteuttamisesta, haitaten samalla organisaation uudistumista ja oppimista.

Äärimmilleen Juutin (emt) mukaan organisaation toimintaa haittaavaksi vaikutukseksi vievänä voitaisiin nähdä kuitenkin erityisesti julkisella sektorilla toimivan henkilöstön urakehitystä tukevien järjestelmien kääntyminen organisaatiota vastaan. Urakehitystä tukevien järjestelmien alkaessa toimia organisaatiota vastaan, ne ruokkivat yksittäisen henkilön itsekkyyttä, jolloin henkilö, joka ajaa pelkästään omaa uraansa, tekee sen organisaation ja asiakkaiden edun kustannuksella. Mikäli organisaatiossa aletaan tämän lisäksi nähdä vain tietynlaisen urapolun ja kehittymisen olevan sille hyödyllinen, on lyhyt matka siihen, että organisaation perustehtävä unohdetaan ja sen sijasta keskitytään muihin tehtäviin, jotka eivät liity asiakkaiden tarpeisiin.

Poliisin organisaatio on perinteisesti ollut vahva ja sopiva vastinpari oikeustieteellisen koulutuksen omaavalle henkilöstölle, joten onko tässä nähtävissä organisaation kanssa vahvasti ja hyvin yhteen toimivan tieteenalan kanssa pariutumisen aiheuttamaa sisäistä integriteetin heikkenemistä? Juutin (2015, 28) mukaan kulttuuria voidaan kuitenkin muuttaa asiakeskeiseksi, joten näkisin tämän osaltaan tukevan sitä, että poliisin organisaatio voi palata juurilleen, unohtamalla lyhyen aikavälin taloudellisen tuloksellisuuden. Luopumalla tästä voi juurille paluu onnistua, kun lisäksi unohdetaan liiallinen organisatorisen aseman arvostaminen ja organisaatiohierarkiassa eteneminen.

Korkeassa asemassa olevat henkilöt pelaavat toisten korkeassa asemassa olevien kanssa valtapelejä, jotka ovat omiaan vahingoittamaan organisaatiota, jolloin yksiköt ja osastot työllistävät toisensa toiminnoilla, joista ei ole juurikaan hyötyä asiakkaille. Valtapelien pelaamisen sijaan voitaisiin Juutin (emt.) mukaan edetä kulttuurien nykyaikaistamiseen kriittisimättä vanhaa kulttuuria, josta saattaa löytyä edelleen hyödyllisiä asioita. Organisaatio-

tiossa korkeassa asemassa olevien sanoman arvostaminen on asiakasrajapinnan tarkastelusta liikkeelle lähdettäessä toisarvoinen.

Asiakasrajapinnan tarkastelu aloitetaan arvostamalla asiakkaiden sanomaa, jolloin aletaan arvostaa niiden ammattitaitoa, jotka parhaiten tuntevat ja ymmärtävät tämän. Parhaiten tämän osaavat ne, jotka työssään ovat jatkuvasti tekemisissä asiakkaan kanssa. Juuti (2015, 39) osaltaan kuvaa tätä myös asiakassuhteen johtamisena. Hän lisää, että usein nähdään tietojärjestelmien kautta tapahtuva ohjaus asiakassuhteiden johtamisessa toimintaa sujuvoittavana, mutta ne kääntyvätkin organisaatiota vastaan, kääntäen henkilöstön katseen organisaation sisälle.

Nähdäkseni voitaisiinkin siten kyseenalaistaa, tarvitsemmeko poliisin käyttöön niinkään tietojärjestelmiä, jotka eivät edistä asiakaspalvelumme parantamista, vaan tekevät meistä enemmän mekaanisen järjestelmän vankeja, kuin auttavat panostamaan asiakkaiden kanssa keskustelemiseen ja tätä kautta parempaan turvallisuuteen?

3.1 Tutkimuksen käsitteistä

Poliisin organisaation muutos on haasteellinen aihepiiri sen kompleksisuuden vuoksi. Muutoksen käsitteleminen kokonaisvaltaisesta, nykyaikaisesta organisatorisesta ja tietojärjestelmälähtöisestä näkökulmasta avaa asioita perinteisestä henkilöstönäkökulmaa rajatummin. Näkökulma on kuitenkin tarpeellinen, koska tarkasteltavat uudistushankkeet ovat pyrkineet nimenomaan samanaikaisilla toteutuksillaan suunnitelmalliseen toistensa tukemiseen.

Organisaation kokonaisvaltaista muutosta johdettaessa tulee huomioida muutoksen vaikutus useisiin eri osa-alueisiin. Muutoksen johtamista tulisikin ajatella kokonaisvaltaisen muutoksen johtamisen kannalta, jotta kyetään huomioimaan näiden osa-alueiden vaikutus toisiinsa. Poliisin organisaation kannalta on huomattava, että pelkän organisaation rakenteen muuttaminen ei välttämättä johda toivottuun lopputulokseen samalla tavalla kuin selkeän liiketoimintaprosessiorganisaation muutos. Organisaation henkilöstön siirtäminen ja siinä yhteydessä hallinnon keventäminen tuottavat haasteen, jonka toteuttamista tuottavuuden parantamiseen ja palvelujen kehittämiseen tähtäävät moninaiset odotukset mutkistavat.

Tutkimuksen kannalta on merkittävä lähtökohta, että PORA III-uudistusta perusteltiin VIT-JA-uudistuksen tuella. Tietojärjestelmien kokonaisvaltaisen uudistamisen koetaan siis tukevan muutosta, mutta miten käy, jos tietojärjestelmähanke ei etenekään samassa syk-

lissä hallintorakennemuutoksen kanssa? Tässä myllerryksessä dynaamiseen muutokseen kykenevä henkilöstö on avainasemassa voimavarana, jonka merkitystä ei voi jättää muutoksen toteuttamisessa huomiotta. Tutkimus keskittyy tämän osalta henkilöstönäkökulman tuottamiseen VITJA- ja PORA III-uudistusten synkronoinnista ja onnistumisesta.

Henkilöstö muodostaa organisaation, jota määritelty rakenne ja määrärahat ohjaavat julkishallinnon tulosohjauksen mukaisesti. Väistämättä organisaation muutosprosessissa henkilöstö joutuu mukautumaan lopulta siihen, miten poliittinen taho asiat lopulta määrittää, kun tavoitellaan realisoituvaa hallinnon keventämistä. Voidaankin pohtia, minkä voimavaran henkilöstö todellisuudessa organisaatiolle muodostaa?

Pohtimalla yksilön merkitystä häneen käytännössä muutoksen toteutuksessa realisoituneena toimintana voidaan hakea vastausta henkilöstönäkökulmasta käsin. Henkilöstönä poliisin henkilöstö muodostaa tässä riittävän pohjan tarkasteluille, eikä tutkimuksessa siten henkilöstön osalta ole tarvetta hakea vertaisryhmiä tai viitata muihin organisaatioihin. Henkilöstön tutkimuksessa muodostaa poliisi- ja siviilivirkaiset poliisin palveluksessa työskentelevät työntekijät, jotka samalla muodostavat poliisin henkilöstönä organisaation.

Organisaatiomuutos lähtee ihmisistä, joista organisaatio rakentuu. Samalla muutos vaikuttaa myös ihmisiin, riippumatta siitä, mistä näkökulmasta tahansa asiaa lähestytään. Organisaatiomuutoksesta puhuttaessa tutkimuksessa käsitellään lähinnä PORA-uudistuksista viimeisintä, PORA III-uudistusta, ellei toisin mainita. Yleisesti organisaatiomuutosta käsitellään vain niiltä osin, joissa se on tarpeen yleistettävyyden kannalta. Organisaatiomuutosta ja sen johtamista tutkittaessa onkin siis tärkeää tutkia myös ihmisten johtamista muutoksessa ja kehittämisessä huomioituja asioita. Muutoksen tutkiminen vain organisatorisesta näkökulmasta saa helposti vain toiminnallisten tavoitteiden mahdollisen toteutumisen näyttämään vaikkapa tilastojen valossa paremmalta kuin se lopulta onkaan.

Muutosjohtamisella tarkoitetaan uudistettavan organisaation rakenteen muotoilusta puhuttaessa tapaa muuttaa organisaatiota hallitusti siten, että päästään tavoiteltuun lopputulokseen rikkomatta organisaation toimivuutta. Organisaation rakenteen muutosjohtamisessa on tärkeää huomioida, ettei siinä puututa pelkästään organisaation toimintaan ja kykyyn toimia rakenteellisesti. Muutoksia ei tule tehdä vain muutoksen vuoksi, vaan aidon tarpeen. Aito tarve määrittelee sen, miten tarkkaan asioiden vaikutusta jokaiseen organisaatiossa tulee arvioida, niin organisatorisella tasolla, kuin etenkin henkilökohtaisella tasolla. Tästä johtuen on tärkeää tutkia ennen muutosta ja sen jälkeen, mitä todellisuudessa päätettiin muuttaa, missä kohtaa muutosta asioista päätettiin ja milloin päätökset toteutettiin.

Vastaavasti, on tärkeää kyetä samalla mittaamaan muutoksen todelliset vaikutukset. Todelliset vaikutukset ovat harvoin heti nähtävissä tai mitattavissa olevia asioita. Todellisia vaikutuksia voidaan harvoin niin konkreettisesti ennakoida tai havaita muutosta suunniteltaessa, että niiden selkeä hyöty olisi realistisesti ajatellen muutoshankkeiden fokuksessa. Tämän ei kuitenkaan tarvitsisi olla näin. Organisaatioissa työskentelevät ihmiset tekevät organisaation ja luovat sen tarinan, historian, joka koostuu organisaation omista osaamisalueista. Työntekijät organisaatioissa ovat tosiasiallisesti näiden osaamisalueiden parhaita asiantuntijoita, joten mielestäni on myös olennaisen tärkeää tutkia, miten ihmisten osaaminen on todellisuudessa huomioitu organisaatiomuutoksessa.

Voitaisiin yleistäen ajatella, että harvoin organisaation johdon tai johtajan yksittäinen päivittäinen tekeminen vaikuttaa niin ratkaisevasti organisaation toimintaan, kuin organisaation työntekijöiden tekeminen yhteensä. Organisaatiomuutosten vaikutukset ovat usein nähtävissä vasta kun muutoksesta on kulunut riittävästi aikaa ja päivittäistoiminta on taantunut vakiintuneisiin prosesseihin.

Päivittäiseen toimintaan ja toimintakykyyn välittömästi vaikuttava resurssi (ihmiset) nähdään helposti myös eniten kuluja aiheuttavana, joten on syytä kiinnittää huomio siihen, miten tätä resurssia tosiasiallisesti hyödynnetään. Osaamisen johtaminen kuvaa, miten organisaatio kykenee kehittämään ja hyödyntämään henkilöstön osaamista tehokkaammin yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Osaamisen johtamiseen tulisi tästä syystä kiinnittää erityistä huomiota, ei pelkästään päivittäistoiminnan korulauseissa, vaan konkreettisesti, päivittäin, mutta myös muutosta johdettaessa. Tästä syystä muutoksen johtamista tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti organisaatioon vaikuttavana, ei pelkästään muutoshankkeessa toteutettuna, vaan osana organisaation vakiintunutta toimintaa.

Muutosta toteutettaessa on tärkeää myös ottaa huomioon organisaation työntekijöiden sitoutuneisuus työhönsä yhtenä menestystekijänä. Organisaatioiden julkistamat arvot toteutuvat usein vasta sitten kun ne todellisuudessa nähdään käytännön tekoina, tästä johdettua myös henkilöstön mukaan ottaminen arvojen luontiin muutoksessa täytyy nähdä tärkeänä elementtinä, jota on myös tärkeää tutkia. Poliisin arvoja käsitellään tutkimuksessa lähinnä PORA III-uudistuksen osalta, mutta myös yleisemmässä merkityksessä niiden organisaatioissa toteutumisen kannalta.

Vastaavasti muutoshanketta tarkasteltaessa tulisi kiinnittää erityistä huomiota siihen, mitä päätöksiä muutoshankkeen aikana tehtiin ja mitkä päätetyistä asioista toteutettiin. Ajallisesti muutosta tarkasteltaessa on olennaista, missä kohden päätös tosiasiallisesti toteutui

(tai toteutuu), mutta yhtä tärkeää on, miten ja milloin tämä tapahtui (tai tapahtuu). Näiden seikkojen tarkastelemisella ja tutkimisella on mahdollista päästä edes hitusen lähemmäksi sitä vääjäämätöntä tosiasiaa, miksi muutosjohtaminen lopulta on joko toteutunut onnistuneesti tai vähemmän onnistuneesti.

Muutoshankkeita tulisi myös tarkastella asiakastyön arvostamisen kannalta. Organisaation kokonaisuutta tarkastellaan usein vain ylätasolta, organisaatiossa hierarkkisesti johtosemaan edenneiden toimesta. Asiakasrajapinnan osalta tutkimuksessa saadaan tietoa käsiteltävien uudistusten vaikutuksista poliisin päivittäiseen työhön, kuinka kansalaisten perusoikeuksien turvaaminen kyetään takaamaan uudistuksien toteutumisen jälkeen. Ydinosaamisen tarkastelu tarkoittaa ylätasolla valitettavasti väkisinkin eri asioita, kuin todellisessa asiakasrajapinnassa työskentelevien silmin todetaan päivittäisessä työssä.

Juuti (2015, 90) kuvaa tätä asetelmaa lähtemällä siitä, että johdosta käsin maailma näyttää erilaiselta muilla organisaatiotasolla työskentelewiin nähden myös sen vuoksi, että organisaatio on sosiaalinen rakennelma. Sosiaalinen vuorovaikutus määrittelee organisaation rakentumista, joten johdolla on tapana olla tekemisissä muiden korkeassa asemassa olevien kanssa. Tämä johtaa siihen, että he rakentavat käsityksensä tapahtumista ja merkityksistä pohjautuen siihen, miten heidän kontaktinsa kohdistuvat.

Päivittäistoiminnan kannalta ajatellen parhaiten organisaation asiakasrajapinnan tuntevat perustehtävää tekevät ihmiset, jotka kuitenkin jäävät yleensä tämän johdon kontaktiryhmän ulkopuolelle. Asiakasrajapinnassa työskentelevä henkilöstö tietää parhaiten, mitä organisaation päivittäiseltä toiminnalta vaaditaan, jotta kansalaisten odotukset täyttyvät.

Valitettavan usein tämän substanssin osaamista ei arvosteta organisaatiossa riittävästi. Tätä Juuti (2015, 90–91) kuvaa asiakkaiden kanssa päivittäin tekemisissä olevat henkilöiden sijoittuvan useimmiten organisaatiohierarkian alatasoille, suorittaviksi, suoritustasolla työskenteleviksi henkilöiksi, siksi johdon on helppoa jättää heidän näkemyksensä huomiotta. Johdon on kuunneltava, mitä ”suorittavassa asemassa” olevat henkilöt viestivät, koska he ovat suoraan tekemisissä sen todellisuuden kanssa, jossa kansalaiset elävät.

Nähdäkseni muutoksen johtamisessakaan millään organisaatiolla ei ole varaa kohdella asiakastyötä tekeviä aliarvostaen. Riippumatta siitä, mistä organisaatiosta on kysymys, kokonaisuus rakentuu olennaisista palasista. Yksi näistä olennaisista palasista on organisaation perustehtävä ja sen kanssa päivittäistä työtään tekevä henkilöstö. Poliisin organisaation toiminta on rahoitettu valtion verorahoilla, jotka kansalaiset maksavat, joten heillä on oikeus myös saada palvelu, joka heille on luvattu. Yksi keino tähän suuntaan parem-

min pääsemiseksi on se, että sekä poliittinen että organisatorinen johto kykenee muuttamaan tarkastelunsa painopistettä. Painopisteen tulisi muuttua yleisestä taloudellisten säästöjen tekemisestä enemmän kokonaisturvallisuuteen johtavien toimintojen tarkasteluun, jotka tuottavat kansalaisille paljon tärkeämpää arvoa, turvallisuutta.

Ihmisten johtaminen on organisaation johtamista. Järvinen (2012, 21) toteaa, että vaikka organisaatioissa on kiinnitetty huomiota johtamiseen, harvemmin huomio on keskitetty esimiesten johtamistaitoihin, -osaamiseen ja motivaatioon huolimatta siitä, että inhimillisten voimavarojen johtaminen on ratkaisevan tärkeä ja vaativa tehtävä. Esimieheksi tulee kasvaa ja erikoistua, asiantuntijasta esimieheksi ei kuitenkaan käskemällä kasveta, vaan aidosta halusta keskittyä edustamaan muuta henkilökuntaa ja tarjoamaan osaamista tällä tavoin yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Asiantuntijasta esimieheksi kasvaminen vaatii paljon, tehden joskus kipeääkin päättää luopua oman asiantuntijuuden terävimmästä kärjestä. Tämän päätöksen tekeminen kuitenkin auttaa keskittymään ajamaan alaisten asiaa heidän työtään helpottaakseen ja luodakseen heille paremmat edellytykset toimia.

Pirinen (2014, 21) toteaa osuvasti, että muutoksessa tarvitaan liidereitä, ei pomoja, koska ainoastaan ihmiset voivat muuttaa organisaatiota ja muutos onnistuu vain ihmisten avulla. Tämä tarkoittaa, että koko organisaation täytyy osallistua muutoksen toteuttamiseen, jotta yhteistyö ja vastuun kantaminen mahdollistavat onnistuneen muutosprosessin. Ihmisten johtamiselle omistautuneet esimiehet ovat tässä avainasemassa, eivät pomot, koska ihmisten johtaminen edellyttää tekoja, ei asemaa.

Suomen kielen sana johtaminen ei erottele merkityksiä, eikä siten terminä erotu globaalisti käytetyn englannin kielen sanoista ”management” tai ”leadership”, joten tässä mielessä on hyvä tiedostaa, että ”management” tarkoittaa asioiden johtamista ja ”leadership” ihmisten johtamista. Tutkimuksen kannalta käsittelen enemmän ”leadership”-näkökulmaa. Tätä tematiikkaa näiden johtamista kuvaavien termien käytössä tukee nähdäkseni esimerkiksi Koho (2015, 208) ”julkista johtamista jalostamassa” -teoksessa, käsitellessään hyvän johtamisen esimerkeissä esimiehen muuttumista. Koho näkee, että johtamisessa olisi ”johtamisoppaiden mukaan työn organisoinnista ja asioiden johtamisesta (management) on siirrytty yhä enemmän ihmisten johtamiseen (leadership). Esimieheltä kysytään uusia ominaisuuksia.”.

Koho (emt, 206) kuvaa esimiestyön muuttumista myös hajautetuksi työksi, toiminnanohjausjärjestelmien integroidessa tuotannon eri toimintoja, jolloin tarvitaan lähiesimiehen sijaan järjestelmiä ylläpitävää ja kehittävää esimiestä. Näkökulma on siinä mielessä mielenkiintoinen, että tietotyön kannalta tapahtuu jatkuvaa muutosta työtavoissa ja ympäris-

töissä, joissa työtä tehdään. Muutoksen hallinta johtamisen kannalta on siis hyvin moniulotteinen tehtävä. Toiminnanohjausjärjestelmillä ei kuitenkaan voida korvata ihmisten johtamista.

Järvinen (2012, 142–149) kuvaa johtamista, ei vain suoritettavaksi tehtäväksi, vaan myös rooliksi: Esimiestyössä ja ihmisten johtamisessa on siis olennaista, hyväksyykö esimies roolinsa. Esimieheltä vaaditaan ymmärrystä, halua ja kykyä ottaa johtajuus ja luopua asi-
antuntijan tai suorittavan työntekijän roolista. Esimiehen tehtävänä on palvella alaisiaan ja tehdä päätöksiä organisaation ja alaisten etujen mukaisesti, organisaation yhteiseen ta-
voitteeseen pääsemiseksi.

Ihmisten johtamiseen kuuluu yhtä lailla myös alaisten edustaminen muutostilanteessa. Ei pelkästään siinä vaiheessa, kun muutosta toivottavasti yhdessä suunnitellaan, vaan myös silloin, kun muutosta toteutetaan käytännön tasolla. Visioiden yllättävien toteuttamisvaaro-
jen väistäminen vaatii tätä. Järvinen (2012, 44–47) kuvaa esimiehen tehtäväksi antaa
paitsi toivoa, myös huolehtia siitä, ettei toivoa anna liikaa, jotta henkilöstö ei odota liikaa
muutokselta ja esimiehen lupaukset myös toteutuvat.

Pirisen (2014, 21) mukaan esimiehen tehtävänä on luoda turvallinen ja luottamuksellinen
ilmapiiri, jossa kaikille työntekijöille on mahdollista uudistaa ja mukauttaa itsensä muutok-
seen. Juuti (2015, 123) kuvaa esimiehen johtamistavan vaikuttavan keskeisesti työnteki-
jän työhön sitoutumiseen, johon toki vaikuttavat myös organisaation kulttuuri ja arvot. Juu-
tin mukaan keskeistä tässä on, että merkittävänä pidetyt tapahtumat vaikuttavat eniten
työntekijän työhön sitoutumiseen, joten mikäli esimies ja työyhteisö yleisesti osoittavat
arvostusta työntekijän teoille ja sanoille, sitä todennäköisemmin hän on sitoutunut työhön-
sä.

Muutoksessa voidaan huomioida tulevan organisaation muotoilussa vahva henkilöstön
huomiointi asiakasrajapinnan kautta. Tärkeää Juutin (emt) mukaan on huolehtia henkilo-
stön luottamuksen säilymisestä, koska sitoutuneet ihmiset työskentelevät suurella sydämel-
lä organisaationsa eteen. Sitoutuneet ihmiset toimivat oikeina pidettyjen arvojen mukai-
sesti ja edistävät organisaation kulttuuria. Muussa tapauksessa etäännytään niistä arvois-
ta ja uskomuksista, joita yhdessä haluttiin noudattaa. Ristiriitojen ilmentyessä oman ja
organisaation käytäntöjen väliin, saatetaan päätyä tilanteeseen, jossa työntekijä katkeroi-
tuu ja muuttuu kyyniseksi, jolloin työtä tehdään vain tavan vuoksi, olematta kuitenkaan
aidosti läsnä.

Juutin (2015, 124) mukaan asiakaskeskeinen henkilöstöjohtaminen antaa mahdollisuuden ajaa niitä hyviä pyrkimyksiä, joiden vuoksi organisaatioon on alun perin ammattiin opiskellen tultu työskentelemään. Kiinnittämällä siis enemmän huomiota asiakkaille tuotettuun hyvään, tuotetaan myös parempaa ja elinvoimaisempaa organisaatiokulttuuria. Visio antaa muutoksessa voimaa ja uskoa paremmasta huomisesta, mutta sen toteuttaminen vaatii kuitenkin aina jostakin luopumista. Muutoksen toteuttamisen täytyy kuitenkin olla suurempia hyötyjä tuottavampi kuin mitä siitä "maksettavan" hinnan. Tämä tarkoittaa sekä organisaation tavoittelemia hyötyjä, että organisaatiossa työskentelevien ihmisten väistämättä mittaamaa kannattavuutta.

Koho (2015, 230) toteaaakin muutoksessa olevan aina jonkin verran epävarmuutta, joka ei joka tapauksessa poistu, riippumatta siitä, millä johtamisopeilla muutosta toteutetaan. Kohon mukaan julkisella sektorilla ja moniportaisissa organisaatioissa tarvitaan laajaa yhteensovittamisen osaamista ja taitoa, "talenttia". Näin esimiestyötä ei koeta riittämättömäksi ja kyetään ihmisten ja asioiden tuntemuksen kautta hoitamaan sekä asioiden hallinta, että ihmisten johtaminen.

Edellä käsitellyistä seikoista johtuen lupauksien todellinen mittaaminen käytännössä toteutuu aina vasta sen jälkeen, kun muutos on toteutunut. Silloin on myöhäistä alkaa enää johtamaan muutosta, sitä tulee aina johtaa sekä ennen että jälkeen, koska muutosta johdetaan aina etupainotteisesti. Yhtä tärkeää kuin on muutoksen toteuttaminen käytännössä, on myös muutoksen johtamisen jatkaminen muutoksen jälkeen, koska onnistuneenkin muutoksen jälkeen organisaatio joka tapauksessa hakee "päiväryhtiään". Kuten jo aiemmin totesin, Valpolan mukaan (2004, 44) yhden organisaatiotason muutoksen läpikäynti kestää kokemuksen mukaan 1,5 vuotta, jonka jälkeen muutos on harjoiteltu.

Harisalo (2008, 53–59) käsittelee organisaation kehittämisen painopisteitä myös tunnetun johtamistaidollisia periaatteita muotoilleen ajattelijan, Frederick Taylorin (1856–1915), kuvaaman tieteellisen liikkeenjohdon näkökulmasta, jossa esimerkiksi työn tekemisestä parhaalla mahdollisella tavalla, parhaita mahdollisia työntekijöitä käyttämällä, osaamisen kehittämisellä ja työntekijöiden aitoa kuuntelemista toteuttaen päästään parhaimpaan tulokseen johtamisessa. Mansikka-aho (2012, 8) lähestyy vastaavasti aihealuetta uuden hallintorakenteen (PORA I ja II) vaikutuksesta valtiontalouden tuottavuusohjelmassa mainittujen tavoitteiden toteutumiseen.

3.2 Osaamisen johtaminen muutoksessa, uudistumiseen vaikuttavat seikat

Organisaation kokonaisvaltaiseen uudistumiseen vaikuttavat useat sellaiset seikat, joita ei aina kyetä muutoshankkeen aikana havaitsemaan. Nämä seikat tulevat varmasti kuitenkin esille viimeistään uudistamisen jälkeen. Pyrittäessä muuttamaan organisaation toimintaa ja sen rakenteita kerralla, samanaikaisilla, eri puolilla organisaatiota tapahtumaan suunnitelluilla muutoksilla, usein unohdetaan organisaation tärkeimmän voimavaran merkitys.

Vaikuttamalla laajasti koko hallinnon rakenteisiin saatetaan tätä voimavaraa usein aliarvioida. Muutoshankkeen oletettujen, välittömien hyötyjen houkutellessa toteuttamaan muutoksia nopeallakin syklillä, tärkein voimavara tulisi ottaa huomioon riippumatta aikajännteestä, jolla uudistuksia halutaan toteuttaa. Voidaankin pohtia, mikä tämä tärkein voimavara sitten on, organisaatiosta riippumatta? Pyrkimättä esittämään sen tarkempia tai dramaattisempia väitteitä, voitaneen yleistäen todeta, että organisaation tärkein voimavara on ihminen: Organisaatiot rakentuvat lähes yksinomaan ihmisten varaan. Organisaatioita myös muutetaan ihmisten toimesta.

Organisaatiomuutos lähtee ihmisistä, joista organisaatio rakentuu, samalla muutos myös vaikuttaa ihmisiin, riippumatta siitä, mistä näkökulmasta tahansa asiaa lähestytään. Organisaatiomuutosta ja sen johtamista tutkittaessa onkin siis tärkeää tutkia myös ihmisten johtamista muutoksessa ja muutoksessa todellisuudessa huomioituja asioita. Muutoksen tutkiminen vain organisatorisesta näkökulmasta saa helposti vain toiminnallisten tavoitteiden mahdollisen toteutumisen näyttämään vaikkapa tilastojen valossa paremmalta kuin se lopulta onkaan.

Juuti (2013, 163) toteaa johtamisen olevan nykyään useimmiten asiantuntijoiden johtamista, jolloin johtamisesta tulee osaamisen johtamista. Osaamisen johtamista on Otalan (2008, 43) mukaan haasteellisempaa ja vieraampaa hallita kuin asioiden johtamista. Ojala toteaaakin, että hyvänä asioiden johtajana esimiesasemaan kohonneelle voi usein olla vaikeaa osaamisen johtaminen, joka edellyttää ihmisten johtamista ja monitieteellistä ajattelua yhdistettynä ihmisosaamiseen.

Otalan (2008, 287) mukaan esimiesten tulee olla tulevaisuussuuntautuneita ja tunneälykkeitä, asiasuuntautuneisuus ei yksistään riitä. Ojala kutsuu tämän kaltaisen ihmisten johtamisen taidon hallitsevan johtajan roolia osuvasti oppijohtajan rooliksi. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 43) toteavat, että ydinkyvykkyyksien johtaminen täytyy vastavasti johtajan toiminnan lisäksi rakentaa pysyväksi osaksi organisaation strategista johtamista. Mielestäni tämä osaamisnäkökulma tukee myös Otalan näkemystä.

Aspara ym. (2012, 31) toteavat kuitenkin, että vain harvat näkijät kohoavat yleisen ihailun kohteeksi, koska monessa organisaatiossa ei suosita tästä huolimatta visionäärejä, vaan kamreereja, jolloin johtajiksi kohoaa vain huolellisen riskienhallinnan ja varovaisen uudistamisen kannattajia. Strategisen ajattelun ja visionäärisen ihmisten johtamisen voi kuitenkin ymmärtää myös synteeseinä. Tämä vaatii kuitenkin tasokasta käsitteellistä ajattelua. Santalainen (2009, 16) toteaa strategisen ajattelun liittyvän resurssijohtamiseen, tulevaisuuden näkemiseen (visiointi) ja luomiseen. Santalaisen (2009, 256) mukaan strateginen toiminta on myös juurrutettava organisaatiokulttuuriin, jotta saadaan aikaan pysyvä, järeä muutos.

Organisaation kehittämisen ja muutoksen kannalta tämän kokonaisuuden ymmärtäminen on tärkeää. Nähdäkseni Santalaisen (emt) kuvaaman kaltainen ihmisten johtamiseen kykeneminen, yhdistettynä organisaatiokulttuuriin juurrutettuun johtamiseen, auttaa pysyvän järeän muutoksen kautta suuresti organisaatiota sen kehittymisessä. Tulevaisuuden haasteisiin valmistautuminen tapahtuu tällä tavalla huomattavasti dynaamisemmin kuin mikään kertavaikutteinen organisaatiomuutos.

Tätä tukee myös Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2010, 157) kuvailema osaamisytimen uudelleenmuotoilu, jossa käsitellään tarvittavan osaamisytimen tunnistamista. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2010, 160) pohtivat osaamisytimen kestävästä uudistumisesta sekä perimän hyödyntämistä ja uudistamista, käsitellen sitä tässä yhteydessä resurssijäykkyytenä. Heidän mukaansa resurssijäykkyys tarkoittaa, että ei kyetä muuttamaan voimavarojen kohdennusta. Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mukaan on toisaalta myös kyse rutiinijäykkyydestä, kun organisatoriset prosessit haittaavat tehokasta muutosta.

3.3 Poliisihallinnon johtajan ominaisuudet

Juuti ja Luoma (2009, 277) tuovat hyvin esiin strategisen johtamisen kehittymisen kuvauksessaan luovan ja innostuneen, laajasti kokonaisuuksia tarkkailemaan kykenevän strategin ominaisuudet. Tämä heidän kutsumansa viidennen tason strategi voi olla kuka tahansa organisaation palveluksessa työskentelevä henkilö, joka on kehittynyt sellaiselle tasolle, että hän kykenee puhumalla auttamaan ”asiakasta” ymmärtämään organisaation diskurssia paremmin, puhumalla tälle kulloisenkin asiakkaan ymmärtämällä (maallikon) kielellä.

Nykyaikaisen poliisin johtajan ominaisuuksiin ja taitoihin voisi katsoa kuuluvan esimerkiksi:

- Luovuus
- itsenäisyys ja riippumattomuus

- kyky nähdä asioita isossa kontekstissa, jopa globaalista näkökulmasta
- kyky muutoksen hallintaan
- vahva suullinen ja kirjallinen viestintä
- kyky ymmärtää ja hallita teknologista kehitystä
- kyky toimia muutosarkkitehtinä
- kyky ymmärtää tutkimusmenetelmiä
- kyky toteuttaa strategiaa käytännössä
- kyky tasapainoilla kulttuurin ja poliittisten vaikutteiden välissä

(Luettelo mukailtu alkuperäisestä, Batts ym. 2012, 2.)

Poliisin johtamiseen vaadittavat ominaisuudet ovat selvästi linjassa siviilimaailman johtamishaasteiden kanssa, mutta lisäksi poliisin kannalta merkityksellistä on, että kysymyksessä on julkisorganisaatio, eivätkä liiketoiminnalliset teesit ole täysin yhdenmukaisesti sovellettavissa johtamisen käytäntöihin, vaikka samoja rajapintoja voidaankin hyödyntää.

Mielenkiintoiseksi tutkia poliisin johtamista tekee sen kameleonttimaisuus, jolla se on viimeisen 25 vuoden aikana muuttunut puolisotilaallisesta autoritäärisestä käskyttämisestä kohti pehmeämpiä, ihmisläheisiä arvoja. Poliisin organisaatiossa lähes 25 vuotta toimineena tämän enemmän keskusteleavan tavan johtaa on havainnut käytännön tasolla monellakin eri tavalla, varsinkin lähiesimiesten tavassa johtaa. Johtamisen toteuttamiseen linjaorganisaatiossa se on vaikuttanut paljon hitaammin ja vähemmän selkeästi työntekijälle näkyvänä.

Batts ym. kuvaavat useiden eri lähteiden (Bayley & Nixon, 2010; Gascón & Foglesong, 2010; Weisburd & Neyroyd, 2011, Sparrow 2011, Stone & Travis, 2011; Sklansky 2011) tukemana artikkelissaan ”New Perspectives in Policing, Police Leadership Challenges in a Changing World”, tätä uusien poliisikupolvien työelämään tuloa uuden johtamisen ammatilliseksi haasteelliseksi.

Haaste Batts ym. mukaan tulee erityisesti monisukupolvisuudesta, jossa edellä mainittujen taitojen ja kykyjen hallitseminen on olennaista tulevaisuuden poliisin johtamisen kannalta. Näiden lisäksi useiden edellä mainittujen lähteiden esille tuomat haasteet eskaloituvat julkiseen turvallisuusorganisaatioon vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutuksessa, jossa muun muassa julkinen budjetointi, globalisaation myötä muuttuva toimintaympäristö, terrorismin uhkakuvan muutokset, dynaamisen tutkimustyön ja poliisityön yhtymäkohdat, maahanmuutto ja tulostavuu kuormittavat poliisin johtamista entistä enemmän. Artikkelissa (emt) tuodaan vahvasti esille muutosvoimat, jotka vaikuttavat poliisiorganisaatioissa vaatien entistä monipuolisempaa ja muutoskykyisempää osaamista poliisin johtamisessa.

Suomalaisen poliisin koulutuksessa korostuu monipuolisessa ja muuttuvassa toimintaympäristössä johtamiseen kykenevän poliisin johtajan tietojen ja taitojen hiominen korkealle tasolle niin strategisesti kuin käytännön henkilöstöjohtamisessa. Poliisin ammattikorkeakoulututkinto antaa perusvalmiudet, edetä voi johtamisen erikoistumisopintojen kautta alipäällystötason esimiesvirkaan (ylikonstaapeli) tai poliisin ylemmän ammattikorkeakouluopintojen mukaisesti päällystövirkaan (komisario, ylikomisario). Poliisin ammattikorkeakoulututkinto antaa myös mahdollisuuden hakea muita julkishallinnon virkoja tai tehtäviä, joissa edellytetään korkeakoulututkintoa. Tämän tutkintouudistuksen myötä tulleen soveltuvuuden voi katsoa parantaneen poliisin peruskoulutuksen suorittaneen mahdollisuuksia myös muussa työelämässä.

Poliisiammattikorkeakoulun tutkinto-opinnot valmistavat hyvin monipuolisiin nykyaikaisiin esimiestehtäviin kykenevää johtaja-ainesta. Tämän lisäksi opintoja voi jatkaa poliisitöhtöriksi esimerkiksi sopimusyliopistoon hakeutumalla (Tampereen yliopisto, hallintotieteellinen tiedekunta). Poliisiammattikorkeakoulu tarjoaa myös täydennyskoulutusta ja johtamisen eMBA-koulutusta keski- ja ylemmälle johdolle (Poliisiammattikorkeakoulu 2016, Poliisi 2016.)

Poliisin perusopinnoista voi edetä hyvin monenlaisia reittejä poliisin johtamistehtäviin. Tämän lisäksi poliisin johtajapaikoille on mahdollista edetä myös muita reittejä, joista ylivoimaisesti eniten käytetty on oikeustieteellisen ylemmän korkeakoulututkinnon opiskeleminen ja tätä kautta poliisin johtotehtäviin hakeutuminen. Haasteelliseksi tilanteen tältä osin tekee se, että oikeustieteellisen tutkinnon omaava johtajatehtävään sijoitettu osaaja ei omaa samanlaista pohjaa poliisitehtävien ja poliisin organisaation tuntemiseen kuin ne, jotka ovat edenneet urallaan poliisiammatin kautta johtamistehtäväänsä.

Tästä huolimatta oikeustieteen opinnot ovat selkeästi edelleen valta-asemassa poliisin johtajien koulutus pohjana. Lisäksi viime vuosina on yleistynyt tapa edetä opinnoissa päällystökoulutuksen sijasta tai sen lisäksi hallintotieteen tai valtiotieteen maisterin tutkinto, joka on yhdessä poliisin päällystötutkinnon kanssa mahdollistanut etenemisen poliisin ylempään johtajavirkaan, esimerkiksi poliisipäälliköksi tai poliisiylijohtajaksi saakka. Poliisin hierarkia poliisivirassa toimivien osalta on kuitenkin melko selkeä ja noudattelee organisaation rakennetta, joten henkilöstö on usein korkeammin koulutettua, kuin heidän hierarkiassa tapahtunut sijoittumisensa edellyttää.

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen aikaan lokakuussa 2015 poliisin palveluksessa oli 528 henkilöä, jolla on ylempi korkeakoulututkinto. Vastaavasti samaan aikaan alemman korkeakoulututkinnon omaavia työntekijöitä oli 600 henkilöä. Kyseiset henkilöt toimivat sekä

siviili- tai poliisivirkoihin nimitettyinä (PolStat, 2016). Tutkijakoulutuksen suorittaneita poliisin palveluksessa siviili- ja poliisiviroilla työskenteli samaan aikaan yhteensä 63 henkilöä.

Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista henkilöistä Poliisihallituksessa työskenteli 67 henkilöä, poliisilaitoksissa 248 henkilöä ja valtakunnallisissa yksiköissä (Suojelupoliisi, Keskusrikospoliisi, Poliisiammattikorkeakoulu) 213 henkilöä. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista henkilöistä Poliisihallituksessa työskenteli 42 henkilöä, poliisilaitoksissa 429 henkilöä ja valtakunnallisissa yksiköissä 129 henkilöä. Tutkijakoulutuksen omaavista vastaavat luvut olivat Poliisihallitus 5, poliisilaitos 13 ja valtakunnalliset yksiköt 45 henkilöä.

Ylempi korkeakoulututkinto, alempi korkeakoulututkinto, tai tutkijakoulutus ei kuitenkaan suoraan korreloi virkanimikkeen ja johtajatehtävän kanssa, koska suurin osa tästä henkilöstöstä on asiantuntijatehtäviin sijoittuneita, ilman henkilöalaisia työskenteleviä henkilöitä. Lisäksi tulee ottaa huomioon parin vuoden sisään tapahtunut poliisiammattikorkeakoulun koulutus uudistus, joka ei ole näihin poliisin tilastojärjestelmästä tuotettuihin lukuihin vielä päässyt vaikuttamaan poliisin perustutkinnon muutoksella ammattikorkeakoulututkinnoksi.

Poliisin johtajan koulutuksella kehittyneisiin ominaisuuksiin vaikuttaminen suoraan edellä mainituilla perusteilla on varsin haasteellinen tehtävä, koska johtajatasen tehtäviin valittava henkilö voi tulla periaatteessa mihin tahansa poliisihallinnon virkaan nimitetyksi, riippumatta siitä, onko hänelle kertynyt juurikaan kokemusta poliisin organisaatiosta. Millä tavalla tähän voitaisiin vaikuttaa, muuten kuin edellyttämällä korkean tason, johtavaan poliisivirkaan hakeutuvan, omaavan poliisin perustyökokemusta useamman vuoden korkeakoulututkinnon lisäksi? Tähän verrattuna johtajan siviilivirka poliisihallinnossa on huomattavasti helpompi määritellä, koska organisaation toimintaa säätelevissä laeissa kerrotaan selkeästi, millä edellytyksillä poliisivirkaan voidaan nimittää.

Poliisin palvelukseen siviilivirkaan nimitettävälle on helpompi osoittaa koulutusta vastaava tehtävä, esimerkiksi talousjohtajalta voidaan edellyttää kauppatieteellistä tai liiketaloudellista koulutusta, mutta tästä huolimatta melko usein virkaan nimitetään poliisissa oikeustieteellisen tutkinnon omaava henkilö. Tämä johtuu organisaation kulttuurista ja arvoista, jotka tulevat pitkistä perinteistä ja niiden muuttumisesta tavoiksi toimia, kuten ennenkin on toimittu. Oikeustieteellisen tutkinnon omaavalla henkilöllä on usein erinomaiset valmiudet ainakin teoreettisella tasolla toimia juristin tai lakiasiantuntijan tehtävissä, mutta antaako se riittävät valmiudet toimia poliisin johtajavirassa, jossa yleensä edellytetään myös henkilöstöjohtamisen hallitsemista, talousjohtamisen hallitsemista ja poliisitoiminnan syvällistä tuntemista?

Menemättä sen syvemmälle näiden kysymysten tematiikkaan, voidaan miettiä yleisemmällä tasolla sitä pohjaa, jolla tulevaisuuden poliisin organisaatiokulttuuriin voitaisiin juurruttaa tehtäväorientoitunut ajattelumalli myös poliisin johtajatehtäviin sijoittuvan henkilöstön ominaisuuksien osalta, riippumatta siitä, minkä tutkintokoulutuksen tasosta puhutaan?

Organisaation kulttuurin merkitys vaikuttaa tässä hyvin paljon siihen, millä tavalla hierarkkinen johtajapositio jaetaan organisaatiossa. Nähdäkseni poliisin organisaation perinteet eivät poikkea tästä. Kuusela (2015, 90) kuvaa tätä organisaatioaseman, statuksen ja vallan merkitystä kulttuurin kannalta siten, että kulttuuri rakentuu sen ympärille, miten arvioimme, kohtelemme ja tulkitsemme toisiamme. Hierarkia ja status ovat osa organisaatioelämää, jossa hierarkian eli arvojärjestyksen rooli ratkaisee organisaatiokaavion ulkopuolellakin käyttäytymisen ja tapojen vaikutuksen organisaatiossa.

Johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet ja käyttäytyminen vaikuttavat väistämättä käyttäytymismallin ottamiseen organisaatiossa. Kuuselan (emt, 140) mukaan kaikessa organisaation todellisuudessa tapahtuvassa johtamisessa on kyse siitä, että johdetaan painopisteestä riippumatta tekemistä, ihmisiä ja muutosta. Usein nämä perusasiat tuottavatkin johtajalle eniten haastetta, koska ihmiset odottavat toisaalta selkeää johtamista, toisaalta vapaiden käsien politiikkaa ja monia muita ristiriitaisia asioita, joiden hoitamiseksi samanaikaisesti johtajalta vaaditaan ennen kaikkea tasapainoa.

Tällä kuvailulla organisaation kulttuurin johtamisella häneltä edellytetään nähdäkseni Korpelaian (2014, 8) yksinkertaisiksi kiteyttämät ominaisuudet saada oikeat ihmiset tekemään oikeissa tehtävissä oikeita asioita oikein, oikea-aikaisesti, tuntemaan työnsä mielekkääksi, viihtymään ja kehittymään entistä paremmiksi. Edellä mainitut johtajan ominaisuudet saada asioita tapahtumaan, vaativat häneltä organisaation syvällistä tuntemista, joka kehittyy tehtävään organisaatiossa kasvamalla.

Poliisin organisaatiossa tämä nähdäkseni tarkoittaa, että oman alan tuntemus antaa valmiuksia, joita ei voi oppilaitoksessa opiskelemalla korvata. Poliisin johtajalta vaaditaan muodollisesti ylempää korkeakoulututkintoa ja perehtyneisyyttä tehtäväalueeseen, jotta virkaan voidaan nimittää. Tämä yleinen ehto tulee täytyä riippumatta siitä, onko kysymyksessä poliisi-, vai siviilivirka. Antaako muodollinen vaatimus kuvaa siitä, mitä johtajalta todellisuudessa edellytetään, koska esimerkiksi kulttuurin kehittäminen vaatii kuitenkin nykyisen kulttuurin syvällistä ymmärtämistä, joka ei kehity kuin työskentelemällä organisaatiossa?

Poliisin johtajana työtä tekevältä edellytetään paljon sellaisia ominaisuuksia ja osaamista, joita ei teoriapohjalta opittuina voida hankkia. Pitkällä uralla organisaatiossa opittuina osaaminen kehittyy luonnollisessa organisaation kulttuurin kontekstissa, jolloin käytännön valmiudet ovat lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. Palaan näihin myöhemmin tutkimuksen analyysiosuudessa.

4 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tutkimus toteutettiin kolmessa osassa. Ensimmäisessä osassa muodostettiin tutkimussuunnitelma, jonka ensimmäisen vaiheen toteutuksena tuotettiin esikartoitus.

Esikartoituksessa muotoiltiin ja toteutettiin kysely, joka palveli varsinaisen tutkimuskyselyn toteuttamista. Tässä tutkimusta edeltävässä vaiheessa toteutettiin kysymysten kommentointi kyselymenetelmällä. Tämä muokkasi hahmoteltuja kysymyksiä helpommin ymmärrettävään muotoon ja auttoi siten tuottamaan myös enemmän vastauksia varsinaiseen tutkimuskyselyyn.

Toisessa osassa toteutettiin esikartoituksessa muokattu kyselytutkimus, joka muodosti rungon tutkimuksen tavoitteiden empiiriselle osuudelle. Esitutkimuksen yhteydessä muodostetut tutkimuskysymykset esitettiin koko poliisin henkilöstölle, jolloin potentiaalisten vastaajien kokonaismäärä kyselyssä nousi 10 346 henkilöön (PolStat, 10/2015).

Esitutkimus valmistui keväällä 2015. Esitutkimus sisältyy tämän opinnäytetyön runkoon kirjoitettuna ja löytyy tutkimuksen liitteistä erillisjulkaisuna niiltä osin, joilta se ei ole auki kirjoitettuna varsinaiseen tutkimusosioon. Esikartoitusta koskevan kyselyn rajaus käsitti varsinaisen opinnäytetyön kyselyn kohdejoukosta pienen satunnaisotannalla valikoituneen joukon, jonka kysymysten kommentoinnin avulla saatiin suuntaa tutkimusta varten.

Kolmannessa osassa analysoidaan kyselytutkimus ja tehdään lopuksi johtopäätökset ja suositus. Tutkimuksessa haettiin kyselytutkimuksen avulla vastauksia siihen, minkälaisia muutosjohtamiseen liittyviä vaikutuksia, vaikutuksien syitä ja seurauksia organisaatiossa toteutetuissa muutoshankkeissa olisi jälkeenpäin tarkasteltuna nähtävissä. Tutkimuksen kohderyhmä oli organisaatiomuutoksen ja sen suunnittelun osalta organisaation johto ja organisaatiomuutosta toteuttava hankeorganisaatio, toisaalta yleisesti koko henkilöstö ja sidosryhmät.

Tavoitteena oli kyselytutkimuksen avulla selvittää, miten hallintorakennemuudistus PORA III ja Viranomaistietojärjestelmämuudistus VITJA vaikuttivat toisiinsa, kun ne alun perin aikataulutettiin toistensa kanssa samanaikaisesti toimeenpantaviksi. Samanaikaisiksi tarkoitettujen uudistusten toteuttamisen ongelmaksi oli kuitenkin muodostunut VITJA:n viivästyminen. Hallintorakennemuutoksen täytäntöönpano toteutettiin tästä huolimatta omalla aikataulullaan, huolimatta tunnistetuista riskeistä, jotka sisältyivät uudistuksien eri aikaiseen toteuttamiseen. Huomionarvoista tässä on se, että Vitjan aikataulutus ja toteutus oli joka

tapauksessa ollut käynnissä jo useamman vuoden, PORA I ja II toteutusten kanssa samanaikaisesti, eli ennen kuin PORA III-uudistusta edes suunniteltiin.

