



samk

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MIKA TOUVELA

Työn kehittäminen Lean-periaatteiden mukaisesti

Case Porin poliisiaseman monialatutkinta

LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA
2021

Tekijä(t) Touvela, Mika	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä huhtikuu 2021
	Sivumäärä 36	Julkaisun kieli suomi
Julkaisun nimi Työn kehittäminen Lean-periaatteiden mukaisesti. Case Porin poliisiaseman monialatutkinta		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Lounais-Suomen poliisilaitoksen Porin poliisiaseman monialatutkinnan kehityskohteita työn virtaavuuden näkökulmasta. Tarkoituksena oli selvittää työn virtaavuutta estäviä tekijöitä ja miten näitä voidaan poistaa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen tutkimus ja se toteutettiin perehtymällä esitutkintaa koskevaan lainsäädäntöön, lain esitöihin ja oikeuskirjallisuuteen sekä tutkittiin työn kehittämisen ja Lean-periaatteeseen liittyvää kirjallisuutta. Opinnäytetyöhön suoritettiin haastatteluita, mitkä kohdistettiin Porin poliisiaseman monialatutkinnan työntekijöille. Haastattelussa kysyttiin työntekijöiden näkemyksiä monialatutkinnan ongelmakohdista ja heidän näkemyksiänsä monialatutkinnan kehittämiseen.</p> <p>Opinnäytetyössä havaittiin, että suurimmaksi työn virtaavuutta estäväksi syyksi koettiin työmäärä ja muita syitä taustalta on vaikea tunnistaa, koska ne hukkuvat työmäärän taakse.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä on, että työn virtaavuutta on syytä lähteä parantamaan johtajuutta terävöittämällä ja opinnäytetyön tuloksena laadittiin kehitysehdotus, miten tutkinnanjohtajat ja tutkijat voivat yhteistyössä kehittää työn organisointia ja löytää ongelmakohtia sekä ratkaisuja niihin.</p>		
Asiasanat Lean, esitutkintaprosessi, rikostutkinta, kehittäminen		

Author(s) Touvela, Mika	Type of Publication Bachelor's thesis	Date April 2021
	Number of pages 36	Language of publication: Finnish
Title of publication Development of work according to Lean principles. Case Pori police station criminal.		
Degree program Bachelor of Business Administration		
Abstract The purpose of the thesis was to find out the development targets of the criminal investigation of the Pori police station of the Southwestern Finland Police Department from the point of view of work flow. The purpose was to find out the factors that hinder the flow of work and how these can be removed. The research method was qualitative research, and it was carried out by familiarizing oneself with the legislation concerning pre-trial investigation, legal work and legal literature, and by studying the literature related to the development of work and the Lean principle. Interviews were conducted on the thesis, which were aimed at the employees of the Pori Police Station's criminal investigation. The interviews asked employees' views on the problem areas of criminal investigation and their views on the development of criminal investigation. In the thesis, it was found that the biggest reason hindering the flow of work was perceived as workload and other reasons in the background are difficult to identify because they drown behind the workload. The conclusion of the thesis is that the flow of work should be improved by sharpening leadership, and as a result of the thesis a development proposal was made on how head investigator and investigator can work together to develop work organisation and find problem areas and solutions.		
<u>Key words</u> Lean, pre-trial investigation process, criminal investigation, development		

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 OPINNÄYTETYÖASETELMA	6
2.1 Opinnäytetyöongelma	6
2.2 Teoreettinen viitekehys	6
2.3 Tutkimusaineisto ja aineistonkeruumenetelmät	7
2.4 Aineiston analyysi	8
3 ESITUTKINTAPROSESSI JA SIIHEN LIITTYVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ.....	9
3.1 Esitutkinta käsitteenä	9
3.2 Poliisin velvoite suorittaa esitutkintaa	10
3.3 Esitutkinnan kestosta.....	12
3.4 Esitutkinta prosessina.....	13
4 TYÖN KEHITTÄMINEN	15
4.1 Mitä kehittäminen on	15
4.2 Henkilöstön osallistaminen kehittämisessä.....	16
5 LEAN-PERIAATE TYÖN KEHITTÄMISESSÄ	18
5.1 Mitä Lean on?	18
5.2 Virtaustehokkuus	19
5.3 Hukka	21
5.4 PDSA-sykli	23
5.5 Kanban	26
6 HAASTATTELUT MONIALATUTKINNAN TYÖNTEKIJÖILLE.....	27
6.1 Haastatteluiden suorittamisesta.....	27
6.2 Haastattelu tulokset	28
6.3 Esimiesten näkemyksiä	30
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	31
7.1 Tutkinnan ongelmat	31
7.2 Kehittämisajatuksia	33
8 YHTEENVETO	35

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheen valinnassa lähtökohtana oli työelämälähtöisyys. Opinnäytetyö tulee samanaikaisesti kehittää tekijänsä ammattitaitoa sekä olla sellainen, että sen tuloksia voidaan hyödyntää työelämässä. Opinnäytetyön tekijä on toiminut rikostutkinnassa syksystä 2016 lähtien ja Lounais-Suomen poliisilaitoksella Porin poliisiasemalla kevästä 2018 lähtien, joten hyvin luonnollinen valinta oli lähteä tekemään opinnäytetyötä, mikä kehittää rikostutkinnan työtehtäviä.

Työnantajan edustajan kanssa käytyjen keskustelun ja omien pohdintojen jälkeen opinnäytetyön aiheeksi valikoitu Porin poliisiaseman monialatutkinnan työn kehittäminen. Porin monialatutkinnan kaksi rikostutkintayksikköä suorittavat sekä vaativaa ja monialaosaamista edellyttävää tutkintaa pääasiassa Porin poliisiaseman alueella (Lounais-Suomen poliisilaitos 2019). Käytännössä puhutaan monialatutkinnasta, koska rikostutkintayksikköjen vastuu alueeseen kuuluu tutkia rikoksia aina vähäisistä myymälävarkauksista henkirikoksiin. Rikostutkintayksiköt toimivat vuoroviikoin niin sanotussa aikavastuussa, mikä käytännössä tarkoittaa, että vuorossa oleva yksikkö hoitaa sen viikon aikana sisään tulevat ilmoitukset.

Opinnäytetyön aihealue liittyy julkishallintoon ja sen kehittämiseen, toisaalta toiminnan kehittämällä tavoitellaan tehokkuutta ja parempaa virtaavuutta monialatutkinnan työhön. Tätä kautta opinnäytetyöhön tulee myös oikeudellinen asetelma. Tutkinnan virtaavuutta parantamalla päästään toteuttamaan paremmin laissa asetetut vaatimuksen esitutkinnan suorittamisella.

