

# **POLIISIN TALOUSRIKOSTUTKINTAYKSIKÖN TOIMINTAKYKYÄ EDISTÄVIÄ TEKIJÖITÄ HARMAAN TALOUDEN TORJUNNASSA**

Opinnäytetyö

poliisi (ylempi AMK) -tutkinto

Mikko Kiiski

12/2017

## ESIPUHE

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittaminen Poliisiammattikorkeakoulussa samanaikaisesti päällystötehtävissä toimimisen ja muiden opintojen kanssa on ollut haastava, mutta palkitseva ajanjakso elämässäni. Opiskelun flow ja imu sekä aito halukkuus viedä hyvän johtamisen oppeja työyhteisötasolle ovat kannustaneet eteenpäin. Opinnot ovat tiivistetty tähän opinnäytetyöhön, johon olen havainnollistanut koulutuksen tuomia oppeja ja kokonaisnäkemystäni sekä -osaamistani.

Ensiksi haluan kiittää läheisiäni runsaasta tukemisesta, jota itseni ja oman osaamiseni kehittäminen on vaatinut asianosaisilta. Lisäksi haluan kiittää ohjaajiani asiantuntevasta ja suuntaa-antavasta palautteesta. Myös lähimpien opiskelijatoverien tuki ja opiskelukurssin yhteisöllisyys ovat edistäneet opinnäytetyötäni.

Työskentelen talousrikostutkintayksikössä, joten pidin järkevänä ja luontevana tehdä opinnäytetyöni talousrikollisuudesta, harmaasta taloudesta sekä näiden ilmiöiden torjumista edistävästä tekijöistä. Toinen keskeinen näkökulma opinnäytetyössä oli tutkia johtamisen merkitystä talousrikosyksikön toimintakyvyssä. Tutkimusnäkökulman avulla pyrin hakemaan tukevia havaintoja sekä oppia tulevissa tehtävissäni päällystöesimiehenä.

Helsingissä 31.12.2017

Mikko Kiiski

## Tiivistelmä

|   |                               |                         |
|---|-------------------------------|-------------------------|
| Tekijä  | Tutkinto                      |                         |
| Mikko Kiiski  | Poliisi (ylempi AMK)          |                         |
| Julkaisun nimi  | Julkisuusaste                 |                         |
| Poliisin talousrikostutkintayksikön toimintakykyä edistäviä tekijöitä harmaan talouden torjunnassa  | Julkinen                      |                         |
| Ohjaaja   | Opinnäytetyön muoto           |                         |
| Mika Ranki, ylikomisario  | Tutkimuksellinen opinnäytetyö |                         |
| Tiivistelmä   |                               |                         |
| <p>Harmaa talous ja talousrikollisuus ovat ilmiöitä, jotka vaikuttavat suomalaiseen yhteiskuntaan laajasti. Ilmiöiden vaikutus näkyy monilla toimialoilla kuten rakennus-, ravintola- ja kuljetusalalla. Ilmiön vaikutukset yhteiskuntaamme ja talouteemme ovat merkittävät ja tuntuvat aina bruttokansantuotteessa asti.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä on tutkittu laadullisen tutkimuksen menetelmin poliisin talousrikostutkintayksikön toimintakykyä edistäviä tekijöitä yllä mainittujen ilmiöiden torjunnassa. Työhön on haettu lisää syvyyttä hankkimalla haastattelutietoa yksikön johdosta ja vertailemalla suoritettujen toimenpiteiden vaikutusta yksikön tilastolliseen menestykseen. Teoreettisen viitekehyksen perustan muodostavat harmaa talous, talousrikollisuus ilmiöinä sekä niiden torjuminen viranomaisyhteistyön kautta. Toinen keskeinen teoreettinen näkökulma ovat erilaiset johtamisprosessit, kuten henkilöstö-, -prosessi-, ja tietojohdaminen merkityksineen ja seurauksineen. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää, mitkä ovat keskeiset tekijät, joita yksikkö käyttää edistääkseen toimintakykyään ja menestyäkseen talousrikollisuutta sekä harmaata taloutta vastaan. Keskeinen tavoite on ollut selvittää, mitkä ovat tekijöiden tosiasialliset vaikutukset käytännön toiminnassa.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella kehitetyillä ja käytetyillä johtamisprosesseilla on suoria vaikutuksia yksikön aikaansaavuuteen, henkilöstön oppimiseen sekä kyvykkyyden ja osaamisen kehittymiseen. Tutkimus osoitti myös tosiasiallisia haasteita, joita talousrikostoimintaympäristön monimuotoistuminen, krooninen kehittäminen sekä muuttuva resurssitilanne aiheuttavat yksilö- ja yksikkötasolla. Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen voidaan katsoa kokonaisuudessa edistävän talousrikollisuuden tutkimusta, koska opinnäytetyö antaa tietoa sekä työkaluja harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan vastaiselle suorituskyvyn kehittämiseksi.</p> |                               |                         |
| Sivumäärä   | Tarkastuskuukausi ja vuosi    | Opinnäytetyökoodi (OPS) |
| 82 + 1 liitesivua   | joulukuu 2017                 | Yamk2017ON              |
| Avainsanat  |                               |                         |
| poliisi, harmaa talous, talousrikollisuus, johtamisprosessit, viranomaisyhteistyö   |                               |                         |

# SISÄLLYS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 JOHDANTO.....</b>  | <b>3</b>  |
| 1.1 Opinnäytetyön sisältö, tavoitteet ja teoreettinen viitekehys .....            | 5         |
| 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset .....                                   | 7         |
| 1.3 Rajaukset opinnäytetyössä .....   | 8         |
| 1.4 Opinnäytetyön rakenne .....   | 9         |
| 1.5 Keskeiset käsitteet .....   | 10        |
| <b>2 HARMAA TALOUS JA POLIISIN TALOUSRIKOSTUTKINTA ....</b>                       | <b>12</b> |
| 2.1 Talousrikollisten keinoja harmaassa taloudessa ja vastuun kohdentaminen ..... | 14        |
| 2.2 Seurauksia harmaan talouden toimijoille .....                                 | 16        |
| 2.3 Talousrikostutkinta ja keskeiset toimenpiteet .....                           | 19        |
| 2.4 Viranomaisyhteistyö keskeisenä vaikutustekijänä .....                         | 22        |
| 2.4.1 Yhteistyö käytännössä .....   | 22        |
| 2.4.2 Vaikuttavuuden ja tehokkuustavoitteen täyttäminen yhteistoiminnalla .....   | 23        |
| <b>3 JOHTAMISPROSESSIT.....</b>   | <b>24</b> |
| 3.1 Henkilöstöjohtaminen.....   | 24        |
| 3.2 Osaamisen kehittäminen vaikutuksineen .....                                   | 25        |
| 3.2.1 Perehdyttäminen kehittämisen perustana .....                                | 25        |
| 3.2.2 Vaikutukset työhyvinvointiin.....   | 26        |
| 3.2.3 Oppivan organisaation tunnusmerkkejä .....                                  | 27        |
| 3.3 Prosessi- ja laatujohtamisen kautta tehokkuutta .....                         | 28        |
| 3.4 Tietojohtoinen toiminta ja päätöksenteko .....                                | 31        |
| 3.4.1 Teoreettisia määrittelyjä ja tasoja .....                                   | 31        |
| 3.4.2 Tietoperusteinen organisaationäkemys käytännön tasolla .....                | 32        |
| <b>4 TUTKIMUSMENETELMÄT.....</b>  | <b>35</b> |
| 4.1 Laadullista tutkimusta kartoittavassa muodossa .....                          | 35        |
| 4.2 Tutkimusstrategiat .....  | 36        |
| 4.2.1 Tapaustutkimus.....   | 36        |
| 4.2.2 Arviointitutkimus .....   | 37        |
| 4.3 Tiedonkeruu ja analysointimenetelmät .....                                    | 37        |
| 4.3.1 Haastattelut .....  | 38        |
| 4.3.2 Analysointi .....   | 39        |
| 4.4 Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti.....                            | 41        |
| <b>5 TALOUSRIKOSYKSIKÖN TOIMINTAKYVYN YDINTEKIJÄT... 42</b>                       | <b>42</b> |
| 5.1 Johtamisen ja osaamisen kehittämisen vaikutukset tuottavuuteen .....          | 42        |
| 5.1.1 Kehittävä johtamiskulttuuri .....   | 42        |
| 5.1.2 Osaamisen kehittämistä käytännössä.....                                     | 44        |
| 5.1.3 Perehdyttäminen yksilön menestyksen perustana .....                         | 45        |
| 5.1.4 Työhyvinvoinnin johtaminen .....  | 46        |
| 5.1.5 Oppiminen ja oppivan organisaation elementit .....                          | 48        |
| 5.2 Prosessijohtaminen .....  | 49        |
| 5.2.1 Työn pilkkomisen vaikutukset .....  | 49        |
| 5.2.2 Laatujohtaminen prosessien osana ja tukena .....                            | 51        |
| 5.2.3 Yksikön prosessijohtamista käytännön tasolla .....                          | 51        |
| 5.3 Tieto osana päätöksentekoa.....   | 55        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.4 Strategiset kumppanit ja viranomaisyhteistyö .....                                  | 57        |
| 5.4.1 Syyttäjäviranomainen .....  | 58        |
| 5.4.2 Verohallinto.....   | 60        |
| 5.4.3 Ulosottoviranomainen .....  | 62        |
| <b>6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>  | <b>64</b> |
| 6.1 Yhteenvetoa toimintakykytekijöistä ja konkreettisia saavutuksia yksikötasolla ..... | 64        |
| 6.2 Havaitut riskit ja haasteet toimintakyvyn uhkana .....                              | 68        |
| 6.2.1 Toimintaympäristö & resurssit.....  | 68        |
| 6.2.2 Avainhenkilöjen merkitys.....   | 68        |
| 6.2.3 Uupuminen.....  | 69        |
| 6.3 Johtopäätökset.....   | 70        |
| 6.4 Pohdintaa inhimillisestä näkökulmasta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia .....       | 71        |
| <b>LÄHTEET .....</b>  | <b>74</b> |
| <b>LIITTEET .....</b>   | <b>82</b> |

# 1 JOHDANTO

Harmaa talous ja talousrikollisuus ovat ilmiöitä, jotka vaikuttavat suomalaiseen yhteiskuntaan laajasti. Ilmiöiden vaikutus näkyy monilla toimialoilla kuten rakennus-, ravintola- ja kuljetusalalla. Ilmiö on kokonaislaajuudeltaan kansainvälinen. Ilmiön vaikutukset yhteiskuntaamme ja talouteemme ovat merkittävät ja tuntuvat aina bruttokansantuotteessa asti.

Talousrikollisuuden ja harmaan talouden laajentuessa ja kasvaessa rikosilmiöstä merkittäväksi rikollisuuden muodoksi, poliisille asetetut resurssit harmaan talouden torjuntaan ovat kokeneet vaihtelua. Rikosilmiön merkitys on havaittu myös hallitustasolla. Ilmiön merkittävästä vaikutuksesta johtuen hallituksen toimeksiannosta on laadittu vuosien mittaan useampia harmaan talouden torjuntaan tähtääviä toimenpide-ohjelmia tai strategioita. Viimeisin sisäministeriön johdolla laadittu harmaan talouden torjuntaan liittyvä ohjausasiakirja on kansallinen harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan strategia 2016-2020 (Sisäministeriö 2016). Keskeisiä kärkihankkeita ovat muun muassa viranomaisyhteistyössä tapahtuvan tiedonvaihdon ja harmaan talouden torjunnan vaikuttavuuden kehittäminen.

Harmaan talouden torjuntaan on lisäksi kohdennettu erillisrahoitusta, joka on mahdollistanut poliisiyksiköiden torjuntatoimenpiteet ja toiminnan kehittämisen henkilöstöresursoinnin näkökulmasta. Taloudellisen niukkuuden aika on kuitenkin todellisuutta, joka määrittelee poliisin strategiaa ja harmaan talouden torjuntaa määrällisesti ja laadullisesti. Julkisuudessa spekuloitu hallituksen päätös erillisrahoituksen päättymisestä vuoden 2015 lopussa ei toteutunut. Mikäli julkisuudessa käsitelty hallituksen päätös olisi toteutunut, poliisin reaktiivinen ja proaktiivinen toimintakyky talousrikollisuuden torjunnassa olisi vaarantunut. Julkisen keskustelun kautta nousi esiin riski tulevaisuutta silmällä pitäen resursoinnin jatkuvuuden näkökulmasta. Viimeistään tässä vaiheessa talousrikosyksiköissä on havaittu, että edellytyksenä tehokkaalle talousrikollisuuden torjunnalle poliisin on kehitettävä osaamistaan, toiminta- ja tutkintaprosesseja, tiedonvaihtoa, viranomaisyhteistyötä ja johtamistaan niin yksilö- kuin yksikkötasolla – tarvittaessa pienemmillä resursseilla.

Edellä mainitut realiteetit tekevät myös tästä tutkimuksellisesta opinnäytetyöstä ajankohtaisen ja relevantin. Poliisia on pidetty taannoin byrokraattisuutta ja jopa muutosvastarintaisuutta vaalivana organisaationa. Opinnäytetyön tiedonkeruun perusteella johtaminen, strategiset toimenpiteet ja prosessien kehittäminen ovat kuitenkin vaikuttaneet positiivisesti poliisin tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen yksikkötasolla. Kyse on piilevästä potentiaalista, jota koko organisaatio voi parhailaan hyödyntää. Opinnäytetyön keskeinen tavoite on tutkia yksittäisen talousrikosyksikön toimintakykyyn vaikuttavien tekijöiden korrelaatiota tutkittavan yksikön aikaansaavuuteen ja vaikuttavuuteen. Parhaimmillaan opinnäytetyö voi tarjota hyödynnettävää tietämystä ja ymmärrystä muulle organisaatiolle parhaiden käytänteiden jakamisen vastavuoroisessa muodossa ja yhteisessä toiminnan kehittämisessä.

Tutkimukseen valitut keskeiset johtamisprosessit, joiden vaikutusta yksikön toimintakykyyn ja jopa menestykseen ovat määritelty alla:

- henkilöstöjohtaminen, jonka osalta keskityn osaamisen kehittämiseen seurauksineen ja kerrannaisvaikutuksineen
- prosessijohtaminen
- tietojohtoinen päätöksenteko.

Osaamisen kehittäminen antaa yksikölle mahdollisuudet kehittyä taloudellisten realiteettien asettamista rajoitteista huolimatta. Käyn opinnäytetyössä läpi lisäksi osaamisen kehittämisen teoreettisia käytänteitä ja vaikutuksia. Kehittäminen on prosessi, joka on nähty tärkeäksi ja vaikuttavaksi koko poliisin organisaation tasolla (Eränkö & Senvall 2006, 22). Lisäksi osaamisen kehittäminen motivoivan ja tukevan johtamisen tukemana vaikuttaa positiivisesti muun muassa seuraaviin tärkeisiin työn osa-alueisiin: työhyvinvointi, motivaatio ja työn imu (Billett 2004, 320; Duffy & Dik 2009, 32). Tällä tavalla voidaan hyödyntää maksimaalisesti organisaation parasta voimavaraa – henkilöstöä.

Johtaminen ja osaamisen kehittäminen tarvitsevat kuitenkin tuloksia ja vaikuttavuutta tukevat prosessit ja oikein mitoitettut laatutekijät. Prosessien ja laadun kehittäminen, vaatiminen ja niiden johtaminen ovat myös keskeinen strateginen tavoite organisaatiolle ja myös talousrikollisuuden torjunnalle. Prosessi- laatuajattelussa ja -johtamisessa oppimisen, luottamuksen ja vastuuntunnon merkitys ovat keskeisiä vaikutustekijöitä (Laamanen 2007, 117).

Kolmantena tutkittavana johtamisen ydinprosessina on tietojohtoisuus. Talousrikostutkintayksikössä on ymmärretty tiedon merkitys kilpailukykytekijänä ja otettu käyttöön tietoperusteinen organisaationäkemyks, jonka avulla henkilöstön arvokasta hiljaista tietoa hyödynnetään strategisen tason toimenpidesuunnittelussa. Tieto ja sen luoma aineeton pääoma ovat myös tekijöitä, jotka ohjaavat sekä mitoittavat yksikön päätöksentekoa ja toimintaa. Tietojohtoinen päätöksenteko mahdollistaa resurssien kohdentamisen oikein ja tuloksekkaasti vaikuttavuuden näkökulmasta.

Viimeisenä, muttei vähäisimpänä esiin nostettavana vaikutustekijänä harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjuntaan on toimiva viranomaisyhteistyö. Yhteistyön merkitys on korostunut erityisesti talousrikostutkinnassa, johtuen muilta toimijoilta saatavasta ratkaisevan tärkeästä tiedosta ja asiantuntemuksesta. Viranomaisyhteistyö mahdollistaa muun muassa tiedonvaihdon ja kyvyn reagoida reaaliaikaisesti rikoksiin. Lisäksi talousrikollisuus ja harmaa talous ovat rikollisuuden muotoja, jotka kehittyvät ja monimuotoistuvat – siksi torjuntatoimenpiteet yhtenä viranomaisten rintamana ovat ratkaisevan tärkeitä.

## 1.1 Opinnäytetyön sisältö, tavoitteet ja teorettinen viitekehys

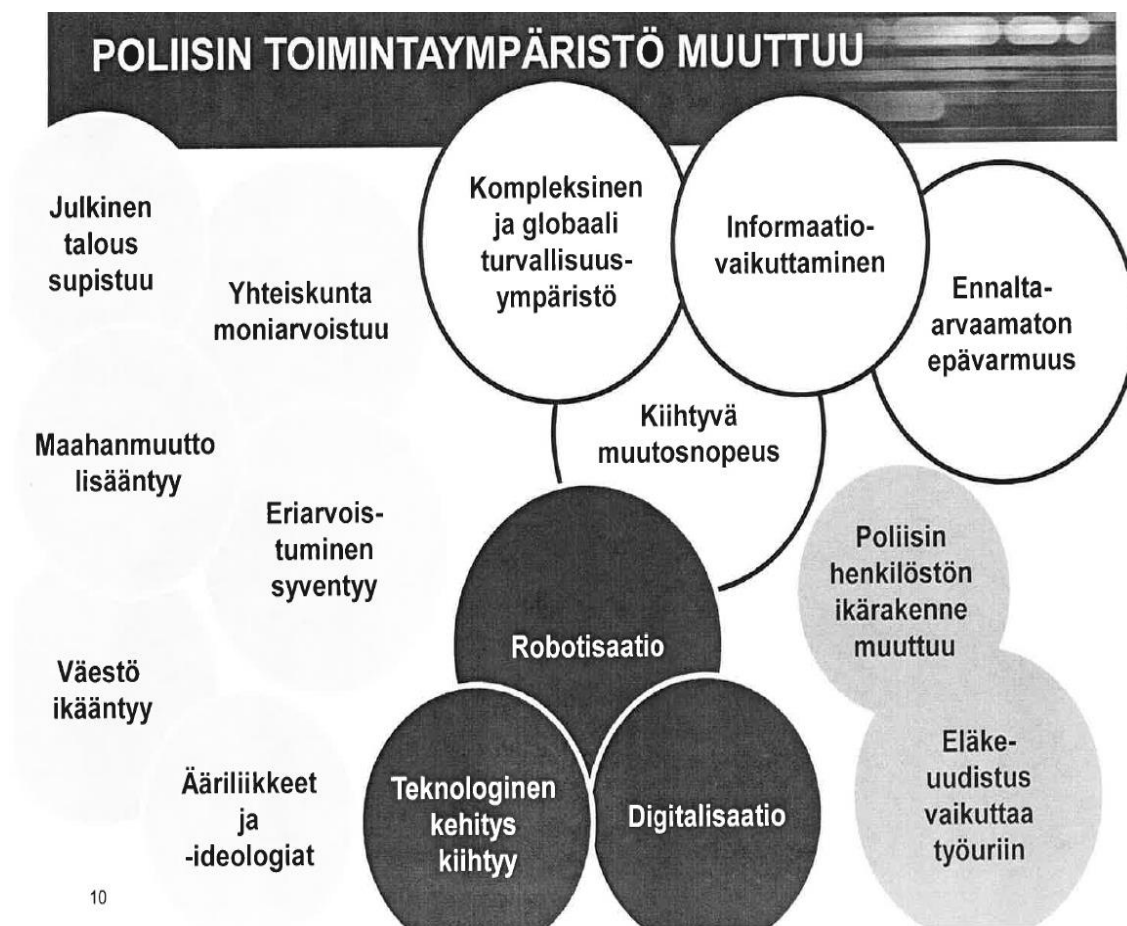
Opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena ja tavoitteena on tutkia keinoja, resursseja ja työtapoja, jotka muodostavat toimintakykyä edistäviä tekijöitä poliisin näkökulmasta harmaata taloutta torjuessa. Tekijöiden määrittäminen perustuu haastattelujen kautta kerättyyn syventävään tietoon sekä lakeihin ja hallitusohjelmaan harmaan talouden torjunnasta. Tutkimuksellinen opinnäytetyö antaa käsityksen ja vastauksia siihen, mitkä ovat vaikuttavuuteen ja tuloksekkuuteen vaikuttavia tekijöitä teorian ja käytännön tasolla talousrikostutkinnassa. Pyrin myös selvittämään olisiko tutkimuksen kohteena olevan talousrikostutkintayksikön johtamisprosesseja mahdollista implementoida myös muihin yksikköihin tuloksellisuuden ja suorituskyvyn lisäämiseksi.

Tulen kertomaan opinnäytetyössäni Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen talousrikosyksikön toimenpiteistä ja johtamisesta talousrikollisuuden ja harmaan talouden torjunnassa, sekä siitä miten erilaiset johtamisen ydinprosessit vaikuttavat yksikön työskentelyyn, kehittämiseen, työhyvinvointiin ja aikaansaavuuteen. Yksikkö jossa työskentelen, on kehittänyt koko poliisihallinnon tasolla edistyksellisiä johtamis- ja toimintaprosesseja, jotka ovat kehittäneet yksikön vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta huomattavasti. Opinnäytetyössä keskitytään erityisesti poliisin osalta harmaan talouden torjumiseen, mutta työlle haetaan lisäarvoa tuomalla esille talousrikostutkintayksikön tärkeimpien viranomaisyhteistyökumppanien keinoja harmaan talouden torjunnassa.

Yksikön toimenkuvaan kuuluvat perinteisten talousrikosten lisäksi, ympäristörikokset, yrityssalaisuus- ja luottamusasemarikokset sekä työrikokset erityismainintoina. Yksikköön sisältyvät lisäksi reaaliaikainen tutkintaryhmä, rikoshyötyryhmä ja käynnistystoimenpiteiden alla oleva pikatutkintatoiminto. Yksikön työprosessin helpottamiseksi ja nopeuttamiseksi yksikössä operoi myös esikäsittelytoiminto, joka valmistelee jutut tutkijoille tehden tarvittavat alkutoimet. Vakituksia tutkinnanjohtajia yksikössä on kolme. Yksikön päällikkö vastaa reaaliaikaisesta ryhmästä, tutkinnanjohtaja kaksi vastaa kahdesta ryhmästä, jotka tutkivat perinteisiä talousrikoksia sekä em. erityisluonteisia talousrikoksia. Tutkinnanjohtaja kolme vastaa esikäsittelystä ja ympäristörikosryhmästä. Määräaikainen neljäs tutkinnanjohtaja vastaa pikatutkintatoiminnosta.

Poliisin toimintaympäristön muuttuessa ja monimuotoistuessa sekä turvallisuusuhkien lisääntyessä - yhdistettynä niukkeneviin henkilötyövuosimääriin sekä taloudellisiin resursseihin, kehittäminen ja tehostaminen ovat muodostuneet kriittisen tärkeiksi. Toimintaympäristön muuttuvat vaikutukset ja keskeiset tekijät on tiivistetty yhteen kuvaan, joka on ohessa.





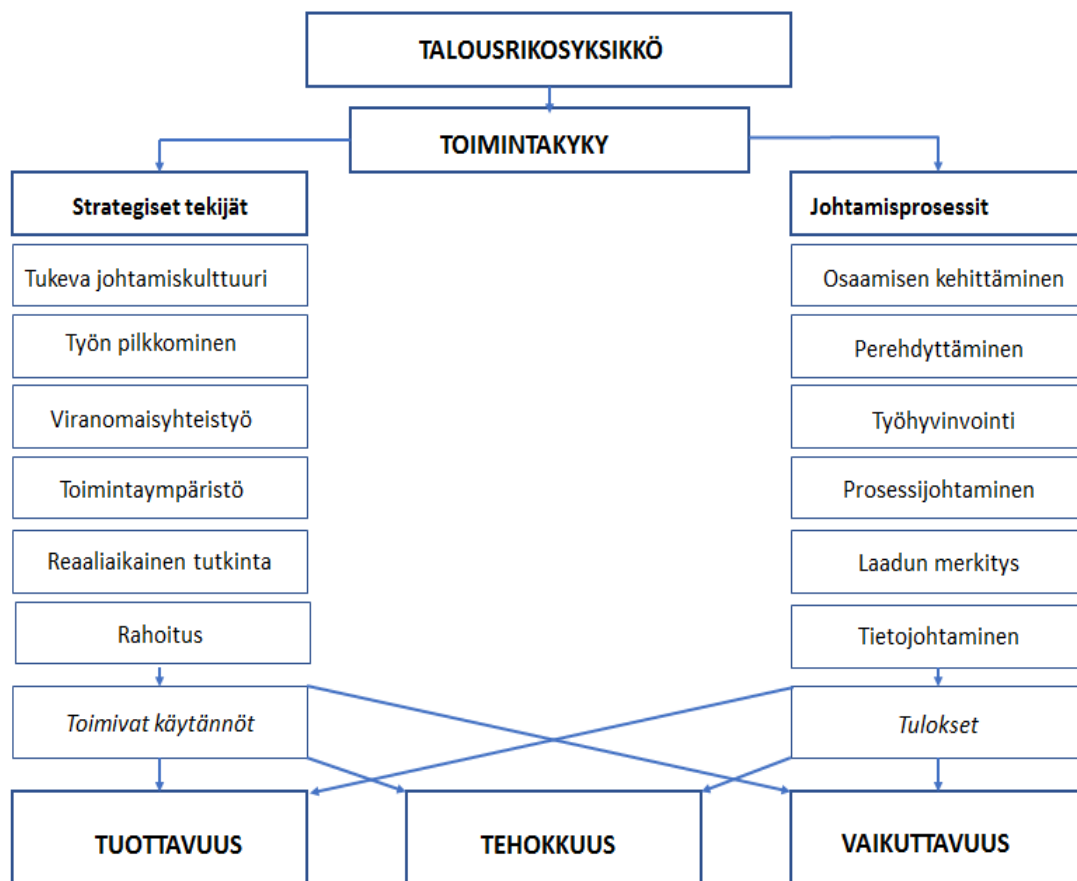
Kuva 1: Poliisin muuttuva toimintaympäristö (Poliisihallitus)

Tutkimustyön havaintoja tarkastellaan aina johtolankoina ja tietystä määritellystä näkökulmasta. Tällainen erityinen näkökulma on nimeltään teoreettinen viitekehys (Alasuutari 2011, 79). Työn tarkoituksena on havainnollistaa kuinka johtamisprosessit ja toimenpiteet muuttuvat teoriatasolta yksittäisen työntekijän sekä yksikön käytänteiksi, jonka seurauksia tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen tutkin. Tutkimusasetelma ja teoreettinen viitekehys ovat kuvattu kokonaisuudessa alla. Tutkijalla on mahdollisuus päättää tutkimusasetelmastaan oman ymmärryksensä perusteella (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20).

Tutkimuksessa tehdyt havainnot pitää Alasuutarin (2011, 82) mukaan voida erottaa tutkimuksen tuloksista ja sitä varten tarvitaan tutkimusmetodi. Metodi koostuu käytännöistä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja sekä tapaa, jonka mukaan näitä havaintoja voidaan muokata, tulkita ja arvioida johtolankoina. Metodien tulee olla sopusoinnussa tutkimuksen teoreettisen viitekehysten kanssa.

Tässä opinnäytetyössä teoreettinen viitekehys on poliisin näkökulma harmaan talouden torjunnassa. Analyttistä ja puolueetonta tulkintaa on tuettu erilaisin tilastotiedoin, muulla kirjallisella tiedolla ja asiantuntijahaastattelulla. Tiedonkeruumenetelmien avulla saadaan kuva poliisin toimintakyvyn kannalta keskeisistä tekijöistä harmaan talouden torjunnassa useista eri tulokulmista.

Tavoitteena on määrittää keskeisimmät teoreettiset tekijät, jotka vaikuttavat talousrikostutkintayksikön toimintakykyyn ja niiden väliset suhteet sekä toteutuminen käytännön tasolla. Tässä tapauksessa keskeiset tekijät ovat viranomaiset, prosessit, tieto, viranomaisyhteistyö, harmaan talouden toimijat ja näiden väliin asetetut lait, asetukset, hankkeet, torjunta-ohjelmat ja määräykset. Edellä mainitut viitekehukset määrittävät harmaan talouden torjujen arkipäiväistä toimintaa.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys ja tutkimustekijät

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelman asettaminen on tärkeä vaihe tutkimuksen alkuvaiheessa. Vaiheen tarkoitus on antaa selvitystä tutkijalle, mihin kysymykseen pyritään saamaan vastaus. Hirsjärven ja kumppanien mukaan (1997, 125) tutkimusongelman tulisi optimitilanteessa olla harkittu ja selvitetty ennen aineistonkeruuvaihetta, koska tutkimusongelma saattaa muotoutua tutkimuksen edetessä ja tietomäärän lisääntyessä. Tutkimuksen pääongelmaksi muotoutuu yleisemmin yleisluonteinen kysymys, jonka avulla koko tutkittava kokonaisuus hahmottuu tutkijalle.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset kietoutuvat talousrikostutkintayksikön toimintakykyä määrittävien tekijöiden ja niiden vaikuttavuuden ympärille.

Päätutkimuskysymys on seuraava:

**Mitkä ovat talousrikostutkinnan johtamisprosessien ja viranomaisyhteistyön merkitykset harmaan talouden torjunnan vaikuttavuudessa ja yksikön toimintakyvyssä?**

Apututkimuskysymyksinä ovat:

**Miten johtamisprosessit, kuten osaamisen kehittäminen ja prosessijohtaminen käytäntöön vietyinä vaikuttavat yksikön arjen toimintaan ja toimintakykyyn?**

**Minkälaista poikkileikkaavaa viranomaisyhteistyötä ja tietojenvaihtoa poliisin talousrikostutkintayksikkö tekee ja mitä mahdollisuuksia toimenpiteet antavat?**

**Miten tietoperusteista organisaationäkemyksiä käytetään tutkimusyksikössä ja mikä on tietojohtamisen merkitys talousrikostutkintayksikön toiminnassa?**

Tutkimuskysymykset linkittyvät toisiinsa kiinteästi, tukevat toisiaan ja ovat syy-yhteydessä tutkiemiini yksikön toimintakykyä mahdollisesti edistäviin tekijöihin. Tutkimiani johtamisprosesseja käytetään tuloksellisuuden ja aikaansaavuuden vuoksi ja selvittämällä käytettyjä prosessien teorioita voidaan tutkia myös niiden tosiasiallista vaikutusta toimintaan esimerkiksi tilastoverailun avulla. Pyrin saamaan tutkimuskysymyksiini vastauksia asiantuntijahaastattelulla, kirjallisuuslähteillä sekä tilastotiedolla. Tiedonkeruuvaiheen jälkeen analysoin keräämääni tietoa johtopäätösten ja pohdinnan muotoon. Erityisesti minua kiinnostavat yksikössä käytettyjen johtamisprosessien vaikutukset yksikön toimintakykyyn, tehokkuuteen sekä vaikuttavuuteen. Tutkimuskysymysten ja tutkimuksen kautta voidaan parhaillaan kyetä selvittämään myös sitä, ovatko keskeiset toimintakykytekijät myös mahdollisia menestystekijöitä talousrikostutkinnassa.

### **1.3 Rajaukset opinnäytetyössä**

Tutkielma rajataan tutkimusyksikön osalta Vantaalla käsin toimivaan Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen talousrikostutkintayksikköön. Tutkielman rajaaminen on tärkeää, jotta pystyn keskittymään laadukkaasti sekä syvällisesti tieteellisen tutkimuksen keinoin tutkimusyksikköön, joka hyödyntää tieteelliseen tutkimukseen soveltuvia johtamisprosesseja arjen toiminnassa. Tutkimusyksikkö on ottanut vahvasti käytäntöön moderneja johtamisprosesseja, tietojohdoista päätöksentekoa sekä yksikössä pyritään hyödyntämään viranomaisyhteistyön tuomia mahdollisuuksia. Näillä perusteilla yksikkö soveltuu parhaiten tieteellisen tutkimuksen kohteeksi poliisilaitoksen eri yksiköistä. Tutkimuksen rajauksella varmistetaan myös se, että tieteellisen tutkimuksen suuntauksen

näkökulmasta tutkija pystyy keskittymään laadukkaasti, riittävällä syvyydellä ja läpinäkyvyydellä tarpeeksi suppeaan tutkimuskohteeseen.

Henkilöstöjohtamisen kokonaiskentästä rajaan pois rekrytoinnin, henkilöstöhallinnon, henkilöstöstrategiat, motivoinnin pääosiltaan sekä tietojärjestelmät. Opinnäytetyössä keskitytään pääasiallisesti henkilöstöjohtamisen osalta henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Tuon tutkimuksessa esiin kehittämisen johdosta esiin tulevia keskeisiä seurauksia, kuten vaikutukset työhyvinvointiin ja motivaatioon. Rajaaminen on tärkeää, kun huomioidaan henkilöstöjohtamisen kokonaiskentän laajuus ja siihen liittyvät osa-alueet eri muotoineen.

Rajaan myös opinnäytetyöstä pois johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet ja keskityn teoreettisten tehokkuuteen tähtäävien johtamisprosessien käytäntöön viemiseen edellä mainittujen prosessien kautta ja tukemana. Poliisiorganisaatioon liitetään usein myös sankari-, arvo-, ja autenttisen johtajuuden käsitteet, joten olisi luonnollista tutkia niitä osana opinnäytetyötä. Jätän yllä mainitut johtamisen muodot kuitenkin pois opinnäytetyöstä, jottei työ laajene liikaa vieden työn syvyyttä pois. Muutosjohtaminen ja muutosteoriat rajataan myös pois tutkimusaiheista, vaikka ne ovatkin osaltaan kehittämisen taustasyitä ja motivaation lähteitä. Näen riskinä työn leviämisen liian laajaksi, jos tutkin samanaikaisesti sekä kehittämistä tutkittavassa yksikössä ja muutosta organisaatiossa.