Opinnäytetyön toteutussuunnitelma jaettiin tutkimusta tukevaksi, useammaksi osaprojektiksi, jotka jaettiin seuraavasti:

1. Opinnäytetyön aiheen selkiyttäminen ja opinnäytetyösuunnitelman teko.
2. Esikartoitus tehtiin keväällä eri opintojaksojen synteessä omina kehittämistöinä, eri näkökulmista aihetta tarkastellen. Tutkimuskyselyn kysymysten muodostamiseksi tehtiin kysymysten muokkaus Survey Monkey-työkaluohjelmiston avulla. Synteesi esikartoituksen osalta kirjoitettiin myöhemmin opinnäytetyön sisään ja loput tuloksista julkaistaan liitemateriaalina.
3. Syksyllä 2015 toteutettiin kyselytutkimus, joka tuotti vastauksia 10 346 henkilön organisaation koko laajuudelta.
4. Kyselyn sulkeuduttua tutkimukseen tehtiin vastausten analyysi, jonka tuloksena tutkimukselle saatiin empiiristä pohjaa, joka tuottaa mahdollisuuden suunnata tutkimuksen kokemusperäisen tietomassan hyödyntämistä.
5. Tutkimusosuuden kirjoittamisosuus toteutetaan vuodenvaihteen 2015–2016 aikana, tämä vaihe tuotti yhteen kokoavana valmiin tutkimuksen ja esitetyt suositukset
6. Opinnäytetyön julkaisu tapahtuu keväällä 2016.

4.1 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tämän opinnäytetyön tiedonhankintamenetelmänä käytetään kyselyä, koska organisaatio- ja tietojärjestelmä uudistusten kaltaisten suurten muutoksien tutkiminen vaatii kohtalaisen suuren tutkimusjoukon. Kyselytutkimuksella saadaan nopeasti ja etukäteen rajatusti haettua tarvittavaa tietoa suurestakin potentiaalisesta vastaajamäärästä, kun sen muotona käytetään väittämiä.

Tutkimuksen päävaiheet muotoutuvat luonnolliseksi jatkumoksi aikaisemmin tehdyille työille ja siitä kumpuavalle kiinnostukselle perehtyä syy-seuraussuhteiden kautta tutkimaan muutosta omassa organisaatiossa. Tätä jatkumoa edelsi esikartoitus avaten aiheen empiiriseen osuuteen huomioitavaa henkilöstönäkökulmaa ja mahdollistaen tavan saada sieltä vastauksia. Henkilöstönäkökulman esille saaminen muodostaa lopulta tutkimukselle mer-

kittävän voimavaran. Valmiin materiaalin ja muiden tutkimustahojen toimialaa koskevien tutkimustietojen yhdisteleminen eliminoi päällekkäisen työn tekemistä, muiden tutkimusten täydentäessä ja tukiessa opinnäytetyötutkimusta.

Työelämässä kehittämishankkeisiin, organisaatiomuutoksiin ja niiden toteuttamiseen osallistumisen aikana kerätty materiaali antaa tälle tutkimukselle monella tapaa hyvät lähtökohdat. Tutkimukseen tarvittavaa tietoa ja materiaalia on kerätty muun muassa aikaisemmissa kehittämishankkeissa (Poliisitoiminnan kehittämishankkeen aikana, Viranomaistietojärjestelmä uudistushanke VITJA:ssa) sekä monissa muissa yhteyksissä runsaasti. Tuloksen tutkimuksen tuloksia työurallani kertyneen pitkän projektikokemukseni ja poliisin hankkeissa havaitsemieni ilmiöiden kautta.

4.2 Esikartoitus

Esikartoitus tuotti alkutietoa opinnäytetyöhön. Esikartoituksen aikana tutkittiin, millä kysymyksillä opinnäytetyöni aiheen tutkimista tuli lähestyä, jotta saatava tieto tukisi parhaiten opinnäytetyön alkuun muotoiltua, myöhemmin tarkemmaksi muokattavaa ydinkysymystä: Miten poliisin hallintorakennemuudistus (PORA III) ja samanaikaisesti toteutettavaksi suunniteltu kokonaisvaltainen Viranomaistietojärjestelmä uudistus ovat yhdessä vaikuttaneet organisaation toimintaan?

Tutkimuskyselyä varten tehdyssä esikartoituksessa ei toteutettu varsinaista tutkimuskyselyä samassa muodossa, vaan tehtiin kommentointikierron luonnostelluille kysymyksille. Esitutkimuksen toteutuksessa hyödynnettiin Survey Monkey -työkalusovellusta. Heikkilän (2014) mukaan esitutkimuksena käytetään usein tämän kaltaista kartoitettavaa eli eksploraatiivista tutkimusta. Eksploraatiivinen tutkimus auttoikin löytämään sopivia vastausvaihtoehtoja ja luokituksia tutkimuksen kyselyyn.

Tutkimustyötä edeltänyt esikartoitus palvelee tutkimusta kysymysten laadullisen muokkauksen osalta. Esikartoituksessa vahvistunut kysymysten asettelu johti varsinaiseen tutkimuskyselyyn. Varsinaisen tutkimuskyselyn aikana näillä kysymyksillä hankittavan empirisen tiedon tarkoituksena on muutosjohtamisen näkökulmasta tarkastella, millä tavalla poliisin organisaation hallintorakenteen- ja tietojärjestelmien muutosprosessit ovat onnistuneet vaikuttamaan toimintaan sekä henkilöstön kokemana, että kansalaisille tarjottujen palvelujen muodossa.

Toiseen tutkimuskysymykseen ”Miten osaamista johdetaan todellisuudessa muutostilanteissa?” liittyy paljon henkilöstössä tunteitakin herättäviä aiheita. Edellä kerrottuihin ja

laajaan aineistoon pohjautuen tutkimukselle vääjäämättä nousee selkeä tarve tutkia: Mitä päätettiin, missä kohtaa päätettiin, milloin toteutettiin ja vastaavasti mitä päätetyistä toteutettiin, missä kohtaa päätös toteutui tai toteutuu, miten ja milloin, miksi muutosjohtaminen on joko toteutunut onnistuneesti tai epäonnistunut. Näihin tarpeisiin on saatavissa vastauksia aiemmin hankitusta runsaasta aineistosta.

Lisäksi tarvitaan empiiristä tukea, jonka hakemisessa hyödynnetään kyselytutkimuksen keinoja. Esikartoituksessa tutkimuskyselyä varten muotoutuneet kysymykset auttavat lopulta selvittämään muutosjohtamisen onnistumista ja toteutumista käytännössä muutos-hankkeiden suunnitelmien ja toteutuksien kautta, ”strategiasta käytäntöön”.

Kolmas tutkimuskysymys jatkaa omalta osaltaan kokonaisuuden tarkastelua:

”Mitä organisaatio- ja tietojärjestelmämuutoshankkeiden aikana päätettyjä asioita toteutetaan todellisuudessa ja miten konkreettisesti ne vaikuttavat toimintaan?”. Viimeinen kysymys kiteyttääkin melko hyvin myös kehittämishanketavoitteiden toiminnalliset vaikutukset, onhan muutoshankkeiden tarkoitus vaikuttaa toimintaan ja toteuttaa asetettuja tavoitteita.

Varsinaisen tutkimuksen aikana näillä kysymyksillä hankitun empiirisen tiedon tarkoituksena on muutosjohtamisen näkökulmasta tarkastella näihin kysymyksiin saatavia kokemusperäisiä vastauksia. Tutkimusaineistokokonaisuus käydään lähteiden valaisemana ja empiirisen tiedon täydentämänä läpi, kyselyn vastaukset analysoidaan ja saadusta (uudesta) tiedosta muodostetaan synteesi, jota pohdinnassa käytetään muodostettavan näkemyksen/suosituksen ohjenuorana.

Esikartoituksessa tutkin, minkälaisista väittämistä tulisin muodostamaan tulevan tutkimuskyselyn. Esikartoituksessa hankkimani materiaali ja esikartoituksen kysely muodostivat tutkimuksen kannalta hyvän jatkumon. Esikartoituksen tuloksena saadut väittämämuotoiset kysymykset palvelivatkin suoraan tutkimuksen tulevaa kyselyä. Aiemmin tehty esikartoitus kyselyllä ja laajan aineiston koostamisella takasi hyvät lähtökohdat kyselyn tekemiselle.

Esikartoituksessa muodostettu kyselytutkimus avaa tämän hetken tilanteen ja organisaation henkilöstön näkemyksen, jota luotaamalla on mahdollista tuottaa synteesi tai näkemys tulevaisuuden poliisin uudistuksien mahdollisuuksista. Pyrin tuomaan kyselyn tulevien vastauksien avulla kootusti esille seikkoja, jotka tukevat tämän käsillä olevan tutkimustyöni etenemistä kohti laajempaa näkemystä uudistuksista.

Tutkimustyötä edeltänyt esikartoitus palveli tulevaa tutkimusta kysymysten laadullisen muokkauksen osalta. Esikartoituksessa vahvistui kysymysten asettelu varsinaiseen tutkimuskyselyyn. Tutkimuskysymyksiksi nousi esitutkimuksesta kolme pääkohtaa, joille kyse-lytutkimus tulisi todennäköisesti antamaan lisäarvoa.

Kysymysryhmien sisällä oli väittämiä, joilla kyseistä aihepiiriä luodattiin:

1. Nykyisyys-tulevaisuus

- Poliisin organisaation hallintorakenteen kehittämishanke (PORA III)
- PORA III jälkeen – tulevaisuudessa

2. Tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakennemuutos

- Samanaikaisesti tapahtuva tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakennemuutos

3. Muutosjohtaminen ja -viestintä

- Muutosjohtaminen ja -viestintä (PORA III-uudistuksessa)

Kysymysryhmän väittämiä käytettiin otsikoiden mukaisesti kyseisen aihepiirin asioiden käsittelyyn loogisesti ryhmiteltynä. Esitutkimuksen kysymysmateriaali löytyy liitteestä 1 (Liite 1. Esitutkimuksen kysymykset).

4.3 Tutkimuskysely

Tutkimuksen kysely noudattaa esikartoituksessa muodostunutta väittämämuotoon muokattua kysymysryhmittelyä. Kyselyssä pääpaino on asetettu henkilöstön näkökulman avaamiseen ryhmittelyn mukaisesti, jota väittämiin saatujen Likertin asteikon 1-5 mukaiset vastaukset suuntaavat. Vaihtoehtona vastausjakauman vääristymistä estäväksi mukaan lisättiin kuudes vaihtoehto, jolla suljetaan pois sellaiset vastaukset, joiden antajalla ei ole näkemystä tai kokemusta kyseisestä väittämästä. Toimimalla näin voidaan sulkea pois vaihtoehto, jossa vastaaja ei tiedä, mitä asia koskee, mutta antaa silti jonkin varsinaisista kysymyksen vastausvaihtoehdoista.

Tiedonkeruu toteutettiin kyselymenetelmällä. Tiedonkeruu tapahtui Webropol-työkaluohjelmalla toteutetulla henkilöstökyselyllä, joka toteutettiin koko organisaation henkilöstölle.

Kyselylomakkeen alussa käsitellään organisaatio- ja tietojärjestelmämuutoksista, joiden vaikutuksia organisaation toimintaan ja yhtenäisyyteen tutkitaan. Tiedonkeräämisen osaltakin tutkimuksessa hyödynnetään mahdollisimman paljon valmiita, kohtuullisen tuoreita

tehtyjä kyselyitä ja luotauksia, joita organisaatioon liittyen on jo olemassa, sekä sisäisissä että ulkoisissa lähteissä ja joita olen koonnut aiemmin yhteen taustamateriaaliksi.

Tutkimuskyselyn kohderyhmäksi ei ollut tarkoitus erotella vastaajia koko organisaation joukosta satunnaisotannalla, vaan osallistuttaa koko organisaation henkilöstö vastaamaan kyselyyn. Kutsu vastaamaan kyselyyn ja siihen johtava Webropol-linkki julkaistiin poliisin intranetissä, Sinetissä. Organisaatiossa kysely lähetettiin lisäksi vielä myöhemmin kootusti koko henkilöstölle henkilökohtaisella sähköpostilla. Kyselylinkki saavutti tänä aikana kaikkiaan 10 346 henkilöä (henkilöstön määrän lähde PolStat, 10/2015). Lisäksi kyselyyn johdettava linkki lähetettiin uudelleen vielä henkilökohtaisella muistutussähköpostiviestillä ennen kyselyn sulkeutumista. Tällä tavoin toimimalla kysely saatiin mahdollisimman kattavasti koko henkilöstön tietoon ja vastattavaksi. Kaikkien vastaajien vastaukset olivat yhtä arvokkaita. Tutkimuskyselykirje ja uutinen löytyvät liitteestä 6.

Kysely lähetettiin 10 346 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 1596 henkilöä (15,43 %). Vastauksia analysoitiin Webropol-työkaluohjelman analyysitoiminnoilla. Julkaistu kysely löytyy liitemateriaalista (Liite 7, tutkimuskyselyn kysymykset), organisaatiolle esitetystä muodostaan.

Kyselyillä ja aikaisemmin organisaatiossa tuotetun aineiston ja aihepiirin kirjallisuuden avulla syvennetään toiminnan jatkokehittämistarpeeseen liittyvää näkemystä. Empiirisen kyselytutkimuksen avulla tutkitaan samalla nykyisyyttä ja menneisyyttä, jotta voidaan luoda tulevaisuutta. Kyselyllä kerättiin kokemuksia ja näkemyksiä henkilöstöltä aikaisemmin toteutetuista uudistuksista ja niihin liittyneistä toteutustavoista.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimus toteutettiin kolmessa isommassa vaihekokonaisuudessa. Ensimmäisen vaiheen aikana toteutettu esikartoitus osoitti muodon ja tavan, jolla tutkimuskyselyn kysymykset tulitaisiin esittämään. Toisessa toteutettiin varsinainen tutkimuskysely, jonka tarkoitus oli tuottaa henkilöstön yleinen näkemys hallintorakenne- ja tietojärjestelmä uudistuksista ja niiden toteuttamisesta. Kolmannessa vaiheessa toteutettiin tutkimuksen analyysi. Saatujen vastausten ja tausta-aineiston avulla muodostetaan empiirisen tarkastelun pohjalta synteesi. Synteesin tuottamaa suositusta käsitellään tutkimuksen pohdintaosassa.

Esikartoituksen tavoitteena ja tuloksena toteutui kyselyn kysymyksien testaamisen kautta saatu suunta niiden asetelulle. Esitutkimus suuntasi tutkimuksen aikana tehtävää kyselyä mallikyselyn avulla, jossa kysymyksiä kommentoi seitsemän henkilön satunnaisotannalla valikoitunut esitutkimusryhmä. Kommentoidun kyselyn indikaattoreina käytetyt Likertin asteikon (1–5) vaihteluvälin numeraaliset suunnat, yhdistettyinä mahdollisiin avovastauksiin tuottivat myöhemmin tehtävälle tutkimukselle suuntaa, mutta olivat toisaalta selkeämmin tulkittavissa kuin avovastaukset.

Kyselyn muokkaukseen osallistuminen tapahtui siten, että keskeneräiset kysymyslunnokset toimitettiin jokaiselle testaajalle erikseen kommentoitavaksi samalla tavalla, kuin myöhemmin toteutettava varsinainen kysely. Erotuksena varsinaiseen kyselyyn nähden kysymyksien testaajilla oli kyselyn kommentointimahdollisuus avoimeen tilaan jokaisen kysymyksen jälkeen. Kommentoijien ei siten ollut tarpeen varsinaisesti vastata kysymyksiin, vaan kommentoida niitä ikään kuin he olisivat vastaamassa niihin. Esitutkimuksen kyselyn käytettävyydestä tehtiin vain tässä kyselyn muokkaustarkoituksessa, sen ei ollut tarkoitus palvella muuten varsinaista tutkimusta. Esikartoituksen kysymysmateriaali löytyy liitemateriaalista, liite 1 ja esitutkimuksen tulokset löytyvät liitteestä 2. (Esitutkimuksen analyysi.)

Esikartoituksen aikana tapahtuneen kyselyluonnoksen kommentoinnin ja muokkaamisen jälkeen tutkimuskysymykset käytettiin Haaga-Helia ammattikorkeakoulun analyysityöpajassa. Analyysityöpajasta saatiin palaute, jonka suositukset auttoivat muokkaamaan kyselyä. Webropol-kyselyohjelmiston alustalla toteutettuna kysely saatiin huomattavan laajasti levitettyä koko organisaation tietoisuuteen ja jaetuksi vastauksia varten. Esitutkimuksessa rajattiin varsinaisen kehittämistehtävän laajempi tutkimus sisältämään ainoastaan materiaalin ja tiedonkeruumahdollisuuksien tutkimisen. Lisäksi tiedonkeruun osalta esitutkimuksen aikana hankittiin sellaista tietoa, joka antoi tulevalle tutkimukselle suuntaa.

Tällaista tietoa olivat esimerkiksi sellaiset viitteet, jotka osoittivat, että esitutkimuksen kautta oli saatavissa varsinaisen tutkimuksen toteuttamisen kannalta olennaista suuntaa. Tämä määrittä osaltaan sen, että esitutkimuksessa ei haeta varsinaisia kyselytutkimuksen vastauksia, eikä siten sellaista tulosta, jotka olisivat varsinaisen tutkimuksen kaltaisia. Tämän sijaan esitutkimus palveli erittäin hyvin tarkoitustaan kysymysten jalostamisessa.

Opinnäytetyön kyselyyn vastaajina on 10 346 henkilön organisaatio, joten avovastausten käyttö tämän kokoluokan vastausmäärien analysoinnissa saattaisi helposti aiheuttaa runsaasti ylimääräistä työtä mitattavien vastausten analysoinnissa. Täytyikin siis harkita hyvin tarkkaan, otetaanko mukaan avovastauksia, kun tärkeintä on saada esiin päälinjat, joilla tutkimusta kuljetetaan analyysin kautta taustamateriaalia vasten eteenpäin.

Opinnäytetyön esikartoituksessa ei ollut tarkoituksena perehtyä varsinaisen opinnäytetyön tekemisen laajuudessa aihepiiriin ja sen tematiikkoihin. Esitutkimus antoi ainoastaan näkemyksen opinnäytetyön kokonaisuudesta, aihepiiristä ja sen herättämistä kysymyksistä, joihin opinnäytetyössä haettiin vastauksia tutkimuksen ja sen taustamateriaalin keinoin. Tutkimuskysymyksiä hahmotteleminen kautta oli tarkoitus tuottaa aihepiirille relevanttia pohjaa opinnäytetyötä tukevan esitutkimuksen kautta.

Työelämässä kehittämishankkeisiin, organisaatiomuutoksiin ja niiden toteuttamiseen osallistumisen aikana kerätty materiaali antoi tähän hyvät lähtökohdat. Esitutkimuksen tuloksena päädyttiin toteuttamaan kyselytutkimus Likertin asteikon 1–5 vaihtelulla ja ”en osaa sanoa”-väittämien vastausvaihtoehdoilla, joiden avulla muodostettiin kolme kysymysryhmää. Tutkimuksen tarkasti rajattavan kartoituksen laajuuden vuoksi avovastauksien ei katsottu tuovan siihen sellaista lisäarvoa, joka hyödyttäisi tutkimusta avovastausten läpikäymiseen käytettävään menetelmään nähden. Tämä tarkoittaa, että avovastaukset jätettiin harkitusti pois. Tällä tavoin huolellisesti muotoillut ja esitetyt väittämät ohjaisivat kysymyksiin saatavia vastauksia riittävästi rajatuiksi, jolloin niissä ei olisi niin suurta vaihtelua relevanttiuden kannalta.

Esikartoituksen tuloksena saatiin tutkimuskyselylle muodostettua ja viimeisteltyä tulevat tutkimuskyselyn kysymykset. Näiden kysymysten avulla tutkimuskyselyssä keskitytään vastauksen hakemiseen siihen, miten ihmisten todellinen osaaminen on muutoksessa huomioitu, tai miten sen huomioiminen toteutui uudelleen henkilöstöä organisaation tehtäviin sijoitettaessa. Tässä korostin huomion kiinnittämistä erityisesti muutosjohtamiseen liittyvien kysymysten osuuteen. Muutosjohtamisen onnistumista ei voi korostaa liikaa, koska sillä saatavat vaikutukset saattavat tulla esiin vasta huomattavan pitkän ajan kuluessa.

Esikartoituksen aikana tehdyn tutkimuskyselyn kysymysten muokkaustyö selviää tämän opinnäytetyön liitteistä. Liitteestä 4 löytyvät esitutkimuksen kehittämisehdotukset tutkimusta varten. Liitteestä 5 löytyy esitutkimuksen pohdinta ja johtopäätökset, jotka vahvistivat tutkimuskyselyn päälinjan ja kyselyn tematiikan.

Tutkimukseni fokus oli suunnata tutkimuksen kysely organisaation henkilöstölle siten, että saadaan vastauksia mm. siihen, miten ihmiset kokevat, että heidän osaamisensa on huomioitu, kun heitä johdetaan muutoksessa. Virtainlahden (2009, 69) mukaan osaamisen johtamisessa ollaan organisaatioissa kahdessa eri vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa toiset tekevät perinteistä osaamiskartoitusta, kun edistyneemmässä vaiheessa olevissa organisaatioissa osaamista hahmotetaan ja johdetaan kokonaisvaltaisemmin toimintastrategiasta käsin tarkastellen. Toisen vaiheen toiminta määrittääkin organisaation tarvitseman osaamisen tarkemmin. Tämän opinnäytetyön tuotoksena saatiin osaltaan muutoshankkeita ja niiden suunnittelua tukevaa tietoa.

Toteutettujen kyselyiden ja aikaisemman materiaalin analyysin kautta tietoa on tarvittaessa myös myöhemmin saatavilla. Pyrin henkilöstönäkökulman kautta tuomaan esiin seikkoja, jotka auttavat paremmin ymmärtämään, milloin on kyse Tienarin ja Piekkarin (2011, 209) määrittelemästä pönötysmuutoksesta, jossa ”ainutlaatuiset” muutokset seuraavat toisiaan ja henkilöstön on yhä vaikeampi nähdä jatkuvuuden oikea merkitys muutosten ketjussa. Henkilöstön näkemys muutoksesta tuo tämän esiin, jos muutos ei käytännössä onnistu tai jää vajavaiseksi toteutukseltaan. Mikäli muutos on onnistunut, jää henkilöstön kritiikki varmasti vähemmälle.

Kyselytutkimukseen saatujen vastausten perusteella muodostetaan mahdollisuuksien mukaan tulevaisuuden muutoshankkeita palvelemaan suositus siitä, kuinka muutoshankkeissa voitaisiin tulevaisuudessa edetä henkilöstö- ja toimintalähtöisesti. Tutkimuksen kannalta tässä painotetaan erityisesti organisatorista ja tietohallinnollista näkökulmaa, jotta riittävän tehokas ja nykyaikainen liiketoiminnallisestikin kannattavuuden huomioiva suositus palvelisi muuttuvan poliisin tulevaisuuden tarpeita.

Tutkimuksessa yhdistetään saadut tutkimuskyselyn vastaukset ja haetaan vastausta syy-seuraussuhteista päättelemällä, miksi toinen uudistus vaikutti toiseen ja millä tavalla se vaikutti. Päättelemisessä noudatettiin kuitenkin alkuperäistä rajausta, eikä käsitelty aiempien tutkimuksien asioita alusta uudelleen, vaan hyödynnettiin valmista, tutkittua tietoa tutkimuksen apuna. Kokonaistulosten lisäksi selvitettiin, miten valtion ja poliisin virassa palvelusaika, sekä eri hierarkkisille tasoille sijoittuneiden vastaajien määrät olivat suhteessa toisiinsa.

Syy-seuraussuhteiden löytäminen auttaa myöhemmin uusien organisaation uudistusten toteuttamisessa. Tuki- ja lähdemateriaalina hyödynnettiin runsaasti valmista, jo olemassa olevaa (organisaatiossa tuotettua) materiaalia ja aihepiirin laajaa kirjallisuutta. Tämän materiaalin sisältö tuki tutkimusta ja sen tutkimuskyselyä hyvin.

Johdonmukainen kyselytutkimusmateriaali luotasi tutkimukselle tärkeitä aiheita. Samalla se antoi mahdollisuuden tutkia toteutuneiden muutosten kautta sitä, miten hyödyllistä ja missä laajuudessa organisaatio- ja tietojärjestelmämuutoksia on järkevää tulevaisuuden muutoshankkeissa toteuttaa samanaikaisesti. Hallinnon ja organisaation tutkimuksen keinoin oman organisaation muutoshankkeiden tutkiminen tuottaakin paljon tämänkaltaista informaatiota, josta on mahdollista ammentaa jo tehtyjen muutoshankkeiden kautta tietoa, joka luotaa tulevaisuuden uudistusten mahdollisuuksia.

Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin kyselytutkimuksella, jonka kysymykset esitettiin väittämien muodossa. Kysymyksistä oli muodostettu aihepiirin mukaisia kysymysryhmiä, joita oli 3 kpl. Tiedonkeruu toteutettiin kyselymenetelmällä. Tiedonkeruu tapahtui Webropol-työkaluohjelmalla toteutetulla henkilöstökyselyllä, joka toteutettiin koko organisaation henkilöstölle. Kysely lähetettiin 10 346 henkilölle, joista kyselyyn vastasi 15,43 %. Vastauksia analysoitiin Webropol-työkaluohjelman analyysitoiminnoilla.

5.1 Tutkimusaineisto ja käytetyt analyysit

Kyselyyn saatuja vastauksia tuli kaikkiaan 1596 vastaajalta, joten vastausprosenttia voidaan pitää kattavana, kun se ylittää yli 10 % henkilökuntaan kuuluvaa, kyselyn vastauslin-kin henkilökohtaisesti sähköpostiinsa vastaanottanutta organisaation jäsentä.

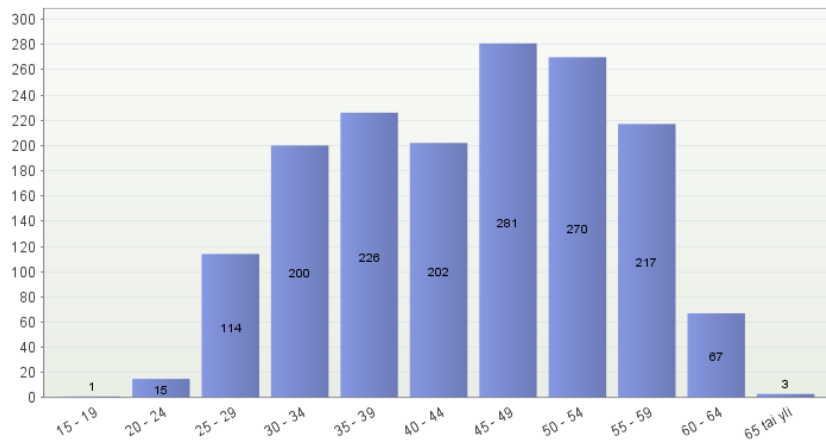
Tutkimusaineiston käsittelyssä ja tutkimusaineiston analyysin tuottamisessa hyödynnettiin Webropol-kysely- ja analyysityökaluohjelmaa. Tuloksia havainnollistettiin erilaisin taulu-koin ja kuviin. Kuviot ja taulukot on tehty Webropol- ja Microsoft Excel 2010-ohjelmilla.

5.2 Tutkimuskyselyn vastausten analyysi

Ensimmäisessä taustakysymyksessä kysyttiin:

1. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?

Vastaajien määrä: 1596



Kuvio 1. Kaikkien kyselyn vastaajien iän jakautuminen määrittäin

Vastaava jakauma prosentteina kaikista vastaajista (1596):

- 15–19 vuotiaat 0,06% (kuviossa 1 vastaaja),
- 20–24 vuotiaat 0,94% (kuviossa 15 vastaajaa),
- 25–29 vuotiaat 7,14% (kuviossa 114 vastaajaa),
- 30–34 vuotiaat 12,53% (kuviossa 200 vastaajaa),
- 35–39 vuotiaat 14,16% (kuviossa 226 vastaajaa),
- 40–44 vuotiaat 12,66% (kuviossa 202 vastaajaa),
- 45–49 vuotiaat 17,61% (kuviossa 281 vastaajaa),
- 50–54 vuotiaat 16,92% (kuviossa 270 vastaajaa),
- 55–59 vuotiaat 13,60% (kuviossa 217 vastaajaa),
- 60–64 vuotiaat 4,20% (kuviossa 67 vastaajaa),
- 65 tai yli vuotiaat 0,19% (kuviossa 3 vastaajaa)

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli hahmottaa kyselyyn vastanneiden taustaa ikäjakauman perusteella. Ikäjakauma muodostettiin ikävuosien jakamisella viiden vuoden osioihin, jotta vastaajan olisi helpompi vastata kyselyyn intuitiivisemmin. Iän perusteella on helpompi arvioida vastaajien kokemuserää myös organisaation eri vaiheisiin nähden. Ikäjakauma osoittaa myös millä tavoin vastaajien elinkaari vaikuttaa vastauksien jakautumiseen. Ikä ja elämänvaiheet suhteutuvat koettujen yhteiskunnallisten ja organisatoristen muutosten osalta kyselyyn vastattaessa, vastanneiden ikäjakauman todennäköisesti painottuessa selkeästi sellaiselle ikäryhmälle, jolla on pidempi työkokemus.

Iän perusteella on myös mahdollista taustoittaa ja osaltaan arvioida ikäprofiilista, minkä ikäisiä vastaajia kyselyn tematiikka kiinnosti eniten ja samalla jossain määrin saada osviittaa siitä, minkä ikäisiä muutos on myös koskettanut jollain henkilökohtaisella tavalla. Kuvioista 1 selviävät kolme suurinta ikäryhmää, 45–49-vuotiaat 17,61 % (281 vastaajaa), 50–54-vuotiaat 16,92 % (270 vastaajaa) ja 35–39-vuotiaat 14,16 % (226 vastaajaa) vastausosuuksillaan osoittavat, että suurin osa kyselyyn vastanneista on jo varttuneempaa henkilöstöä. Tästä on luonnollisesti pääteltävissä, että vastaajilla todennäköisesti on jo

melko pitkä työura takanaan, vaikka tässä kysymyksessä ikä sellaisenaan ei kerrokaan työuran pituudesta mitään, mutta toisaalta yleisen elämäkokemuksen kertymistä ikä indikoiki kuitenkin väistämättä.

Yleistäen kyselyyn vastanneiden suurin ikäjakauma sijoittui 30–59 ikävuoden välille, vastaajajoukon keski-ikä sijoituessa tähän ikäryhmään. Ikää ei pyritty selvittämään erityisen tarkasti, koska osaltaan kyselyn vastaajien tunnistamattomuus haluttiin myös tätä kautta pitää mahdollisimman tiukkana. Ikää ei haluttu erikseen korostaa, jotta kyselyn vastaaminen säilyisi yksinkertaisena, eikä ikäluokittelun katsottu tutkimuksen luonteen kannalta olevan niin olennainen, että sitä tulisi erikseen käyttämään ristiin vertailuissa muihin tutkimusaineistoihin nähden.

Ikäluokittelu kuitenkin helpottaa tutkimuksen kannalta sen seikan selvittämistä, miten tutkimuskyselyyn vastanneet henkilöt ikäjakaumittain ovat vastanneet ja tätä kautta voidaan myös peilata heidän kokemustaan ja koulutustunneisuuttaan vertaamalla näiden kysymyskohtien prosenttiarvoisia vastaajamääriä ikää koskevaan kysymykseen.

Samasta syystä haluttiin vastaajien ikää tiedustella kyselyssä jo valmiiksi ikäryhmiin luokiteltuna, koska sen ei katsottu rajoittavan aineiston käyttömahdollisuuksia tutkimuksen rajauksen vuoksi. Lisäksi sen katsottiin olevan perusteltua vastaajien tunnistamattomuuden takaamiseksi. Ikäryhmiin kuulumista koskevat vastausluokat muodostettiin siten, että niiden luokkarajat palvelivat mahdollisimman joustavasti tutkimuksen eri käyttötarpeita. Ikäluokitusvaihtoehdot luokiteltiin selvästi toisensa poissulkeviksi.

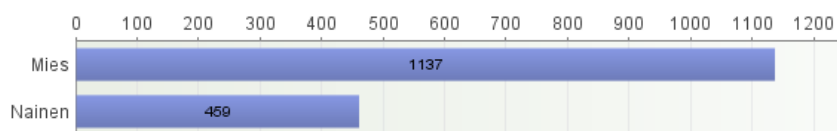
Tämän kaltaisen kyselytutkimuksen vastaajille soveltuvan alimmaksi soveltuvaksi ikäluokituksiksi katsottiin sopivan 15–19 vuotta, koska poliisihallinnon palveluksessa voi olla 18 vuotta täyttänyt kyselyyn vastaamaan oikeutettu, eikä alimman ikäluokituksen muotoa muuttamalla haluttu sulkea pois tätä nuorempiakaan vastaajia, jotka ovat tulleet organisaatioon työskentelemään tilapäisesti vaikkapa työharjoitteluun.

Kyselytutkimuksen periaatteena oli tarkoitus saattaa kyselyyn vastaaminen koko henkilöstölle mahdolliseksi. Lisäperusteluna kyseisen ikäjakauman käytölle voidaan myös pitää poliisin oman tulostietojärjestelmän henkilöstön ikäjakaumataulukoiden ikäjakaumaa, joten tutkimuksen kannalta kyselyssä käytettiin validia mittausmenetelmää ikäryhmien jaotelluudessa.

Toisessa taustakysymyksessä kysyttiin:

2. Sukupuoli

Vastaajien määrä: 1596



Kuvio 2. Vastaajien jakauma sukupuolen mukaan määrittäin

Vastaavat luvut prosentteina:

Miehiä 71,24 % (kuviossa 1137 vastaajaa)

Naisia 28,76 % (kuviossa 459 vastaajaa)

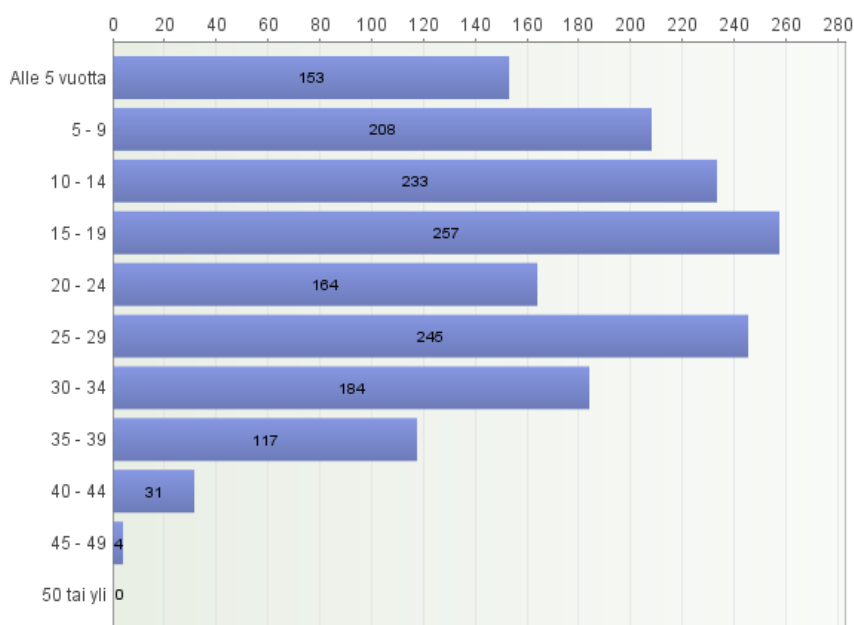
Kyselyn toisessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan sukupuolta, jolla pyrittiin saamaan taustaa vastaajien jakaumalle miehiin ja naisiin, samalla taustoittamaan vastaajien määrällistä jakaumaa eri sukupuolten välillä. Vertailussa voidaan tämän jakauman kautta tehdä katselmus siihen, eroaako kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma poliisin henkilöstön yleisestä sukupuolijakaumasta.

Tutkimuksen rajauksen vuoksi ei kuitenkaan nähdä tarpeelliseksi vertailua miesten ja naisten vastauksien eroavuuksien välillä eri kysymysten kohdalla. Sen sijaan kuvioista 2 selviävä miesten ja naisten määrä kuvastaa hyvin poliisin koko henkilöstön sukupuolijakaumaa, joka on säilynyt suhteellisesti samana viimeiset vuodet, jakautuen määrällisesti 70 prosenttiin miehiä ja 30 prosenttiin naisia (PolStat, 12/2015). Tutkimuksen rajauksella jätetään pois myös vertailu sukupuolten osalta esimerkiksi koulutuksen suhteen.

Kolmannessa taustakysymyksessä kysyttiin:

3. Miten kauan olet työskennellyt valtionhallinnossa?

Vastaajien määrä: 1596



Kuvio 3. Työkokemus valtionhallinnon palveluksessa, vuosia

Vastaava jakauma prosentteina

Alle 5 vuotta	9,59 %	(kuviossa 153 vastaajaa),
5–9 vuotta	13,03 %	(kuviossa 208 vastaajaa),
10–14 vuotta	14,60 %	(kuviossa 233 vastaajaa),
15–19 vuotta	16,10 %	(kuviossa 257 vastaajaa),
20–24 vuotta	10,28 %	(kuviossa 164 vastaajaa),
25–29 vuotta	15,35 %	(kuviossa 245 vastaajaa),
30–34 vuotta	11,53 %	(kuviossa 184 vastaajaa),
35–39 vuotta	7,33 %	(kuviossa 117 vastaajaa),
40–44 vuotta	1,94 %	(kuviossa 31 vastaajaa),
45–49 vuotta	0,25 %	(kuviossa 4 vastaajaa)

Työkokemusta valtionhallinnossa tiedusteltiin sen taustoittamiseksi, kuinka pitkällä valtionhallinnon kokemuksella vastaajat kokivat tämän kyselyn kiinnostavaksi. Samalla pitkä kokemus valtionhallinnosta mahdollisesti tasaa uudistuksiin suhtautumista, jos uudistuksia on jo aiemmasta työurasta kertynyt kokemusperäisesti useampia.

Valtionhallinnon virkaikäjakauma poliisin palveluksessa työskentelevien osalta antaa samalla suuntaa, minkä ikäisiä vastaajat ovat suhteessa kokemukseensa työskentelystä valtion palveluksessa. Pitkällä valtionhallinnon virkauralla kertyneet kokemukset kertovat vastaajista enemmän kuin muiden vastauksien osalta voitaisiin pelkästään päätellä, jolloin tämä antaa tutkimukselle paremman pohjan vastauksille.

Kuviosta 3 selviävät kolme suurinta valtion virkauran kestoa kyselyyn vastanneiden joukosta olivat: 15–19 vuotta 16,10 % (taulukossa 257 vastaajaa), 25–29 vuotta 15,35 % (taulukossa 245 vastaajaa) ja 10–14 vuotta 14,60 % (taulukossa 233 vastaajaa).

Valtion virkaikä indikoi siis selkeästi kokemusperää työskentelystä valtionhallinnon palveluksessa, vaikka se ei vielä osoita sellaisenaan mitään poliisin palveluksessa hankitusta kokemuksesta. Valtionhallinnon työkokemusta haluttiin tässä kohden kysyä, jotta voidaan verrata, tuleeko sen ja poliisihallinnon työkokemuksen kestojen kesken merkittäviä eroja.

Mikäli verrataan ikäryhmiä suhteessa kertyneeseen valtionhallinnon palvelusaikaan, voidaan todeta, että kolmen suurimman ryhmän enemmistö kyselyyn vastanneista on vastaavasti työskennellyt valtionhallinnon palveluksessa 15–19 vuotta 16,10 % (taulukossa 257 vastaajaa), 25–29 vuotta 15,35 % ja 10–14 vuotta 14,60 % vastaajista, kun taas vastaajien ikäryhmäkysymyksessä kolmen suurimman ryhmän enemmistö oli 45–49-vuotiaat 17,61% (281 vastaajaa), 50–54-vuotiaat 16,92 % (270 vastaajaa) ja 35–39-vuotiaat

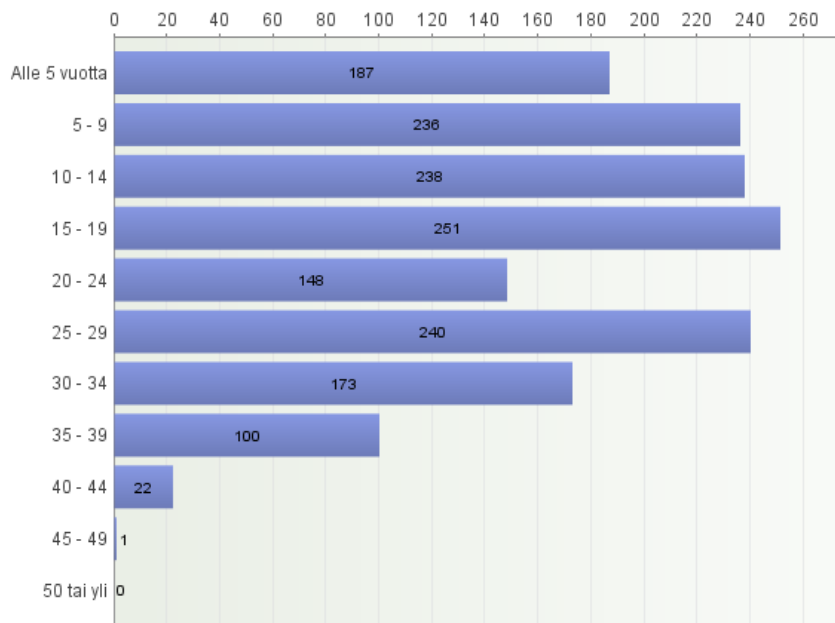
14,16% (226 vastaajaa). Luvut eivät tosin ole täysin vertailukelpoisia, koska kyselyssä ei kartoitettu vastaajien tarkkaa valtionhallinnon palvelusaikaa, eikä tarkkaa ikää. Tarkoituksena oli kuitenkin saada yleiskuva siitä, minkä ikäisiä ja minkälaisen valtionhallinnon palvelusajan taustatuntemuksen kyselyyn vastaajat omaavat.

Valtionhallinnon palveluskokemuksen määrän selvittäminen helpottaa jo ryhmäjakaumana tutkimuksen kannalta sen seikan selvittämistä, miten tutkimuskyselyyn vastanneet henkilöt palvelusvuosijakaumittain ovat vastanneet ja tätä kautta voidaan myös suurin piirtein peilata heidän kokemustaustaansa ja koulutustuneisuuttaan vertaamalla näiden kysymyskohtien prosenttiarvoisia vastaajamääriä ikää koskevaan kysymykseen.

Neljännessä taustakysymyksessä kysyttiin:

4. Miten kauan olet työskennellyt poliisihallinnossa?

Vastaajien määrä: 1596



Kuvio 4. Työkokemus poliisihallinnon palveluksessa, vuosia

Vastaava ikäjakauma prosentteina

Alle 5 vuotta 11,72 % (kuviossa 187 vastaajaa),

5–9 vuotta 14,79 % (kuviossa 236 vastaajaa),

10–14 vuotta 14,91 % (kuviossa 238 vastaajaa),

15–19 vuotta 15,73 % (kuviossa 251 vastaajaa),

20–24 vuotta 9,27 % (kuviossa 148 vastaajaa),

25–29 vuotta 15,04 % (kuviossa 240 vastaajaa),

30–34 vuotta 10,84 % (kuviossa 173 vastaajaa),

35–39 vuotta 6,27 % (kuviossa 100 vastaajaa),

40–44 vuotta 1,38 % (kuviossa 22 vastaajaa),

45–49 vuotta 0,06 % (kuviossa 1 vastaaja)

Työkokemusta poliisihallinnossa tiedusteltiin sen taustoittamiseksi, kuinka pitkällä poliisihallinnon kokemuksella vastaajat kokivat yleisesti ottaen tämän kyselyn kiinnostavaksi. Samalla pitkä kokemus poliisihallinnosta mahdollisesti tasaa uudistuksiin suhtautumista, jos uudistuksia on jo aiemmasta työurasta kertynyt kokemuseräisesti useampia.

Ikäjakauma antaa samalla suuntaa, minkä ikäisiä vastaajat ovat suhteessa kokemuksensa työskentelystä poliisin palveluksessa. Poliisihallinnon työkokemuksen tuomalla varmuudella kyselyyn vastanneet myös tuovat kyselyn kannalta toivottua lisäarvoa kokemuseränsä pohjautuvien vastauksiensa kautta.

Kuviosta 4 selviävät kolme suurinta poliisin palveluksessa tehdyn virkauran kestoa kyselyyn vastanneiden joukosta olivat 15–19 vuotta 15,73 % (251 vastaajaa), 25–29 vuotta 15,04 % (240 vastaajaa) ja 10–14 vuotta 14,91 % (238 vastaajaa). Verrattaessa näitä ryhmiä valtion palveluksessa kertyneen virkauran kolmeen suurimpaan ryhmään vastaajien joukosta, havaittiin seuraavaa:

Valtionhallinnon palvelusvuosien kertymän kolmeen suurimpaan ryhmään kyselyyn vastanneiden joukosta sijoittuivat 15–19 vuotta 16,10 % (257 vastaajaa), 25–29 vuotta 15,35 % (245 vastaajaa) ja 10–14 vuotta 14,60 % (233 vastaajaa), joten tässä voidaan todeta lukujen vastaavan sekä määrällisesti että prosentuaalisesti melko hyvin toisiaan.

Korostettakoon kuitenkin, että kyselyyn vastanneita ei ryhmitelty tarkasti, vaan suuntaantavasti, joten määrät ja prosenttijakaumat antavat vain suuntaa sille, miten sekä valtionhallinnon yleinen palveluskokemus, että poliisihallinnon palveluskokemus jakautuu näiden työvuosien kokemuksen määrien osalta, vastaten enemmistöissä toisiaan.

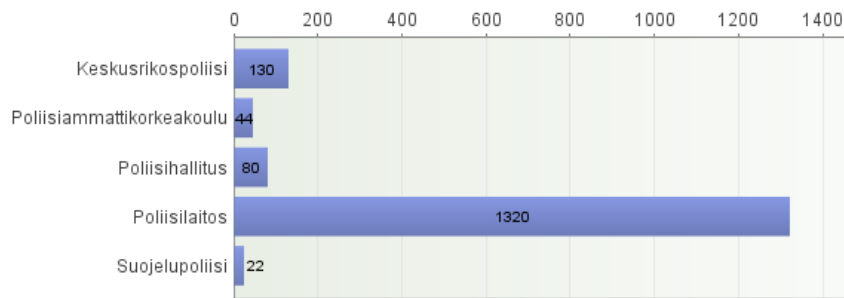
Edellä kerrotusta vastaajien kokemusjakaumasta voidaan päätellä vastaajien selkeän enemmistön kokeneen ajallisesti tutkimusta edeltävistä organisaation uudistushankkeista vähintään viimeisimmän, PORA III -hankkeen toteutuksineen ja VITJA-hankkeen koko hankeajan. Tutkimuksessa oli tarkoituksena ainakin tapahtuma-ajallisesti saada tämän kaltaisen vastaajajoukon kokemukset esille.

Pitkällä virkauralla kertyneet kokemukset kertovat vastaajista enemmän kuin muiden vastaajien osalta voitaisiin pelkästään päätellä, jolloin tämä antaa tutkimukseen saaduille vastauksille luotettavamman taustan.

Viidennessä taustakysymyksessä kysyttiin:

5. Missä työskentelet tällä hetkellä poliisihallinnossa?

Vastaajien määrä: 1596



Kuvio 5. Vastaajien jakauma määrittäin, sijoituspaikoittain

Vastaava jakauma prosentteina sijoituspaikoittain

Keskusrikospoliisi	8,15 % (kuviossa 130 vastaajaa)
Poliisiammattikorkeakoulu	2,76 % (kuviossa 44 vastaajaa)
Poliisihallitus	5,01 % (kuviossa 80 vastaajaa)
Poliisilaitos	82,71 % (kuviossa 1320 vastaajaa)
Suojelupoliisi	1,38 % (kuviossa 22 vastaajaa)

Sijointus poliisihallinnon palveluksessa suhteessa kyselyyn vastaamiseen kertoo PORA-muutoksien osalta siitä, millä tavalla ihmiset ovat sijoittuneet muutoksessa ja toisaalta myös siitä, missä organisaation osassa muutoksissa on oltu osallisina kyselyyn vastaamisen perusteella tai mihin organisaation osaan muutoksessa on päädytty. Tämä kertoo osaltaan myös esimerkiksi PORA III:n tavoitteista ja niiden toteutumisesta.