2 OPINNÄYTETYÖASETELMA

2.1 Opinnäytetyöongelma

Tässä opinnäytetyössä tarkastelussa on Porin poliisiaseman monialatutkinnan työn kehittäminen. Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt tutkijana monialatutkinnassa kevästä 2018. Tekijä on tässä ajassa pystynyt havainnoimaan tutkinnan työtapoja sekä keskustelemaan avoimesti muiden työntekijöiden kanssa heidän näkemyksistään. Näiden perusteella on pystytty havaitsemaan, että työssä esiintyy erilaisia työntekoa hidastavia tekijöitä, mutta niitä ei konkreettisesti ole missään vaiheessa pysähdetty tarkastelemaan ja kunnolla kartoittamaan. Havainnot ovat jääneet enemmän keskustelun tasolle.

Opinnäytetyön tarkoitus ei ole esittää yksittäistä toimenpidettä, jonka avulla Porin poliisiaseman monialatutkinnan kaikki ongelmat saadaan kerralla ratkaistua. Tarkoitus on kartoittaa monialatutkinnan nykytilaa ja siinä olevia ongelmakohtia, mitkä hidastavat työn virtaavuutta sekä tarkastella näihin ongelmakohtiin ratkaisua työntekijöiden ajatusten pohjalta ja luoda ajatusta, miten toteuttaa jatkuvaa kehittämistä Porin poliisiaseman monialatutkinnassa.

Tällä opinnäytetyöllä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Miten Porin poliisiaseman monialatutkinnan työtä voidaan kehittää?

Mikä estää työn virtaavuutta ja miten sitä voitaisiin parantaa?

2.2 Teoreettinen viitekehys

Teoria osuudessa käyn ensin läpi poliisin esitutkintaa säätelevää lainsäädäntöä niin lain näkökulmasta kuin myös oikeuskirjallisuutta hyödyntäen. Näin pyritään muodostamaan lukijalle käsitys siitä, miten esitutkintaprosessi etenee siitä, kun poliisille tehdään ilmoitus rikoksesta aina siihen asti, kun se lähtee syyttäjälle syyteharkintaa.

Työn kehittämisessä käyn läpi, mistä työn kehittämisessä yleensäkin on kysymys ja miten henkilöstöä saadaan mukaan työn kehittämiseen. Lean-periaatteen teoriasta haen tukea siihen, mikä on virtaustehokas organisaatio ja miten Lean-periaatteen avulla voidaan oppia tunnistamaan virtaustehokkuutta estäviä pullonkauloja prosesseista. Teoria pohjana sovelletaan myös soveltuvin osin CAF mallia, joka on eurooppalainen malli julkisen hallinnon johtamiseen ja kehittämiseen, CAF malli on kuitenkin varsin laaja ja organisaation toiminnan kokonaisvaltaiseen arviointiin ja kehittämistyöhön tarkoitettu, mutta se soveltaa myös Lean-periaatteen kanssa yhteneväisesti jatkuvan kehittämisen ajatusta. (CAF, 2020, s. 4.)

2.3 Tutkimusaineisto ja aineistonkeruumenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, mikä pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa kerätään aineistoa havainnoinnin ja haastattelujen avulla, yleisesti laadullisessa tutkimuksessa ei voida esittää eksakteja kysymyksiä kuten määrällisessä, koska ilmiötä ei tunneta. Kuitenkin laadullisessakin tutkimuksessa on mahdollista tehdä yksityiskohtaisia kysymyksiä, kun tutkimuksen tekijä tuntee ilmiön. Ilmiön tuntemusta tutkija voi lisätä kyselemällä ja keskustelemalla haastateltavien kanssa ilmiöstä. (Kananen, 2015, s. 34–35.)

Tutkimusta lähdetäänkin tekemään vapaalla keskustelulla haastateltavien kanssa, minkä avulla saadaan parempi käsitys nykytilanteesta ja sen pohjalta saadaan varsinaista haastattelu varten luotua yksilöidympiä kysymyksiä.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelu käsitetään yleisesti puolistrukturoituna haastatteluna, missä kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Ominaista puolistrukturoidulle menetelmille onkin, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelun etu on se, että se ei sido haastattelua tiettyyn leiriin, kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen, eikä se ota kantaa haastattelukertojen määrään. Teemahaastattelussa olennaista

onkin, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen parissa. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47–48.)

Haastatteluilla saadaan kehittämistyön kohteesta aitoa tietoa, joka auttaa ymmärtämään ilmiötä ja ilmiön kanssa toimivia ihmisiä. Haastattelun kohteena ovatkin ne henkilöt, jotka tietävät asiasta jotain. (Kananen, 2015, s. 81.)

Yksilöhaastattelujen lisäksi haastatteluita voidaan suorittaa ryhmähaastatteluna, jota voidaan pitää keskusteluna, jonka tavoitteena on verraten vapaamuotoinen. Siinä osanottajat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Ryhmähaastattelussa haastatteliija puhuu useille haastateltaville yhtä aikaa tai suuntaa kysymyksiä myös ryhmän yksittäisille jäsenille. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 60.)

2.4 Aineiston analyysi

Laadullista aineistoa analysoidaan jo usein itse haastattelutilanteessa, kun tutkija itse tekee haastattelut, hän voi jo haastattelutilanteessa tehdä havaintoja ilmiöistä. Laadullisen aineiston analyysissä käytetään päättelyä, joka voi olla aineistolähtöistä tai tutkijalla on valmiina teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla. Analyysitekniikat ovat moninaisia, ja on paljon erilaisia työskentelytapoja. Varsinaisia standardoituja tekniikoita ei laadullisessa tutkimuksessa juurikaan ole. Tutkija voikin hyödyntää jo tehtyjä tutkimuksia ja kehittää ja kokeilla itse erilaisia ratkaisutapoja. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 136.)

Opinnäytetyö kohdistuu tekijän omaan työpaikkaan, joten tekijällä on jo valmiiksi käsitys ilmiöstä, sekä myös omat käsityksenä tutkittava kohteen hyvistä ja huonoista puolista. Tätä käsitystä pyritään laajentamaan teemahaastatteluilla. Teemahaastattelujen pohjalta pyritään saamaan käsitys nykytilanteesta ja siitä, mikä on haastateltavien käsitys siitä, miten tilannetta voisi kehittää.