#### **1.4 Opinnäytetyön rakenne**

Työssä on kaiken kaikkiaan kuusi päälukua. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatetaan tutkittavan aiheen pariin esittelemällä aihepiirin vaikuttavia tekijöitä ja tutkimustavoitetta. Johdantoluvussa esitellään myös tutkimuskysymykset, teoreettisen viitekehyksen perusta ja tutkimusaiheen rajaukset. Toisessa luvussa perehdytään harmaaseen talouteen ja poliisin talousrikostutkintaan. Lisäksi luvussa käydään läpi viranomaisyhteistyön teoreettista perustetta ja tavoitteita. Kolmannessa luvussa käsitellään johtamisprosesseja osaamisen kehittämisen sekä sen seurausten, prosessijohtamisen ja tietojohtamisen osalta. Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmät, analysointimenetelmät ja arvioidaan työn luotettavuutta. Viidennessä luvussa esitetään tiedonkeruun avulla saatuja tutkimustuloksia. Viimeisessä luvussa esitetään työn yhteenveto tuloksineen, toimintakykyä uhkaavat riskit ja johtopäätökset kokonaisuudesta sekä tutkijan omaa pohdintaa ja ajatuksia jatkotutkimusmahdollisuuksista. Työssä on hyödynnetty opiskelijan vuonna 2015 tekemää opinnäytetyötä Laurea Ammattikorkeakoululle. Aiemmassa opinnäytetyössä on tutkittu poliisin viranomaisyhteistyötä harmaan talouden torjunnassa. Työstä on hyödynnetty osia, joita käytetään tämän opinnäytetyön kappaleissa 2 ja 5.4.

## 1.5 Keskeiset käsitteet

Tässä kappaleessa käsittelemme opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä. Aiheesta johtuen pääasialliset käsitteet ovat organisaatio, harmaa talous, talousrikos, esitutkinta, rikosprosessi, henkilöstöjohtaminen, prosessijohtaminen, viranomaisyhteistyö ja tietojohdoinen päätöksenteko. Pääkäsitteet on esitelty ja kuvattu tiiviisti alla:

### **Organisaatio**

Organisaatioon voidaan tutkittavassa kontekstissa liittää toimintaympäristö eli toimintaan keskeisesti vaikuttavat tekijät. Yhtenä organisaation vaikuttavana tekijänä voidaan nähdä strategia eli organisaation tarkoituksellinen suunnitelma etenemisestä, toiminnasta ja tulevaisuudesta (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1998).

### **Harmaa talous**

Harmaan talouden tai talousrikollisuuden määritelmä on rehelliseltä vaikuttava ja mahdollisesti hyvinkin menestyvä liiketoiminta (Hirvonen, Lith & Walden 2010, 26). Liiketoiminnan puutteena on verojen, maksujen tai muiden lakisääteisten maksujen laiminlyönti kokonaan tai osittain (Laki Harmaan talouden selvitysyksiköstä 1207/2010). Tästä seuraa taloudellista haittaa tai vahinkoa niin yksityisille kuin yleisillekin tahoille. Harmaan talouden vaikutukset näkyvät laajasti yhteiskuntamme eri osa-alueilla.

### **Talousrikos**

Talousrikoksiksi mielletään yritystoiminnassa tapahtuneet rikokset, joilla tavoitellaan taloudellista hyötyä (Koponen & Lahti 2007, 10). Tyypillisiä talousrikoksia ovat velallisen rikokset, verorikokset, petosrikokset, rahanpesurikokset sekä yrityssalaisuusrikokset. Oheisrikoksina ovat useimmiten kirjanpitorikokset, joilla pyritään peittämään rikollinen toiminta viranomaisilta. Talousrikoksella tarkoitetaan myös muunlaista yritystoimintaan verrattavaa huomattavaan taloudelliseen hyötyyn tähtäävää suunnitelmallista, rangaistavaa tekoa tai laiminlyöntiä (Turunen 2006).

### **Esitutkinta**

Esitutkinta on selvityksen hankkimista epäilystä rikoksesta mahdollisen syyteharkinnan suorittamista ja rikosoikeudenkäyntiä varten (Esitutkintalaki 805/2011). Esitutkinta on rikosprosessin ensimmäinen vaihe. (Tolvanen & Kukkonen 2011, 1.) Esitutkintaviranomaisia ovat poliisi, Tulli, puolustusvoimat ja Rajavartiolaitos.

## **Henkilöstöjohtaminen ja osaamisen kehittäminen**

Henkilöstöjohtaminen on toimintaa, jolla varmistetaan organisaation toiminnassa tarvittava työvoima ja siihen liittyvät avainelementit. Henkilöstöjohtaminen nähdään ihmisiin työelämässä kohdistuvaksi toiminnaksi. Henkilöstöjohtamisen voidaan nähdä myös vaikuttavan osaamisen kehittämisen yläkontekstina. Strategisen osaamisen kehittämisen osa-alueiksi määritellään oppimisen kulttuuri, harjoittelu, kehittäminen ja oppiminen. (McCracken & Wallace 2000, 281.)

## **Prosessijohtaminen**

Prosessien johtaminen on organisaation ketteryyden, reagoitavuuden ja ennen kaikkea kyvykkyyden esiin tuomista. Prosesseja johdetaan toimintojen ketjuna, joiden avulla organisaatio kykenee luomaan lisäarvoa toiminnalleen (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Toisaalta taas prosessi voidaan nähdä yksinkertaisesti toimenpiteinä ja resursseina.

## **Tietojohtoinen päätöksenteko**

Tietojohtaminen on tietoista johtamisen kautta tapahtuvaa organisaation tiedon ja resurssien hyödyntämistä päämäärien saavuttamiseksi (Inkinen 2016, 232). Tietojohtamisen kautta hyödynnetään organisaation asiantuntijaosaamista, henkistä pääomaa sekä hiljaista ja käytännön tietoa päätöksenteossa ja kilpailukykytekijänä.

## **Rikosprosessi**

Rikosprosessin perimmäinen tavoite on Tapanin ja Tolvasen (2004, 105) mukaan antaa oikeussuojaa niin yksilöille, kuin myös yhteisöille. Rikosprosessi tarkoittaa oikeudenkäyntiä, jossa selvitetään, onko rikos tapahtunut ja kuuluuko vastaajalle rangaistus. Rikosprosessi on äärimmäinen sosiaalisen kontrollin muoto tapauksissa, jossa konfliktin selvittämistä ei voida jättää yksityisten ihmisten harteille. Lisäksi rikosprosessin ja lainkäytön välillisenä seurauksena pyritään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen.

## **Viranomaisyhteistyö**

Viranomaisyhteistyö on verkostoitumisen muoto. Siinä viranomaiset toimivat yli omien organisaatioidensa rajojensa tiedonjaossa ja yhteistoiminnassa. Perimmäisenä tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja vaikuttavuuden tehostaminen. (Rantanen 2007, 20.)

## 2 HARMAA TALOUS JA POLIISIN TALOUSRIKOSTUTKINTA

### **Harmaan talouden ja talousrikollisuuden määritelmiä**

Harmaan talouden tai talousrikollisuuden määritelmä on rehelliseltä vaikuttava ja mahdollisesti hyvinkin menestyvä liiketoiminta. Liiketoiminnan puutteena on verojen, maksujen tai muiden lakisääteisten maksujen laiminlyönti kokonaan tai osittain. Velvoitteiden laiminlyönti aiheuttaa vahinkoa yhtiöiden velkojille, kuten Verohallinnolle, ulosotolle, vakuutusyhtiöille, yrityksille tai yksityishenkilöille.

Harmaata taloutta on viranomaisten laatiman Musta tulevaisuus-sivuston (2014) kuvaamana pimeä työnteko, sosiaalietuuksien väärinkäyttäminen ja oman pankkitilin antaminen ulkopuoliseen käyttöön rahan alkuperän selvittämisen vaikeuttamiseksi. Näillä toimenpiteillä harmaa talous vahingoittaa sekä yksilöä että koko yhteiskuntaa. Verojen maksamatta jättäminen ja velvoitteiden laiminlyönti pienentävät merkittävästi koko yhteiskuntaa varten kerättäviä verotuloja. Tämä taas lisää muiden yhteiskunnan jäsenten veronmaksuvelvollisuutta ja vaikeuttaa julkisella rahoituksella hoidettujen asioiden huolehtimista.

Lainsäädännön tasolla harmaa talous määritellään sellaiseksi organisaation toiminnaksi, jossa liiketoiminnasta aiheutuvat lakisääteiset velvoitteet laiminlyödään. Laiminlyötyjä velvoitteita ovat verot ja lakisääteiset eläke-, tapaturma- tai työttömyysvakuutusmaksut. Laki Harmaan talouden selvitysyksiköstä (1207/2010) määrittelee 2 pykälässä edellä mainittujen velvoitteiden lisäksi harmaaksi taloudeksi myös Tullin perimien maksujen suorittamisen välttämisen tai yrityksen perusteettoman palautuksen saamiseen.

Talousrikollisuuden käsitettä on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Tyypillisesti talousrikollisuudella tarkoitetaan liike- ja yritystoimintaan liittyviä oikeudettomaan hyötyyn tähtäviä rikoksia. Toisaalla taloudellinen rikollisuus on määritelty kahtia jakaen; toisaalta kysymys on yhteiskunnan julkistaloutta tai taloudellista järjestystä vastaan kohdistuvista rikoksista ja toisaalta taloudellisen toiminnan yhteydessä tehtävistä rikoksista. (Koponen & Lahti 2007, 10.)

Vuorinen (2002, 10) tulkitsee talousrikoksen sellaiseksi lainvastaiseksi teoksi, joka on tehokkaimmin tutkittavissa ja selvitettävissä ominaisuuksiensa vuoksi poliisin talousrikoksiin erikoistuneen henkilöstön avulla. Henttala puolestaan toteaa lisensiaattitutkimuksessaan (2009, 59) talousrikosten olevan perustoiminnaltaan, eli liiketoiminnaltaan, lähtökohtaisesti sallittua toimintaa. Talousrikokset tapahtuvat usein laillisen verhon suojassa.

Sisäisen turvallisuuden ohjelman mukaan harmaan talouden pelätään vääristävän kilpailua ja mahdollistamalla siihen syyllistyvälle yritykselle korkeamman kannattavuuden. Korkeampi kannattavuus mahdollistuu yrityksen välttyessä lailliseen liiketoimintaan kuuluvilta oheiskuluilta. Tällä tavalla yritys kykenee tarjoamaan korkeampaa ansiota

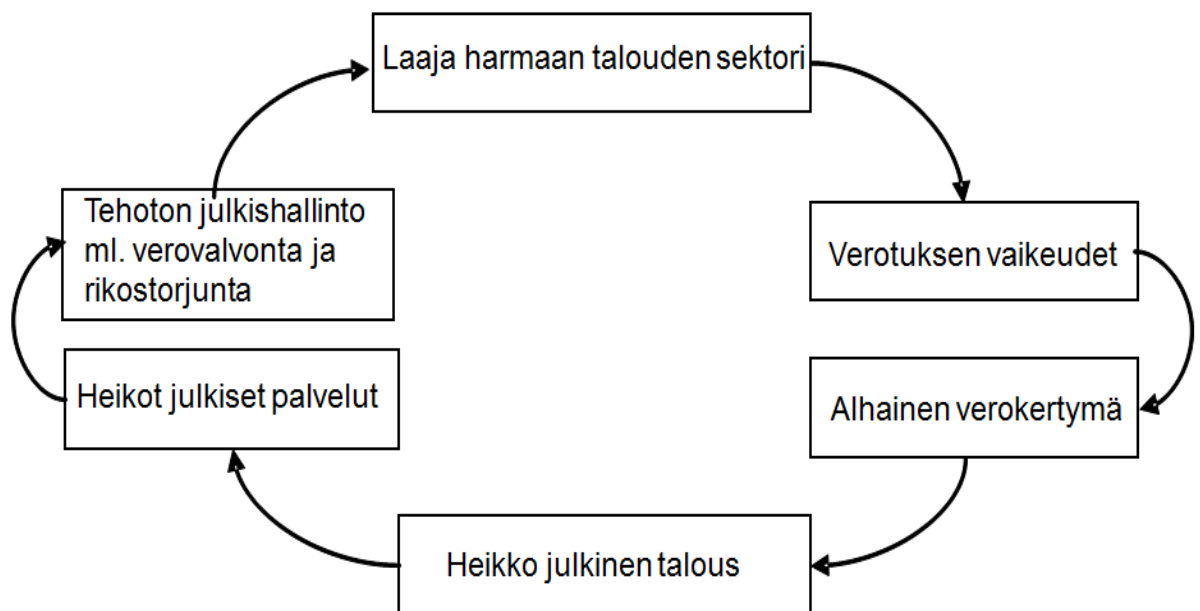
työntekijälle tai tuotteita ja palveluita laillisesti toimivia kilpailijoitaan halvemmalla. (Sisäministeriö 2012.)

Hirvosen ja kumppanien (2010, 26) mukaan kansantaloudellisessa merkityksessä harmaalla taloudella tarkoitetaan sellaista taloudellisesti tuotannollista toimintaa, joka ei ole mukana kansantalouden tilinpidossa ja jää pois bruttokansantuotelaskelmista.

*"Talousrikollisuus ja harmaa talous aiheuttavat yhteiskunnalle merkittäviä tappiota. Eduskunnan tarkastusvaliokunnan vuonna 2010 teettämän tutkimuksen mukaan verotarkastuksiin perustuvalla laskentamenetelmällä Suomen harmaan talouden laajuus olisi ollut 10–14 miljardia euroa vuonna 2008. Se vastaa 5,5–7,5 % bruttokansantuotteesta, joka tarkoittaa 4-6 miljardin euron vuosittaisia verojen ja maksujen tappioita. Harmaa talous on kansainvälistynyt ja sen määrä, erityisesti työvoimavaltaisilla aloilla, on kasvanut Suomessa. Myös järjestäytynyt rikollisuus on alkanut yhä enemmän hyödyntää harmaan talouden mahdollisuuksia." (Valtioneuvosto 2012.)*

Viranomaisten tarkoitus on harmaan talouden torjunnassa pyrkiä siihen, että tekojen taloudellinen hyöty olisi vähäinen, kiinnijäämisriski korkea ja hallinnolliset tai rikosoikeudelliset seuraamukset teosta riittävän nopeita ja oikein mitoitettuja. Toimenpiteet vaativat viranomaisilta oikeinmitoitettua toimintaa ja työskentelyprosessia. Perimmäisenä tavoitteena on suorittaa tavoitteellista ja tuloksellista viranomaistoimintaa.

## Harmaan talouden vaikutukset



Kuvio 2: Harmaan talouden vaikutukset



Koska harmaalla taloudella on merkittävän suuri vaikutus kansantalouteemme, Kataisen hallitus laati vuonna 2012 tehostetun 22-kohtaisen ohjelman harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjumiseksi. Toimintaohjelman tavoitteena on vähentää harmaata taloutta ja talousrikollisuutta sekä tukea laillista yritystoimintaa ja tervettä kilpailua. Toimintaohjelmalla pyritään turvaamaan verojen ja muiden maksujen kertyminen ja julkisten palveluiden rahoituspohjan säilyminen. Toimintaohjelmalla tuetaan myös tervettä yrittäjyyttä ja työllisyyttä. Ohjelma on nähtävissä opinnäytetyön liitteenä numero 1.

Toimintaohjelman hankkeiden toteuttamisella tavoitellaan 300–400 miljoonan euron vuosittaista verojen ja sosiaalivakuutusmaksujen lisäystä, rikosvahinkojen estämistä sekä takaisinsaattua rikoshyötyä. (Valtioneuvosto 2012.) Mielestäni tavoite kiteytyy valtion puutteellisen verokertymän kasvattamiseen, jonka johdosta harmaan talouden torjunta on arvostettu valtion tasolla korkealle.

Tästä osoituksena ovat poliisin PORA 1-3 hallintorakenneuudistusten aikana aloitetut kärkihankkeet, joihin kuuluu muun muassa talousrikollisuuden torjunta ja Road Policing. Hankkeet tähtäävät taloudellista hyötyä tavoittelevan rikollisuuden torjuntaan. Käynnistetyt projektit ovat kokoluokiltaan merkittäviä.

## **2.1 Talousrikollisten keinoja harmaassa taloudessa ja vastuun kohdentaminen**

Harmaata taloutta on todettu erityisesti sellaisilla työvoimavaltaisilla toimialoilla, joille on yhteistä ja helppoa pimeän työvoiman käyttö. Työvoimavaltaisia toimialoja ovat esimerkiksi rakennus-, majoitus- ja ravitsemisala, kuljetus-, siivous- ja kunnossapitoalat, parturi- ja kampaamoala, kauneudenhoitopalvelut sekä yksityinen sosiaali- ja terveysala. (Valtioneuvosto 2012.) Asia on huomattu myös harmaata taloutta torjuvien viranomaisten parissa. Harmaan talouden selvittelykeskus teki vuonna 2014 mittavan selvityksen ravintola-alasta.

Huomionarvoista on esitutkintaviranomaisten tehostettu tarkastelu sille, onko tutkittavien yritysten ja epäiltyjen henkilöiden toiminta ollut tahallista ja tarkoituksellista. Tahallisessa toiminnassa on pyritty maksimoimaan oma voitto jättämällä maksuveloitteet tarkoituksellisesti hoitamatta. Tahattomassa toiminnassa yritys on puhtaasti epäonnistunut liiketoiminnassaan tai hoitanut asiansa huonosti. Tämä seikka on huomioitava, kun esitutkintaviranomainen arvioi, onko toiminta ja esimerkiksi epäillyille ollut hyväksyttävä syy vai pyrkimys liiketoiminnassa.

Yritystoiminnassa käytännössä kaikki tehdyt vastikkeelliset kaupat ja varojen siirrot edellyttävät yleensä määrämuotoista sopimusta, eli oikeustoimea. Oikeustoimi puolestaan edellyttää täysivaltaiselta ihmiseltä tietoisuutta siitä, syyllistyykö henkilö mahdollisesti rikokseen allekirjoittamalla sopimuksen. (Suojanen, Savolainen & Vanhanen 2006, 48.) Tietoisuudesta johtuen niin sanottuja tahattomia talousrikoksia ei juuri ole, tai rikoksesta epäillyltä vaaditaan esitutkinnassa uskottava syy toimiensa tahattomuudesta tai ymmärtämättömyydestä.

Rikosoikeudellisen vastuun ohella on kuitenkin syytä huomioida, ettei epäonnistunut liiketoiminta tai konkurssi välttämättä aiheuta yhtiön vastuuhenkilöille vastuuta osakeyhtiön veloista ja velvoitteista. Tosin yhtiön toiminnassa vastuuhenkilö saattaa olla maksuvelvollinen osakeyhtiölle. (Kyläkallio 2013, 89.) Edellä mainitut asiat ovat syytä selvittää huolella esitutkinnassa. Tahallisuuden näyttäminen onkin yksi tärkeimmistä seikoista talousrikostutkinnassa ja esitutkintaprosessissa.

Harmaan talouden toimijat pyrkivät mahdollistamaan yrityksen tulovirtojen siirtämisen kirjanpidon ohi omiin käyttötarkoituksiinsa eri tavoin. Edellä kuvatun toiminnan mahdollistavat esimerkiksi kuittikauppa. Kuittikaupalla tarkoitetaan pelkillä tositteilla käytävää kauppaa, jonka seurauksena kirjanpitoon kirjataan perusteeton ja vääräsisältöinen tosite. Tositteen tarkoituksena on välttää lakisääteiset maksut. Mikäli asiakas ei pyydä ostotapahtuman yhteydessä kuittia, harmaan talouden toimijalle tarjoutuu mahdollisuus jättää ilmoittamatta tulo kassajärjestelmään ja sitä kautta kirjanpitoon.

Myös yrityksen liiketoiminnassa syntyneiden rahavirtojen siirtäminen itselle, läheisille tai läheisyhtiöille aiheuttaa yleensä rikosepäilyksen velallisen rikoksesta. Useimmiten asia selviää tarkemmin yrityksen mentyä konkurssiin. Pääsääntö on, että siirretyille rahavaroille pitää löytyä hyväksyttäväksi tulkittava syy liiketoiminnassa.

### **Vastuun kohdentaminen**

Yrityksen vastuuhenkilöt ovat vastuussa yrityksen toiminnoista, kuten verovelvollisuudesta, toimimisesta osakeyhtiölain mukaan ja kirjanpidon järjestämisestä sekä laatisesta. Vastuuhenkilöt jotka pyrkivät tekemään talousrikoksia, ovat tietoisia, että kirjanpidon vääristämällä tai rahaliikenteen harhaanjohtamisella pystytään vaikeuttamaan oikean ja riittävän kuvan saamista yhtiön taloudellisesta tuloksesta ja asemasta.

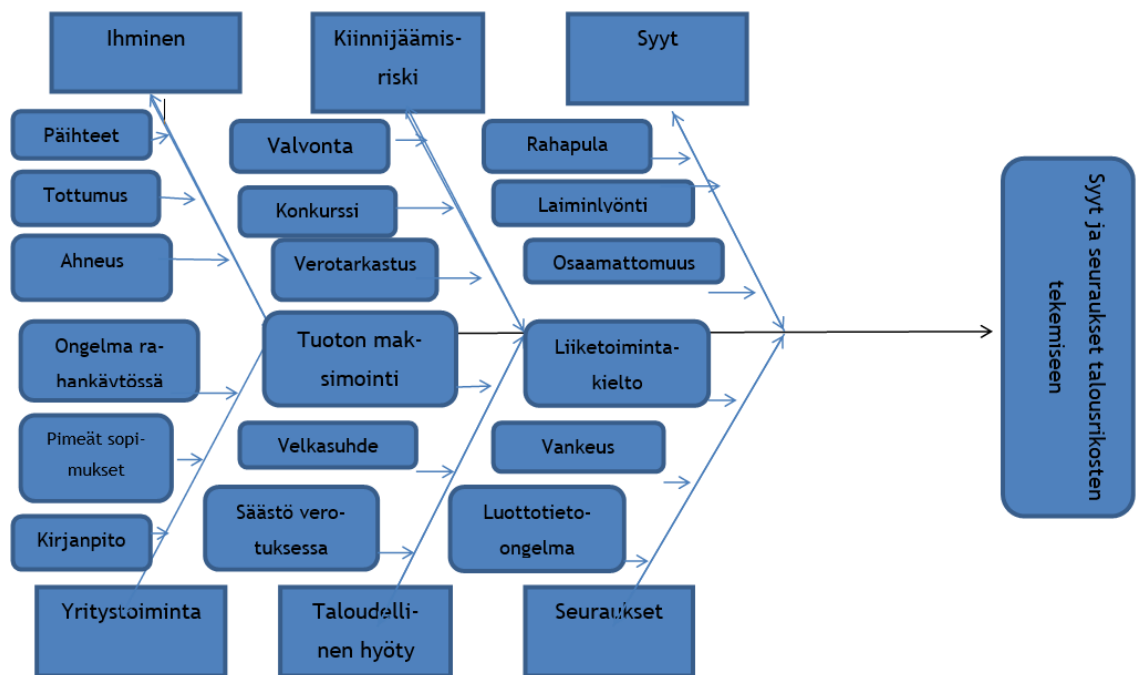
Vastuun kohdentamiseen vaikuttaa merkittävästi osakeyhtiön hallinnon järjestäminen. Pääsääntöisesti rikosoikeudelliseen vastuuseen tai ainakin osalliseksi rikosprosessiin joutuvat, muodollisissa vastuuasemissa toimivat henkilöt. (Mäkelä 2001, 45.) Niin sanotut tosiasialliset toimijat, jotka käyttävät tosiasiallista päätösvaltaa yhtiössä ovat usein myös ilman virallista asemaa yhtiössä. Tämä johtuu useimmiten aiemmin määrätystä liiketoimintakiellosta tai aiemman konkurssin aiheuttamista luottovaikeuksista.

Viranomaisten on kuitenkin tärkeää tunnistaa erilaisia käsitteitä verotukseen liittyen. Kun puhutaan rikollisesta toiminnasta, eli laittomasta veron kiertämisestä, on syytä erottaa verosuunnittelu. Verosuunnittelu on vero-oikeudellisesti ja rikosoikeudellisesti hyväksyttävää, mutta moraalisesti sekä yhteiskunnallisesta näkökulmasta katsottuna arveluttavaa. (Myrsky & Rabinä 2015, 339.)

## 2.2 Seurauksia harmaan talouden toimijoille

Syitä ja seurauksia rikoksentekijöiden näkökulmasta on kuvattu tämän syy-seuraus kaaviolla, joka on yleisesti käytetty riskienhallintatyökaluna. Syy-seuraus kaaviota käytetään usein ongelmanratkaisun apuna havainnollistamaan asioiden syy-seuraussuhteita. Tällöin ruodon päässä on ongelma ja ruodon haarat nimetään ongelmaan mahdollisesti johtavien asiaryhmien mukaan. Haarot voidaan nimetä esimerkiksi seuraavasti: ihminen (henkilöstö), ympäristö (toimintaympäristö), metodit, materiaalit ja mittarit. Näihin tyypillisiin ongelmia aiheuttaviin ryhmittymiin haetaan syitä aivoriihenomaisesti. Haaroja voidaan myös lisätä tarpeen mukaan. Johtopäätösten tekoa vältetään, kunnes kaikki mahdolliset lopputulokseen vaikuttavat tekijät on huomioitu. (Laatuakatemia 2010.)

Syy-seuraus-kaavio prosessin kehittämiseen on visuaalinen apuväline. Syy-seuraus-kaavio voidaan muodostaa myös listaamalla ensin kaikki tutkittavaan muuttujaan vaikuttavat syyt ja määrittelemällä niiden keskinäiset riippuvuussuhteet ja tärkeysjärjestykset. (Lähteenmäki & Leiviskä 1998, 14.) Laatimani syy-seuraus-kaavio kuvaa ymmärrykseni mukaan kuutta tärkeintä rikoksentekoon vaikuttavaa ominaisuutta. Ominaisuudet ovat ihminen, kiinnijäämisriski, syyt, seuraukset, yritystoiminta ja taloudellinen hyöty. Kaavio kuvaa rikoksentekotilanteeseen ajautumista näiden ominaisuuksien kautta tai ominaisuuksien johdosta. Usealla tekijällä on täyttynyt jokin näistä kuudesta luokasta ja niille laadituista alaluokasta.



Kaavio 1: Syy-seuraus-kaavio (Laatuakatemia 2010)

## Pakkokeinot

Vaikuttavuutta haetaan tuomioiden lisäksi rikoshyödyn pois ottamisella, koska yksi keskeisistä esitutinnan ja rikosprosessin tavoitteista on Rikoslain (39/1889) 10 luvun määrittämä rikoksen tuottaman taloudellisen hyödyn poisottaminen. Rikos ei saa kannattaa missään olosuhteissa. Esitutinnan aikana epäillyltä rikoksenteijältä voidaan ottaa omaisuutta väliaikaiseen vakuustakavarikkoon poliisin aloitteesta ja käräjäoikeus voi määrätä omaisuuden vakuustakavarikkoon. Vakuustakavarikolla pyritään estämään rikoksesta epäillyn omaisuuden oikeudeton hukkaaminen. Omaisuuteen voidaan kohdistaa myös Pakkokeinolain mukainen takavarikko edellytysten täytyessä.

*"Vakuustakavarikko on konkreettinen turvaamistoimenpide sakon, rahamääräisen menettämisseuraamuksen tai asianomistajalle maksettavan rikokseen perustuvan korvauksen maksamisen turvaamiseksi. Vakuustakavarikolla on erityisen suuri merkitys nimenomaan talousrikoksissa, koska niiden esitutkinta, syyteharkinta, tuomioistuinkäsittely ja rikosprosessi kokonaisuudessaan kestävät yleensä huomattavan kauan. Ilman vakuustakavarikkoa rikoksesta epäillyllä olisi hyvät mahdollisuudet kätkeä ja hävittää omaisuuttaan."*  
(Oikeusministeriö 2014.)

Lappi-Setälän (2000, 417) mukaan turvaamistoimenpiteenä olevan arvokonfiskaation ja sen tarkemman tarpeen määrittävät rikosvälineen ominaisuudet, riski uusista rikoksista ja rikoksella saavutettu hyöty. Talousrikostapauksissa yleensä kaksi viimeistä osa-alueetta täyttyvät tahallisisa tekemuodoissa. Rikoksista epäiltyjen minulle esitutkinnassa kertoman tiedon mukaan rikoshyödyn poisottaminen on tehokkaampi rangaistus kuin mahdollinen vankeustuomio. Tuolloin rikoksesta hyötymisen tunne otetaan rikoksenteijältä pois rikosprosessin kuluessa. Lisäksi toiminnan uudelleen aloittaminen ilman pääomaa on huomattavasti paljon vaikeampaa.

Rikoslain 10 luvun ja menettämisseuraamusten kehittyessä ja tavoitellessa rikoshyödyn menettämistä, harkintaan tulee myös laajennettu hyödyn menettäminen (39/1889). Edellä mainittuun rikoshyödyn menettämiseen on panostettu, koska esimerkiksi talousrikolliset käyttävät entisestäänkin moninaisimpia keinoja rikollisesti kerätyn omaisuuden hävittämiseen tai häivyttämiseen. Tässä kohtaa esiin tulee talousrikollisuudessa omaisuuden siirtäminen toiselle osapuolelle, kuten läheistaholle. Myös oikeusministeriö on nähnyt laajennetun hyödyn menettämisen toimivan erityisesti talousrikollisuuden torjunnassa (2008). Samaa asiaa on käsitelty myös hallituksen esityksessä (80/2000), jossa esiin on nostettu erityisesti velallisen rikokset, verorikokset ja rahanpesurikokset törkeissä tekemuodoissa.

Konkurssiin johtaneesta rikollisesta toiminnasta epäilty henkilö menettää myös luottotietonsa tai saa vähintään merkinnän luottotoimikelpoisuuteen. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että uuden yrityksen perustaminen omalla nimellä on huomattavasti vaikeampaa. Luottotietohäiriöt vaikeuttavat muun muassa lainan saamista rahoitusyhtiöiltä. Tutkimusyksikössä tutkittujen tapausten perusteella tässä vaiheessa harmaan talouden toimijat käyttävät yrityksen vastuuhenkilöinä usein tuttua tai sukulaista hyväkseen. Tavoitteena on löytää henkilö, joka suostuu ottamaan yrityksen virallisen vastuun kaupparekisterimerkinnöissä.

### **Liiketoimintakielto**

Esitutkintaviranomaisten prosessiin kuuluu myös liiketoimintakielton edellytysten tutkiminen. Prosessin avulla selvitetään, voidaanko rikoksesta epäillyn yhtiön tosiasiallinen toimija tai vastuuhenkilö määrätä liiketoimintakieltoon. Liiketoimintakielto rajoittaa toimimista yhtiöiden tai elinkeinotoiminnan vastuuasemissa.

Liiketoimintakiellosta säädetään laissa. Sopimattoman ja vahingollisen liiketoiminnan estämiseksi sekä liiketoimintaan kohdistuvan luottamuksen ylläpitämiseksi voidaan luonnolliselle henkilölle määrätä liiketoimintakielto. Henkilö voidaan määrätä liiketoimintakieltoon, jos hän on liiketoiminnassa olennaisesti laiminlyönyt siihen liittyviä lakisääteisiä velvollisuuksia tai syyllistynyt rikolliseen menettelyyn, jota ei voida pitää vähäisenä. Hänen toimintaansa on kokonaisuutena arvioiden pidettävä velkojien, sopimuskumppaneiden, julkisen talouden, taikka terveen ja toimivan taloudellisen kilpailun kannalta vahingollisena. Tutkinnallisesti tämä tarkoittaa normaalisti epäilyä törkeästä rikoksesta (Lappi-Setälä 2000, 434.)

Liiketoimintakielto on Lappi-Setälän mukaan (2000, 434) määriteltävissä elinkeino-oikeudelliseksi turvaamistoimeksi, jolla pyritään estämään epätervettä liiketoimintaa harjoittavien henkilöiden jatkaminen yrityselämässä vastuullisissa asemissa. Liiketoimintakieltoon voidaan määrätä vähintään kolmeksi ja enintään seitsemäksi vuodeksi. Liiketoimintakielton määrää yleinen tuomioistuin syyttäjän vaatimuksesta.

Poliisi suorittaa jatkuvasti myös liiketoimintakieltoon määrättyjen henkilöiden valvontaa. Liiketoimintakieltojen rikkomisia tutkitaan poliisin talousrikostutkinnassa vuosittain jonkin verran. Uudet tutkittavat kohteet selviävät uusien paljastettavien kohteiden mukana talousrikosyksikön päällikön näkemyksen mukaan. (H3 2015.) Haastateltavan perustellun näkemyksen lisäksi, tapauksia paljastuu myös poliisin normaalien valvontatoimenpiteiden, viranomaisten tiedonvaihdon ja myös kansalaisilmiantojen kautta.

### 2.3 Talousrikostutkinta ja keskeiset toimenpiteet

Päärikosnimikkeet poliisin talousrikostutkinnassa ovat veropetos ja velallisen epärehellisyys eri tekemuodoissa ja kvalifiointiasteissa. Oheisrikoksena on usein kirjanpitorikos, jolla kyetään peittelemään tehtyjä rikoksia sekä mahdollisesti rahanpesu- ja petosrikoksia. Ympäristörikokset ovat myös harmaaseen talouteen ja talousrikollisuuteen tiiviisti linkitettävissä.

Poliisin talousrikosyksiköiden toimintaympäristöä voidaan analysoida erilaisilla riskienhallintamenetelmillä, joissa tavoitteena on hahmottaa nykyinen ympäristö ja sen tulevat muutokset mahdollisine vahvuuksineen ja riskeineen. Toimintaympäristöä arvioidessa voidaan käyttää hyväkseen esimerkiksi Albert Humphreyn kehittämää nelikenttämenetelmää, nimeltään SWOT-analyysi. "Lyhenne SWOT tulee englannin sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). SWOT-analyysin tulosten avulla voidaan ohjata prosessia ja tunnistaa työpaikalla tapahtuvan oppimisen hyvien käytäntöjen siirron kriittiset kohdat." (Opetushallitus 2014.)