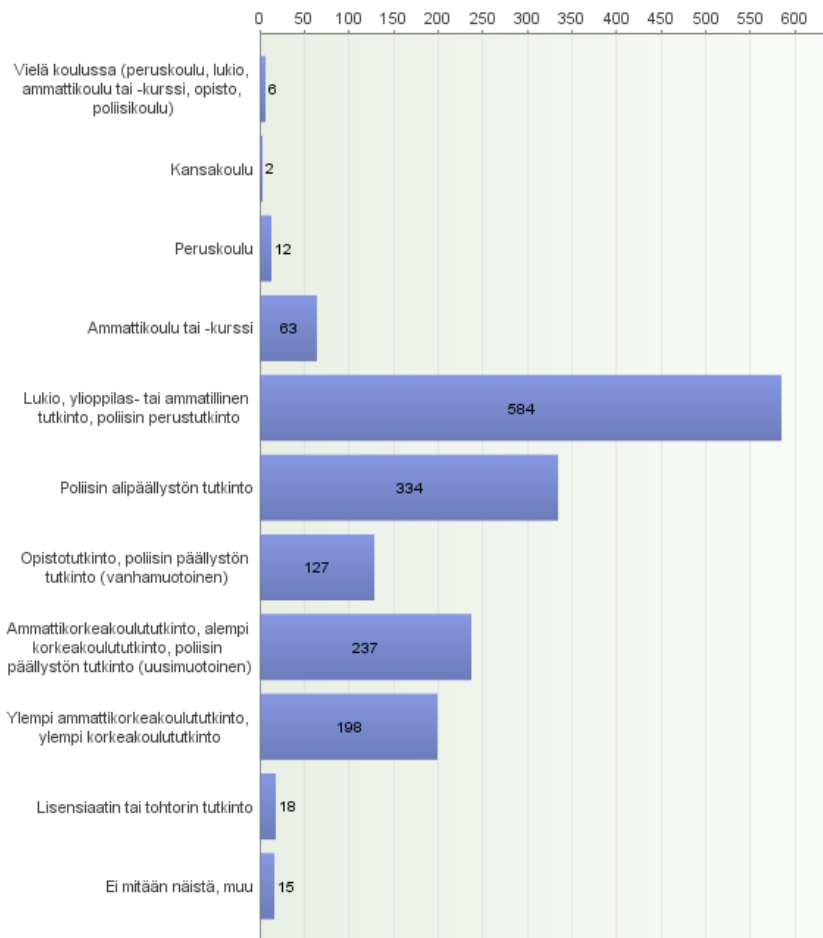
Kuviosta 5 selviävä vastaajapohja kertoo myös tältä osalta, mistä kyselyyn vastanneiden enemmistöön kuuluvan henkilöstön mielipiteet tulevat, eli poliisilaitoksista. Poliisilaitosten henkilöstöön kuuluvat vastaajat edustavat enemmistönä myös poliisin substanssin työntekijöitä.

Painoarvoa tällä havainnolla tulee tutkimukselle siinä mielessä, että PORA III:n muutoksien vaikutus lisäsi osaltaan lakkautettujen yksiköiden henkilöstön siirroilla poliisilaitosten henkilöstön määrää. Toisaalta muutosten vaikutustarkoitus oli hallinnon madaltaminen, mutta vastauksesta ei voida päätellä suoraan, missä määrin poliisilaitoksista vastannut henkilöstö koostuu poliisilaitoksiin PORA III:ssa muualta siirtyneestä henkilöstöstä. Suunta-antavana vastaajien tausta kertoo kuitenkin omalla tavallaan siitä kokemuspohjasta, joka PORA III:n osalta tälle enemmistölle on muodostunut. Tässä mielessä havainto on hyvä ja tukee henkilöstön enemmistön sijoittumisen mukaista paikkaa.

Kuudennessa taustakysymyksessä kysyttiin:

6. Koulutus (korkein suorittamasi tutkintoaste)

Vastaajien määrä: 1596



Kuvio 6. Koulutus (korkein suorittamasi tutkintoaste)

Vastaava jakauma prosentteina vastaajista

Vielä koulussa (peruskoulu, lukio, ammattikoulu tai -kurssi, opisto, poliisikoulu) (taulukossa 6 vastaajaa)	0,38 %
Kansakoulu (taulukossa 2 vastaajaa)	0,13 %
Peruskoulu (taulukossa 12 vastaajaa)	0,75 %
Ammattikoulu tai – kurssi (taulukossa 63 vastaajaa)	3,95 %
Lukio, ylioppilas- tai ammatillinen tutkinto, poliisin perustutkinto (taulukossa 584 vastaajaa)	36,59 %
Poliisin alipäällystön tutkinto (taulukossa 334 vastaajaa)	20,93 %
Opistotutkinto, poliisin päällystön tutkinto (vanhamuotoinen) (taulukossa 127 vastaajaa)	7,96 %
Ammattikorkeakoulututkinto, alempi korkeakoulututkinto, poliisin päällystön tutkinto (uusimuotoinen) (taulukossa 237 vastaajaa)	14,85 %
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, ylempi korkeakoulututkinto (taulukossa 198 vastaajaa)	12,41 %
Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto (taulukossa 18 vastaajaa)	1,13 %
Ei mitään näistä, muu (taulukossa 15 vastaajaa)	0,94 %

Kuviosta 6 selviävän koulutuksen osalta voidaan päätellä, että suuri osa kyselyyn vastanneista on ollut ylioppilastutkinnon, poliisin perustutkinnon tai muun ammatillisen tutkinnon

suorittaneita (36,59 %), joten yleistettynä arvioiden kohderyhmistä osaltaan poliisin substanssiviralla ja siviiliviralla toimivat ovat todennäköisesti suhteellisesti eniten kokeneet mielenkiintoa vastata kyselyyn.

Koulutus sellaisenaan ei suoraan kerro, toimitaanko poliisiviralla vaan koulutustason suhteessa muihin vastaajiin. Koulutuksen osuutta tulkitaan tiettyyn ammattiryhmään sijoittumisen osalta myöhemmin tulevassa kysymyksessä. Koulutus antaa mahdollisuuden siten verrata, kohtaako tietylle tasolle koulutettujen ja tehtäviin sijoitettujen ammattiryhmien suhde toisensa teoreettisella tai määrällisellä tasolla.

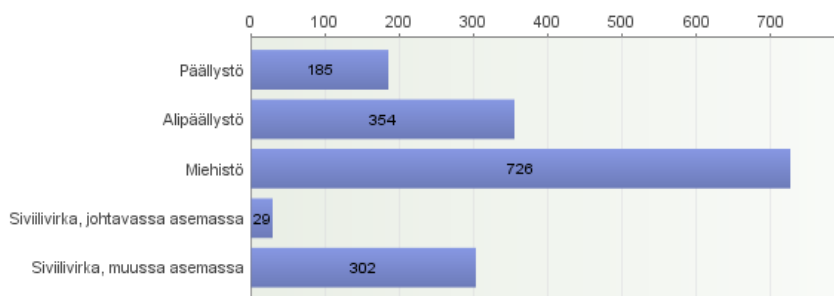
Verrattaessa vastaajien korkeinta koulutustasoa poliisin henkilöstön yleisen korkeimman koulutustason kanssa (PolStat 2015), voidaan nähdä, että alemman korkeakoulututkinnon (600 henkilöä), ylemmän korkeakoulututkinnon (528 henkilöä), tutkijakoulutuksen (63 henkilöä) omaavia suorittaneita on koko henkilökunnasta yhteensä 1191 henkilöä. Poliisin henkilöstöstä tutkimushetkellä 10/2015 (10 346 henkilöä) korkeakoulututkinto oli yhteensä 11,51 prosentilla vastaajista. Vastaavasti tutkimukseen vastaajien joukosta korkeakoulututkinnon suorittaneet olivat toiseksi suurimpana enemmistönä 27,26 % 453 henkilön vastaajamäärällä 1596 vastaajasta. Enemmistö vastaajista oli yhteenlasketulla 57,52 % määrällä lukion, ylioppilas- tai ammatillisen tutkinnon, poliisin perustutkinnon tai poliisin alipäällystön tutkinnon suorittaneita (yhteensä 918 vastaajaa).

Enemmistön koulutusta verrattaessa poliisin yleiseen koulutusjakaumaan voidaan todeta tutkimuksen edustavan hyvin tuloksillaan ammattiryhmäedustusta ja kouluttautuneisuutta, riippumatta siitä, että suhteessa useammalla vastaajalla on korkeakoulututkinto, jota ei samassa suhteessa ole koko poliisin henkilöstön määrästä.

Seitsemännessä taustakysymyksessä kysyttiin:

7. Ammattiryhmä

Vastaajien määrä: 1596



Kuvio 7. Ammattiryhmä

Vastaava jakauma prosentteina vastaajista

Päällystö	11,59 % (taulukossa 185 vastaajaa)
Alipäällystö	22,18 % (taulukossa 354 vastaajaa)
Miehistö	45,49 % (taulukossa 726 vastaajaa)
Siviilivirka, johtavassa asemassa	1,82 % (taulukossa 29 vastaajaa)
Siviilivirka, muussa asemassa	18,92 % (taulukossa 302 vastaajaa)

Kuviosta 7 selviävän ammattiryhmän osalta voidaan päätellä, miten kyselyyn vastanneet organisaatiossa ovat sijoittuneet tehtäviin. Tämän osalta voidaan todeta, että tehtäviin sijoittelun kautta on mahdollista päätellä esimerkiksi koulutettujen määrän suhteen, onko sijoitettu koulutusta vastaaviin tehtäviin summamääräisesti nähden koulutukseen sijoittuminen?

Verrattaessa ammattiryhmään sijoittumista taustatiedoissa kysytyyn ylimpään koulutukseen, voidaan todeta, että lukio, ylioppilas- tai ammatillinen tutkinto, poliisin perustutkinto 36,59 % (taulukossa 584 vastaajaa) ja poliisin alipäällystön tutkinto 20,93 % (taulukossa 334 vastaajaa) osuuksilla vastaavat melko hyvin toisiaan miehistö 45,49 % (taulukossa 726 vastaajaa) ja alipäällystö 22,18 % (taulukossa 354 vastaajaa) -osuuksiltaan.

Ammattiryhmän mukaisiin tehtäviin voidaan kuitenkin sijoittua muillakin perusteilla, joten luvut eivät todennäköisesti vastaa juuri vastaajakohtaisesti toisiaan, mutta ilmaisevat kuitenkin suhteellista totuutta poliisitehtäviin sijoittumisprosenttien ja määrien osalta. Kyselyyn vastanneista suurin osa on sijoittunut poliisin miehistötehtäviin, edustaen sitä enemmistöä, joka tekee puhtaasti poliisin substanssiosaamista ja koulutusta vaativaa työtä.

Vertailun vuoksi on hyvä tarkastella poliisin henkilöstön määrää ja sen jakautumista eri ammattiryhmiin. Seuraavassa on kerrottu ensin poliisin kyseisen ammattiryhmän henkilöstömäärä (tilanne 10/2015), sitten vastaajien osuus tästä määrästä.

Vastaajamäärien jakautuminen henkilöstömäärään nähden ammattiryhmittäin, poliisi eroteltuna hierarkian mukaan, muu henkilöstö yhteenlaskettuna:

- Päällystä 716 henkilöä, päälliköt (52 henkilöä) mukaan laskettuna yhteensä 768 henkilöä (10/2015), joten vastanneita päällystön kokonaismäärästä kyselyyn oli kaikkiaan 24,09 % (185 vastaajaa). Huomioitavaa on, että lukuun sisältyy myös päälliköt, vaikka kyselyssä ei eritelty päällystöaseman perusteella päälliköitä, kuuluvat he poliisin päällystöön.
- Alipäällystä 1825 henkilöä (10/2015), joten vastanneita alipäällystön kokonaismäärästä kyselyyn oli kaikkiaan 19,40 % (354 vastaajaa), miehistöä 4987 henkilöä (10/2015) joten vastanneita miehistön kokonaismäärästä kyselyyn oli kaikkiaan 14,56 % (726 vastaajaa).
- Siviiliviralla toimivien työntekijöiden yhteenlasketun 2621 henkilön määrästä (10/2015) vastaajia oli yhteensä 331, eli 12,63 % koko muun henkilöstön määrästä.

Kyselystä nousevaa merkittävää näkemystä kuvastaa käytännön poliisityötä tekevien määrällinen enemmistö. Sekä miehistön että alipäällystön osalta on yhteensä 1080 vastaajaa 1596 vastaajasta, prosentteina 67,67 % kaikista vastaajista. Siviiliviralla muussa asemassa toimivien kolmanneksi suurin enemmistö ilmaisee myös kyselyyn vastanneiden jakaumasta enemmistön kuuluvan enemmän käytännön työtä tekevään henkilöstöön.

5.3 Kyselyn väittämärühmien analyysi

Kyselyn väittämösiossa kysymykset oli ryhmitelty kolmeen pääryhmään, ”nykyisyys-tulevaisuus”, ”tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakennemuudistus” ja ”muutosjohtaminen ja -viestintä”. Nämä väittämien pääryhmät oli ryhmitelty neljään eri alueeseen.

Ensimmäisessä alueessa ”Nykyisyys-tulevaisuus” luodattiin yhteensä kymmenellä väittämällä nykyisyyttä ja tulevaisuutta aikaisemmin tapahtuneen perusteella. ”Nykyisyys-tulevaisuus” -alue jakaantui osiin I ja II, joissa molemmissa oli erikseen viisi kysymystä. Osat oli nimetty väittämärühmiä kuvailevalla tavalla: ”Poliisin organisaation hallintorakenteen kehittämishanke PORA III jälkeen” jossa haettiin muutoksen jälkeisen ajan arviointia ja ”PORA III jälkeen-tulevaisuudessa” jossa haettiin arviota siitä, miten hankkeen jälkeen, tulevaisuudessa asioita voitaisiin toteuttaa.

Toisessa alueessa "Tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakennemuutos" haettiin neljällä väittämällä vastausta siihen, miten henkilöstö koki samaan aikaan toteutettavien muutosten vaikutukset tai tulevaisuuden mahdollisuudet.

Kolmannessa alueessa "Muutosjohtaminen ja -viestintä" haettiin vastaajien kokemusta kuudella väittämällä siitä, miten muutosjohtamiseen ja -viestintään on panostettu PORA III-muutoksessa. Väittämien kautta peilataan samalla kauaskantoisempia vaikutuksia työssä jaksamiseen liittyvien väittämien kautta.

5.3.1 Ensimmäinen väittämäryhmä, "Nykyisyys–tulevaisuus" I osa

Tarkastelun kohteena oli poliisin organisaation hallintorakenteen kehittämishanketta koskeva kokonaisuus. Nykyhetkeä ja tulevaisuutta peilataan suhteessa tehtyihin muutoksiin, kun PORA-uudistuksesta on kulunut hieman alle kaksi vuotta. Huomionarvoista tässä on erityisesti kyselyn ajankohdan osuminen. Valpolan mukaan (2004, 44) yhden organisaation muutoksen läpikäynti kestää kokemuksen mukaan 1,5 vuotta, jonka jälkeen muutos on harjoiteltu.

Väittämien kautta haetaan vastaajien mielipidettä siitä, miten he henkilökohtaisesti kokivat muutoksen onnistuneen ja millä tavalla se on heidän mielestään vaikuttanut poliisin kykyyn palvella kansalaisia eri väittämäkohtien osalta.

Kysymysryhmässä "Nykyisyys–tulevaisuus" kysyttiin väittämien avulla henkilöstön mielipidettä hallintorakennemuutuksen käytännön vaikutuksista.

Ensimmäisen väittämäryhmän ensimmäisessä osassa "Nykyisyys–Tulevaisuus: Poliisin organisaation hallintorakenteen kehittämishanke (PORA III)" haettiin vastausta siihen, miten uudistus kokonaisuutena oli henkilöstön kokemana onnistunut.

”8. Poliisin organisaation hallintorakenteen kehittämishanke (PORA III)”

Vastaajien määrä: 1596

Taulukko 1. Väittämiin saatujen vastausten jakauma määrittäin

	5 = Täysin samaa mieltä	4 = Melko samaa mieltä	3 = Ei samaa eikä eri mieltä	2 = Melko eri mieltä	1 = Täysin eri mieltä	0 = Ei mielipi- dettä / ei ko- kemus- ta	Yhteensä vastauk- sia
onnistui hyvin	7 (0,44 %)	165 (10,34 %)	315 (19,74 %)	617 (38,66 %)	433 (27,13 %)	59 (3,70 %)	1596
paransi organisaation käytännön toimintaa	11 (0,69 %)	148 (9,27 %)	229 (14,35 %)	600 (37,59 %)	554 (34,71 %)	54 (3,38 %)	1596
sujuvoitti hallintoasioiden hoitamista	9 (0,56 %)	115 (7,21 %)	239 (14,97 %)	497 (31,14 %)	636 (39,85 %)	100 (6,27 %)	1596
paransi organisaation kykyä palvella kansa- laisia paremmin	9 (0,56 %)	79 (4,95 %)	211 (13,22 %)	476 (29,82 %)	741 (46,43 %)	80 (5,01 %)	1596
toteuttaminen turvasi paremmin kansalaisille laillisen yhteiskuntajärjestyksen	9 (0,56 %)	71 (4,45 %)	238 (14,91 %)	489 (30,64 %)	683 (42,79 %)	106 (6,64 %)	1596
Yhteensä	45	578	1232	2679	3047	399	7980

Taulukosta 1. Väittämiin saatujen vastausten jakaumasta määrittäin selviää:

1. ”Poliisin organisaation hallintorakenteen kehittämishanke (PORA III) onnistui hyvin” Kysymysryhmän ensimmäiseen väittämään vastaajien enemmistö oli ”melko eri mieltä” 617 vastaajan (38,66 %) määrällä. Toiseksi eniten, ”täysin eri mieltä” oli 433 vastaajaa (27,13 %). Kolmanneksi eniten vastaajista valitsi ”Ei samaa eikä eri mieltä” -vaihtoehdon 315 vastaajan määrällä (19,74 %), joten tämän osajoukon voidaan katsoa suhtautuneen kysymykseen melko neutraalisti. Loput kyselyn vaihtoehdoista jäivät marginaalisesti selkeästi hajautuen alle kymmenen tai hieman yli kymmenen prosentin osuuksiin.

Yleistettynä vastaajien enemmistö kallistui ”melko eri mieltä”-vaihtoehdon selvällä enemmistöllä (38,66 %), ollen enemmän eri mieltä, kuin samaa mieltä siitä, että PORA III uudistus onnistui hyvin. Vastaajien kokemukseen PORA III:n onnistumisen osalta vaikuttavat monet seikat. Kokonaisarviota tästä voi muodostaa päättelemällä. Päättelemisessä otetaan huomioon henkilökohtaisuus ja suoraan työhön vaikuttavat osakokonaisuudet, joiden vaikutusta luodattiin saman kysymysryhmän seuraavissa kysymyksissä.

2. "Poliisin organisaation hallintorakenteen kehittämishanke (PORA III) paransi organisaation käytännön toimintaa"

Kysymysryhmän toisessa väittämässä vastaajien enemmistö oli "melko eri mieltä" 600 vastaajan (37,59 %) määrällä.

Toiseksi eniten, "Täysin eri mieltä" oli 554 vastaajaa (34,71 %).

Kolmanneksi eniten vastaajista valitsi "Ei samaa eikä eri mieltä" -vaihtoehdon 229 vastaajan (14,35 %) määrällä. Loput kyselyn vaihtoehdoista jäivät marginaalisesti selkeästi hajautuen alle kymmenen prosentin osuuksiin.

Yleistettynä vastaajien enemmistö kallistui "melko eri mieltä" -vaihtoehtoon selvällä enemmistöllä (37,59 %) ollen enemmän eri mieltä, kuin samaa mieltä siitä, että PORA III uudistus paransi organisaation käytännön toimintaa. Tässä täytyy huomioida, että "täysin eri mieltä" olleiden osuus ylsi kuitenkin melko lähelle (34,71 %), joten näiden molempien painotusten osalta voidaan arvioida, että valtaosa vastaajista (yhteensä 72,3 %) oli sitä mieltä, että PORA III uudistus ei oikeastaan olisi parantanut organisaation käytännön toimintaa.

3. "Poliisin organisaation hallintorakenteen kehittämishanke (PORA III) sujuvoitti hallintoasioiden hoitamista"

Kysymysryhmän kolmannessa väittämässä vastaajien enemmistö oli "täysin eri mieltä" 636 vastaajan (39,85 %) määrällä ja toiseksi eniten oli "melko eri mieltä" 497 vastaajan (31,14 %) määrällä.

Kolmanneksi eniten "ei samaa eikä eri mieltä" 239 vastaajan (14,97 %) määrällä. Yleistettynä vastaajien enemmistö kallistui "täysin eri mieltä"-vaihtoehtoon selvällä enemmistöllä ollen enemmän eri mieltä, kuin samaa mieltä siitä, että PORA III uudistus sujuvoitti hallintoasioiden hoitamista.

4. "Poliisin organisaation hallintorakenteen kehittämishanke (PORA III) paransi organisaation kykyä palvella kansalaisia paremmin"

Kysymysryhmän neljännessä väittämässä vastaajien enemmistö oli "täysin eri mieltä" 741 vastaajan (46,43 %) määrällä. Toiseksi eniten vastaajat olivat "melko eri mieltä" 476 vastaajan (29,82 %) määrällä. Kolmanneksi eniten "ei samaa eikä eri mieltä" 211 vastaajan (13,22 %) määrällä. Yleistettynä vastaajien enemmistö kallistui "täysin eri mieltä" -

vaihtoehtoon selvällä enemmistöllä (46,43 %) ollen enemmän eri mieltä, kuin samaa mieltä siitä, että PORA III-uudistus paransi organisaation kykyä palvella kansalaisia paremmin.

5. "Poliisin organisaation hallintorakenteen kehittämishanke (PORA III) toteuttaminen turvasi paremmin kansalaisille laillisen yhteiskuntajärjestyksen"

Kysymysryhmän viidennessä väittämässä vastaajien enemmistö oli "täysin eri mieltä" 683 vastaajan (42,79 %) määrällä. Toiseksi eniten, "melko eri mieltä" oli 489 vastaajan (30,64 %) määrällä.

Kolmanneksi eniten "ei samaa eikä eri mieltä" 238 vastaajan (14,91 %) määrällä. Yleistettynä vastaajien enemmistö kallistui "täysin eri mieltä"-vaihtoehtoon selvällä enemmistöllä ollen enemmän eri mieltä, kuin samaa mieltä siitä, että PORA III-uudistuksen toteuttaminen turvasi paremmin kansalaisille laillisen yhteiskuntajärjestyksen.

5.3.2 Ensimmäinen väittämäryhmä "Nykyisyys–tulevaisuus" II osa

Väittämien kautta peilataan tulevaisuutta suhteessa menneisyydessä tehtyihin muutoksiin, kun PORA-uudistuksesta on kulunut hieman alle kaksi vuotta.

Väittämillä haetaan vastaajien mielipidettä siitä, miten he henkilökohtaisesti kokevat tulevaisuuden muutoksien mahdollisesti onnistuvan aikaisempiin verrattuna. Samalla luodetaan, millä tasolla jo toteutuneet muutokset ovat heidän nähdäkseen aiheuttaneet uusien muutoksien tarvetta ja millä tasoilla muutoksia voisi olettaa olevan tulossa. Lisäksi peilataan vastaajien kokemuksta siitä, miten he kokevat uudistuksien jälkeen toiminnan virtaviivaistuneen. Väittämään vastaamisella haettiin myös näkemystä, millä tavalla muutokset ovat vastaajien mielestä vaikuttamassa eri kohtien osalta poliisin kykyyn palvella kansalaisia.

Ensimmäisen väittämäryhmän toisessa osassa "Nykyisyys–Tulevaisuus: Poliisin organisaation hallintorakenteen kehittämishanke (PORA III) jälkeen - tulevaisuudessa" luodattiin henkilöstön näkemystä siitä, kuinka tulevaisuudessa voitaisiin toimia uudistuksien toteuttamisessa.

”9. PORA III jälkeen – tulevaisuudessa”

Vastaajien määrä: 1596

Taulukko 2. Väittämiin saatujen vastausten jakauma määrittäin

	5 = Täysin samaa mieltä	4 = Melko samaa mieltä	3 = Ei samaa eikä eri mieltä	2 = Melko eri mieltä	1 = Täysin eri mieltä	0 = Ei mielipidettä / ei kokemusta	Yhteensä
voitaisiin onnistuneemmin toteuttaa uusia rakennemuutoksia (aikaisempaan verrattuna)	197 (12,34 %)	541 (33,90 %)	344 (21,55 %)	250 (15,66 %)	146 (9,15 %)	118 (7,39 %)	1596
poliisin hallintorakennemuutos voitaisiin toteuttaa onnistuneesti jollakin muulla tavalla kuin aiemmin	349 (21,85 %)	767 (48,03 %)	287 (17,97 %)	73 (4,57 %)	24 (1,50 %)	96 (6,07 %)	1596
toiminnassamme on edelleen muiden viranomaistoimijoiden palveluihin nähden päällekkäisiä toimintoja	213 (13,35 %)	527 (33,02 %)	418 (26,19 %)	250 (15,66 %)	76 (4,76 %)	112 (7,02 %)	1596
toteutetaan poliisin organisaation hallintorakennemuutos vielä 5 - 10 vuoden kuluessa	254 (15,91 %)	514 (32,21 %)	307 (19,24 %)	175 (10,96 %)	208 (13,03 %)	138 (8,65 %)	1596
toteutetaan valtion kokonaisrakennemuutos vielä 5 - 10 vuoden kuluessa	248 (15,54 %)	544 (34,09 %)	348 (21,80 %)	132 (8,27 %)	156 (9,77 %)	168 (10,53 %)	1596
Yhteensä	1261	2893	1704	880	610	633	7980

Taulukosta 2. Väittämiin saatujen vastausten jakauma määrittäin selviää:

1. ”PORA III jälkeen – tulevaisuudessa voitaisiin onnistuneemmin toteuttaa uusia rakennemuutoksia (aikaisempaan verrattuna)”

Kysymysryhmän ensimmäiseen väittämään vastaajien enemmistö oli ”Melko samaa mieltä” 541 vastaajan (33,90 %) määrällä. Toiseksi eniten vastaajat olivat ”ei samaa eikä eri mieltä” 344 vastaajan (21,55 %) määrällä, joten tämän osajoukon voidaan katsoa suhtautuneen kysymykseen melko neutraalisti. Kolmanneksi eniten valitsi ”Melko eri mieltä” -vaihtoehdon 250 vastaajan määrällä (15,66 %), joten tämän osajoukon voidaan katsoa suhtautuneen kysymykseen melko kielteisesti.

Loput vastaajista jakautuivat melko tasaisesti, neljänneksi eniten väittämän vastaajista oli ”Täysin samaa mieltä” 197 (12,34 %), ”Täysin eri mieltä” 146 (9,15 %) ja loput ”Ei mielipidettä/ei kokemusta” 118 (7,39 %).

Yleistäen vastaajien enemmistö kallistui ”Melko samaa mieltä” -vaihtoehtoon selvällä enemmistöllä, suhtautuen melko positiivisesti siihen, että PORA III:n jälkeen tulevaisuudessa voitaisiin onnistuneemmin toteuttaa uusia rakennemuutoksia (aikaisempaan verrattuna). Ottaen huomioon, että toiseksi eniten vastaajat olivat neutraalisti ”ei samaa eikä eri mieltä”, voitaneen todeta, että muutoksiin suhtaudutaan yleisesti tietyillä edellytyksillä positiivisesti ja tulevaisuus nähdään tällä tavalla valoisana.

2. ”PORA III jälkeen – tulevaisuudessa poliisin hallintorakennemuutos voitaisiin toteuttaa onnistuneesti jollakin muulla tavalla kuin aiemmin”

Kysymysryhmän toisessa väittämässä vastaajien selkeä enemmistö oli ”melko samaa mieltä” 767 (48,03 %) kaikista 1596 vastaajasta) määrällä.

Toiseksi eniten, oli ”täysin samaa mieltä” 349 vastaajan (21,85 % kaikista 1596 vastaajasta) määrällä. Kolmanneksi eniten vastaajista valitsi ”ei samaa eikä eri mieltä” 287 (17,97 % kaikista 1596 vastaajasta) määrällä.

Loput vastaajista valitsivat melko tasaisesti vähemmistöön jääneet vaihtoehdot, mielipiteiden jakautuessa ”ei mielipidettä/ei kokemusta” 96 vastaajaa (6,07 %), ”melko eri mieltä” 73 vastaajaa (4,57 %) ja ”täysin eri mieltä” 24 vastaajaa (1,50 %) kaikista 1596 vastaajasta) määrällä.

Yleistettynä väittämiin saatujen vastauksien kautta voitaneen todeta vastaajien suhtautuvan melko positiivisesti PORA III-uudistuksen jälkeen tuleviin uudistuksiin. Vastauksista on nähtävissä, että poliisin hallintorakennemuutos voitaisiin toteuttaa onnistuneesti, kun se toteutettaisiin jollakin muulla tavalla kuin aiemmin. Tähän väittämään saadut vastaukset osoittavatkin, että muutoksiin suhtaudutaan tietyillä edellytyksillä positiivisesti ja tulevaisuus nähdään mahdollisuutena tehdä asioita toisin.

3. ”PORA III jälkeen – tulevaisuudessa toiminnassamme on edelleen muiden viranomais-toimijoiden palveluihin nähden päällekkäisiä toimintoja”

Kysymysryhmän kolmannessa väittämässä vastaajien enemmistö oli ”melko samaa mieltä” 527 (33,02 %) määrällä. Toiseksi eniten, oli ”ei samaa eikä eri mieltä” 418 vastaajaa (26,19 %) määrällä. Kolmanneksi eniten vastaajista valitsi ”melko eri mieltä” 250 (15,66 %) määrällä.

Neljänneksi eniten vastaajat olivat ”täysin samaa mieltä” 213 vastaajan (13,35 %) määrällä. Loput vastaukset jakautuivat vastakkaisiin ääripäihin, jakautuen ”ei mielipidettä/ei kokemusta” 112 vastaajaa (7,02 %) ja ”täysin eri mieltä” 76 vastaajaa (4,76 %) määrällä.

Yleistäen voitaneen todeta, että PORA III -uudistuksen jälkeenkin henkilöstö on melko samaa mieltä siitä, että toiminnassamme on tulevaisuudessa edelleen muihin viranomais-toimijoiden palveluihin nähden päällekkäisiä toimintoja, vaikka osa suhtautuu tähän näkemykseen melko neutraalisti. Väittämän vastaukset osoittavat, että henkilöstö näkee toiminnan päällekkäisyyksien vähentämisen edelleen tarpeellisena, tai ainakin mahdollisista päällekkäisyyksistä huolimatta uskoo toiminnan olevan melko lailla oikealla tavalla painottunut muiden toimijoiden toimintaan nähden.

4. ”PORA III jälkeen – tulevaisuudessa toteutetaan poliisin organisaation hallintorakennemuudistus vielä 5–10 vuoden kuluessa”

Kysymysryhmän neljännessä väittämässä vastaajien selkeä enemmistö oli ”melko samaa mieltä” 514 vastaajan (32,21 %) määrällä. Toiseksi eniten oli ”ei samaa eikä eri mieltä” 307 vastaajan (19,24 %) määrällä. Kolmanneksi eniten oli ”täysin samaa mieltä” 254 vastaajan (15,91 %) määrällä. Loput vastaajista jakautuivat ”täysin eri mieltä” 208 vastaajaa (13,03 %), ”melko eri mieltä” 175 vastaajaa (10,96 %) ja ”ei mielipidettä/ei kokemusta” 138 vastaajaa (8,65 %) määrällä.

Yleistäen voitaneenkin todeta henkilöstön selkeän enemmistön uskovan olevan melko todennäköistä, että poliisin organisaation hallintorakennemuudistus toteutetaan uudelleen vielä 5–10 vuoden kuluessa. Tähän mielipiteeseen johtavat syyt, ovat kiinnostavia ja monitahoisia, joten tämän väittämän kautta avautuu mahdollisuus pohtia uudistamista isolla kertauudistuksella suhteessa pieniin osauudistuksiin. Monimutkaiseksi uudistamisen kuitenkin tekee sen kompleksisuus turvallisuusympäristön muuttuessa nopealla syklillä ja toisaalta poliittisen tahon jatkuvien säästötavoitteiden toteuttaminen.

5. ”PORA III:n jälkeen – tulevaisuudessa toteutetaan valtion kokonaisrakennemuudistus vielä 5 – 10 vuoden kuluessa”

Kysymysryhmän viidennessä väittämässä vastaajien selkeä enemmistö oli ”melko samaa mieltä” 544 vastaajan (34,09 %) määrällä. Toiseksi eniten oli ”ei samaa eikä eri mieltä” 348 vastaajan (21,80 %) määrällä. Kolmanneksi eniten vastaajat olivat ”täysin samaa mieltä” 248 vastaajan (15,54 %) määrällä. Loput vastaajat jakautuivat melko tasaisesti ”ei

mielipidettä/ei kokemusta” 168 vastaajan (10,53 %), ”täysin eri mieltä” 156 (9,77 %) ja ”melko eri mieltä” 132 vastaajan (8,27 %) määrällä.

Yleistäen voitaneenkin todeta, että vastaajien enemmistö näki valtion kokonaisrakennuudistuksen tulevan toteutetuksi vielä 5–10 vuoden kuluessa. Valtion kokonaisrakennuudistuksen toteutumiseen vaikuttavat eri toimialojen toimintojen yhteen toimivuus ja päällekkäisten toimintojen poistamisen tarve. Tulevaisuuden kannalta henkilöstön näkemys osoittaa tämän tarkastelukulman olevan tärkeä ja melko ajankohtainen riippumatta poliisin toimialan omista uudistuksista.

5.3.3 Toinen väittämryhmä, ”Tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakennuudistus”

Tietojärjestelmä uudistusta ja hallintorakennuudistusta koskevien väittämien kautta haettiin vastaajien näkemystä siitä, miten he näkevät samanaikaisten isojen muutoksien vaikuttavan toistensa toteutuksiin, tulisiko niitä toteuttaa samanaikaisesti ja jos, niin millä tavalla ne aikaisemmin ovat vastaajien näkemyksen mukaan vaikuttaneet toisiinsa.

”10. Samanaikaisesti tapahtuva tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakennuudistus”

Vastaajien määrä: 1596

Taulukko 3. Väittämien saatujen vastausten jakauma määrittäin

	5 = Täysin samaa mieltä	4 = Melko samaa mieltä	3 = Ei samaa eikä eri mieltä	2 = Melko eri mieltä	1 = Täysin eri mieltä	0 = Ei mielipidettä / ei kokemusta	Yhteensä
vaikuttaa toteutukseen sitä todennäköisesti merkittävästi tehostaen	40 (2,51 %)	225 (14,10 %)	352 (22,06 %)	539 (33,77 %)	337 (21,12 %)	103 (6,45 %)	1596
tulisi toteuttaa suurena kokonaisuudistuksena kerralla hyvin yhteensopivaksi	353 (22,12 %)	462 (28,95 %)	264 (16,54 %)	268 (16,79 %)	169 (10,59 %)	80 (5,01 %)	1596
haittaavat toistensa toteutusta	234 (14,66 %)	522 (32,71 %)	440 (27,57 %)	204 (12,78 %)	68 (4,26 %)	128 (8,02 %)	1596
haittasi suunnitelmallista toteutusta PORA III ja VITJA -uudistuksien kohdalla	277 (17,36 %)	521 (32,64 %)	417 (26,13 %)	106 (6,64 %)	47 (2,94 %)	228 (14,29 %)	1596
Yhteensä	904	1730	1473	1117	621	539	6384

Taulukosta 3. Väittämien saatujen vastausten jakauma määrittäin selviää:

1. ”Samanaikaisesti tapahtuva tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakennuudistus vaikuttaa toteutukseen sitä todennäköisesti merkittävästi tehostaen”

Kysymysryhmän ensimmäiseen väittämään vastaajien enemmistö oli ”melko eri mieltä” 539 vastaajan (33,77 %) määrällä. Toiseksi eniten oli neutraalimpia ”ei samaa eikä eri mieltä” -vastauksia, 352 vastaajan (22,06 %) määrällä. Tiukasti kolmanneksi jäi vain vastaajan prosenttien pienemmällä ”täysin eri mieltä” -vastauksella 337 vastaajan (21,12 %) määrällä. Loput vastaajista olivat ”melko samaa mieltä” 225 vastaajan (14,10 %), ”ei mielipidettä / ei kokemusta” 103 vastaajaa (6,45 %) ja ”täysin samaa mieltä” 40 vastaajaa (2,51 %) kaikista 1596 vastaajasta määrällä.

Yleistäen henkilöstön selkeä enemmistö näki tietojärjestelmämuudistuksen ja hallintorakennemuudistuksen samanaikaisesti toteuttamisen enemmän tehostavan toisiaan kuin vaikuttavan toistensa toteutusta heikentävästi.

2. ”Samanaikaisesti tapahtuva tietojärjestelmämuudistus ja hallintorakennemuudistus tulisi toteuttaa suurena kokonaisuudistuksena kerralla hyvin yhteensopivaksi”

Kysymysryhmän toisessa väittämässä vastaajien selkeä enemmistö oli ”melko samaa mieltä” 462 vastaajan (28,95 %) määrällä. Toiseksi eniten oli ”täysin samaa mieltä” 353 vastaajan (22,12 %) määrällä.

Kolmanneksi eniten oli ”melko eri mieltä” 268 vastaajan (16,79 %) määrällä. Neljänneksi eniten oli ”ei samaa eikä eri mieltä” 264 vastaajan (16,54 %) määrällä. Loput vastaajista olivat ”täysin eri mieltä” 169 vastaajaa (10,59 %) ja ”ei mielipidettä/ei kokemusta” 80 vastaajaa (5,01 %) määrällä.

Yleistäen voitaneen todeta henkilöstön olevan melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että suurten tietojärjestelmä- ja hallintorakenteen kokonaisuudistusten toteuttaminen kerralla hyvin yhteensopiviksi olisi järkevää. Huomionarvoista tässä on se, että lähes samoilla painotuksilla, mutta puolta pienemmällä kannatuksilla henkilöstö näki tämän kaltaisen uudistamisen suhteen olevansa melko eri mieltä, tai suhtautuvan neutraalisti olemalla asiassa ”ei samaa eikä eri mieltä”.

3. ”Samanaikaisesti tapahtuva tietojärjestelmämuudistus ja hallintorakennemuudistus haittaavat toistensa toteutusta”

Kysymysryhmän kolmannessa väittämässä vastaajien enemmistö oli ”melko samaa mieltä” 522 vastaajan (32,71 %) määrällä. Toiseksi eniten vastaajista oli ”ei samaa eikä eri mieltä” 440 vastaajan (27,57 %) määrällä. Loput vastaajista olivat vähemmistössä, vas-

tausten jakautuessa ”täysin samaa mieltä” 234 vastaajaa (14,66 %), ”melko eri mieltä” 204 vastaajaa (12,78 %), ”ei mielipidettä/ei kokemusta” 128 vastaajaa (8,02 %) ja loput ”täysin eri mieltä” 68 vastaajaa (4,26 %).

Yleistäen voitaneen todeta henkilöstön olevan melko samaa tai ei täysin samaa eikä eri mieltä siitä, että samanaikaisesti tapahtuvana tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakennemuudistus haittaisivat toistensa toteutusta. Loput vastaukset jakautuivat selkeästi vähemmistöön.

4. ”Samanaikaisesti tapahtuva tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakennemuudistus haittasi suunnitelmallista toteutusta PORA III ja VITJA-uudistuksien kohdalla”

Kysymysryhmän neljännessä väittämässä vastaajien enemmistö oli ”melko samaa mieltä” 521 vastaajan (32,64 %) määrällä.

Toiseksi eniten vastaajista oli ”ei samaa eikä eri mieltä” 417 vastaajan (26,13 % kaikista 1596 vastaajasta) määrällä. Loput vastaajista jakautuivat melko tasaisesti, ”täysin samaa mieltä” 277 vastaajaa (17,36 %), ”ei mielipidettä/ei kokemusta” 228 vastaajaa (14,29 %), ”melko eri mieltä” 106 vastaajaa (6,64 %) ja ”täysin eri mieltä” 47 vastaajaa (2,94 %).

Yleistäen voitaneen todeta henkilöstön olevan melko samaa tai ei täysin samaa eikä eri mieltä siitä, että samanaikaisesti tapahtuva tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakennemuudistus haittasivat suunnitelmallista toteutusta PORA III ja VITJA-uudistuksien kohdalla.

5.3.4 Kolmas väittämäryhmä, ”Muutosjohtaminen ja -viestintä”

Väittämien kautta haetaan vastaajien kokemusta siitä, miten muutosjohtamiseen ja -viestintään on panostettu PORA III muutoksessa. Väittämien kautta peilataan samalla kauaskantoisempia vaikutuksia työssä jaksamiseen liittyvien väittämien avulla.

Muutosjohtamiseen liittyviin kysymyksiin vastaaminen jakautui muutaman osa-alueen kautta hahmottuviin vastauksiin. Ensimmäisessä haettiin yleistä näkemystä PORA III-uudistuksen onnistumisesta, viestinnällistä tiedon ja ohjeiden henkilökohtaista tavoitavuutta, tehtävien ja osaamisen kohtaamista tehtäviin sijoittelussa ja jaksamiseen, sekä positiivisia vaikutuksia työhön ja siihen vaikuttamiseen.

”11. Muutosjohtaminen ja -viestintä (PORA III -uudistuksessa)”

Vastaajien määrä: 1596

Taulukko 4. Väittämiin saatujen vastausten jakauma määrittäin

	5 = Täysin samaa mieltä	4 = Melko samaa mieltä	3 = Ei samaa eikä eri mieltä	2 = Melko eri mieltä	1 = Täysin eri mieltä	0 = Ei mielipidettä / ei kokemusta	Yhteensä
onnistui hyvin	10 (0,63 %)	166 (10,40 %)	300 (18,80 %)	579 (36,28 %)	484 (30,33 %)	57 (3,57 %)	1596
sain riittävästi tarpeellista tietoa ja ohjausta	28 (1,75 %)	238 (14,91 %)	302 (18,92 %)	574 (35,96 %)	390 (24,44 %)	64 (4,01 %)	1596
huomioitiin todellinen koulutukseni ja osaamiseni virkani / tehtäväni uudelleensijoittelussa	89 (5,58 %)	322 (20,18 %)	387 (24,25 %)	244 (15,29 %)	307 (19,24 %)	247 (15,48 %)	1596
muutos on vaikuttanut työhöni organisaatiossa positiivisesti	36 (2,26 %)	151 (9,46 %)	405 (25,38 %)	406 (25,44 %)	506 (31,70 %)	92 (5,76 %)	1596
muutos on vaikuttanut positiivisesti jaksamiseen	25 (1,57 %)	104 (6,52 %)	400 (25,06 %)	417 (26,13 %)	569 (35,65 %)	81 (5,08 %)	1596
muutos on vaikuttanut positiivisesti mahdollisuuksiini vaikuttaa työhöni	34 (2,13 %)	128 (8,02 %)	373 (23,37 %)	423 (26,50 %)	558 (34,96 %)	80 (5,01 %)	1596
Yhteensä	222	1109	2167	2643	2814	621	9576

Taulukosta 4. Väittämiin saatujen vastausten jakauma määrittäin selviää:

1. ”Muutosjohtaminen ja -viestintä (PORA III-uudistuksessa) onnistui hyvin”

Ensimmäiseen väittämään vastaajien enemmistö oli ”melko eri mieltä” 579 vastaajan (36,28 %) määrällä. Toiseksi eniten vastaajat olivat ”täysin eri mieltä” 484 vastaajan (30,33 %) määrällä.

Kolmanneksi eniten vastaajat valitsivat vaihtoehdon ”ei samaa eikä eri mieltä” 300 vastaajan (18,80 % kaikista 1596 vastaajasta) määrällä.

Loput vastaajista jakautuivat melko tasaisesti, ”melko samaa mieltä” 166 vastaajaa (10,40 %), ”ei mielipidettä/ei kokemusta” 57 vastaajaa (3,57 %) ja ”täysin samaa mieltä” 10 vastaajaa (0,63 %).

Yleistäen voitaneen todeta vastaajien olleen melko eri mieltä tai täysin eri mieltä muutosjohtamisen ja – viestinnän onnistumisesta hyvin (PORA III-uudistuksessa).

2. "Muutosjohtaminen ja -viestintä (PORA III-uudistuksessa) sain riittävästi tarpeellista tietoa ja ohjausta"

Toiseen väittämään vastaajien enemmistö oli "melko eri mieltä" 574 vastaajan (35,96 %) määrällä. Toiseksi eniten vastaajat olivat "täysin eri mieltä" 390 vastaajan (24,44 % kaikista 1596 vastaajasta) määrällä. Kolmanneksi eniten valittiin vaihtoehto "ei samaa eikä eri mieltä" 302 vastaajan (18,92 % kaikista 1596 vastaajasta) määrällä. Loput vastauksista jakautuivat "melko samaa mieltä" 238 vastaajaa (14,91 %), "ei mielipidettä/ei kokemusta" 64 vastaajaa (4,01 %) ja "täysin samaa mieltä" 28 (1,75 %) vastaajaa.

Yleistäen voitaneen todeta vastaajien olleen selkeästi melko eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että olisivat saaneet riittävästi tarpeellista tietoa ja ohjausta PORA III-uudistuksessa.

3. "Muutosjohtaminen ja -viestintä (PORA III-uudistuksessa) huomioitiin todellinen koulutukseni ja osaamiseni virkani/tehtäväni uudelleensijoittelussa"

Kolmanteen väittämään vastaajien lievä enemmistö suhtautui "ei samaa eikä eri mieltä" 387 vastaajan (24,25 %) määrällä. Toiseksi eniten oli "melko samaa mieltä" 322 vastaajan (20,18 %) määrällä. Kolmanneksi eniten oli "täysin eri mieltä" 307 vastaajan (19,24 %) määrällä. Neljänneksi eniten vastaajista "ei mielipidettä/ei kokemusta" 247 vastaajan (15,48 %) määrällä. Viidenneksi eniten vastaajista oli "melko eri mieltä" 244 vastaajan (15,29 %) määrällä. "Täysin samaa mieltä" oli 89 vastaajaa (5,58 %) määrällä.

Neutraali suhtautuminen oli melko loivaa, "ei samaa eikä eri mieltä" ja "täysin eri mieltä" eron jäädessä lopulta 5,01 % päähän toisistaan. Tästä johtuen, yleistäen sen tarkasteleminen, miten vastaajat kokivat todellisen koulutuksensa ja osaamisensa virkan- sa/tehtävänsä uudelleensijoittelussa huomioidun, muodostui melko vaikeaksi. Voitaneen kuitenkin pienien erojenkin perusteella todeta, että yleisesti ottaen koulutus ja osaaminen huomioitiin uudelleensijoittelussa kokonaisuus huomioon ottaen kohtalaisen hyvin.

4. "Muutosjohtaminen ja -viestintä (PORA III-uudistuksessa) muutos on vaikuttanut työhöni organisaatiossa positiivisesti"

Neljänteen väittämään vastaajien enemmistö valitsi vaihtoehdon "täysin eri mieltä" 506 vastaajan (31,70 %) määrällä.

Toiseksi eniten vastaajat valitsivat "melko eri mieltä" 406 vastaajan (25,44 %) määrällä. Kolmanneksi eniten oli lähes saman verran vastaajista valinnut "ei samaa eikä eri mieltä" vaihtoehdon, 405 vastaajan (25,38 %) määrällä. Neljänneksi eniten oli "melko samaa mieltä" 151 vastaajan (9,46 %) määrällä.

Loput vastaajista valitsivat vaihtoehdon "ei mielipidettä/ei kokemusta" 92 vastaajaa (5,76 %) ja "täysin samaa mieltä" 36 vastaajaa (2,26 %) määrällä.

Yleistäen voitaneen todeta vastaajien selkeän enemmistön olleen täysin eri mieltä ja kokevan enemmän, että muutos ei vaikuttanut positiivisesti heidän työhönsä organisaatiossa. Yhteenlaskettu painotus asiassa on muuten selkeästi enemmän joko melko eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä-suuntainen kuin melko tai täysin samaa mieltä.

5. "Muutosjohtaminen ja -viestintä (PORA III-uudistuksessa) muutos on vaikuttanut positiivisesti jaksamiseen"

Viidenteen väittämään vastaajien enemmistö oli selkeästi "täysin eri mieltä" 569 vastaajan (35,65 %) määrällä. Toiseksi eniten vastaajat olivat "Melko eri mieltä" 417 vastaajan (26,13 %) määrällä. Kolmanneksi eniten vastaajat olivat "ei samaa eikä eri mieltä" 400 vastaajan (25,06 %) määrällä.

Loput vastauksista jakoutuivat "melko samaa mieltä" 104 vastaajaa (6,52 %), "ei mielipidettä/ei kokemusta" 81 vastaajaa (5,08 %) ja "täysin samaa mieltä" 25 vastaajaa (1,57 %) määrällä.

Yleistäen voitaneen todeta vastaajien olleen selkeästi täysin eri mieltä siitä, että muutos on vaikuttanut positiivisesti heidän jaksamiseensa. Yhteenlaskettu painotus on enemmän melko eri tai ei samaa eikä eri mieltä, kuin täysin samaa mieltä.