3 ESITUTKINTAPROSESSI JA SIIHEN LIITTYVÄ LAINSÄÄDÄNTÖ

3.1 Esitutkinta käsitteenä

Rikosprosessin ensimmäinen vaihe on esitutkinta. Esitutkinnalla tarkoitetaan selvityksen hankkimista epäilystä rikoksesta mahdollisen syyteharkinnan suorittamista ja rikosoikeudenkäynnin valmistelua varten. Esitutkintalain (22.7.2011/850) 2 luvun 3 §:ssä mainitaan ensimmäistä kertaa käsite esitutkintatoimenpide, laki ei kuitenkaan tarkemmin määrittele itse käsitettä. Lain esitöiden mukaan esitutkintatoimenpiteellä tarkoitetaan esitutkintavirkamiehen suorittamaa esitutkinnassa käytettävää esitutkintalian mukaista toimenpidettä. Esitutkintatoimenpiteet voidaanakin karkeasti jakaa taktiseen ja tekniseen tutkintaan. Taktisen tutkinnan pitäessään sisällään esimerkiksi erilaiset tiedustelu, alustavat puhuttelut, kuulustelut ja suurin osa todistelusta. Teknisellä tutkinnalla puolestaan tarkoitetaan erilaisten esineellisten todisteiden kuten rikosjälkien tutkintaan. (HE 222/2010; Tolvanen & Kukkonen, 2011, s. 1.)

Esitutkinnan tarkoituksena on selvittää epäilty rikos, sen teko-olosuhteet, asianosaiset, aiheutettu vahinko ja rikoshyöty sekä muut syyteharkintaan ja rikoksen johdosta määrättävää seuraamusta varten tarvittavat tiedot. Esitutkinnassa selvitetään myös mahdollisuus rikoksella saadun omaisuuden palauttamiseksi ja rikoksen johdosta tuomitaman menettämisseuraamuksen tai asianomistajalle tulevan vahingonkorvauksen täytäntönnpanemiseksi. Esitutkinnassa tulee myös selvittää asianomistajan yksityisoikeudellinen vaatimus, jos hän on pyytänyt syyttäjää ajamaa hänen vaatimustaan sekä se aikooko asianomistaja ja rikoksesta epäilty suostua asian käsittelemiseen käräjäoikeudessa kirjallisessa menettelyssä. Esitutkinta on myös suoritettava siten, että syyteharkinta ja asianosaisten etujen valvominen voidaan suorittaa asianmukaisesti ja todistelu voidaan pääkäsittelyssä ottaa vastaa yhdellä kertaa tai asia voidaan ratkaista kirjallisessa menettelyssä. (Esitutkintalaki 1 luku 2 §.)

Esitutkinnan perusmenettelynä voidaan pitää niin sanottua täydellistä esitutkintaa, johon kuuluvat ilmoitusvaihe, tutkintaa edeltävät toimenpiteet, kuulustelut ja muu todistelu sekä esitutkinnan lopettaminen (Tolvanen & Kukkonen, 2011, s. 2).

3.2 Poliisin velvoite suorittaa esitutkintaa

Poliisilaki on yleislaki, joka sääntelee poliisin toimintaa ja siten myös esitutkintaa (Tolvanen & Kukkonen, 2011, s. 14). Poliisilain 1 luvun 1 §:n mukaan poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, kansallisen turvallisuuden suojaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Rikosten esitutkinnasta säädetään tarkemmin esitutkintalaissa. (Poliisilaki 22.7.2011/872, 1 luku 1 §.)

Poliisilaissa kuvattu oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaamista on pidettävä eräänlaisena yläkäsitteenä, johon sisältyvät niin yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen kuin rikoksiin liittyvät toimenpiteet. Rikoksen selvittämisellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joihin ryhdytään sen jälkeen, kun esitutkintakynnys on ylittynyt. Rikoksen paljastamisella käsitetään tilanne, missä vihjetietojen, rikosanalyysin tai muun vastaavan syyn vuoksi saattaa olla mahdollista, että rikos on jo tehty, mutta konkreettista perustetta esitutkinnan aloittamiselle ei vielä ole, puhutaankin tilanteesta, missä kyse on poliisin toimenpiteistä, joilla pyritään paljastamaan jo tehdyn tai vielä tekeillä tai suunnitteilla olevan rikoksen välittömästi relevantteja seikkoja esitutkinnan aloittamisen perustaksi. Syyteharkintaan saattamista ei suoranaisesti pidetä rikostorjuntaan liittyvänä itsetarkoituksena, vaan tuloksena esitutkinnasta, jossa poliisilain, esitutkintalain ja pakkokeinolain periaatteita noudattaen on päädytty mahdolliseen syytteen nostamiseen johtavaan rikosepäilyyn. (Rantaeskola ym., 2014, s. 21–23.)

Tolvasen & Kukkoson mukaan (2011, 14) esitutkintalaki on poliisin yleistoimivaltuutta koskeva laki. Esitutkintalaki määrittää, että esitutkintaa suorittaa muu poliisi kuin suojelupoliisi sekä lisäksi rajavartio-, tulli- ja sotilasviranomaiset. Esitutkinta on suoritettava siinä vaiheessa, kun edellä mainituille esitutkintaviranomaisille tehdään ilmoitus tai on muuten syytä epäillä, että rikos on tapahtunut. (Esitutkintalaki 2 luku 1 §; Esitutkintalaki 3 luku 3 § 1 momentti.)

Esitutkintalain 2 luvun 1 §:n perusteella poliisia voidaankin pitää yleisenä esitutkintaviranomaisena. Poliisiorganisaatio itsessään on jakautunut paikallispoliisiin ja poliisiin

valtakunnallisiin yksiköihin. Paikallispoliisin jakautuessa 11 poliisilaitokseen. Esitutkintatehtävät jakautuvat pääsääntöisesti alueperiaatteen mukaan, jolloin kukin poliisilaitos hoitaa lähtökohtaisesti esitutinnan sellaisten rikosten osalta, jotka ovat tapahtuneet poliisilaitoksen alueella tai joilla on jokin kytkentä alueelle. (Tolvanen & Kukkonen, 2011, s. 19–20.)

Lounais-Suomen poliisilaitoksella rikostorjuntasektorin tavoitteeksi on asetettu suorittaa toimialueellaan tehokasta, tasapuolista ja taloudellista rikosten ennalta estämistä, selvittämistä, rikoshyödyntämisä saantia ja syyteharkintaan saattamista. Porissa rikostorjuntasektorin tavoitetta täyttää osaltaan kaksi rikostutkintayksikköä, jotka suorittavat sekä vaativaa ja monialaosaamista edellyttää tutkintaa pääasiassa Porin poliisiaseman alueella. (Lounais-Suomen poliisilaitos 2019).