Laadin kahdeksankenttäisen SWOT-analyysin, poliisin talousrikostutkinnan toimintaympäristön, johtamisprosessien ja siihen liittyvien olosuhteiden ymmärtämiseksi. Lisäksi arvioin, sillä poliisin talousrikostutkinnan heikkouksia ja vahvuuksia. Vuorisen (2013, 88) mukaan SWOT-analyysin tarkoituksena on tuottaa selkeä kokonaiskuva organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Huomioin analyysissä poliisin oman sisäisen toiminnan lisäksi ulkoisia vaikuttavia tekijöitä, jotka vaikuttavat poliisin talousrikostutkintaan. Opinnäytetyössä laadittu SWOT-analyysi kuvaa kokonaisvaltaisesti ja realistisesti poliisin talousrikostutkintaa, perustuen tutkimuksessa ilmenneisiin vaikuttaviin seikkoihin sekä tekijöihin.

Pääsin Taulukossa 2 kuvattuihin organisaation toimintakenttään vaikuttaviin ajankohtaisiin aiheisiin hyödyntämällä tietoa suorittamistani haastatteluista, harmaan talouden torjuntaohjelmasta ja tilastoista poliisin toiminnan tuloksista. Huomioin prosessissa myös yleisesti poliisihallinnon tilaa, johon vaikuttaa merkittävästi poliisin viimeaikaiset rakenneuudistukset sekä valtiohallinnon kroonisesti haasteellinen taloudellinen tila.

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>SISÄISET</b><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><b>ULKOISET</b>   | <p><b>1. (S) Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaamisen kehittäminen ja motivoitunut henkilöstö.</li> <li>- Riittävät laadulliset ja määrälliset resurssit (ekonomi-rikostarkastajat, tilintarkastajat).</li> <li>- Vahva syyttäjäteistyö ja sidosryhmäteistyö (Verohallinto, ulosotto).</li> <li>- Perehdyttäminen &amp; oppiminen.</li> <li>- Johtamisprosessit.</li> <li>- Kasvaneet määrälliset tulokset talousrikostutkinnan osalta.</li> <li>- Tietopääoman hyödyntäminen</li> <li>- Tukevat prosessit ja päällekkäisen työn karsiminen</li> </ul> | <p><b>2. (W) Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Esitutkimusprosessin kesto.</li> <li>- Viranomaisyhteistyön kehittäminen tiettyjen toimijoiden kanssa.</li> <li>- Byrokraattisuus poliisiorganisaatiossa.</li> <li>- Kansainväliseen talousrikollisuuteen kiinnipääseminen.</li> <li>- Toimintastrategian ja vision puutteellisuus toiminnassa.</li> <li>- Vanhojen juttujen suuri määrä, joka rajoittaa reaaliaikaisten juttujen tutkintaa.</li> </ul> |
|  | <p><b>3. (O) Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Syyteneuvottelu ja ne bis in idem-lakitulokinnat, jotka mahdollisesti keventävät ja tehostavat esitutkimusprosessia.</li> <li>- Sähköinen esitutkimusraporttikirja, joka helpottaa esitutkintaa.</li> <li>- Vaikuttavuus toiminnassa (kiinnijäämisriski, rikoshyöty valtiolle, viranomaisyhteistyön tiivistäminen).</li> <li>- Pikatutkimustoiminnon kehittäminen.</li> </ul>   | <p><b>5. (O+S) Toimintakyky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rikoshyödyn poisottaminen talousrikollisilta.</li> <li>- Sähköisen esitutkimusraporttikirjan kehittäminen.</li> <li>- Harmaan talouden tiedotuskampanjat.</li> <li>- Hallituksen laatimat harmaan talouden torjuntaohjelmat.</li> <li>- Huomattavat vankeusrangaistukset suurista rikoskokonaisuuksista.</li> <li>- Esitutkimusprosessin kevennys ja nopeutus, laatutekijät huomioiden.</li> </ul>  |
| <p><b>4. (T) Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rahoitus- ja resurssitilanteen jatkuva hallituskausien vaihtuessa.</li> <li>- Avainhenkilöiden menetys.</li> <li>- Motivoituneen ja osaavan henkilöstön rekrytointi jatkossa.</li> <li>- Lakimuutokset.</li> <li>- Uupuminen jatkuvassa kehittämisessä</li> <li>- Talousrikollisuuden kansainvälistyminen sekä järjestäytyneen rikollisuuden toiminta.</li> </ul> | <p><b>7. (T+S) Uhat hallintaan</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Harmaan talouden rahoitus vakinaiseksi osaksi budjettikehykseen.</li> <li>- Työhyvinvoinnin kehittäminen.</li> <li>- Motivoivien työolojen ja etujen varmistaminen laadukkaan rekrytoinnin turvaamiseksi.</li> <li>- Poliisin organisaatiomuutosten päättymisen ja tasapainon saavuttaminen poliisihallinnossa.</li> <li>- Uusien avainhenkilöiden kasvattaminen.</li> <li>- Kehittäminen harkiten ja henkilöstön jaksaminen huomioiden</li> </ul>   | <p><b>8. (T+W) Mahdolliset kriisitilanteet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Laman vaikutukset poliisihallintaan.</li> <li>- Poliisin imago-ongelmat, jotka vaikuttavat suuren yleisen luottamukseen poliisiin.</li> <li>- Poliisikoulutukseen hakeutuvien hakijoiden laadun romahtaminen.</li> <li>- Työtaistelumahdollisuus.</li> </ul>   |

Taulukko 1: SWOT-analyysi (Opetushallitus 2014)

## Talousrikostutkinnan perustehtävät ja esitutkinta

*”Poliisihallituksen edustajan mukaan talousrikosyksiköiden tärkein tehtävä on talousrikollisuuden tutkinta ja juttujen saattaminen syyteharkintaan. Talousrikollisuutta tutkitaan paljastamalla juttuja itse, ennalta estämällä ja tutkintapyyntöjen perusteella. Lopputavoitteena on juttujen saattaminen tuomioistuinkäsittelyyn ja sitä kautta tuomittujen saattaminen liiketoimintakieltoon.” (H1 2015)*

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen alueellisen talousrikosyksikön tehtävänä on ottaa tutkittavaksi pääsääntöisesti vain yritystoiminnassa epäiltyjä rikoksia. Perinteisten talousrikosten lisäksi tutkitaan myös yritystoiminnassa tapahtuneita ympäristörikoksia. Työrikosten osalta törkeät kiskonnan tapaiset työsyrynnät ja ihmiskauppaepäilyt kuuluvat talousrikosyksikölle. Tutkittavaksi otettavat kiskonnan tapaiset työsyrynnät liittyvät taloudellisiin väärinkäytöksiin ja saattavat olla tunnusmerkistönsä puolelta lähellä ihmiskauppaa. (H3 2015.)

Vuorisen (2002, 41) mukaan talousrikostutkinnassa näyttö perustuu asiakirjanäyttöön ja kuulusteluihin. Talousrikosjuttujen tuomioiden mukaan esitutkinnassa hankittu asiakirjanäyttö on tärkein, ratkaisevin ja parhaan tuloksen antava todiste rikosprosessissa. Asiakirjanäyttöä ovat muun muassa yhtiön kirjanpito, tiliotteet, kaupparekisteriotteet sekä pesänhoitajalta saadut velallisselvitykset ja pesäluettelot.

Poliisin talousrikostutkinnan tärkein tehtävä on esitutkinnan laadukas suorittaminen. Kiistatta tärkeitä ovat myös määrälliset tulostavoitteet. Talousrikostutkinnan laatu voidaan tiivistää seuraavien esitutkintaperiaatteiden avulla, jotka ovat tasapuolisuusperiaate, epäillyn oikeus puolustautua, vähemmän haitan periaate ja joutuisuusperiaate. (Helminen, Lehtola & Virolainen 1988, 9.)

Rikoshyötyprosessia on kehitetty ja uusi toimintamalli tullaan ottamaan käyttöön kesällä 2015. Yksikön tarkoituksena on päästä systemaattiseen rikoshyödyn jäljittämiseen kaikissa yksikössä tutkittavissa jutuissa. Tätä tukee lainsäätäjän asettama rikosprossin yksi keskeisimmistä tavoitteista – rikos ei saa kannattaa.

*”Rikoshyötyä tullaan hakemaan kaikista tutkittavista jutuista.” (H3 2015)*



## 2.4 Viranomaisyhteistyö keskeisenä vaikutus tekijänä

### 2.4.1 Yhteistyö käytännössä

Keskeisiä yhteistyöviranomaisia poliisille ovat talousrikosyksikön päällikön mukaan (H3 2015) muun muassa syyttäjävirsto, ulosotto, Verohallinto, ympäristöviranomaiset ja aluehallintoviraston työsuojeluviranomaiset. Lisäksi yksittäisissä jutuissa poliisi tekee tarvittaessa yhteistyötä Tullin ja Rajavartiolaitoksen kanssa. Yhteistyö on jatkuvaa ja lähes päivittäistä talousrikostutkinnan arkityöskentelyssä.

Yksikön päällikön näkemyksen mukaan syyttäjän ja poliisin välistä esitutkintayhteistyötä on ohjeistettu valtakunnansyyttäjävirston ja tulevan poliisihallituksen ohjeistuksen kautta. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella on pitkät perinteet ja hyvät käytännöt syyttäjyhteistyöstä, joiden mukaan on toimittu jo pitkään. Ohjeistus on muuttanut toimintoja lähinnä aloituspalaverin, välipalaverin ja lopetuspalaverin suhteen. Sovittujen toimenpiteiden lisäksi syyttäjän taholta voi tulla ylimääräisiä toimenpidepyyntöjä. (H3 2015). Syyttäjyhteistyö voi pahimmillaan venyttää juttujen tutkinnan kestoa johtuen lomapoistumista ja yleisestä kiireestä, jolloin palautteen antaminen tai palaverin järjestäminen voi venyä ja viivyttää esitutkintaa. Syyttäjän ja poliisiin välisessä esitutkintayhteistyössä on kohtuullisen paljon paikallisia eroja, mutta riippuen tutkittavan jutun monimutkaisuudesta syyttäjän panos esitutkinnassa nousee merkittävään rooliin – huolimatta prosessin ajoittaisesta venymisestä.

*”Kokonaisprosessiin ei ole tullut nopeutusta. Poliisi odottaa syyttäjän yhteydenottoja ja varsinkin isompien juttujen päättämiseen on syyttäjistä tullut ylimmäinen johdannon tarkistaja.” (H3 2015)*

Pääsääntöisesti nykyprosessi on kuitenkin talousrikosyksikön päällikön mukaan toimiva. Syyttäjäpuolen keskeinen tulostavoite on estää turhat lisätutkintapyynnöt. Tämä tavoite sanelee pitkälti edellä mainittua nykykäytäntöä. Talousrikospuolella on ollut tapana tavata noin kerran kuukaudessa syyttäjien vastaavan apulaispäällikön kanssa. Tällöin on tuotu esille ajankohtaisia asioita.

*”Säännöllinen yhteistyöpalaveri on välttämätön, jotta käytännön asiat saadaan toimimaan.” (H3 2015.)*

Verohallinnolla on oma "satelliittinsa" eli oma edustajansa Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen talousrikosyksikössä. Tätä kautta yhteistyö on päivittäistä ja helppoa. Poliisi ja Verohallinto ymmärtävät toisiaan ja toistensa toimintatapoja paremmin, kun työtä tehdään rintarinnan harmaan talouden torjunnassa. Verohallinnon tarkastusyksikön ja asianvalvonnan kanssa on normaalisti pidetty yhteiset palaverit kaksi kertaa vuodessa. Palavereissa käydään läpi yhteiset tilannekuvat. Keskusteluissa esiin nousee aina harmaan talouden torjunnan tulevaisuus yksikön päällikön näkemyksen mukaan. (H3 2015.)

## 2.4.2 Vaikuttavuuden ja tehokkuustavoitteen täyttäminen yhteistoiminnalla

Koska kyseessä on poliisiorganisaation yksikkö, on tarpeellista ja perusteltua ottaa tarkasteluun rajatuin osin julkisjohtaminen, jonka tavoitteena on tuoda yksityissektorin oppien avulla tehokkuus- ja tuottavuustavoitteet valtiohallintoon. Yhtenä julkisjohtamisen keskeisenä keinona on vaikuttavuuden lisääminen yhteistoiminnan avulla.

Julkisjohtamisen nähdään olevan hallintaa, jota kuvaavat sanat: verkostomaisuus, monialaisuus ja toimijakentän laajuus (Kurkinen-Supperi 2006, 24–25; Anttiroiko ym. 2003, 148-149). Yhteistoiminta viranomaisten välillä vaikuttaa suoraan julkisorganisaation tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen (Himmelman & Valtonen 1994; 2010). Tehokkuuden edellytyksenä ovat strategisesti asetetut yhteiset tavoitteet ja niiden tukemiseksi tapahtuva tiedon jakaminen (Rantanen 2007, 20). Helander näkee myös viranomaisyhteistyön merkittävänä osana julkisjohtamista ja asetettujen tehokkuustavoitteiden täyttymisen mahdollistajana (1998, 123; 2003, 57).

Talousrikosyksikkö on tehnyt vastaavat havainnot ja on ottanut käyttöön viranomais- ja sidosryhmäyhteistyön nähdessä ne vahvuutena ja voimavaratekijänä. Menestyksekkäs ja vaikuttava talousrikollisuuden torjunta mahdollistuu ainoastaan hyödyntämällä poikkileikkaavaa yhteistyötä. Yhteistyössä on kriittisen tärkeää kontaktien ja yhteistyösuhteiden luominen strategisiin kumppaneihin. Mansikkamäen ja kumppanien mukaan työn organisointi ja johtaminen ovat ydintekijöitä viranomaisten yhteistyölle ja sen tuloksekkaalle toimivuudelle (2017).

### 3 JOHTAMISPROSESSIT

#### 3.1 Henkilöstöjohtaminen

Tehokkuuden ja tuloksellisuuden tavoitteita sekä konkreettisia tuloksia ei ole nähdäkseen saavutettavissa ilman henkilöiden johtamista. Henkilöstöjohtaminen (HR, human resources) määritellään toiminnaksi, jolla varmistetaan yritystoiminnassa tarvittava työvoima ja siihen liittyvät avainelementit (Viitala 2013, 20). Henkilöstöjohtaminen näyttelee strategista roolia, jolla strategiset tavoitteet ja vaatimukset viedään optimitilanteessa arkipäivän toimintaan (Truss ym. 2012, 48). Pohjimmiltaan henkilöstöjohtamisen koetaan olevan työelämässä ihmisiin kohdistuvaa toimintaa (Viitala 2013, 20; Sädevirta 2004, 3).

Päivittäisen tason henkilöstöjohtamisessa tavoitellaan osaltaan työntekijöiden motivoimista tuloksekkuuteen (Viitala 2013, 35). Kauhanen kokee (2012, 16) henkilöstöjohtamisen olevan erilaisten aktiviteettien kokonaisuus. Aktiviteettien tavoitteina on rekrytoida yksiköihin haluttuja henkilöitä, kehittää henkilöstön osaamista ja pitää halutut avaintyöntekijät organisaatiossa.

Henkilöstöjohtamisen on parhaimmillaan ongelmanratkaisija ja merkityksellinen tukitoiminto yksilötasolle, kuin myös organisaatiolle kokonaisuuden tasolla. Myös erilaisuus työyhteisöjen parissa on lisääntynyt ja tämä asettaa haasteita henkilöstöjohtamisen osalle. Erilaisuuden johtaminen on merkittävän tärkeää ja johtaminen sekä erilaisuuden arvostaminen vaativat avoimuutta onnistuakseen (Österberg 2014, 185). Taitava henkilöstöjohtaminen on työyhteisön virittämistä tuloksellisuuteen edistämällä kyvykkyyttä ja lisäämällä henkilöstön sitoutumisen tasoa. Tärkeänä osana henkilöstöjohtamisprosessia ovat henkilöstöstrategian luominen ja henkilöstösuunnittelu (Kauhanen 2012, 22). Tällä tavalla määritellään oikein mitoitettuja tavoitteita, yksilölliset kehitystarpeet, henkilöstöpolitiikka ja voimavarat kyetään kohdentamaan oikein osa-alueiden välillä. Henkilöstöjohtamisen tehtäväkenttä on kokonaisuudessaan hyvin laaja. Alla on kuvattu yksi parhaiten tunnetuista malleista, joka keskittyy henkilöstöjohtamisen ydintehtäviin organisaatiotoiminnan kehittäjänä.



Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen ydintehtäviä (Ulrich 1997)

## 3.2 Osaamisen kehittäminen vaikutuksineen

Osaamisen kehittäminen on yksi keskeisistä henkilöstöjohtamisen muodoista talousrikosyksikössä. Osaamisen kehittäminen lähtee johtotasosta jatkuen luontevasti suorittavan henkilöstön tasolle – yhteisen tekemisen kautta. Yksikön päällikön mukaan yhteinen tekeminen onkin avaintekijä tiiviissä yhteistyössä ja polussa menestykseen. Kehittämistoimenpiteiden osaltaan mahdollistama, kilpailukyvyn ja tehokkuuden edistäminen näyttelevät merkittävää roolia kokonaisuudessa (H3 2015; Viitala 2007, 170).

Osaamisen kehittäminen käynnistyy yksilötasolta edeten tiimeihin ja ryhmiin, joista kehittämistoimenpiteet on mahdollista siirtää koko yksikön hyödynnettäväksi (Sydänmaanlakka 2004, 156–157). Yksi henkilöstöjohtajan keskeisistä tehtävistä onkin kehittää henkilöstöä ja sen osaamista. Tällä tavalla organisaatiota on mahdollista viedä eteenpäin kokonaistasona. Kyse on investoinnista, joka tuottaa henkilöstölle Trussin ja kumppanien mukaan monitaitoisuutta (2012, 36). Viitalan mukaan kyse on kilpailukykyä edistävästä henkilöstöjohtamisen muodosta, jolla on myös positiivisia vaikutuksia inhimillisen pääoman kasvuun (2013, 170-172). Henkilöstön osaamisen kehittäminen voidaan määritellä henkilöstön aineettoman pääoman kehittämiseksi oppimisen ja harjoittelun kombinaation tuoman käytännön kautta (2006, 122).

Lämsä ja Pucetaite näkevät, että osaamisen kehittäminen on myös luottamusta organisaatioon ja sidosryhmiin tuova tekijä (2006, 131). Tarve kehittää osaamista syntyy Kauhasen mukaan oppimis- ja uusiutumistarpeesta, joka auttaa pysymään kehityksen mukana (2012). Osaamisen kehittämisen kokonaisvaikutusten voidaan nähdä yltävän jopa taloudelliseen hyvinvointiimme saakka (Sullivan 2000, 161).

Osaamisen kehittämiseen tarvitaan myös organisaation sisäistä yhteistyötä – niin vertikaalisesti, kuin horisontaalisesti (McCracken & Wallace 2000, 284). Tähän sisältyvät muun muassa yhteiset koulutukset ja palaverit, joissa johto, henkilöstöhallinto sekä henkilöstö tekevät yhteistä työtä kehityksen eteen. Billett nostaakin esiin kehittämistavoitteiden ja kohteiden valvonnan sekä jälkiseurannan tärkeyden puhuttaessa strategisesta kehittämisestä (2004, 317). Osaamisen kehittäminen voidaan jopa asettaa organisaation arvoksi, joka Bunchin mukaan luo henkilöstölle luotettavan selkänöjan ja henkisen tuen tukemaan kestävästä oppimisesta (2007, 149).

### 3.2.1 Perehdyttäminen kehittymisen perustana

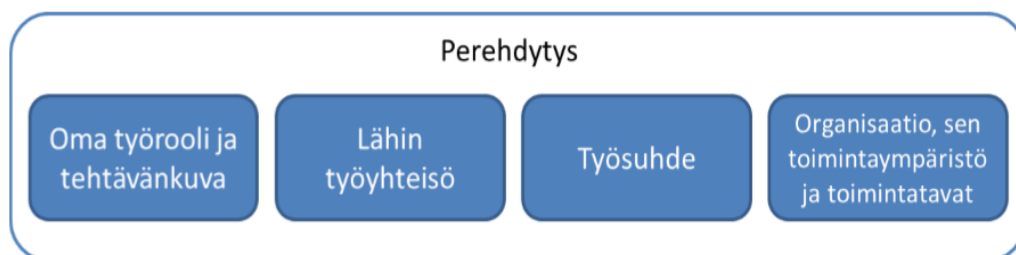
Perehdyttäminen kuuluu johtamiseen tavalla, jossa kohtaavat suoritettavat kehittämistoimet ja tulokset (Kjelin & Kuusisto 2003, 14). Perehdyttäminen määritellään prosessiksi, jossa uusi työntekijä perehdytetään sisälle työhön, työtä tekevään yhteisöön ja koko organisaatioon. Prosessin avulla saadaan myös arvokasta tietoa työntekijästä, joten voidaan puhua vastavuoroisesta prosessista. (Moisalo 2011, 336.) Kjelin ja Kuusisto mieltävät perehdyttämisen tavoitteiden juontuvan taylorismista, jonka kautta uudesta työntekijästä saadaan työn organisoinnilla ja toteutuksella paras teho irti (2003, 36). Perehdyttäminen

mahdollistaa myös työntekijän tuottavaksi saamisen nopealla aikataululla (Irwin 2011, 14). Parhaimmillaan perehdyttäminen on, kun siihen yhdistetään teoreettisten asioiden mieltäminen ja harjoittelu, jossa teorit viedään käytännön tasolle (Bunch 2007, 144,157).

Perehdyttäminen on parhaimmillaan työyhteisöä yhdistävä, motivoiva sekä innostava ja uutta henkilöä sitouttava tekijä. Perehdyttäminen toimii keskeisenä merkitystekijänä uuden työntekijän sisäänajossa ja toimintatapojen sisäistämisessä. (Honkaniemi ym. 2007, 154.) Sandersin ja Kleinerin mukaan perehdyttäminen on prosessi, joka vaatii suunnittelun, riittävät resurssit ja jatkuvaa kommunikointia. Kuten mitä tahansa prosessia, on myös perehdyttämisprosessia säännöllisesti korjattava ja kehitettävä. (2002, 85.)

Perehdyttäjänä toimivalta henkilöltä säännöllisesti tuleva tuki ja palaute ovat keskeisen tärkeitä tekijöitä onnistuneessa perehdyttämisprosessissa (Messmer 2004, 11). Jatkuvalla vuorovaikutuksella varmistetaan perehdyttämisen läpivienti ja mahdolliset korjausliikkeet tai erityishuomiot, joita tarvitaan prosessin aikana. Perehdyttämisen vastavuoroisuuden parhaita puolia on perehdyttävän yksikön saama vankka käsitys siitä, mitä perehdyttävältä voidaan jatkossa odottaa. (McNeill 2012, 689.)

Uuden tehtävän luonne, henkilön aiempi työkokemus sekä oma kyvykkyys vaikuttavat osaltaan perehdyttämisprosessin laajuuteen ja toteutustapaan (Österberg 2005, 92). Perehdyttämisen voidaan nähdä olevan seuraava askel yksittäisen henkilön kehittämistoimenpiteille ja perehdyttämisen kautta tavoitteet viedään jopa organisaation arvoihin asti (Wang ym. 2009, 249). Honkaniemen ja kumppanien mukaan perehdyttämisprosessi jaetaan organisaatioissa yleensä neljään pääalueeseen (2007, 158). Osa-alueet on kuvattu alla olevassa kaaviossa.



Kaavio 2: Perehdytysprosessin osa-alueet (Honkaniemi ym. 2007)

### 3.2.2 Vaikutukset työhyvinvointiin

Työhyvinvointi on merkittävä osa ja vaikutin siihen, miten pärjäämme työelämän kasvavassa vaatimuskentässä. On selvää, että henkilö, joka ei voi hyvin ja viihdy työssään ei ole myöskään työnantajalle tuottava kohde henkisesti tasolla (Erdogan, Bauer, Truxillo & Mansfield 2012, 1055). Robertson ja Cooper laskevat (2011, 3) työhyvinvointiin fyysisen, sosiaalisen ja psykologisen alueen, jotka muodostavat yhden kokonaisuuden. Juuti näkee (2010, 50) strategisen työhyvinvoinnin johtamisen yhtenä kriittisenä organisaation menestystekijänä. Kokonaisuus voidaan tiivistää työelämän laaduksi, jolla on selkeitä korrelaatiovaikutuksia työtyytyväisyyteen (Erdogan ym. 2012, 1061).

Lindströmin mukaan henkilöä arvostava ja kehittävä johtamisote johtaa suoriin vaikutuksiin työhyvinvoinnin osalta (2012, 11). Talousrikostutkinta on vaativaa erityistutkintaa, joka ei ole aina ollut vetovoimaltaan poliisiyksiköiden kärjessä yksikön päällikön näkemyksen mukaan (H3 2015). Tästä syystä henkilöstön johtamisessa on syytä huomioida työhyvinvoinnin johtaminen, jotta koulutetut asiantuntijat eivät väsy työstressin alle ja vaihda yksikköä. Tutkittavassa yksikössä on havaittu päällikön mukaan sama asia ja korostettu työhyvinvointiin keskittymistä yhtenä keskeisenä osa-alueena (H3, 2015). Truss ja kumppanit puolestaan nostavat esille parantuvan sitoutumishalukkuuden työhyvinvoinnin seurauksena (2012, 223). Yksi keino sitouttamiseen on taitava henkilöstöjohtaminen, jonka avulla kyetään sitouttamaan taitava työntekijä organisaatioon, jopa koko työuran kestoksi (Schmidt 2012, 21).

Erdoganin ja kumppanien mukaan on selvää, että työntekijä, joka ei viihdy tai voi hyvin työtehtävässään ei ole myöskään tuottavasti suorittava kohde työnantajan näkökulmasta (2012, 1055). Työhyvinvointia lisäävä johtaminen ja sen yleinen edistäminen ovat yhteisiä päämääriä ja hankkeita koko työyhteisölle. Schmidtin mukaan päämäärä, jota on syytä tavoitella, on kokonaisvaltainen työhyvinvointi, joka puolestaan vaikuttaa työntekoon sekä tulokseen positiivisesti (2012, 29). Lisäksi työhyvinvointi voi lisätä henkilöstön luottamusta ja turvallisuudentunnetta työpaikan säilyvyyteen (Viitala, Mäkelä & Tanskanen 2012, 62).

Työhyvinvointia ja motivaatiota parantaviksi tekijöiksi nostetaan palkitsemismuodot, kuten taloudelliset ja aineettomat palkkiot (Kauhanen 2012, 114). Uotilan ja kumppanien näkökulman mukaan motivoivan johtamisen avulla kyetään parhaimmillaan nostamaan yksilötason työhyvinvointia sekä organisaatiotasolla kokonaistehokkuutta, -kyvykkyyttä ja tuloksellisuutta (2012, 61). Alasoini nostaa esiin sanan joustavuus, joka on yksi tulevaisuuden johtajan motivaatiota nostattavista avainsanoista (2012, 100).

Motivoivalla ja työhyvinvoinnin huomioivalla johtamistyyllillä mahdollistetaan lisäksi työn imun kasvaminen. Seuraukset näkyvät aitona ilona ja innostumisen tunteena työnteossa. Työn imu ja kohonnut motivaatio vaikuttavat myönteisesti työssä suoriutumiseen, oppimishalukkuuteen ja oma-aloitteisuuteen. (Hakanen 2009; Hallberg & Schaufeli 2006, 125.) Tutkittavassa yksikössä joustavuus johtamisessa ilmenee ajoittaisilla etätyöskentelymahdollisuuksilla sekä joustavalla työajalla tarpeen mukaisesti. Tavoitteena on vastavuoroisuus. Joustavan ja työhyvinvointia tukevan johtamisen kautta työntekijät ovat halukkaampia joustamaan operatiivisen tilanteen sitä vaatiessa.

### **3.2.3 Oppivan organisaation tunnusmerkkejä**

Osaamisen kehittäminen yksilön ja ryhmän tasolla voi optimitilanteessa edetä siihen pisteeseen, että puhutaan käsitteestä oppiva organisaatio. Kauhasen mukaan oppiva organisaatio määritellään oppimiskykyiseksi ja kehittämistä kannustavaksi ilmapiiriltään. (2012, 157.) Oppimisen täytyy kuitenkin olla tasolla, joka edistää organisaation kilpailukykyä ja tarjoaa uusiutuvaa kehitystä (Ojala 2000, 167; Sydänmaanlakka 2001, 24).

Oppivan organisaation hyöty tulee yksilöiden jatkuvasta oppimisesta ja uusien oppien hyödyntämisestä (Sydänmaalakka 2004, 50). Esiin nousee jälleen vastavuoroisuus, sillä organisaatio ei kykene oppimaan ilman yksilötason kehittymistä, mutta se voi kehittyä yksilöiden saavuttaman uuden tiedon ja kehitymisprosessin kautta (Senge 1990, 139). Ajattelumalliin voidaan liittää keskeisiltä osiltaan Grantin tietoperusteinen organisaationäkemyks (1996). Teorian mukaan henkilöstö ”omistaa” organisaation kilpailukyvyn kannalta arvokkaimman ja tärkeimmän tietopääoman sekä osaamisen ja ainoastaan lainaa sitä organisaation ja esimiesten käyttöön.

Oppivan organisaation antamat mahdollisuudet ulottuvat parhaimmillaan koko toimintaympäristön, käytäntöjen ja kulttuurin kehittämisen tasolle (Vesalainen & Strömmer 1999, 113). Talousrikosyksikkö vie käytäntöön edellä mainittuja malleja tekemällä pari- tai ryhmätyöskentelyä laajempien juttujen osalta. Toimintamallin myötä avoimuus, luottamus, uudet visiot toteutustyylin osalta ja lisäksi kyseenalaistaminen ovat vahvasti mukana tekemisessä. Edellä kuvatussa toimintamallissa nousevat tärkeiksi esimiesten antama tuki ja selkänöjä - myös epäonnistumisten osalta. McCracken ja Wallace tuovatkin esiin esimiesten oman esimerkin strategisen kehittämistä ja oppimista tukevan kulttuurin alullepanijoina (2000, 283).

Yksi kuuluisimmista teoreettisista näkemyksistä oppivalle organisaatiolle on Argyriksen ja Schönin näkemys, jossa henkilöstö oma-aloitteisesti ja tiimeissä kyseenalaistaa, havaitsee virheitä sekä korjaa niitä proaktiivisesti (1996). Esille nostetaan erityisesti tiimeissä tapahtuvan oppimisen tärkeys (Senge 1990, 69). Keskiössä on yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuva oppiminen ja siihen liittyvä järjestelmällinen ongelmanratkaisu (Garvin 1993, 41).

Oppimisen pitää olla omaehtoista ja perustua ensisijaisesti yksilöiden ja ryhmien omaan halukkuuteen eikä pakottamiseen sekä paineeseen. Hager on havainnut saman asian ja painottaakin sitä, että oppimista ei voi pakottaa yhteen muottiin parhaiden tulosten saavuttamiseksi (2004, 31). Duffy ja Dik painottavat myös yksilön valinnan vapautta (2009, 30). Yksi vaihtoehto on Kauhasen esiintuoma vapautta korostava organisaatiokulttuuri, jossa päätöksentekoa on suunnitelmallisesti hajautettu ja johtaminen on osallistuttavaa (2012, 158).

### **3.3 Prosessi- ja laatujohtamisen kautta tehokkuutta**

Prosessi määritetään toimintojen ketjuksi, jonka avulla organisaatio luo lisää arvoa toiminnalleen (Laamanen & Tinnilä 2009, 10). Prosessi voidaan nähdä myös toimenpiteinä ja resursseina (Laamanen 2007, 21). Prosessin voidaan nähdä näyttävän organisaation toiminnan kokonaisuudessa (Kujanpää 2007, 173). Gustafsson ja Marniemi puolestaan näkevät prosessit yksinkertaisesti toimintatapana (2012, 42). Laamanen tiivistääkin prosessiajattelun oivallisesti toteamalla, että prosessit tuovat hallintaa ja tehokkuutta kaaosmaiseen tilaan (2007, 23).

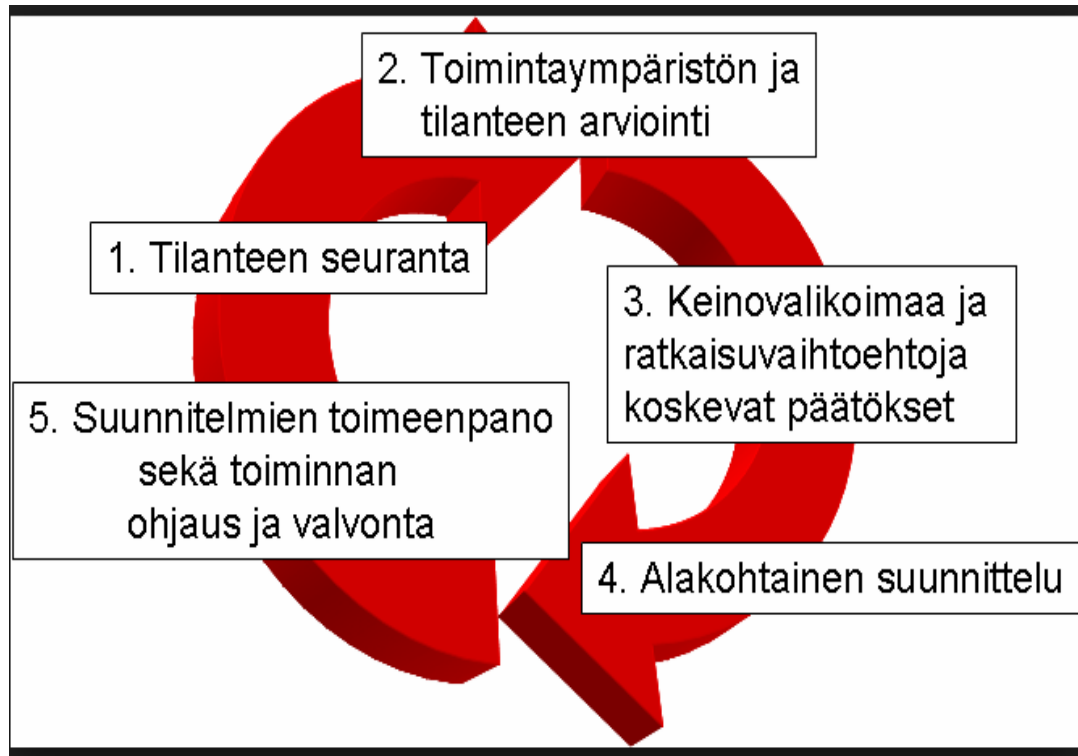
Lumijärven näkemyksen mukaan prosessi voi toimia myös keskeisenä vaiheena esimerkiksi esitutkinta- ja rikosprosessissa (2007, 118). Tutkittavassa yksikössä prosesseja on pyritty selkeyttämään ja tällä tavalla huomioimaan myös johtamiseen liittyvät selkeys- ja vastuuasiat. Laamasen ja Tinnilän mukaan prosessijohtamisessa on syytä myös miettiä tiettyjen työskentelyvaiheiden tai operaatioiden suorittamista projektimuodossa, jotka ovat ainutkertainen jatke ja toteutus prosessille (2009, 24). Poliisilla on krooninen tarve seurata, ylläpitää, kehittää ja reagoida muutoksiin vallitsevassa toimintaympäristössä. Laamasen mukaan yksi tapa on reagoida karsimalla kustannuksia sekä kehittämällä organisaation omaa toimintaa ja prosesseja (2007, 13-14). Gustafsson ja Marniemi nostavat esille prosessityöskentelyn vaatimuksena kärsivällisyyden perehdyttämisessä ja kouluttamisessa, mahdollisesta muutosvastarinnasta huolimatta (2012, 40).