6. "Muutosjohtaminen ja -viestintä (PORA III-uudistuksessa) muutos on vaikuttanut positiivisesti mahdollisuuksiini vaikuttaa työhöni"

Kuudenteen väittämään vastaajien selkeä enemmistö valitsi "täysin eri mieltä" 558 vastaajan (34,96 %) määrällä. Toiseksi eniten oli "melko eri mieltä" 423 vastaajan (26,50 %) määrällä. Kolmanneksi eniten oli "ei samaa eikä eri mieltä" 373 vastaajan (23,37 %) määrällä. Loput vastaajat jakoutuivat "melko samaa mieltä" 128 vastaajaa (8,02 %), "ei mielipidettä/ei kokemusta" 80 vastaajaa (5,01 %) ja "täysin samaa mieltä" 34 vastaajaa (2,13 %) määrällä.

Yleistäen voitaneen todeta vastaajien olleen selkeästi täysin eri mieltä muutoksen vaikuttamisesta positiivisesti heidän mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työhönsä. Painotuksellisesti vastaajat olivat joka tapauksessa enemmän melko eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä kuin täysin samaa mieltä muutoksen vaikuttamisesta positiivisesti heidän mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työhönsä.

Yhteensä painotukset koskien kaikkia osa-alueen ”Muutosjohtaminen ja -viestintä (PORA III-uudistuksessa)” -väittämiä painottuivat 29,39 % ”täysin eri mieltä” -vastauksille (2814 vastausta kaikkiaan 9576 vastauksesta koko sarjaan, osuus 2814 vastausta täysin eri mieltä 29,39 %). Painotus jakautui ”melko eri mieltä” 27,60 % 2643 vastausta ja ”ei samaa eikä eri mieltä” 22,63 % 2167 vastausta.

5.4 Tutkimuksen pätevyys

Arvioin tutkimuksen pätevyyttä sen loogisen validiteetin kannalta. Hiltunen (2009) määrittelee loogisen pätevyyden (eli validiteetin) tarkoittavan tutkijan oman käsityksen kannalta koettua validiteettia, tällöin tutkimusta tarkastellaan kokonaisuudessaan kriittisesti, sen suorituksen oikeellisuuden kannalta. Loogisen pätevyyden kannalta siis arvioidaan, näyttääkö tulos oikealta.

Tutkimuksen pätevyyttä loogisen validiteetin kannalta arvioidessa voidaan todeta, että se mittasi sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata. Tutkimuksen tutkimusote ja käytetyt menetelmät vastasivat tutkittavaa ilmiötä ja käytetty tutkimusstrategia oli tarkoitukseen soveltuva. Tutkimuksessa käytetyt kysymykset oli muotoiltu ja asetettu tutkittavan ilmiön mukaisesti, luotaamaan suurten hankkeiden toteutuksia ja toteutusten jälkeistä aikaa henkilöstön näkökulmasta.

Tutkimus on nähdäkseni loogisesti pääteltynä vastannut käytetyllä tutkimusmenetelmällä siinä esitettyihin tutkittavaa asiaa koskeviin kysymyksiin, joihin sen oli tarkoituskin vastata. Tutkimuksen tulokset ovat siis loogisesti päteviä. Tuloksia tarkastellessa voidaan niistä hahmottaa henkilöstön kokonaisnäkemys tutkimuksen tueksi tehdyn tutkimuskyselyyn saaduista vastauksista. Kyselytutkimuksen otannalla nousee tutkimuksen kannalta asioita, joita voin pitää oikeina.

Esikartoitus edisti tutkimusta tarkoituksen mukaisesti, esikartoituksen kyselyn muokkauksella saatiin lisäarvoa tutkimuskyselylle ja varmistettiin kysymysten konteksti suhteessa tutkimuksen muuhun aineistoon ja käytettäviin menetelmiin.

Tutkimuksessa mitataan väittämien kautta tutkimusongelmaan vastauksia kattavasti tuotavia asioita, jotka mittaavat oikeita asioita. Tutkimuksen perusjoukon määrittely on onnistunut, kattaen koko henkilöstön ja sisältäen kyselyyn vastanneiden osalta luetteloinnin taustoista. Vastaajamäärä on riittävä ollakseen edustava otos organisaatio henkilöstöstä vapaasti valikoituneena. Tutkimuksen laaja tausta-aineisto tukee tutkimusta loogisesti. Tiedonkeruussa käytetyt välineet ovat mahdollistaneet tuloksen käsittelyn huolellisesti ja virheettömästi. Tutkimustuloksia esittelevät kuviot kertovat selkeästi vastaajien mielipiteiden jakauman ollen siten totuuden mukaisia. Tulokset myös kuvaavat tutkimuksella haettavia asioita ja antavat riittävän selkeän suunnan vastatakseen tutkimuksen kysymyksiin. Tutkimuksen kautta nousee validiteettia koskien asioita, joita voin pitää oikeina ja pätevinä vastauksina tutkimuksella haettavaan tutkimuskysymyksiin vastauksiin. Tutkimuksen validiteetti on nähdäkseni hyvä.

5.5 Tutkimuksen luotettavuus

Hiltunen (2009) määrittelee tutkimuksen reliabiliteetin tarkoittavan tutkimustulosten ja väitteiden luotettavuutta, eli johtuuko tutkimustulos sattumasta, vai onko se toistettavissa. Heikkilä (2014) toteaa, että tuottaakseen hyvän tutkimusraportin, tutkijan täytyy arvioida koko tutkimuksen luotettavuutta (validiteetti, reliabiliteetti) käytettävissään olevien tietojen avulla. Arvioidessani tutkimusta luotettavuuden eli reliabiliteetin kannalta, voin todeta tutkimustulosteni otoksen koostuvan 1596 vastaajasta 10 346 henkilön joukosta, joten saatu otos on tutkimuksen kannalta riittävän edustava ja tarpeeksi suuri.

Tutkimuksen reliabiliteetti eli toistettavuus on hyvä, mittaustulosten kannalta arvioituna se voidaan toistaa. Tutkimuksen kyselyssä esitetyt kysymykset ovat ymmärrettäviä ja riittävän yksiselitteisiä tutkimukseen osallistuneen kohderyhmän kannalta. Tutkimuksen toistettavuuden kannalta on kuitenkin huomioitava tutkittaviin asioihin liittyvien olosuhteiden ja henkilöstön muutokset (työllisyys, poistuma ja muut koostumuksen muutokset). Toistettavuuteen vaikuttavat taustatekijät saattavat muuttua (esimerkiksi koulutus, ikä, sukupuoli, kokemus), joten mikäli tutkimus haluttaisiin toistaa, tulee tämä kokonaisuus ja olosuhteiden muuttuminen ottaa huomioon tuloksia tarkasteltaessa. Tutkimus on siis tehty siten, että toistettuna alkuperäisen tutkimuksen edellytyksin se antaa saman tuloksen. Tutkimus on menetelmiltään ja kattavuudeltaan johdonmukainen ja luotettava, tutkimuskyselyyn vastanneiden määrä on vastausprosentiksi muutettuna 15,43 %, joten sitä voidaan pitää riittävän korkeana.

Tutkimuksen luotettavuuden kannalta sen voidaan sanoa tällä perusteella olevan reliabiliteetiltaan tarkka ja toistettavissa, luotettavan otoksen ollessa tarpeeksi suuri ja edustava

osa henkilöstöstä. Tiedonkeruussa käytetyt välineet ovat mahdollistaneet tuloksen käsittelyn huolellisesti ja virheettömästi. Tutkimustuloksia esittelevät kuviot kertovat selkeästi vastaajien mielipiteiden jakauman ollen siten totuuden mukaisia. Tulokset myös kuvaavat tutkimuksella haettavia asioita ja antavat riittävän selkeän suunnan vastatakseen tutkimuksen kysymyksiin. Tutkimuksen kautta nousee reliabiliteettia koskien asioita, joita voin pitää oikeina suhteessa saatuihin tutkimuskyselyn vastauksiin.

Tutkimuksessa ei ole systemaattisia virheitä ja sillä saadut tulokset ovat keskimäärin tarkastellen oikeita. Tutkimuksen reliabiliteetti on varmistettu etukäteen huolellisesti tehdyllä suunnittelulla ja tiedonkeruun tarkasti harkitulla toteutuksella. Tutkimusaineisto on muokattu saataville, tarkastettavaan muotoon.

5.6 Eettiset näkökohdat

Tutkimuksen tekemiselle ei ollut nähtävissä mitään sellaista estettä, joka tekisi siitä epäeettisen joltain kannalta arvioiden. Uudistushankkeiden luonteiseen voidaan katsoa kuuluvan jälkikäteisarviointin tarve, joten tämän kaltaiselle tutkimukselle tulisi oletettavasti olla jopa tietynlainen tilaus. Webropol-kyselyssä noudatettiin anonymiteettia. Tällä tavoin toimimalla vastaajan henkilöllisyys ei missään vaiheessa välittynyt kyselyn tekijän tietoon, eikä Webropol-ohjelmiston keräämiin tietoihin.

Kyselyssä tiedusteltiin yleisellä tasolla, yleistettäväksi katsottuja henkilökohtaisia tietoja siinä tarkoituksessa, että tutkimukselle saatiin luotettavaa pohjaa suhteutettuna organisaatiossa työskentelevien ihmisten ikäryhmään, työkokemukseen, koulutustaustaan, ammattiryhmään ja työskentelypaikkaan liittyen. Eettisesti ajatellen näiden tietojen keräämisellä ei aiheutettu anonymiteetille paljastumiseen johtavaa riskiä, joten voidaan katsoa, että tutkimushygienia säilyi koko tutkimuksen ajan. Kiinnitettäessä huomiota tutkimuseettisiin kysymyksiin tutkimuksessa, voidaan sen todeta palvelevan yleisesti tieteen tavoitteita ja eettisesti kestäviä toimintatapoja.

Esitutkimuksen tulokset on eritelty aikaisemmin ja lisäksi ne on eritelty myös omana liitteenään, joten tässä ei käsitellä niiden sisältöä sellaisenaan, vaan ainoastaan varsinaisen tutkimuksen tuloksia. Tutkimuskysymyksien asettelun kautta tehtiin havaintoja, jotka antoivat kuvan organisaation henkilöstön kokonaisnäkemyksestä siitä, miten samanaikaisesti toteutettavaksi tarkoitettujen rakenneuudistuksen ja tietojärjestelmä uudistuksen toteuttamisessa onnistuttiin. Tältä pohjalta analysoitiin kyselytutkimus, tehtiin johtopäätökset ja suositus.

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli lisätä tietämystä ja ymmärrystä organisaatiomuutoksen vaikutuksista kohdeorganisaation henkilöstön kokemana. Samalla kerättiin ja lisättiin kokemusta kuvaamalla tietämystä ja ymmärrystä siitä, millaisena organisaation toiminta koetaan käytännössä muutoksen jälkeen.

Muutosjohtamisen tarkastelun fokus tutkimuksessani oli muutosjohtamisen toteuttamisessa ja sitä seuranneissa konkreettisesti toteutetuissa toimenpiteissä, joita tarkastellaan ja tuodaan esille lähes kahden vuoden kuluttua muutoksesta. Kaksi vuotta sitten toimeenpannut ja näin pitkään voimassa olleet muutokset ovat vielä riittävän tuoreita, mutta hyvin muistissa, jotta niitä voidaan tarkastella myös hieman etäämmältä.

Tällä tavalla kyselytutkimukseen saadut vastaukset tuottivat aihekokonaisuutta ajatellen laajan pohjan poliisin muutoksen - tulevaisuuden poliisin muutoksen tutkimiselle. Tutkimuksen pääkysymyksestä ”Miten poliisin hallintorakennemuutos (PORA III) ja samanaikaisesti toteutettavaksi suunniteltu kokonaisvaltainen Viranomaistietojärjestelmämuutos ovat yhdessä vaikuttaneet organisaation toimintaan?” tarkennetulle pääkysymykselle ”Millä tavalla poliisin hallintorakenteen- ja tietojärjestelmien muutosprosessit ovat onnistuneet vaikuttamaan toimintaan sekä henkilöstön kokemana, että kansalaisille tarjottujen palvelujen muodossa?”, saatu vastaus aukesikin todennäköisesti parhaiten juuri yleistajuisiin kysymyksiin saatujen vastausten kautta.

Vastausta tutkimuskysymyksiini hain erityisesti katsomalla muutosta osaamisen johtamisen kautta. Tätä kautta kyetään menneisyyteen katsomalla luotaamaan samalla myös tulevaisuutta poliisin kehittämisessä.

Kysely julkaistiin poliisin intranetsivuilla Sinetissä 16.9.2015 valtakunnallisena uutisena. Tämän lisäksi kyselyyn vastaaminen mahdollistettiin koko henkilökunnalle henkilökohtaiseen sähköpostiin lähetetyllä linkillä. Tutkimuskyselyn saatekirje ja kysely löytyvät tämän opinnäytetyön liitteistä. Kysely oli avoinna 16.11.2015 klo 16.15 saakka. Vastauksia saatiin kaikkiaan 1596 kappaletta. Tämän lisäksi kysely avattiin lähettämättä vastausta 778 kertaa. Kyselyn avaaminen lähettämättä vastausta on organisaatiossamme hyvin normaalia, johtuen esimerkiksi kiireellisissä hälytystehtävissä toimivien kyselyyn vastaamisen ajankäytön rajallisista mahdollisuuksista.

Kysely toteutettiin avoimesti anonyymikyselynä, eli vastaajien henkilötietoja ei missään vaiheessa kysytty, eikä teknisesti kerätty.

6 Yhteenveto ja pohdinta

Tutkimuksen lähtökohdat huomioon ottaen tutkimus luotasi melko hankalaa hallintorakenteen ja tietojärjestelmä uudistuksen hankekokonaisuutta. Organisaation kokonaisvaltaiseen uudistumiseen vaikuttavat useat näkymättömät tekijät, joita tällä tutkimuksella pyrittiin tuomaan esiin poliisin uudistamisesta. Tutkimus lähestyi muutoshankkeiden toteutumisen tutkimista kysymällä henkilöstöltä, kuinka niissä on onnistuttu ja kuinka niissä voitaisiin tulevaisuuden kannalta parhaiten onnistua.

Tutkimus tuottikin siihen haettuja tuloksia henkilöstön vastatessa kyselyyn. Tältä pohjalta vastauksien kautta voidaan tuottaa organisatorisesta ja tietojärjestelmä lähtöisestä uudistusnäkökulmasta synteesi, jossa kyetään arvioimaan poliisin organisaation muutosta ja tarkastelemaan samalla muutosjohtamista poliisin henkilöstön näkökulmasta. Hankkeiden pyrkimykset kohtaavat toiminnan asettamat rajat niiden realisoituessa käytännön tasolla.

Henkilöstön merkitys uudistuksien toteuttamisen yhteisessä urakassa tulee huomioida jo hankkeita suunniteltaessa. Henkilöstö tulee ottaa alusta alkaen laajasti mukaan sekä suunnitteluun, että toteutukseen. Toteutuksia ei tule tehdä vain säästöjen kannalta, vaan perustehtävän suorittaminen turvaten, parhailla käytänteillä.

Tutkimuksen alussa pohdin: Miten olemme tästä urakasta selvinneet?

Jälkiviisaus ei auta ketään sen enempää sisäisen turvallisuuden, kuin muidenkaan toimialojen kannalta tulevaisuuden kehittämisessä eteenpäin, mutta olennaista on se, mitä olemme uudistamisesta oppineet näiden hankkeiden aikana tai jälkeen? Menneisyyteen katsomalla on mahdollista katsoa tulevaisuuteen. Inkinen & Gustafsson (2009, 197) mukaan kuvailtuna viime aikoina kehitys on edennyt siihen suuntaan, että nykytilan arvioinnin lisäksi rinnalle kaivataan entistä enemmän ”proaktiivista tulevaisuusajattelua”. He toteavatkin Nobel-palkitun fyysikon ja insinöörin (Dennis Gaborin, 1964) sanoja lainaten:

”Tulevaisuutta ei voi ennustaa, mutta tulevaisuudet voi keksiä.”

Inkinen & Gustafsson (2009, 203) perustelevat tältä pohjalta, että tulevaisuus tehdään tai keksitään, sitä ei yleensä löydetä havaintoja tekemällä. Heidän näkemyksensä mukaan tällä voidaan välttää tiedollinen ongelma, koska luonteeltaan tulevaisuus on kuvitteellinen ja mentaalinen, osa laajennettua tietoisuutta ja tällä tavalla havaintojen kohde. Poliisin tulevaisuuksien tutkiminen pelkästään tältä pohjalta saattaisi mennä kuitenkin tutkimuksellisesti liikaa hypoteesin kaltaiseksi. Kieltämättä joka tapauksessa on otettava huomioon

faktat ja realiteetit, jotka ohjaavat tutkimusta eteenpäin nykyhetken pohjalta, menneisyyteen katsoen, mutta tulevaisuuksien mahdollisuudet huomioiden.

Tutkimuksen kannalta kerätty materiaali kaikinensa antoi sille hyvät lähtökohdat. Tutkimuskyselystä kiitos kuuluu koko organisaation henkilöstölle, vilpittömän avuliaasti kyselyyn vastanneille kollegoille. Muiden tutkimustahojen tekemät tutkimukset ja aihepiirin kirjallisuuden tutkiminen kuljettivat tutkimusta luontevasti eteenpäin. Onnistuin ennalta ehkäisemään paljon päällekkäistä työtä käyttökelpoisen, valmiin materiaalin ohjatessa tutkimuksen kulkua kevyemmällä painollaan.

Materiaaleista esimerkiksi poliisin toimintaympäristöanalyysi, sidosryhmäanalyysit, Poliisi-barometri 2014, Poliisin hallintorakennemuutos III (PORA III) ja monet monien muiden hankkeiden raportit ja selvitystyöt antoivat paljon lisäinformaatiota. Kaikki materiaali tuli käytyä olennaisilta osin perusteellisesti läpi. Kyselytutkimuksen analyysistä tehdyt nostot tulivat enimmäkseen selkeistä enemmistöistä saaduista vastauksista. Analyysin osalta tutkimustyötä olisi voinut laajentaa, mutta silloin olisi ollut syytä miettiä tutkimustyön laajuuden kannattavuutta odotettuun tulokseen nähden. Jotain täytyy jättää jatkotutkimuksen varaankin. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tutkimus eteni siis hyvin.

Verrattaessa tutkimustani muihin toimialan tutkimuksiin, siitä löytyy väkisinkin samankaltaisuuksia, joita ei voida välttää tutkittaessa samaa toimialaa. Poliisiammattikorkeakoulussa ja esimerkiksi Tampereen yliopistossa tehdään poliisin toimialaan liittyvää tutkimusta. Esimerkiksi Haraholma (2011, 48-51) on perehtynyt aikaisempiin, Poliisin hallintorakennemuutoksen I ja II (PORA I ja II) -vaiheiden muutoksiin ja vaikutuksiin tekemässään arviointitutkimuksessa.

Mansikka-aho (2012, 7) on tehnyt myös samankaltaista tutkimusta ja lähestynyt asiaa lähes samasta näkökulmasta kuin minä, aikaisempien PORA I ja II tarkastelun kautta. Mensonen (2012, 4) on tarkastellut aikaisemmin poliisin kehittämistä aineettoman pääoman ja osaamisen johtamisen näkökulmasta PORA I ja II-muutoksissa.

PORA III- ja VITJA-uudistusten osalta, PORA III:n jälkeen (VITJA ei ole vielä toteutunut kokonaan) ei tiedossani ole vielä valmistunutta tutkimusta, jossa henkilöstön näkökulmasta tarkastellen olisi tutkittu samanlaisia asioita, joihin perehdyttiin tässä tutkimuksessa. Vertailua ei voi tästä johtuen kovin syvällisesti tehdä, mutta todettakoon, että samankaltaisuuksia ja yhteneväisyyksiä todettujen asioiden osalta löytyy, mutta eri lähtökohdista.

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaneita tekijöitä on monia. Henkilöstön kokemat muutokset PORA-uudistusten ja VITJA-uudistuksen ristipaineessa ovat osaltaan muokanneet uudistuksiin suhtautumista. Kyselyn ajankohta oli siinä mielessä otollinen, että se onnistuttiin ajoittamaan noin puolentoista vuoden päähän viimeisimmän uudistuksen toteuttamisesta. Tässä kiteytyy hyvin tutkimuksen perimmäinen tarkoitus, selvittää henkilöstön kokemus siitä, miten muutos on onnistunut. Organisaation arkipäiväinen toiminta on todennäköisesti jo käynnistynyt, joten ollaan valmiita arvioimaan asiaa kokemuksellisesti.

Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää seuraavien muutoshankkeiden suunnittelussa. Tulokset sellaisenaan kattavat riittävät osuudet eri henkilöstöryhmistä ollakseen riittävän yleistettävästi todettavia. Tutkimuksen ei kuitenkaan ollut tarkoitus millään tavalla olla ”maailmoja syleilevä”, joten jatkotutkimukselle on jätetty mahdollisuuksia. Jatkotutkimus voisi sisältää esimerkiksi VITJA-uudistuksen toteutumisen jälkeen, saman tyyppisen kyselytutkimuksen avulla tehtävän otannan. Otannalla voitaisiin esimerkiksi luodata jälkikäteen, miten VITJA onnistui uudessa hallintorakenteessa lunastamaan odotukset, joita sille asetettiin PORA-uudistusten yhteydessä.

Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä tutkittiin monesta eri lähteestä tulevan informaation avulla moniselitteistä muutosjohtamisen työkenttää. Tutkimuksen kautta avautuvia ongelmia ja niihin mahdollisesti löydettäviä ratkaisuja olisi mielenkiintoista tutkia tätä tutkimusta pidemmälle, mutta opinnäytetyön rajauksen vuoksi rajasin niiden esille tuomisen mahdollisuuden jatkotutkimuksen silmuiksi.

Opinnäytetyön tutkimukselle näen aiheutuneen ehkä isoimmat ongelmat VITJA-uudistuksen siirtämisestä useaan otteeseen, eikä sen kokonaistoteutukselle näy tulevaisuudessa selkeää määräpäivää. Tästä huolimatta halusin tutkia PORA- ja VITJA-uudistusten yhteisvaikutusta samassa paketissa, jossa ne organisaatiolle tarjottiin muutosjohtamisen välineillä. VITJA:n osuus sellaisenaan tietojärjestelmäuudistuksen pohdintana jäi osin tarkoituksella vähäisemmäksi, koska se jäi hankkeena kesken ennen opinnäytetyön valmistumista. Tästä syystä uudistamiskokonaisuus oli tärkeämpi ja siten pääroolissa opinnäytetyön toteutumisen kannalta.

Omat roolini hieman vajaan 25 poliisihallinnon palveluksessa tehdyn virkavuoden ajalta vaikuttivat tutkimuskohteeni valintaan merkittävästi. Se ratkaisi myös opinnäytetyön kokonaisuuden ja sen käsittelemän sisällön, joka liittyy enemmän hallinnollisorganisatoriseen kehittämiseen kuin puhtaasti tietojärjestelmäkäyttöön, jolla on kuitenkin olennainen rooli tässä kokonaisuudessa. Osin tästä johtuen työni keskittyy hyvin paljon henkilöstöjohtamiseen, vai pitäisikö sanoa ihmisten johtamiseen. Tutkimusaiheeni valinta juontaa luon-

tevasti juurensa osallistumisestani Poliisitoiminnan kehittämishankkeen kokonaisuuden toteuttamiseen ja poliisin toimintastrategiatyöhön Poliisihallituksessa vuosina 2011–2013.

Tutkimuksen jatkokehittämisehdotukseni on melko yksinkertainen, koska organisaation ja tietojärjestelmien uudistamiseen laajalla mittakaavalla tarvitaan poikkihallinnollista osaamista, tutkimus olisi hyvä toteuttaa etupainotteisesti tulevia uudistuksia tukevaksi suuremmalla tutkijamäärällä. Samalla se tulisi tehtäväksi laajemmalla aineistolla, josta olisi johdettavissa synergiaetuja myös muuhun valtion kehittämistoimintaan.

Tutkimuksesta jäi paljon sellaisia asioita, joita olisin halunnut siinä tuoda esille ja käsitellä yleisesti ottaen enemmän. Tässä mielessä rajauksien tekemiseen joutui käyttämään runsaasti aikaa. Eniten näiden rajauksien osalta jäi ehkä harmittamaan VITJA:n osuuden avoimeksi kirjoittamisen mahdollisuus, kysymys kun on tietojärjestelmä uudistuksesta, joka jäi osaltaan edelleen odottamaan toteutumistaan.

Työtä VITJA-uudistuksen eteen tehdään koko ajan runsaasti, mutta tutkimukseni kannalta ei ollut oleellista pureutua syvemmälle syihin, jotka ovat johtaneet VITJA:n viivästymiseen. Tutkimuksen fokus oli henkilöstössä, joten tässä mielessä tietojärjestelmä lähtöisyys ja sen käsittelyn vähäisempi osuus on luonnollisesti järkevää.

Tässä yhteydessä haluan tuoda esille syyn, miksi tietojärjestelmäosaamisen kannalta on olennaista käsitellä tietojärjestelmiä suuremmassa kontekstissa: Tietojärjestelmiä rakentavat ihmiset, ihmisiä varten. Olennaista on siis tutkia, miten ihmiset toimivat, jotta kyetään tuottamaan tietojärjestelmiä heidän toimintaansa tukemaan.

6.1 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Alkuun on koottu lyhyt yhteenveto tutkimuksen keskeisistä tuloksista. Sinisen meren osuutta käsitellään myöhemmin omana osuutenaan tiivistelmineen.

Tutkimuksesta nousi esiin keskeisinä tuloksina henkilöstönäkökulmasta tarkasteltuna:

- PORA III-hankkeen onnistumisessa yleisesti ottaen toivomisen varaa
- Hankkeiden muutosjohtamisessa ja muutosviestinnässä on parantamisen varaa
- PORA III:n vaikutukset organisaation käytännön toimintaan tai hallintoasioiden hoitamiseen eivät olleet toivotun kaltaisia
- PORA III ei vaikuttanut positiivisesti poliisin kykyyn palvella kansalaisia paremmin, eikä se turvannut kansalaisille parempaa laillista yhteiskuntajärjestystä.

- Virkojen ja tehtävien uudelleen sijoittamisessa onnistuttiin, osaamista johdetaan koulutus ja osaaminen uudelleensijoittelussa kohtuullisen hyvin huomioiden.
- Suuren organisaation tietojärjestelmä- ja organisaatiomuutoshankkeet tulisi toteuttaa henkilöstölähtöisesti ja henkilöstön kokemuksellista asiantuntemusta hyödynnäen.
- Muutokset nähdään mahdollisuuksina, muutosvastarintaa ei sellaisenaan ole havaittavissa
- Tulee kiinnittää huomiota muutosjohtamisen tapaan ja siihen, miten muutos lopulta vaikuttaa poliisin kokonaisvaltaiseen toimintaan

Hallintorakennemuutoksen ja tietojärjestelmämuutoksen toteutus henkilöstönäkökulmasta tarkasteltuna:

- PORA III- ja VITJA-uudistusten samanaikainen toteuttaminen haittasi niiden suunnitelmallista toteutusta. Tähän vaikutti erityisesti VITJA:n viivästyminen.
- Kerralla toteutettavan uudistamisen kannalta hankkeiden sitomista liiaksi toistensa toteutumiseen tulisi varoa. Erilaisten tavoitteiden vuoksi kumuloidaan toisten tehostamistoimenpiteiden vaikutuksia, jos hankkeita ei kyetä synkronoimaan
- Yleisesti ottaen saman aikaisesti toteutettavat tietojärjestelmämuutos ja hallintorakennemuutos koettiin oikein toteutettuina vaikuttavan toisiaan tehostavasti, joten suurten tietojärjestelmä- ja hallintorakenteen kokonaisuudistusten toteuttaminen kerralla hyvin yhteensopiviksi olisi järkevää.
- Organisaatio- ja tietojärjestelmähankkeiden aikana päätetyt asiat toteutuvat vaihtelevasti, vaatien vahvoja seurantatoimia ja jatkokehittämistä
- Tietojärjestelmähankkeiden toteutumatta jääminen vaikuttaa heikentäen toimintaedellytyksiä, aiheuttaen myös lisärahoituksen tarpeen.
- Selkeä enemmistö katsoo, että poliisin hallintorakennemuutos ja mahdollisesti valtion kokonaisrakennemuutos toteutetaan uudelleen vielä 5–10 vuoden kuluessa.

Käsittelen ensin seikkoja, jotka nousevat tutkimuksen aikana esille joko tausta- ja tutkimusmateriaalista, kyselytutkimuksesta tai johdettuina tutkimuksen tuloksien kautta. Teen

asioista tätä kautta johtopäätöksiä, joihin liittyvä synteesi on kirjattu ennen johtopäätöstä ja siitä johdettuna ennen seuraavaa johtopäätöstä. Johtopäätökset on esitetty samassa järjestyksessä kuin tutkimuksessa aikaisemmin esitellyt tutkimuskysymykset ja tavoitteet. Johtopäätöksissä pureudun ensin tutkimukseni kolmeen kysymykseen, joiden jokaisen jälkeen esittelen siihen liittyvän johtopäätöksen. Tämän jälkeen perehdymme sinisen meren strategian neljään ratkaisevaan kysymykseen saatuihin vastauksiin johtopäätöksien kautta. Tällä tavoin kerronnallisesti etenevänä johtopäätökset ja kehittämissuositukset ovat helpommin luettavissa. Koostan lopuksi erikseen omissa alaluvuissaan (sinisen meren suositus ja poliisin tulevaisuus – tulevaisuuden poliisi) suositukset viitekehyksen ja tutkimuksen pääaiheen mukaisesti, pohtien jatkotutkimuksien mahdollisuutta.

Esikartoituksessa hankkimani materiaali ja esikartoituksen kysely muodostivat tutkimuksen kannalta hyvän jatkumon. Esikartoituksen tuloksena saadut väittämämuotoiset kysymykset palvelivatkin suoraan tutkimuksen tulevaa kyselyä. Huolella jo aiemmin tehty esikartoitus kyselyllään ja laajan aineiston koostamisellaan takasivat hyvät lähtökohdat kyselylle.

Tutkimuskyselystä nousee esiin melko selkeinä linjoina henkilöstön mielipide heidän näkökulmastaan. Organisatorisesta ja tietojärjestelmälähtöisestä uudistusnäkökulmasta tarkasteltaessa tutkimus tuotti vastauksia niihin kysymyksiin, joihin sillä haettiin vastauksia. Organisaatiosta kyselyyn vastanneet 1596 henkilöä edustivat tällä otannalla kyselyn aikaan organisaatiossa työskennelleistä 10 346 henkilöstöstä 15,43 % osuutta: Vastaajamäärän ollessa näin kattava otos henkilöstöstä, sekä määrältään ja vastaajapohjaltaan, sitä voidaan pitää riittävän suurena, jotta tutkimus luotaa oikeaan suuntaan ohjaavia vastauksia kysytyihin asioihin.

Esikartoituksessa tutkimusta varten muokattavan kyselyn testaamisella pyrittiin vaikuttamaan siihen, että vastausmateriaalista saatiin mahdollisimman käyttökelpoista ja johdonmukaista, analyysiin kelpaavaa materiaalia. Tutkimuskyselyssä hyödynnettiin valmiiksi muokattuja kysymyksiä ja niillä saatiin tarvittavat vastaukset tutkimuksen luotaamiin asioihin.

Tutkimukseen vastaajista enemmistö edusti käytännön työtä tekevää ja asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevää henkilöstöä, jota myös PORA III- ja VITJA-uudistushankkeet ovat työuran aikana eniten koskettaneet, kysymyksen on ollut erityisesti toimintalähtöisistä uudistuksista niin hallintorakenne- kuin tietojärjestelmäuudistusten osalta. Hallintorakennemuutos on vaikuttanut osaltaan tämän henkilöstön työhön ylhäältä

alas-vaikutuksellaan. VITJA-uudistuksen viivästymisen aiheuttama toiminnanohjausjärjestelmän puutteellisuus on vaikuttanut myös käytännön tekemiseen tietojärjestelmien osalta.

Esikartoituksesta eteenpäin edennyt tutkimusmalli auttoi tuottamaan tuloksia. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia kyselyyn saatujen vastausten ja taustamateriaalin synteessin avulla. Vastaukset eivät pyri olemaan tyhjentäviä, mutta voidaan todeta, että tällä menetelmällä saatu kokonaisuus palveli tutkimuksen tarkoitusta.

Miellettävyydeltään tutkimustuloksista nousevat asiat ovat taustamateriaalista ja lähteistä saatua ymmärrystä vastaavia. Varsinaisiin tutkimuksen kysymyksiin voidaan tällä perusteella muodostaa synteessin kaltaisia vastauksia. Käsittelen tässä kokonaisuuksina sekä varsinaisia tutkimuskysymyksiä, että tutkimuksesta nousevia asioita. Johdannossa käsitteelin aluksi sitä, kuinka muutoshankkeen oletettujen, välittömien hyötyjen houkutellessa toteuttamaan muutoksia nopeallakin syklillä, henkilöstö, sen osaaminen ja kokemus tulisi ottaa huomioon riippumatta aikajänteestä, jolla uudistuksia halutaan toteuttaa. Juuti (2004, 180-181) tuo toivon johtamista käsitellessään esille toiminnan tasolla olevien ihmisten tärkeyden ja arvon. Nämä ihmiset tuottavat lopulta sen asiakaspalvelun laadun, jota meiltä odotetaan.

Oppiaksemme toiminnasta ja uudistaaksemme organisaatiota, tulee heitä tukea ja reflektoida kaikessa organisaation toiminnassa. Heidän työpanoksensa ratkaisee sen, että asiakaspalvelu toimii. Juuti korostaa vielä, että organisaatio ei saa omaksua mekanistista kuvaa toiminnasta, koska silloin kuvitellaan, että vain voimakas ohjaus on ratkaisu organisaation kehittämiseen. Tällöin kehittämistä pidetään vain kehittämishankkeiden kautta esille tulevana, eikä sen anneta kehittyä elävässä organisaatiossa sen kehityksen mukana, kokeiluina.

Tutkimuksessa on esillä ”kentän ääni”. Edellä käsitellyltä pohjalta on hyvä tiedostaa, että tätä ääntä on syytä kuunnella. Annetaan sen siis kuulua. Kyselyyn vastanneiden ikäkauma 30 + kertoo tästä äänestä, joka kokemuksen ja koulutuksen kautta puhuu organisaation enemmistön puolesta. Tällä joukolla on valtionhallinnon ja poliisihallinnon palvelusta 15–30 vuotta, jonka aikana on ehditty kokea tutkimuksen ensisijaisesti käsittelemät viimeisimmät hallintorakenne- ja tietojärjestelmäuudistushankkeet tähän saakka ulottuvine vaikutuksineen. Tätä enemmistöltään pitkällä kokemuskertymällä PORA III:n yhteydessä muodostettuun yhteentoista poliisilaitoksiin sijoittunutta, muilta osin enemmistöltään asiantuntijatehtävissä työskentelevää henkilöstön ääntä kuunnellen etenemme.

Tutkimuksen johdannossa pohdittiin niin ikään, mitä tulevaisuuden kannalta olennaisia asioita muutoshankkeissa toteutui. Toteutuivatko asiat työnteon parhaiden asiantuntijoi-

den, organisaation henkilöstön näkökulmasta loppuun saakka parhaiden käytäntöjen mukaisesti? Koho (2015, 221) tuo esille julkisen johtamisen jalostamisen hyvistä käytännöistä tärkeän seikan. Hyvä käytäntö voi viitata esimerkiksi organisaation onnistuneeseen toimintaan, mutta se ei yleensä ole vielä varsinainen vertailumenetelmä. Tiedonkeruu, arviointi ja vertailu ovat kehittämisen välineitä. Tutkimuksen vastaus tähän kysymykseen ei siten ole yksiselitteinen. Vertailupohjana kyselytutkimuksen kautta käytettiin tilannetta ennen ja jälkeen uudistusten. Tältä pohjalta on myös mahdollista hakea indikaattoreita, jotka osoittavat, miten tulevaisuudessa voitaisiin onnistua.

1. Kysymyksenä tutkimuksessa esitettiin ydinkysymys:

- millä tavalla poliisin hallintorakenteen- ja tietojärjestelmien muutosprosessit ovat onnistuneet vaikuttamaan toimintaan sekä henkilöstön kokemana, että kansalaisille tarjottujen palvelujen muodossa?

Ydinkysymykseen saatiin vastaus henkilöstölle suunnatulla kyselyllä ja tutkimusmenetelmien mukaisesti päättelämällä. Kansalaisille tarjottuja palveluita arvioitiin sekä henkilöstön näkökulmasta, että tutkijan työssään saaman kokemuksen perusteella myös laajaan tutkimuksen lähde- ja tausta-aineistoon tukeutuen. Saaduista vastauksista oli mahdollista tehdä synteesi, jonka perusteella tehtiin ydinkysymykseen liittyen johtopäätös.

Henkilöstön näkemys asioiden etenemisestä työnteon kannalta, PORA III-hankkeen onnistumisesta: PORA III-hanke ei yleisesti ottaen onnistunut kovin hyvin, eikä hankkeen muutosjohtamisen ja muutosviestinnän nähty olleen onnistunutta. Henkilöstö koki yleisesti, ettei saanut tarpeellista tietoa ja ohjausta PORA III-uudistuksessa riittävästi. PORA III ei enemmistön mielestä oikeastaan parantanut organisaation käytännön toimintaa tai sujuvoittanut hallintoasioiden hoitamista. Henkilöstö näki myös, että PORA III ei vaikuttanut positiivisesti poliisin kykyyn palvella kansalaisia paremmin, eikä se turvannut kansalaisille parempaa laillista yhteiskuntajärjestystä.

Hallintorakennemuutoksen ja tietojärjestelmämuutoksen toteutuksen kannalta: Henkilöstö koki samanaikaisesti toteutettujen PORA III- ja VITJA-uudistusten haitanneen toistensa suunnitelmallista toteutusta. Tähän vaikutti varmasti VITJA:n viivästyminen.

Yleisesti kuitenkin koettiin saman aikaisesti toteutettavan tietojärjestelmämuutoksen ja hallintorakennemuutoksen vaikuttavan toisiaan tehostavasti, joten suurten tietojärjestelmä- ja hallintorakenteen kokonaisuudistusten toteuttaminen kerralla hyvin yhteensopiviksi olisi järkevää.

PORA III-muutos nähtiin yleisesti ja erityisesti muutosjohtamisen ja viestinnän osalta vähän positiivisia vaikutuksia käytännön toimintaan tuottaneena. Virkojen ja tehtävien uudel-

leen sijoittelemisessa kuitenkin onnistuttiin kohtalaisen hyvin. Uudistuksen jälkeen jäi edelleen viranomaistoiminnan päällekkäisyyksiä, jotka nähtiin tarpeellisiksi poistaa, vaikka toiminnan painotukset lähtökohtaisesti ovat kunnossa. Kerralla toteutettavan uudistamisen kannalta hankkeiden sitomista liiaksi toistensa toteutumiseen tulisi varoa. Suuren organisaation tietojärjestelmä- ja organisaatiomuutoshankkeet tulisi toteuttaa henkilöstölähtöisesti ja henkilöstön kokemuksellista asiantuntemusta hyödyntäen.

1. Johtopäätös: Poliisin hallintorakenteen- ja tietojärjestelmien muutosprosessit eivät ole onnistuneet tarkastellun ajanjakson kuluessa vaikuttamaan toimintaan henkilöstön kokeamana tai kansalaisille tarjottujen palvelujen muodossa. Samanaikaisesti toteutettujen PO-RA III- ja VITJA-uudistusten haitanneen toistensa suunnitelmallista toteutusta, johtuen VITJA:n viivästyksestä. Yleisesti kuitenkin koettiin, että suurten tietojärjestelmä- ja hallintorakennemuutosten kerralla hyvin yhteensopiviksi toteuttaminen on järkevää.

Tätä kokonaisnäkemyistä johtopäätöksessä tukee myös esimerkiksi Poliisibarometri 2014:

”Poliisin onnistuminen tehtävässään

Kansalaisten mielestä poliisi on onnistunut parhaiten lupapalveluissa, kiireellisiin hälytyksiin vastaamisessa ja liikennevalvonnassa (tyytyväisiä 74–79 %).

Vastaavasti eniten parantamisen tarvetta olisi autovarkauksien ja raharikosten selvittämisessä sekä talousrikostorjunnassa; näissä yli 30 % vastaajista antoi huonon arvion. Lisäksi joka neljäs vastannut on tyytymätön huumerikosten ja asuntomurtojen selvittämiseen sekä rasismiin viittaavien rikosten paljastamiseen ja tutkintaan. Useimmissa tehtävissä onnistumisesta annetut arviot ovat lähes samat kuin vuonna 2012. Lupapalvelut, huumerikosten selvittäminen ja talousrikostorjunta saavat huonomman arvion kuin 2012...

... Haja-asutusalueella asuvat antavat keskustassa ja lähiössä asuvia huonomman arvosanan poliisin partioinnista ja muusta näkyvästä toiminnasta...

...Käsitys poliisin roolin tärkeydestä rikostorjunnassa ja tehtävissä onnistumisen arviointi korreloivat selvästi. Mitä tärkeämpänä nähdään poliisin rooli rikostorjunnassa, sitä paremmat arviot annetaan tehtävissä onnistumisesta ja päinvastoin.

Kokonaisuudessa poliisi saa nyt tehtävissään onnistumisesta huonomman arvosanan kuin vuonna 2012. Kokonaiskeskiarvo on nyt sama kuin vuonna 2001.

Poliisi on onnistunut parhaiten lupapalvelujen hoitamisessa. Tehtävää ei kuitenkaan pidetä kovin tärkeänä, kuten ei päihtyneiden vastaanottoakaan.

Kiireellisiin hälytyksiin vastaaminen on kansalaisten mielestä poliisin erittäin tärkeä tehtävä ja sen hoitaminen on onnistunut hyvin.

Jos haluttaisiin noudattaa väestön toiveita, huomio tulisi kiinnittää erityisesti tehtäviin, joita pidetään tärkeinä. Väkivaltarikokset, huumerikokset, kotiväki-

valta, raharikokset ja asuntomurrot olisi otettava toiminnan tehostamisen ensisijaisiksi kohteiksi.” (Sisäministeriö 2015, 81.)

Poliisibarometrissa on nähtävissä myös kuluneen vuoden ja tulevan vuoden arvio palvelujen kehityksestä:

”Arviot poliisipalvelujen kehityksestä viimeksi kuluneen ja tulevan vuoden aikana

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten poliisin lupapalvelut ja järjestykseen ja turvallisuuteen liittyvät poliisin hälytys- ja valvontapalvelut ovat kehittyneet viimeksi kuluneen vuoden aikana. Vastaajia pyydettiin lisäksi arvioimaan, miten nämä palvelut kehittyvät seuraavan vuoden aikana.

Yli 30 % suomalaisista kokee poliisin lupapalvelujen saatavuuden heikentyneen omalla asuinseudullaan viimeksi kuluneen vuoden aikana. Palvelun heikentymisen kokeneiden osuus on selvästi suurempi kuin vuonna 2012. Ainoastaan 6 % kokee palvelun parantuneen. Kehitys on ollut lähes yhtä kielteinen järjestykseen ja turvallisuuteen liittyvissä poliisin hälytys- ja valvontapalveluissa, joissa 28 % vastaajista kokee palvelujen heikentyneen ja ainoastaan 3 % kokee palvelujen parantuneen.

Kolmannes suomalaisista ennakoi, että poliisin lupapalvelut ja lähes 40 %, että järjestykseen ja turvallisuuteen liittyvät poliisin hälytys- ja valvontapalvelut tulevat heikentymään tulevina vuotena omalla asuinseudulla.

Kielteisenä kehityksen näkevien osuus on lupapalveluissa vähän suurempi ja muissa palveluissa sama kuin vuonna 2012. Kehityksen myönteisenä näkeviä on molemmissa palveluissa vähemmän kuin vuonna 2012...” (Sisäministeriö, 2015, 88.)

On tärkeää kyetä mittaamaan muutoksen todelliset vaikutukset. Todelliset vaikutukset ovat harvoin heti nähtävissä tai mitattavissa olevia asioita. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset tekevät organisaation ja luovat sen tarinan, historian, joka koostuu organisaation omista osaamisalueista. Työntekijät organisaatiossa ovat tosiasiallisesti näiden osaamisalueiden parhaita asiantuntijoita, joten mielestäni on myös olennaisen tärkeää tutkia, miten ihmisten osaaminen on todellisuudessa huomioitu organisaatiomuutoksessa. Muutos nähdään kuitenkin lopulta oikein toteutettuna mahdollisuudeksi.

2. Kysymyksenä tutkimuksessa esitettiin monitahoinen kysymys:

- Miten osaamista johdetaan todellisuudessa muutostilanteessa?

Osaamisen johtamiseen todellisuudessa muutostilanteessa liittyvään kysymykseen saatiin vastaus henkilöstölle suunnatulla kyselyllä ja tutkimusmenetelmien mukaisesti päättämällä. Tätä arvioitiin sekä henkilöstön näkökulmasta, että tutkijan työssään saaman kokemuksen perusteella myös laajaan tutkimuksen lähde- ja tausta-aineistoon tukeutuen. Saaduista vastauksista oli mahdollista tehdä synteesi, jonka perusteella tehtiin ydinkysymykseen liittyen johtopäätös.

Henkilöstön näkemys osaamisen johtamisesta todellisuudessa muutostilanteessa: Henkilöstö koki yleisesti ottaen, että muutos ei vaikuttanut positiivisesti heidän työhönsä organisaatiossa, eikä positiivisesti heidän jaksamiseensa tai mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työhönsä. Kuitenkin henkilöstö koki todellisen koulutuksensa ja osaamisensa virkansa tai tehtävänsä uudelleensijoittelussa huomioidun kohtalaisen hyvin, koska siihen ei otettu juurikaan puolesta tai vastaan kantaa. Henkilöstö näkee kuitenkin toiminnan päällekkäisyyksien vähentämisen edelleen tarpeellisena (muiden viranomaistoimijoiden palveluihin nähden). Ainakin mahdollisista päällekkäisyyksistä huolimatta toiminnan uskotaan olevan melko oikealla tavalla painottunutta muiden toimijoiden toimintaan nähden.

2. Johtopäätös: Osaamista johdetaan todellisuudessa muutostilanteessa koulutus ja osaaminen viran tai tehtävän uudelleensijoittelussa kohtuullisen hyvin huomioiden. Osaamisen johtamisen kannalta muutos ei kuitenkaan ole vaikuttanut työhön tai siihen vaikuttamiseen positiivisesti. Muutokset nähdään kuitenkin mahdollisuuksina, joten tältä osin muutosvastarintaa ei sellaisenaan ole havaittavissa.

Poliisin toimintaan on tullut kansalaisten mielestä pieniä muutoksia tarkastellulla aikavälillä, joka sijoittuu PORA III- ja VITJA-hankkeiden toteuttamisen ajankohdalle. Asiakaspalvelun laatu ei ole kuitenkaan kokonaisuudessaan laskenut, mutta Poliisibarometrin perusteella on syytä kiinnittää huomiota uudistamisen kannalta uudistamisen todelliseen tarpeeseen ja tehokkuuteen.

3. Kysymyksenä tutkimuksessa esitettiin tausta-aineistoistakin vastausta hakeva kysymys:

- Mitä organisaatio- ja tietojärjestelmämuutoshankkeiden aikana päätettyjä asioita toteutetaan todellisuudessa ja miten konkreettisesti ne vaikuttavat toimintaan?

Kolmanteen kysymykseen saatiin vastaus henkilöstölle suunnatulla kyselyllä ja tutkimusmenetelmien mukaisesti päättelämällä. Organisaatio- ja tietojärjestelmämuutoshankkeiden aikana päätettyjen asioiden toteuttamista todellisuudessa ja niiden konkreettista vaikutusta toimintaan arvioitiin sekä laajan tutkimuksen lähde- ja tausta-aineiston perusteella tutkijan työssään saaman kokemuksen perusteella, että henkilöstön näkökulmaan tukeutuen. Saaduista vastauksista ja tausta-aineiston perusteella oli mahdollista muodostaa synteesi, josta tehtiin kysymykseen liittyen johtopäätös.

Henkilöstön näkemyksen ja tausta-aineiston perusteella organisaatio- ja tietojärjestelmämuutoshankkeiden aikana päätettyjen asioiden toteuttaminen todellisuudessa ja niiden konkreettinen vaikutus toimintaan: Toteutetuistakin hankkeista huolimatta, huomioiden toteutumattomat hankkeet, henkilöstön selkeä enemmistö uskoo olevan melko todennä-

köistä, että poliisin organisaation hallintorakennemuutos toteutetaan uudelleen vielä 5–10 vuoden kuluessa. Tähän mielipiteeseen johtavat syyt, ovat kiinnostavia ja monitahoisia, koska PORA III:n oli tarkoitus uudistaa rakenteita ja tuottaa kustannussäästöjä erityisesti johtorakenteista, hallinto-, esikunta- ja tukitoimista sekä toimitiloista. Operatiivisten toimintojen kehittämisen tavoitteena oli puolet pienemmät säästötavoitteet.