Tarkemmin yksittäisen tutkijan tehtävistä esitutkinnassa säädetään esitutkintalain 2 luvun 3 §:ssä, minkä mukaan tutkijan tehtävänä on suorittaa tutkinnanjohtajan johdon ja valvonnan alaisena epäiltyä rikosta koskevat kuulustelut ja muut esitutkintatoimenpiteet sekä toteuttaa tutkinnanjohtajan antamat asian tutkintaa koskevat määräykset ja suorittaa muut tutkijalle lain mukaan kuuluvat toimenpiteet. Esitutkintatoimenpiteellä ei tarkoiteta yksin esitutkintalain mukaisia toimenpiteitä, vaan esitutkinnassa voidaan käyttää myös muusta laista kuten esimerkiksi pakkokeinolaista tai poliisilaista tulevia toimivaltuuksia. Pykälä mukaan tutkija ei myöskään pelkästään toteuttaisi hänelle tutkinnanjohtajalta tulleita määräyksiä. Valtaosa tutkintatoimenpiteistä on rutiiniluonteisia tai siinä määrin tutkijan oma-aloitteisia tehtäviä, että tutkinnanjohtajan kannanottoa niiden tekemiseen ei tarvita. (HE 222/210.) Lounais-Suomen poliisilaitoksen ohjeituksessa tutkijan tehtäväksi on määritelty suorittaa ryhmälle kuuluvien rikosten tutkintaa ja poliisitutkintaa sekä huolehtia henkilö- ja DNA-rekisteröinti suorittamisesta (Lounais-Suomen poliisilaitos 2019).

Esitutinnan johtamisesta vastaa tutkinnanjohtaja, jona toimii pidättämiseen oikeutettu pakkokeinolain 2 luvun 9 §:ssä mainittu virkamies. Kuitenkin poliisin toimittamassa esitutkinnassa saa rikosylikonstaapeli tai ylikonstaapeli toimia tutkinnanjohtajana asian laatuun liittyvästä tai muusta vastaavasta perustellusta syytä. Valtaosa rikosasioista onkin sen luonteisia, että niiden tutkinnanjohtajalta ei vaadita pidättämiseen oikeutetun virkamiehen pakkokeinojen toimivaltaa ja joidenka tutkinnanjohtajan

voi olla rikosylikonstaapeli tai ylikonstaapeli. (Esitutkintalaki 2 luku 2 §; Tolvanen & Kukkonen, 2011, s. 25.)

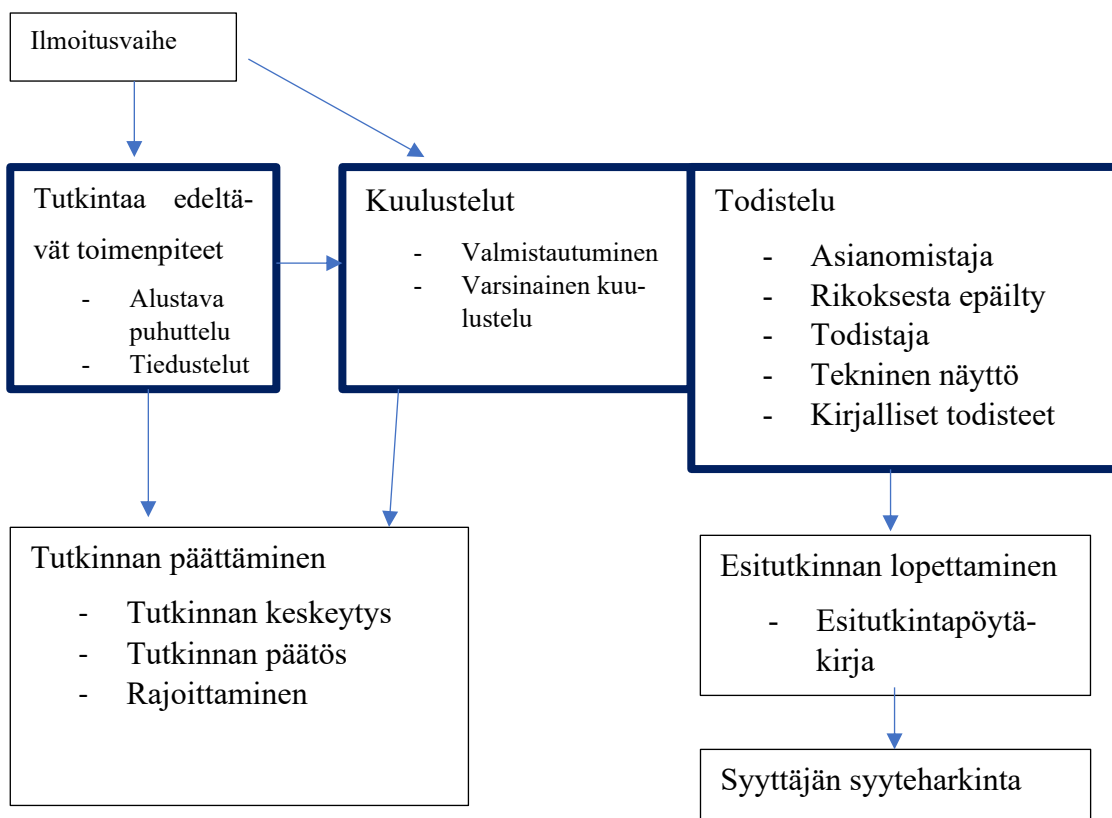
3.3 Esitutkinnan kestosta

Esitutkinta on toimitettava ilman aiheetonta viivytystä. Alle 18-vuotiaan ollessa epäiltynä rikoksesta tai alle 15-vuotiaan tekemästään rikollisesta teosta esitutkinta on toimitettava kiireellisesti. Olosuhteiden sitä edellyttäessä voidaan esitutkintatoimenpiteet asettaa tärkeysjärjestykseen. (Esitutkintalaki 3 luku 11 §.)

Yksittäisen esitutkinnan asiallinen kesto riippuu asian erityispiirteistä, muun muassa sen laadusta ja laajuudesta. Kuitenkin huomioon on otettava aina, että esitutkinnan toimittamiseen käytetty aika ei saa johtaa siihen, että selvittävän rikoksen vanhemisaika tulee täyteen. Esitutkinnan viivästykselle voi olla hyväksyttäviä syitä. Esimerkkeinä osallisia ei tavoiteta kuulusteluun tai tarpeellisten asiantuntijalausuntojen valmistuminen vie aikaa. Esitutkintatoimenpiteet voidaan myös olosuhteiden sitä edellyttäessä asettaa tärkeysjärjestykseen, tällöin kyseessä on yleensä tilanne, missä poliisin rajallisten resurssien puitteissa vakavimmat rikokset asetetaan kiireellisyyden suhteen etusijalle. Toisaalta jonkin rikoksen tutkiminen kiireellisesti saattaa olla tärkeätä muustakin syystä. Esimerkkeinä voidaan pitää lähiaikoina vanhentumassa oleva rikos sekä rikos, jolla on rikoksesta epäillyn virka- tai työtehtävien suorittamisen kannalta merkitystä. (HE 222/210; Tolvanen & Kukkonen, 2011, s. 58.)