Prosessijohtaminen on myös riskienhallintaa, jonka avulla voidaan tarkkailla toimintaympäristöä ja toiminnassa ilmeneviä riskejä (Laamanen & Tinnilä 2009, 27). Talousrikosyksikön kohdalla muun muassa perehdyttämisprosessia on kehitetty ja perehdytettävälle annetaan tosiasiallinen mahdollisuus oppia vaaditut toimintaprosessit ennen odotusta tuloksellisuudesta. Tällä tavalla prosessi ja sen johtaminen täyttävät myös riskienhallinnalliset kriteerit perehdytettävien tuottavuuden ja tuloksellisuuden vaatimusten osalta.

Laamasen ja Tinnilän mukaan prosessijohtaminen ja – ajattelu ovat osaltaan myös arvon tuottamista kohdeorganisaatiolle (2009, 10). Tämä vaatii kuitenkin prosessien huolellista kuvaamista, jotta päättäjät, kuten myös henkilöstö ymmärtävät tavoitellun suunnan ja päämäärän (Laamanen 2007, 37). Vaatimus prosessien johtamiselle ja käyttöönotolle strategisella tasolla liittyvät kiinteästi organisaation tuntemukseen ja kehittävään näkemykseen (Laamanen & Tinnilä 2009, 15).

Prosessijohtamisessa vaaditaan myös johtamistaitoa tilanteiden tunnistamisen ja resurssien kohdentamisen muodossa tavalla, joka edesauttaa tehokkuuden lisääntymistä (Laamanen & Tinnilä 2009, 24). Prosessijohtamisen osalta esiin nousee oikeiden yksilöiden roolitus tehtäviin ja prosessin kokonaisvaltainen ohjaaminen (Laamanen 2007, 121,123). Laamanen näkee prosessijohtamisen kasvuprojektina ja kyvykkyyden tunnistamisena sekä tukemisena (2007, 19). Parhaillaan prosessijohtamisen hyötynä syntyy aitoa innovointia ja tuoreen näkemyksen tuottamista, mikä on yksi prosessijohtamisen positiivisista lopputuotteista (Laamanen & Tinnilä 2009, 6,15). Ohessa on kuvattu prosessijohtamista vaiheittain.





Kaavio 3: Prosessijohtaminen vaiheittain (Maanpuolustuskorkeakoulu 2007)

Johtamisen kannalta tarkasteltuna pelkkä prosessien kuvaaminen ei ole riittävä toimenpide (Laamanen 2007, 45, 59). Esiin nousee prosessien seuraaminen, mittaaminen ja sitä kautta saadun tiedon analysointi, jonka avulla esimiestaso kykenee ohjaamaan toimintaa entistä tuottavammaksi. Prosessijohtamisen osalta kyse on selkeästi strategisesta viestintävälineestä (Laamanen 2007, 60). Selkeästi asetettu tavoite tai tavoitteet ovat yksi prosessin päämääristä. Johtamisen kautta viedään myös laatu osaksi toimintapolitiikkaa. Esimiestyöllä voidaan tukea tätä tavoitetta kouluttamalla ja kehittämällä henkilöstöä. (Lumijärvi 2007, 128,130.)

### **Laatujohtaminen**

Prosessijohtamisen läheiskäsitteenä on laatujohtaminen. Kyseessä tehostamis- ja kehittämistoimenpiteestä, kuten myös prosessijohtaminen kokonaisuudessa on. Lumijärven näkemys (2007, 124) asiasta on samankaltainen ja keskittää huomion laadun arviointijärjestelmään eli laatuvalintojen ja painotusten tekemiseen. Lumijärven ja Jylhäsaaren mukaan laatujohtamisen, kokonaisvaltaisen laatujohtamisen (Total Quality Management, TQM) tai kokonaisvaltaisen laadunhallinnan käsitteet tarkoittavat yksiselitteisesti laadun hallitsemista ja strategista johtamista (2000, 27). Lumijärvi nostaa myös tulosarvioinnin yhdeksi laatujohtamisen keinoksi (2007, 125).

Laatujohtamisen avulla pyritään varmistamaan tuotteiden ja palveluiden kriittiset laatu tekijät ja siten koordinoimaan koko yksikön toimintaa järjestelmällisesti (Lillrank 1990). Laatujohtamisen kehittymiseen ovat vaikuttaneet muun muassa prosessijohtaminen, toimintakulttuurien muutos ja strategisen johtamisen erilaiset näkökulmat (McAdam & Henderson 2004, 55). Leclin puolestaan kokee, että laatujohtamisen kautta toimintaan on

tullut kokonaisvaltaisuutta. Sen sijaan, että keskitytään yksittäisiin tuotteisiin ja niiden laadun tarkasteluun, laatujohtamisprosessin avulla pyritään vaikuttamaan koko toimintaprosessiin. (1997, 20.)

### **3.4 Tietojohtoinen toiminta ja päätöksenteko**

#### **3.4.1 Teoreettisia määrittelyjä ja tasoja**

Tietojohtaminen ja tietojohtoinen päätöksenteko ovat tietoista johtamisen kautta tapahtuvaa organisaation tiedon ja resurssien hyödyntämistä päämäärien saavuttamiseksi (Inkinen 2016, 232). Dalkir määrittelee (2011, 4) tietojohtamisen tarkoitukselliseksi ja systemaattiseksi organisaation resurssien hyödyntämiseksi sekä arvon lisäämiseksi. Tietojohtamisen pääsuuntauksat ovat liikkeenjohdollinen ja tietotekninen (Laihonen ym. 2013, 8).

Tietojohtamisen kautta hyödynnetään organisaation asiantuntijaosaamista, henkistä pääomaa. Tietojohtamisen edut tulevat esiin myös hiljaisen ja käytännön tiedon hyödyntämisessä päätöksenteossa ja kilpailukytekijänä. Laihonen ja kumppanit nostavat tietojohtamisessa esiin tietoresurssien tunnistamisen, kehittämisen ja johtamisen. (2013, 7.) Positiivinen mahdollisuus tietojohtamisen käytänteitä, kuten strategista suunnittelua ja tietoaktiiviteetteja hyödyntämällä on organisaation kokonaisvaltaisesti kasvava innovatiivisuus (Inkinen, Kianto & Vanhala 2015, 446).

Andreeva ja Kianto määrittävät (2012, 1020) tietojohtamisen parhaiksi käytänteiksi ja tavoitteiksi johtamisaktiiviteetit, jotka tähtäävät organisaation tietoresurssien tehokkuuden ja tuloksellisuuden maksimoimiseen. Heisig määrittelee tietojohtamisen keskeisiksi ja kriittisiksi menestystekijöiksi seuraavat osa-alueet: inhimilliset tekijät kuten kulttuurin, organisaatiotekijät kuten rakenteet ja prosessit, teknologiset tekijät kuten sovellukset ja johtamisprosessit kuten strategian ja tavoitteet (2009). Inkinen, Kianto ja Vanhala puolestaan nostavat (2015, 433-434) avaintekijöiksi edellä mainittujen lisäksi tiedon suojaamisen, strategisen tiedon johtamisen, kyvykkyyden sekä oppimisen. Alla on kuvattu erilaisia näkökulmia, joita tietojohtamisen kokonaisuudessa pitää huomioida.



Kuva 2: Näkökulmia tietojohdamiseen. (Laihonen ym. 2013)

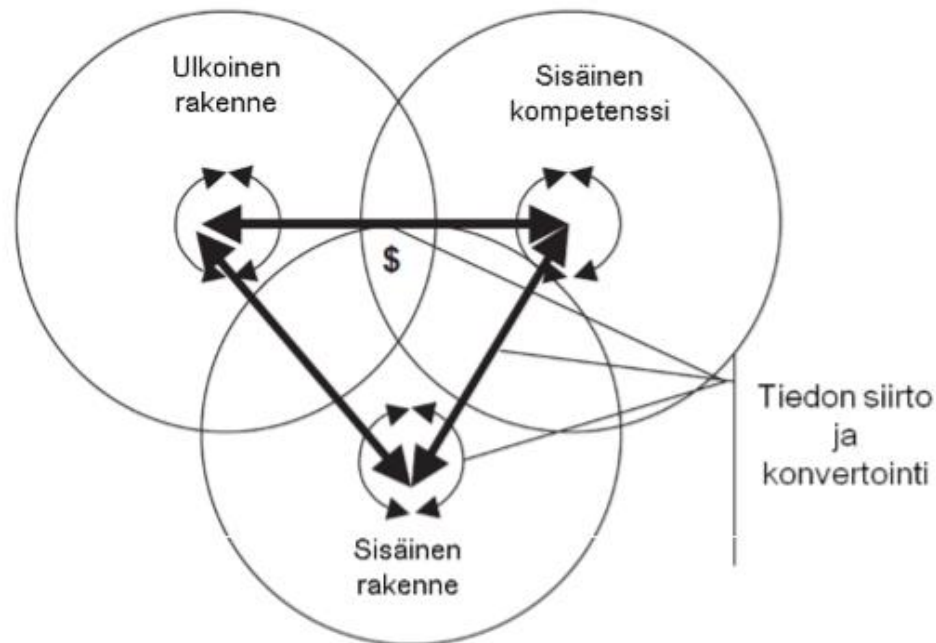
Tietojohdamisen tasoa organisaatiossa voidaan arvioida muun muassa tiedon navigointimallin avulla. Mallin avulla organisaation tietojohdamiselle määritetään viisi eri vaikuttavuustasoa (KM maturity levels), jotka kuvaavat tietojohdamisen nykytilaa kohdeorganisaatiossa (Hsieh, Lin & Lin 2009, 4091–4092). Tasot ovat kaoottinen, tunnollinen, tietojohdamisen taso, kehittynyt ja integraatiotaso. Organisaatio voi mittariston avulla määrittää oman tietojohdamisen tason ja sitä kautta luoda tarvittaessa kehittäviä toimenpiteitä.

Poliisiorganisaation osalta tiedolla johtaminen on vahvasti esiin tulossa oleva johtamiskäsite, johtuen resurssien aiheuttamista rajoitteista. Poliisiorganisaatiolla on tarve kohdistaa operatiiviset resurssit oikein ja tietoperusteisesti. Talousrikosyksikön osalta voidaan puhua edellä mainitun navigaatiomallin mukaisesta tietojohdamisen tasosta, jossa tiedon merkitys on hyväksytty tärkeänä menestystekijänä. Siirtyminen seuraavalle tasolle vaatisi allokoidun budjetin, joka ei välttämättä ole mahdollista organisaation nykytilassa.

### 3.4.2 Tietoperusteinen organisaationäkemyks käytännön tasolla

Tietojohdamisen perusteet muodostuvat ja mahdollistuvat tietoperusteisen organisaationäkemyksen kautta, joka on implementoitu tutkimusyksikön arjen toimintaan. Tietoperusteisella organisaationäkemyksellä on vaikuttava merkitys johtamisessa, prosessien suunnittelussa ja päätöksenteossa. Teoreettisena pohjanäkemyksenä on Grantin tietoperusteinen organisaatioteoria (The knowledge-based view KBV, 1996), jonka mukaan henkilöstö omaa tärkeimmän ja arvokkaimman tiedon. Grantin näkemys (1996, 120) on, että teorian avulla yritys tai organisaatio kykenevät selittämään ja mallintamaan tietoa. Grantin mukaan (1996, 112) tiedon luonti on yksilöön sidottu toiminto ja toiseksi organisaatioiden tehtävä on hyödyntää olemassa olevaa tietoa erilaisten hyödykkeiden ja palveluiden tuotantoon. Teoreettisen näkemyksen mukaan tieto on henkilöstön

”omistamaa” ja johdon prioriteettina on koordinoita niitä prosesseja, joiden avulla tiedosta integroidaan tuotteita ja palveluita. Ohessa on kuvattu kuviona tietoperusteinen näkemys yhdestä näkökulmasta.



Kuvio 4: Tietoperusteinen organisaationäkemys. (Sveiby 2001)

Pohjimmaisena ideana on, että toimijat eli henkilöstö ovat älykkäitä ja järkiperäisiä toimijoita, jotka kykenevät luomaan ja hyödyntämään omistamaansa tietoa organisaation eduksi. Keskiöön nousee osallistuvat yksilöt, jotka jakavat, yhdistävät ja siten luovat uutta tietoa (Sveiby 2001). Tietoperusteinen organisaatioteoria vaatii toimiakseen Spenderin mukaan (1996, 59) esimiehiltä alaisten tulkintaa ja joustavuutta.

Eräs malli tiedon luomiseen on Nonakan ja Takeuchin luoma SECI-malli, joka on kuvattu alla. Tämä sama prosessimalli elää vahvasti myös talousrikosyksikössä, jossa henkilöstöä hyödynnetään täysimittaisesti kehittämisessä ja prosessien laatimisessa. Tietoa hankitaan sekä hyödynnetään yksilötasolta alkaen ja tietoa jaetaan eteenpäin sekä sisäistetään ryhmissä. Myös parityöskentelyn kautta maksimoidaan prosessien toimivuutta. Lopulta uusi syntynyt tieto saadaan jaettua koko yksikön hyötykäyttöön, jonka avulla jokainen yksilöllinen toimija voi ottaa uudesta tiedosta parhaan hyödyn käyttöön parhaaksi katsomallaan tavalla. Grant ja Baden-Fuller muistuttavat kuitenkin, että tietoperusteisen näkemyksen kyky ja pääasiallinen tarkoitus on tuottaa tietoa etenkin päätöksentekijöille sekä johdolle (2004, 79).

Hyötynä tietoperusteiseen näkemykseen on myös Argoten ja Ingramin mainitsema (2001, 154) oppiminen. Tämän avulla organisaatiot oppivat optimaalisimmat tavat kerryttää uutta tietoa. Tällä tavalla toimittaessa uudesta tiedosta syntyy parhaimmillaan strategisia linjauksia sekä uusia näkökulmia organisaation toimintaan (Sveiby 2001, 347). Myös Nonakan, von Kroghin ja Voelpelin mukaan (2006, 1179) tällä tavalla yksilötieto saadaan organisaation kollektiiviseen hyötykäyttöön.



Kuva 3: Tiedon luomisen SECI-malli. (Nonaka & Takeuchi 2005)

Tietoperusteinen organisaationäkemyks ja tietojohdaminen pohjautuvat myös osaltaan resurssipohjaiseen näkökulmaan (resource-based view, RBV), jota voidaan pitää yhtenä laajasti hyväksytyistä strategisen johtamisen teorioista (Priem & Butler 2001, 26; Newbert 2007, 125). Resurssipohjainen ajattelu lähtee siitä, että organisaation kilpailukyky määrittyy sen hallussa olevien resurssien mukaan. Yksi arvokkaimmista ja vaikeimmin jäljiteltävistä resursseista on henkilöstön tietopääoma. Truss, Mankin ja Kelliher lisäävät resurssien listaan vielä henkilöstön kyvyt ja henkilösuhteet (2012, 104).

Tieto- ja resurssiperusteisessa näkemyksessä on kyse prosessien ja toimintojen kehittämisestä, joilla pyritään tukemaan tietoperustaista arvonluontia eli tietoresurssien hyödyntämistä. Tietoperusteinen näkemys ja tieto voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon (Phelan & Lewin 2000, 310). Kogutin ja Zanderin näkemyksen mukaan (1992, 387) eksplisiittinen tieto on siirrettävissä kommunikaation avulla kustannustehokkaasti. Edellytys on, että hiljainen tieto on kontekstiriippuvaista, liittyy tekemiseen ja sen siirtäminen on haastavampaa sekä enemmän resursseja vievää. Nonaka, Toyama ja Konno tiivistävät (2000, 7) hiljaisen tiedon olevan sitoutunut arvoihin, tunteisiin, rutiineihin ja toimintaan. SECI-mallin avulla yksilöiden toimintaan ja tiedon luontiin saadaan myös sosiaalista ulottuvuutta, joka edistää tiedon kehittymistä ja jakamista yksilötasolta ryhmätasolle (Alavi & Leidner 2001, 111,119).

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

### 4.1 Laadullista tutkimusta kartoittavassa muodossa

Talousrikostutkintayksikköön keskittyvä tutkimus on kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, jonka tarkoituksena ja tavoitteena on kartoittaa keinoja, resursseja, työtapoja ja ennen kaikkea toimintakykytekijöitä harmaan talouden torjunnassa. Lisäksi opinnäytetyössä pyritään selvittämään tieteellisen tutkimuksen keinoin, miten yksikön toimintaa kehitetään sekä miten johtamisprosesseja käytetään yksikössä. Kyseessä on siis tapaustutkimus ja kartoittava tutkimus strategisilta muodoiltaan. Metsämuurosen mukaan kvalitatiivinen tutkimus soveltuukin parhaiten todellisen ilmiön, kuten johtamisen, talousrikollisuuden sekä harmaan talouden teoreettisten ja käytännön tasojen tutkimiseen (2008, 88).

Laadullisessa tutkimuksessa tapahtumien ja tapahtumaketjujen väliltä on kyettävä löytämään suhteita ja laadullisessa tutkimuksessa tarkoituksena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisella tasolla. (Hirsjärvi ym. 1997, 161.) Osoitan opinnäytetyössäni syy-yhteydet ja tapahtumaketjut liittyen talousrikollisuuteen, harmaaseen talouteen, johtamisella ja kehittämisellä sekä muilla toimenpiteillä saavutettuihin tosiasiallisiin tuloksiin kuvaavalla tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa nousevat esiin käytännöllisyys, tutkittaessa syy-seuraussuhteita sekä niistä johtopäätöksiä tehdessä (Metsämuuronen 2008, 88). Koskinen, Alasuutari ja Peltonen näkevät myös tärkeinä johtopäätökset, jotka nostetaan keskiöön haastattelujen muodossa saatua tietoa analysoimalla ja loogisen päättelykyvyn avulla (2005, 32).

Laadullinen tutkimus kuvaa arkielämän tapahtumia ja siinä tapahtuvaa ilmiötä tai kohteita, jotka ovat tutkimuksen arvoisia. Johtopäätökset perustuvat etenkin menetelmän antamalle mahdollisuudelle päästä tutkittavan tosielämän ilmiön juurille. (Hirsjärvi ym. 1997, 134.) Tosielämän ilmiöstä pyritään keräämään dataa ja raakaa tietoa erilaisten tiedonkeruumenetelmien, kuten haastattelujen, tilastotiedon sekä kirjallisuuslähteiden muodossa. Pääsääntöisesti hyödynnän tutkittavan yksikön sekä sektorin johtotasolta saatua tietoa tarpeen mukaisesti, jonka jälkeen analysoin tulokset ja esittelen ne johtopäätöksineen. Johtopäätösten analysoinnin aikana on kriittisen tärkeää poimia tarkasteluun kerätyn aineiston olennaisimmat johtolangat (Koskinen ym. 2005, 230).

Laadullisen tutkimuksen muotona opinnäytetyöprosessissa käytetään myös kartoittavaa tutkimusta siitä yksinkertaisesta syystä, että tutkimusprosessiin kuuluu talousrikollisuustorjunnan toimintakykyä edistävien tekijöiden selvittäminen. Hirsjärven ja kumppanien mukaan (1997, 127-128) kartoittavan tutkimuksen tavoitteet ovat seuraavat:

- selvittää vähemmän tunnettuja ilmiöitä
- kartoittaa kirjallisuutta tietyllä aihealueella
- uusien näkökulmien etsiminen
- hypoteesien kehittäminen
- kokeileva tai katsova tutkimusmuoto

Talousrikollisuutta ja harmaata taloutta on toki tutkittu poliisiorganisaatiossa jo aiemminkin, mutta melko tuoreena rikosilmionä ja vakiintuneena rikollisuuden muotona koskemattomaa tutkimuskenttää on edelleen jäljellä. Lisäksi tutkittavan yksikön suorittamat kehittämis- ja johtamistoimenpiteet ovat ainakin jossain määrin poikkeuksellisia muihin talousrikosyksikköihin verrattuna. Tämä tukee myös kartoittavan tutkimusmuodon tarpeellisuutta ja sopivuutta.

## 4.2 Tutkimusstrategiat

### 4.2.1 Tapaustutkimus

Tutkimusstrategiana eli menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutena käytän tapaustutkimusta (Hirsjärvi ym. 1997, 128). Tapaustutkimus tarjoaa parhaillaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi ym. 1997, 134-135). Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön tutkittavana ilmiönä toimivat edellä mainitut johtamisprosessit, vaikutustekijät ja muut toimenpiteet, jotka vaikuttavat yksikön menestyksekkääseen toimintaan sekä niille kokonaiskontekstin antava talousrikollisuus. Tapaustutkimus on empiiristä tutkimusta, jonka perimmäisenä tavoitteena on ymmärtää yksilöllistä tapausta syvällisesti ja siten tutkittava tapaus voi olla lähes mikä vain (Metsämuuronen 2006, 90). Tapaustutkimukseen sisältyvät mahdollisimman monipuolinen aineisto ja perusteellinen kuvaus tutkimuksen kohteesta (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10).

Ominainen piirre tapaustutkimukselle on mielenkiinto prosessin selvittämiseen ja sen edistämiseen. Opinnäytetyön tutkimuksessa selvitan talousrikollisuuden ja harmaan talouden torjuntaprosessia johtamisen sekä muiden toimintakyvyksi muodostuvien toimenpiteiden näkökulmista. Tapaustutkimus soveltuu myös tutkimusstrategiaksi huomioiden tutkimusotteen tavoitteen määrittellä useampi erilainen johtamisprosessi teoreettisilla ja käytänteiden tasoilla. Erikssonin ja Koistisen mukaan määrittelyyn liittyvät teoreettisten vaikutusten monipuolinen analysointi ja vaikutukset tosiasialliseen toimintaan. (2005.) Tyypillisiksi esimerkeiksi nostetaan tapausten luonnollinen ilmeneminen, kokonaisvaltainen analyysi, mielenkiinto sosiaalisiin prosesseihin, erilaisten aineistojen tai menetelmien käyttö usealla tasolla sekä aiemman tutkimustiedon hyödyntämisen (Laine ym. 2007, 10).

#### 4.2.2 Arviointitutkimus

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana tapaustutkimuksen täydentämiseksi ja toimintakykytekijöiden arvioimiseksi käytän arviointitutkimusta. Arviointitutkimus perustuu Anttilan (1997) sekä Isaacin ja Michaelin (1987) mukaan käytännön palautejärjestelmien työn tuloksesta antamaan vakuuttavuuden ja vaikuttavuuden arviointiin enemmänkin kuin tiukasti mitattaviin muuttujien ominaisuuksiin. Lähteiden näkemysten mukaisesti arviointitutkimus keskittyy toiminnan vaikutusten selvittämiseen ja sen pohjalta tapahtuvaan toimintastrategioiden parantamiseen.

Tällä kontekstilla arviointitutkimus soveltuu nähdäkseni erinomaisesti toiseksi tutkimusstrategiaksi, koska opinnäytetyön perimmäisiä tarkoituksia on edistää organisaatioyksikköjen toimintakykyä, tehokkuutta ja menestystä. Käytän arvioinnin tarkempuna muotona realistista lähestymistapaa, jonka pääperiaatteet kiinnittyvät toimintaan ja näkemyksiin paikallisilla tasoilla (Rostila 2001, 51). Paikalliset tasot tässä kontekstissa ovat yhden talousrikostutkintayksikön näkemykset, jonka toimintaprosessien ja parhaiden käytänteiden toimintavaikutukset ovat tarvittaessa implementoitavissa myös muualle.

#### 4.3 Tiedonkeruu ja analysointimenetelmät

Tutkimuksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeässä roolissa on tiedonhankinta. Hirsjärven ja kumppanien mukaan laadullisessa tutkimuksessa onkin kyse kokonaisvaltaisesta tiedonhankinnasta, jossa suositetaan ihmisiltä saatua tietoa tiedonkeruun tärkeimpänä menetelmänä. (1997, 164.) Lisäksi laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi ja perustaksi nostetaan havaintojen teoriapitoisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 19).

Tieto itsessään on subjektiivista ja tutkijan päätettäväksi jää tutkimusasetelman muodostuminen oman ymmärryksen ja käsityksen kautta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20). Siten voidaan sanoa, että tutkijan käsityskyvyn varaan jää huomattava vastuu tutkimuksen onnistumisesta laadullisessa tutkimuksessa. Opinnäytetyötä viedään uudelle syvyytasolle ja tiedonkeruuta suoritetaan hyödyntämällä haastattelutietoa asiantuntijälähteistä, tilastotietoa sekä teoreettista kirjallisuutta. Tiedonkeruussa on myös huomioitava haastateltavien henkilökohtaiset ominaisuudet erityisesti asioiden hahmotus- ja jäsentämiskyvyn muodossa (Alasuutari 2011, 83).

Tietoa saa myös ajattelematta, perustuen niin sanottuun arkitietoon. Arkitieto perustuu tutkijan empiiriseen havaintokykyyn, henkilökohtaisiin kokemuksiin sekä niistä muodostettuihin johtopäätöksiin (Hirsjärvi ym. 1997, 18). Omalla kohdallani arkitieto perustuu käytännön kokemukseen poliisin ja harmaan talouden torjuntatyössä, jonka avulla pyrin syventämään opinnäytetyötä. Eskola ja Suoranta huomioivat myös mahdollisuuden empiiriseen tiedonkeruuseen. Asiassa on kuitenkin huomioitava tutkijan objektiivisuus ja muiden aineistonkeruumahdollisuuksien käyttäminen. (1998, 15.)



Silvermanin mukaan tutkimushavainnointi on katsomisen lisäksi myös kuuntelua (2001, 57, 193). Havainnointi voi koskea niin ihmisympäristöä, kuin toimintaympäristöäkin (Eskola & Suoranta 1998, 109). Hirsjärven ja kumppanien mukaan edellä mainitut havainnointikeinot sopivat erinomaisesti laadullisen tutkimustyön aineistonkeruumuodoksi (1997, 202). Arkityöni avaa minulle mahdollisuuden havainnoida tutkittavan yksikön johtamista ja käytänteitä sisältä tarkastellen. Toisaalta vastakkaiselle puolelle asettuu tutkijan sidonnaisuudet, käsitykset, oletukset tai asenteet. Siksi objektiivisuus oppinnäytetyössä on lopputuloksen kannalta tärkeää.

### 4.3.1 Haastattelut

Yleisimpiä ja tärkeimpiä tiedonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelut. Laadullisen tutkimuksen haastattelua voidaan pitää toteutusmuodoltaan joustavana, koska haastattelutilanne on vastavuoroinen sekä keskusteleva (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Merkittävänä hyötynä nostetaan esiin myös aiheiden ja vastausten joustava säätely ja tulkinnanvara (Hirsjärvi ym. 1997, 200). Esille nousee tutkimukseen liittyvän tiedon keräämisen tärkeys mahdollisimman laajasti.

Haastattelun etuna voidaan nähdä mahdollisuus motivoida ja osallistuttaa haastateltavia tutkimukseen. Tämä edesauttaa laajaa ja laadukasta tiedonkeruuta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 36.) Tällä tavoitteella haastattelukysymykset toimitettiin haastateltaville etukäteen. Toimintamalli mahdollisti haastateltaville edellytyksen mahdollisimman kattaviin ja realistisiin vastauksiin, sitouttamista sekä motivointia unohtamatta. Valitsin haastateltavat henkilöt asemansa, ymmärryksensä ja roolinsa yksikössä tehdyn kehitystyön perusteella. Lisäksi valintakriteereinä haastateltaville voivat olla merkittävät tiedot tutkittavasta ilmiöstä, ilmaisukyky, puhekyky ja yleinen elämäkokemus (Tuomi & Sarajärvi, 2002, 87-89). Haastateltavat tahot vastaavat talousrikostutkinnan johtamisesta, tuloksekkuudesta sekä kehittämisestä. Lisäksi suoritan haastattelun poliisilaitoksen henkilöstöpäällikölle verratakseni tutkittavan yksikön käytänteitä ja toimintamalleja muihin yksikköihin sekä koko poliisilaitoksen tasoon.

Haastattelumuotona käytän puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua, jota kuvaillaan synonyymiksi laadulliselle tutkimukselle käytettävyyden ja tehokkuuden vuoksi (Koskinen ym. 2005, 105). Tuomen ja Sarajärven mukaan teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Haastattelun muoto ja toteutus vastaavatkin erinomaisesti laadullisen tutkimuksen lähtökohtia. (2009, 75.) Toteutustapana on edetä keskeisten valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten avulla. Teemahaastattelu on parhaimmillaan keskustelevaa ja vastavuoroista, jossa haastateltava voi parhaimmillaan esittää omia vastakysymyksiä (Koskinen ym. 2005, 104).

Lopputuloksena haastattelujen jälkeen tutkijalla on laaja ja monivivahteinen tekstiaineisto, jota voidaan lähestyä, tulkita ja analysoida useallakin erilaisella tavalla. Toisinaan laadullisessa tutkimuksessa kynnys siirtyä aineistonkeruusta analyysivaiheeseen, on korkealla tasolla. Huomioiden yllä mainitun, aloitin keräämään aineistoa ja aineistoon tutustumisen sekä alustavan analysointiyön jo varhaisessa tutkimusvaiheessa. (Ruusuvoori

ym. 2010, 11.) Hirsjärvi ja Hurme nostavat esiin haastatteluaineiston laadun merkityksen ja laatutekijät pyritään huomioimaan valmiiksi mietityillä teemoilla sekä teknisellä välineistöllä, jotka helpottavat osaltaan myös litterointia (2011, 184).

Käytännön tasolla haastattelut suoritettiin henkilökohtaisesti, vastaukset kirjattiin käsin ylös kirjoittamalla keskustelun perusteella, litteroitiin ja lopulta hyväksyttiin haastateltavilla ennen analyysivaihetta. Haastattelut olivat keskustelevia ja ajatuksia sekä näkemyksiä vaihdettiin avoimesti ja vastavuoroisesti. Teemahaastattelu toteutusmuotona oli perusteltu ja käytännön tasolla onnistunut tiedonkeruun näkökulmasta.

Lopuksi esittelen opinnäytetyöhön haastatellut asiantuntijat tehtävätasolla. Haastateltavat olivat poliisihallituksen talousrikollisuuden erityisasiantuntija (H1), Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen erityistutkintasektorin johtaja (H2), Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen talousrikosyksikön päällikkö (H3), Itä-Uudenmaan syyttäjänviraston apulaispäällikkö (H4), Helsingin ulosottoviraston kihlakunnanvouti (H5), Itä-Uudenmaan talousrikosyksikön tutkinnanjohtaja (H6), Verohallinnon Uudenmaan verotarkastusyksikön linjajohtaja (H7) ja Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen henkilöstöpäällikkö (H8). Osa haastatteluista oli suoritettu tutkijan tekemän aiemman tutkimuksen yhteydessä. Kaikilta haastatteluun osallistuneilta on saatu suostumus vastausten julkiseen julkaisemiseen opinnäytetyössä. Haastateltujen henkilöiden anonymiteetin takaamiseksi käytän haastatteltujen lainauksissa yllämainittuja lyhenteitä.

### 4.3.2 Analysointi

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on huolellisen analysointiprosessin kautta löytää aineistosta uudenlaisia tapoja jäsentää ja ymmärtää todellisuutta sekä lisäksi tuottaa uusia merkityksiä tutkimusilmiölle (Ruusuvoori ym. 2010, 16). Tämän tavoitteen mahdollistamiseksi aineistolle tarvitaan analyysimenetelmä. Alasuutarin mukaan valitun menetelmän tulee soveltua yhteen tutkimuksen viitekehyksen kanssa (2005, 8283). Analyysi, tulkinta ja johtopäätökset ovat tutkimuksen keskeisiä ydinasioita. Tässä vaiheessa tutkimusta selvitetään vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 209.)

Hirsjärven ja kumppanien mukaan analyysitavaksi tulee valita tutkimustarkoitusta ja tutkimusongelmaa parhaiten tukeva menetelmä. (1997, 212.) Aineiston analyysimuodoksi valittiin sisällönanalyysi. Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisen tutkimuksen analyysin tarkoituksena on luoda ymmärrettävä ja tiivis aineisto, jonka avulla kyetään lisäämään tutkimuksen informaatioarvoa (1998, 138). Analysoinnissa painotetaan objektiivista ja ennakkokäsityksistä luopuvaa lähestymistapaa (Metsämuuronen 2008, 7, 47). Objektiivisuus nouseekin keskeisesti esille huomioiden työskentelyni tutkittavassa yksikössä. Sisällönanalyysissä tutkijan on tähdättävä järkeviin johtopäätöksiin, jotka muodostetaan kerätystä aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91, 103).

Tutkimuksessa käytettiin Tuomen ja Sarajärven kuvaamaa teorialähtöistä sisällönanalyysyä, johon liittyy keskeisesti kerätyn aineiston abstrahointi. Kyseinen toimenpide on olennaisen tiedon erottelemista sekä siihen perustuen teoreettisten käsitteiden luomista. (2009, 109–112.) Teoriaohjaavassa analyysissä tutkija pyrkii tarkastelemaan ja analysoimaan aineistoa siitä ilmenevien ominaisuuksien mukaisesti ja vasta analyysin edetessä tutkija liittyy sen osaksi määriteltyä teoreettista viitekehystä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 117.)