PORA III:n hallinnon keventämistavoitteeseen suhtaudutaan tästä päätellen samalla tavoin, kuin tavoitteeseen kentän toiminnasta säästämiseen, koska yleisesti uskotaan olevan melko todennäköistä, että poliisin organisaation hallintorakennemuutos toteutetaan uudelleen vielä 5–10 vuoden kuluessa. Henkilöstö ei siis näe muutoshankkeita kannattamattomaksi muutosvastarinnan vuoksi tai varsinaisen hankkeiden epäonnistumisen kannalta, vaan näkee asian muutoshankkeiden taloudellisen kannattavuuden kannalta. Tätä tukee myös taustamateriaalin tarkastelu.

Toiselta suunnalta tätä tukee Eduskunnalle tehty selvitys:

”Perustuslain 47 §:n 2 momentin mukainen selvitys Eduskunnalle poliisin hallintorakennemuutuksesta (Pora III) ...
...”Eduskunta edellyttää hallituksen
1) seuraavan tarkkaan poliisin hallintorakennemuutuksen toimeenpanoa ja
2) antavan hallintovaliokunnalle vuoden 2014 loppuun mennessä perustuslain 47 §:n 2 momentissa tarkoitetun selvityksen poliisin hallintorakennemuutuksen toimeenpanosta mukaan lukien asetettujen toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen kiinnittäen erityistä huomiota muun muassa liikenteen valvontaan ja liikenneturvallisuustyöhön sekä poliisin palvelujen saatavuuteen maan eri osissa...”

Tässä tarkoituksessa Sisäministeriö esittää poliisin hallintorakennemuutukseen (jäljempänä Pora III –hanke) liittyen seuraavaa:

Pääministeri Jyrki Kataisen hallitusohjelman mukaan: ”Hallitus hyväksyy poliisin resursseista pidemmän aikavälin kokonaissuunnitelman. Poliisipalvelut turvataan koko maassa. Tavoitteena on vakiinnuttaa poliisien määrä vähintään nykyiselle tasolle koko vaalikaudeksi. Poliisin tulosohejausta ja voimavarojen kohdennusta linjataan ministeriön johdolla.”

Valtioneuvoston 4.4.2012 antamassa kehyspäätöksessä tehtiin vuoteen 2016 ulottuva ratkaisu poliisin pidemmän aikavälin resursseista. Ratkaisu perustui kolmeen välineeseen: (1) määrärahan asteittaiseen tasokorotukseen aina 30 milj. euroon v. 2015, (2) hallintorakenteen uudistukseen eli Pora III – hankkeeseen, jolla uudelleen kohdennetaan n. 28 milj. euroa pääosin hallinnosta ja rakenteista operatiiviseen toimintaan ja (3) toiminnan tehostamiseen, jolla kompensoidaan henkilöstön vähennys...

...Poliisin toiminnallisten tulosten pitäminen edelleen hyvällä tasolla edellyttää, että seuraavat rakenteelliset ja tietotekniset kehittämistoimet toteutetaan:

- käynnistetään poliisin palveluverkkouudistus, jolla parannetaan poliisin toimintavarmuutta ja tilatehokkuutta karsimalla toimipisteiden määrää

- toteutetaan vuosina 2014 - 2015 koko poliisihallintoa (Poliisihallitus, valtakunnalliset yksiköt ja poliisilaitokset) koskeva hallintorakenteen uudistus (Pora III), jolla vahvistetaan poliisiyksiköiden toimintakykyä niiden määrää vähentämällä ja tehtäväkenttää uudelleen arvioimalla. Uudistuksen tavoitteena on toiminnan tehokkuuden lisääminen ja organisaation yksinkertaistaminen
- toteutetaan poliisin sähköisten palveluiden, erityisesti lupapalvelujen kehittämishanke rahoittamalla sitä valtionhallinnon yhteisen tuottavuusmomentin määrärahasta
- toteutetaan poliisiasiain toiminnanohjausjärjestelmähanke (Vitja) suunnitellussa aikataulussa vuoden 2014 alkuun mennessä
- käynnistetään automaattisen liikennevalvonnan kehittämishanke lähtökohdista kansallisessa älyliikenteen strategiassa esitetty hankesuunnitelma.”

... Sisäministeriön näkemyksen mukaan Pora III –hanke on edennyt hyvin tavoitteiden suuntaan. Pora III –hankkeessa tehtyjen linjausten toteutuminen on esitetty tarkemmin liitteenä olevassa matriisissa...” (Sisäministeriö, 2014, 1–3.)

Edellä kerrotun perusteella voidaan nykyhetkeä tarkastelemalla todeta, että esimerkiksi VITJA-hankkeen etenemisen osalta tavoitteet eivät edelleenkään ole täyttyneet. Lisäksi voidaan tarkastella kyselytutkimuksessa tätäkin kohtaa laajemmasta näkökulmasta, kokonaisuudistamisen kannalta.

3. Johtopäätös: Organisaatio- ja tietojärjestelmähankkeiden aikana päätetyt asiat toteutuvat todellisuudessa melko vaihtelevasti, vaatien vahvoja seurantatoimia ja jatkokehittämistä. Toimintaan niiden toteutuminen vaikuttaa uudistusten erilaisten tavoitteiden vuoksi helposti toisten tehostamistoimenpiteiden vaikutuksia kumuloiden, jos hankkeita ei kyetä synkronoimaan toisiinsa riittävällä tasolla. Erityisesti tietojärjestelmähankkeiden toteuttamatta jääminen vaikuttaa sekä rahoituksellisesti että toiminnallisuuden kannalta heikentäen toimintaedellytyksiä, aiheuttaen lisärahoituksen tarpeen.

Tutkimuksessa lähdettiin tavoitteiden osalta liikkeelle organisaatio- ja tietojärjestelmämuutoksista, joiden vaikutuksia organisaation toimintaan ja yhtenäisyyteen tutkitaan sekä annettujen linjausten, että toteutettujen hankkeiden ja suunnitelmien valossa. Tarkastelussa otetaan huomioon vahva henkilöstönäkökulma muutoksessa.

4. Tutkimuksen tavoitteissa esitettiin, että siinä löydettäisiin vastauksia siihen, miten suuren organisaation tietojärjestelmä- ja organisaatiomuutoshankkeet tulisi toteuttaa henkilöstölähtöisesti. Kysymyksen kautta luodattiin myös sitä, miten muutosjohtamisen eri muotojen toteuttaminen on onnistunut poliisiorganisaatioissa toteutettaessa samanaikaisesti uudistuksia, joilla on kauaskantoisia vaikutuksia. Tämä toteutettiin yhdistämällä erityisesti laajaa tausta-aineistoa ja tutkimuskysymysten avulla muodostettavan empiirisen kyselytutkimuksen ja henkilöstön kokemusten avulla saatuja vastauksia. Tutkijana tulkituin tut-

kimuksen tuloksia työuralla poliisiorganisaatiossa kertyneen pitkän projektikokemukseni ja hankkeissa havaitsemieni ilmiöiden kautta.

4. Johtopäätös kyselytutkimuksen ja taustamateriaalin perusteella päättelemällä: Erityisesti muutosjohtamisen eri muotojen toteuttamiseen tulee kiinnittää huomiota, riippumatta siitä, toteutetaanko niitä yleensä valtiolla vai kohdennetummin poliisiorganisaatiossa. Tämä koskee yhtä lailla samanaikaisesti toteutettavia, omalla tai muilla toimialoilla tehtäviä uudistuksia, joilla on kauaskantoisia vaikutuksia. Täytyy myös muistaa, että tarvitsemme viestinvälittäjiä, jotka tuntevat organisaation kentältä ylijohtoon ja kykenevät keskustelemaan hierarkiasta riippumatta ”tyvestä latvaan”. Heitä tarvitaan olemaan paikalla silloin, kun hyviä neuvoja todella tarvitaan, ei kuitenkaan pelkästään muutostilanteissa. Tällä voidaan luoda yhtenäistä organisaatiokulttuuria ja mahdollistetaan viestin kulku aidosti hierarkiasta riippumattomasti.

Kokonaisuudistaminen tulevaisuuden kannalta: Henkilöstön selkeä enemmistö uskoo olevan melko todennäköistä, että poliisin hallintorakennemuudistus toteutetaan uudelleen vielä 5–10 vuoden kuluessa. Tätä kautta avautuu mahdollisuus pohtia uudistamista isolla kertaudistuksella suhteessa pieniin osauudistuksiin. Monimutkaiseksi uudistamisen kuitenkin tekee sen kompleksisuus turvallisuusympäristön muuttuessa nopealla syklillä ja toisaalta poliittisen tahon jatkuvien säästötavoitteiden toteuttaminen. Henkilöstön näkemys valtion kokonaisrakennemuudistuksen toteutumisesta vielä 5–10 vuoden kuluessa valottaa myös tätä säästötavoitteiden selkiyttämistä.

Valtion kokonaisrakennemuudistuksen toteutumiseen vaikuttavat eri toimialojen toimintojen yhteen toimivuus ja päällekkäisten toimintojen poistamisen tarve. Tulevaisuuden kannalta henkilöstön näkemys osoittaa tämän tarkastelukulman olevan tärkeä ja melko ajankohtainen riippumatta poliisin toimialan omista uudistuksista. Suuren organisaation tietojärjestelmä- ja organisaatiomuutoshankkeet tulisi toteuttaa henkilöstölähtöisesti, hyödyntäen henkilöstön kokemuksellista asiantuntemusta.

Doz & Kosonen (2008, 234–235) kuitenkin muistuttavat, että uudelleenorganisointi ei ole ihmelääke, muutosten hintana voi olla traumat, jos strategisesta muuttumisesta ei osata tehdä kevyempää. Mikäli organisaatiomuutoksella halutaan oikeita tuloksia, tulee ottaa huomioon myös epävirallinen organisaatio ja ihmisten verkostoituneisuus. Tällä tavalla toteuttamalla uudistuksella on samalla mahdollisuus toteutua ketterämmin.

PORA III jälkeen henkilöstö näki tulevaisuuden muutokset melko positiivisessa valossa. Muutoksiin suhtaudutaan yleisesti tietyin edellytyksin positiivisesti ja tulevaisuus nähdään

tällä tavalla valoisana. Tulevaisuudessa poliisin hallintorakennemuutos voitaisiin toteuttaa onnistuneesti jollakin muulla tavalla kuin aiemmin.

Poliisia on toistuvasti poliittiselta taholta veloitettu erityisesti selkiyttämään toimintaa ja keskittymään ydintehtäviinsä. Poliisin uudistamiseen vaikuttavat samanaikaisesti eri puolilta tulevien veloitteiden täyttäminen, perustyön hoitaminen ja organisaation toimintakyvystä huolehtiminen. Ydintehtäviämme ei kuitenkaan kukaan tule meille valmiiksi osoittamaan, sen sijaan ne tulee kyetä itse osoittamaan ja myös perustelemaan, jotta niiden toteuttaminen myös poliittiselta taholta kyetään takaamaan.

5. Tutkimuksen tarkastelun keskiössä on tulevaisuuden yhden, yhtenäisen poliisin organisaatiokulttuuri, joka korostuu poliisin strategiassa. Tutkimuksen yleisenä tavoitteena oli myös katsoa poliisin hallinnon muutoksia kokonaisuuden kannalta. Näin voitiin saada kuva siitä, mitä ja miksi on toteutettu/suunniteltu toteutettavaksi, miten muutos on toteutettu ja miten jatkossa menneen perusteella nähdään poliisiorganisaation seuraavan muutoksen tulevaisuus.

Ikonen (2015, 40–47) nostaa esille julkisen johtamisen kehittämisen ja koordinaation pirstoutuneisuuden, joka on ilmennyt keskushallinnon ohjauksen puutteellisuutena. Budjetti- ja kehysprosessien lisäksi ohjausta ei ole juuri ollenkaan. Valtionhallinnon toimintojen koordinointi ja yhteistyö ei kuitenkaan hänen nähdäkseen saa tarkoittaa toimintojen rakenteellista keskittämistä. Ikonen näkee, että itse johtamis- ja ohjausprosessiin, sen sisältöön, seurantaan ja raportointiin puuttumattomuus on joissakin tapauksissa vain vahvistanut toiminnan siiloutumista.

Lehikoinen & Sinivuori (2014, 24–25) näkevät, että loppuun saakka mietitty ja toteutettu organisaatiomuutos tehostaa toimintaa poistamalla päällekkäisyyksiä ja suoraviivaistamalla toimintaa, kun niitä ei pitkitetä pitkillä siirtymäajoilla. Heidän mukaansa siirtymäajat veistävät tavoitteet ja pitkittävät jakkaraleikkiä.

Valtapelien pelaamisen sijaan voitaisiin Juutin (2015, 28) mukaan edetä kulttuurien nykyaikaistamiseen kritisoiatta vanhaa kulttuuria, josta saattaa löytyä edelleen hyödyllisiä asioita. Organisaatiossa korkeassa asemassa olevien sanoman arvostaminen on asiakasrajapinnan tarkastelusta liikkeelle lähdettyä toisarvoinen.

Poliisin ydintehtäviin kuulumattomista tehtävistä ei ole päästy täyteen selvyyteen kaikilla tasoilla ja asiat etenevät hitaasti. Poliisin ydintehtävien dilemma, vahva lainsäädäntö,

taustalla kuitenkin valtion keskushallinnon ohjaus hukassa, joten on saatava työrauha, jonka avulla näiden miettimiseen voidaan keskittyä.

Laine ym. (2015, 82–83) nostavat myös julkisen sektorin erityispiirteet esiin hyvän johtamisen kriteerien kannalta. Heidän nähdäkseen juuri poliittinen ohjaus, lakien ja asetusten asettamat raamit ja hyvän hallinnon periaatteet, sekä virkavastuu aiheuttavat muutoksen ja uudistumisen tarpeen julkiselle sektorille koskettaen jokaista organisaatiota.

Doz & Kosonen (2008, 37–41) näkevät toimialarajojen yhteensulautumisen aiheuttavan voimakkaan palveluiden digitalisoitumisen, globalisoitumisen ja sääntelyn purkamisen vaikuttavan monien toimijoiden pelikentän laajenemiseen. Tätä kautta voi myös avautua uusia mahdollisuuksia tuottaa kansalaisten palveluita entistä järkevämällä tavalla.

Näiden tekijöiden vaikutuksen ulottuessa riittävän syvälle voidaan jo puhua liittoumien rakentamisen mahdollisuudesta laajalla skaalalla. Poliisikin voi päästä tätä kautta lopulta hyödyntämään sinisen meren strategian toteuttamista esittämälläni logiikalla. Loputtoman saaliin nostaminen helpottuu huomattavasti, kun kumppanilaivastomme toiminta mahdollistuu toimintojen sovittamisella yhteisiä asiakkaita palvelemaan.

Toimintaa voidaan tarkastella asiakaspalvelunäkökulmasta, sisäministeriön Poliisibaro-metri 2014:n mukaan:

”Poliisi on kansalaisten mielestä edelleen selvästi tärkein turvallisuustaho rikostorjunnassa ja lähiyhteisön turvallisuuden parantamisessa. Toisaalta suomalaiset luottavat eri turvallisuustahoista selvästi eniten palo- ja pelastustoimeen. Seuraavina ja tasavertaisina luotettavuuden suhteen ovat poliisi, rajavartiolaitos ja tulli. Poliisia erittäin luotettavana pitäviä on hieman vähemmän kuin vuonna 2012.

Käsitykset eri valvontamuotojen merkityksestä liikenneturvallisuuden kannalta ovat pysyneet suunnilleen ennallaan. Liikenneturvallisuuteen voidaan kansalaisten mielestä vaikuttaa selvästi parhaiten rattijuopumusvalvonnan avulla. Seuraavaksi tärkeimpinä valvontamuotoina pidetään nopeusvalvontaa taajamissa, nopeusvalvontaa pääteillä ja raskaan liikenteen valvontaa. Kaikkia edellä mainittuja valvontamuotoja erittäin merkittävänä pitävien määrä on vähentynyt vuodesta 2012. Kansalaiset luottavat poliisin kykyyn huolehtia yleisestä järjestyksestä ja turvallisuudesta ainakin pääosin. Luottamus poliisin kykyyn kantaa vastuu asiassa on pysynyt suunnilleen vuoden 2012 tasolla.” (Sisäministeriö 2015, 2.)

Samassa Poliisibarometrissa (emt) todetaan asiakaspalvelun osalta:

”Poliisin asiakaspalveluun oltiin viimeisimmillä asiointikerroilla pääosin tyytyväisiä. Poliisin asennoitumiseen, ammattitaitoon, huolellisuuteen/virheettömyyteen ja ripeyteen tyytyväisiä on 80–88 %. Eniten parantamisen tarvetta löytyy asiakkaan arvostamisessa ja asiakkaan tilanteen ja mahdollisuuksien selvittämisessä. Edellä mainituissa asioissa tyytymättömien määrä on suurin (14 %). Asiakaspalvelun laatu koko-

naisuudessaan on suunnilleen samaa tasoa kuin vuoden 2012 mittauksessa.” (Sisäministeriö 2015, 3.)

Tässä nousee hyvin Druckerin (1990, 114) esille nostaman asiakaspalvelunäkökulman tärkeys. Voittoa tavoittelemattoman organisaation itsearviointin ytimessä on se, miten hyvin ihmistä pystytään palvelemaan nyt ja tulevaisuudessa.

5. Johtopäätös kyselytutkimuksen ja taustamateriaalin perusteella päättelemällä: Muutos-hankkeita suunniteltaessa ja toteutettaessa tulee kiinnittää huomiota tapaan, jolla muutosta johdetaan ja samalla siihen, millä tavalla se lopulta vaikuttaa poliisin kokonaisvaltaiseen toimintaan sitä tehostavasti ja kansalaisten perusoikeudet paremmin turvaten.

Painopisteen tulisikin muuttua yleisestä taloudellisten säästöjen tekemisestä enemmän kokonaisturvallisuuteen johtavien toimintojen tarkasteluun, jotka tuottavat kansalaisille paljon tärkeämpää arvoa, turvallisuutta. Poliittisen tahon asettamat paineet poliisin uudistamisen kannalta tulisi suhteuttaa valtion kokonaisrakennemuutokseen ja keskushallinnon toimivuuteen suunnattaviin selvityksiin, joiden kautta saataisiin selkeä suunta valtionhallinnon maltilliselle uudistamiselle.

Samalla annettaisiin jo useaan otteeseen lyhyellä aikavälillä myllätyille organisaatioille hetki aikaa rauhoittua perustehtävänsä hoitamiseen. Poliisin toimintaan on tullut kansalaisten mielestä pieniä muutoksia tarkastellulla aikavälillä, joka sijoittuu PORA III- ja VIT-JA-hankkeiden toteuttamisen ajankohdalle. Asiakaspalvelun laatu ei ole kuitenkaan kokonaisuudessaan laskenut, mutta Poliisibarometrin perusteella on syytä kiinnittää huomiota uudistamisen kannalta uudistamisen todelliseen tarpeeseen ja tehokkuuteen.

Valpola (2004, 43) pitää päivärytmiin paluuta hyvänä keinona, kuvatessaan muutoksen juurruttamista, yhden organisaatiotason muutoksen läpikäynti kestää kokemuksen mukaan 1,5 vuotta, jonka jälkeen muutos on harjoiteltu. Useimmiten tähän portaittaiseen etenemiseen ei kuitenkaan käytetä näin kauan aikaa, josta johtuen muutokselle tulee suuremmat haasteet onnistua.

6. Tutkimuksen tavoitteissa nähtiin tarpeelliseksi tarkastella myös organisaation kehittämisen ja tutkimuksen arvolähtöisyyttä. Arvolähtöisyys yhdistettynä toiminnan uudistamispaireisiin vaatii omalta osaltaan reflektointia, jonka tekemiseen sopii erittäin hyvin sinisen meren strategia. Sinisen meren strategiasta kumpuavia kysymyksiä voidaan soveltaa tällä tavalla henkilöstönäkökulmaan nähden hyvin, erityisesti organisaation kehittämisen kannalta. Sinisen meren osalta johtopäätökset käsitellään kuitenkin jäljempänä, joten tässä kohtaa tarkastellaan arvojen toteutumisesta henkilöstön näkökulmasta.

6. Johtopäätöksenä arvojen toteutumisesta henkilöstön näkökulmasta saatiin positiivinen heijaste. Tutkimuksen kyselyn ja taustamateriaalin tuen perusteella muodostettu käsitys arvojen toteutumisesta poliisin uudistamisessa (riippumatta PORA III-hankkeen loppuraportin arvojen toteutumisen arvioinnin puuttumisesta) puoltaa sitä, että poliisin muutos-hankkeissa on toimittu arvojen osalta henkilöstöön liittyvien järjestelyiden toteuttamisessa niiden mukaisesti. Kyselyyn saatujen vastauksien perusteella muutoksiin suhtaudutaan yleisesti ottaen positiivisesti ja luottavaisin mielin, eikä muutosvastarintaa nouse uudistamisen osalta arvoihinkaan liittyen esille.

Virtainlahti (2009, 209) tuo esille kirjoitettujen arvojen kautta ilmenevän organisaation tah-
totilan, jota halutaan noudattaa. Virtainlahti jatkaa, että toteutuakseen arvot vaatisivat joka tapauksessa laajempaa toimintaa, mutta oleellista on, että ne liitetään arkitoimintaan, jol-
loin voidaan vaikuttaa kulttuuriin. PORA III:n osaltakin arvojen todetaan ohjaavan poliisi-
toiminnan suunnittelua ja työskentelyä arjessa.

6.2 Sinisen meren strategiasuositus

Johtopäätökset alakategoriassa, juoksevalla numeroinnilla, joka jatkuu tutkimuksen aikai-
sempien johtopäätöksien numeroinnin mukaan numerosta 7. Numerointi päättyy johtopää-
töksien osalta numeroon 10. Sinisen meren johtopäätöksiä on siis kaikkiaan 4. Johtopää-
töksien jälkeen teen tiivistetyn sinisen meren strategiaan pohjautuvan suosituksen koko
tutkimusta koskien.

Tutkimuksen tavoitteisiin liittyen pyrin soveltamaan sinisen meren strategiassa esitettyjä
neljää ratkaisevaa kysymystä seuraavasti (kysymykset esiteltä tutkimuksen teoriataustas-
sa):

7. Mitä toimialallamme itsestään selvinä pidettäviä toimintoja tai asioita voitaisiin poistaa?

7. Johtopäätös tutkimustiedon valossa: Strategisten ryhmien välillä voi olla jo sininen meri,
jota ei ole huomattu? Kim & Mauborgne (2015, 90) puhuvat tästä sinisen meren teoriassa
kapeasta tunnelinäöstä luopumisena, tulee selvittää kuka voi tarjota parhaan palvelun
kyseisessä asiassa. Hyvä esimerkki on jo toteutettu ajokorttitoimivallan siirto kokonaisu-
udessaan yhdelle viranomaiselle, Liikenteen turvallisuusvirasto Trafille (Trafi, 2016).

Kim & Mauborgnen (2015, 114-120) kuvaama keskittyminen kokonaiskuvaan, eli sisäisel-
le turvallisuudelle ja poliisille sovellettuna toimialojen kampaaminen on myös tehokas kei-

no, jossa päättäjät myös konkreettisella tasolla pääsevät näkemään mitä arjen realiteetit ovat. Pahitteeksi ei varmasti olisi "tositelevisio-ohjelman" malliin laittaa "pomo piiloon" näkemään millaista työn tekeminen kenttätasolla on. Sinisen meren strategiasta löytyy työkaluja tämän kaltaisen "visuaalisen heräämisen" käynnistämiseen. Tärkeintä on, että kansalaisten palvelut eivät heikenny.

8. Missä toiminnassa voitaisiin tehdä selkeästi supistuksia?

8. Johtopäätös tutkimustiedon valossa: Hyvä esimerkki on sisäministeriön 5.2.2015 asettama yhdistetty selvitys- ja säädösvalmisteluhanke turvapaikkaprosessin alkuvaiheen tehtävien siirtoon poliisilta ja Rajavartiolaitokselta Maahanmuuttovirastolle. Tämän kaltaiset selvitykset ovat lopulta toteutuessaan selkeästi viranomaistoiminnan tehokasta sujuvoittamista.

9. Mitä toimialaan kuuluvia, erityisesti korostettuja, asioita tulisi edelleen toteuttaa?

9. Johtopäätös tutkimustiedon valossa: Olennaista olisi ydintehtävien määrittelyyn tarttuminen poliittisen tahon selkeällä tuella ja poliisin sisäisen keskustelun yltäminen sille tasolle, että käytännön toiminnan järkevöittämiseen päästäisiin yksinkertaisemmalla, vähemmän hallinnollista käsittelyä tulevaisuudessa vaativalla toiminnalla. Ydintehtävien kartoituksen jälkeen jäljelle jäävät todelliset perustehtävät, joita en erittele, mutta nämä ovat yksinkertaistettuina yleisen järjestyksen ja turvallisuuden sekä rikostorjunnan tehtävät.

10. Mitä täysin uusia asioita olisi, jotka tulisi ottaa mukaan toimintaan?

10. Johtopäätös tutkimustiedon valossa: Uusia toimintoja on kasvanut monialaisesti, kuten käytännön yhteistoiminnallisuus ja monipuolisempi reagointi kansalaisten tarpeisiin ja niiden täyttämiseen, yhdessä kumppanuuksien kanssa. Saman työn tekemisessä saadaan vähemmällä enemmän, kun yhteisten resurssien joustavaa käyttöä kyetään hyödyntämään kohdennetummin.

(Edellä läpikäyty luettelo on sovellettu Kim & Mauborgne (2015, 64) mukaan.)

Poliisin osalta sinisen meren strategia päteekin käänteislogiikalla. Poliisin tehtävissä toimialasektorit ovat tarkasti lainsäädännöllisesti rajoitettua. Tästä johtuen meidän ei tule miettiä sinisen meren logiikkaa sellaisenaan. Pohtiminen on hedelmällisempää toteutettujen toimenpiteiden kautta ja tulevaisuuden tilanteen selkiyttämällä poliittisen tahtotilan kautta.

Loput tutkimuksen tuloksista saadut johtopäätökset käsittelen tämän pohdinnan kerronnan yhteydessä seuraavissa kappaleissa, ilman erillistä numerointia, lopussa koostan suosituksen.

Edelliseen luettelokokonaisuuteen liittyen, sinisen meren strategia pätee teoriassa myös tehtäviin, joita tulemme jatkossa muiden viranomaistahojen tai kumppaneiden kanssa yhdessä hoitamaan. Myös ne tehtävät, jotka tullaan mahdollisesti hoitamaan täysin uuden toimijan toimesta, täytyy jakaa uudelleen.

Heinämäki (2013, 1) toteaa poliisin ja yksityisen turvallisuusalan osalta, että lain mukaan merkittävää julkista vallan käyttöä edellyttävät tehtävät kuuluvat vain viranomaiselle, vaikka muut julkiset hallintotehtävät olisivatkin siirrettävissä. Hallintotehtävien siirrettävyydestä on todettu niiden tuovan siirrettyinä enemmän kustannuksia.

Poliisihallituksen uudistamista käsittävä selvitys, hallinto ja tukitoimintojen keskittäminen-raportissa (2015, 28) todetaan poliisin hallintorakennemuutoksen kolmannen vaiheen hallinto- ja tukitehtävien vähentämisen suunnitelman mukaisesti olevan kesken. Tällä hetkellä tarvitaan todellinen työrauha, jotta toteutetuilla toimenpiteillä saadut hyödyt saadaan käyttöön ennen seuraavia uudistumistoimia.

Lopulta poliittisen tahon päätöksillä ratkaistaan, mitä tahoja tarvitsemme yhteistyökumppaneiksi. Kantokyvyn ja mahdollisuuksien kasvaessa poliisin keskittyminen ydintoimintaansa parantuisi. Entä pystyisimmekö jo huomattavasti parempaan entistä pienemmällä, tähän liittyen Kim & Mauborgne (2015, 197) esittävät, että tulisi hyödyntää kolmea epätavallista johtamisen keinoa, resurssipesäkkeisiin sijoittaminen, hukkaputkien hyödyntäminen ja vaihtokauppa.

Samat keinot voisivat toimia tietyillä rajoituksilla niin poliisin sisäisesti kuin toimialalla yleisestikin tehostaen.

Resurssipesäkkeet ovat (emt) suuren hyödyn tuottavia, vähän henkilökuntaa vaativia sijoituksia. Tässä tulee mieleen uuden teknologisen innovaation yhdistäminen poliisin turvallisuustoimintaan, jolloin saadaan valvonta ja puuttuminen tehokkaaksi vähäisemmällä henkilömäärällä. Hukkaputkiin (emt) menee paljon henkilöstöä, mutta saatavaan hyötyyn nähden ne tuhlaavat resursseja.

Tässäkin kohtaa teknologia voisi auttaa? Vaihtokaupat sen sijaan onnistuvat poliisin sisäisesti jo nyt, mutta entä sisäisen turvallisuuden toimialalla, jossa virka-apua annetaan ja saadaan, olisiko entistä enemmän mahdollisuuksia yhteisiin varantoihin? Esimerkkinä vaikkapa Tampereelle Poliisiammattikorkeakoulun vajaakäytöllä olevalle kampukselle keskitettävä sisäisen turvallisuuden koulutuskeskus, ”Turvallisuusakatemia”.

Kaikki nämä sinisen meren strategiasta johdetut ideat on kuitenkin myös järjestettävä niin, että kohdataan markkinat ja kuunnellaan ihmisiä, mitä he palvelun vastaanottajana sanovat tarvitsevänsä. Suurin osa näistä uudistuksista voisi olla mahdollista, mutta edellyttäisi sekä ”sisäisen toimialan”, että muiden kanssa yhteistyötä ja sen tekemistä. Mennään kentälle ja kyseenalaistetaan rajat. Toimialan tarkastelu yhdessä ja erikseen käytännön tasolla. Tämä edellyttää poliittisen tahon konkreettista osallistumista ja päättäjien todellista mukaan lähtemistä, osallistumista vastuun kantaan ja toteuttamiseen.

Tehdään se, mitä olisi ehkä pitänyt tehdä jo huomattavasti aikaisemmin, jaetaan sinisen meren loputon saalis. Poliisiorganisaation muutosta ei nähdä kovin yksinkertaisena ja selkeänä, mutta mikäli tulevaisuuden haasteisiin ei vastata nyt, ollaan jo myöhässä. Yksityisen turvallisuusalan sektorin toimijat ottaisivat mielellään poliisilta tehtäviä hoitaakseen. Lainsäädäntö rajoittaa kuitenkin monen tehtävän siirtämistä, eikä kansalaisten tasavertaisten palveluiden toteuttamisen vuoksi kaikkia tehtäviä voida mieltää yksityisen sektorin hoidettaviksi, vaikka lainsäädäntöä muutettaisiinkin.

Perusoikeuksien turvaamiseen ei ole siis vaihtoehtoja, mutta potentiaalisia ”kilpailijoita” poliisin nykyinen ”monopoliasema” huomioiden ilmestyisi varmasti, mikäli tehtäviä kyettäisiin vapauttamaan avoimelle palvelun tarjonnalle. Poliisityön ja sen johtamisen kiistämättömän kilpailuetu on ehdoton puolueettomuus, joka takaa kaikille tasapuolisesti tarjottavan puolueettoman turvallisuuden, yhdenvertaisen koskemattomuuden ja kansalaisten pyyteettömän, ehdottoman luotettavan palvelun. Yksityisen sektorin toiminta on yksityisesti rahoitettua, voittoa tuottamaan tarkoitettua, maksavan asiakkaan suoraan palvelemista.

Ikonen ym. (2015, 45) pohtii säädössidonnaisuuden ja jatkuvuuden varmistamisen kannalta julkisen johtamisen ja yksityisen alan eroja. Ikonen näkee, että julkisella puolella on kyllä mahdollisuus reagoida riittävän ketterästi, jos poliittinen päätöksenteko ja johtajuus toimii. Strateginen suunnittelu vain ei voi olla ketterää, kuten yksityisen sektorin johtamisessa, koska sen täytyy varmistaa yhteiskunnan toimintojen jatkuvuus pidemmällä aikavälillä. Lainsäädäntö asettaa poliisin tehtävien hoidolle reunaehdot, erityisesti tärkeisiin yhteiskunnallisiin tehtäviin, joilla turvataan julkisen vallan käytöllä kansalaisille turvallisuus.

Sinisen meren strategia antaa meille mahdollisuuden luoda turvallisuuden siniselle merelle sellainen viranomaisten ja yhteiskumppaneiden yhteistoiminta, jolla kyetään takaamaan kokonaisturvallisuus riippumatta toimialarajoista. Tämä edellyttää kuitenkin erittäin vahvaa korkean tason poliittista tahtoa ja peräänantamattomuutta toteutuakseen. Kokonaisturvallisuutta on käsitelty useissa tutkimukseni tausta-aineiston materiaaleissa. Tavalliselle kansalaiselle se esittäytyy parhaimmillaan siten, että asiaa ei tarvitse miettiä, yhteiskunta toimii, eikä maamme elintärkeitä toimintoja uhkaa mikään sisäinen tai ulkoinen vaara, johon emme kykenisi vastaamaan tarvittaessa.

Sinisen meren käänteislogiikkaani hyödyntäen meidän tulisi päästä valtion kokonaisarkkitehtuurin (tarkoitetaan tässä valtionhallinnon yhteentoimivuutta) kannalta:

- sellaiseen tilanteeseen, jossa kykenisimme entistä kokonaisvaltaisemmin hyödyntämään jo olemassa olevia yhteiskunnallisia järjestelmiämme
 - koko viranomaissektorin toimijoiden kesken ja laajuudelta sekä
 - yhdessä yksityisen sektorien toimijoiden kanssa

Muutosjohtamisen kannalta tämä tarkoittaisi julkisen hallinnon toimialojen yhteisten muutoksen johtamisen ohjeiden luomista yhdessä yksityisen sektorin kanssa, jotta päästäisiin entistä suurempaan yhteisymmärrykseen siitä, miten kaikki vaikuttaa kaikkeen. Sinisen meren strategian kannalta tämä tarkoittaa myös erityisesti sitä, että meidän tulisi ottaa palvelut parhaiten toteuttavat toimijat mukaan tehtävienne hoitoon lain sallimissa puitteissa. Mikäli lain sallimat puitteet eivät täyty, lakien säätämistä ja tarkennuksia tulee kehittää tai muuttaa siihen suuntaan, että valtiontalouden kestävyysvaje ei estä yhteiskunnallisesti tärkeiden asioiden takaamista jokaiselle yhdenvertaisesti, perustuslain hengen mukaisesti.

Edellä kerrotusta johtuen pohdinkin, miten poliisia, joltain osin ”puolisotilaalliseksikin” hierarkialtaan miellettyä organisaatiota tulisi muutoksessa johtaa, jotta toteuttaisimme tätä? Poliisi on tulosohjattu organisaatio. Tulossuunnitelmalla ohjataan vuosittain toiminnan painopistealueita ja tavoitteita, mutta herää kysymys, voitaisiinko tätä tehdä toisella tavoin? Voidaanko kaikissa valtionhallinnon organisaatioissa edes suunnitella tulosta, jos sitä ei varsinaisesti ole, tai sitä ei mitata samalla tavalla kuin voittoa tavoittelevassa liiketoiminnassa? Kvartaalitalouden mallin mukaisesti strategiaa, suunnittelua, toteutusta ja seurantaa tehdään vuosikellon mukaisesti. Tämä pätee myös poliisiin.

Vuosikelloa tulisi vain kääntää oikeaan aikaan, jos sen noudattamisessa ilmenee hankaluuksia, esimerkiksi budjetoinnin kautta. Tällä tarkoitan esimerkiksi tilannetta, jossa organisaatiolle osoitetaan rahoitusta vaikkapa vasta syksyllä, kun se olisi pitänyt olla tiedossa

jo keväällä. Tämä on valtionhallinnossa melko selkeä parannuskohta, eikä siihen ole ainakaan päätöksentekijätasolla kukaan esittänyt käytännöllistä ratkaisua. Poliisihallinto ei tämän asian kanssa ole yksin, mutta olisi hienoa nähdä poliittisen tahon muuttavan tätä käytäntöä parempaan suuntaan, koska se saattaisi auttaa valtionhallintoa yleisellä tasolla järkevöittämään taloutta.

Näenkin sinisen meren strategiaan tukien, että edellä esitetyistä johtuen, sekä pitkäkestoisesti, että lyhytkestoisesti:

- Poliisin tulisi saada toiminnan kannalta olennainen vahva, korkean tason poliittinen taustatuki kyetäksemme muiden julkisen sektorin toimijoiden kanssa yhdessä toteuttamaan sinisen meremme.
- Poliisin tulisi pystyä keskittymään selkeän poliittisen ohjauksen kautta saaduilla raameilla toimintaa hyödyttävien ja yhtenäistä organisaatiokulttuuria edistävien muutoshankkeiden toteuttamiseen.
- Hallintorakenteen ja tietojärjestelmien uudistamishankkeita ei saisi liiaksi sitoa toisiinsa, eikä niiden toteuttamisen tai toteutumatta jäämisen pitäisi päästä vaikuttamaan turvallisuustoiminnan ydintä heikentävästi. Ministeriötasolla sovitut asiat tulisi "virtauttaa" entistä selkeämpinä päätöksentekomahdollisuuksia avaavina linjauksina Poliisihallitukseen.
- Poliisihallituksen tulisi saada riittävä työrauha uudistamisesta huolimatta, eikä poliittisen tahon pelaamisen tulisi vaikuttaa turvallisuustoimintaa heikentävästi. Julkisten varojen kohdentamisella, kun voidaan vaikuttaa toimintakykyyn monella tapaa. Sisäministeriön poliisiosaston toimiessa poliittisena linkkinä, sen tulisi pystyä keskittymään omaan ydintoimintaansa, jatkuvaan poliisin asioiden johtamiseen poliittisen tahon suuntaan.

Siniseen mereen ei kuitenkaan loikata suin päin, ensin tulee varmistaa, onko meressä haikaloja. Kaikki edellä esitetty on tarkoitettu herättämään ajatuksia, jotka vievät meidät askel askeleelta lähemmäs parempaa julkishallintoa. Sinisen meren strategian käänteislogiikka on yksi mahdollisuus, ei ainoa, eikä oikea, mutta se on muutoksen mahdollisuus.

6.3 Poliisin tulevaisuus – tulevaisuuden poliisi?

Tutkimuksen tarkastelun keskiössä oli tulevaisuuden yhden, yhtenäisen poliisin organisaatiokulttuuri, joka korostuu poliisin strategiassa (Laitinen & Järvinen, 2013, 9).

Nykyisen poliisiorganisaation muutossykli on ollut melko tehokas toistuvuudeltaan, mutta tulokset, joita näillä muutoksilla haetaan jäävät myös poliittisen tahon puolelta melko epäselviksi. Tämän huomaa selvityspyynnöistä, joita asioiden toimeenpanojen jälkeen tehdään. Pyyntöjä toteutetaan sekä selvitysmiesten, että organisaation sisäisten työryhmien

toimesta, lausuntoja annetaan ja asioita käsitellään monelta kantilta, jotta saadaan selville, seurasiko muutoksista todellista muutosta. Muutoshankkeiden ulkopuolista johtamista ei kuitenkaan voida unohtaa.

Ikonen (2015, 42–43) tiivistää muutosjohtamisen julkishallinnossa:”

- Poliittisen johtamisen ja päätöksenteon rooli ja toiminta selkeytetään.
- Ohjausjärjestelmiä yksinkertaistetaan ja prosessien omistajuutta selkeytetään.
- Johtamisjärjestelmä on yksinkertainen ja julkisen hallinnon piirteistä lähtevä.
- Managementin (suunnittelu, seuranta, arviointi) välineet yksinkertaistetaan ja vähennetään.
- Leadership (johtamisprosessi, vuorovaikutus, johtajuus) systematisoidaan ja pelkistetään.
- Asiakaslähtöisyys otetaan haltuun ohjauksessa ja johtamisessa.
- Muutosjohtamisen perustana on tulosjohtaminen.
- Julkishallinnon, yritysten ja yhteisöjen johtamisen yhteistyötä tiivistetään.” (emt, 42–43.)

Ikosen (emt) mukaan muutosjohtaminen voisi näitä tiivistettynä esitettyjä ehtoja noudattaen toimia julkisorganisaatioiden tulevaisuuden johtamisen mallina.

Tutkimuksen yleisenä tavoitteena on myös katsoa poliisin hallinnon muutoksia kokonaisuuden kannalta. Näin voidaan saada kuva siitä, mitä ja miksi on toteutettu/suunniteltu toteutettavaksi, miten muutos on toteutettu ja miten jatkossa menneen perusteella nähdään tulevaisuus. Nähdäkseni organisaation kehittämisen ja tutkimuksen arvolähtöisyys yhdistettynä toiminnan uudistamispainaisiin vaativat omalta osaltaan reflektointia, jonka tekemiseen sopi erittäin hyvin sinisen meren strategia. Sinisen meren strategiasta kumpuavia kysymyksiä voidaan soveltaa tällä tavalla henkilöstönäkökulmaan nähden hyvin, erityisesti organisaation kehittämisen kannalta.

Tulevaisuuden luotaamisen kannalta strategiakehyksen valinta oli onnistunut. Sinisen meren strategia antaa juuri sen verran liikkumavaraa nykytilan miettimisestä, että se mahdollistaa innovoinnin tulevaisuuden suhteen. Tulevaisuus on kuitenkin vain tila, jota luodaan tässä ja nyt, läsnä olemalla. Emme voi liikaa katsoa tulevaisuuteen, muuten unohdamme olla tässä hetkessä. Näillä saatesanoilla lähestyn tulevaisuutta, jonka todellinen totuus tulee valkenemaan meille vasta sitten, kun elämme sitä.

Tulevaisuuden luotaamisen voi aloittaa historiasta. Katsomalla historiaan saamme tietyistä tapahtumista kehyksen sille, mitä tulevaisuus voi pitää sisällään. Maailma kuitenkin muuttuu kaiken aikaa ja me sen mukana. Jotain kuitenkin voimme oppia. Teemme tässä ja nyt, koko ajan ratkaisuja tulevaisuutemme kannalta merkityksellisissä asioissa. Sen tiedostaminen, miten elämme tätä hetkeä, voi joko rauhoittaa meitä tai tehdä meistä äärimmäisen levottomia. Valintoja on kuitenkin tehtävä.

6.4 Tutkimuksen etenemisen arviointi

Tutkimustehtävänä toteutettu arviointi poliisin uudistamisesta hallintorakennemuutosta ja tietojärjestelmä uudistusta henkilöstön näkökulmasta tarkastellen onnistui kyselytutkimuksen ja taustamateriaalin tukemana täyttämään tavoitteensa. Henkilöstön näkökulma avaa käytännön tasolta tärkeää näkemystä suurten samanaikaisten muutoshankkeiden vaikutusta. Henkilöstö näkee asiat luonnollisesti eri tavalla kuin hallinto, enemmän suoraan työhön vaikuttavina heijasteina. Tutkimuksessa käytetty materiaali antaa katsauksen omaisen kuvan poliisin tämän hetkisestä tilanteesta, kun PORA III:n toteuttamisesta on kulunut aikaa kaksi vuotta.

Tutkimus ja opinnäytetyö etenivät suunnitellun mukaisesti. Opinnäytetyön toteutussuunnitelma valmistui kevään 2015 aikana, jolloin se jaettiin tutkimusta tukeväksi, useammaksi osaprojektiksi, jotka saatiin hoidettua tällä jaottelulla hyvin sekä tarkoituksellisesti, että aikataulullisesti. Osaprojektit toteutettiin pääosin kevään 2015 eri opintojaksojen tehtävinä.

Tutkimus toteutettiin kolmessa osassa, tällä tavalla ositettuna se oli järkevän kokoisissa kokonaisuuksissa helpommin havainnoitava ja toteutettava. Tutkimuksen kohderyhmärajaus oli onnistunut niin organisaatiomuutoksen ja sen suunnittelun osalta, kuin toisaalta yleisesti koko henkilöstön ja sidosryhmätutkimuksen osuuksiltaan.

Empiirinen tuki saatiin hyödynnettyä kyselytutkimuksella omassa aikataulussaan, sijoittuen syksyn ajalle 2015. Esikartoituksessa tutkimuskyselyä varten muotoutuneet kysymykset autoivat lopulta selvittämään muutosjohtamisen onnistumista ja toteutumista käytännössä muutoshankkeiden suunnitelmien ja toteutuksien kautta, ”strategiasta käytäntöön”.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen ohella kulkevan opinnäytetyön jako osaprojekteihin tuotti opinnäytetyön koostamisesta tiedonkeruun, taustamateriaalin ja analyysin osalta melko selkeän ja johdonmukaisesti toteutettavan tutkimusprojektin, jonka tuotokset voidaan ohjata poliisin kehittämistyössä hyödynnettäväksi. Kentän ääntä kuunneltiin kyselyn ohjaamana, joten empiirinen tuki oli hyödyksi muun aineiston tutkimisessa.

Tutkimus valmistui suunnitellusti ajallaan ja täytti sille tutkijan työelämälähtöisen kiinnostuksen kannalta asettaman selvitystarpeen. Keväällä 2016, opinnäytetyön valmistuttua kehittämistyön tuloksena saatu suositus tullaan ohjaamaan oman organisaation käyttöön, jotta se on mahdollista huomioida tulevaisuuden kehittämisessä. Opinnäytetyö toimitetaan

esimerkiksi Poliisihallituksen poliisin kehittämistyöryhmän käyttöön, jonka jäsen opinnäytetyön tekijä on.

Materiaalia käytössäni oli lähdekirjallisuuden lisäksi valtava määrä. Ainoa lähdemateriaaliin liittyvä asia, jonka olisin halunnut tehdä toisin, oli ulkomaisen toimialan tutkimuksen tarkempi katsaus. Aikataulu ja tutkimuksen tarkoitus ei kuitenkaan antanut myöten aineiston muokkaamiselle vertailukelpoiseen muotoon. Toisaalta lainsäädännölliset erot tekevät suoran vertailun lähes mahdottomaksi. Ulkomaisen tutkimuksen vertailukohdat jäivät siis valitettavan vähälle tarkastelulle. Mutta tästä huolimatta tutkimus sai nähdäkseni riittävän lähdemateriaalin myös laadullisesti suomalaisista tutkimuksista tuotettua tietoa.

Opinnäytetyöprosessin aikana syvensin laajaan kokonaisuuteen liittyvää hallinnollista, strategista ja tietojärjestelmä uudistukseen liittyvää näkemystäni oppien samalla runsaasti uutta eri tutkimuksiin ja lähdekirjallisuuteen tutustuessani. Tutkimuksellisesti prosessi oli palkitseva. Toisaalta koko tutkimuksen ajan olisi ollut hienoa syventyä vielä syvemmälle eri osa-alueisiin, mutta onnistuin pitämään kiinni rajauksistani, jotta tutkimus ei laajentunut liian suureksi ja tarkoitukseensa nähden kestoiltaan pidemmäksi. Tutkimukselleni jäikin hyvin mahdollisuus sen laajentamiseen tulevaisuudessa tehtävänä jatkotutkimuksena.

Lähteet

Ahonen, G., Husman, P., Ikonen, R., Juti, P., Koho, A., Käpykangas, S., Laine, M., Larjoma, E., Saarelma-Thiel, T., Saari E. & Wallin M. 2015. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Aspara, J., Kietäväinen, T., Mattila P., Tikkanen H. & Isä Ambrosius. 2012. Johtajuuden seitsemän syntiä. Otavan kirjapaino. Keuruu.

Batts, A., Smoot S. & Scrivner, E. 2012. Police Leadership Challenges in a Changing World. New Perspectives in Policing Bulletin. Washington DC, U.S. Department of Justice, National Institute of Justice, 2012. NCJ 238338. United States of America. Artikkelin luettavissa: <https://www.ncjrs.gov/App/Publications/abstract.aspx?ID=260382>. Luettu 16.2.2016.

Branders, M. 2016. Kokonainen turvallisuus? Kokonaisturvallisuuden poliittinen kelpoisuus ja hallinnollinen toteutettavuus. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 2124. Tampere University Press. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9996-8>. Suora linkki julkaisuun: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98297/978-951-44-9996-8.pdf?sequence=1>. Luettu: 28.2.2016.

Doz Y. & Kosonen M. 2008. Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Englanninkielinen alkuteos How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game (Pearson Education Limited). Käännös Mauri Laukkanen. Talentum. Helsinki.

Drucker, P. 1990. Managing the non-profit organization (englanninkielinen alkuteos). Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen, käännös Anna-Mari Kankkunen, 2008. Talentum media, Helsinki.

[Gabor, Dennis (1964) [1963]. Inventing the Future. Middlesex: Penguin. Lontoo.]