3.4 Esitutkinta prosessina

Kuten edellä todettu niin sanottu täydellinen esitutkinta voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen ilmoitusvaiheeseen, tutkintaa edeltäviin toimenpiteisiin, kuulusteluihin ja muuhun todisteluun sekä esitutkinnan lopettamiseen. Kuvassa 1. on havainnollistettu esitutkintaprosessi, kuvassa sinisellä rajatut osiot ovat käytännössä vaiheita, joita tutkijat suorittavat sen jälkeen, kun tutkinnanjohtaja on tehnyt ensiarvion ilmoitukselle ja sen vaatimille toimenpiteille.



Kuva 1. Esitutkintaprosessin vaiheet.

Ilmoitusvaihe on käytännössä käsillä siinä kohtaan, kun esitutkintaviranomaisella on tehty ilmoitus tai muutoin on syytä epäillä, että rikos on tehty. Sillä ei käytännössä ole

merkitystä, miten ilmoitus poliisille on tullut. Tieto voi tulla rikoksen uhrilta, ulkopuoliselta henkilöltä tai poliisin omien havaintojen kautta. (Esitutkintalaki 3 luku 3 §; Tolvanen & Kukkonen, 2011, s. 51.)

Vaikka kynnys esitutkinnan aloittamiseen on matala ei pelkkä väite rikoksesta kuitenkaan riitä. Käytännössä esitutkinta on aloitettava, jos rikoksen mahdollisuutta ei voida sulkea pois. Voidaankin puhua tutkintaa edeltävistä toimenpiteistä, missä poliisin tulee hankkia selvitystä tosiseikoista ja huolehtia erityisesti, että ketään ei aiheettomasti aseteta rikoksesta epäillyn asemaan. Tutkinnanjohtaja päättää tarvittaessa siitä, toimitaanko esitutkinta, ja ennen päätöstä mahdollisesti tarvittavien seikkojen selvittämisestä. Tutkinnanjohtajan päätös ei kuitenkaan ole tutkinnan aloittamisen välttämätön muotoseikka, usein esitutkintakynnyksen ylittyminen on niin selvää, että päätöstä ei tarvita. (Esitutkintalaki 3 luku 3 §; Tolvanen & Kukkonen, 2011, s. 54.)

Käytännössä tämän vaiheen jälkeen suoritetaan esitutkintalain 2 luvun 3 § mukaisia epäiltyyn rikokseen liittyviä kuulusteluja ja muita todisteluun liittyviä toimenpiteitä. Esitutkinnassa kuulustelulla tarkoitetaan siihen oikeutetun viranomaisen toimesta ja vastuulla tapahtuvaa esitutkintalainsäädännössä määriteltyä määrämuotoista esitutkintatoimenpidettä, jossa kuulusteltavan henkilön suullisesti antamat tiedot kirjataan tai tallennetaan henkilön itsensä hyväksymänä kuulustelupöytäkirjaan. Kuulusteluiden keskeinen tavoite on selvittää, voidaanko nostaa syyte rikoksesta jotain henkilöä vastaan ja lisäksi kerätä tietoja muista esitutkinnassa selvitettävistä asioista. Muuta todistelua ovat esitutkintapöytäkirjaan liitettävät kirjalliset todisteet esimerkiksi teknisellä tutkinnalla saadut todisteet. (Esitutkintalaki 2 luku 3 §; Tolvanen & Kukkonen, 2011, s. 98.)

Täydellisessä esitutkinnassa normaali tapa päättää esitutkinta on siirtää asia syyttäjän ratkaistavaksi syyteharkintaa. Asia on käytännössä saatettava syyttäjän ratkaistavaksi, vaikka poliisin käsityksen mukaan näyttö ei ole riittävä langettavaan tuomioon. Riittää, että asiassa on syytä epäillä jonkun nimetyn henkilön syyllistyneen rikokseen. Siinä tapauksessa, että esitutkinnassa on selvinnyt, ettei rikosta ole tehty taikka ettei asiassa voida nostaa ketään vastaan syytettä tai esittää muuta rikokseen perustuvaa julkisoikeudellista vaatimusta esitutkinta päätetään ilman, että asiaa saatetaan syyttäjän ratkaistavaksi. (Esitutkintalaki 10 luku 2 §; Tolvanen & Kukkonen, 2011, s. 65–

66.) Esitutkinta päätetään myös ennen syyttäjän harkintaan saattamista, jos kyseessä on rikos, missä syyttäjä saa nostaa syytteen vain asianomistajan vaatimuksesta ja asianomistaja ilmoittaa, että ei vaadi asiassa rangaistusta (Esitutkintalaki 3 luku 4 §).

Syyttäjä voi myös tutkinnanjohtajan esityksestä rajoittaa esitutkintaa, mikä käytännössä tarkoittaa, että esitutkintaa ei toimiteta tai se lopetetaan. Perusteina esitutkinnan rajoittamiselle on muun muassa, että syyttäjä joka tapauksessa jättäisi syytteen nostamatta tai tutkinnan jatkamisesta aiheutuvat kustannukset olisivat selkeässä epäsuhteessa tutkittavana olevan asian laatuun ja siitä mahdollisesti odotettavaan seuraamukseen, eikä tärkeä yleinen tai yksityinen etu vaadi esitutkinnan jatkamista. (Esitutkintalaki 3 luku 10 §.)

Esitutkinta voidaan myös tutkinnanjohtajan päätöksellä keskeyttää, jos rikoksesta ei epäillä ketään ja jos asiaan vaikuttavaa selvitystä ei ole saavissa. Keskeyttämisessä on otettava huomioon erityisesti epäillyn rikoksen laatu. (Esitutkintalaki 3 luku 11 §.)

Näin ollen täydellisen esitutkintaprosessin seurauksena asia siirretään syyttäjälle ratkaistavaksi. Toisaalta asian tutkinta voidaan, missä vaiheessa tahansa esitutkintaprosessia myös päättää, joko poliisin tekemällä päätöksellä tai syyttäjän tekemällä päätöksellä.

4 TYÖN KEHITTÄMINEN

4.1 Mitä kehittäminen on

Kehittäminen tähtää lähtökohtaisesti muutokseen, sillä tavoitellaan jotakin parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat tai -rakenteet. Kehittämisiongelman pohjana voi olla nykyisen tilanteen tai toiminnan ongelmat tai toisaalta näky jostakin

uudesta. Kehittämiseen kuuluu aina tavoitteellisuus, mihin sisältyy ajatus muutoksesta. Muutoksen suunta on menneestä kohti tulevaa, jolloin asiantilat voivat muuttua määrällisesti, laadullisesti tai rakenteellisesti. Kehittämistoimintaa ei ole rajattu kohteen suhteen, vaan se voi kohdistua yksittäisiin työntekijöihin ja heidän ammatilliseen osaamisensa tai se voi kohdistua rakenteisiin ja prosesseihin. Kehittäminen voi pitää sisällään sekä uusien ideoiden keksimisen että niiden levittämisen ja vakiinnuttamisen. Näin ajatellen kehittäminen on luonteeltaan ennen kaikkea käytännöllistä asioiden korjaamista, parantamista ja edistämistä. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 16.)