Aineiston analyysi tapahtui kolmessa vaiheessa, jotka olivat Alasuutarin (2011) käyttämät vaiheet:

- aineistoon tutustumisvaihe
- havaintojen pelkistämisvaihe
- arvoituksen ratkaiseminen

Ensimmäisen vaiheen aikana ryhdyin lukemaan kerättyä haastatteluaineistoa kunkin asetetun tutkimuskysymyksen näkökulmasta ja pyrin poimimaan tekstiaineistosta kuhunkin tutkimuskysymyksen aihealueeseen liittyviä lausuntoja. Toisessa vaiheessa analyysyä luokittelin tutkimuskysymyksittäin ilmenneitä asioita ja teemoja eli siirryin havaintojen pelkistämisvaiheeseen. Tutkimuksen tässä vaiheessa teemoittelin koko aineiston. Taanila luokittelee teemoittelun aineiston pilkkomiseksi ja järjestämiseksi aihepiirien mukaisesti (2007, 14). Tarkoitukseni on nostaa teemoittelun avulla esille tutkimusongelmia valaisevia teemoja. Teemoittelin aineiston seuraavien osa-alueiden mukaan:

- mahdolliset toimintakykytekijät toiminnassa
- johtamisprosessit ja niiden vaikutukset
- osaaminen kehittäminen eri muotoineen
- prosessijohtaminen
- tietojohtoisuus
- ilmenneet haasteet ja toimintaa uhkaavat riskit
- muu tutkimuksen kannalta olennainen tieto

Käytännössä teemoittelu tapahtui siten, että luin aineistoa läpi ja etsin sieltä yhdistettäviä asiakokonaisuuksia. Perimmäinen tavoitteeni oli siten löytää entistä tarkempia merkityksiä aineistosta. Saatuaani teemoittelun valmiiksi kävin teemat läpi yksityiskohtaisella tasolla peilaten niitä samalla tutkimustavoitteisiini sekä asettamiini tutkimuskysymyksiin. Arvoituksen ratkaisemisvaiheessa tein tulkinnan aineistosta perustellusta näkökulmasta. Tulkintani tarkoitus oli vastata ja kuvata kokonaisuutta mahdollisimman tarkasti. Analyysin tässä vaiheessa reflektoin kokemukseni ja havaintokykyäni perusteella tekstiaineistosta pinnalle nousseita keskeisiä havaintoja ja merkityksiä. Liitin lopuksi havainnot teoreettisen kirjallisuuden pohjalta luotuun teoreettiseen viitekehukseen.

Lopulta yhteenvetovaiheessa tarkastin vielä tutkimuskysymyksiin saamani vastaukset läpi ja vertasin niiden merkitystä ja vaikutusta tutkittavan yksikön määrällisiin saavutuksiin. Tilastotiedon avulla kykenin havainnoimaan konkreettisesti tasolla johtamis- ja kehittämisprosessien tuloksellisen vaikutuksen toimintaan. Viimeisenä vaiheena kirjoitin

tekemäni analyysiin perustuen johtopäätökset sekä pohdinnan. Nostin esille myös tutkimusaineistosta esiin nousseita riskejä ja haasteita menestyksekkäälle toiminnalle.

#### 4.4 Opinnäytetyön reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin eli pysyvyyden ja validiteetin eli pätevyyden avulla. Pysyvyyttä ja pätevyyttä tuleekin arvioida koko tutkimusprosessin ajan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105; Eskola & Suoranta 1998, 211). Luotettavuuden varmistamiseksi opinnäytetyössä käytettiin yksityiskohtaista selostusta tutkimuksen toteuttamisesta opinnäytetyön eri vaiheissa. Hirsjärven ja kumppaneiden mukaan tarkkuusvaatimus ja yksityiskohtainen selostus koskevat tutkimuksen jokaista vaihetta (1997, 143). Kokonaisuuden näkökulmasta on kuitenkin syytä huomioida, että Koskisen ja kumppanien mukaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet eivät sovi täysin kokonaisvaltaiseen laadulliseen tutkimukseen ja jäävät ainoastaan tutkimusperiaatteiksi. Keskeisiksi seikoiksi nostetaan havaintojen toistettavuus. (2005, 256, 258.)

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi käytettiin myös triangulaatiota, joka tarkoittaa yksinkertaisesti useisiin eri menetelmiin ja teorioihin turvautumista. Triangulaatio voidaan kutsua erilaisten teorioiden, tiedonlähteiden, metodien ja tutkijoiden yhdistämiseksi tutkimuksen aikana. Triangulaatiomenetelmän käytössä tutkijan on oltava tietoinen menetelmän erilaisista mahdollisuuksista sekä rajoituksista. (Hirsjärvi ym. 1997, 228, 232-233; Eskola & Suoranta 1998, 69.) Triangulaation käytön voidaan nähdä lisäksi pienentävän tutkimuksen luotettavuusriskejä (Eskola & Suoranta 1998, 68). Tuomen ja Sarajärven mukaan luotettavuusarviointia lisäävät tutkimuskohde ja tarkoitus, tutkijan omat sitoumukset, aineistonkeruun kuvaamisen yksityiskohtaisuus, haastateltavien määrä- ja laatutekijät sekä uskottava raportointi tutkimuksen eri vaiheissa (2009, 140-141).

Työn luotettavuutta lisäsi tutkijan käyttämä triangulaatio, joka sisälsi asiantuntijahaastattelut, tilastotiedon, arkitiedon sekä tuki monipuolisesti käytetyistä teorialähteistä. Luotettavuuden näkökulmasta oli myös tärkeää suhtautua tutkimuksessa esiin nousseisiin asioihin myös kriittisellä katsantokannalla. Huolimatta tutkijan roolista tutkittavan yksikön ”sisäpiirissä” tutkimuksessa saavutettiin oikea tasapaino luotettavuusnäkökulmasta.

## 5 TALOUSRIKOSYKSIKÖN TOIMINTAKYVYN YDINTEKIJÄT

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön empiirinen toteutus. Tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää kartoittavassa muodossa. Tutkimusotteena ja strategisena tutkimusmuotona tässä opinnäytetyössä on käytetty tapaustutkimusta. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää johtamisen, toiminnan kehittämisen sekä muiden strategisten toimenpiteiden menestyksellisyyttä talousrikosten ja harmaan talouden torjunnassa. Yin (1994) ja Syrjälä (1994, 11) näkevät tapaustutkimuksen erityisen hyvin sopivana tutkimukseen, jossa tutkittavasta ilmiöstä pyritään saamaan tietoa monipuolisesti.

### 5.1 Johtamisen ja osaamisen kehittämisen vaikutukset tuottavuuteen

Koska kyseessä on valtiohallintoon kuuluva poliisiorganisaation yksikkö, niin yksikön johtamiseen kuuluu kiinteänä osana julkisjohtaminen, joka tavoittelee yksityissektorin opein tehokkuutta ja tuottavuutta. Opinnäytetyön tekemisen aikana selvisi, että yksikön johtamis- ja kehittämiskulttuuri ei ole kuitenkaan aina ollut kehittävää, tukevaa ja maksimaalisen tuloksellisuuden mahdollistavaa. Kyse saattaa osin olla ajankuvasta, toimintamalleista ja aiemman yksikön johtotason ominaisuuksista sekä näiden tekijöiden kombinaatiosta. Yhdistelmä aiheutti yksikössä selkeitä vaaroja monellakin tasolla.

*”Yksikössä oli aiemmin merkittäviä haasteita johtamisen, osaamisen ja kehittämistavoitteiden suhteen.” (H2, H3 2017)*

Yksikön johto teki oikeita johtopäätöksiä toteamalla, että vanhakantainen patruunamainen johtaminen yhdistettynä vain kokoneiden tutkijoiden kuuntelemiseen ei ollut oikea tie tulevaisuuteen mentäessä. Lisäksi yksikön prosessit vaativat kehitystä, sillä juttuja tutkittiin ja jaettiin perinteisellä ”hylly-tyylillä”. Näillä perusteilla yksikössä alettiin suunnitella ja toteuttaa johtamis- ja toimintamallien muutoksia.

#### 5.1.1 Kehittävä johtamiskulttuuri

Myös haastateltavien näkökulmista poliisiyksiköihin aiemmin yhdistetty autoritäärinen johtamismalli ei enää toiminut modernissa asiantuntijoista koostuvassa yksikössä. Yksikön johtotaso totesi erinäisten strategisten linjausten tarpeellisuuden ja ajattelun vahvuuksien kautta olevan merkittävän tärkeää. Merkittävimmät uudistukset kohdistuivat johtamismalleihin ja yleisiin toimintatyyliin. Haastatteluissa esiin tulivat muun muassa seuraavia asioita: valmentava johtaminen, yksilöä ja työyhteisöä tukeva johtaminen, aito vuorovaikutus keskustelun muodossa, toisilta oppiminen toimenkuvasta huolimatta sekä saumaton yhteistyö. Haasteet kuitenkin hankaloittivat toimenpiteiden alullepanoa ja johtamisen näkökulmasta asiassa vaadittiin kärsivällisyyttä.

*”Yksikössä päätettiin muuttaa johtamistyyli valmentavaksi ja kehittäväksi. Perusajatus ja pääsuuntaukset johtamisessa olivat kaksisuuntaisuus ja vastavuoroisuus. Positiivisena sivutuotteena esille nousivat työnteon kulttuuri ja yhdessä tekeminen sekä huolenpito toisista.” (H3 2017)*

*”Johtamisen osalta päädyttiin tekemään strategisia muutoksia toimintatyyliin ja esiin nousivat seuraavat asiat: kannustavuus ja henkilöstöläheisyys.” (H2 2017)*

*”Yksikön henkilöstö- ja osaamisongelmat vaativat selvitystä. Sektorijohtajan kanssa näimme, että vanhakantainen käskevä johtamistyyli ei enää motivoi henkilöstöä eteenpäin.” (H3 2017)*

*”Esimiehisyyttä päätettiin alkaa tukemaan, siihen panostettiin ja rekrytoimme myös oikeita henkilöitä suorittamaan keskeistä ja merkityksellistä työtä.” (H6 2017)*

Yllä mainituin perustein voi todeta, että yksikön strategiset johtamis- ja toimintamuutokset tehtiin tehokkuuden lisäämiseksi, tuloksellisen sekä henkilöstöä edesauttavan menestyksen saavuttamiseksi. Syyt kehittämiseen ja johtamistyylin muutoksiin johtuivat aiemman toimintakulttuurin tehottomuudesta ja vanhanaikaisuudesta. Henkilöstöä oli aiemmin johdettu, kuten mitä tahansa muuta poliisiyksikköä. Toiminnassa ja johtamisessa oli unohtunut tärkeät seikat – vastavuoroisuus ja joustavuus. Aiemmin valittu johtamistyyli ei toiminut parhaalla mahdollisella tavalla talousrikostutkinnan kaltaisessa itsenäiseen asiantuntijatyöhön tähtäävässä yksikössä.

*”Työyhteisössä lähtökohtana on se, että työnjohdon keskeinen tehtävä on tarjota työntekijälle osaamisen tukea. Lisäksi tärkeää on aktiivinen johtaminen, jossa kuitenkin korostetaan yksilön itsenäisyyttä ja luottamusta.” (H6 2017)*

*”Johtamisen ja siihen liittyvissä prosesseissa pitää olla myös joustavuutta, mikä on nähdäkseni yksi avain-asioista nykyaikaisessa valmentavassa ja vastuuta jakavassa johtamisessa, jota yksikkö hyödyntää toiminnassaan.” (H3 2017)*

*”Johtamisen osalta tehtiin myös strategisia tyyli muutoksia ja esiin nousivat kannustavuus, henkilöstöläheisemmäksi ja johtaminen muutettiin samankaltaiseksi koko yksikön osalta.” (H2 2017)*

*”Johtamiskulttuurin muokkaaminen ihmisläheisemmäksi ja luottamusta painottavaksi on pitkäkestoinen prosessi, kun puhutaan kokonaisvaltaisesti muutetusta toiminta- ja johtamistyylistä.” (H3 2017)*

### 5.1.2 Osaamisen kehittämistä käytännössä

Pelkästään johtamiskulttuurin muutos ei kuitenkaan yksistään ole riittävä toimenpide menestyksestä ja vaikuttavaa talousrikostutkintaa tavoiteltaessa. Kiinteästi tähän liittyen yksikön johdossa nähtiin tarve kehittää ja tukea henkilöstön osaamista.

Varsinaiset yksikössä tehdyt osaamisen kehittämiseen liittyvät toimenpiteet menestyksen saavuttamiseksi, ovat esimerkiksi laatuajattelun lisääminen ja sähköisen esitutkintapöytäkirjan (SEP) tuominen paperisen esitutkintapöytäkirjan tueksi. Lisäksi suorituksia ja kokonaistulosta arvioidaan sekä seurataan jatkuvasti. Tässä hyödynnetään erilaisia mittareita sekä toimintaa jatkuvasti mittaavien tavoitteiden muodossa. Konkreettisenä kehitystoimena oli myös tutkintasuunnitelman jalostaminen lähes valmiiksi esitutkintapöytäkirjan johdanto-osioksi mahdollisimman vähällä päällekkäisellä työllä ja ajankäytöllä. Monella tasolla käytetyt kehittämiskeinot ovat lisänneet henkilöstön osaamista ja kyvykkyyttä. Lisäksi kehittäminen on mahdollistanut yksikön suorituskyvyn kasvamisen. Asia on näkynyt konkreettisesti yksilöiden tasolla, mutta ennen kaikkea suoritustaso on noussut kollektiivisesti jokaisen osalta. Edellä mainitut asiat ovat perusedellytyksiä rakennetasolla tapahtuvalle kehittämiselle, joka voidaan siirtää myös yksilötasolle. (Truss ym, 2012; Viitala 2013.)

*”Yksikön yhteinen, rakennetasolla tapahtuva työn kehittäminen keskustelevan toimintakulttuurin muodossa on ollut yksi menestystekijä.”*  
(H3 2017)

*”Osaaminen on olennainen osa vaikuttavuuden rakenteessa.”* (H6 2017)

*”Yksikön menestyksen ratkaisevana tekijänä ovat henkilöstön motivaatio, halukkuus kehittyä sekä tuloksenteko yhteisen tekemisen kautta.”* (H2 2017)

Poliisilaitostasolla on laadittu henkilöstöstrategia, johon kuuluu keskeisesti muun muassa tehtäväkierrot ja siten osaamisen kehittäminen. Tutkittavan yksikkö on lähtenyt toteuttamaan strategiaa toiminnassaan. Yksikön johtotaso on haastattelujen perusteella täysin sitoutunut mahdollisiin tehtäväkiertoihin ja tämä nähdään yksilöiden osaamista tukevana toimenpiteenä sekä itsemääräämisoikeuden tukemisenä. Tällä tavalla toimiessaan, yksikössä on havaittu, että potentiaaliset tutkijat saattavat myös palata takaisin – varmasti motivoituneena ja sitoutuneena. Valittu toimintatyö on mahdollistanut toiminnan kehittämisen ja johtamisen henkilöstön vahvuuksien kautta.

*”Tuen ja avustan mieluusti ahkerasti ja eteenpäin pyrkiviä yksilöitä eteenpäin urakehityksessään.”* (H3 2017)

*”Tutkijoiden osaamisen kehittämisessä pyrimme antamaan lisä- sekä perustehtäviä aiemman koulutushistorian, osaamistason, kyvykkyyden ja ilmenneen halukkuuden perusteella. Kouluttautumiseen ja kehittymiseen motivoidaan, kannustetaan ja tarjotaan aito mahdollisuus.”* (H6 2017)

*”Osaamisen kehittäminen on erittäin tärkeä osa henkilöstön kehittämisen kokonaisuutta. Ajatusmaailmaani kuuluukin pyrkimys saada oikeat tekijät oikeille paikoille ja antamaan mahdollisuuden heille vaikuttaa valintoihinsa. Tyyli mahdollistaa erinomaisen tuloksenteon aidosti tukevan ja valmentavan johtamisen tukemana.” (H3 2017)*

Osaamisen kehittäminen ja varmistaminen eivät ole suoritteita, jotka korreloivat välittömästi tehokkuuteen ja yksikön menestykseen. Yksikön esimies- ja sektoritason kärsivällisyys ja tuki jopa määrällisen tuloksenteon kustannuksella ovat tärkeitä tekijöitä pitkäjänteisessä kehittämistyössä (McCracken & Wallace 2000; Joo 2005). Johto kykenee tarjoamaan selkänajan rauhallisella ja kärsivällisellä johtamistyyllillä, jonka perusteella yksikön tekemä kehitystyö saa aikaa ja tilaa. Pitkäjänteisyys on kriittisen tärkeää, koska tutkittavan yksikön toimintamalleja on kehitetty runsaasti viimeisten vuosien aikana.

*”Sektorinjohtajana roolini kietoutuu kestävien strategisten linjojen laatimisessa ja niiden toimivuuden varmistamisessa. On selvä, että strategioiden toimeenpano käytännön tasolla vaatii kärsivällisyyttä, koska tuloksia ei ole välttämättä heti saatavilla.” (H2 2017)*

*”Talousrikosyksikön johtaminen on ollut hyvin itsenäistä ja sovittujen strategisten linjausten mukaista. Tärkeää on ennen kaikkea, että tulokset ovat alkaneet näkyä toiminnan seurauksena.” (H2 2017)*

### **5.1.3 Perehdyttäminen yksilön menestyksen perustana**

Osaamisen kehittäminen lähtee liikkeelle yksikköön siirtyvien henkilöiden perehdyttämisprosessista. Tutkittavan yksikön perehdyttämisprosessi on nykymuodossaan ainutlaatuinen koko organisaationkin tasolla. Perehdytys ja työkierrot ovat toki tuttuja muissakin yksiköissä, mutta erot tulevat perehdyttämisen kestossa ja syvyydessä teorian- sekä käytännön oppimisen tasoilla. Kyse on myös ehdottomasta toimintakykyä vahvistavasta tekijästä - jopa menestystekijästä henkilöstön osaamisen näkökulmasta.

Väite perustuu vertailutietoihin muista talousrikosyksiköistä ja siihen, että Itä-Uudenmaan talousrikosyksikön perehdytyspakettia on jaettu aktiivisesti muille yksiköille pyyntöjen perusteella. Käsitykseni mukaan tärkeä tekijä osaamista kehittävässä perehdytyksessä on myös prosessiin kuuluva jatkotuen antaminen saman vastuuhenkilön toimesta esimerkiksi osaamisvajetilanteissa. Tämä on tärkeä toimenpide, jolla voidaan varmistaa perehdytettävän kasvaminen itsenäiseksi tekijäksi (Bunch 2007).

*”Yksikköön siirtyvät henkilöt siirretään omaksi ryhmäkseen noin 6 kuukauden ajaksi. Perehdyttämisprosessin aikana käydään läpi asiantuntevan kouluttajan kanssa talousrikostutkinnan aluksi teoreettisen tason opit oppituntien muodossa. Lisäksi perehdyttämiseen kuuluu käytännön harjoittelu aitojen tutkittavien juttujen muodossa.” (H3 2017)*



*”Henkilöstön osaamisen kehittämisessä talousrikostutkinta on menossa edellä. Yksikössä on otettu menestyksekkäästi käyttöön perehdyttäminen.” (H8 2017)*

*”Perehdyttämisprosessi on auttanut yksikköä johtamiseen ja prosessien kehittämiseen liittyvissä asioissa, kuten myös osaamisen ja menetelmien kehittämisessä. Näkemykseni mukaan perehdyttäminen olisi syytä viedä käytäntöön myös rikostutkintasektorille.” (H2 2017)*

*”Perehdyttämisen kautta annetaan riittävän pitkä tuki ajallisesti uusille tutkijoille ja kokeneille tutkijoille tarjotaan myös tukiperehdytystä osaamisvajetilanteissa. Perehdyttämisprosessissa huomioidaan myös pitkällä virkavapaalla, kuten äitiyslomalla tai opintovapaalla olleet ja heidät perehdytetään uudelleen kohdennetusti tukiperehdytyksen kautta.” (H6 2017)*

#### **5.1.4 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Haastattelujen perusteella osaamisen kehittämisellä ja yksilöt huomioonottavalla sekä tukevalla johtamistyyllillä on kiistatta vaikutuksia työhyvinvoinnin edistämiseen ja motivaatitasoon. Toiminnan pääpainon ollessa kehittämisessä on tärkeää huomioida myös jaksamistekijät. Työhyvinvointi ja jaksaminen ovat perusedellytyksiä menestyksekkäästi toimivan yksikön ja yksilöiden toiminnalle. Tutkittavassa yksikössä käytetään työhyvinvointia tukevia johtamis- ja toimintamalleja, joiden perusteella työyhteisön jaksamisen huomioiminen nousee selkeästi esiin.

Työhyvinvointi ja jaksamisasiat eivät keskity ainoastaan tutkittavaan yksikköön ja tästä johtuen asia on otettu erityisesti huomioon koko organisaation ja poliisilaitoksen tasolla. Huomionarvoista on kuitenkin se, että organisaatio, poliisilaitos ja myös tutkittava yksikkö nojaavat edelleen ajoittain autoritäärisen johtamistapaan (Michelsen 2001). Asian suhteen täytyy muistaa, että talousrikosyksikkö on pohjimmiltaan operatiivinen poliisin yksikkö. Tästä syystä vahva, jämäkkä ja käskevä johtaminen on paikallaan sekä perusteltua tilanteen sitä edellyttäessä. Työhyvinvoinnin johtamisen osalta yksikössä valitut keskeiset teemat ovat itsenäisyyden tukeminen, luottamus toisia kohtaan, motivointi, yhdessä tehtävä kehittäminen ja vaikuttaminen sekä henkilökohtaisiin, että myös työyhteisön asioihin.

*”Työhyvinvoinnin huomioinnissa poliisilaitoksessa käytetään työn organisointia ja varhaisen välittämisen mallia. Kehitettävää ja parannettavaa on vielä esimiesten ja henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi tarvetta on keskustelemaan ilmapiirin lisäämiseen ja palautteen antamiseen johtamisen kautta.” (H8 2017)*

*”Ihmisten johtaminen on kokonaisvaltaista toimintaa, joka vaikuttaa osaltaan myös työhyvinvointiin. Muun muassa talousrikosyksikön työvuoroissa on panostettu joustavuuteen ja ne poikkeavat muuhun laitokseen verrattuna.” (H2 2017)*

*”Yksikön esimiestason jaksamiseen on myös kiinnitetty huomiota ja heidän jaksaminen on varmistettu. Johtoportaalla on välitön ja huomattava vaikutus yksikön tuloksettuuteen ja menestykseen.” (H2 2017)*

Tuottavuutta, menestystä ja tehokkuutta on haastava saada työyhteisöltä vain vaatimalla – ilman vastavuoroista takaisin antamista (Erdogan ym. 2012). Ajattelumalli on ollut myös talousrikosyksikön johtamisen tukinuora ja siksi jokapäiväinen jaksaminen esiintyvien haasteineen sekä työhyvinvointitekijät on huomioitu arjen työssä. Ratkaisut ovat pyrkineet synnyttämään aitoa hyvinvointia henkilöstössä, joka on puolestaan vastannut kasvaneella aikaansaavuudella ja tehokkuudella.

Positiivisena sivutuotteena työhyvinvointia tukemalla on syntynyt Hakasen kuvaamaa (2009) työn imua ja Schmidtin esille nostamaa kokonaisvaltaista hyvinvointia (2012). Yksikön johto on hyväksynyt työn imun synnyttämät seuraukset – yksilötason uralla etenemisen suhteen. Seuraus on nähty positiivisesti ja osaltaan vaihtuvuus avainpaikoilla on mahdollistanut myös uusien vastuunkantajien kasvattamisen.

Työn imun ja kasvaneen motivaatiotason myötä on kuitenkin ollut havaittavissa kohonnutta sitoutumisen tasoa yksikössä. Aito välittäminen ja vastavuoroisuus ovat kuitenkin edellyttäneet yksikön johdolta päivittäistä kanssakäyntiä sekä henkilöstön päivittäisten asioiden hoitamista ja kuuntelemista. Yksi esimerkki, jota olen päässyt myös henkilökohtaisesti kokemaan urapolullani on koutsaaminen. Kyse yhdestä osaamista kehittävästä ja tukevista johtamisen muodoista (Joo 2005). Haastattelujen perusteella kyseistä johtamistyyliä on ajettu sisään perustuen esimiestason tyyliin johtaa ihmisiä ja lisäksi esimiesten taustatekijät huomioiden. Konkreettisella tasolla keskeisiä ja tärkeitä työhyvinvointia tukevia asioita ovat loma- ja palkkausasioiden hoitaminen. Henkilöstön päivittäisen tason jaksamista tuetaan ja kannustetaan muun muassa viikkoliikuntojen avulla.

*”Työhyvinvoinnin johtaminen ja sen huomiointi pitää myös näkyä päivittäisellä tasolla, jotta työhyvinvointi pystytään tosiasiallisesti jalkauttamaan yksilön henkilöstön keskuuteen.” (H3 2017)*

*”Yksikössä on neljä urheiluvalmennuksessa mukana olevaa esimiestä, jotka ovat tuoneet valmentavan johtamisen kautta uusia ulottuvuuksia johtamiseen ja motivaation kasvattamiseen sekä tavoiteasetteluun.” (H6 2017)*

*”Yhtenä osana työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät kiinteästi myös yksilöiden kyvykkyyden tunnistaminen, tukeminen ja urapolkujen rakentamisen kyvykkäille ja eteenpäin meneville yksilöille. Nämä seikat lähtevät yksilön aidosti osoittamasta halusta ja kyvykkyydestä etenemiseen omalla urallaan. Näen tämän kaikkia osapuolia hyödyttävänä toimintamallina ja positiivisena signaalina koko yksikölle.”*  
(H3 2017)

### **5.1.5 Oppiminen ja oppivan organisaation elementit**

Vaikuttavaksi tekijäksi sekä tukijaksi oppimisen ja sen tukemisen näkökulmista on noussut esille tutkinnanjohtajien ja ryhmänjohtajien yhteistyö. Johtaminen, suunnittelutoiminnot ja talousrikostorjunnan kehittäminen tapahtuvat yhdessä – vertaisrintamana. Suoritettujen haastattelujen ja omakohtaisten kokemusten perusteella yksikössä on lähdetty rohkeasti etenemään yrittämisen ja erehdyksen polkua. Tyyli on organisaatiokontekstissa enemmän poikkeuksellinen, kuin arkipäiväinen ja toimintamalli vastaa lähes täsmälleen oppivan organisaation tunnusmerkistöä (Garvin 1993). Yksikössä on koettu tärkeäksi saada henkilöstön ääni kuuluviin, joko ryhmä- tai henkilökohtaisella tasolla.

*”Toiminnan ja osaamisen kehittämiseen kuuluu myös oppiminen, joka ilmentyy jatkuvana uusien asioiden ja käytäntöjen kokeilemisena esimerkiksi ryhmä kerrallaan. Yrityksen ja erehdyksen toimintaperiaate on yksi oppivan organisaation tunnusmerkeistä, mihin tähtäämme toiminnassamme.”* (H3 2017)

*”Työskentely innostavalla työnkuvalla omien vahvuuksien kautta rajatuilla substanssialoilla kehittää myös yksilön oppimista.”* (H6 2017)

*”Oppimisen osa-alue liittyy vahvasti kehitystoimintaamme. Pyrimme hyödyntämään case-tutkintojen palautetta oppimisen näkökulmasta. Annettu palaute on kehittävä ja rakentavaa sekä yhteistä työkuulttuuria avoimempaan suuntaan muokkaavaa.”* (H3 2017)

Oppimisen kulttuuriin sisältyvät myös useamman kerran vuodessa järjestettävät kehittämisspäivät. Näiden päivien sisältöön liittyvät myös asioiden ja ideoiden kyseenalaistaminen sekä monipuolinen ideoiden pyörittely, jolla taataan monipuoliset näkemykset. Kontekstiin sisältyy myös arjen työmenetelmiin tai toimintamalleihin vaikuttamismahdollisuus aidosti - yksikön päälliköstä aina nuorimpaan tutkijaan. Valittu tyyli toteuttaa myös oppivan organisaation periaatteita (Argyris & Schön 1996). Itsekin kokouksiin osallistuneena voin todeta, että periaate jossa kaikki pääsevät kertomaan näkemyksensä ennen yhteistä päätöksentekoa antaa esimiesportaalle konkreettisella tasolla selkänöjan, myös haasteellisissa tilanteissa.

*”Viimekädessä tehdyt ratkaisut ja päätökset ovat aina yhteisiä ja kaikki seisovat päätösten takana yhdessä. Tämä on kokemukseni mukaan kasvattanut motivaatiota, tiivistänyt sitoutumista ja tiivistänyt yhteenkuuluvuuden tunnetta yksikön johdossa.” (H3 2017)*

*”Puhumme suoraan ratkaistavista asioista ja jokainen pääsee vaikuttamaan sekä tuomaan oman mielipiteensä esille ennen päätöstä. Kokonaisprosessiin liittyy myös henkilöstön kuuleminen jo rakenteissa. Tämä on aitoa keskustelevaa johtamiskulttuuria ja siten saamme myös tutkijoiden terveiset ja ajatukset mukaan kokouksiin. (H3 2017)*

## **5.2 Prosessijohtaminen**

Prosessijohtaminen sekä laatutekijöiden tehostaminen ja niiden johtaminen kuuluvat nähdäkseni merkittävänä osana yksikön toimintakykytekijöihin. Prosessijohtaminen avustaa ja tukee työjärjestelyjen, mittareiden laatimisen ja tulosten sekä toiminnan analysoinnin osalla. Pahimmillaan puutteellisesti toimivat prosessit jarruttavat tehokasta toimintaa ja vaikeuttavat arjen johtamista.

*”Ilman mittareita ei voi käsittääkseni johtaa toimintoja.” (H3 2017)*

### **5.2.1 Työn pilkkomisen vaikutukset**

Yksikön toimintamalleihin kuuluvat työn pilkkominen osaprosesseihin, kuten muun muassa tehokkuuden tavoittelun osalta on järkevää (Seeck 2008). Lisäksi yksikön harjoittama prosessijohtaminen pyrkii ja käsittääkseni myös onnistuu täyttämään työn hallinnan kriteerit. Laamasen ja Tinnilän mukaan työn hallinta prosessijohtamisessa tuo hyötyä ja lisää tehokkuutta (2009). Haastatteluista ilmenevällä tavalla, tutkittava yksikkö on ollut ”ladunavaaja” prosessien kehittämisen ja johtamisen suhteen. Toimivien ja työtä tukevien prosessien merkitys on koettu tärkeäksi ja priorisoitavaksi toimenpiteeksi kehittämistyön alusta lähtien.

*”Talousrikosyksikkö on prosessijohtamisen edelläkävijä laitoksellamme.” (H8 2017)*

*”Prosessien ja laadun kehittäminen ovat olleet erittäin tärkeitä toimenpiteitä ja näkemykseni yksikön johdon kanssa on ollut yhtenevä. Prosessijohtamisessa ja saavutetussa lopputuloksessa esiin nousevat selkeys ja laatu tekemisessä ja johtamisessa.” (H2 2017)*

*”Prosessijohtamisen peruskivenä ovat erilaiset mittarit ja analysoidut tulokset, jotka ovat edellytyksiä johtamiselle ja asetetulle vaatimustasolle. Yksikön toiminnassa uskotaan läpinäkyvyyteen ja tulokset ovat kaikkien tarkasteltavissa yksilötasolta lähtien koko ryhmän suoritukseen.” (H3 2017)*

*”Prosessit ovat olleet yksikölle tärkeitä. Johtamisprosessi on yksikön kehittämisen kannalta ollut keskeisin menetyslementti. Prosessin keskeisin sisältö on laadituissa rakenteissa, henkilövalinnoissa, selkeässä roolituksessa vastuualueineen ja säännöllisesti toteutuvissa johtamis- ja viestintärakenteissa.” (H6 2017)*

Prosessijohtaminen alkaa käytännön tasolla jo yksikön esikäsittelytoiminnosta. Toiminnon keskeinen tavoite on karsia kaikki tarpeeton ja päällekkäinen työ. Vahvuutena prosessissa on yksikön kyky havaita priorisoitavat jutut ja oivana sivutuotteena tutkija saa varmuudella laadulla esikäsitellyn jutun, jonka voi siirtää aktiiviseen tutkintaan. Esikäsittelyprosessi on suunniteltu ja kuvattu yksityiskohtaisesti, mikä on myös yksi tehokkaan prosessijohtamisen edellytyksistä (Laamanen 2007).

Tällä tavoin toimiessaan yksikkö kykenee varmistumaan esitutkinnassa tarvittavien asiakirjojen olemassaolosta jo valmisteluvaiheen aikana. Tällä tavalla kyetään lyhentämään esitutinnan kestoja suoritusvaiheessa ja tehokkuusprosessin kannalta tärkeää läpivirtausaika. Prosessiin kuuluvat myös laadun varmistamistoimenpiteet ja siksi esikäsittelyryhmä tukeutuu työssään erilaisiin työlistoihin, joiden avulla varmistutaan asianmukaisten asiakirjojen hankinnasta rikosnimikkeestä riippuen. Kiistaton hyöty ja toimintakykyä edistävä tekijä esikäsittelyprosessissa on myös tutkinnanjohtajan ja rikostarkastajan tekemät päätösharkinnat jutuissa, joissa ei ole edellytyksiä esitutkintaan. Tällä tavoin kyetään myös keventämään tutkijoiden ja tutkinnanjohtajien varsinaista ryhmässä tapahtuvaa työtä. Haastattelujen mukaan prosessijohtaminen helpottaa ja tehostaa toimintaan kokonaisuuden kannalta.

*”Keskeinen menestystekijä talousrikostutkinnassa on EKY eli esikäsittely, joka tekee tarvittavat alkuvaiheen työt kuten rikosilmoituksen laatimisen ja tutkintaa varten tarvittavien asiakirjojen hankinnan.” (H3 2017)*

*”Omalla esikäsittelyllä pyrimme siihen, että tutkittavat jutut ovat laadukkaasti koottu, niiden siirtyessä varsinaiseen esitutkintaan. Esikäsittelyryhmä hankkii pöytäkirjaan tulevan liiteaineiston mahdollisimman kattavasti jo oman prosessin aikana. Prosessi on tärkeä, jotta kykenemme välttämään pullonkauloja tutkintavaiheiden aikana.” (H6 2017)*

### 5.2.2 Laatujohtaminen prosessien osana ja tukena

Laatu ja sen merkitys sekä vaatimukset poliisitoiminnassa, esitutkinnassa ja ihmisten johtamisessa ovat kasvaneet yhteiskunnan muuttuessa. Poliisin asiakkaat odottavat ja avoimesti myös vaativat korkeaa palvelutasoa, tuotteita ja asiointikokemusta, jolloin laatutekijöiden merkitys kasvaa. Laatutekijät ja laatujohtaminen antavat myös suuntaa poliisin toiminnalle ja tavoiteltavalle tasolle, mihin yksikkö pyrkii suuntaamaan toimintaansa.