Viittaus löytyy artikkelista Inkinen S. & Gustafsson J-V., 2009. Entooppinen tulevaisuusajattelu. Näkökulmia innovaatioprosesseihin, semiotikkaan ja huomisen ennakointiin. Artikkelin teoksessa Hartama-Heinonen, Ritva & Sorvali, Irma & Tarasti, Eero & Tarasti, Eila (toim.), Kielen ja kulttuurin saloja. In honorem Pirjo Kukkonen 5.9.2009. Acta Semiotica Fennica XXXV. Imatra: International Semiotics Institute & Helsinki: Semiotic Society of Finland.

- Haraholma, K. 2011. Poliisin Hallintorakenneuudistus - Arviointitutkimus muutoksista ja sen vaikutuksista, Poliisiammattikorkeakoulun raportteja, Poliisiammattikorkeakoulu. Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print. Tampere. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86798/Raportteja97_www.pdf?sequence=1. Luettu 01.02.2015.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat, Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print. Tampere.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus, 9. uudistettu painos. Edita Publishing, Helsinki 2014. Verkko-versio-osuus luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi>. Luettu 24.1.2016.
- Heinämäki, A-K. 2013. Poliisi ja yksityinen turvallisuusala julkisen vallan käyttäjänä, Pro gradu – tutkielma, Julkisoikeus, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84799/gradu06891.pdf?sequence=1>. Luettu 1.2.2015.
- Hiltunen, L. 2009. Graduryhmä 18.2.2009. Esitysmateriaali. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu 29.2.2016
- Inkinen, S. & Gustafsson, J-V. 2009. Entooppinen tulevaisuusajattelu. Näkökulmia innovaatioprosesseihin, semiotikkaan ja huomisen ennakointiin. Artikkeliteoksessa Hartama-Heinonen, Ritva & Sorvali, Irma & Tarasti, Eero & Tarasti, Eila (toim.), Kielen ja kulttuurin saloja. In honorem Pirjo Kukkonen 5.9.2009. Acta Semiotica Fennica XXXV. Imatra: International Semiotics Institute & Helsinki: Semiotic Society of Finland.
- Inkinen, S. & Pietarila, J. 2008. Artikkeliteoksessa: Epilogue: Art, Food, Culture. Aspects of Gastro Tourism and Experience Economy. Essee teoksessa Itkonen, Matti et al., (eds.), The Illuminating Traveler. Expressions of the Ineffability of the Sublime. University of Jyväskylä (Department of Teacher Education) & Lapland Institute for Tourism Research & Icelandic Tourism Research Centre.
- Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Otavan kirjapaino, 2005. Keuruu.
- Juuti, P. 2013. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus. Juva.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus, Bookwell. Juva.

- Juuti, P. & Luoma M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja post-modernin ajan haasteisiin? Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Juuti, P. & Virtanen P. 2009. Organisaatiomuutos. Otavan kirjapaino. Keuruu.
- Järvinen, J-H. 2010. Patjasta Vitjaan. Poliisiasiantietojärjestelmän kokonaisuudistus. Laurea-ammattikorkeakoulu. Kerava. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201003115592>. Luettu: 20.2.2016.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. Painos. Sanoma Pro. Helsinki.
- Kalalahti, J. & Huotari, V. 2015. Yhtenäisen koulutusrakenteen edellytykset, hyödyt ja haitat SM:n hallinnonalalla. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 118. Suomen Yliopistopaino – Juvenes Print, Tampere. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/103847/Raportteja_118_verkkoon.pdf?sequence=1. Luettu 09.01.2016.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. 2015. Sinisen meren strategia. 8. Uudistettu, laajennettu painos. Alkuperäisteos, Blue Ocean Strategy – how to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Käännös Maarit Tillman, laajennettu painos Siiri Susitaival. Talentum. Helsinki. Balto print, Liettua.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita, Helsinki.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen – kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. WS Bookwell. Juva.
- Korpelainen, I. 2014. Esimiesbussilla erinomaiseen johtamiseen - euroja hyvästä esimiestyöstä. 2. painos. Talentum Media, Hansaprint. Vantaa.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media. Helsinki. Balto Print, Liettua.
- Laitinen, K., Jukarainen P. & Boberg, H. 2016. Maahanmuutto & turvallisuus – arvioita nykytilasta ja ennusteita tulevaisuudelle. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan

julkaisusarja 7/2016. Luettavissa: <http://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=9401>. Luettu 23.2.2016.

Laitinen, K. & Järvinen, J-H. 2013. Poliisin tulevaisuus – tulevaisuuden poliisi; Raportti poliisitoiminnan kehittämishankkeesta – POKEHAsta. Poliisihallituksen julkaisusarja 3/2013. Luettavissa:

http://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/prime101/prime106_fi.aspx.

Suora linkki julkaisuun:

http://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/prime101/prime106_fi.aspx?docID=25669.

Luettu 28.2.2016

Lehikoinen, R. & Sinivuori, S. 2014. Tulevaisuus suosii rohkeaa johtamista. Suomen liikekirjat. Saarijärven offset. Saarijärvi.

Liikenteen turvallisuusvirasto, Trafín internetsivusto, 2016. Ajokorttitoimivallan siirtyminen: Ajokortti siirtyy Trafille 2016 – ajokorttitoimivallan siirto helpottaa palveluiden kehittämistä. Luettavissa:

http://www.trafi.fi/tietoa_trafista/ajankohtaista/3172/ajokortti_siirtyy_trafille_2016_-_ajokorttitoimivallan_siirto_helpottaa_palveluiden_kehittamista. Luettu 14.2.2016.

Mansikka-aho, H. 2012. Poliisi poraa – Poliisin hallintorakennemuutoksen arviointi tuotavuusohjelman näkökulmasta, Hallintotieteen tohtorin koulutusohjelma, Licensiaattityö 31.10.2012, Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu. Luettavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76574/lisuri00149.pdf?sequence=1>. Luettu 1.2.2015.

Mensonen, H. 2012. Aineettoman pääoman hyödyntäminen poliisin johtamisessa, Tutkimus Oulun alueen paikallispoliisin henkilöstön kokemuksista aineettoman pääoman hyödyntämisestä poliisin rakennemuutoksen aikana. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Luettavissa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66951/978-951-44-8929-7.pdf?sequence=1>. Luettu 01.02.2015.

Mutttilainen, V. & Huotari, V. (toim.), Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2014. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-815-274-6>. Luettu 1.2.2015.

Oikeusministeriö, 2015. Suomen sisäisen turvallisuuden ja oikeudenhoidon tulevaisuus. Pitkän aikavälin tavoitteet. Sisäisen turvallisuuden Parlamentaarinen työryhmä 2015. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-463-1>. Luettavissa:

http://www.oikeusministerio.fi/material/attachments/om/valmisteilla/kehittamishankkeet/fhf_GTR15z/Sisainen_turvallisuus_ja_oikeudenhoito_parlamentaarinen_tyoryhma_loppuraportti_06032015.pdf. Luettu 20.2.2016.

Otala, L. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. 2008. Wsoy. Porvoo.

Pirinen, H. Esimies muutoksen johtajana. 2014. Talentum Media, Helsinki.

Poliisi 2015. Poliisin internetsivut, poliisikoulutus. Luettavissa:
https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista/poliisikoulutus. Luettu 20.2.2016.

Poliisi 2016. Poliisin internetsivut, tietoa poliisista, poliisin tehtävät. Luettavissa:
https://www.poliisi.fi/tietoa_poliisista. Luettu 20.2.2016.

Poliisiammattikorkeakoulu, 2016. Poliisikoulutus, tietoa poliisikoulutuksesta. Luettavissa:
<http://www.polamk.fi/>. Luettu: 20.2.2016.

Poliisiammattikorkeakoulu, 2014. Koulutusuudistus 2014. Luettavissa:
http://www.polamk.fi/koulutusuudistus_2014. Luettu 15.12.2015.

Poliisihallitus 2014. Poliisin hallintorakenteen kehittämishanke (PORA III) -toimeenpanon loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja 4/2014. Luettavissa:
http://poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/prime101/prime102_fi.aspx. Luettu 25.12.2015.

Poliisihallitus 2015. Poliisin hallinto- ja tukitoimintojen keskittäminen-loppuraportti. Toiminnalliset keskittämismahdollisuudet ja niiden HTV - muutosvaikutukset Poliisihallituksen julkaisusarja 3/2015. Helsinki. Luettavissa:
http://poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/julkaisu/julkaisu_3_2015. Suora linkki julkaisuun:
http://poliisi.fi/tietoa_poliisista/julkaisut/julkaisu/julkaisu_3_2015?docID=38384. Luettu 20.2.2016.

PolStat 2015. Poliisin henkilöfaktat. Poliisin tulostietojärjestelmä.

Salmi, K. 2013. Poliisin hallintorakenneuudistukseen liittyvä selvitys. Sisäasiainministeriön julkaisut 7/2013. Sisäasiainministeriö, Helsinki. Luettavissa:
http://www.intermin.fi/download/39963_072013.pdf?315a2478b0e9d188. Luettu 27.12.2015.

Santalainen, T. Strateginen ajattelu & toiminta. 2009. Kariston kirjapaino. Hämeenlinna.

Sisäasiainministeriö 2009. Sisäasiainministeriön hallinnonalan toiminta- ja taloussuunnitelma 2011-2014 sekä tulossuunnitelma 2010. Luettavissa:
https://www.intermin.fi/download/24922_362009.pdf?aed056b7536bd288. Luettu: 27.12.2015.

Sisäasiainministeriö 2012. Poliisin hallintorakennemuutos Pora III–päälinjaukset. Hanketyöryhmän esitys. Sisäasiainministeriön julkaisu 34/2012.
Luettavissa: <http://www.intermin.fi/julkaisu/342012?docID=36149>. Luettu 27.12.2015.

Sisäasiainministeriö 2013. Poliisin hallintorakennemuutos Pora III–täydentävät päälinjaukset. Hanketyöryhmän esitys. Sisäasiainministeriön julkaisu 6/2013.
Luettavissa: http://www.intermin.fi/download/39962_062013.pdf?05221878b0e9d188.
Luettu 27.12.2015.

Sisäministeriö 2014. Perustuslain 47 §:n 2 momentin mukainen selvitys Eduskunnalle poliisin hallintorakennemuutuksesta (Pora III) Luettavissa:
http://www.intermin.fi/download/57375_pora_III_selvitys_eduskunnalle_19122014.pdf?53872f78b0e9d188. Luettu 27.12.2015.

Sisäministeriö 2015. Poliisin hallintorakennemuutos – PORA III, Sisäministeriön internet-sivusto. Luettavissa:
http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/poliisin_hallinnon_uudistaminen. Luettu 1.2.2015.

Sisäministeriö 2015. Poliisibarometri. Kansalaisten käsitykset poliisin toiminnasta ja sisäisen turvallisuuden tilasta. Sisäministeriön julkaisu 4/2015. Sisäministeriö, Helsinki.
Luettavissa: <http://www.intermin.fi/julkaisu/042015?docID=58278>. Luettu 22.2.2016.

Sisäministeriö 2015. Sisäisen turvallisuuden selonteko. Luettavissa:
<http://www.intermin.fi/fi/kehittamishankkeet/selonteko>. Luettu 20.10.2015.

Sisäministeriö 2015. Sisäministeriön vuosikertomus 2014. Luettavissa:
http://www.intermin.fi/download/59728_VUOSIKERTOMUS2014_sisaministerio.pdf?f1b290c4e74ed288. Luettu 20.2.2016.

Sisäministeriö 2015. Ulkomaalaislupa-asioiden ja turvapaikkamenettelyn alkuvaiheen tehtävien siirto Maahanmuuttovirastolle; selvitys- ja säädöshanke. Luettavissa: http://www.intermin.fi/download/58190_Ulkomaalaislupa-asioiden_siirto_Maahanmuuttovirastolle_asettamispaatos_05021.pdf?2525e85aa80ad388. Luettu 22.2.2016.

Sisäministeriö 2016. Sisäministeriön internetsivujen mediatiedote: Ulkomaalaislupa-asioiden ja tiettyjen turvapaikkamenettelyn tehtävien siirto Maahanmuuttovirastolle. Luettavissa: http://www.intermin.fi/fi/lainvalmistelu/ulkomaalaislupa-asioiden_siirto_maahanmuuttovirastolle. Luettu 22.2.2016.

Soste 2015. Suomen sosiaali ja terveys ry, Sinisen valtameren työkalupakki (alkuperäiset työkalut löytyvät osoitteesta: <http://www.blueoceanstrategy.com/>) Luettavissa: http://www.soste.fi/media/arvioinnin-tietopankki/boc_tyokalupakki.pdf. Luettu 1.2.2015.

Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum media, Kariston kirjapaino. Hämeenlinna.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2015. Hyvä tieteellinen käytäntö-ohje. Luettavissa: <http://www.tenk.fi/fi/htk-ohje/hyva-tieteellinen-kaytanta>. Luettu 20.2.2015.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot. Wsoy. WS Bookwell. Juva.

Valtioneuvoston kanslia 2016. Maahanmuutto & turvallisuus - arvioita nykytilasta ja ennusteita tulevaisuudelle. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 7/2016. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta.

Luettavissa:

http://tietokayttoon.fi/documents/10616/2009122/7_Maahanmuutto+ja+turvallisuus.pdf/f436c89f-beff-4c65-b814-f4c1a44f6e46?version=1.0. Luettu 20.2.2016.

Valtiontalouden tarkastusvirasto 2014. Strategiatyö ministeriöhallinnossa. Valtiontalouden tarkastusviraston selvitykset 1/2014. Luettavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-952-499-274-9>. Luettu: 22.4.2015.

Valtiovarainministeriö 2015. Asiakaspalvelu2014 –hanke. Valtiovarainministeriön internet-sivut, 2016. Luettavissa: <http://vm.fi/asiakaspalvelu2014>. Luettu 28.2.2016.

Valtiovarainministeriö 2015. Talousarvioesitys 2016, poliisitoimi. Luettavissa:
<http://budjetti.vm.fi/indox/sisalto.jsp?year=2016&lang=fi&maindoc=/2016/tae/hallituksenEsitys/hallituksenEsitys.xml&opennode=0:1:133:383:577:599:>. Luettu 6.2.2016.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Kariston kirjapaino. Hämeenlinna.

Liitteet

Liite 1. Esitutkimuksen kysymykset

Opinnäytetyöni tutkimuskysymys: ”Mitä organisaatio- ja tietojärjestelmämuutoshankkeiden aikana päätettyjä asioita toteutetaan todellisuudessa ja miten konkreettisesti ne vaikuttavat toimintaan?” ohjasi päätasolla tutkimuksen suuntaa ja samalla kokonaismateriaalista opinnäytetyöhön valikoituvaa materiaalia.

Esitutkimuksen aikana tutkittiin, minkälaisilla kysymyksillä saataisiin parhaiten selvyys, johdetaanko henkilöstön mielestä muutosta nykyaikaisesti organisaatiossamme: Mikä vaikutus muutoksenjohtamisen toteuttamistavalla on organisaatio- ja tietojärjestelmämuutoshankkeiden samanaikaisessa toteuttamisessa?

Tutkimuskyselyn alussa oli vastaajan taustaa kartoittava osuus, jossa tiedusteltiin vastaajan ikäryhmää, sukupuolta, asemaa organisaatiossa ja kokemusta poliisihallinnon palveluksesta vuosina. Näitä kartoittavia kysymyksiä ei esitetty esitutkimuksen kommentointia tehneelle satunnaisotantaryhmälle. Kysymyksissä oli käytössä Likertin asteikko 1 – 5 vaihtelulla ja pois suljettavalla / erikseen analysoitavalla ”en osaa sanoa”. Tutkimuksessa oli käytössä runsaasti valmista tutkimusaineistoa, joten samoja asioita ei tarvinnut toistaa, kun ne olivat jo valmiina tutkimuksena hyödynnettävissä.

Esitutkimuksen kysymysten kommentointia varten oltiin ensin yhteydessä satunnaisesti valikoituneisiin organisaation edustajiin. Tämän jälkeen kohderyhmälle lähetettiin sähköposti, jossa alustettiin lyhyesti kommentointitarkoitus kyselyssä, jotta siihen ei vastattaisi pelkästään kysymysten perusteella, vaan huomioiden myös kommentointitarve. Survey Monkey -palveluun annetun linkin kautta aukesi kysely, jossa esitettiin luonnokset kysymyksistä. Luonnoskysymyksiin pyydettiin jokaisen kysymyksen jälkeen kommentointi avotilaan, jossa oli runsaasti vapaata tilaa kirjoittaa.

Kommentoitava kysely oli seuraavan kaltainen:

”Tähän kyselyn alkuun tulee vielä vastaajan taustaa kartoittava osuus, jossa tiedustellaan vastaajan ikäryhmää, sukupuolta, asemaa organisaatiossa ja kokemusta poliisihallinnon palveluksessa vuosina. Kysymyksissä on käytössä Likertin asteikko 1 – 5 vaihtelulla ja pois suljettavalla / erikseen analysoitavalla ”en osaa sanoa”.

Esitutkimuksen kyselykommentointi:

(Tähän kyselyn alkuun tulee vielä vastaajan taustaa kartoittava osuus.)

1. Miten tyytyväinen olet / kuinka onnistunut rakennemuutos käytännön toiminnan kannalta omasta mielestäsi oli?

(Asteikko 1 = erittäin tyytyväinen 2 = jokseenkin tyytyväinen 3 = ei tyytyväinen eikä tyytymätön 4 = jokseenkin tyytymätön 5 = erittäin tyytymätön 6 = En osaa sanoa)

2. Miten tyytyväinen olet / kuinka onnistunut rakennemuutos käytännön toiminnan kannalta omasta mielestäsi oli? (Asteikko 1 = erittäin tyytyväinen 2 = jokseenkin tyytyväinen 3 = ei tyytyväinen eikä tyytymätön 4 = jokseenkin tyytymätön 5 = erittäin tyytymätön 6 = En osaa sanoa)

3. Kuinka onnistuneesti tulevaisuudessa voitaisiin uusia rakennemuutoksia toteuttaa (vertaattuna aikaisempiin uudistuksiin)? Asteikko: 1 = Hyvin onnistuneesti 2 = Jokseenkin hyvin onnistuneesti 3 = ei hyvin, ei huonosti onnistuneesti 4 = jokseenkin huonosti onnistuneesti 5 = Huonosti onnistuneesti 6 = En osaa sanoa

4. Voidaanko organisaatiomuutos toteuttaa jollakin muullakin tavalla? Asteikko 1 = Hyvin 2 = Jokseenkin hyvin 3 = Ei hyvin, ei huonosti 4 = Jokseenkin huonosti 5 = Huonosti 6 = En osaa sanoa

5. Vaikuttaako tietojärjestelmien uudistaminen samanaikaisesti organisaation rakennemuutoksen onnistumiseen? Asteikko: 1 = Todennäköisesti 2 = Jokseenkin todennäköisesti 3 = Ei todennäköisesti, ei epätodennäköisesti 4 = Jokseenkin epätodennäköisesti 5 = Ei lainkaan todennäköisesti 6 = En osaa sanoa

6. Millä tavoilla poliisin viimeisin toteutettu organisaatiouudistus on mielestäsi vaikuttanut poliisin käytännön toimintaan - "substanssiin"? Asteikko: 1 = Huonosti 2 = Jokseenkin huonosti 3 = Ei huonosti, ei hyvin 4 = Jokseenkin hyvin 5 = Hyvin 6 = En osaa sanoa

7. Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation käytännön toimintaan? Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa

8. Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation sisäiseen hallintoasioiden sujuvuuteen? Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa

9. Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation kykyyn palvella paremmin kansalaisia? Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa

10. Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation organisaation kykyyn turvata laillinen yhteiskuntajärjestys? Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa

(Vaihtoehtoinen kysymykselle 5 ja 6):

Miten Viranomaistietojärjestelmäuudistus ja organisaatiomuutoksen samanaikainen toteuttamisaikataulu on mielestäsi vaikuttanut suunnitelmallisen poliisin toiminnan uudistamisen onnistumiseen? Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa

TAI

(Survey Monkey -palvelussa on rajoitettu 10 kysymyksen valikko, tässä esitettäessä joudutaan siis sijoittamaan nämä vaihtoehtoiset kysymykset samaan)

(Vaihtoehtoinen kysymykselle 5 ja 6):

Millaiset haasteet valtionhallinnon kokonaisarkkitehtuuri asettaa poliisin organisaatiouudistuksille? (Eli miten paljon päällekkäisiä toimintoja uudistuksista huolimatta näet edelleen toiminnassa muiden viranomaistoimijoiden palveluihin nähden?)

(Tässä voidaan käyttää avovastausta)

Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa

Välihuomautus kysymysten esittelyyn tässä esitutkimuksessa:

Näiden kysymysten lisäksi tuotettiin erikseen osaamisen johtamiseen liittyvät kysymykset, joita muodostettiin 1-5 kpl, nämä kommentoitiin saman esitutkimuksen kommentoijaryhmän toimesta erikseen, kysely toteutettiin Muutoksen johtamisen opintojakson osalta heti edellisen kyselyn jälkeen saman esitutkimuksen osana.

Huomioitava, että numerointi toteutettiin välillä 1—5, syksyllä toteutetussa opinnäytetyön kyselyssä numerointi oli eri järjestyksessä, joten muutoksen johtamiseen liittyvien kysymysten numerointi voi olla esimerkiksi 11-15 välillä).

Kommentoitavat muutoksen johtamiseen keskittyvät kysymykset olivat seuraavat:

1. Miten hyvin muutosjohtaminen ja -viestintä mielestäsi onnistui PORA III – uudistuksessa?

Asteikko 1 = hyvin 2 = jokseenkin hyvin 3 = ei hyvin, ei huonosti 4 = jokseenkin huonosti 5 = huonosti 6 = en osaa sanoa

2. Miten hyvin mielestäsi PORA III – muutoksessa huomioitiin todellinen koulutuksesi ja osaamisesi virkasi / tehtäväsi uudelleensijoittelussa?

(Mikäli muutokset eivät koskeneet sinua syystä tai toisesta millään tavalla, voit valita vaihtoehdon 7 = ei koskenut minua”)

Asteikko: 1 = hyvin onnistuneesti 2 = jokseenkin hyvin onnistuneesti 3 = ei hyvin, ei huonosti onnistuneesti 4 = jokseenkin huonosti onnistuneesti 5 = huonosti onnistuneesti 6 = en osaa sanoa 7 = ei koskenut minua

3. Onko PORA III – uudistus mielestäsi vaikuttanut työhösi konkreettisella tasolla uudistamalla organisaatiotamme hyvään tai huonoon suuntaan?

Asteikko 1 = hyvään 2 = jokseenkin hyvään 3 = ei hyvään, ei huonoon 4 = jokseenkin huonoon 5 = huonoon 6 = en osaa sanoa

4. Onko PORA III – uudistus mielestäsi vaikuttanut jaksamiseesi ja mahdollisuuksiisi vaikuttaa työssäsi parantaen tai heikentäen niitä?

Asteikko: 1 = Parantaen 2 = Jonkin verran parantaen 3 = Ei parantaen, ei heikentäen 4 = Jonkin verran heikentäen 5 = Heikentäen 6 = En osaa sanoa

5. Miten todennäköisesti mielestäsi poliisin organisaation hallintorakennemuutos joudutaan toteuttamaan uudelleen 5 – 10 vuoden sisällä?

Asteikko 1 = hyvin todennäköisesti 2 = jokseenkin todennäköisesti

3 = ei todennäköisesti, ei epätodennäköisesti 4 = jokseenkin epätodennäköisesti 5 = epätodennäköisesti 6 = en osaa sanoa

Liite 2. Esitutkimuksen analyysi

Esitutkimuksen tulokset

Opinnäytetyö tuottaa lopulta katsauksen, tutkimuksesta kumpuavat suositukset tai toteamukset, joilla on mahdollista luodata tarvittaessa tulevaisuuden muutoshankkeiden toteuttamisen onnistumista. Lopputuloksena voi olla myös yksinkertaisesti toteamus siitä, että muutosta ei näillä keinoin tulisi toteuttaa?

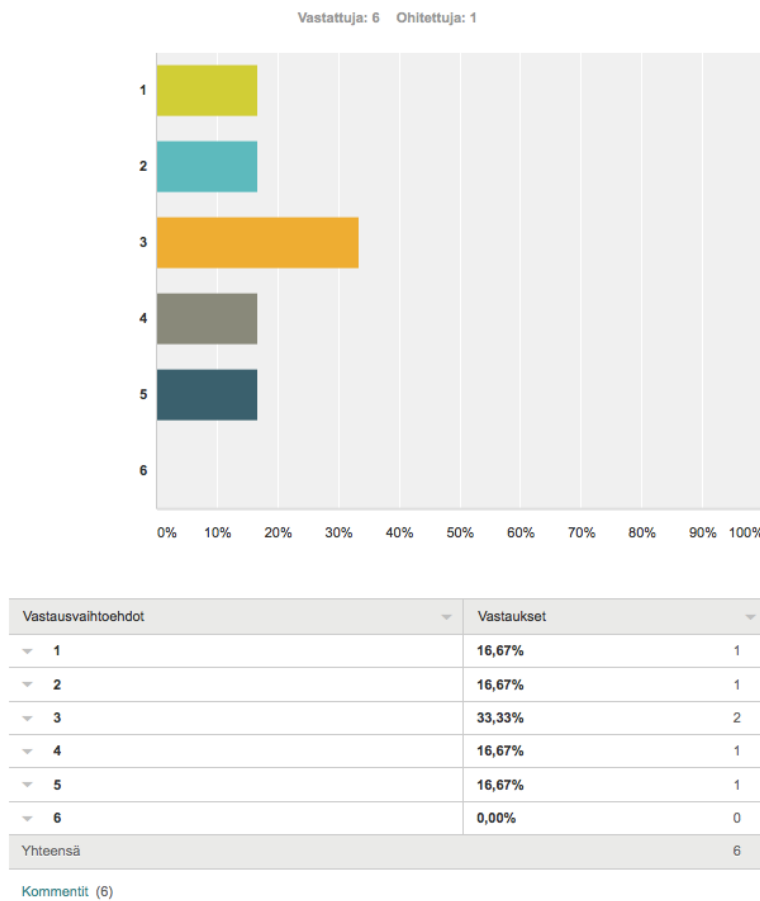
Tutkimuskysymyksiä testattaessa tehtiin havaintoja, jotka vahvistivat kysymysten suuntaa. Suurin osa kysymysten kommentoijista piti kyselyä yleisellä tasolla hyvänä ja toteuttamiskelpoisena. Tämän lisäksi kysymykset olivat sen luontoisia, että niiden koettiin olevan enimmäkseen helppotajuisia, yleiskielisiä ja ymmärrettäviä, asiallisia, järkeviä ja tarkoituksenmukaisia.

Esitutkimuksen kysymysten kommentointiryhmästä saatiin vastaukset seitsemän henkilön kommentteina kysymyksiin ensimmäisten kymmenen kysymyksen osalta. Yhdennestätoista viidenteentoista kysymykseen saatiin määräajassa kuitenkin vastauksia vain kolmelta näistä samoista kommentoijista, tämä ei kuitenkaan estänyt esitutkimuksen suorittamista samalla tavoin näiden kysymysten osalta. Lisäksi näiden muutosjohtamiseen keskittyvien kysymysten asteikkoa tarkennettiin aiemman palautteen perusteella siten, että kysymyksien Likertin asteikon 1-5 lisäksi oli mahdollista valita yhden kysymyksen osalta kokeellisesta vaihtoehdon ”en osaa sanoa” lisäksi ”ei koskenut minua”.

Tällä pyrittiin pääsemään lähemmäksi vastaajan ajatusmaailmaa myös sen osalta, onko hän tosiasiallisesti ollut organisaatiossa kokemassa muutoksen osallistumalla sen toteuttamiseen jollain tapaa välillisesti tai välittömästi. Kommentoijat samalla myös vastasivat kysymyksiin ikään kuin olisivat olleet vastaamassa varsinaiseen tutkimukseen, mutta lisäksi he kommentoivat kysymystä vapaamuotoisesti sen mukaan, miten he kokivat sen yleisymmärrettäväksi ja järkeväksi kysymykseksi, johon he kokivat voitavan saada myös vastauksia myöhemmin, koko henkilöstön tutkimuskyselyssä.

Ensimmäisessä kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Miten tyytyväinen olet / kuinka onnistunut rakennemuutos käytännön toiminnan kannalta omasta mielestäsi oli? (Asteikko 1 = erittäin tyytyväinen 2 = jokseenkin tyytyväinen 3 = ei tyytyväinen eikä tyytymätön 4 = jokseenkin tyytymätön 5 = erittäin tyytymätön 6 = En osaa sanoa”



Kuvio 1. Ensimmäinen kommentoitava kysymys

Kuten kuviosta 1. näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 6 kpl, lisäksi yksi vastaaja ohitti kysymyksen, mutta kommentoi erillisellä tekstidokumentilla, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin kuitenkin 7 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit olivat seuraavat (tässä myös viimeisenä testikyselyn ohittaneen vastaukset, jotka saatiin erikseen):

”- Rakennemuutoksen myötä tuntuu, että kenttäportaan porukka on vähentynyt ja se näkyy henkilöstön kasvaneessa työmäärässä. 16.4.2015 22:12”

”- Tarkoitetaanko tässä rakennemuutoksella pelkästään viimeisintä Pora III vai kokonaisuudessaan mitä on vuosien saatossa tehty? Itse vastasin viimeisimmän muutoksen perusteella. 16.4.2015 21:50”

”- Jos kyselyyn vastaajat arvotaan sattumanvaraisesti, tulisi varmistaa se, että vastaaja ymmärtää, mistä rakennemuutoksesta on kyse. 16.4.2015 4:32”

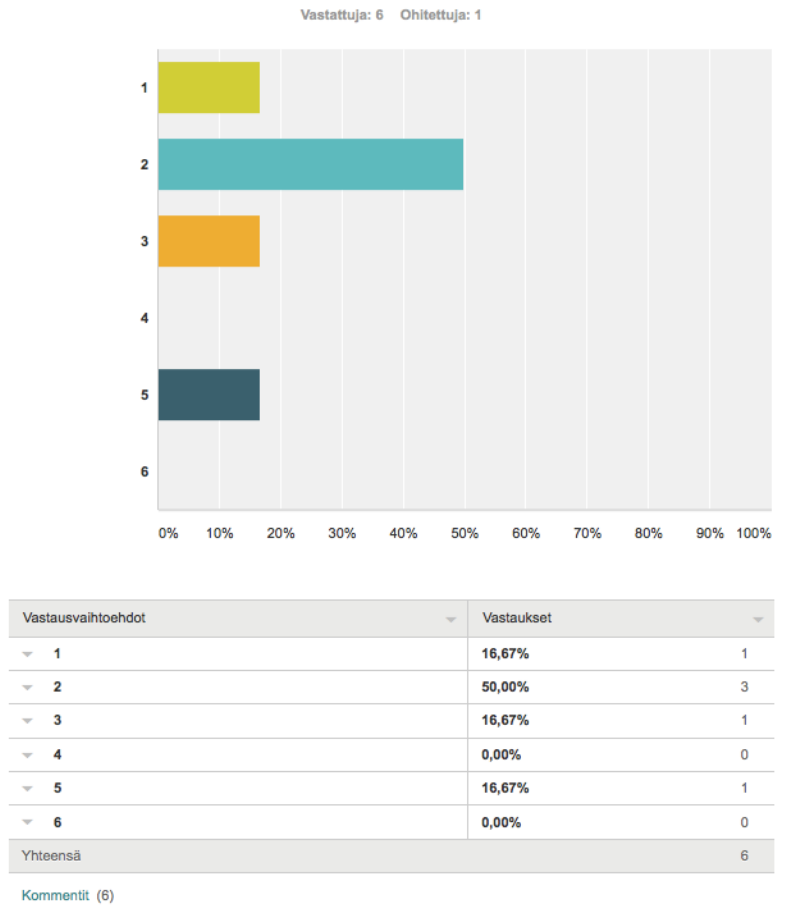
”- Kysymyksessä kai tarkoitetaan poliisin rakennemuutosta (Pora)? Jos se ilmenee jossain aiemmin, niin kysymys selkeä. Jos ei ilmene mistään aiemmin, niin vastaaja voi arvaamalla tietää, että on kyseessä pora. 13.4.2015 12:54”

”- Hienoa toimintaa ja uljasta 10.4.2015 15:05”

”- Rakennemuutos? Pora III, vai kaikki Porat yhteensä eli pitäisi yksilöidä paremmin”

Toisessa kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

Kuinka onnistuneesti tulevaisuudessa voitaisiin uusia rakennemuutoksia toteuttaa (verratuna aikaisempiin uudistuksiin)? Asteikko: 1 = Hyvin onnistuneesti 2 = Jokseenkin hyvin onnistuneesti 3 = ei hyvin, ei huonosti onnistuneesti 4 = jokseenkin huonosti onnistuneesti 5 = Huonosti onnistuneesti 6 = En osaa sanoa



Kuvio 2. Toinen kommentoitava kysymys

Kuten kuviosta 2. näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 6 kpl, lisäksi yksi vastaaja ohitti kysymyksen, mutta kommentoi erillisellä tekstidokumentilla, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitettävistä hyödyntäviä vastauksia saatiin kuitenkin 7 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit olivat seuraavat (tässä myös viimeisenä testikyselyn ohittaneen vastaukset, jotka saatiin erikseen):

”- Varmasti uudistuksia voisi paremminkin hoitaa, nyt tuntuu että uudistuksia tehtiin turhan ripeään tahtiin.. edellisen vaiheen kaikkia vaikutuksia/muutoksia ei ehtinyt tulla voimaan ennen seuraavan vaiheen käynnistämistä. Samaan aikaan samantyyppinen uudistus ei mennyt kustannusten vuoksi läpi pelastuslaitosuudistuksena.
16.4.2015 22:12”

”- Mielestäni hieman hankala kysymys. Jos ajattelee että rakennemuutokset tehdään samalla tyylillä kuin tähänkin mennessä niin vastaisin 5. Mutta tässä kohdassa mietin sitä, että nyt kun uudistukset on ainakin tämän pussihousukansan mielestä mennyt hyvinkin penkin alle ja sitä on yritetty tuoda esille niin jos kenttää kuunneltaisiin ja sitä kautta saataisiin kentän kuuluvuus seuraaviin uudistuksiin niin niissä voitaisiin onnistua edes hieman paremmin kuin nyt. 16.4.2015 21:50”

”- Sama juttu kuin edellisessä kohdassa, eli varmistaa se, että vastaaja ymmärtää, mitä asioita verrataan. 16.4.2015 4:32”

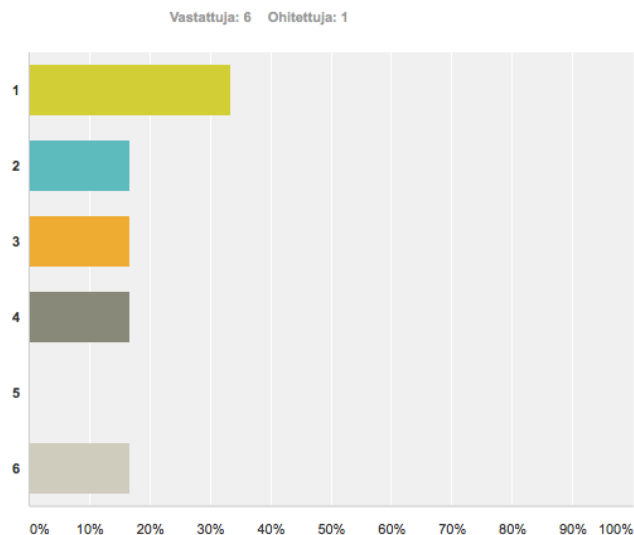
”- Kysymys hyvä ja selkeä. 13.4.2015 12:54”

”- onko vastaajalla kykyä vastata tähän? pitäisikö kysyä että mikä toimi, jos mikään ja mikä ei..? 10.4.2015 15:05”

”- Millaisia rakennemuutoksia? Vastaavia kuin pora III, eli poliisilaitoksia karsitaan lukumääräisesti ja joitain yksiköitä lopetetaan kokonaan 7.4.2015 13:47”

Kolmannessa kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

Voidaanko organisaatiomuutos toteuttaa jollakin muullakin tavalla? Asteikko 1 = Hyvin 2 = Jokseenkin hyvin 3 = Ei hyvin, ei huonosti 4 = Jokseenkin huonosti 5 = Huonosti 6 = En osaa sanoa



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset
1	33,33% 2
2	16,67% 1
3	16,67% 1
4	16,67% 1
5	0,00% 0
6	16,67% 1
Yhteensä	6

Kommentit (5)

Kuvio 3. kolmas kommentoitava kysymys

Kuten kuvioista 3. näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 6 kpl, mutta vain 5 kommenttia. Lisäksi yksi vastaaja ohitti kysymyksen, eikä kommentoinut tätä kysymystä erilliselläkään tekstidokumentilla, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 5 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit olivat seuraavat:

”- Vastausvaihtoehdot ei oikein mielestäni istu asetettuun kysymykseen. Tai sitten pitäisi kysymystä hieman jatkaa ja avata että mitä sillä haetaan. 16.4.2015 21:50”

”- Itse suosin kyselyjä, joissa ei tarvitse juurikaan antaa kirjallista palautetta, vaan ainoastaan rasti ruutuun vastauksia. Useimmat vastaajat eivät juurikaan välitä vastata kysymyksiin pitkästi. 16.4.2015 4:32”

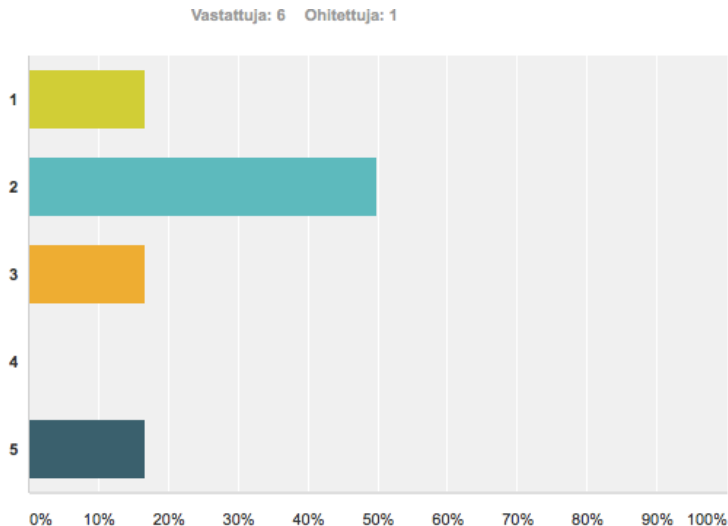
”- Kysymys hyvä ja ymmärrettävä. 13.4.2015 12:54”

”- oletuksena nyt että ora muutos tulisi tehdä tai tullaan tekemään - näin ehkä on mutta...? 10.4.2015 15:05”

”- Tässä kaipaisin vaihtoehtoja, mitä ne voisivat olla 7.4.2015 13:47”

Neljännessä kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

Vaikuttaako tietojärjestelmien uudistaminen samanaikaisesti organisaation rakennemuutoksen onnistumiseen? Asteikko: 1 = Todennäköisesti 2 = Jokseenkin todennäköisesti 3 = Ei todennäköisesti, ei epätodennäköisesti 4 = Jokseenkin epätodennäköisesti 5 = Ei lainkaan todennäköisesti 6 = En osaa sanoa



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset
1	16,67% 1
2	50,00% 3
3	16,67% 1
4	0,00% 0
5	16,67% 1
Yhteensä	6

Kommentit (5)

Kuvio 4. Neljäs kommentoitava kysymys

Kuten kuvioista näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 6 kpl, mutta vain 5 kommenttia. Lisäksi yksi vastaaja ohitti kysymyksen, eikä kommentoinut tätä kysymystä erilliselläkään tekstidokumentilla, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 5 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit olivat seuraavat:

"- Kysymys on hyvä ja ajatuksia herättävä. Varmasti on vaikuttanut, jos ei muuhun niin siihen että kaikkeen suhtaudutaan hyvinkin negatiivisesti. 16.4.2015 21:50"

"- selkeä kysymys, johon jokainen voi miettiä oman tekemisensä kannalta sopivan vastauksen. 16.4.2015 4:32"

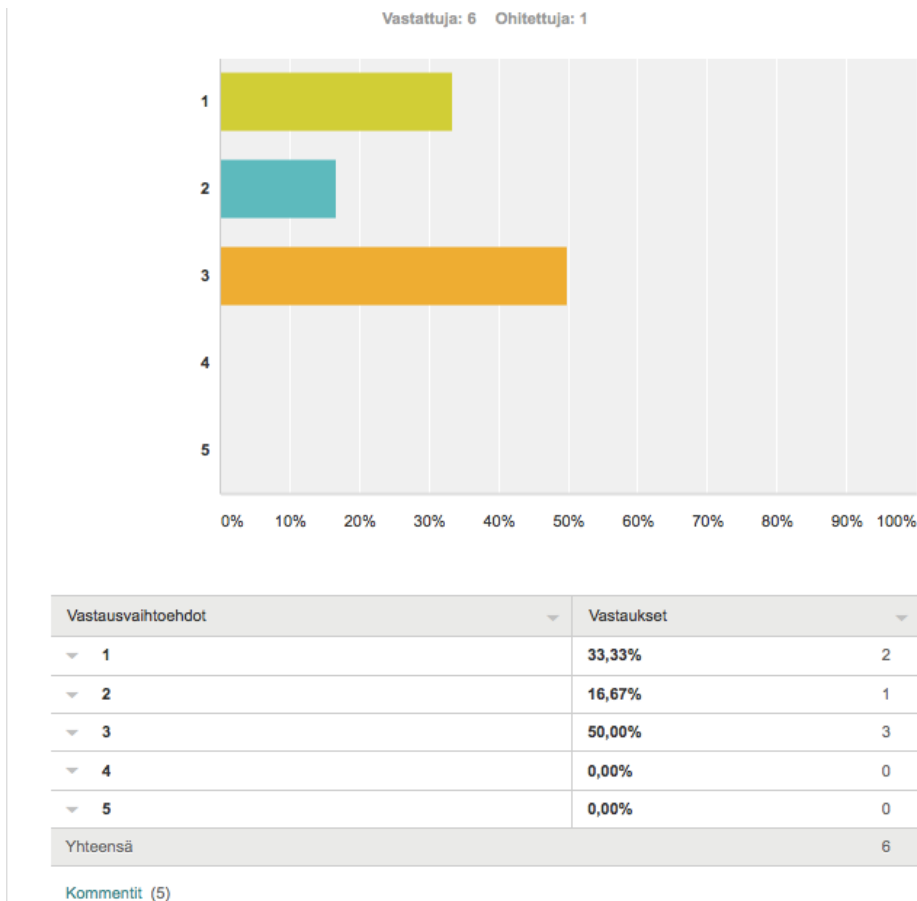
"- Kysymys ei heti ymmärrettävä. – asteikolla vaihtoehto 6 puuttuu. 13.4.2015 12:54"

"- tulisiko konkretisoida, käyttää esimerkkejä tai asettaa jotenkin niin että jos tehdään näitä niin kuinka tulisi mielestäsi toteuttaa? 10.4.2015 15:05"

"- Tämä on yksiselitteinen kysymys, muistutuksena vastaajalle voisi olla vielä muutokset (Taimista Tarmo, mistä tuli kieku Jane,) 7.4.2015 13:47"

Viidennessä kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

Millä tavoilla poliisin viimeisin toteutettu organisaatiouudistus on mielestäsi vaikuttanut poliisin käytännön toimintaan - "substanssiin"? Asteikko: 1 = Huonosti 2 = Jokseenkin huonosti 3 = Ei huonosti, ei hyvin 4 = Jokseenkin hyvin 5 = Hyvin 6 = En osaa sanoa



Kuvio 5. Viides kommentoitava kysymys

Kuten kuvio 5 näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 6 kpl, mutta vain 5 kommenttia. Lisäksi yksi vastaaja ohitti kysymyksen ja kommentoi tätä kysymystä erillisellä tekstidokumentilla, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 6 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit seuraavassa:

"- Näppituntuma on, että kenttätöitä tekevien määrä on vähentynyt ja työkuormat ovat kasvaneet. 16.4.2015 22:12"

"- Tähän ehkä kaipaisin vielä enemmän avaamista kysymyksen tarkoitukseen. Oletan että tässä tarkoitetaan sitä että miten vaikuttanut ja vastaus 1 tulkitsein että organisaatiouudistus on vaikuttanut negatiivisesti kenttätoimintaan. 16.4.2015 21:50"

"- hyvä kysymys ja sisällöltään selkeä. 16.4.2015 4:32"

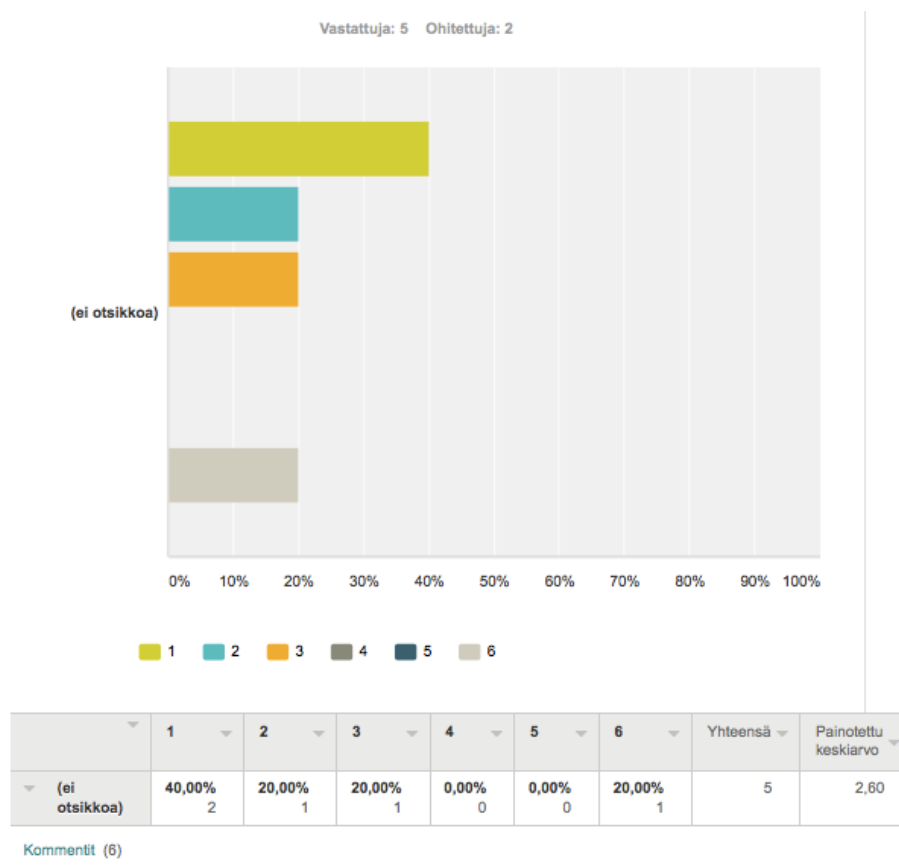
"- Kysymys hyvä. Asteikolla vaihtoehto 6 puuttuu. 13.4.2015 12:54"

"- Tässä on selkeästi ilmaistu "poliisin viimeisin toteutettu organisaatiouudistus" 7.4.2015 13:47"

"- 3"

Kuudennessa kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

Vaikuttko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation käytännön toimintaan? Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa



Kuvio 6. Kuudes kommentoitava kysymys

Kuten kuviosta 6 näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 5 kpl, mutta 6 kommenttia. Lisäksi kaksi vastaajaa ohitti kysymyksen, eikä toinen kommentoinut tätä kysymystä erilliselläkään tekstidokumentilla, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutmusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 6 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit seuraavassa:

”- Osin tehostui.. toisaalta tuntuu että samaa työtä on vähemmän porukkaa tekevässä niitä töitä mitä tehtiin ennen uudistuksia. 16.4.2015 22:13”

”- Tämä on erittäin selkeä kysymys ja siihen sopivat vastausvaihtoehdot. 16.4.2015 21:50”

”- Aika provokatoorinen kysymys, mutta hyvä. Jokainen voi omalta kannaltaan vastata näkemyksensä mukaan. 16.4.2015 4:37”

”- Kysymys hyvä. Pora-sana tuli esiin vasta tässä kysymyksessä. 13.4.2015 12:55”

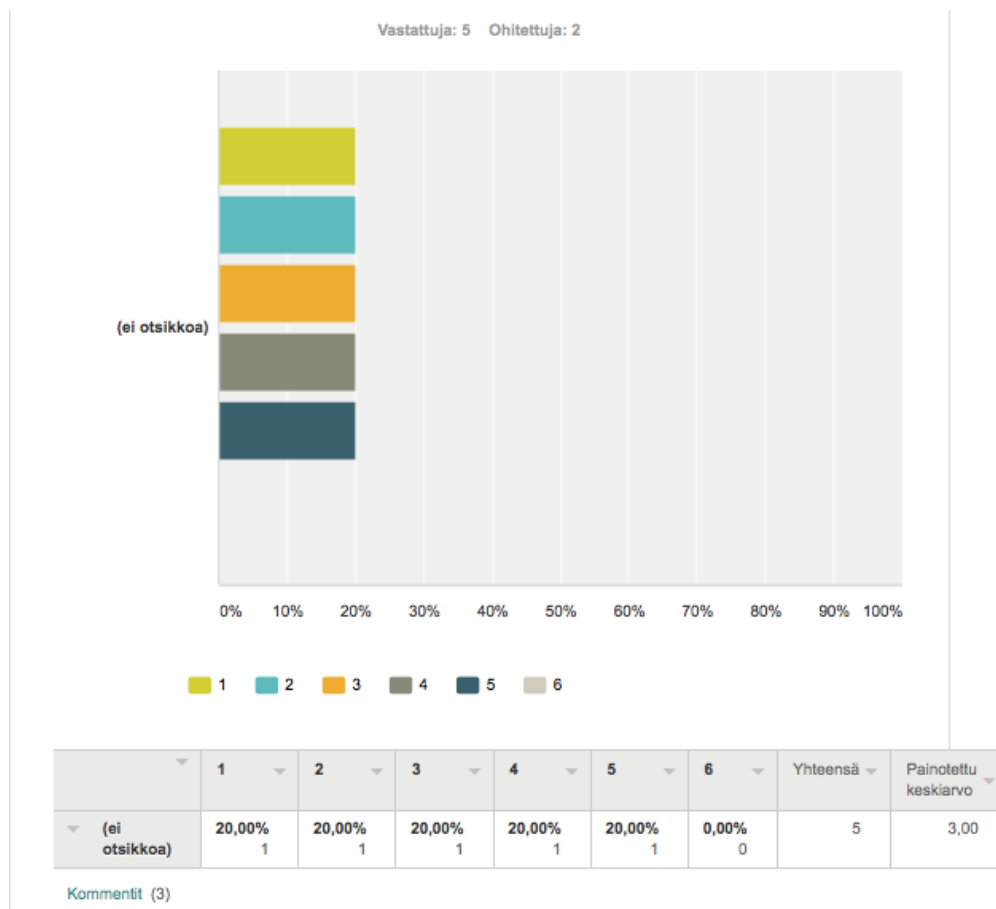
”- ja lisäys kuinka - esimerkkejä... ym. 10.4.2015 15:05”

”- Tässäkin on yksilöity Pora III Eli viimeiset kysymykset ovat selkeimmät. Vastauksista saa selville sen, vaikuttiko. muttei sitä, oliko vaikutus positiivinen vai negatiivinen 7.4.2015 13:47”

”5 ja 6 sama kysymys?”