Kehittämisellä voidaan pyrkiä toimintatavan tai toimintarakenteen kehittämiseen. Toimintatapaan liittyvä kehittäminen voi olla suppeimmillaan yhden työntekijän työtavan kehittämistä, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös laaja-alaista koko organisaation yhteisen toimitavan selkeyttämistä. Toisaalta kehittämisellä voidaan tarkoittaa myös rakenteellisia uudistuksia. Tällöin voidaan uudistaa palvelurakennetta yhdistämällä eri organisaatioita tai luomalla uusia organisaatioita. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 14.)

Kehittäminen edellyttää lähtökohtaisesti, että sille on joku peruste. Olennaista on vastata kysymykseen: miksi jotakin pitää kehittää juuri nyt? Useimmiten lähtökohtana on nykytilan ongelma tai visio tulevaisuudesta. Kehittämistoiminnalla eduksi onkin, mitä paremmin tavoite voidaan perustella konkreettisesti. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 57.)

4.2 Henkilöstön osallistaminen kehittämisessä

Henkilöstön osallistaminen tarkoittaa sellaisen toimintaympäristön luomista, jossa ihmiset voivat vaikuttaa päätöksiin ja toimiin, jotka koskevat heidän töitensä. Siinä toimintaympäristössä johto ja henkilöstö tekevät aktiivisesti yhteistyötä organisaation kehittämiseksi käymällä dialogia ja tekemällä tilaa luovuudelle sekä toiminnan kehittämistä koskeville ehdotuksille. Henkilöstöä voidaan tavoittaa muodollisten foorumien kuten neuvottelukuntien ja päivittäisen vuoropuhelun kautta esimerkiksi kehittämisideoista. Henkilöstökyselyt ja johtajien ja esimiesten arvioinnit ovat tärkeitä työilma-
piirin selvittämiseksi ja näitä tuloksia voidaan käyttää parannusten tekemiseen. (CAF, 2020, s. 34.)

Kehittämistoiminta onkin ennen kaikkea sosiaalinen prosessi ja nykyisin kaikessa kehittämistoiminnassa korostetaan osallisuuden merkitystä. Osallistuminen perustuu dialogiin, jonka avulla eri osapuolet voivat avoimesti tarkastella kehittämistoiminnan perusteita, toimintatapoja ja tavoitteita. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 89–90.)

Johtamistavalla voidaankin vaikuttaa kehittämistoiminnan sosiaalisiin prosesseihin, johtamisen ei tule olla vain asiajohtamista, vaan huomattava painoarvo on henkilöstöjohtamisella. Kehittämistoiminnan johtamisessa korostuvat muun muassa matala hierarkia, tietojen välittyminen sekä tiimien ja johdon vuorovaikutus. (Toikko & Rantanen, 2009, s. 94.)

Kehittämistoiminnassa aloitus vaiheessa nousee muutama asia ylitse muiden: tunnistettu kehittämisen tarve, yhdessä muotoiltu tavoite, osallisuus ja johtaminen. Ilman näitä ei oikeastaan voida puhua kehittämisestä, sillä näiden varaan rakentuu pitkälti käytännön työskentely työyhteisössä riippumatta toimialasta. (Salonen ym., 2017, s. 16.)

Johtamisen roolit ovatkin siirtymässä muodollisesta ja hierarkkisesta asemasta kohti yhteistyötä painottavaa johtamista. Hyväkin johtaja tarvitsee osaavaa henkilökuntaa kehittämistoimintaan. Osaaminen ei olekaan suoraan sidoksissa tiettyyn asemaan tai tehtävänkuvaan organisaatiossa, vaan kehittämistoiminta koskee kaikkia työyhteisön työntekijöitä. Kehittämistä koskeva tieto ei myöskään ole harvojen omaisuutta, vaan sen tulee olla yhteisöllisesti jaettua. Kehittämistoiminnassa voidaan painottaa yhteistä mielenkiintoa, omalaatuisuutta ja erinomaisuutta, kuulumista joukkoon, luottamuksellista ja avointa keskustelua, tarkoituksenmukaisuutta ja tavoitteellista työskentelyä, näillä saadaan lisättyä osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta kehittämistoiminnassa. (Salonen ym., 2017, s. 22.)

Johtaminen ei olekaan yksilösuoritus vaan osallistava prosessi, jossa koko ryhmä on mukana. Muutosmyönteiset ja innovatiiviset johtajat saavatkin parhaita tuloksia tiimityöllä, ei yksilösuorituksella. Valmentava johtaja korostaa yksilöissä ja ryhmissä olevia voimavaroja. Ihmiset otetaan todesta, kun hyödynnetään vahvuuksia, rakennetaan ryhmiin kehittymismyönteistä ilmapiiriä ja tehdään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ristikangas & Ristikangas, 2013, s. 20–21.)

5 LEAN-PERIAATE TYÖN KEHITTÄMISESSÄ

5.1 Mitä Lean on?

Lean on toimintastrategia. Se on strategia tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteena on ennen kaikkea korostaa hyvää virtaustehokkuutta eikä resurssitehokkuutta. Eliminoinnin, vähentämisen ja hallinnan kautta on kuitenkin pyrkimyksenä parantaa jatkuvasti sekä virtaustehokkuutta että kapasiteetin tehokasta käyttöä. (Modig & Åhlström, 2013, s. 93.) Torkkola kuvailee Leania ajan lyhentämiseksi ja muuttamista ennustettavaksi. Lean-periaatteella tarkoitetaan, että organisaatio rakennetaan virtaustehokkaaksi eli työn läpi menoaika minimoidaan ja keskitytään saamaan mahdollisimman paljon tehtäviä valmiiksi. (Torkkola, 2015, s. 11, 57.)

Perinteisin ja tavallisin tehokkuuden muoto on resurssitehokkuus, missä organisaatio on suunniteltu ja organisoitu hyödyntämään resursseja tehokkaasti. Resurssitehokkuudessa korostetaan kaikkien arvoa tuottavien resurssien tehokasta hyödyntämistä. (Modig & Åhlström, 2013, s.21.)

Resurssien käytön maksimointi kuitenkin pidentää asiakkaan odotusaikaa ja työtehtäviä tulee aina olla odottamassa, jotta resurssit eivät joudu odottamaan työtä. Toisin kuin resurssitehokkaassa organisaatiossa, missä varmistetaan, että työtehtäviä on aina odottamassa, virtaustehokkaassa organisaatiossa työ ei odota tekijäänsä, mutta tekijä voi joutua odottamaan työtä. Tämän tyyppinen ajattelumalli saattaa kuitenkin tuntua

pelottavalta, kiire on omalla tavallaan turvallista. Virtaustehokas organisaatio on kuitenkin tuotteliaampi ja nopeampi, koska samalla henkilöstöllä saadaan enemmän valmista aikaiseksi optimoimalla kokonaisuutta yksiköiden sijaan. (Torkkola, 2015, s. 57–58.)