Erään haastateltavan tiivistys siitä, että organisaatio ja yksikkö eivät kykene tuottamaan sataprosenttista laatua kuvaa kokonaistilannetta. Osatekijöinä edellä mainittuun liittyvät resurssiasiat, määrälliset tulokselliset tavoitteet sekä laadulliset tekijät. Laatuvaatimus voidaan asettaa korkealle ja se voi jopa ohjata tekemistä, mutta sen roolia ei voi kasvattaa liian suureksi. Kokonaisuus huomioiden on hyväksyttävä tietyt puutteet laatutekijöissä, joissain vähemmän kriittisissä esitutkinnan osa-alueissa, kunhan kriittisimmät osatekijät ovat balanssissa ja ne saavutetaan jokaisen tutkijan toimesta. Yksikön toimintaan kuuluu se, että laatujohtaminen huomioidaan heti tutkijan tullessa yksikköön perehdytykseen.

*”Laatujohtamisessa osalta esille nousee laadun tekeminen alusta alkaen itsensä johtamisen kautta. Perimmäinen tarkoitus ei ole tehdä maksimaalista laatua jokaisen yksittäisen jutun osalta. Yksikössä tapahtuvan laatujohtamisen tavoitteena on tehdä maksimimaalinen tulos minimityöllä, huomioiden kriittisimmät laatutekijät esitutkinnassa.” (H6 2017)*

*”Päivittäisen johtamisen kautta tutkijoille asetetaan suoraan tutkintaprosessin alusta lähtien oikein mitoitettu laatuvaatimus jutusta tai kokonaisuudesta riippuen. Laatujohtamisen kannalta on tärkeää, että laatuvaatimus asetetaan heti alusta alkaen oikein, koska myöhemmässä vaiheessa se on työlästä ja aikaa vievää.” (H3 2017)*

### 5.2.3 Yksikön prosessijohtamista käytännön tasolla

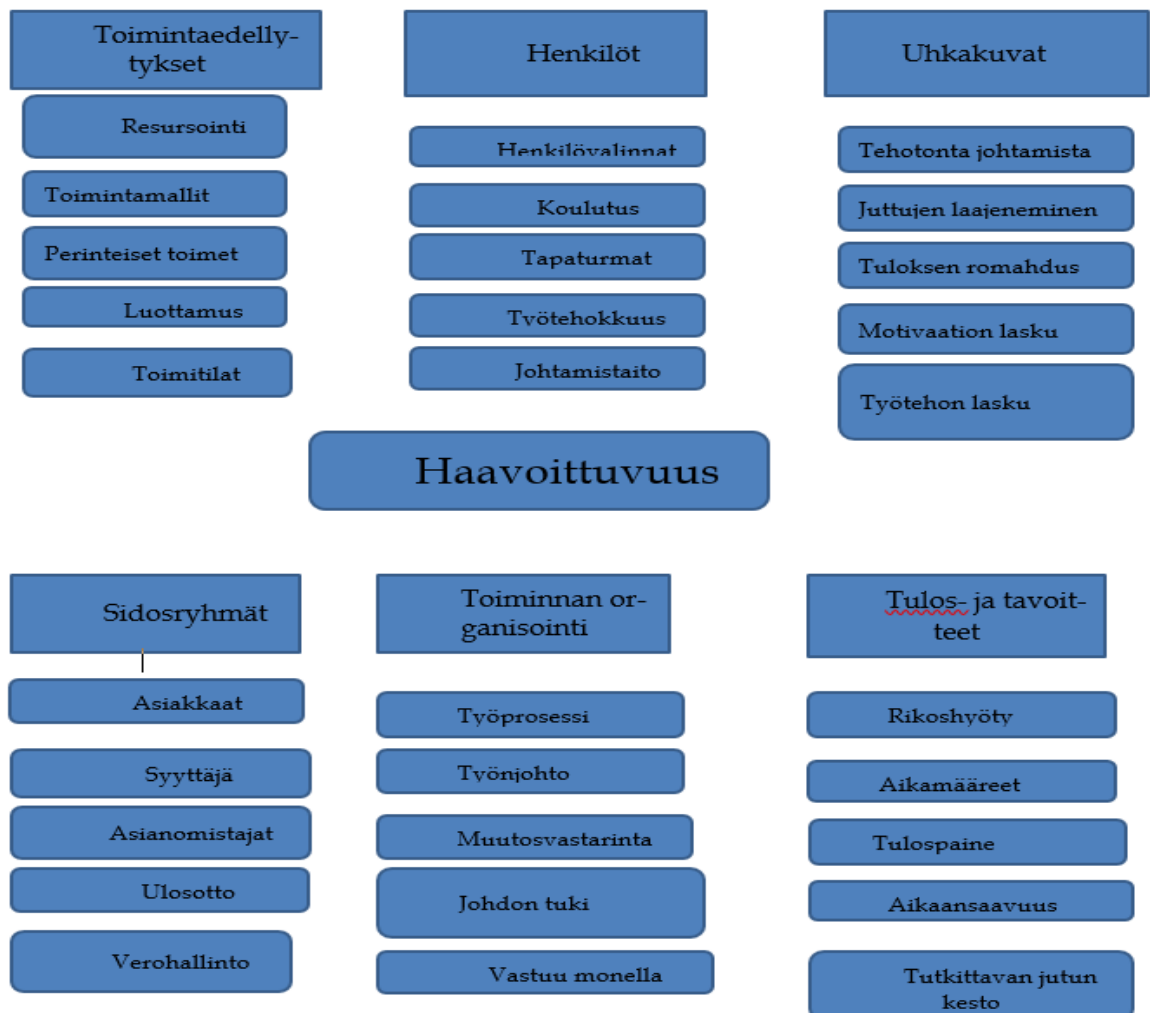
Prosessijohtamisessa on hyvä myös miettiä tiettyjen työvaiheiden tai operaatioiden suorittamista projektina, joka on prosessin ainutkertainen jatke ja toteutus (Laamanen & Tinnilä 2009, 24). Tutkimusyksikössä on käytetty yllä mainittuun esimerkkiin sopivaa toimintamallia muutamaan otteeseen menestyksekkäästi. Vaikka Laamanen vertailee (2007, 27) prosessin ja projektin eroja ja yhtäläisyyksiä, niin kokonaistoiminta voidaan nähdä myös prosessin kehittämisenä. Toteutustavaksi päätettiin valita kertaluonteinen projektitoteutus ikään kuin jatkumona laaditulle prosessille.

Tutkimusyksikköön siirrettiin perustutkinnasta yksikön talousrikoskriteeristön ulkopuolisia petosrikosjuttuja noin 70 kappaletta, jotka piti tutkia ja hoitaa nopeasti pois. Normaalin talousrikosjutun työprosessin mukaisesti toimiessa jutut olisivat saattaneet viivästyttää runsaasti koko yksikön toimintaa. Syynä viivästytykseen olisi ollut jokaiseen juttuun

erikseen haettava syyttäviviranomainen, jokaiseen rikosjuttuun erikseen laadittava tutkintasuunnitelma, esitutkintapöytäkirjan johdanto ja sähköinen esitutkintapöytäkirja SEP.

Mikäli yksikkö ei olisi perustanut projektiryhmää ja ”erillisjutut” olisi jaettu kaikille tasaisesti, niin yksikön työskentely olisi pahimmillaan lamaantunut ja tuloksetko olisi vaarantunut. Yksikkö tunnisti siten tuloksellisen ja operatiivisen riskin, jota pienennettiin ja siirrettiin, siten että riski ei muuttunut merkittäväksi tai sietämättömäksi (Laamanen & Tinnilä 2009, 27). Osaltaan kyse oli myös yksikön sisäisestä riskienhallinnasta osana prosessijohtamista.

Tämän perusteella yksikkö laati myös alustavan haavoittuvuusanalyysin, jotta erillisen prosessin laatimisen ja toteuttamisen tärkeys konkretisoituvat yksikön johdolle. Yksikössä laadittiin karkea PK-Haava haavoittuvuusanalyysin erillisjuttujen tutkinnasta perinteisin menetelmin. PK-Haava on järjestelmällinen dokumentoiva analyysimenetelmä, jonka avulla tunnistetaan organisaation toimintaan ja toimintaympäristöön liittyviä riskejä ja suunnitellaan toimenpiteitä riskien hallitsemiseksi. PK-Haavan avulla organisaatio saa selkeän kokonaiskuvan toimintaansa uhkaavista riskeistä(VTT).



Kaavio 4: PK-Haava prosessikaavio riskienhallinnan näkökulmasta (VTT 2017)

Projektiin annettiin aikamääräksi noin 3 kuukautta ja projektiryhmään määrättiin neljä (4) tutkijaa ja yksi (1) tutkintasihteeri sekä ryhmänjohtaja. Laamanen nostaa (2007, 265) projektijohtamisen tärkeisiin arvoihin myös asiantuntijuuden ja välittömän vuorovaikutuksen, mitkä ryhmä koki ominaiseksi. Tehokkuuden kannalta tärkeää oli, että projektijohtajalle annettiin vapaus suunnitella, prosessoida ja vastata projektiryhmän toiminnasta tuloksista sekä lopullisesta laadusta. Prosessin ja tekemisen rajaus oli äärimmäisen tärkeää, kuten Laamanen mainitsee (2007, 52). Lisäksi kyse oli siis yksikössä tapahtuvasta prosessijohtamisesta ja tilanteiden tunnistamisesta sekä resurssien kohdentamisesta (Laamanen & Tinnilä 2009, 24).

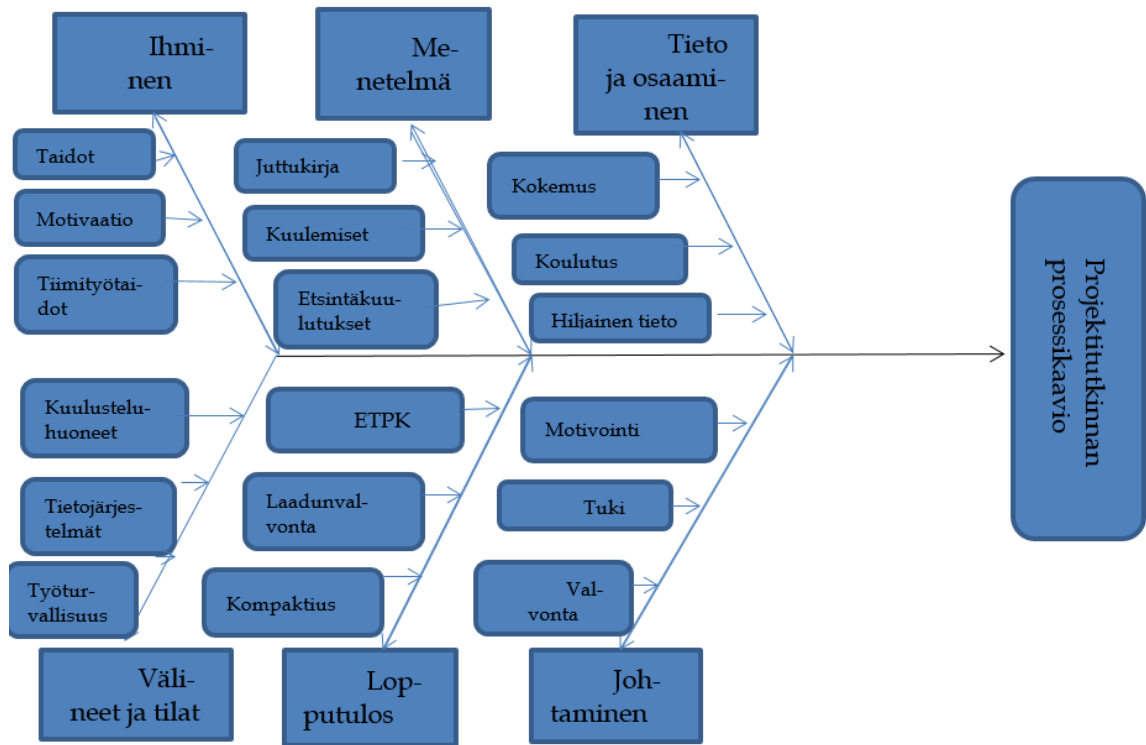
Projektijohtaja tunnisti riskin jo pikaisessa vaiheessa siitä, että perinteisesti toimimalla ryhmä ei tulisi saavuttamaan asetettuja tavoitteita sovituksessa ajassa. Henkilökohtaisten haastattelujen perusteella projektiryhmän tiedettiin olevan motivoituneita tehokkaaseen ja aikaansaavaan prosessityöhön, jossa normaaleja rikostutkijan vapauksia ja itsemääräämisoikeutta rajoitetaan tuloksellisuuden saavuttamiseksi. Rajoitukset itsemääräämisoikeuteen tuli lähinnä projektijohtajan laatimasta työtahdista.

Prosessin kulusta laadittiin karkea prosessikaavio ja vaiheistus prosessivaiheista, jotka on kuvattu alla. Syy-seuraus- kaaviolla ja sanallisella prosessikaaviolla pyrin kuvaamaan kokonaisuutta, jossa oli tavoitteeseen vaikuttavat tekijät ja osa-alueet. Syy-seuraus -analyysia ja sitä kuvaavaa syy-seuraus -kaaviota eli kalanruotokaaviota käytetään kausaalisuuden selvittämisessä ja ongelmien syiden etsimisessä ja analyysissä. Analyysia kutsutaan keksijänsä mukaan myös Ischikawa-analyysiksi (Laatuakatemia).

*”Prosessi- ja projektijohtamisen pohja ja perusta ovat mittarit ja analysoidut tulokset, jotka ovat perusedellytys johtamiselle ja vaatimustasolle.” (H3 2017)*

Muun muassa yllämainituista syistä johtuen prosessissa nähtiin tärkeänä tiedonhallinta ja tiedon kerääminen. Tästä syystä laadittiin ns. juttukirja. Kyse oli siis tiedonhallintatyökalusta, johon sijoitettiin jokaisen rikostutkijan jutut ja suoritettut toimenpiteet ajankohtineen. Koska kaikki projektiryhmässä käyttivät samaa työkalua ja kaikki tieto ja toimenpiteet tallennettiin samaan työkaluun, myös prosessinjohtaminen helpottui. Osiltaan toiminta sisälsi Grantin ja Baden-Fullerin esille tuomaa tietoperusteista näkemystä, missä kerätty data tuotti arvokasta tietoa projektin johdolle päätöksentekoa varten (2004). Toimenpiteillä suoritettiin Laamasen ja Tinnilän mainitsemaa samanaikaista riskien- ja laadunhallintaa (2009, 25). Tietoa pystyttiin hallitsemaan ja seuraamaan reaaliaikaisesti, mikä oli tärkeää projektinjohtajalle, joka oli vastuussa kokonaisuudesta ja prosessin ohjaamisesta.





Kaavio 5: Syy-seuraus-analyysi prosessinjohtamisesta (Laatuakatemia 2017)

Prosessikaavio ja toteutusmalli esiteltiin yksikön johtajalle ja projektin tutkinnanjohtajalle, jotka hyväksyivät projektitutkinnassa käytettävän prosessimallin. Ideana prosessin- ja tehokkuuden johtamisen kannalta oli jakaa samantyyppiset rikokset samoille tutkijoille synergiahyötyjen vuoksi. Samalla projektiryhmä suoritti Laamasen kuvaamaa (2007, 121,123) ”roolittamista” ja prosessiohjausta, mikä on osa prosessijohtamista. Tällä tavalla tutkijat voivat hyödyntää kerran laadittuja kirjallisia suoritteita projektin edetessä. Samalla tekotavalla tehdyt esitutkintapöytäkirjat olivat korkealaatuisia ja projektijohtajan toimiessa työsuoritteiden laadunvalvojana tavoitteet sekä vaatimukset pystyttiin asettamaan riittävälle tasolle. Mansikkamäen ja kumppanien tekemän kyselytutkimuksen mukaan samankaltaisten juttujen jakaminen samoille tutkijoille sisältää kuitenkin yksitoikkoisuuden vaaran (2017). Projektitutkinnan keinoilla sekä kestolla toimenpide oli kuitenkin tehostava ja menestyksekkäs vaikuttavuuden näkökulmasta.

Projektinjohtossa suoritettiin siten henkilöjohtamista, prosessi- ja projektijohtamista sekä laatujohtamista samaan aikaan. Kyse oli lisäksi henkilökohtaisesta projektijohtajan kasvuprosessista ja näytön paikasta, josta myös Laamanen mainitsee (2007, 19) yhtenä prosessin avainkäsitteinä. Laadunvalvonnassa korostuivat kuulusteluissa esiin tuodut seikat ja lopputuloksena oli laadukkaasti ja työpanoksellisesti oikein mitoitettu ja laadittu esitutkintapöytäkirja. Tällä tavalla pystyttiin keskittymään tärkeimpiin laatuominaisuuksiin, jotka ovat sisäisesti ja ulkoisesti tärkeitä (Lumijärvi 2007, 109). Sisäisinä tekijöinä toimivat tarvittavat epäiltyjen rikosten keskeiset tunnusmerkistötekijät, jotka huomioitiin kuulemisissa. Ulkoisina laatuominaisuuksina toimivat oikeusturva-asiat asiakkaan näkökulmasta sekä laadukas työväline syyttäjäviranomaiselle, joka tarvitsee

esitutkintapöytäkirjaa työssään. Prosessissa huomioitiin siis Lumijärven kuvaama (2007, 118) linkkinä toiminen osana rikosprosessia.

Prosessinjohtamisen osalta huomioitiin se, että vaatimustaso piti pitää korkeana, mutta johtamisessa muistettiin myös inhimillisyys, sillä projektityöskentely oli kuluttavaa ja ajoittain pakkotahtista. Prosessijohtaminen pyrki olemaan tukevaa, kannustavaa, mutta jämäkkää. Kyse oli myös Laamasen ja Tinnilän kuvaamasta (2009, 30) strategisesta henkilöstöjohtamisesta, jolla johtamisen kautta työyhteisöstä saatiin esiin parhaiten inhimilliset voimavarat ja osaaminen.

Sitouttaminen ja motivointi, jotka Laamanen nostavat keskiöön (2007, 261), tulivat prosessijohtamisessa esille tietoa avoimesti jakamalla ja hyötyjen esiintuomisella. Lisäksi ryhmän valinnassa oli tehty tarkoituksellista harkintaa harmonian ja ryhmän sisäisten suhteiden muodossa (Laamanen 2007, 262). Palaute työskentelystä oli positiivista, mutta samalla ryhmä totesi yhteisesti, että edellä mainittujen kaltaisten projektien osallistujia on syytä kierrättää työhyvinvoinnin ja jaksamisen näkökulmista. Osaltaan edellä mainitun prosessin ja menetelmien kehittäminen oli myös innovointia ja uuden näkemyksen tuottamista, mikä on yksi prosessijohtamisen positiivisista lopputuotteista (Laamanen & Tinnilä 2009, 6,15). Samalla kuitenkin ryhmä oppi uusia työtapoja yksikkönä ja kehittyi.

### 5.3 Tieto osana päätöksentekoa

Tietojohdoisuus on alkanut ottaa merkittävää roolia strategisessa suunnittelussa ja toimintojen keskittämisessä talousrikosyksikössä. Konkreettinen esimerkki talousrikosyksikön osalta tietojohdoisuudesta on muun muassa Sharepoint-analyysityökalu, joka on käytännössä tiedonhallintaa ja kohdevalintaa helpottava tietojärjestelmä. Työkalun avulla yksikkö saa nopeasti työpyynnön analyysi- ja rikoshyötyryhmälle, jotka suorittavat tarvittavat taustakartoitukset ja mahdollisuuden rikoshyödyn takaisinsaamiseen sekä rikosprosessuaalisen menettämisseuraamuksen varmistamiseen.

Lisäksi työkaluun kerätään muiltakin yksiköiltä tietoa ja yksikkö saa parhaillaan perusteltua tietoa esimerkiksi nousevista rikosilmiöistä, joihin talousrikosyksikössä kyetään reagoimaan. Kyse on tietojohdoisesta päätöksenteosta parhaimmillaan siirrettynä teoriasta käytäntöön. Tieto on siten valtaa ja tärkeään rooliin tietojohdoisuudessa on noussut tiedon aktiivinen jakaminen ja kohdennettu hyödyntäminen.

*”Tietojohdoista päätöksentekoa tukeva analyysityökalu on yksikön sisällä kehitetty Sharepoint-tilannekuvatyökalu. Kyse on sähköisessä muodossa olevasta yksikön kaikki jutut sisältävästä tiedonhallintatyökalusta. Työkalun avulla näemme tutkittavaan juttuun liittyvät sidokset ja linkit esimerkiksi järjestäytyneeseen rikollisuuteen. Päätöksien tueksi saamme siis faktaa.” (H3 2017)*

*”Tietojohtoisuutta on kehitetty ja nyt onkin tulossa tiedonhallintajärjestelmä, joka helpottaa ja madaltaa tiedonvaihtoa toimijoiden välillä. Tämä mahdollistaa faktapohjaisen ja aikaansaavuutta edistävän päätöksenteon.” (H2 2017)*

Tiedolla johtamisessa on tärkeää, että prosessien haltijat varmistavat tiedon käytettävyyden. Yksikössä on esimiestasolla varmistettu, että toimintaa tukeva tieto on kaikille helposti löydettävissä ja käytettävissä eikä pirstaloituneena. Tähän haasteeseen saadaan myös apua Sharepoint-työkalusta. Etenkin päällystötasolla onkin mietitty tiedon jakamista siten, että tietoa jaetaan sopivassa määrin ja strategisia tavoitteita tukevasti. Liika tieto lisää tuskaa ja jos tiedon levittäminen tai jakaminen ei palvele ketään niin tieto on syytä pitää esimiestasolla oikeaan hetkeen saakka, kuten yksikössä on toimitukin. Muilta toimijoilta saatu tieto sekä poliisin oma strateginen tietopääoma avustavat myös resurssien kohdentamista ja siten talousrikosyksikössä voidaan keskittyä ilmiöihin, joissa vaikuttavuuden saavuttaminen on mahdollista.

*”Yksi menestystekijä on analysoituun ja faktoihin perustuvaan tietoon perustuva kohdevalintamenettely, jossa keskitytään ja panostetaan kohteisiin tuotos- ja vaikuttavuusnäkökulmasta. Yksiköllä ei ole varaa laittaa liian paljon resursseja juttuihin, joista on vaikea/mahdoton saada tuomiota ja rikoshyötyä pois” (H6 2017)*

Tietojohtoisuuteen kuuluvat myös tiedon ja toiminnan vaikuttavuuden raportointi, mittaaminen sekä analysointi. On tärkeää vastuuttaa yksiköstä eri avaintavoitteiden ja tunnuslukujen osalta keskeiset toimijat sekä vastuuhenkilöt. Näin on toimittu ainakin talousrikosyksikössä ja muutoinkin poliisilaitoksen erityistutkintasektori on toiminut asiassa mallikkaasti. Tällä tavalla kerättyä tietoa ja osaamista voidaan analysoida ja välittää eteenpäin esimerkiksi Poliisihallitukselle sekä poliisilaitoksen johdolle strategista päätöksentekoa varten.

Tutkittavassa yksikössä on lähdetty rohkeasti siirtymään kohti Grantin visiota siitä, että työntekijät omistavat arvokkaimman tiedon ja näkemyksen, joka puolestaan johdattaa organisaatiota menestykseen (1996). Yksikön johto on tiedostanut sen seikan, että arvokas ja hyödyttävä tieto ei katso henkilöstön virka-asemaa tai ikää. Tällä tavalla toimiessaan yksiköllä on myös kyky tiivistää yhteishenkeään ja sitoutumista. Myös Heisigin näkemys tietojohtamisen kriittisistä osa-alueista strategiatekijöiden, johtamiseen ja toimintaan liittyvine prosesseineen näyttelevät merkittävää roolia talousrikosyksikön tietojohtoisessa toiminnassa sekä päätöksenteossa (2009).

*”Ajatuskulttuurimme myötäilee tietoperusteista organisaationäkemyistä, jossa yksikön arvokas tietopääoma kohdennetaan yhteiseen edistävään käyttöön jokaisen toimesta.” (H3 2017)*

## 5.4 Strategiset kumppanit ja viranomaisyhteistyö

Poliisin talousrikosyksiköt toimivat viranomaisyhteistyössä muiden poliisiyksiköiden ja viranomaisten kanssa. Viranomaisyhteistyö poliisin talousrikosyksiköillä ei rajoitu ainoastaan sisäministeriön alaisten yksiköiden kanssa toimimiseen. Itseasiassa keskeisimmät avainyhteistyötahot toimivat eri ministeriöiden alla, kuten esimerkiksi syyttäjävirasto, tuomioistuin ja ulosotto, jotka ovat organisatorisesti oikeusministeriön alla. Seuraavissa kappaleissa on kerrottu keskeisimpien harmaata taloutta torjuvien viranomaisten ja muiden tahojen toiminnasta sekä yhteistyöstä talousrikosyksikön kanssa. Yhteistyön merkitys ja rooli tuloksenteossa ja menestyksen tavoittelussa ovat kriittisen tärkeitä.

*”Yhteistyön merkitys on korkea ja kyse on jopa perusedellytyksestä toimivalle talousrikollisuuden torjunnalle.” (H1, H3 2015)*

*”Viranomaisyhteistyö on talousrikosyksikössä aivan keskeistä ja avain vaikuttavuuteen sekä menestyksekkääseen harmaan talouden torjuntaan.” (H3 2017)*

*”Yksi menestystekijöistä on toimiva viranomaisyhteistyö ja viranomaisyhteistyön jatkuva kehittäminen prosessien ja käytänteiden osalta – erityisesti on keskitytty uusien toimintamallien kehittämiseen ja tiedonvaihtoon.” (H6 2017)*

Yllä oleva ylin lainaus haastateltavalta tiivistää viranomaisyhteistyön merkityksen ja tarpeellisuuden. Harmaan talouden ja talousrikollisuuden toimijoiden kehittäessä omaa toimintaa, viranomaiset tarvitsevat saumatonta yhteistyötä, jossa tiedon jakaminen nousee keskiöön. Yhteistoiminnan kautta talousrikosyksikkö on päässyt käsiksi muun muassa reaaliaikaisiin rikostutkintoihin, jotka ovat avainasemassa muun muassa rikoshyödyn takaisinsaamiseksi sekä todellisen vaikuttavuuden takaamiseksi.

Aktiivinen viranomaisyhteistyö ja tiedonvaihto ovat käytännössä edellytyksiä rikoshyötyyn kiinnipääsemiseen ja reaaliaikaisiin juttuihin ja siten keskeinen tekijä yksikön toiminnassa ja toimintakyvyssä. Empiirisen kokemukseni perusteella suurin osa reaaliaikaisista jutuista on käynnistynyt esimerkiksi Verohallinnon tai ulosottoviraston antamasta impulssista. Samalla asiassa toteutuu käytännön tasolla Rantasen esittämä teoreettinen näkemys tiedonvaihdon merkityksestä viranomaisyhteistyön menestyksen edellytyksenä (2007). Positiivisena tekijänä yksikön suorittamassa viranomaisyhteistyössä voidaan nähdä esimerkiksi ympäristörikostorjunta, josta on myös tiedotettu aktiivisesti. Tällä tavalla yksikön toimintakyky ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus kulkevat käsi kädessä.

*”Viranomaisyhteistyö on tiivistynyt viime aikoina Verohallinnon sekä ympäristöviranomaisten kanssa ja tulokset ovat olleet erittäin positiivisia. Talousrikostutkintayksikkö on tehnyt edistyksellistä työtä ympäristörikosten parissa ja aktiivisen tiedonvaihdon kautta toimijoiden välillä vaikuttavuutta on saavutettu.” (H2 2017)*

*”Reaaliaikaisissa rikostutkinnoissa on mahdollista puuttua rikolliseen toimintaan sen ollessa käynnissä.” (H1 2015)*

*”Vaikuttavuutta on haettu ja saatu reaaliaikaisilla juttututkinnoilla. Reaaliaikaisiin rikosjuttuihin on panostettu eri toimialoille maksimaalisen vaikuttavuuden takaamiseksi.” (H3 2017)*

#### **5.4.1 Syyttäjäviranomainen**

##### **Syyttäjäviraston harmaan talouden torjunta**

Itä-Uudenmaan syyttäjänvirastossa on 3 osastoa, joista yhdessä ovat erikoissyyttäjät mukaan lukien talousrikossyyttäjät. Osastolla on yhteensä 10 syyttäjää hoitamassa talousrikosasioita. Kyseessä on vaativien juttujen syyttäminen, joihin vaaditaan erityiskoulutusta ja -osaamista.

*”Virastotavoitteena on keskittyä olennaisiin ja järkeviin kokonaisuuksiin esitutkinnassa, joilla saadaan aikaan tulosta ja jotka eivät rasita kohtuuttomasti kokonaisprosessia. Juttujen uusimisesta tai uudelleen tutkimisesta seuraa ajallisia viivästyksiä sekä ylimääräisiä rahallisia kuluja. Lisäksi keskeinen tavoite on rikoshyödyn poisottaminen rikoksentehtäjiltä.” (H4 2015)*

Syyttäjäviraston tärkeimpinä työkaluina harmaan talouden torjunnassa nähdään esitutkintayhteistyö poliisin ja muiden esitutkintaviranomaisten kanssa. Keskeisenä tekijänä nähdään lisäksi yhteistyöprosessin kehittäminen. Tutkintasuunnitelmien kehittäminen, jolla edesautetaan laadukasta tutkintaa, on yksi osa yhteistyöprosessien kehittämistä.

*”Tärkeä keino harmaan talouden torjunnassa on myös syyttäjien syyte-/tuomioneuvottelu, joilla pyritään helpottamaan ja nopeuttamaan kokonaisprosessia. Mikäli epäilty tunnustaa rikoksen syyte-/tuomikeskustelun aikana ja helpottaa tutkintaprosessia, tämä voidaan ottaa huomioon tuomiossa.” (H4 2015)*

Syyttäjän tärkeä työkalu talousrikosjutuissa on syyttäjäviraston mukaan myös sähköinen esitutkintapöytäkirja, joka helpottaa juttujen käsittelyä varsinkin oikeudenkäynneissä. Lisäksi tulevaisuuden tietojärjestelmä uudistukset tulevat edesauttamaan ja nopeuttamaan kokonaisprosessia niin syyttäjän kuin muidenkin viranomaisyhteistyökumppaneiden osalta.

Sähköinen esitutkintapöytäkirja kykenee tarjoamaan esitutkintaviranomaisen työskentelyssä merkittäviä hyötyjä.

Harmaan talouden torjuntaohjelman (2012) mukaan syyttäjille saapui vuonna 2010 yhteensä 1242 talousrikoksiksi tilastoitua asiaa. Näistä vuoden aikana ratkaistiin 1059 asiaa. Jutuista 784 johti syytteeseen. Keskimääräinen syyteharkinta-aika talousrikosasioissa oli 4,28 kuukautta.

Syyttäjävirston edustaja kertoo, että harmaan talouden torjuntaa voidaan tehostaa asettamalla rahoitus pysyväksi osaksi budjettia. Tehostamista voidaan saada myös valtion tietojärjestelmien yhdistämisellä. Yhdistämisellä helpotetaan sähköistä tiedonvaihtoa viranomaisten välillä. Oikeusprosessia voidaan tehostaa esimerkiksi videoimalla kuulemiset käräjäoikeudessa. Videoinnilla säästetään aikaa ja resursseja esimerkiksi jutun edetessä hovioikeuteen.

*”Yhtenäiset tavoitteet eri ministeriöiden välillä ovat tärkeitä harmaan talouden ennalta estämisessä, koska esimerkiksi syyttäjä ja poliisi kuuluvat eri ministeriöiden alaisuuteen. Resurssien ja rahoituksen asettaminen pysyviksi on myös tärkeää.” (H4 2015)*

Pysyvyyden avulla talouden torjunnanresursseihin ei tulisi vaikutuksia esimerkiksi eri hallituskausista johtuen. Ennalta estämisessä on tärkeää pysyä ajan tasalla talouden uusien ilmiöiden tunnistamisessa. Tiedonvaihto viranomaisten kesken edesauttaa tätä tavoitetta.

### **Syyttäjävirston viranomaisyhteistyö poliisin ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa**

Syyttäjävirston ja poliisin välinen yhteistyö talousrikosasioihin liittyen on syyttäjävirston apulaispäällikön mukaan tiivistä. Yhteyttä pidetään niin päällikkö- kuin syyttäjätasollakin. Ennakoilmoitusten ja tutkintasuunnitelmien vastaanottamisen jälkeen juttuun nimetään syyttäjä. Sitten aloitetaan aktiivinen yhteistyö aloituspalaverin ja osallistumisen muodossa. Jutun edetessä yhteistyö jatkuu linjausten tekemisellä. Ennakoilmoitukset ja tutkintasuunnitelmat palvelevat molempia osapuolia tutkintavaiheessa.

*”Yhteistyö poliisin kanssa on ollut pitkäaikaista ja toimivaa, vaatien lähinnä viilausta toimintatavoissa.” (H4 2015.)*

Poliisin lisäksi syyttäjävirston tärkeimpiä viranomaisyhteistyökumppaneita harmaan talouden torjunnassa on apulaispäällikön mukaan (H4 2015) Tulli, jonka talousrikostutkinta tekee vastaavia suorituksia poliisin kanssa. Tullin kanssa yhteistyötä on myös suunnittelukokouksien muodossa. Verohallinnon kanssa yhteistyötä on etenkin asiavalvojien kanssa, joiden kanssa pidetään kokouksia käytännöistä ja uusista vaikuttavista asioista, kuten kaksoisrangaistavuudesta. Myös konkurssi-asiamiehen toimiston kanssa on yhteistyötä muun muassa linjapalaverien muodossa, joissa suunnitellaan ja keskustellaan esimerkiksi toiveista pesänhoitajille rikosprosessiin liittyen.

Valtakunnansyyttäjänvirasto on myös aktiivisesti yhteydessä siitä, miten selvityksiä konkurssipesiin voitaisiin tehdä enemmän.

## 5.4.2 Verohallinto

### Verohallinnon harmaan talouden torjunta

Uudenmaan verotarkastusyksikön linjaohittajan haastattelun (H7 2015) mukaan tärkein tehtävä Verohallinnolla on verokertymän kartuttaminen ja terveen kilpailun edistäminen. Lisäksi Verohallinto ylläpitää uskottavaa verojärjestelmää valvonnan avulla ja estää veropakoa. Harmaa talous on Verohallinnon näkökulmasta sinänsä laillista taloudellista toimintaa, joka tapahtuu viranomaisilta salassa tai jossa tuloja salataan. Verohallinto antaa ja vaihtaa myös tietoa harmaan talouden torjunnassa muiden viranomaisten kanssa, jota se hyödyntää omissa tehtävissään.