Seitsemännessä kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation sisäiseen hallintoasioiden sujuvuuteen? Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa



Kuvio 7. Seitsemäs kommentoitava kysymys

Kuten kuvio 7 näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 5 kpl, mutta 3 kommenttia. Lisäksi kaksi vastaajaa ohitti kysymyksen, eikä kommentoinut tätä kysymystä erilliselläkään tekstidokumentilla, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 3 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit seuraavassa:

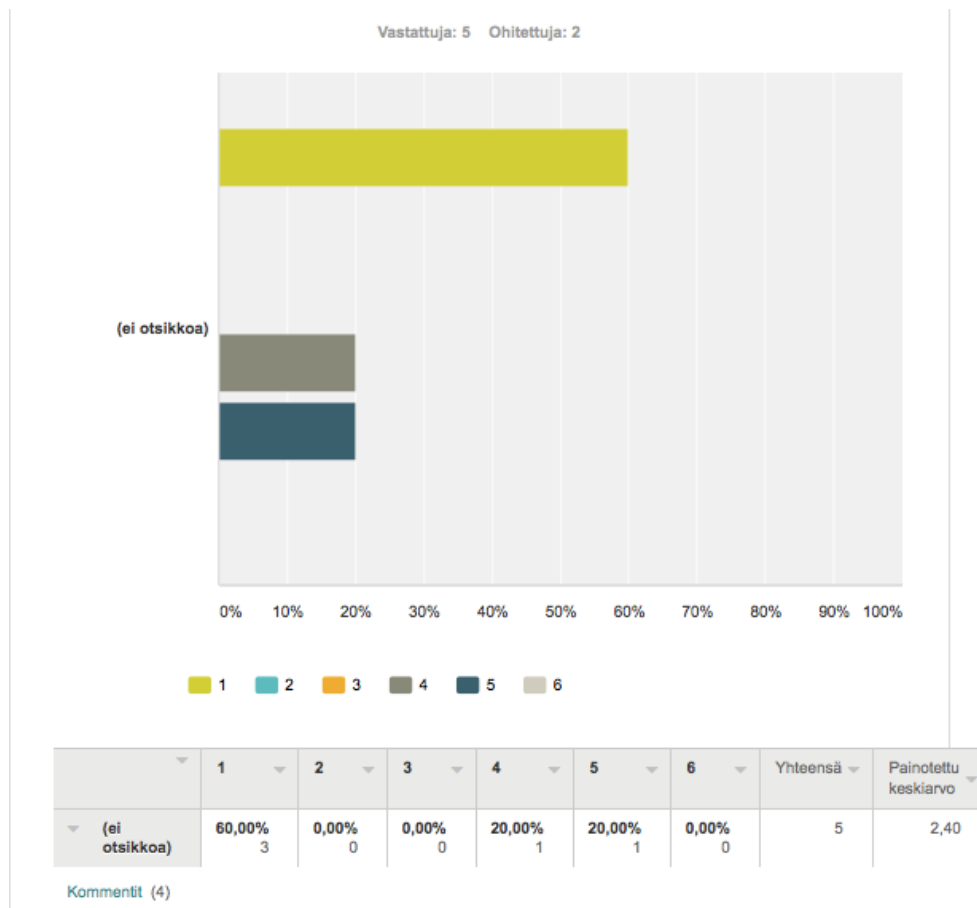
”- Samoin kuin edellinen. 16.4.2015 21:50”

”- Kysymys hyvä. 13.4.2015 12:57”

”- sama kuin edellinen 7.4.2015 13:47”

Kahdeksannessa kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

Vaikuttko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation kykyyn palvella paremmin kansalaisia? Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa



Kuvio 8. Kahdeksas kommentoitava kysymys

Kuten kuvio 8 näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 5 kpl, mutta 4 kommenttia. Lisäksi kaksi vastaajaa ohitti kysymyksen, eikä kommentoinut tätä kysymystä erilliselläkään tekstidokumentilla, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 4 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit seuraavassa:

”- Hyvä kokonaisuus. Ehkä tarvitsisi vielä lisäksi kommenttikentän että miten on vaikuttanut jos on paljon tms. En tiedä onko tulossa sellaiset. 16.4.2015 21:54”

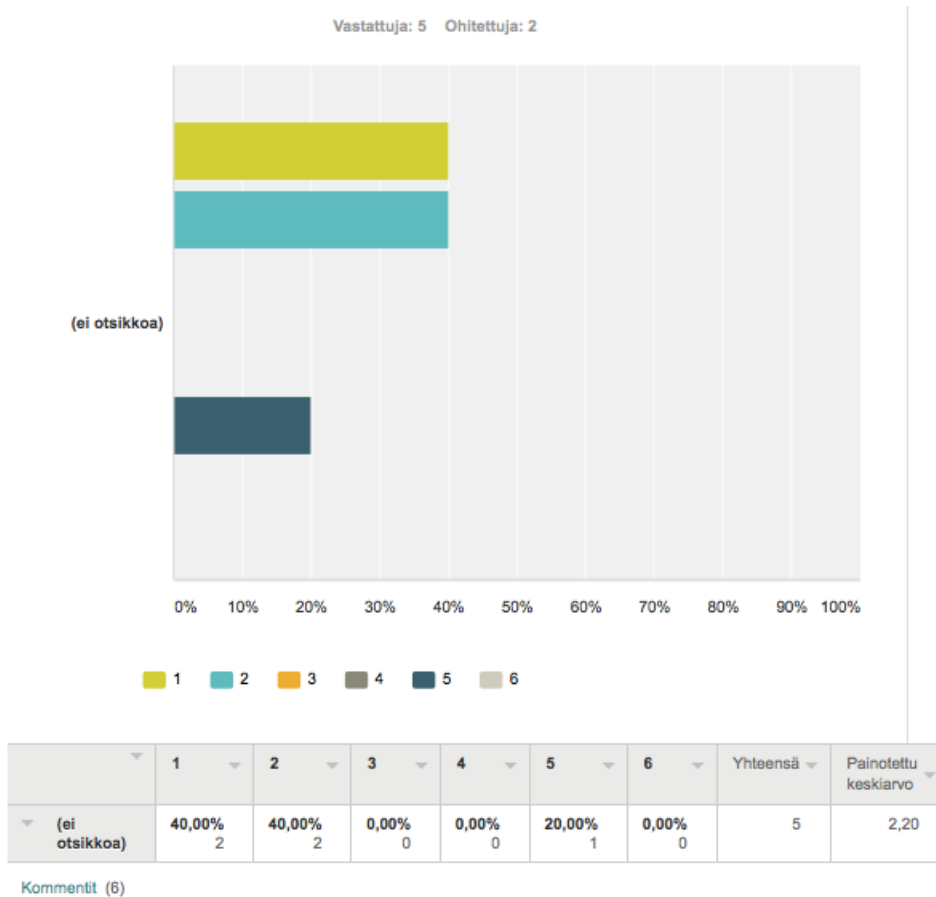
”- Kysymys hyvä. 13.4.2015 13:06”

”- OK 10.4.2015 15:06”

”- Tämä on hyvä, on yksilöity pora III ja vaikutuksen suunnan voi antaa vastauksessaan
7.4.2015 13:49”

Yhdeksännessä kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

Vaikuttko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation organisaation kykyyn turvata laillinen yhteiskuntajärjestys? Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa



Kuvio 9. Yhdeksäs kommentoitava kysymys

Kuten kuviosta 9 näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 5 kpl, mutta 6 kommenttia. Lisäksi yksi vastaaja ohitti kysymyksen, eikä kommentoinut tätä kysymystä erilliselläkään tekstidokumentilla, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 6 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit seuraavassa:

"- Kaiketi yhteiskuntajärjestys voidaan näillä resursseilla vielä turvata. Edelleen on outoa, että poliisilla on varaa kouluttaa väkeä kortistoon. Palveluiden/toimintojen keskittäminen vähentää kansalaisten mahdollisuutta henkilökohtaiseen palveluun. Osin iäkkäämpi väestö joutuu näkemään huomattavasti vaivaa asioidensa hoitamiseen..kaikilta ikääntyviltä kun ei internetin käyttö luonnistu. 16.4.2015 22:24"

"- Samalla linjalla jatkuu. Nämä on helposti ymmärrettäviä ja vaskattavia kysymyksiä. Kommenttilaatikot varmasti toisi hyviä ajatuksia. 16.4.2015 21:54"

"- tätä kysymystä voisi hiukan selkeyttää, ainakin tuon viimeisen sanan osalta. Välttämättä ei kaikille aukea, mitä kysymyksellä haetaan. 16.4.2015 4:41"

"- Kysymys hyvä ja selkeä. Kysymyksessä kaksi kertaa sana organisaation.
13.4.2015 13:06"

"- OK 10.4.2015 15:06"

"- sama kuin edellinen 7.4.2015 13:49"

Kymmenennessä kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

(Vaihtoehtoinen kysymykselle 5 ja 6):

Miten Viranomaistietojärjestelmä uudistus ja organisaatiomuutoksen samanaikainen toteuttamisaikataulu on mielestäsi vaikuttanut suunnitelmallisen poliisin toiminnan uudistamisen onnistumiseen?

Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa

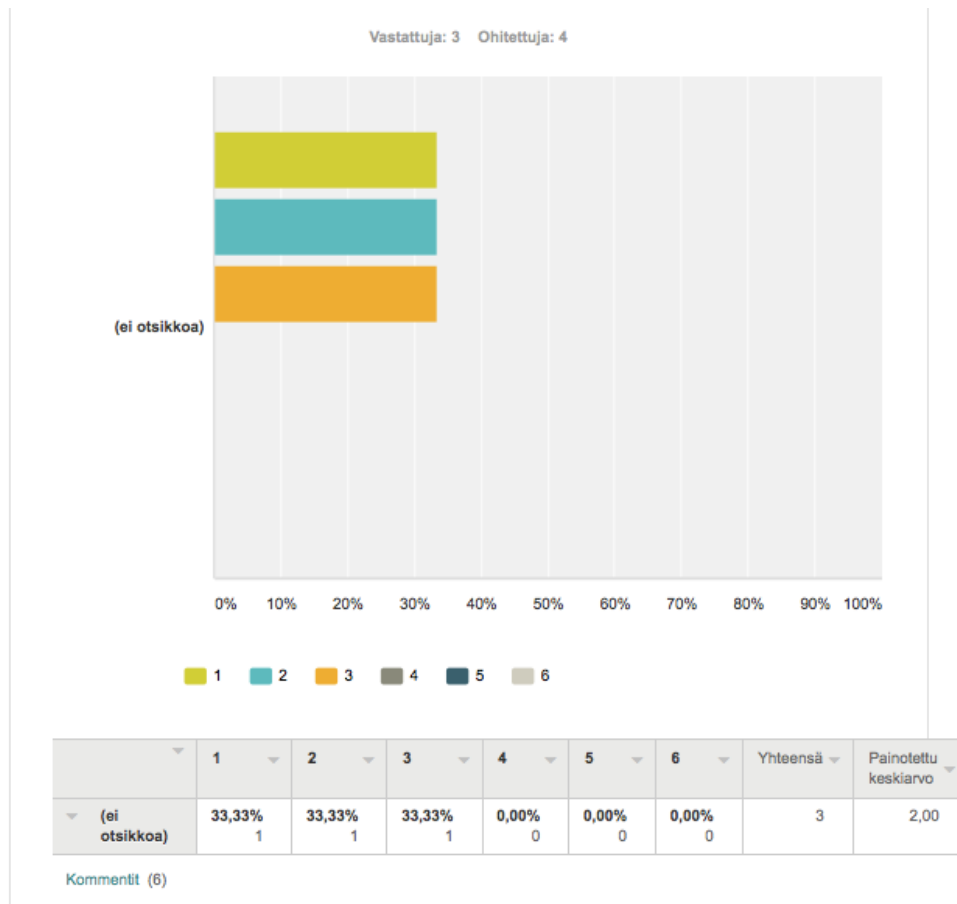
TAI (Survey Monkeyssa on rajoitettu 10 kysymyksen valikko, tässä esitettäessä joudutaan siis sijoittamaan nämä vaihtoehtoiset kysymykset samaan)

(Vaihtoehtoinen kysymykselle 5 ja 6):

Millaiset haasteet valtionhallinnon kokonaisarkkitehtuuri asettaa poliisin organisaati uudistuksille? (Eli miten paljon päällekkäisiä toimintoja uudistuksista huolimatta näet edelleen toiminnassa muiden viranomaistoimijoiden palveluihin nähden?)

(Tässä voidaan käyttää avovastausta)

Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa



Kuvio 10. Kymmenes kommentoitava kysymys

Kuten kuvio 10 näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 3 kpl, mutta 6 kommenttia. Lisäksi neljä vastaajaa ohitti kysymyksen, eikä kommentoinut tätä kysymystä erilliselläkään tekstidokumentilla, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 7 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit seuraavassa:

"- Ainakin isoin tietojärjestelmä uudistui jäi toteutumatta (vitja). Sen varaan kun on rakennettu aika paljon näitä "tehostamistoimia" eli tässä ei ainakaan olla onnistuttu suunnitellusti (ei kaiketi ollut ihan ilmainen viivästys) Päällekkäisyydestä en osaa oikein sanoa mitään. 16.4.2015 22:24"

"- Avovastaus tuohon alempaan ehdottomasti jos sen vaan saa sisällytettyä. Jäin miettimään että onko 10. saman tyyppinen kysymys mikä oli jo aikaisemmin. 16.4.2015 21:54"

"- Perustyötä tekevällä ei välttämättä ole käsitystä kokonaisuudistusten vaikutuksesta, mutta kysymys itsessään on selvä, jos asioiden kanssa on ollut tekemisessä.. 16.4.2015 4:41"

"- Ylempi kysymys ei aivan ymmärrettävä. Alempi kysymys hyvä ja selkeä. Voisiko olla yksi selkeä kysymys sen sijaan, että suluissa on kysymystä vielä tarkennettu. 13.4.2015 13:06"

"- kokonaisarkkitehtuuri - kuinka moni tuntee? 10.4.2015 15:06"

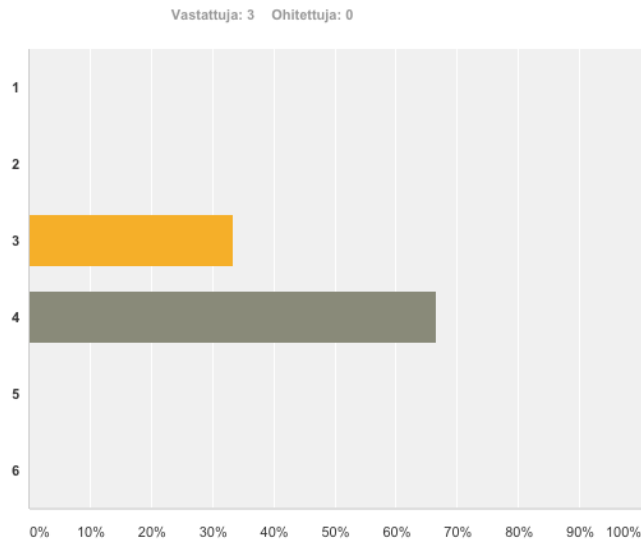
"- Viimeinen kysymys lienee melko vaikea useimmille arvioida. Kokonaisarkkitehtuuri ei ole monellakaan hanskassa ja käsityskyky ei välttämättä riitä, tuo edellinen vaihtoehtokysymys on parempi, mutta siinäkin ei käy ilmi, onko vastattu vaikutus positiivinen vai negatiivinen 7.4.2015 13:49"

”- Tarkennus: Mikä tietojärjestelmä uudistus?”

Muutoksen johtamisen osalta muodostettujen kysymysten vastauskommentointi:

Yhdennessätoista kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Miten hyvin muutosjohtaminen ja -viestintä mielestäsi onnistui PORA III – uudistuksessa?
Asteikko 1 = hyvin 2 = jokseenkin hyvin 3 = ei hyvin, ei huonosti 4 = jokseenkin huonosti 5 = huonosti 6 = en osaa sanoa”



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset
1	0,00% 0
2	0,00% 0
3	33,33% 1
4	66,67% 2
5	0,00% 0
6	0,00% 0
Yhteensä	3

[Kommentit \(3\)](#)

Kuvio 11. Yhdestoista kommentoitava kysymys

Kuten kuviosta 11 näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 3 kpl, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 3 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit seuraavassa:

”- Kysymys hyvä ja aiheellinen.
4.5.2015 9:21”

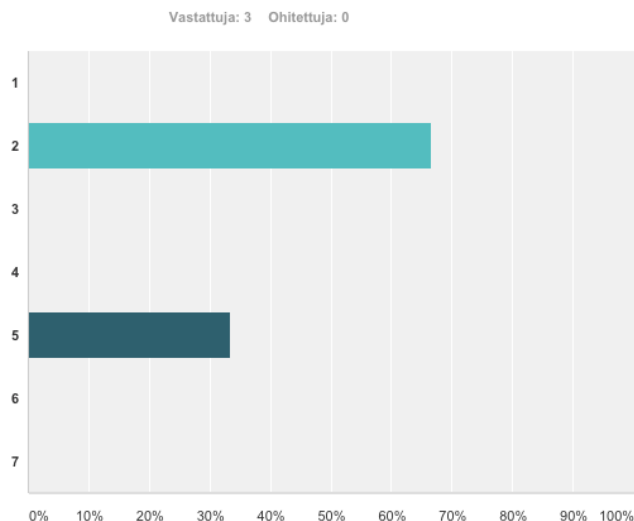
”- Muutosjohtaminen ja viestintä sujuivat vähän eriparisesti. Pora- sivuilla tuli välillä tietoa ihan mukavasti, sitten oli pitkiä aikoja, ettei ollut mitään materiaalia. Ainakaan itsellä ei Pora-cafeeseen koneen ohjeita noudattamalla ollut pääsyä. Toisaalta tiedottamisessa meni vähän riitelyksi Paaterolla tuon Suhosen Ykän kanssa. Taustalla

Issakainen junaili asioita ilmeisesti hyvin aina kun oli edellytyksiä. Toisaalta monet asiat tökkivät: kolmas ja neljäs kierros, hakukelpoisten määrittelemine oli kovin ni-mismiesyhdistyspainotteinen, muilla ei niin väliä. Ja esim. Helsingin yksikön jako: piti tehdä 3 kertaa halukkuuskysely ennen kuin se kelpasi ja sen jälkeen kun oli lyöty lukkoon miten porukka jaetaan, niin alettiin pähkällä, että on epäsuhteinen jako ja oli kova väantö, pysykö jako voimassa vai menee uusiksi Tuleeko liikaa kysymyksiä, jos tämän jakaisi kahdeksi eri kysymykseksi?
30.4.2015 21:23”

”- Kysymys on selkeä ja yksinkertainen. Tällaisessa kysymyksessä on oleellista, että vastaaja perustelee mielipiteensä.... Pora tiedottamistahan oli paljon, oleellisen tiedon kaivaminen oli suurin haaste..
29.4.2015 16:16”

Kahdennessatoista kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Miten hyvin mielestäsi PORA III – muutoksessa huomioitiin todellinen koulutuksesi ja osaamisesi virkasi / tehtäväsi uudelleensijoittelussa? (Mikäli muutokset eivät koskeneet sinua syystä tai toisesta millään tavalla, voit valita vaihtoehdon 7 = ei koskenut minua)
Asteikko: 1 = hyvin onnistuneesti 2 = jokseenkin hyvin onnistuneesti 3 = ei hyvin, ei huonosti onnistuneesti 4 = jokseenkin huonosti onnistuneesti 5 = huonosti onnistuneesti 6 = en osaa sanoa 7 = ei koskenut minua”



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset
▼ 1	0,00% 0
▼ 2	66,67% 2
▼ 3	0,00% 0
▼ 4	0,00% 0
▼ 5	33,33% 1
▼ 6	0,00% 0
▼ 7	0,00% 0
Yhteensä	3

[Kommentit \(3\)](#)

Kuvio 12. Kahdestoista kommentoitava kysymys

Kuten kuvioista 12 näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 3 kpl, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 3 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit seuraavassa:

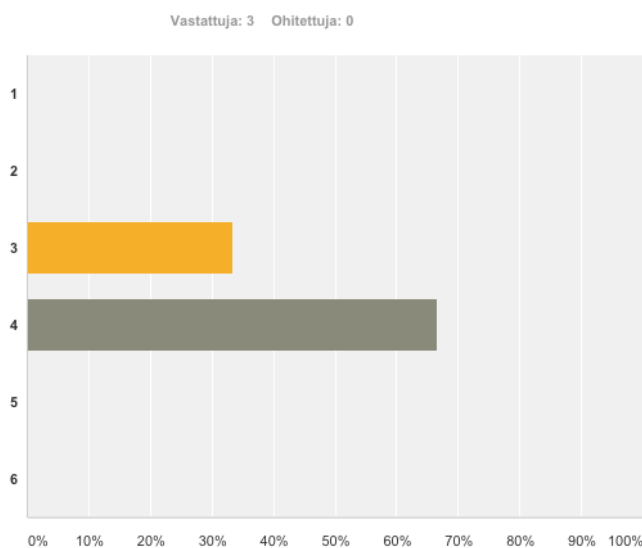
”- Erittäin hyvä kysymys ja selkeä! Kysymyksen asettelu on mielestäni aiheellinen.
4.5.2015 9:21”

”- Niin tähän koskee vain niitä, jotka sijoiteltiin uudestaan. Entä sellainen kysymys, että oliko sinulla mahdollisuutta hakea / edes teoreettisia mahdollisuuksia tulla valituksi todellista koulutustasi ja kykyjäsi vastaavaan virkaan? Aika monihan tipahti pykälää tai jopa kahta alemmaksi tehtävähierarkiassa
30.4.2015 21:23”

”- Erittäin tärkeää, että oma vataus selkeytetään sanallisella perustelulla, koska muuten vastaus on enemmänkin tunteeseen perustuva, ihan sen mukaan, miten oma sijoittuminen onnistui...
29.4.2015 16:16”

Kolmannessatoista kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Onko PORA III – uudistus mielestäsi vaikuttanut työhösi konkreettisella tasolla uudistamalla organisaatiotamme hyvään tai huonoon suuntaan? Asteikko 1 = hyvään 2 = joksseenkin hyvään 3 = ei hyvään, ei huonoon 4 = joksseenkin huonoon 5 = huonoon 6 = en osaa sanoa”



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset
1	0,00% 0
2	0,00% 0
3	33,33% 1
4	66,67% 2
5	0,00% 0
6	0,00% 0
Yhteensä	3

[Kommentit \(3\)](#)

Kuvio 13. Kolmastoista kommentoitava kysymys

Kuten kuviosta näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 3 kpl, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 3 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit seuraavassa:

"- Ehkä kysymystä voisi tarkentaa/yksinkertaistaa: mm. "uudistamalla organisaatiotamme" kohdan luin useampaan kertaan, jotta sisäistin asian kunnolla.
4.5.2015 9:21"

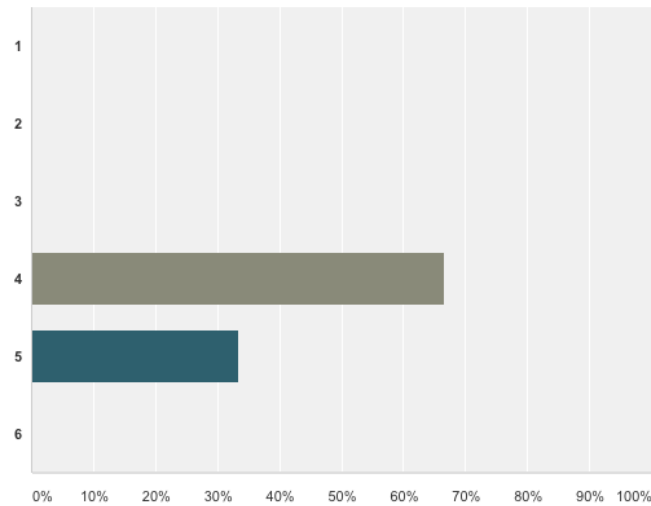
"- Tietysti osa huonosta suunnasta voi johtua myös noista rahojen leikkaamisesta, eli vakanssien täyttämättömyydestä. Osittain rahanpuutekin johtuu noista takuupalkkaisista, jotka saavat "päällikönpalkkaa" pari vuotta jollain hyllyviralla ja uudet päälliköt saavat kuitenkin enemmän palkkaa kuin aiemmat Joka tapauksessa syystä tai toisesta pora on laskenut ainakin suoritusportaalla työmotivaatiota ja jonkin verran päällystössäkin.
30.4.2015 21:23"

"- Edelleen hyvä kysymys johon kaipaa sitä sanallista perustelua. En tiedä ssako näitä tehtyä siten,että ei voi vain ruksia vastausta vaan vaatisi tuon perustelun tai selkeytyksen....
29.4.2015 16:16"

Neljännessätoista kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

"Onko PORA III –uudistus mielestäsi vaikuttanut jaksamiseen ja mahdollisuuksiisi vaikuttaa työssäsi parantaen tai heikentäen niitä? Asteikko: 1 = parantaen 2 = jonkin verran parantaen 3 = ei parantaen, ei heikentäen 4 = jonkin verran heikentäen 5 = heikentäen 6 = en osaa sanoa"

Vastattuja: 3 Ohitettuja: 0



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset
1	0,00% 0
2	0,00% 0
3	0,00% 0
4	66,67% 2
5	33,33% 1
6	0,00% 0
Yhteensä	3

[Kommentit \(3\)](#)

Kuvio 14. Neljästoista kommentoitava kysymys

Kuten kuviosta 14 näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 3 kpl, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 3 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit seuraavassa:

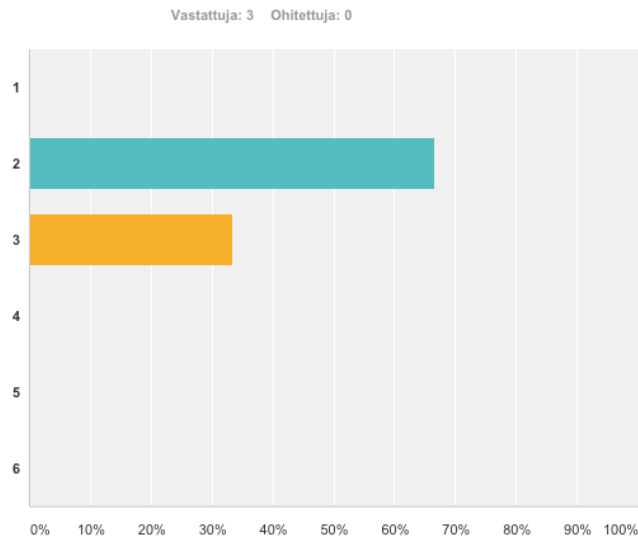
"- Jälleen hyvä ja aiheellinen kysymys. Kysymyksen asettelu selkeä.
4.5.2015 9:21"

"- Tämä on selkeä kysymys, joka kuvaa hyvin vastaajan tunteja
30.4.2015 21:23"

"- Helppo kysymys, joko tai. Tosin selkeytyksen vuoksi vaati ehkä ykistyiskohtaisempaa perustelua. Ja helpoin on taas tämä sanallinen selkeytys..." 29.4.2015 16:16"

Viidennessätoista kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

"Miten todennäköisesti mielestäsi poliisin organisaation hallintorakennemuutostus joudutaan toteuttamaan uudelleen 5 – 10 vuoden sisällä? Asteikko 1 = hyvin todennäköisesti 2 = jokseenkin todennäköisesti 3 = ei todennäköisesti, ei epätodennäköisesti 4 = jokseenkin epätodennäköisesti 5 = epätodennäköisesti 6 = en osaa sanoa"



Vastausvaihtoehdot	Vastaukset
▼ 1	0,00% 0
▼ 2	66,67% 2
▼ 3	33,33% 1
▼ 4	0,00% 0
▼ 5	0,00% 0
▼ 6	0,00% 0
Yhteensä	3

[Kommentit \(3\)](#)

Kuvio 15. Viidestoista kommentoitava kysymys

Kuten kuvioista 15 näkyy, kysymykseen saatiin vastauksia 3 kpl, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 3 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit seuraavassa:

”- Kysymys selkeä.
4.5.2015 9:21”

”- Tässä voisi olla vähän että kumpaan suuntaan Eli ...joudutaan edelleen vähentämään poliisilaitosten ja poliisiyksiköiden määrää jne. erotuksena siitä, että joitain pora III asioita jouduttaisiin purkamaan ja palauttamaan ennalleen. Nyt jo esim. Pohjanmaalla puhutaan sektorien vähentämisestä jo mahdollisesti ensi syksynä
30.4.2015 21:23”

”-Tää kysymys on sikäli ohjaava, että ne jotka ovat pettyneet poran sijoitteluun todennäköisesti vasytaavat asteikolla 1-2. Tällä kysymyksellä ei ole mitään todellista merkitystä, joten ehkä jättäisin sen pois...
29.4.2015 16:16”

Liite 3. Esitutkimuksen analyysi ja pohdinta

Tulokset, joita sain tällä tavalla toteutetuilta kommentointikierroksilta, olivat kaiken kaikkiaan hyviä ja antoivat viitteitä myös organisaation laajuudella toteutettavan kyselyn vastaushalukkuudesta, eli tämän kaltaiselle kyselylle voisi olla tilausta. Kyselyn kommentoijat eivät pelkästään kommentoineet kommenttikenttään, vaan eläytyivät vastaajan rooliin, ikään kuin vastaten samalla kyselyyn, joka oli tarkoituksella tehty keskeneräiseksi, jotta vältetään tekemästä samaa työtä moneen kertaan.

Kysymysten muokkaus onnistuukin näiden seitsemän vastaajan antamalla suunnalla hyvin, huolimatta muutoksen johtamisen kommentoinnin jäämisestä kolmen vastaajan voimin saatuun kokonaistulokseen, joten keskityn tässä esitutkimuksessa seuraavassa vaiheessa näiden kysymysten suuntaamiseen. Etenen kommentoinnin antaman suunnan mukaisesti ja käytän tämän lisäksi vielä mahdollisesti myöhemmin ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista kaikki kysymykset kootusti Haaga-Helia ammattikorkeakoulun analyysityöpajassa arvioitavana. Analyysityöpajasta tulen saamaan lopullisen suunnan kysymyksille ja samalla suuntaa sille, minkälaisia vastauksia niillä voidaan lopulta mahdollisimman hyvin muotoiltuina saada tutkimusta hyödyttämään.

Esitutkimuksen osalta onnistuin siis toteuttamaan mielestäni hyvin kysymysten muokkauksen tutkimusta varten. Kyselytutkimuksen analyysiosuus tulee samalla tavoin onnistumaan hyvin, myös varsinaisen tutkimuksen aikana, kun kysymyspatteristo on kunnossa. Kuvaan seuraavassa kysymykohtaisesti, minkälaisia vastauksia kommentoitu esitutkimuksen aikana toteutettu kysely tuotti ja miten analyysin kautta kysymyksistä voidaan kommenttien avulla muodostaa tarkempia kysymyksiä opinnäytetyön varsinaista tutkimuksen kyselyä varten. Kaikki kysymykset noudattivat samaa Likertin mallin mukaista asteikkoa, vaihteluväleillä: ”Asteikko 1 = erittäin tyytyväinen 2 = jokseenkin tyytyväinen 3 = ei tyytyväinen eikä tyytymätön 4 = jokseenkin tyytymätön 5 = erittäin tyytymätön 6 = En osaa sanoa”.

Kommentoijat eläytyivät vastaamaan kyselyä, joten jossain määrin he myös kommentoivat myös avotilaan varsinaista vastaustaan perustellen. Rajaan tämän kuitenkin pois, joten en ota tässä esitutkimuksessa huomioon vapaata kommentointia vastauksena varsinaiseen kysymykseen. Toimin näin saadakseni rajattua kommentoinnin koskemaan vain ja ainoastaan kysymysten muotoilua ja asettamista sellaisenaan, kuten alun perin oli tarkoituksin. Tällä tavoin esitutkimus ei rönsyile varsinaisen tutkimuksen puolelle, koska silloin työ ei enää palvele esitutkimuksen tarkoitusta. Palaan kehittämissuositusten osuudessa kysy-

myksien uudelleen muodostamiseen ja luon saatujen kommentointien synteessin kautta uudet kysymykset tutkimukselle.

Analyysi kommentointien perusteella tuotti seuraavia tuloksia:

(Asteikko 1 = erittäin tyytyväinen 2 = jokseenkin tyytyväinen 3 = ei tyytyväinen eikä tyytymättömän 4 = jokseenkin tyytymättömän 5 = erittäin tyytymättömän 6 = En osaa sanoa”)

Kysymys 1.

Ensimmäisessä kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Miten tyytyväinen olet / kuinka onnistunut rakennemuutos käytännön toiminnan kannalta omasta mielestäsi oli?

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan.

Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

33,3% eli kaksi seitsemästä vastaajasta oli sitä mieltä, että ei ole tyytyväinen, eikä tyytyväinen. Loput vastaukset jakaantuivat lähes tasaisesti muiden vaihtoehtojen kohdalle siten, että yksi seitsemästä vastaajasta eli 16,67% oli sitä mieltä, että on erittäin tyytyväinen rakennemuutokseen käytännön toiminnan kannalta. Yksi seitsemästä vastaajasta, eli 16,67% oli vastaavasti sitä mieltä, että on jokseenkin tyytyväinen. Jokseenkin tyytymättömän oli yksi seitsemästä vastaajasta eli 16,67% ja erittäin tyytymättömiä oli yksi seitsemästä vastaajasta eli 16,67%. Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan.

Ensimmäisen kysymyksen kommenteista käy ilmi, että vastauksien perusteella kysymystä haluttaisiin muokattavan enemmän siihen suuntaan, mitä osaa muutoksessa ja mistä muutoksesta ja mistä ylipäätään on kysymys muutoksesta puhuttaessa, jotta tämä tuotaisiin paremmin esiin kysymyksen asettelussa. Kysymystä tulisi siis pohjustaa hieman ja samalla yksilöidä, onko esimerkiksi kysymys PORA I, II, III, jne. Muutoksesta vai jostain muusta koetusta. Ensimmäisen kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteessi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin vastaajalle muutoshanketta määritteleväksi, joten kysymykseen tullaan lisäämään tässä tapauksessa määre PORA III-uudistus.

Kysymys 2.

Toisessa kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Kuinka onnistuneesti tulevaisuudessa voitaisiin uusia rakennemuutoksia toteuttaa (verratuna aikaisempiin uudistuksiin)?”

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Yksi seitsemästä vastaajasta ohitti kysymyksen, joten relevanttius siihen vastaamiseen eläytymisessä poikkeaa ensimmäisen kysymyksen vertailusta siten, että tähän kysymykseen laskettuun prosenttiosuuteen ei oteta huomioon ohitetun vastauksen vaikutusta lukumäärään tai prosentuaaliseen määrään, eli kuusi henkilöä tuottaa vastauksillaan yhteensä 100 %, ohittajan varsinaisen kysymyksenasettelun kommentoinnin palvellessa erikseen huomioituna esitutkimusta.

Kolme kuudesta kommentoijasta, eli 50 % oli vastaajana sitä mieltä, että tulevaisuudessa voitaisiin uusia rakennemuutoksia toteuttaa jokseenkin onnistuneesti, kun taas yksi eli 16,67 % oli sitä mieltä että tulevaisuudessa voitaisiin uusia rakennemuutoksia toteuttaa hyvin onnistuneesti. Loput vastausosuudet jakaantuivat tämän 16,67 % mukaan, eli yksi kuudesta vastaajasta oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa voitaisiin uusia rakennemuutoksia toteuttaa ei hyvin, ei huonosti onnistuneesti ja yksi kuudesta vastaajasta oli sitä mieltä, että tulevaisuudessa voitaisiin uusia rakennemuutoksia toteuttaa huonosti onnistuneesti. Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan.

Toisen kysymyksen kommenteista käy ilmi, että vastauksien perusteella kysymystä haluttaisiin muokattavan enemmän helpomman muotoiseksi, eli siihen suuntaan, että kysymys osoittaisi, mitä muutoksia verrataan ja mihin, jotta vastaaja ymmärtäisi lukemansa kysymyksen helpommin. Yksi kommentoijista oli myös sitä mieltä, että voitaisiin kysyä suoraan, mikä toimi ja mikä ei.

Tässä kuitenkin tarvittaisiin avovastaus, joka sellaisenaan poikkeaisi muista kysymyksistä melko olennaisesti. Yksi vastaaja oli sitä mieltä, että kysymys on hieman hankala, vaikka ei ehdottanut kuitenkaan sitä muokattavan mitenkään, vaan kommentoi ainoastaan vastaustaan kysymykseen. Yksi kommentoija piti kysymystä hyvänä ja selkeänä. Yhden vastaajan mielestä parannusta voisi kysymykseen saada samalla tavoin kuin ensimmäiseen-

kin kysymykseen, eli määrittelemällä tai alustamalla kysymystä siihen suuntaan, että siitä selviäisi minkälaista uudistustyyliä käytettäisiin kysymyksen mukaisessa uudistamisessa.

Toisen kysymyksen analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin vastaajalle muutoshanketta ja tarvittaessa jopa toteutus-
tapaa määritteleväksi, joten kysymykseen tullaan lisäämään tässä tapauksessa määre
PORA III-uudistus ja mahdollisesti joku muu toteutettu vertailuhanke.

Kysymys 3.

Kolmannessa kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Voidaanko organisaatiomuutos toteuttaa jollakin muullakin tavalla?”

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan.
Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Yksi seitsemästä vastaajasta ohitti kysymyksen, joten relevanttius siihen vastaamiseen eläytymisessä poikkeaa ensimmäisen kysymyksen vertailusta siten, että tähän kysymykseen laskettuun prosenttiosuuteen ei oteta huomioon ohitetun vastauksen vaikutusta lukumäärään tai prosentuaaliseen määrään, eli kuusi henkilöä tuottaa vastauksillaan yhteensä 100 %, ohittaja ei lisäksi kommentoinut ollenkaan varsinaista kysymyksenasettelua edes erikseen huomioidulla tekstidokumentilla. Lisäksi yksi seitsemästä kommentoijasta jätti kokonaan kommentoimatta, vaikka vastasi kyselyn kysymysosoon, joten kommentoimatta jättäneen kommenttia ei luonnollisesti voida tässä huomioida esitutkimuksen kysymystä muokkaavana.

Yksi kuudesta vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että organisaatiomuutos voitaisiin toteuttaa hyvin jollakin muullakin tavalla.

Yksi kuudesta vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että organisaatiomuutos voitaisiin toteuttaa jokseenkin hyvin jollakin muullakin tavalla.

Yksi kuudesta vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että organisaatiomuutosta ei hyvin eikä huonosti voitaisi toteuttaa jollakin muullakin tavalla.

Yksi kuudesta vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että organisaatiomuutos voitaisiin toteuttaa jokseenkin huonosti jollakin muullakin tavalla.

Yksikään kuudesta vastaajasta, eli 0 % oli sitä mieltä, että organisaatiomuutos voitaisiin toteuttaa huonosti jollakin muulla tavalla.

Yksi kuudesta vastaajasta, eli 33,33 % ei osannut sanoa, voitaisiinko organisaatiomuutos toteuttaa jollakin muullakin tavalla.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan.

Kolmannen kysymyksen kommenteista käy ilmi, että osa vastaajista oli sitä mieltä, että vastauksien vaihtoehdot olisivat monipuolisempia tai että ne eivät oikein istu kysymykseen, samalla kaivattiin hieman alustusta kysymykseen tai esitettävän oletuksia. Toisaalta kahdesta vastauksesta kävi ilmi, että kysymys on hyvä ja ymmärrettävä, eikä kaivatakaan mitään varsinaista vapaata vastausmahdollisuutta, rasti ruutuun riittää.

Kommenttien perusteella kysymystä haluttaisiin pitää rästittävänä, eli helpomman muotoisena, toisaalta ehkä enemmän pohdintaa tuottavana tai valmiita vaihtoehtoja tarjoavana. Synteesin muodostaminen tällä hajonnalla aiheuttaa kysymyksen kokonaan uudelleen muotoilun, mikäli kahden kuudesta vastaajasta kommentoinnin perusteella kysymyksen ei anneta olla lähes ennallaan, tai ainakin hyvin pienin hienosäädöin toteutettuna.

Kysymys 4.

Neljännessä kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Vaikuttaako tietojärjestelmien uudistaminen samanaikaisesti organisaation rakennemuutoksen onnistumiseen?”

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan.

Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Kysymykseen saatiin vastauksia 6 kpl, mutta vain 5 kommenttia. Lisäksi yksi vastaaja ohitti kysymyksen, eikä kommentoinut tätä kysymystä erilliselläkään tekstidokumentilla, joten lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 5 kpl. Kaikki saadut kommentoinnit seuraavassa:

Kolme kuudesta, eli 50 % kysymykseen vastanneista oli sitä mieltä, että tietojärjestelmien uudistaminen samanaikaisesti vaikuttaa jokseenkin todennäköisesti organisaation raken-

nemuutoksen onnistumiseen. Loput kysymykseen vastanneista vastasivat tasaisesti jakautuen.

Yksi kuudesta, eli 16,67 % oli sitä mieltä, että tietojärjestelmien uudistaminen samanaikaisesti vaikuttaa todennäköisesti organisaation rakennemuutoksen onnistumiseen, yksi sitä mieltä, että se ei vaikuta todennäköisesti tai epätodennäköisesti, yksi sitä mieltä, että tietojärjestelmien uudistaminen samanaikaisesti ei vaikuta lainkaan todennäköisesti organisaation rakennemuutoksen onnistumiseen. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että tietojärjestelmien uudistaminen samanaikaisesti ei vaikuttaisi lainkaan todennäköisesti organisaation rakennemuutoksen onnistumiseen.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan.

Neljännän kysymyksen varsinaisesta viidestä saadusta kommentoinnista käy ilmi, että osa vastaajista oli sitä mieltä, että kysymys on hyvä ja ajatuksia herättävä. Lisäksi kysymystä pidettiin selkeänä. Yksi kommentoineista totesi kuitenkin vastaavasti, että kysymys ei ole heti ymmärrettävä, vaihtoehto 6, eli en osaa sanoa puuttuu. Yksi kommentoijista pohti, pitäisikö kysyä asiaa konkretisoimalla, tai asettaa kysymys siten, että annetaan esimerkki, jonka kautta kysytään, kuinka haluttaisiin toteuttaa. Tämä vaatisi todennäköisesti avovastauksen käyttämistä kyselyssä, joka sellaisenaan poikkeaisi muista kysymyksistä melko olennaisesti. Yhden vastaajan mielestä kysymys on yksiselitteinen, mutta tähän toki voisi laittaa esimerkin vaikkapa yhdestä tietojärjestelmä uudistuksesta malliksi tai viitteeksi siitä, mitä tietojärjestelmä uudistuksella kysymyksessä tarkoitetaan.

Neljännän kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin vastaajalle tietojärjestelmämuutoshanketta ja tarvittaessa jopa toteutustapaa määritteleväksi. Lisäksi tulee lisätä vaihtoehto 6, eli en osaa sanoa.

Kysymys 5.

Viidennessä kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Millä tavoilla poliisin viimeisin toteutettu organisaatiouudistus on mielestäsi vaikuttanut poliisin käytännön toimintaan - ”substanssiin”?”

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Kolme kuudesta vastaajasta, eli 50 % oli sitä mieltä, että poliisin viimeisin toteutettu organisaatiouudistus ei vaikuttanut huonosti tai hyvin poliisin käytännön toimintaan - ”substanssiin”.

Kaksi kuudesta vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että poliisin viimeisin toteutettu organisaatiouudistus vaikutti huonosti poliisin käytännön toimintaan - ”substanssiin”.

Yksi kuudesta vastaajasta, eli 16,67 % oli sitä mieltä, että poliisin viimeisin toteutettu organisaatiouudistus vaikutti jokseenkin huonosti poliisin käytännön toimintaan - ”substanssiin”.

Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että poliisin viimeisin toteutettu organisaatiouudistus vaikutti hyvin tai jokseenkin hyvin poliisin käytännön toimintaan - ”substanssiin”.

Yksi seitsemästä vastaajasta ohitti kysymyksen, joten relevanttius siihen vastaamiseen eläytymisessä poikkeaa ensimmäisen kysymyksen vertailusta siten, että tähän kysymyksen laskettuun prosenttiosuuteen ei oteta huomioon ohitetun vastauksen vaikutusta lukumäärään tai prosentuaaliseen määrään, eli kuusi henkilöä tuottaa vastauksillaan yhteensä 100 %, ohittajan varsinaisen kysymyksenasettelun kommentoinnin palvellessa erikseen huomioituna esitutkimusta. Erillisellä tekstidokumentilla vastanneen kirjoittamalla tehtyä merkintää 3 ei otettu prosenttilaskennassa huomioon ulkopuolisena merkintänä, mutta ilmeinen vastaus olisi ollut, että poliisin viimeisin toteutettu organisaatiouudistus ei vaikuttanut hyvin, ei huonosti poliisin käytännön toimintaan - ”substanssiin”. Mikäli vastaus olisi otettu prosenttilaskennassa huomioon, olisi se kasvattanut enemmistöä samassa kohdassa, johon enemmistö vastaajista oli valintansa kohdistanut.

Lisäksi tämä yksi vastaaja ohitti kysymyksen ja kommentoi tätä kysymystä erillisellä tekstidokumentilla, mutta tämä kommentti oli vain numero, joten sitä ei otettu huomioon kommenttina. Lopputuloksena varsinaisia kommentoinnilla esitutkimusta hyödyntäviä vastauksia saatiin 5 kpl.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan.

Viidennen kysymyksen varsinaisesta viidestä saadusta kommentoinnista käy ilmi, että osa vastaajista oli sitä mieltä, että kysymys kaipasi enemmän avaamista, vaikka toisaalta kysymystä pidettiin hyvänä ja sisällöltään selkeänä ja kysymyksessä tarkoitettava uudistus on osoitettu selkeästi. En osaa sanoa – valinnan todettiin puuttuvan kysymyksen vastaus-

vaihtoehtoista. Viidennen kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymyksen vastausvaihtoehtoja siten, että lisätään vaihtoehto 6, en osaa sanoa. Kysymys voidaan myös korvata kysymyksen 6 käytöllä muokattuna.

Kysymys 6.

Kuudennessa kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation käytännön toimintaan?”.