Monet organisaatiot keskittyvätkin resurssi- eivätkä virtaustehokkuuteen. Resurssien mahdollisimman mittavaa hyödyntämistä pidetään usein niin hyvänä asiana, että siitä tulee päätarkoitus. Paradoksina onkin, että huomion kohdistaminen entistä tehokkaampaan resurssien hyödyntämiseen lisää työmäärää. (Modig & Åhlström, 2013, s. 45.)

Tolvanen (2020, s. 8,13) on selvitystyössään Rikosketjun Lean-hankkeesta ottanut kantaa koko rikosketjun tehokkuuteen esitutkintaviranomaisen suorittamasta esituttinnasta aina lainvoimaiseen tuomioon ja rangaistuksen täytäntöönpanoon saakka Lean-ajattelun näkökulmasta. Tolvanen toteaa, että Lean pyrkii siihen, että oikea määrä oikeanlaatuisia oikeita asioita saadaan oikeaan aikaan ja oikeaan paikkaan ja oikean laatusena. Saman aikaisesti vähennetään kaikkea ”turhaa” toimintaa ja ollaan avoimia muutoksille. Nämä kaikki näkökohdat ovat Tolvasen näkemyksen mukaan relevantteja rikosprosessiketjussa. Esitutinnan ollessa yksi selkeä osa koko rikosprosessiketjua, voidaan mielestäni yhtyä Tolvasen kantaan ja todeta Lean-ajattelun olevan relevantti myös tarkasteltaessa pelkkää esitutkintaprosessia.

5.2 Virtaustehokkuus

Ymmärtääksemme virtaustehokkuutta, on tärkeää ensin ymmärtää, miten prosessit toimivat, koska virtaustehokkuus syntyy niissä. Prosesseja on jokaisessa organisaatiossa jossakin muodossa. Prosessilla kuvataan tilannetta, missä jotain viedään eteenpäin, jolloin tämä jokin jalostuu. Sitä, mitä prosessissa viedään eteenpäin, sanotaan virtausyksiköksi. Virtausyksikköä ei voi tiukasta määritellä vaan se voi olla materiaalia, informaatiota tai ihmisiä. Prosessien yhdistyessä toisiinsa syntyy eräänlainen polku, jota pitkin tuotteet tai palvelut kulkevat eteenpäin jalostuen valmiiksi lopputuotteeksi, tästä

käytetään nimitystä virtaus tai toisinaan myös arvovirtaus. (Modig & Åhlström, 2013, s. 26–27; Petersson ym., 2018, s. 41.)

Virtaustehokkuuden taustalla on kaksi tärkeää ulottuvuutta: arvo ja tarve. Arvoa muodostuu silloin, kun virtausyksikölle tapahtuu jotain ja kun se etenee esimerkiksi viraston työntekijä konkreettisesti, käsittelee asiakirjaa. Päinvastaisesti arvoa tuottamatonta toimintaa on se, jos virtausyksikkö ei sen aikana jalostus esimerkkinä asiakirja odottaa virastossa työjonossa. Arvo määräytyy aina asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan määritelmä on monesti organisaatiossa ongelmallinen. Jos sen määrittäminen on vaikeaa, voidaan asiaa lähestyä tarpeen kautta, joita organisaatio tyydyttää. Palokunta esimerkiksi on erikoistunut tulipalojen sammuttamiseen. Silloin tarve syntyy, kun tulipalo huomataan ja tarve päättyy, kun se on sammutettu. (Modig & Åhlström, 2013, s. 29.) Lean-periaatteen mukaisesti, kun organisaatio rakennetaan virtaustehokkaaksi eli toisin sanoen asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan ja keskitytään siihen, että tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon (Torkkola, 2015, s. 57).

Mikä sitten vaikuttaa läpimeno aikaan Littlen lain mukaisesti se koostuu keskeneräisen työn lukumäärästä sekä nopeudesta, jolla tehtäviä saadaan valmiiksi. Esimerkkinä voidaan käyttää yksinkertaista jonoa, missä 15 ihmistä jonottaa ja yhden ihmisen kohdalla varsinainen palvelu kestää minuutin, koko jonon läpimenoaika on 15 minuuttia. Luonnollisesti ihmisten määrän tai palveluajan kasvaessa läpimenoaika kasvaa. Sillä ei ole merkitystä, mitä jonossa on tai mikä on prosessissa tapahtuva toiminto, periaate toimii samalla tavalla siitä huolimatta. (Modig & Åhlström, 2013, s. 37; Torkkola, 2015, s. 186.)

Toinen läpimenoaikaan vaikuttava asia on pullonkaulojen laki, minkä mukaan prosessin läpimenoaika riippuu ensi kädessä siitä prosessin vaiheesta, jonka suoritus aika on pisin. Ennen pullonkaulaa muodostuukin aina jono ja pullonkaulan jälkeen tulevat toimintavaiheet joutuvat odottamaan vuoroaan, joten niitä ei hyödynnetä täysin. Prosessi pullonkaulan eteen syntyykin keskeneräisten töiden jono. Pullonkaulojen tunnistaminen onkin tärkeää, että voidaan tehdä tarvittavia muutoksia niiden poistamiseksi. Pullonkauloilla on vielä tapana siirtyä toiseen paikkaan, jolloin niiden tunnistaminen ja poistaminen on jatkuvaa kehitystyötä. (Modig & Åhlström, 2013, s. 39–40; Torkkola, 2015, s. 99.)

Kolmantena asiana läpimenoaikaan vaikuttaa vaihtelun laki, minkä mukaan prosesseissa on aina vaihtelua. Karkeasti ajateltuna vaihtelu johtuu kolmesta tekijästä: resursseista, virtausyksiköistä ja ulkoisista tekijöistä. Työntekijän nopeus vaihtelee kokemuksen ja toisaalta vireystilan mukaan. Kaikki prosessiin tulevat asiat eivät noudata samaa kaavaa, vaan osa vaatii prosessilta enemmän työtä kuin toinen. Asiat eivät myöskään aina tule säännönmukaisesti prosessiin vaan niiden määrä voi vaihdella suurestikin. Vaihtelu onkin virtaustehokkuuden yksi pahimmista vihollisista. (Modig & Åhlström, 2013, s. 40; Torkkola, 2015, s. 23.)

Kuten tästä voimme päätellä prosessien virtaustehokkuus on riippuvainen keskeneräisen työn määrästä sekä niiden suoritusajasta. Keskeneräisen työn määrää lisää prosesseissa olevat pullonkaulat sekä vaihtelun tuomat muutokset niin työn määrään kuin työn suorittamisen tehoon. Virtaustehokkuuden parantamisessa pitääkin ottaa huomioon nämä kaikki tekijät ja niiden yhteydet toisiinsa.