*”Harmaassa taloudessa pyritään välttymään tuloista meneviltä veroilta ja maksuilta joko välittömästi tai välillisesti.” (H7 2015)*

Verohallinnon tärkeimmät keinot ja työkalut harmaan talouden torjumiseen ovat linjaohittajan mukaan rakennuslupa-työntekijöiden veronumero ja kuukausittainen ilmoitusmenettely työntekijöistä. Muita työkaluja ovat esimerkiksi kuitintarjoamisvelvollisuus, kotitalousvähennysjärjestelmä ja rakennus- ja romualojen käännetty ALV-velvollisuus. Käännetyssä ALV-velvollisuudessa ostaja on velvollinen ilmoittamaan ja maksamaan arvonlisäverot myyjän puolesta. Työkaluna toimivat myös muun muassa verovelkarekisteri, Harmaan talouden selvitysyksikkö ja sen tuottamat velvoitteidenhoito- ja harmaan talouden ilmiöselvitykset.

*”Harmaan talouden torjunnassa tärkeä toiminto on Harmaan talouden selvitysyksikkö, joka hoitaa keskitetysti tietojen keräämistä ja välittämistä eri viranomaisille.” (H7 2015)*

Valtioneuvosto on asettanut harmaan talouden torjuntaohjelmassa (2012) Verohallinnolle tehtäväksi selvittää tosiasialliset mahdollisuudet saada työnantajalta nykyistä reaaliaikaisemmin työntekijäkohtaisia tietoja kaikilla toimialoilla. Ohjelman mukaan Verohallinto selvittää muun muassa menettelyä, jossa työnantajat ilmoittaisivat vuosittaisten tietojen sijaan esimerkiksi kuukausikohtaiset palkanmaksutiedot Verohallinnolle.

Käytännön tasolla Verohallinnon tarkastusyksiköt tekevät linjaohittajan mukaan työmaavalvontakäyntejä, ravintola-valvontaiskuja ja kuitinvalvontatarkastuksia (H7, 2015). Raskain ja kallein valvontakeino on verotarkastuksen kohdistaminen yritykseen hallinnollisesti tai viranomaisyhteistyössä esimerkiksi poliisin, Tullin tai Rajavartiolaitoksen kanssa. Verotarkastuksia tehdään erilaisiin kohdejoukkoihin, eivätkä kaikki liity harmaaseen talouteen. Vuonna 2014 on hyväksytty Verohallinnossa yhteensä

4.666 verotarkastuskertomusta, joista harmaaseen talouteen kohdistui 783 kappaletta. Verotarkastuskertomuksista raskasta harmaata taloutta oli 471 kappaletta.

Verohallinnon linjajohtaja kertoo, että tarkastusten ohessa havaitaan verotusta koskevien laiminlyöntien lisäksi myös liiketoimintakiellon-rikkomisia, sosiaaliturvan väärinkäytöksiä ja rahanpesua, joista tehdään ilmoituksia poliisille ja Keskusrikospoliisin rahanpesun selvittelykeskukseen. Myös korruptiota havaitaan, mutta siitä Verohallinnolla ei ole sellaisenaan oma-aloitteista ilmoitusoikeutta. Verohallinnon mukaan korruptiohavainnot sisältyvät usein tapaukseen, josta muutoin tehdään verorikoksena tutkintapyyntö (H7, 2015)

### **Verohallinnon viranomaisyhteistyö poliisin ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa**

Verohallinnolla on viranomaisyhteistyötä harmaan talouden torjunnassa poliisin lisäksi muun muassa Tullin, syyttäjäviraston, Aluehallintoviraston, Rajavartiolaitoksen, ulosottoviraston, Kelan, Eläketurvakeskuksen ja Finanssivalvonnan kanssa. Yhteistyötä tehdään muun muassa tiedonvaihdon ja koulutuksen muodossa.

*”Viranomaisyhteistyötä Verohallinnon ja poliisin talousrikosyksiköiden välillä on muun muassa koulutusyhteistyö, jota on melko paljon. Viime aikoina koulutus on keskittynyt muun muassa ponnistuslakimuutuskoulutukseen, rikoshyöty-koulutukseen ja Poliisiammattikorkeakoulussa järjestettäviin koulutuksiin.” (H7 2015)*

Verotarkastuksessa Verohallinto pyytää poliisilta virka-apua esimerkiksi kirjanpitoaineiston hakemiseksi kohdehenkilöltä ja tarvittaessa verotarkastajien työn turvaamiseksi. Verohallinnolla on myös verotarkastajia poliisilaitoksilla yhteyshenkilöinä. Etenkin pääkaupunkiseudulla verotarkastajat ovat tiiviisti läsnä poliisilaitoksilla ja tämä on käsitykseni mukaan avainasemassa aktiivisessa tiedonvaihdossa ja viranomaisyhteistyössä

*”Yhteyshenkilöiden tehtävinä ovat erityisesti tietojenvaihto, rikoshyötytoiminta ja asiantuntijana toimiminen. Yhteistyö poliisin kanssa on erityisen tiivistä reaaliaikaisissa tutkinnoissa, joissa verotarkastajat tarkastavat aineistoja tarvittaessa poliisiasemalla.” (H7 2015.)”*

Tarkastuksen avulla Verohallinto pystyy reagoimaan tarvittaessa välittömästi. Kun yhteistyö on tiivistä esimerkiksi kuulustelukysymyksiä laadittaessa, saadaan kuulusteluista mahdollisimman suuri hyöty molemmille viranomaisille. Verotarkastuksissa käytetään tutkinnanjohtajan luvalla esitutkinnassa esiin tullutta tietoa hyväksi siltä osin, kuin tällä on vaikutusta verotukseen. Kyseessä on kaksi erillistä prosessia, verotusprosessi ja rikosprosessi, jotka hoidetaan itsenäisesti, mutta pitkälti samasta aineistosta ja yhteistyössä. Verohallinnossa rikosasianvalvonta käyttää puhevaltaa rikosprosessin aikana. Verotarkastajat toimivat todistajina myös oikeusistunnossa.



### 5.4.3 Ulosottoviranomainen

#### Ulosottoviraston harmaan talouden torjunta

Harmaan talouden torjunnan kannalta erikoisperintä toimeenpanee vakuustakavarikkoja ja verotakavarikkoja. Lisäksi erikoisperintä toimeenpanee tuomioiden täytäntöönpanoja. Toimenpide on yksi ulosoton perustehtävistä harmaan talouden torjunnassa. Erikoisperintä hoitaa myös passituksia vankeus- ja sakkorangaistuksissa. Vakuustakavarikoissa on yleensä kiire, koska poliisi on ottanut väliaikaisesti haltuun henkilöltä omaisuutta. Pääsääntöisesti erikoisperintä toimii virka-aikana. Kiiretapauksissa erikoisperinnällä on myös yksi 24/7 päivystys, jota hoitaa Etelä-Suomen erikoisperintäalue.

*”Erikoisperinnän asioista viranomaisaloitteet vaativat nopeaa reagointia esimerkiksi turvaamistoimien takia ja siksi ne tulevat erikoisperintään.”*  
(H5 2015)

Ulosottoviraston keinot ja työkalut harmaan talouden torjunnassa ovat erityisesti laajat tiedonsaantioikeudet. Tiedonsaantioikeuksia voi hyödyntää asiakkaan taloudellista tilannetta tai omistuksia selvitellessä. Asiakkaalla on totuudessapysymisvelvollisuus asioidessaan ulosoton kanssa. Mikäli asiakas valehtelee ulosotolle, hän saattaa syyllistyä velallisen petokseen tai törkeään velallisen petokseen. Tästä syystä asiakkaat pyrkivät rikoksesta epäillyn asemaan, jotta he saisivat Esitutkintalain mukaisen itsekriminointisuojaan. Asiaa on käsitelty aina Korkeimmassa oikeudessa asti (2014/82), jonka päätös on viranomaisen näkökulmasta positiivinen. Asiassa käsiteltiin tapausta, jossa ulosottoprosessissa ollut velallinen pyysi eri oikeusasteita kumoamaan hänelle asetetun uhkasakon, koska velallinen ei ollut täyttänyt tietojenantovelvollisuuttaan ulosotolle vedoten itsekriminointisuojaan ja kaksoisrangaistavuuteen.

Päätös perustui olennaisesti siihen, että ulosottokaaren mukainen hyödyntämiskielto turvasi velallisen oikeusturvan ja ei mahdollistanut tietojen käyttöä rikosprosessissa. Asian tärkeydestä ulosottoviranomaisen ja oikeusprosessien näkökulmasta on huomioitava, että Korkein oikeus on päättänyt myös toiseen ratkaisuun. Korkein oikeus on esimerkiksi ratkaisuisaan KKO 2009:80 (kohta 17) ja 2010:49 (kohdat 14 ja 15) todennut, että Euroopan ihmisoikeussopimuksen 6 artiklasta johtuva itsekriminointisuoja oikeuttaa konkurssi- ja ulosottovelallisen kieltäytymään antamasta häneltä vaadittuja tietoja, jos hän ei voi sulkea pois mahdollisuutta, että tietoja käytetään myöhemmässä rikosprosessissa hänen vahingokseen.

Sivullisen tiedoksiantovelvollisuuden osalta kyseessä voi olla avunanto velallisen petokseen tai törkeään vastaavaan. Teon täytyminen edellyttää, että sivullinen ottaa velallisen omaisuutta itselleen omaisuuden kätkemistarkoituksessa. Ulosottovirasto tekee edellä mainituista asioista jonkin verran tutkintapyyntöjä poliisille, mutta jutut ovat haasteellisia näyttökysymysten osalta. Tiedonsaannissa apuna ovat myös rahalaitokset, pankit ja Verohallinnolta saatava velvoitteidenhoitoselvitys. Erikoisperinnällä on työkaluna tiedonsaantioikeudet omaisuuden etsinnässä myös salassa pidettävistä asioista, jotka liittyvät varallisuuteen kihlakunnanvoudin mukaan. (H5 2015.)

*”Keskeinen menestystekijä harmaan talouden torjunnassa ovat ulosottoviranomaisten laajat tiedonsaantioikeudet sekä yhteistyö muun muassa poliisin kanssa” (H5 2015)*

### **Ulosottoviraston viranomaisyhteistyö poliisin ja muiden keskeisten toimijoiden kanssa**

Kihlakunnanvouti (H5 2015) toteaa ulosottoviraston erikoisperinnän tekevän yhteistyötä muun muassa Verohallinnon Harmaan talouden selvitysyksikön kanssa. Ulosottoviraston virkamies on muun muassa määräaikaaisena Harmaan talouden selvitysyksikön tehtävissä. Ulosottovirastolla on runsaasti kokouksia ja koulutusta syyttäjävirston ja Verohallinnon kanssa esimerkiksi case-tutkinnoissa. Muita yhteistyökumppaneita ovat muun muassa Tulli omaan esitutkintaansa liittyen.

Ulosottoviraston ja poliisin talousrikosyksiköiden viranomaisyhteistyö on tiivistä ja sisältää paljon neuvotteluja käytännöistä. Lisäksi voutin (H5 2015) mukaan ulosotolla on yhdysmiehet Helsingin, Vantaan, Espoon, Keskusrikospoliisin ja Kouvolan poliisilaitoksissa. Yhteistyöhön sisältyy myös molemminpuolista koulutusta. Palavereissa on käsitelty paljon muun muassa Pakkokeinolakiin tulleita muutoksia.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön viimeisessä luvussa esitetään yhteenveto ja johtopäätökset laadullisen tutkimuksen tuloksista. Kappaleessa tuodaan myös esiin konkreettisesti yksikön määrällisten saavutusten muodossa tutkittujen toimintakykyyn vaikuttavien tekijöiden vaikutukset. Lisäksi luvussa selvitetään, mitä haavoittuvaisuuksia ja haasteita talousrikollisuustorjunnan ja yksikön toimintakyvyn esteenä havaittiin opinnäytetyöprosessin aikana. Kappale sisältää myös tutkijan pohdintaa talousrikollisten syistä rikoksentekoon ja teon seurauksista.

### 6.1 Yhteenvetoa toimintakykytekijöistä ja konkreettisia saavutuksia yksikkötasolla

Opinnäytetyössä kerätyn tiedon perusteella keskeisiksi tekijöiksi yksikön reaktiivisessa ja proaktiivisessa toimintakyvyssä ovat nousseet muutokset yksikön johtamis- ja toimintatyyliensä. Lisäksi merkityksellisiä tekijöitä ovat olleet kehitetyt johtamisprosessit sekä strateginen yhteistyö muiden harmaata taloutta torjuvien toimijoiden kanssa. Yksikön toimintaa sekä johtamista on modernisoitu 2010-luvun vaatimusten mukaisesti ja yksikkö on havainnut kestäväällä tasolla tapahtuvan osaamisen kehittämisen tärkeyden. Yksikön johdossa on myös tehty johtopäätökset johtamista ja toimintaa tukevien prosessien olemassaolon tärkeydestä. Prosessijohtamisen yhteyteen on implementoitu laatu ja siihen liittyvä oikein mitoitettu vaatimustaso. Kolmantena keskeisenä johtamisprosessina esiin nousi tieto ja sen strateginen merkitys päätöksentekovälineenä.

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimustyön ja haastattelujen kautta selvisi, että talousrikosyksikön toimintaa on kehitetty, etenkin johtamistyylin, toimintatapojen ja yhteisöllisyyttä tukevista näkökulmista. Päämääränä yksikössä on ollut saavuttaa muun muassa julkisjohtamisen muodossa asetetut tehokkuus- ja tuloksellisuustavoitteet. Samassa yksikön johto on pyrkinyt parantamaan talousrikostutkinnan vetovoimatekijöitä ottamalla henkilöstön näkemykset, tarpeet ja työhyvinvointiasiat huomioon. Kehittämisen tarve juonsi talousrikosyksikön taannoisesta tilasta, jonka perusteella yksikön sekä sektorin johdossa nähtiin tarpeen tehdä strategisia suunnanmuutoksia. Tehdyt kehittämistoimet priorisoitiin tähtäämään tehokkuuden ja tuottavuuden parantamiseen – sekä samassa talousrikosyksikön osaamisen kehittämiseen, yksilö- ja ryhmätasolla.

Talousrikosyksikön johdossa päätetyt ja läpiviedyt strategiset linjaratkaisut johtamisprosessien kehittämisen osalta tavoittelivat ennen kaikkea modernimpaa ja jokaista tahoja hyödyttävää henkilöstöjohtamista. Tutkijoilla todettiin olevan osaamisvajetta, joka vaikutti yksikön menestykseen. Muutos ja kehitys käynnistettiin säännöllisesti tapahtuvalla, tukevalla ja keskustelevalle osaamisen kehittämisellä.

Haastatteluiden perusteella ilmeni, että paras etenemismalli on rakenteissa jatkuvasti tapahtuva kehittäminen, johon yhdistetään koutsaava sekä voimaannuttava johtaminen. Valinta, joka ei välttämättä ole itsestäänselvyys poliisiorganisaatiossa. Toisaalta talousrikosyksikkö on poikkeuksellisen rikoslajin asiantuntijoista koostuva operatiivinen yksikkö, joka vaatii erilaisia toimenpiteitä menestyäkseen. Terävä ja kyvykkäinkään yksilö ei tule todennäköisesti tule menestymään talousrikostutkinnan toimenkuvassaan ainakaan välittömästi ilman huolellista tehtäviin sekä osaamisvaatimuksiin perehdyttämistä.

Lisäksi talousrikosyksikössä nostettiin esiin yksilö- ja ryhmätasolla tapahtuvan oppimisen merkitys sekä tärkeys. Teoreettisen tason osaamista kehittävien käytänteiden muuntamiseen tosiasiallista toimintaa tukeviksi käytänteiksi, tarvittiin tieto- ja resurssiperusteista näkemystä. Hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon jakaminen ja arvostus sekä ylipäänsä tietopääoman merkityksen tajuaminen lähtevät muodostumaan yhtä lailla nuorimmasta tutkijasta, kuin kokeneemmasta. Vaihluvien resurssien ja taloudellisen niukkuuden aikoina tieto ja henkilöstön tietopääoma nousevat korvaamattoman tärkeään rooliin toiminnan kohdentamisessa, kehittämisessä sekä asiantuntijatyön hyödyntämisessä.

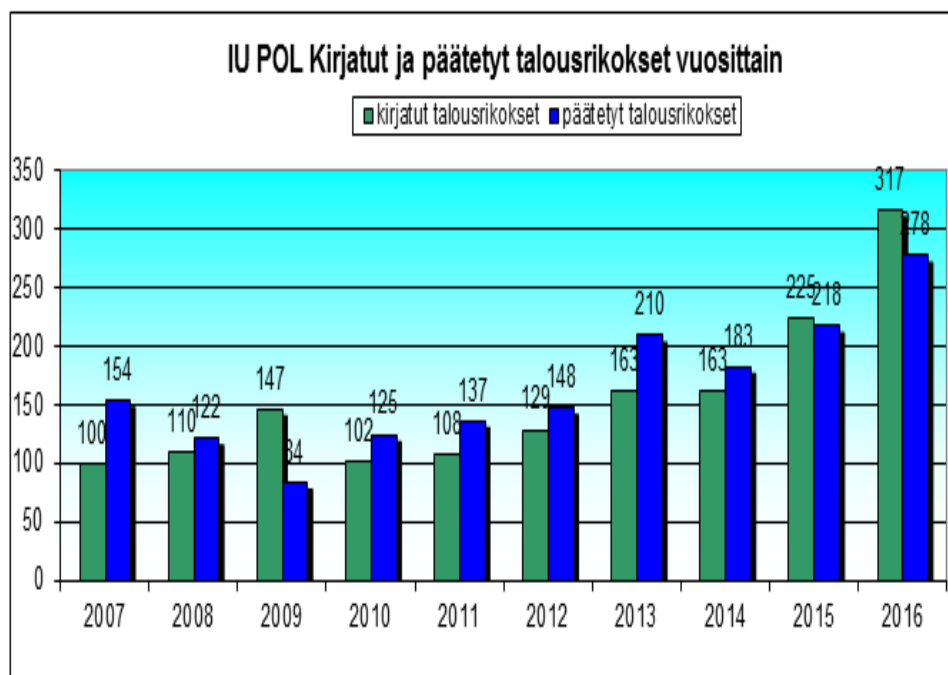
Keskeisin tuloksellista toimintaa tukeva johtamisprosessi on ollut prosessijohtaminen. Prosesseilla on opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen perusteella merkittävän vaikuttava rooli talousrikosyksikön tuloksellisuudessa ja vaikuttavuudessa. Myös haastatteluissa tuotiin esiin järjestäen prosessijohtamisen merkitys sekä työtä helpottava ja nopeuttava vaikutus. Talousrikosyksikkö on päättänyt lähteä tayloristiseen työn osiin pilkkomiseen. Keskeinen tavoite on ollut yksilön työn selkeyttäminen ja päällekkäisten työsuoritteiden välttäminen. Esikäsittelytoiminnon roolia ja tärkeyttä niin sanottuna prosessinhaltijana ei voi välttyä tuomasta esiin.

Yksikössä on viety prosessijohtamista myös eteenpäin jalostaen prosessikäytäntöjä väliaikaisiin projekteihin, joiden tarkoitus on tuoda hetkellisen tuloksellisuuden lisäksi parhaita käytänteitä arjen työhön vaikuttavuuden osalta. Tästä esimerkkinä toimii muun muassa tutkimusyksikössä suoritettu projekti, joka on kuvattu opinnäytetyössä. Projekti sujui hyvin ja menestyksekkäästi sovitussa aikataulussa. Jonkinlaisena tyytyväisyyden merkinä projektista oli se, että edellä kuvatun projektitutkinnan menetelmiä koulutettiin sekä myöhemmin käyttöön otettiin muissa tutkintayksiköissä. Kyse oli siis niin sanotusta pilottiprojektista, jonka toimivuus avaa ovia myös muualle ja mahdollistaa käytettävyyden muissakin yksiköissä. Prosessinjohtamisessa luotiin ja tuotettiin uutta arvoa organisaatioon, josta myös Laamanen ja Tinnilä mainitsevat (2009, 10). Prosessinjohtamisessa huomattiin, että tarkasti suunniteltua prosessia seuraava työskentelytapa oli hyvin taylorismilainen tehokkuuteen, suoritukseen ja valvontaan perustuva (Laamanen 2007, 15).

Prosessien kuvaaminen, johtaminen sekä tehostaminen, jotka ovat yhdistyneet henkilöstöjohtamisen parhaisiin käytänteisiin, ovat johtaneet edistävasti yksikössä asetettuihin tulostavoitteisiin. Oheisen taulukon kuvaamana voi todeta, että talousrikosyksikölle tutkintaan tulevien juttumäärien kasvaessa, myös tehokkuus ja tuloksellisuus toiminnassa ovat kasvaneet. Tilastollisesti kehitys on ollut erittäin hyvää.

Yksikössä tehdyt strategiset muutokset nykyvuosikymmenen alusta ovat vaikuttaneet talousrikostutkiminnan määrälliseen ja laadulliseen menestykseen sekä toimintakykyyn.

Tuloksellisesti ja tieteellisesti on perusteltua argumentoida siitä, että tehdyt ratkaisut johtamisen ja strategisen yhteistyön osalta ovat toimineet - osittain jopa yli odotusten. Toki suorassa määrällisessä tuloksekkudessa on huomioitava yksittäisten vuosien vaihtelu, mutta kehittämistoimenpiteet mahdollistavat parhaillaan erinomaisen toimintakyvyn ja tuloksekkuden. Tästä esimerkkinä toimii sektorijohtajan mainitsema talousrikosyksikön tulos vuodelta 2016, jolloin yksikkö päätti enemmän juttuja, kuin Helsingin talousrikosyksikkö, jossa on tutkivaa henkilöstöä puolet enemmän. Myös yksikön päällikkö näkee erinomaisen tuloksetkomahdollisuuden kehittämistoimenpiteiden perimmäisenä mahdollisuutena sekä tavoitteena (H2, H3 2017).



Taulukko 2: Talousrikosyksikön päättämät talousrikosjutut 2009-2016 (Poliisi)

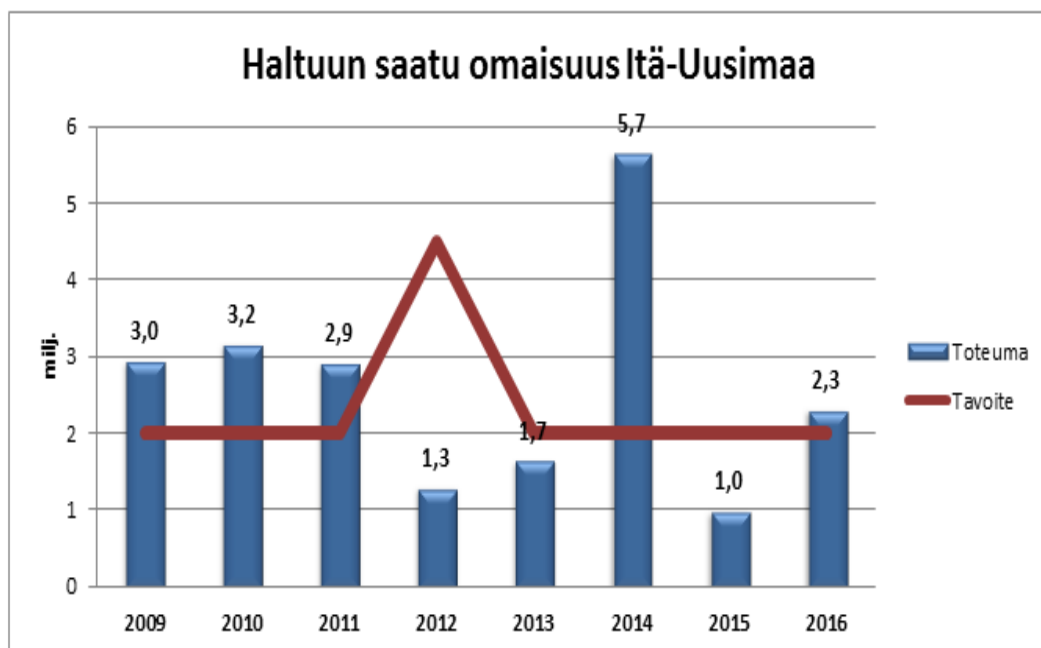
Yksikön sisäpiiristä nousi haastattelujen muodossa esiin myös se kiistaton tieto, että pelkästään johtamisprosessit eivät riitä yksinään täyttämään sektori- ja yksikönjohton itselleen, toiminnalle ja henkilöstölle asetettuja tavoitteita – toimintakykyä ja tehokkuutta. Talousrikosyksikössä nähtiin priorisoitu tarve tehostaa yksikön prosesseja niin sisäisesti työn tehostamiseksi, kuin ulkoisestikin. Tähän vaadittiin verkostoitumista ja yhteistyön tiivistämistä etenkin strategisesti tärkeiden yhteistyötahojen kanssa.

Pelkästään lakisääteiseen velvollisuuteen perustuvat velvoitteet eivät luo siementä menestykselle yhteistä päämäärää tukevalle toiminnalle. Tähän vaaditaan henkilöiden välisiä kokemuksia, luottamusta ja päivittäistä tekemistä. Talousrikosyksikön johto päätti rakentaa keskeisiin harmaan talouden torjuihin, kuten muun muassa avainsyöttäjiin, Verohallintoon ja ulosottovirastoon strategisen tason kumppanuutta. Päivittäinen yhteistyö onkin tehostanut talousrikollisuuden menestyksellistä torjuntaa – yhdessä rintamassa.

Yhteenvedona voi todeta, että tutkimuksen mukaan syyttäjäviranomaisen on läheisin ja tärkein yhteistyötaho poliisin talousrikostutkijalle. Yhteistyö tutkinnan alkuvaiheesta esitutkinnan päättymiseen asti on tiivistä ja lopputulokseen tähtäävää. Syyttäjäviranomaisen tiivis läsnäolo esitutkinnan ohjaamisessa palvelee kaikkia osapuolia. Prosessia on kuitenkin mahdollista nopeuttaa, mikäli yksinkertaisissa asioissa prosessin mukaisia palavereja jätetään väliin tai hoidetaan ainoastaan sähköpostitse. Toimintamalleja on lähdetty tältä osin kehittämään muun muassa pikatutkintatoiminnan kanssa.

Yhteistyö Verohallinnon ja poliisin kanssa on myös sujuvaa ja nopeaa. Verohallinnon laatimat rikosilmoitukset asiakirjaliitteineen luovat poliisille valmiin pohjan verorikosten tutkimiseen. Lisäksi Verohallinnon tarkastusyksikön oikeustieteellinen koulutustausta, asiantuntemus ja näkemys auttavat usein esitutkinnassa. Ulosottoviranomaisen osalta kokemukseni mukaan, poliisilaitoksille sijoitetuilla yhteyshenkilöillä saadaan korvaamaton apu talousrikostutkinnassa. Viranomaisen saa yhteyshenkilöltä välittömästi tiedon epäillyn varallisuus- ja ulosottoilanteesta. Selvitys auttaa poliisia mitoittamaan toimintaansa ja resurssiaan mahdollisessa rikoshyödyn takaisinsaamisprosessissa.

Yksi keskeinen tavoite, strateginen keskityskohde ja reaktiivisen toimintakyvyn mittari talousrikosyksikön toiminnassa ovat reaaliaikaiset rikostutkinnat, joista on mahdollista saada takaisin rikoshyötyä. Tilastollisesti tarkastellen talousrikosyksikkö on onnistunut vaihtelevalla tasolla. Oheinen taulukko näyttää tilastollisesti talousrikosyksikön rikoshyödyn takaisinsaannin, joka puolestaan korreloi suoraan yksikön tekemän työn vaikuttavuuden muodossa. Haastatteluissa tuotiin esiin rikoshyödyn osalta vaikea ennustettavuus johtuen vuosittain vaihtuvista jutuista. Käytännön tasolla talousrikosyksikön saavutetun rikoshyödyn määrä voi olla jopa yhdestä jutusta kiinni.



Taulukko 3: Talousrikosyksikön haltuun saatu rikoshyöty vuosilta 2009-2016 (Poliisi)

## 6.2 Havaitut riskit ja haasteet toimintakyvyn uhkana

### 6.2.1 Toimintaympäristö & resurssit

Vuosikymmenen alkupuolella talousrikosilmiön vaikuttavuus, jopa yhteiskunnallisella tasolla oli huomioitu ja havaittu myös päättäjätasolla. Talousrikosyksikköön etsittiin uutta tutkija-ainesta ja resursointi oli merkittävää koko organisaatiotasolla. Panostukset annettujen resurssien ja kehitystoimenpiteiden johdosta ovat korreloineet tulokseen, menestykseen, vaikuttavuuteen sekä samalla mahdollistaneet toimivien rakenteiden muodostamisen.

Talousrikostutkija on konkreettisesti tuonut vähintään oman palkkansa verran takaisin valtiolle saavutetun rikoshyödyn ja muun vaikuttavuuden muodossa – jollei jopa enemmän. Kuten useimmissa organisaatioissa tämä on mahdollistanut poliisijohdon panostukset muihin kohteisiin, jotka parhaillaan käyvät läpi tuloksellisia ja osaamistasoon liittyviä haasteita. Inhimillistä, mutta talousrikostutkijoita sekä esimiehiä mietityttävä asia. Talousrikostutkinta ei ole enää poliisiorganisaation priorisoinnin ”aallonharjalla”. Saman toteaa myös sektorijohtaja todetessaan, että tulevaisuuden painopiste voi muuttua tulevaisuudessa (H2 2017). Toki tätä kirjoittaessa tapahtuneet epäillyt terrorismirikokset sekä maahanmuuton aiheuttamat turvallisuusuhat ovat täysin ansaitusti päättäjien ja poliisijohdon tarkennuslasin alla.

Kyse ei ole toki pelkästään ison kuvan turvallisuusuhkien monimuotoistumisesta vaan myös talousrikoskontekstista. Järjestäytynyt rikollisuus, ympäristörikokset, maahanmuuttoon liittyvät työrikokset, kuten kiskonnantapaiset työsyrynnät ovat nousemassa esiin vahvemmin harmaan talouden toiminnan osalta (H3; H6 2017). Murroksessa oleva turvallisuustilanne on havaittu myös haasteltavien joukossa ja tilanteessa talousrikostutkinnan näkökulmasta nousee esiin strategisen proaktiivisuuden tarve. Mahdollinen taloudellisten resurssien leikkaus tulee uhkaamaan harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan tuloksekkuutta ja menestyksekkyyttä. Haastattelujen ja tiedonkeruun perusteella resursoinnin avulla tehdyt kehittämistoimenpiteet sekä toiminnan rakentaminen kestävät huomattavasti pitempään, kuin toimintojen kehittämisen aloittaminen alusta uudelleen.

### 6.2.2 Avainhenkilöjen merkitys

Talousrikosyksikön johtamis- ja kehittämistoimenpiteet kohdentuvat pitkälti muutamaan avainhenkilöön yksikön johtoportaan, jotka ovat omalla esimerkillään ja henkilökohtaisella halukkuudella muovanneet yksikön toimintaa. Tästä on seurannut lumipalloefekti, jossa kehittävä toiminta on lähtenyt kollektiivisesti etenemään aiemmin mainittujen suunnannäyttäjien johdolla – toki osalla nopeammin ja osalla rauhallisemmin.

Talousrikosyksikkö on nyt uuden tilanteen edessä, kun kehittämiseen ja johtamisprosessien laatumiseen vahvasti osallistunut yksikön päällikkö siirtyy uusiin haastaviin työtehtäviin. Tämän lisäksi talousrikosyksiköstä on siirtynyt tämän vuoden aikana eteenpäin työurallaan avainhenkilöitä. Toisaalta tapahtumat osoittavat kehittämistoimenpiteiden kautta

syntyntä kyvykkyyttä, työn imua ja tukevaa johtamista, mutta toisaalta myös haavoittuvuutta.

Yksikön päällikkö ja sektorijohtaja tiedostavat edellä mainitun haasteen, mutta toisaalta he näkevät tilanteessa mahdollisuuden uusien vastuunkantajien kasvattamiseen ja uskovat peruskiven olevan tarpeeksi vahva kestämaan yksittäiset muutokset (H3, H22017). Talousrikosyksikkö on jonkin asteisessa käymistilassa, kunnes uusi yksikön johto ja uudet tehtäviinsä kasvaneet vastuunkantajat ansaitsevat tutkijoiden tuen, luottamuksen sekä arvostuksen. Toki yksiköstä on kantautunut tietoa siitä, että uusi prosessi johtamisen osalta on lähtenyt käyntiin hyvin, mutta kärsivällisyyden merkitys puolin ja toisin on tilanteessa tärkeää.

### 6.2.3 Uupuminen

Talousrikosyksikön valitsema vahva kehittämisen tie asettaa myös yksikön alttiiksi eriasteiselle uupumiselle. Kehittäminen tapahtuu samanaikaisesti muun poliisiorganisaation tehdessä isoja sopeuttamis- ja uudistamistoimenpiteitä. Lähimpänä esimerkkinä sektorijohtaja mainitsee talousrikosyksikön siirtymisen rikostutkintasektorin alle tulevaisuudessa (H2 2017). Yksikön toiminta-ajatus on tiivistetty ja toiminta on korreloinut vahvasti entisen päällikön toteamuksen muodossa: ”yksikkö, jonka toimintaa ei aktiivisesti kehitetä, on taantumisvaarassa.” (H3 2015) Osittain tällä perusteella talousrikosyksikkö onkin ollut edelläkävijä omassa poliisilaitoksessa ja osittain myös organisaatiotasolla.

Tiedostettuna riskinä kehittämistoiminnassa on mahdollisuus, että kehittämisestä voi tulla kokonaistoimintaa liaksi määräävää ja ohjaavaa. Tällöin tutkijoiden ja esimiesten taakka voi kasvaa suhteettomasti, jopa loppuun palamisen uhalla. Riskistä on saatu jo viitteitä aiemmin toteutetun kyselytutkimuksen perusteella (Mansikkamäki ym. 2017).