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Kaksi viidestä vastaajasta, eli 40 % vastanneista oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III vaikutti konkreettisesti organisaation käytännön toimintaan paljon.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 20 % vastanneista oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III vaikutti konkreettisesti organisaation käytännön toimintaan jokseenkin paljon.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 20 % vastanneista oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III ei vaikuttanut konkreettisesti organisaation käytännön toimintaan paljon, eikä vähän.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 20 % vastanneista ei osannut sanoa vaikuttiko toteutettu PORA III konkreettisesti organisaation käytännön toimintaan.

Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että toteutettu PORA III konkreettisesti olisi vaikuttanut jokseenkin vähän, tai ei vaikuttanut organisaation käytännön toimintaan.

Kaksi seitsemästä vastaajasta ohitti kysymyksen, joten relevanttius siihen vastaamiseen eläytymisessä poikkeaa aikaisempien kysymysten vertailusta siten, että tähän kysymykseen laskettuun prosenttiosuuteen ei oteta huomioon ohitettujen vastauksen vaikutusta lukumäärään tai prosentuaaliseen määrään, eli viisi henkilöä tuottaa vastauksillaan yhteensä 100 %, ohittajien varsinaisen kysymyksenasettelun kommentoinnin palvellessa erikseen huomioituna esitutkimusta.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan. Kuudennen kysymyksen varsinaisesta

kuudesta saadusta kommentoinnista käy ilmi, että osa vastaajista oli sitä mieltä, että kysymys on erittäin selkeä ja hyvä ja siihen on sopivat vastausvaihtoehdot, mutta toisaalta yksi vastaajista kaipasi tähän muutakin kuin yksilöidyn PORA III-uudistuksen, esimerkiksi kuinka. Yksi vastaajista kommentoi, että vastauksista saa selville sen, vaikuttiko, mutta ei sitä, oliko vaikutus positiivinen vai negatiivinen. Yksi vastaajista totesi kysymyksen 5 ja 6 olevan sama kysymys, osin näiden oli toisaalta tarkoituskin olla lähellä toisiaan. Kuudennen kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin, mikäli se hyödyttää tutkimusta.

Kysymys 7.

Seitsemännessä kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation sisäiseen hallintoasioiden sujuvuuteen?”.

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Kaksi seitsemästä vastaajasta ohitti kysymyksen, joten relevanttius siihen vastaamiseen eläytymisessä poikkeaa aikaisempien kysymysten vertailusta siten, että tähän kysymykseen laskettuun prosenttiosuuteen ei oteta huomioon ohitettujen vastauksen vaikutusta lukumäärään tai prosentuaaliseen määrään, eli viisi henkilöä tuottaa vastauksillaan yhteensä 100 %, ohittajien varsinaisen kysymyksenasettelun kommentoinnin jäädessä myös tekemättä. Tosin kommentteja saatiin vain kolme kaikilta seitsemältä vastaajalta.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 20 % vastanneista oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III vaikutti konkreettisesti organisaation sisäiseen hallintoasioiden sujuvuuteen paljon.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 20 % vastanneista oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III vaikutti konkreettisesti organisaation sisäiseen hallintoasioiden sujuvuuteen jokseenkin paljon.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 20 % vastanneista oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III ei vaikuttanut konkreettisesti organisaation sisäiseen hallintoasioiden sujuvuuteen paljon, ei vähän.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 20 % vastanneista oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III vaikutti konkreettisesti organisaation sisäiseen hallintoasioiden sujuvuuteen jokseenkin vähän.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 20 % vastanneista oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III ei vaikuttanut konkreettisesti organisaation sisäiseen hallintoasioiden sujuvuuteen.

Yksikään vastaajista ei valinnut en osaa sanoa – vaihtoehtoa.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan.

Seitsemännen kysymyksen varsinaisesta kolmesta saadusta kommentoinnista käy ilmi, että vastaajat olivat sitä mieltä, että kysymys on erittäin selkeä ja hyvä ja siihen on sopivat vastausvaihtoehdot, mutta toisaalta yksi vastaajista kommentoi, että vastauksista saa selville sen, vaikuttiko, mutta ei sitä, oliko vaikutus positiivinen vai negatiivinen. Seitsemännen kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin, mikäli se hyödyttää tutkimusta.

Kysymys 8.

Kahdeksannessa kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation kykyyn palvella paremmin kansalaisia?” Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Kolme viidestä vastaajasta, eli 60 % oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III vaikutti konkreettisesti paljon organisaation kykyyn palvella paremmin kansalaisia.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 20 % oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III vaikutti konkreettisesti jokseenkin vähän organisaation kykyyn palvella paremmin kansalaisia

Yksi viidestä vastaajasta, eli 20 % oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III ei vaikuttanut konkreettisesti organisaation kykyyn palvella paremmin kansalaisia.

Yksikään vastaajista ei valinnut en osaa sanoa – vaihtoehtoa.

Kaksi seitsemästä vastaajasta ohitti kysymyksen, joten relevanttius siihen vastaamiseen eläytymisessä poikkeaa aikaisempien kysymysten vertailusta siten, että tähän kysymyseen laskettuun prosenttiosuuteen ei oteta huomioon ohitettujen vastauksen vaikutusta lukumäärään tai prosentuaaliseen määrään, eli viisi henkilöä tuottaa vastauksillaan yhteensä 100 %, ohittajien varsinaisen kysymyksenasettelun kommentoinnin jäädessä myös tekemättä. Kommentteja saatiin yhteensä neljä kaikilta seitsemältä vastaajalta.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan.

Kahdeksannen kysymyksen varsinaisesta viidestä saadusta kommentoinnista käy ilmi, että vastaajat olivat sitä mieltä, että kysymyksen kokonaisuus on hyvä ja myös sitä pidettiin hyvänä, että kysymyksessä on yksilöity PORA III ja vaikutuksen suunnan voi antaa vastauksessaan. Toisaalta pohdittiin myös, tarvitsisiko kysymyksen perään kommenttikentän, jossa voisi vastata, miten paljon esimerkiksi vastaajan mielestä on vaikuttanut. Kahdeksannen kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin, mikäli se hyödyttää tutkimusta, kommenttikentän lisääminen kysymyksen perään tosin saattaisi aiheuttaa poikkeamaa muihin kysymyksen asetteluihin verrattaessa.

Kysymys 9.

Yhdeksännessä kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation organisaation kykyyn turvata laillinen yhteiskuntajärjestys?”

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Kaksi seitsemästä vastaajasta ohitti kysymyksen, joten relevanttius siihen vastaamiseen eläytymisessä poikkeaa aikaisempien kysymysten vertailusta siten, että tähän kysymykseen laskettuun prosentiosuuteen ei oteta huomioon ohitettujen vastauksen vaikutusta lukumäärään tai prosentuaaliseen määrään, eli viisi henkilöä tuottaa vastauksillaan yhteensä 100 %, ohittajien varsinaisen kysymyksenasettelun kommentoinnin jäädessä myös tekemättä. Tosin kommentteja saatiin kuudelta kaikista seitsemästä vastaajasta.

Kaksi viidestä vastaajasta, eli 40 % oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III vaikutti konkreettisesti paljon organisaation organisaation kykyyn turvata laillinen yhteiskuntajärjestys. Kaksi viidestä vastaajasta, eli 40 % oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III vaikutti konkreettisesti jokseenkin paljon organisaation organisaation kykyyn turvata laillinen yhteiskuntajärjestys.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 20 % oli sitä mieltä, että toteutettu PORA III ei vaikuttanut konkreettisesti organisaation organisaation kykyyn turvata laillinen yhteiskuntajärjestys.

Yksikään viidestä vastaajasta ei valinnut ”jokseenkin vähän vaikutti” – vaihtoehtoa.

Yksikään viidestä vastaajasta ei valinnut ”ei paljon, ei vähän” – vaihtoehtoa.

Yksikään viidestä vastaajasta ei valinnut ”en osaa sanoa” – vaihtoehtoa.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan.

Yhdeksännen kysymyksen varsinaisesta kuudesta saadusta kommentoinnista käy ilmi, että vastaajat olivat sitä mieltä, että kysymys on helposti ymmärrettävä ja vastattava, mutta kommentitilaatit eli avovastaukset perässä toisivat hyviä lisävastauksia. Yksi vastaajista piti kysymystä hieman selkeytettävänä, ainakin viimeisen sanan osalta (sana oli yhteiskuntajärjestys).

Yhdeksännen kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin, mikäli se hyödyttää tutkimusta, kommenttikentän lisääminen kysymyksen perään tosin saattaisi aiheuttaa poikkeamaa muihin kysymyksen asetteluihin verrattaessa.

Kysymys 10.

Kymmenennessä kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin vaihtoehtona 5. ja 6. kysymykselle:

Vaihtoehto 1.: ”Miten Viranomaistietojärjestelmä uudistus ja organisaatiomuutoksen samanaikainen toteuttamisaikataulu on mielestäsi vaikuttanut suunnitelmallisen poliisin toiminnan uudistamisen onnistumiseen?”

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Yksi viidestä vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että Viranomaistietojärjestelmä uudistus ja organisaatiomuutoksen samanaikainen toteuttamisaikataulu on vaikuttanut paljon suunnitelmallisen poliisin toiminnan uudistamisen onnistumiseen.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että Viranomaistietojärjestelmä uudistus ja organisaatiomuutoksen samanaikainen toteuttamisaikataulu on vaikuttanut jokseenkin paljon suunnitelmallisen poliisin toiminnan uudistamisen onnistumiseen.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että Viranomaistietojärjestelmä uudistus ja organisaatiomuutoksen samanaikainen toteuttamisaikataulu ei vaikuttanut paljon, ei vähän suunnitelmallisen poliisin toiminnan uudistamisen onnistumiseen.

Neljä seitsemästä vastaajasta ohitti kysymyksen, joten relevanttius siihen vastaamiseen eläytymisessä poikkeaa aikaisempien kysymysten vertailusta siten, että tähän kysymyk-

seen laskettuun prosenttiosuuteen ei oteta huomioon ohitettujen vastauksen vaikutusta lukumäärään tai prosentuaaliseen määrään, eli kolme henkilöä tuottaa vastauksillaan yhteensä 100 %, ohittajien varsinaisen kysymyksenasettelun kommentteja saatiin kuudelta kaikista seitsemästä vastaajasta.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan.

Kymmenennen kysymyksen ensimmäisen vaihtoehdon varsinaisesta kuudesta saadusta kommentoinnista käy ilmi, että vastaajat olivat sitä mieltä, että kysymys on sellaisenaan selvä, jos asioiden kanssa on ollut tekemisessä, mutta siitä ei käy ilmi, onko vastattu vaikutus positiivinen vai negatiivinen.

Yksi kommentoijista oli sitä mieltä, että kysymys ei ole aivan ymmärrettävä ja yksi edellytti selkeytettävän mikä tietojärjestelmä uudistus (kysymyksessä tarkoitetaan Viranomaistietojärjestelmä uudistuksella kokonaisvaltaista uudistusta, joka vaikuttaa kerralla yhdistävästi kaikkiin tietojärjestelmiin).

Kymmenennen kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin asioita esille tuovaksi, tai mikäli mahdollista, yhdistää kysymyksiä toisiinsa, mikäli se hyödyttää tutkimusta, kommenttikentän lisääminen kysymyksen perään tosin saattaisi aiheuttaa poikkeamaa muihin kysymyksen asette-
luihin verrattaessa.

Vaihtoehto 2.:

”Millaiset haasteet valtionhallinnon kokonaisarkkitehtuuri asettaa poliisin organisaatiouudistuksille? (Eli miten paljon päällekkäisiä toimintoja uudistuksista huolimatta näet edelleen toiminnassa muiden viranomaistoimijoiden palveluihin nähden?)

(Tässä voidaan käyttää avovastausta)”

Neljä seitsemästä vastaajasta ohitti kysymyksen, joten relevanttius siihen vastaamiseen eläytymisessä poikkeaa aikaisempien kysymysten vertailusta siten, että tähän kysymykseen laskettuun prosenttiosuuteen ei oteta huomioon ohitettujen vastauksen vaikutusta lukumäärään tai prosentuaaliseen määrään, eli kolme henkilöä tuottaa vastauksillaan yhteensä 100 %, ohittajien varsinaisen kysymyksenasettelun kommentoinnin toteutuessa kuitenkin 6 kommentoijan tekemänä kaikista seitsemästä vastaajasta.

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan.

Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Yksi viidestä vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että näkee edelleen paljon päällekkäisiä toimintoja uudistuksista huolimatta muiden viranomaistoimijoiden palveluihin nähden.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että näkee edelleen jokseenkin paljon päällekkäisiä toimintoja uudistuksista huolimatta muiden viranomaistoimijoiden palveluihin nähden.

Yksi viidestä vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että ei paljon, ei vähän päällekkäisiä toimintoja uudistuksista huolimatta muiden viranomaistoimijoiden palveluihin nähden.

Neljä seitsemästä vastaajasta ohitti kysymyksen, joten relevanttius siihen vastaamiseen eläytymisessä poikkeaa aikaisempien kysymysten vertailusta siten, että tähän kysymykseen laskettuun prosenttiosuuteen ei oteta huomioon ohitettujen vastauksen vaikutusta lukumäärään tai prosentuaaliseen määrään, eli kolme henkilöä tuottaa vastauksillaan yhteensä 100 %, ohittajien varsinaisen kysymyksenasettelun kommentteja saatiin kuudelta kaikista seitsemästä vastaajasta.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan.

Kymmenennen kysymyksen toisen vaihtoehdon varsinaisesta kuudesta saadusta kommentoinnista käy ilmi, että kysymys hyvä ja selkeä, mutta toivottiin kysymyksien suluissa olevien tarkennuksen yhdistämistä varsinaiseen kysymykseen. Kaksi kommentoijista epäili termin kokonaisarkkitehtuuri olevan monelle vieras, eikä kysymystä siten ymmärrettäisi. Avovastausmahdollisuus tuotiin esille kahdessa kommentissa.

Kymmenennen kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja yhdistää asioita kysymykseen, tai mikäli mahdollista, yhdistää kysymyksiä toisiinsa, mikäli se hyödyttää tutkimusta. Kokonaisarkkitehtuuri – termin tuomisen sellaisenaan voisi tuoda muuta kautta kysytyksi tai jättää mahdollisesti kysymys tältä osin esittämättä.

Kommenttikentän lisääminen kysymyksen perään saattaisi aiheuttaa poikkeamaa muihin kysymyksen asetteluihin verrattaessa.

Yhdennestätoista viidenteentoista kyselyn kysymykseen kommentoijien osalta välihuomautuksena täytyy ottaa erityisesti huomioon, että näiden muutoksen johtamiseen liittyvien kysymysten kommentointi sujui hieman eri vastaajamäärällä tavoitteesta poiketen. Seitsemästä aiempaan kymmenen kysymyksen kommentointiin osallistujasta vain

kolme ehti määräaikaan mennessä kommentoimaan kyselyä. Tästä huolimatta saatiin kuitenkin suuntaa kysymysten muodostamiselle riittävästi, koska saatu palaute oli saman suuntaista kuin aiempiin kymmeneen kysymykseen vastanneiden osalta.

Kuvaan seuraavassa kysymyskohtaisesti, minkälaisia vastauksia kommentoitu esitutkimuksen aikana toteutettu kysely tuotti myös muutoksen johtamiseen liittyvien kysymysten osalta. Kuvaan myös samalla, miten analyysin kautta kysymyksistä voidaan kommenttien avulla muodostaa tarkempia kysymyksiä opinnäytetyön varsinaista tutkimuksen kyselyä varten. Kaikki kysymykset noudattivat samaa Likertin mallin mukaista asteikkoa mallivaihteluväleillä: ”Asteikko 1 = erittäin tyytyväinen 2 = jokseenkin tyytyväinen 3 = ei tyytyväinen eikä tyytymätön 4 = jokseenkin tyytymätön 5 = erittäin tyytymätön 6 = En osaa sanoa”. Poikkeuksena tähän oli kysymykseen 12 lisätty vaihtoehto ”7 = ei koskenut minua”, kysymyksessä 12.

Kommentoijat eläytyivät vastaamaan kyselyä, joten jossain määrin he myös kommentoivat myös avotilaan varsinaista vastaustaan perustellen. Rajaan tämän kuitenkin pois, joten en ota tässä esitutkimuksessa huomioon vapaata kommentointia vastauksena varsinaiseen kysymykseen. Toimin näin saadakseni rajattua kommentoinnin koskemaan vain ja ainoastaan kysymysten muotoilua ja asettamista sellaisenaan, kuten alun perin oli tarkoituskin. Tällä tavoin esitutkimus ei rönsyile varsinaisen tutkimuksen puolelle, koska silloin työ ei enää palvele esitutkimuksen tarkoitusta. Palaan kehittämisehdotuksien osuudessa kysymyksiä uudelleen muodostamiseen ja luon saatujen kommentointien synteessin kautta uudet kysymykset tutkimukselle myös näiden muutoksen johtamiseen liittyvien kysymysten osalta.

Analyysi kommentointien perusteella tuotti seuraavia tuloksia:

Kysymys 11.

Yhdennessätoista kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Miten hyvin muutosjohtaminen ja -viestintä mielestäsi onnistui PORA III – uudistuksessa?”

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että muutosjohtaminen ja – viestintä onnistui hyvin PORA III – uudistuksessa.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että muutosjohtaminen ja – viestintä onnistui jokseenkin hyvin PORA III – uudistuksessa.

Yksi kolmesta vastaajasta, eli 33,33 % vastanneista oli sitä mieltä, että muutosjohtaminen ja -viestintä ei onnistunut hyvin, ei huonosti PORA III – uudistuksessa.

Kaksi kolmesta vastaajasta, eli 66,67 % vastanneista oli sitä mieltä, että muutosjohtaminen ja –viestintä onnistui jokseenkin huonosti PORA III – uudistuksessa.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että muutosjohtaminen ja –viestintä onnistui huonosti PORA III – uudistuksessa.

Yksikään vastaajista ei valinnut ”en osaa” sanaa – vaihtoehtoa.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan. Yhdennentoista kysymyksen varsinaisesta kolmesta saadusta kommentoinnista käy ilmi, osan vastaajista olevan sitä mieltä, että kysymys on hyvä ja aiheellinen, toisaalta yksi pohti, tulisiko liikaa kysymyksiä, jos tämän jakaisi kahdeksi kysymykseksi. Lisäksi yksi kommentoija totesi kysymyksen olevan selkeän ja yksinkertaisen, mutta toisaalta avovastauksen antavan oleellisen mahdollisuuden vastaajalle perustella vastaustaan.

Yhdennentoista kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin joko jakamalla se kahteen osaan tai harkitsemalla avovastausmahdollisuutta, mikäli se hyödyttää tutkimusta, kommenttikentän lisääminen kysymyksen perään tosin saattaisi aiheuttaa poikkeamaa muihin kysymyksen asetteluihin verrattaessa.

Kysymys 12.

Kahdennessatoista kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Miten hyvin mielestäsi PORA III – muutoksessa huomioitiin todellinen koulutuksesi ja osaamisesi virkasi / tehtäväsi uudelleensijoittelussa?”

Tässä kysymyksessä huomioitiin erityisesti vastaajan status muutoksen aikana, eli annettiin mahdollisuus vastata ”ei koske minua”, mikäli muutokset eivät koskeneet syystä tai toisesta millään tavalla vastaajaa.

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että PORA III – muutoksessa huomioitiin hänen todellinen koulutuksensa ja osaamisensa virkansa / tehtävänsä uudelleensijoittelussa hyvin onnistuneesti.

Kaksi kolmesta vastaajasta, eli 66,67 % oli sitä mieltä, että PORA III – muutoksessa huomioitiin hänen todellinen koulutuksensa ja osaamisensa virkansa / tehtävänsä uudelleensijoittelussa jokseenkin hyvin onnistuneesti.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että PORA III – muutoksessa huomioitiin hänen todellinen koulutuksensa ja osaamisensa virkansa / tehtävänsä uudelleensijoittelussa ei hyvin tai huonosti onnistuneesti.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että PORA III – muutoksessa huomioitiin hänen todellinen koulutuksensa ja osaamisensa virkansa / tehtävänsä uudelleensijoittelussa jokseenkin huonosti onnistuneesti.

Yksi kolmesta vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että PORA III – muutoksessa huomioitiin hänen todellinen koulutuksensa ja osaamisensa virkansa / tehtävänsä uudelleensijoittelussa huonosti onnistuneesti.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei valinnut ”en osaa sanoa” – vaihtoehtoa.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei valinnut ”ei koskenut minua” – vaihtoehtoa.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan. Kahdennentoista kysymyksen varsinaisesta kolmesta saadusta kommentoinnista käy ilmi, osan vastaajista olevan sitä mieltä, että kysymys on erittäin hyvä ja selkeä, sen asettelu on aiheellinen, mutta todettiin myös kysymyksen koskevan vain niitä joilla oli mahdollisuus osallistua muutoksessa vaikuttamalla omaan asiaansa ja perustuvan enemmän tunteeseen, joten avovastausta toivottiin myös tämän kysymyksen osalta tai toisaalta enemmän sen suuntaista kysymystä, jossa kysytään oliko ylipäätään mahdollisuutta hakea tai vaikuttaa.

Kahdennentoista kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin, jopa kahdeksi eri kysymykseksi, mikäli se hyödyttää tutkimusta, kommenttikentän lisääminen kysymyksen perään tosin saattaisi aiheuttaa poikkeamaa muihin kysymyksen asetteluihin verrattaessa.

Kysymys 13.

Kolmannessatoista kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin

”Onko PORA III – uudistus mielestäsi vaikuttanut työhösi konkreettisella tasolla uudistamalla organisaatiotamme hyvään tai huonoon suuntaan?”

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan.

Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että PORA III – uudistus on vaikuttanut työhön konkreettisella tasolla uudistamalla organisaatiotamme hyvään suuntaan.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että PORA III – uudistus on vaikuttanut työhön konkreettisella tasolla uudistamalla organisaatiotamme joksenaan hyvään suuntaan.

Yksi kolmesta vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että PORA III – uudistus ei vaikuttanut työhön konkreettisella tasolla uudistamalla organisaatiotamme hyvään tai huonoon suuntaan.

Kaksi kolmesta vastaajasta, eli 66,67 % oli sitä mieltä, että PORA III – uudistus vaikutti työhön konkreettisella tasolla uudistamalla organisaatiotamme joksenaan huonoon suuntaan.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että PORA III – uudistus ei vaikuttanut työhön konkreettisella tasolla uudistamalla organisaatiotamme huonoon suuntaan.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei valinnut vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan. Kolmannentoista kysymyksen varsinaisesta kolmesta saadusta kommentoinnista käy ilmi, osan vastaajista olevan sitä mieltä, että kysymystä voisi yksinkertaistaa uudistamisen ja organisaation osalta, lisäksi yksi kommentoija oli sitä mieltä, että avovastaus olisi parempi vaihtoehto, kun vastausta saisi perusteltua, mutta ei tiedä, voisiko kysymyksiä kaikkina muodostaa vain rasti ruutuun laittamalla.

Kolmannentoista kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin ja selkeämmin ymmärrettäväksi, mikäli

se hyödyttää tutkimusta, kommenttikentän lisääminen kysymyksen perään tosin saattaisi aiheuttaa poikkeamaa muihin kysymyksen asetteluihin verrattaessa.

Kysymys 14.

Neljännestätoista kommentoitavassa kysymyksessä kysyttiin:

”Onko PORA III – uudistus mielestäsi vaikuttanut jaksamiseesi ja mahdollisuuksiisi vaikuttaa työssäsi parantaen tai heikentäen niitä?”

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan. Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että PORA III – uudistus on vaikuttanut jaksamiseen ja mahdollisuuksiin vaikuttaa työssä parantaen niitä.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että PORA III – uudistus on vaikuttanut jaksamiseen ja mahdollisuuksiin vaikuttaa työssä jonkin verran parantaen niitä.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että PORA III –uudistus on vaikuttanut jaksamiseen ja mahdollisuuksiin vaikuttaa työssä parantaen tai heikentäen niitä.

Kaksi kolmesta vastaajasta, eli 66,67 % oli sitä mieltä, että PORA III –uudistus on vaikuttanut jaksamiseen ja mahdollisuuksiin vaikuttaa työssä jonkin verran heikentäen niitä.

Yksi kolmesta vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että PORA III –uudistus on vaikuttanut jaksamiseen ja mahdollisuuksiin vaikuttaa työssä heikentäen niitä.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei valinnut vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan. Neljännestätoista kysymyksen varsinaisesta kolmesta saadusta kommentoinnista käy ilmi, osan vastaajista olevan sitä mieltä, että kysymys on helppo, hyvä, aiheellinen ja selkeä, saatava vastaus kuvaa hyvin vastaajan tunteja, toisaalta yksi kommentoijista oli myös sitä mieltä, että kysymys selkeytyksen vuoksi voisi vaatia yksityiskohtaisempaa perustelua sanallisella vastauksella.

Neljännestätoista kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin, mikäli se hyödyttää tutkimusta, kommentti-

kentän lisääminen kysymyksen perään tosin saattaisi aiheuttaa poikkeamaa muihin kysymyksen asetteluihin verrattaessa.

Kysymys 15.

Viidennessätoista kysymyksessä kysyttiin:

”Miten todennäköisesti mielestäsi poliisin organisaation hallintorakennemuutos joudutaan toteuttamaan uudelleen 5-10 vuoden sisällä?”

Kommentoijat vastasivat kyselyyn, kuten varsinaisessa kyselyssä tullaan vastaamaan.

Vastaukset jakaantuivat seuraavasti:

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että poliisin organisaation hallintorakennemuutos joudutaan toteuttamaan uudelleen 5-10 vuoden sisällä hyvin todennäköisesti.

Kaksi kolmesta vastaajasta, eli 66,67 % oli sitä mieltä, että poliisin organisaation hallintorakennemuutos joudutaan toteuttamaan uudelleen 5 – 10 vuoden sisällä jokseenkin todennäköisesti.

Yksi kolmesta vastaajasta, eli 33,33 % oli sitä mieltä, että poliisin organisaation hallintorakennemuutos joudutaan toteuttamaan uudelleen 5 – 10 vuoden sisällä ei todennäköisesti, ei epätodennäköisesti.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että poliisin organisaation hallintorakennemuutos joudutaan toteuttamaan uudelleen 5 – 10 vuoden sisällä jokseenkin epätodennäköisesti.

Yksikään vastaajista eli 0 % ei ollut sitä mieltä, että poliisin organisaation hallintorakennemuutos joudutaan toteuttamaan uudelleen 5 – 10 vuoden sisällä epätodennäköisesti. Yksikään vastaajista eli 0 % ei valinnut vaihtoehtoa ”en osaa sanoa”.

Vastaajaksi eläytymisen lisäksi varsinaista kysymystä kommentoitiin testaajan toimesta kysymyksen jälkeen varattuun avovastaustilaan. Viidennentoista kysymyksen varsinaisesta kolmesta saadusta kommentoinnista käy ilmi, osan vastaajista olevan sitä mieltä, että kysymys on selkeä, mutta toisaalta yksi kommentoijista piti kysymystä ohjaavana ja kysymyksellä ei ole mitään todellista merkitystä, koska ne jotka ovat pettyneitä, vastaavat todennäköisesti vaihtoehdoin 1-2, toisaalta toivottiin tarkempaa ”kumpaan suuntaan” valittavaa kysymystä.

Viidennentoista kysymyksen osalta analyysin kautta voidaan siis luoda synteesi kommentoinneista ja muokata kysymystä tarkemmin antamaan suuntaa, mikäli se hyödyttää tutkimusta, mutta toisaalta täytyy myös miettiä, voidaanko samaa asiaa kysyä vähemmän ohjaavasti, jotta saadaan kuitenkin tarkoituksenmukaisesti mitattua mielipiteitä ja tunteja, koska mikäli suuri enemmistö on jotain mieltä todellisuudessa tapahtuneisiin muutoksiin, voitaisiin myös kysyä tätä kautta, oliko muutos onnistunut?

Opinnäytetyön kyselyyn vastaajina on 10 346 henkilön organisaatio, joten avovastausten käyttö tämän kokoluokan vastausmäärien analysoinnissa saattaisi helposti aiheuttaa runsaasti ylimääräistä työtä mitattavien vastausten analysoinnissa. Täytyykin siis harkita hyvin tarkkaan, otetaanko mukaan avovastauksia, kun on tärkeintä saada esiin päälinjat, joilla tutkimusta kuljetetaan analyysin kautta taustamateriaalia vasten eteenpäin.

Liite 4. Esitutkimuksen kehittämisehdotukset tutkimusta varten

Kysymykset vaikuttivat pääsääntöisesti vaativan lopulta melko vähän korjausta, vaikka ne tarkoituksellisesti olivat hahmotelman luonteisia, jotta niistä saatiin kommentteja järkevästi tuotettua. Kysymysten muodostaminen toteutettiin kahdessa osassa, ensimmäisen osan vastauksia saatiin seitsemältä vastaajalta ja toisen osan vastauksia kolmelta samaan ryhmään kuuluneelta vastaajalta. Tulen analyysityöpajan tarkastuskäynnin jälkeen muokkaa-maan ennen kyselyn julkaisua vielä kaikkien kysymysten muotoa. Toteutan esitutkimuksessa muokatun kyselyn täydennettynä tarkemmilla kysymyksillä myöhemmin syksyllä koko organisaation laajuudelle.

Tutkimuksessa pyrin saamaan selville yhtenäistä organisaatiota ja sen toimintaa vahvistavia ja heikentäviä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet eniten toimintaan muutoksen jälkeen. Tutkimuksen keskiössä ovat työntekijöiden ja sidosryhmien kokemukset, joiden avulla pyrin muodostamaan kokonaisnäemyksen konkreettisesti tapahtuneista toimintaan vaikuttaneista muutoksista muutoksen jälkeen ja sen aikana. Tarkoituksena on tämän perusteella yrittää arvioida mahdollisuuksia parantaa tulevaisuudessa tapahtuvien muutoshankkeiden suunnittelemista ja toteuttamista. Tavoitteena on tapahtuneita muutoksia katsauksenomaisen tarkastelemisen avulla tutkien hahmottaa tulevaisuuden suuntaa antava työnäkö, visio, joka auttaisi keskittymään vain toimintaa aidosti hyödyttävien ja yhtenäistä organisaatiokulttuuria edistävien muutoshankkeiden toteuttamisessa.

Johtopäätöksenä edelliseen ja analyysiosioon aiemmin kysymysten kommentointiin viitaten, tulen muokkaamaan kyselyäni seuraavien kysymyksiensä osalta (vastauksille valmiit vetovalikot / valintaruudut):

1. Tausta

Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut?

1. 18–25 -vuotta
2. 26 -30 -vuotta
3. 31 - 35 -vuotta
4. 36 – 40 -vuotta
5. 41 – 45 -vuotta
6. 46 – 50 -vuotta
7. 51 – 60 -vuotta
8. 61 - 64 -vuotta
9. 65 vuotta täyttäneet

2. Sukupuoli

Mies Nainen

3. Miten kauan olet työskennellyt valtionhallinnossa?

0 – 5 vuotta, 6 – 10 vuotta, 11 – 15 vuotta, 16 – 20 vuotta, 21 – 25 vuotta,
25 – 30 vuotta, 31 – 35 vuotta, yli 35 vuotta

4. Miten kauan olet työskennellyt poliisihallinnossa?

0 – 5 vuotta, 6 – 10 vuotta, 11 – 15 vuotta, 16 – 20 vuotta, 21 – 25 vuotta,
25 – 30 vuotta, 31 – 35 vuotta, yli 35 vuotta

5. Missä työskentelet poliisihallinnossa?

Poliisihallitus

Keskusrikospoliisi

Suojelupoliisi

Poliisiammattikorkeakoulu

Poliisilaitos

6. Koulutus (korkein suorittamasi tutkintoaste)

1. Vielä koulussa (peruskoulu, lukio, ammattikoulu tai -kurssi, opisto, poliisi
koulu)

2. Kansakoulu

3. Peruskoulu

4. Ammattikoulu tai -kurssi

5. Lukio, ylioppilas- tai ammatillinen tutkinto, poliisin perustutkinto

6. Poliisin alipäällystön tutkinto

7. Opistotutkinto, poliisin päällystön tutkinto (vanhamuotoinen)

8. Ammattikorkeakoulututkinto, alempi korkeakoulututkinto, poliisin päälly-

tön tutkinto (uusimuotoinen)

9. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, ylempi korkeakoulututkinto

10. Lisensiaatin tai tohtorin tutkinto

11. Ei mitään näistä

7. Ammattiryhmä

1. Päällystö

2. Alipäällystö

3. Miehistö

4. Siviilivirka, johtavassa asemassa

5. Siviilivirka, muussa asemassa

1. Miten tyytyväinen olet / kuinka onnistunut Poliisin organisaation hallintorakennemuutos III (PORA III) käytännön toiminnan kannalta omasta mielestäsi / kohdaltasi oli?

Asteikko 1 = erittäin tyytyväinen 2 = jokseenkin tyytyväinen 3 = ei tyytyväinen eikä tyytymätön 4 = jokseenkin tyytymätön 5 = erittäin tyytymätön 6 = En osaa sanoa

2. Kuinka onnistuneesti tulevaisuudessa voitaisiin uusia rakennemuutoksia toteuttaa (verrattuna aikaisempiin PORA -uudistuksiin)

Asteikko: 1 = Hyvin onnistuneesti 2 = Jokseenkin hyvin onnistuneesti 3 = ei hyvin, ei huonosti onnistuneesti 4 = jokseenkin huonosti onnistuneesti 5 = Huonosti onnistuneesti 6 = En osaa sanoa

3. Miten onnistuneesti poliisin organisaation hallintorakennemuutos voitaisiin toteuttaa jollakin muulla tavalla kuin aiemmin (esimerkiksi PORA III)?

Asteikko 1 = Hyvin 2 = Jokseenkin hyvin 3 = Ei hyvin, ei huonosti 4 = Jokseenkin huonosti 5 = Huonosti 6 = En osaa sanoa

4. Vaikuttaako tietojärjestelmien käynnissä oleva uudistaminen, esimerkiksi VITJAn kaltainen uudistaminen, samanaikaisesti poliisin organisaation hallintorakennemuutoksen onnistumiseen?

Asteikko: 1 = Todennäköisesti 2 = Jokseenkin todennäköisesti 3 = Ei todennäköisesti, ei epätodennäköisesti 4 = Jokseenkin epätodennäköisesti 5 = Ei lainkaan todennäköisesti 6 = En osaa sanoa

5. Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti parantaen organisaation käytännön toimintaan?

Asteikko: 1 = Vaikutti paljon parantaen 2 = Jokseenkin paljon parantaen 3 = Ei paljon, ei vähän parantaen 4 = Jokseenkin vähän vaikutti parantaen 5 = Ei vaikuttanut parantaen 6 = En osaa sanoa

6. Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti parantaen organisaation sisäistä hallintoasioiden sujuvuutta?

Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa

7. Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation kykyyn palvella paremmin kansalaisia?

Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa

8. Vaikuttiko toteutettu PORA III mielestäsi konkreettisesti organisaation parempaan kykyyn turvata kansalaisille laillinen yhteiskuntajärjestys?

Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa

9. Miten paljon viivästynyt Viranomaistietojärjestelmä uudistus (VITJA) ja PORA III -muutoksen samanaikainen toteuttamisaikataulu on mielestäsi vaikuttanut suunnitelmallisen poliisin toiminnan uudistamiseen onnistumiseen?

Asteikko: 1 = Vaikutti paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän vaikutti 5 = Ei vaikuttanut 6 = En osaa sanoa

10. Miten paljon päällekkäisiä toimintoja poliisin organisaatiouudistuksista huolimatta edelleen toiminnassamme mielestäsi on muiden viranomaistoimijoiden palveluihin nähden?

Asteikko: 1 = Paljon 2 = Jokseenkin paljon 3 = Ei paljon, ei vähän 4 = Jokseenkin vähän 5 = Ei ollenkaan 6 = En osaa sanoa

Muutosjohtamisen kysymykset, jotka käsiteltiin erikseen kommentoitavana sarjana kehittämistehtävän esitutkimuksen muutoksen johtamisen osuudessa, samat vastaajat vastaavat myös näihin kysymyksiin ja kommentoivat niitä, tosin vastaajia määräajassa saatiin vain kolme:

11. Miten hyvin muutosjohtaminen ja -viestintä mielestäsi onnistui PORA III – uudistuksessa?

Asteikko 1 = hyvin 2 = jokseenkin hyvin 3 = ei hyvin, ei huonosti 4 = jokseenkin huonosti 5 = huonosti 6 = en osaa sanoa

12. Miten hyvin mielestäsi PORA III – muutoksessa huomioitiin todellinen koulutuksesi ja osaamisesi virkasi / tehtäväsi uudelleensijoittelussa?

(Mikäli muutokset eivät koskeneet sinua syystä tai toisesta millään tavalla, voit valita vaihtoehdon 7 = ei koskenut minua”)

Asteikko: 1 = hyvin onnistuneesti 2 = jokseenkin hyvin onnistuneesti 3 = ei hyvin, ei huonosti onnistuneesti 4 = jokseenkin huonosti onnistuneesti 5 = huonosti onnistuneesti 6 = en osaa sanoa 7 = ei koskenut minua

13. Onko PORA III – uudistus vaikuttanut mielestäsi työhösi organisaatiossamme konkreettisella tasolla hyvään tai huonoon suuntaan?

Asteikko 1 = hyvään 2 = jokseenkin hyvään 3 = ei hyvään, ei huonoon 4 = jokseenkin huonoon 5 = huonoon 6 = en osaa sanoa

14. Onko PORA III –uudistus vaikuttanut jaksamiseesi ja mahdollisuuksiisi vaikuttaa työhösi parantaen tai heikentäen niitä?

Asteikko: 1 = Parantaen 2 = Jonkin verran parantaen 3 = Ei parantaen, ei heikentäen 4 = Jonkin verran heikentäen 5 = Heikentäen 6 = En osaa sanoa

15. Miten epätodennäköisenä tai todennäköisenä pidät, että poliisin organisaation hallintorakennemuutos toteutetaan vielä 5 – 10 vuoden sisällä?

Asteikko 1 = hyvin todennäköisenä 2 = jokseenkin todennäköisenä

3 = ei todennäköisenä, ei epätodennäköisenä 4 = jokseenkin epätodennäköisenä 5 = epätodennäköisenä 6 = en osaa sanoa

Kysymyksistä tullaan muodostamaan väittämiä, jotka jaotellaan aihepiirien mukaisiin kysymysryhmiin.

Liite 6. Esitutkimuksen pohdinta ja johtopäätökset

Poliisin sisällä tehdään jatkuvasti runsaasti erilaista tutkimusta, mutta juuri tämän aihepiirin tuoreeseen sisältöön liittyvää täysin samankaltaista tutkimusta ei ole tiettävästi tällä hetkellä tekeillä. Poliisitoiminnan kehittämishanke tuotti runsaasti materiaalia tutkimusaiheen piiriin liittyen, lisäksi Poliisin organisaatorakenneuudistus (PORA 3) ohessa tehtiin erilaista taustatyötä, jonka materiaali liittyy aihepiiriin. Synergiaetuja tulee myös poliisin toimintaympäristöanalyysiin liittyvästä työstä. Poliisin uuden toimintastrategian julkaisun ja edellä mainittujen töiden kautta saatavat viitteet tulevaisuuden poliisin toiminnasta kiinnostavat varmasti lähtökohtaisesti montaakin eri tutkimustahoa.

Löytääkseni vastauksen tutkimukseni pääkysymykselle pyrin esitutkimukseni aikana muokkautuvien tarkkojen, mutta yleistajuisten kysymysten kautta saamaan opinnäytetyöhöni selkeän vastauksen siihen, ”miten osaamista johdetaan todellisuudessa muutostilanteessa?” Nähdäkseni esitutkimuksessa näiden kysymyksien muokkauksen kautta edeten voidaan tutkimuksessa myöhemmin saada sellaista laajaa koko organisaation kattavaa vastausmateriaalia, jota analysoimalla avautuu monta asiaa, jotka hyödyttävät organisaatiouudistuksia.

Esitutkimus oli sopiva ja onnistunut rajaus Muutoksen johtaminen – opintojakson toteutusta ajatellen, opinnäytetyö edistyi samalla mukavasti, kuten muillakin jaksoilla, edeten kappale kerrallaan, jolloin syksyn ja ensi kevään loput kirjoitustyöt helpottuivat huomattavasti. Opinnäytetyöni tutkimus suunnitelmiseen tuli samalla tehdyksi.

Etenen siis tällä hyväksi havaitulla suunnitelmalla. Soveltavan tutkimuksen ja kehittämisen opintojakso sopiikin oivalliseksi käynnistysalustaksi opinnäytetyön käytännön tekemiselle. Opintojakson aikana erilaisten kehittämistapojen toteuttaminen ja tutkimuksen soveltaminen samanaikaisen uusien asioiden opiskelun kanssa tuottaa oivalluksia, joista on hyötyä myös myöhemmin opinnäytetyön tekemiselle ja muutenkin.

Liite 6. Tutkimuskyselykirje

Tervehdys,

Opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Tietojärjestelmäosaamisen koulutusohjelmassa tradenomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa.

Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa analysoitua tietoa ”tulevaisuuden poliisin” organisaation kehittämisen- ja muutoshankkeiden suunnitteluun ja arviointiin.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää, miten muutosjohtamisen eri muodot toteutuvat organisaation hankkeisiin liittyvien suunnitelmien ja käytännön toteutuksien kautta ”strategiasta käytäntöön”.

Tämän kyselyn avulla opinnäytetyössäni pyrin saamani aineiston avulla selvittämään, miten suuren organisaation tietojärjestelmä- ja organisaatiomuutoshankkeet tulisi toteuttaa henkilöstölähtöisesti. Tämän lisäksi opinnäytetyöni tavoitteena on helpottaa tulevaisuuden tavoitteiden saavuttamista, toimimalla ikään kuin ennakkoinnin ja toimintaympäristöanalyysin menetelmien synteessinä, joka koostaa aikaisempaa historiallista tietoa ja tuottaa tulevaisuutta.

Tulevaisuuden poliisin kehittäminen

(Raportin/Opinnäytetyön nimi:)

Poliisin organisaation muutos – tulevaisuuden poliisi,
Organisaation hallintorakenne- ja tietojärjestelmä uudistus

Nyt kun on kulunut PORA III toteutuksen määräpäivästä reilun puolentoista vuoden verran, on sopiva aika pohtia poliisin organisaation rakennemuutosta kertyneen kokemuksen kautta.

Tässä opinnäytetyöhön liittyvässä anonyymikyselyssä haetaan vastauksia väittämien kautta sellaisiin kysymyksiin, joilla on merkitystä tulevaisuuden organisaatio- ja tietojärjestelmä uudistuksia suunniteltaessa, toteutettaessa ja mitattaessa. Vastauksesi on tärkeä osa organisaation kehittämistä.

Vastaa siis kyselyyn - vastaamalla voit vaikuttaa.

Linkki Sinettiutiseen

Suora linkki kyselyyn <https://www.webropolsurveys.com/S/61E89449E4BD70C5.par>

Tämän sähköpostin kautta vastaanotettu kysely on avoinna maanantaihin 16.11.2015 kello 16.15 saakka.

Suuret kiitokset etukäteen yhteistyöstänne,
ystävällisin terveisin,

Jani-Heikki Järvinen

Liite 7. Tutkimuskyselyn kysymykset

Poliisin organisaation muutos – tulevaisuuden poliisi

Tässä opinnäytetyöhön liittyvässä anonyymikyselyssä haetaan vastauksia väittämien kautta sellaisiin kysymyksiin, joilla on merkitystä tulevaisuuden organisaatio- ja tietojärjestelmäudistuksia suunniteltaessa, toteutettaessa ja mitattaessa. Vastauksesi on tärkeä osa organisaation kehittämistä.

Tausta

1. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulut? *

15 - 19

20 - 24

25 - 29

30 - 34

35 - 39

40 - 44

45 - 49

50 - 54

55 - 59

60 - 64

65 tai yli

2. Sukupuoli *

Mies

Nainen

3. Miten kauan olet työskennellyt valtionhallinnossa? *

Alle 5 vuotta

5 - 9

10 - 14

15 - 19

20 - 24

25 - 29

30 - 34

35 - 39

40 - 44

45 - 49

50 tai yli

4. Miten kauan olet työskennellyt poliisihallinnossa? *

Alle 5 vuotta

5 - 9

10 - 14

15 - 19

20 - 24

25 - 29

30 - 34

35 - 39

40 - 44

45 - 49

50 tai yli

5. Missä työskentelet tällä hetkellä poliisihallinnossa? *

Keskusrikospoliisi

Poliisiammattikorkeakoulu

Poliisihallitus

Poliisilaitos

Suojelupoliisi

6. Koulutus (korkein suorittamasi tutkintoaste) *

- Vielä koulussa (peruskoulu, lukio, ammattikoulu tai -kurssi, opisto, poliisikoulu)
- Kansakoulu
- Peruskoulu
- Ammattikoulu tai -kurssi
- Lukio, ylioppilas- tai ammatillinen tutkinto, poliisin perustutkinto
- Poliisin alipäällystön tutkinto
- Opistotutkinto, poliisin päällystön tutkinto (vanhamuotoinen)
- Ammattikorkeakoulututkinto, alempi korkeakoulututkinto, poliisin päällystön tutkinto (uusimuotoinen)
- Ylempi ammattikorkeakoulututkinto, ylempi korkeakoulututkinto
- Licensiaatin tai tohtorin tutkinto
- Ei mitään näistä, muu

7. Ammattiryhmä *

- Päällistö
- Alipäällistö
- Miehistö
- Siviilivirka, johtavassa asemassa
- Siviilivirka, muussa asemassa

Poliisin organisaation muutos – tulevaisuuden poliisi

Nykyisyys - tulevaisuus

8. Poliisin organisaation hallintorakenteen kehittämishanke (Pora III) *

	5 = Täysin samaa mieltä	4 = Melko samaa mieltä	3 = Ei samaa eikä eri mieltä	2 = Melko eri mieltä	1 = Täysin eri mieltä	0 = Ei mielipidettä / ei kokemusta
onnistui hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paransi organisaation käytännön toimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sujuvoitti hallintoasioiden hoitamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
paransi organisaation kykyä palvella kansalaisia paremmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toteuttaminen turvasi paremmin kansalaisille laillisen yhteiskuntajärjestyksen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. PORA III jälkeen - tulevaisuudessa *

	5 =	4 =	3 = Ei	2 =	1 =	0 = Ei mieli-
	Täysin	Melko	samaa	Melko	Täysin	pidettä / ei
	samaa	samaa	eikä eri	eri	eri miel-	kokemusta
	mieltä	mieltä	mieltä	mieltä	tä	
voitaisiin onnistuneemmin toteuttaa uusia rakennemuutoksia (aikaisempaan verrattuna)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
poliisin hallintorakennemuutos voitaisiin toteuttaa onnistuneesti jollakin muulla tavalla kuin aiemmin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toiminnassamme on edelleen muiden viranomaistoimijoiden palveluihin nähden päällekkäisiä toimintoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toteutetaan poliisin organisaation hallintorakennemuudistus vielä 5 - 10 vuoden kuluessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
toteutetaan valtion kokonaisrakennemuudistus vielä 5 - 10 vuoden kuluessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakennemuutos

10. Samanaikaisesti tapahtuva tietojärjestelmä uudistus ja hallintorakennemuutos *

	5 = Täysin samaa mieltä	4 = Melko samaa mieltä	3 = Ei samaa mieltä	2 = Melko eri mieltä	1 = Täysin eri mieltä	0 = Ei mielipidettä / ei kokemusta
vaikuttaa toteutukseen sitä todennäköisesti merkittävästi tehostaen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tulisi toteuttaa suurena kokonaisuudistuksena kerralla hyvin yhteensopivaksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haittaavat toistensa toteutusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
haittasi suunnitelmallista toteutusta PORA III ja VITJA -uudistuksien kohdalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muutosjohtaminen ja -viestintä

11. Muutosjohtaminen ja -viestintä (PORA III -uudistuksessa) *

	5 = Täysin mieltä	4 = Melko mieltä	3 = Eikä eri mieltä	2 = Melko eri mieltä	1 = Täysin eri mieltä	0 = Ei mieltä / ei kokemusta
onnistui hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
sain riittävästi tarpeellista tietoa ja ohjausta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
huomioitiin todellinen koulutukseni ja osaamiseni virkani / tehtäväni uudelleensijoittelussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutos on vaikuttanut työhöni organisaatiossa positiivisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutos on vaikuttanut positiivisesti jaksamiseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
muutos on vaikuttanut positiivisesti mahdollisuuksiini vaikuttaa työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Huomaa, että napautettuasi Lähetä-painiketta, vastauksesi rekisteröidään. Pääset katsomaan koostetta vastauksistasi ja voit halutessasi tulostaa ne itsellesi, mutta et voi enää muokata niitä.

(Sivu 2 / 2)