Haastateltavat ovat myös tiedostaneet riskin ja panostavat hallitusti toteutettuihin toimenpiteisiin, jotka ovat aikataulutettu järkevästi. Yksikön päällikön mukaan muutostoimenpiteille tarvitaan aikaa juurtuakseen (H3 2017). Tasapainon löytäminen kokonaistoiminnassa on kriittisen tärkeää. Johtamis- ja esimiestaidon sekä henkilöstön tunteminen nousevat prioriteeteissa esiin kyseisessä tilanteessa. Vastuullisuudesta ja jaksamisesta huolehtivat johtamismallit nousevat myös tässä kontekstissa esille (Huhtala ym. 2013).



### 6.3 Johtopäätökset

Talousrikosyksikön tekemät ratkaisut johtamisprosessien osalta ovat julkisjohtamisen asettamat tehokkuusvaatimukset täyttäviä. Teoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna talousrikosyksikön johtamis- ja toimintamallit ovat lähinnä oppivaa organisaatiota (Argyris & Schön 1996) sekä tietoperusteista organisaationäkemyksiä (Grant 1996). Molempien teoreettisten toimintamallien tunnusmerkit täyttyvät tosielämässä haastatteluista saadun tiedon.

Kehitetyt johtamisprosessit yhdistettynä strategiseen yhteistyöhön muiden harmaan talouden toimijoiden kanssa vaikuttavat opinnäytetyön tutkimuksen perusteella tehokkailta ja toimintakykyä edistävilta ratkaisuilta – parhaimmillaan jopa menestystekijöiltä. Ihmisläheisen johtamistyylin kautta ilmenneet vaikutukset sekä seuraukset ovat vaikuttaneet niin yksilötasolla, kuin myös toimintaprosessien tasolla. Johtopäätökset ovat pääteltävissä niin haastatteluista saadun syventävän tiedon, kuin myös tilastollisen datan kautta yhdistettynä tutkijan omiin empirisiin havaintoihin ja kokemuksiin.

Kehittämistoimista huolimatta tai niistä johtuen talousrikosyksikön toiminnassa on noussut esille myös riskejä ja haasteita. Todettakoon kuitenkin, että riskit ovat merkittävydeltään siedettäviä verrattuna kehittämiskäytännön antamaan hyötyyn. Viimekädessä talousrikosyksikön haasteet ovat samankaltaisia, kuin muissakin talousrikosyksiköissä inhimillisen jaksamisen ja jatkuvasti vaaditun rikoshyödyn keräämisen osalta (Mansikkamäki ym. 2017). Talousrikosyksikön määrällisten tulosten paraneminen vuodesta toiseen avainmittareiden perusteella kuitenkin osoittaa, että kehittämiskäytännöt yhdistettynä moderniin johtamiseen ovat perusteltavissa. Lisäksi tehdyt ratkaisut antavat aidon mahdollisuuden erinomaisiin tuloksiin.

Tämän opinnäytetyön voidaan katsoa kokonaisuudessa vastanneen sille asetettuja tutkimustavoitteita. Tutkimustulokset tarjoavat arvokasta tietoa talousrikosyksikön johtamisprosesseista ja muista käytännöistä, joilla pyritään tehokkaaseen toimintaan sekä prosessissa esiintyvistä haasteista. Osaamista, tietoa, oppimista, työhyvinvointia ja kyvykkyyttä tukeva sekä kehittävä johtaminen yhdistettynä toimintaa tehostavasti tukeviin prosesseihin kykenevät nostamaan yksikön kokonaistehokkuutta ja aktiivista toimintakykyä. Suorat vaikutukset toimenpiteistä ovat edenneet myös yksilöiden tasolle. Johtamisprosessit ovat sinänsä yksinkertaisia toteuttaa myös muissa poliisilaitoksen yksiköissä, mutta vaativat aikaa ja kärsivällisyyttä juurtuakseen. Yksikkö, joka kokee aidon tarpeen toiminnan ja osaamisen kehittämiseen yhdistettynä tuloksentelemättömyyteen voi implementoida toimintamalleja omaan toimintaansa.

Kyse ei ole ylivertaisesta yksiköstä valtakunnallisella tasolla omassa tutkintalajissaan osaamisen, prosessien ja johtamisen osalta, koska myös muissa yksiköissä on tehty kehitystyötä, joiden parhaita hedelmiä voidaan hyödyntää tutkimusyksikössä. Esimerkkinä tästä toimivat esitutkintaprosessin nopeuttamiseen liittyvät parhaat käytännöt, joista Itä-Uudenmaan yksikkö oppii valtakunnallisten kehitystyöryhmien työskentelyssä. Asian

johdosta on käynnistetty yksikön sisällä toimintoja, jotka pyrkivät tuomaan parhaat käytänteet arjen työskentelyyn.

Lisäksi opinnäytetyö-, ja analyysiprosessissa on otettu huomioon työn luotettavuustekijät. Työn reliabiliteetin ja validiteetin takuuna ovat olleet riittävän monta asiantuntijahaastattelua, joiden perusteella talousrikosyksikön toimintakykytekijät ovat hahmottuneet. Tämän lisäksi tutkimustyössä on käytetty korruptoimatonta ja riippumatonta tilastollista dataa, joka on tukenut tutkimushavaintoja. Viimeisenä tekijänä tuon esiin omat havaintoni talousrikosyksikön sisältä, jonka perusteella voin vahvistaa johtamisprosessien ja viranomaisyhteistyön merkityksen tärkeyden yksikön toimintakyvyn varmistamisessa. Luotettavuusnäkökulmaa tukeakseni olen ottanut esiin myös johtamis- ja kehittämisprosesseissa ilmenneitä haasteita ja riskejä kokonaistasapainon saavuttamiseksi.

#### **6.4 Pohdintaa inhimillisestä näkökulmasta sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia**

Tätä tutkimusta tehdessäni lähdin myös miettimään syitä ja osittain myös seurauksia, joiden takia epäillyt talousrikolliset ja harmaan talouden toimijat ryhtyvät rikolliseen toimintaan. Syyt eivät ole yksiselitteisiä ja aina esiintyviä, mutta empiirisen kokemukseni perusteella olen törmännyt seuraaviin syihin lähes jokaisen talousrikostutkinnan kohteena olevan henkilön osalta.

##### **Rikolliset tarkoitusperät**

Ammatillisen ja empiirisen kokemuksen mukaan tärkein ja perimmäinen syy talousrikoksen tekemiseen on oikeudettoman taloudellinen hyödyn saavuttaminen. Henkilöt, jotka toimivat ammattimaisesti harmaan talouden alueella ovat useimmiten paatuneita ammattirikollisia. Kyseiset henkilöt eivät enää välitä yhteiskunnan normeista tai sen asettamista velvoitteista. Vaihtoehtoisesti henkilöt ovat ajautuneet rikoksentehtoihin huolimattomuudesta, kokeilunhalusta, elämänhallintavaikeuksista tai muusta pakottavasta seikasta, kuten vaikeasta henkilökohtaisesta taloudellisesta tilanteesta johtuen.

Edellä mainitut henkilöt eivät välitä oikeuskulttuurista, joka Husan (2013, 21) mukaan asettaa arvot, juridiset käytännöt ja käsitteet oikeusjärjestelmän tosiasialliseen toimintaan. Oikeuskulttuuri on myös vaikuttanut yhteiskunnassa vakiintuneisiin asenteisiin oikeutta ja velvollisuuksia kohtaan. Oikeuskulttuurin arvostus ja noudattaminen luovat mielestäni perustan yhteiskuntamme toimintaan ja erottavat meidät hallitsemattomasta tilasta.

Kaikkien rikosten tekemisen osalta kiinnijäämisriski näyttelee suurta roolia. Esitutkintaviranomaiset ja muut valvovat viranomaiset omaavat vain tietyn määrän resursseja, joilla paljastaa tai ennalta ehkäistä harmaata taloutta. Epäiltyjen kuulustelussa saamani käsityksen mukaan talousrikolliset ovat tästä hyvin tietoisia. Tästä syystä kaikkia harmaan talouden toimijoita ei saada kiinni. Kiinni jäävät törkeimpiin tekemuotoihin syyllistyneet tahot ja satunnaistarkastuksissa tai oheisvalvonnassa paljastuneet henkilöt.

Ammattikokemuksen mukaan talousrikoksiin epäillyt henkilöt eivät usein esitutkinnassa miellä syyllistyneensä mihinkään rikokseen. Tässä vaiheessa tärkeässä roolissa on aiemmin kuvaamani hyväksyttävät syyt liiketoiminnassa ja niiden todentaminen. Esitutkintaviranomaiselle jää näyttötaakka siitä, että henkilö on syyllistynyt rikokseen tutkintapyynnön mukaisilla toimenpiteillä. Viime kädessä yrityksen vastuuhenkilön on kuitenkin tunnettava osakeyhtiölaki, verotuslainsäädäntö ja kirjanpitolaki sekä toimittava niiden mukaisesti.

### **Vastuun vierittäminen muualle**

Usein toistuva selitys rikokseen on tekijöiden vastuun vierittäminen kirjanpitäjälle. Tekijöiden kertomukset ovat usein viitanneet siihen, että he ovat toimittaneet kaiken tarvittavan materiaalin kirjanpitäjälle, joka on puolestaan laiminlyönyt tehtävänsä. Viranomaisen näkökulmasta kirjanpitäjä tekee ainoastaan mekaanisen työn ja tuottaa kirjanpidon vastuuhenkilön toimittaman materiaalin perusteella. Vastuuhenkilö yrityksessä on poikkeuksetta se, joka on viime kädessä vastuussa toiminnasta. Toiminnan valvomiseen kuuluu myös kirjanpitäjän tekemän työn valvominen. Kirjanpitäjän joutuminen rikoksesta epäillyn asemaan vaatii käytännön tasolla suoraa tahallisuutta toiminnassa tai avunantoa rikolliseen toimintaan.

Yrityksen hallituksen ja toimitusjohtajan sekä tosiasiallisen toimijan tehtävänä on hoitaa yhtiön juoksevaa hallintoa ja jokapäiväistä toimintaa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja tai edellä mainitut vastuulliset tahot vastaavat siitä, että muun muassa yhtiön kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito järjestetty luotettavalla tavalla. (Kinkki & Isokangas 2003, 189.) Käytännön tasolla talousrikostutkinnassa edellä mainitut tahot myös joutuvat osalliseksi esitutkintaprosessiin ja ovat vähintään valvontavastuussa yhtiön toiminnasta.

### **Elämänhallintakysymykset**

Elämänhallinnan menettäminen on kolmas usein kohdattu syy rikoksenteכון ajautumiseen. Elämänhallinnan menettämiseen liittyvät useasti ja kiinteästi päihderiippuvuus tai hallitsemattomat velkasuhteet, jotka luovat epäillyille rikoksenteekijöille mielikuvan pakottavasta syystä syyllistyä rikokseen. Päämotiivina on usein elämäntyylin rahoittaminen. Tutkimieni talousrikosjuttujen mukaan, tässä tilanteessa syyllistytään usein törkeisiin tekemuotoihin. Ne ilmenevät esimerkiksi yrityksen velvoitteiden, kuten kirjanpidon ja verovelvollisuuden laiminlyömisinä ja yrityksen rahavarojen nostamisena itselle ilman hyväksyttävää syytä.

### **Taitamattomuus**

Neljäntenä usein toistuvana syynä rikokseen ajautumiseen on osaamattomuus tai huolimattomuus yrityksen velvoitteiden hoidossa. Monet kuulustelemani henkilöt ovat kertoneet lähteneensä mukaan yritystoimintaan ystävän tai tuttavän suostuttelemana ja ilman täyttä tietoisuutta velvollisuuksista yrityksen vastuuhenkilönä. Konkurssin tehneet ja

nimensä aiemmin menettäneet harmaan talouden toimijat hyväksikäyttävät usein henkilöiden kokemattomuutta ja tietämättömyyttä. Edellä mainittu seikka ei kuitenkaan poista huolellisuusvelvoitetta tai selvitysvelvollisuutta aikuiselta ja täysivaltaiselta ihmiseltä.

Toisaalta talousrikollisuutta pidetään eroavaisena perinteiseen rikollisuuteen nähden. Sen perustan katsotaan liittyvän välineellisiin arvoihin. Rikostentekijöiden mielletään olevan myös perinteiseen rikollisuuteen verrattuna korkeammassa sosioekonomisessa asemassa. Tämä asema mahdollistaa rikoksen tekemisen ja antaa paremman mahdollisuuden vaikuttaa talousrikosten määrittelyyn ja talousrikoskontrolliin. (Vuorinen 2002, 12.) Lisäksi rikosentekijän ja rikoksen uhri eivät välttämättä kohta henkilökohtaisesti missään vaiheessa rikosprosessia.

### **Rikosoikeudellinen seuraamus**

Talousrikoksen seuraus on normaalisti rikoslain (39/1889) luvun 2 mukainen rikosprosessi, jonka lopputulemana henkilö tuomitaan mahdollisesti ehdolliseen tai ehdottomaan vankeustuomioon. Rangaistusasteikko yleisimmissä talousrikosnimikkeissä, eli törkeässä velallisen epärehellisyydessä, törkeässä veropetoksessa ja törkeässä kirjanpitorikoksessa, on vankeutta vähintään neljä kuukautta ja enintään neljä vuotta. Rangaistusasteikko on mielestäni täysin riittävä huomioiden sen, että teot ovat myös usein niin sanottuja laiminlyöntirikoksia. Toki asiassa on huomioitava yksi perimmäisistä syistä eli tarkoituksellinen oikeudettoman hyödyn tavoittelu talousrikosympäristössä, mikä oli taannoin jätetty ”valkokaulusrikollisten” harteille. Nyt esimerkiksi järjestäytyneen rikollisuuden levittäytyessä vahvemmin harmaan talouden ja talousrikollisuuden pariin, myös rangaistusseuraamuksia pitää arvioida kriittisesti tekojen, tahallisuuden asteen, saavutetun rikoshyödyn ja aiheutetun rikosvahingon muodoissa.

Rikosentekijään pyritään myös vaikuttamaan monelta eri taholta rikosten torjunnassa. Vaikutustahoja ovat esimerkiksi sosiaalinen ja fyysinen ympäristö, yksilötaho sekä kiinnijäämisriskiin vaikuttaminen. (Kiehelä 1997, 102.) On toki käytännön tasolla mahdotonta tulkita vaikutusmahdollisuuksia yksilötasolla ilman asiaan liittyvää kattavaa tutkimusta. Tässä voisi olla myös yksi mahdollinen jatkotutkimuksen paikka talousrikoskonteksti huomioiden.

Toisena jatkotutkimuksen mahdollisuutena näen, talousrikosyksikköön kohdistettavan tutkimuksen, jossa keskitytään yleisen kehittämisen, osaamisen kehittämisen ja yksilölliseen kokemukseen. Katsantokannassa voitaisiin kiinnittää huomiota eroavaisuuksiin ylipäänsä talousrikosyksiköiden johtamistyyleistä sekä yksiköiden toimintamalleista. Toteutustyylinä toimisi mahdollisesti kysymyksien muodossa tarkasti harkittu kyselytutkimus. Tällä tavalla kyettäisiin mahdollisesti selvittämään, miten talousrikosyksikön tutkijat todellisuudessa kokevat ja tuntevat tässä opinnäytetyössä esille tuodut haasteet ja jokapäiväisen jaksamisen - kehittämistä- ja innovointia aktiivisesti tavoittelevassa yksikössä.

## LÄHTEET

### Kirjalliset ja sähköiset lähteet

Alasoini, Tuomo 2012: Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino, 99-118.

Alasuutari, Pertti 2011: Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy 2001: Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. Vol. 25, No. 1, 107–136.

Andreeva, Tatiana & Kianto, Aino 2011: “Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15 No. 6, 1016-1034.

Anttila, Pirkko 2007: Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Hamina: Akatiimi

Anttiroiko, Ari-Veikko & Haveri, Arto & Karhu, Veli & Ryyänen, Aimo & Siitonen, Pentti 2003: Kuntien toiminta- ja hallintatavat. Teoksessa Anttiroiko, A., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A., Siitonen, P. (toim.): Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet. Kunnallistutkimuksia. Tampereen yliopisto. Tampere. 137–216.

Argote, Linda & Ingram, Paul 2000: Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 82, No.1, 150–169.

Argyris, Chris & Schön, Donald 1996: *Organizational learning II. Theory, Method and Practice*. Addison Wesley.

Billett, Stephen 2004: Workplace participatory practices. Conceptualising workplaces as learning environments. *Journal of Workplace Learning* 16 (6), 312-324.

Bunch, Kay 2007: Training Failure as a Consequence of Organizational Culture. *Human*

Dalkir, Kimiz 2011: *Knowledge Management in Theory and Practice*. McGill University: Elsevier.

Duffy, Ryan & Dik, Bryan 2009: Beyond the Self: External Influences in the Career Development Process. *The Career Development Quarterly* 58, 29-43.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere, Vastapaino.

Esitutkintalaki. 805/2011.

Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110805>

Luettu 2.11.2017

- Erdogan, Berrin & Bauer, Talya & Truxillo, Donald & Mansfield, Layla 2012: Whistle while you work: A Review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*. Portland State University. United States.
- Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri 2005: Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eränkö, Tiina & Senvall, Nora. 2006: Poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnalliset kehittämislinjaukset 2006–2010. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Garvin, David 1993: Kohti oppivaa organisaatiota. *Yritystalous* 1994(1). 38–51
- Grant, Robert 1996: Toward a knowledge- based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, (Winter special issue), 109- 122.
- Grant, Robert & Baden-Fuller, Charles 2004: A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies* Volume 41, Issue 1, 61–84.
- Gustafsson, Sari & Marniemi, Janne 2012: Julkisen johtamisen työkirja. Helsinki: Tietosanoma.
- Hager, Paul 2004: Lifelong learning in the workplace? Challenges and issues. *Journal of Workplace Learning* 16 (1/2), 22-32.
- Hallituksen esitys. 80/2000.  
Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2000/20000080>  
Luettu 11.9.2017
- Hakanen, Jari 2009: Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja. Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto.
- Hallberg, Ulla & Schaufeli, Wilmar 2006: ”Same Same” But Different. Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist* 11(2).119-127
- Heisig, Paul 2009: Harmonisation of knowledge management – comparing 160 KM frameworks around the globe, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 13 No. 4, 4-3.
- Helander, Vertio 1998: Kolmas sektori: Käsitteistä, ulottuvuuksista ja tulkinnoista. Helsinki: Gaudeamus
- Helminen, Klaus & Lehtola, Kari & Virolainen, Pertti 1988: Uusi esitutkintalainsäädäntö. Helsinki: Lakimiesliitto.
- Henttala, Juha 2009: Talousrikollisuus Suomessa. Kontrolli ja vangit. Turku: Turun yliopisto.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997: Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2011: Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.

- Hirvonen, Markku & Lith, Pekka & Walden, Risto 2010: Suomen kansainvälistyvä harmaa talous. Helsinki: Eduskunta.
- Hsieh, Ping & Lin, Binshan & Lin, Chinho 2009: The construction and application of knowledge maturity model (KNMTM). An evaluation of knowledge management maturity. *Expert Systems with Applications*, 36, 2, 4087–4100.
- Huhtala, Mari & Kangas, Maiju & Lämsä, Anna-Maija, Feldt, Taru 2013: Ethical managers in ethical organisations? The leadership-culture connection among Finnish managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (3), 250– 270.
- Husa, Jaakko 2013: Oikeusvertailu. Helsinki: Kauppakamari.
- Inkinen, Henri 2016: Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20 No. 2, 230-257.
- Inkinen, Henri & Kianto, Aino & Vanhala, Matti 2015: "Knowledge management practices and innovation performance in Finland", *Baltic Journal of Management*, Vol. 10 Issue: 4, 432-455.
- Isaac, Stephen & Michael, William 1987: Handbook in Research and Evaluation for Education and the Behavioral Sciences. San Diego: Edits Publishers.
- Joo, Baek-Kyoo 2005: Executive Coaching: A Conceptual Framework for an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review* 4(4), 462-488.
- Juuti, Pauli 2010: Työhyvinvoinnin strategia- mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen., P-L. Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava., 45-55.
- Kauhanen, Juhani 2012: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kinkki, Seppo & Isokangas, Jouko 2003: Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: Werner Soderström Oy.
- Kjelin, Eija & Kuusisto, Pia 2003: Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Helsinki: Talentum.
- Kogut, Bruce & Zander, Udo 1992: Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities and The Replication of Technology. *Organization Science*, Vol. 3 (3), 383-397.
- Koskinen, Ippo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005: Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Korkein oikeus. 2014/82.  
Luettavissa: <http://korkeinoikeus.fi/fi/index/ennakkopaatokset/precedent/1414766711309>  
Luettu 11.9.2017
- Kujanpää, Olavi 2007: Poliisin prosessityön kehittäminen. Teoksessa R. Honkonen, N. Senvall. (toim.) Poliisin johtamista kehittämässä. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu. 163-20.

Kurkinen-Supperi, Anu 2006: Allekirjoitettu johtajuus. Kuntajohtajien näkemyksiä kuntajohtamisen ja johtajasopimuskäytännön nykyhetkestä ja tulevaisuudesta. Tampereen yliopisto. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Kyläkallio, Kalle 2013: Yritysjuridiikka. Helsinki: Edita.

Laki Harmaan talouden selvitysyksiköstä. 1207/2010.

Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101207>

Luettu 18.6.2017

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2009: Prosessijohtamisen käsitteet. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Laamanen, Kai 2007: Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Helsinki: Laatukeskus.

Laatuakatemia. Syy-seurauskaavio. 2010.

Luettavissa: <http://www.kotiposti.net/tuurala/PDCA.htm>

Luettu 13.7.2017

Lahti, Raimo & Koponen, Pekka (toim.) 2007: Talousrikokset. Vaajakoski: Gummerus.

Laihonen, Harri & Hannula, Mika & Helander, Nina & Ilvonen, Ilona & Jussila, Jari & Kukko, Marianne & Kärkkäinen, Hannu & Lönnqvist, Antti & Mylläniemi, Jussi & Pekkola, Samuli & Virtanen, Pasi & Vuori, Vilma & Yliniemi, Terhi 2013: Tietojohtaminen. Laitosraportti. Tampereen teknillinen yliopisto.

Laine, Markus & Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2007: Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa: M., Laine., J., Bamberg, P., Jokinen, (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistokustannus, HYY Yhtymä.

Lappi-Setälä, Tapio 2000: Rikosten seuraamukset. Helsinki: Werner Söderström.

Leclin Olli 1997: Laatu yrityksen menestystekijänä. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Lillrank Paul 1990: Laatumaa – Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Gaudeamus, Helsinki.

Lindström, Sara 2012: Kriittisyys ja refleksiivisyys henkilöstöjohtamisen ja tuloksellisuuden tutkimuksessa. Teoksessa S. Vanhala., K. Tilev., S. Lindström (toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Helsinki: Unigrafia Oy, 97-106.

Lumijärvi, Ismo 2007: Laatuajattelusta voimavaroja poliisin johtamiselle. Teoksessa R. Honkonen, N. Senvall. (toim.) Poliisin johtamista kehittämässä. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu. 95-137.

Lumijärvi Ismo & Jylhäsaari Jussi 2000: Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Gaudeamus, Helsinki.

Lähteenmäki, Mika & Leiviskä, Kauko 1998: Tilastollinen prosessinohjausperusteet ja menetelmät. Oulu: Oulun yliopisto.



Lämsä, Anna-Maija & Pucetaite, Raminta 2006: Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European review*. Blackwell Publishing Ltd.

Maanpuolustuskorkeakoulu. 2007: Prosessijohtaminen taistelualuksella. Luettavissa: <http://docplayer.fi/6109071-Maanpuolustuskorkeakoulu-prosessijohtaminen-taistelualuksella-pro-gradu-tutkielma-kadetti-jussi-jaaskelainen-merikadettikurssi-73-laivastolinja.html>  
Luettu 12.8.2017

Mansikkamäki, Suvi-Tuuli & Kankaanranta, Terhi & Ranki, Mika & Muttilainen, Vesa 2017: Talousrikostutkinta poliisissa vuonna 2015. Tutkintahenkilöstölle osoitetun kyselyn tuloksia. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 127. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.

McAdam Rodney & Henderson Joan 2004: Influencing the future of TQM: internal and external driving factors. *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 21 No. 1/2004, 51–71.

McCracken, Martin & Wallace, Mary 2000: Towards a redefinition of strategic HRD. *Journal of European Industrial Training* 5 (24), 281-290.

Metsämuuronen, Jari 2008: Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus.

Michelsen, Karl-Erik 2001: Työ, tuottavuus, tehokkuus. Rationaalisointi suomalaisessa yhteiskunnassa. Helsinki: Rationaalisoinnin seniorikilta ry.

Mintzberg Henry & Ahlstrand, Bruce & Lampel Joseph 1998: Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. London: Prentice Hall.

Moisalo, Veli-Pekka 2011: Uusi HR. Arjen henkilöstöjohtamista. Kuopio: Infor.

Musta tulevaisuus. Mitä on harmaa talous ja talousrikollisuus. 2014. Luettavissa: <http://www.mustatulevaisuus.fi/fi/yleista>.  
Luettu 27.7.2017

Myrsky, Matti & Räbinä, Timo 2015: Verotusmenettely ja muutoksenhaku. Helsinki: Talentum.

Mäkelä, Kaisa 2001: Talouselämän rikokset, rikosoikeus ja kriminaalipolitiikka. Saarijärvi: Gummerus.

Newbert, Scott 2007: Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal* Volume 28, Issue 2, 121–146.

Nonaka, Ikurijo & Toyama, Royko & Konno, Noburu 2000: SECI, Ba and leadership: A unified model of Dynamic knowledge creation, *Long Range Planning*, 33, 5-34.

Nonaka, Ikurijo & von Krogh, Georg & Voelpel, Sven 2006: Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances. Review paper. *Organization Studies*. 27(8), 1179–1208.

Oikeusministeriö. Gisela Juutilainen. Hukkaamiskielto ja vakuustakavarikko. 2014:  
 Luettavissa:[http://www.oikeus.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/material/attachments/oikeus\\_hovioikeudet\\_helsinginhovioikeus/julkaisut/painetutjulkaisut/kirjoituksiatalousrikosikeudesta2007/HzbjHMgsJ/09\\_Hukkamiskielto\\_ja\\_vakuustakavarikko\\_Gisela\\_Juutilainen.pdf](http://www.oikeus.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/material/attachments/oikeus_hovioikeudet_helsinginhovioikeus/julkaisut/painetutjulkaisut/kirjoituksiatalousrikosikeudesta2007/HzbjHMgsJ/09_Hukkamiskielto_ja_vakuustakavarikko_Gisela_Juutilainen.pdf)  
 Luettu 2.8.2017

Oikeusministeriö. Menettämisseuraamukset. Helsingin hovioikeuspiirin laatuhanke. 2008:  
 Luettavissa:[https://oikeus.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/material/attachments/oikeus\\_hovioikeudet\\_helsinginhovioikeus/karajaoikeuspainotteistenlaatuhankkeidenraportit/2008/aLKmaLHMV/Menettamisseuraamukset.pdf](https://oikeus.fi/hovioikeudet/helsinginhovioikeus/material/attachments/oikeus_hovioikeudet_helsinginhovioikeus/karajaoikeuspainotteistenlaatuhankkeidenraportit/2008/aLKmaLHMV/Menettamisseuraamukset.pdf)  
 Luettu 11.9.2017

Opetushallitus. 2014: SWOT-analyysi.  
 Luettavissa:[http://www.opi.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.opi.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi)  
 Luettu 27.5.2017

Otala, Leenamajja 2000: Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Porvoo: WSOY.  
 Phelan, Steven & Lewin, Peter 2000: Arriving at a Strategic Theory of The Firm. *International Journal of Management Reviews*, Vol 4 (2), 305-322.

Priem, Richard & Butler, John 2001: Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review* Vol. 26, No. 1 (Jan. 2001), 22-40.

Rantanen, Hannu 2007: Informaatiovirrat viranomaisyhteistyössä. Viranomaisyhteistyö - hyvät käytännöt. Pelastusopiston julkaisu, D-sarja. Muut 1/2007.

Rikoslaki. 39/1889.  
 Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1889/18890039001#L29>  
 Luettu 11.9.2017

Robertson, Ivan & Cooper, Cary 2011: Why well-being matters. Teoksessa I. Robertson. C.L Cooper (toim.). Well-Being. Productivity and happiness at work. Palgrave Macmillan. Great Britain, 3-35.

Rostila, Ilmari 2001: Realistinen arviointitutkimus toimintamallin kehittämistyössä. Teoksessa Järvikoski, A., Härkäpää, K. ja Nouko-Juvonen, S. (toim.): Monia teitä kuntoutuksen arviointiin. Kuntoutussäätiö. Tutkimuksia 69/2001: Helsinki. Ss. 35–53.

Ruusuvuori, Johanna & Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti 2010: Haastattelun analyysi. Helsinki: Vastapaino.

Schmidt, Tiina 2012: Tulokellinen henkilöstöjohtaminen työn yksilöllistymisen näkökulmasta. Teoksessa Satu. Vanhala & Kaisa Tilev & Sara Lindström (toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Helsinki: Unigrafia Oy, 21-32.

Seeck, Hannele 2008: Johtamisopit Suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

- Senge, Peter 1990: The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.
- Sisäministeriö. 2016: Harmaan talouden ja talousrikollisuuden torjunnan toimenpideohjelma vuosille 2016–2020  
Luettavissa:<http://intermin.fi/documents/1410869/3723676/Harmaan+talouden+torjuntaohjelma+vuosille+2016-2020/5babe37d-5044-4b8f-8f10-818640590d60>  
Luettu 1.8.2017
- Spender, Jeroen 1996: Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 17, 45-62.
- Sullivan, Robert 2000: Entrepreneurial Learning and Mentoring. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research. 6 (3), 160-175.
- Suutarinen, M. (2010) Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Matti Suutarinen & Pirkko-Liisa Vesterinen (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava., 11-44.
- Suojanen, Kalevi & Savolainen, Hanna & Vanhanen, Pekka 2006: Opi oikeutta. Jyväskylä: Gummerus.
- Sveiby, Karl 2001: A Knowledge-based Theory of The Firm to Guide in Strategy Formulation. Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 (4), 344-358.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2004: Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Syrjälä, Leena 1994: Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä. Teoksessa Syrjälä, Leena & Ahonen, Sirkka & Syrjäläinen, Eija & Saari, Seppo 1994: Laadullisen tutkimuksen työpaja. Rauma: Kirjapaino Westpoint Oy, Kirjayhtymä Oy.
- Sädevirta, Jukka 2004: Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Helsinki: Tykes.
- Taanila, Aki 2007: Laadullisen aineiston analyysi. Oulu: Oulun yliopisto.
- Tapani, Juhani & Tolvanen, Matti 2004: Rikosvastuu ja sen toteuttaminen. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Tolvanen, Matti & Kukkonen, Reima 2011: Esitutkinta- ja pakkokeino-oikeuden perusteet. Helsinki: Talentum.
- Truss, Catherine & Mankin, David & Kelliher, Clare 2012: Strategic Human Resource Management. New York, Oxford: University Press.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Turunen Ake (toim.) Talousrikostutkijan käsikirja. Poliisiammattikorkeakoulu
- Ulrich, David 1997: Human Resources Champions. Harvard Business School Press. Boston. United States.
- Uotila, Timo-Pekka & Viitala, Riitta & Mäkelä, Liisa & Tanskanen, Jussi 2012: Goal awareness and performance matter in job well-being. Teoksessa Satu Vanhala & Kaisa

Tilev & Sara Lindström (toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Helsinki: Unigrafia Oy, 61-78.

Viitala, Riitta 2013: Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

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

Vuorinen, Sami 2002: Talousrikosten tutkinta. Helsinki: Hakapaino.

Wang, Jia & Hutchins, Holly & Garavan, Thomas 2009: Exploring the Strategic Role of Human Resource Development in Organizational Crisis Management. Human Resource Development Review 8 (1), 22-53.

Österberg, Maritta 2005: Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.

Österberg, Maritta 2014: Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Yin, Robert 1994: Case study research: Design and methods. Beverly Hills.

### **Julkaisemattomat lähteet**

H1 2015: Talousrikosasioiden vastaavan haastattelu 22.4.2015. Poliisihallitus. Helsinki.

H2 2017: Erityistutkintasektorin johtajan haastattelu 11.5.2017. Itä-Uudenmaan poliisilaitos. Vantaa.

H3 2015: Talousrikosyksikön päällikön haastattelu 15.5.2015. Itä-Uudenmaan poliisilaitos. Vantaa.

H3 2017: Talousrikosyksikön päällikön haastattelu 11.5.2017. Itä-Uudenmaan poliisilaitos. Vantaa.

H4 2015: Apulaispäällikön haastattelu 5.3.2015. Itä-Uudenmaan syyttäjänvirasto. Vantaa.

H5 2015: Kihlakunnanvoudin haastattelu 19.3.2015. Helsingin ulosottovirasto. Helsinki.

H6 2017: Talousrikosyksikön päällikön sijaisen haastattelu 28.5.2017. Itä-Uudenmaan poliisilaitos. Vantaa.

H7 2015: Uudenmaan verotarkastusyksikön linjajohtajan haastattelu 23.3.2015. Verohallinto. Vantaa.

H8 2017: Henkilöstöpäällikön haastattelu 11.5.2017. Itä-Uudenmaan poliisilaitos. Vantaa.

## LIITTEET

### Liite 1 Haastattelukysymykset

1. Voitko kertoa poliisin talousrikosyksikön osalta keskeisistä vaikuttavuuteen liittyvistä tekijöistä harmaan talouden torjunnassa?
2. Tutkimuksessa keskeisiksi menestystekijöiksi harmaan talouden torjunnassa on määritetty yksikön johtamisprosessit, viranomaisyhteistyö ja tietojohtoisuus päätöksenteossa. Miten näet em. osa-alueiden vaikutukset yksikön toimintaan ja vaikuttavuuteen?
3. Mitä muita vaikuttavia menestystekijöitä näet poliisin talousrikostutkintayksikön toiminnassa?
4. Tutkimuksessa on määritetty yksikön ydinjohtamisprosesseiksi henkilöstön kehittäminen, prosessi- ja laatujohtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen ja tietojohtaminen. Voitko kertoa em. johtamisprosesseista ja muista mahdollisista käytänteistä, mitä yksikössä käytetään?
5. Voitko kertoa miten yksikön toimintaa ja prosesseja on kehitetty ollessasi yksikön johdossa?
6. Poikkeavatko johtamasi yksikön johtamisprosessit ja toimintamallit jotenkin muista talousrikostutkintayksiköistä?
7. Miten näet poliisin talousrikostutkintayksikön tulevaisuuden ja vaikuttavimmat tekijät harmaan talouden torjunnassa huomisen osalta?