5.3 Hukka

Leanissa yksi keskeinen asia on tunnistaa ja eliminoida hukka nopeasti ja tehokkaasti. Hukka luokitellaan tyypillisesti seitsemään kategoriaan (Tolvanen, 2020, s. 13; Torkkola, 2015, s. 25).

1. **Ylituotanto:** Mikä on kaikista pahin, koska se aiheuttaa ongelmia ja muita hukkan muotoja. Ylituotanto tarkoittaa, että tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi, mikä johtaa suoraan pidempiin toimitusaikoihin ja turhien asioiden siirtelyyn tai käsittelyyn. Ylituotantoa asiantuntijatyössä ovat esimerkiksi turha mittaaminen tai palaverit, joihin kutsutaan varmuuden vuoksi paljon ihmisiä tai joita pidetään kyseenalaistamatta niiden tarpeellisuutta. Myös väärä priorisointi voi johtaa ylituotantoon, jolloin tehdään mieluummin kiireellisiä, ei niin tärkeitä asioita eikä ensisijaisesti tärkeitä mutta ei niin kiireellisiä asioita. (Torkkola, 2015, s. 25.)

2. **Keskeneräinen työ:** Pitää sisällään kaikki tehtävät, jotka on aloitettu, mutta joita ei ole vielä saatu valmiiksi (Torkkola, 2015, s. 26). Resurssitehokkaan organisaation luonteeseen kuuluu varmistaa, että työtä on aina tehtäväksi. Kuitenkin yksilön käsitellessä montaa keskeneräistä tehtävää samanaikaisesti, ilmaantuu erilaisia kielteisiä vaikutuksia. Asiat karkaavat hallinnasta, mikä aiheuttaa turhautumista ja stressiä. (Modig & Åhlström, 2013, s. 48.)
3. **Odottaminen:** Tällä tarkoitetaan sitä, kun työ odottaa tekijäänsä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että työntekijälle ei olisi kiire. Kun tehtävä siirretään ihmiseltä toiselle, se joutuu usein jokaisen siirron yhteydessä jonoon odottamaan seuraavaa käsittelyä. Tyypillisesti odotetaan päätöksiä, hyväksyntöjä tai tehtävässä tarvittavia lisätietoja asiakkailta tai kollegoilta. (Torkkola, 2015, s. 26.)
4. **Ylimääräinen työntekijän tai materiaalin liike:** Tällä tarkoitetaan esimerkiksi tiedon käsin syöttämistä järjestelmästä toiseen tai useiden sovellusten käyttämistä. Lisäksi toimistotyössä voidaan jatkuvasti kävellä pitkiä matkoja huonon layoutin takia edes tiedostamatta sitä hukaksi. (Torkkola, 2015, s. 26.)
5. **Siirtäminen:** Tietoa tai työtä siirretään henkilöltä tai osastolta toiselle sen sijaan, että pyrittäisiin minimoimaan tarvittavien henkilöiden määrä per tehtävä. Jos työ vaatii eri osajien välistä runsasta kommunikointia, heidät pitäisi sijoittaa mahdollisimman lähelle toisiaan riippumatta organisaatorakenteesta. (Torkkola, 2015, s. 26.)
6. **Virheet ja uudelleen tekeminen:** Kun asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun, työ palautuu takaisin uudelleen tehtäväksi, jolloin tehtävä vie käytännössä kapasiteettia kahteen kertaan. Tämä pätee myös työketjun sisällä: edellisen työvaiheen toimittaessa virheellistä tai puutteellista tietoa, seuraava työvaihe joutuu joko paikkaamaan virheen tai palauttamaan työn. Uudelleen tekemistä aiheuttavat lisäksi keskeytykset, häiriöt ja väärinkäsitykset. (Torkkola, 2015, s. 27.) Kun työ pannaan jonoon odottamaan vuoroaan, kokonaisuus luisuu helposti hallinnasta. Jo aloitettuihin työtehtäviin on vaikea palata ja monen tehtävän samanaikainen tekeminen on henkinen haaste. Eriyisen työlästä on joutua siirtämään huomiotaan kaiken aikaa asiasta toiseen. Mitä vähemmän

meillä on kerrallaan asioita hoidettavana, sitä helpompi niihin on keskittyä. (Modig & Åhlström, 2013, s. 49.)

- 7. Epätarkoituksenmukainen käsittely:** Jos et tiedä, mitä asiakas todella haluaa, saatat tehdä ylimääräisiä asioita, joista ei ole kenellekään hyötyä, kuten raportteja, tarkistuksia tai kokonaisia työvaiheita. Tähän hukkaan lasketaan myös asioiden tekeminen suurissa erissä sen sijaan, että organisoidaan työ pieniin kokonaisuuksiin. Tätä hukkan muotoa saattaa esiintyä myös silloin, kun oikeaa työtä ei ole tarpeeksi tai työn riittävää laatutasoa ei ole yhdessä sovittu. (Torkkola, 2015, s. 27.)

Hukkaa ei kuitenkaan pidä lähteä poistamaan summamutikassa, mutta on hyödyllistä katsoa työtä näiden näkökulmien kautta, jotta voi kyseenalaistaa nykyistä tekemisen tapaa. Voidaankin ajatella, että hukka on seurausta, ja ensin pitää ymmärtää, mikä sen aiheuttaa. Hukan poistaminen onkin keino, ei itse päämäärä. (Torkkola 2015, 28.) Tolvasen (2020, 13) mukaan oikeusprosesseja koskevia hukkia ovat ainakin odotusaika, ylituotanto, yliprosessointi ja viallinen tuote ainakin tietyssä määrin, muut hukan muodot viittaavat enemmän teolliseen prosessiin.

Hukan eri muodoista käytetään hieman vaihtelevia nimityksiä, mutta Tolvasen ajatusmalliin pohjatuon voidaan ajatella, että selkeinten esitutkintaprosessiin sopivia hukan muotoja ovat ainakin ylituotanto, odottaminen, epätarkoituksenmukainen käsittely ja virheet ja uudelleen tekeminen. Omakohtaisten kokemusten perusteella nostaisin esiin vielä keskeneräisen työn.

5.4 PDSA-sykli

Yksi Lean-menetelmän työkaluja on kokeilujen kehä, viralliselta nimeltään PDSA-sykli (plan-do-study-act) on oppimisen ja prosessin parantamisen vuokaavio. PDSA-sykli, tarkoittaa toistuvia askelia, joiden avulla toiminnan suorituskykyä parannetaan. Menetelmää kutsutaan myös Demingin kehäksi. Menetelmän ideana on havaintojen perusteella muodostaa hypoteesi, arvaus siitä, mitä tapahtuu, ja vahvistetaan se sen

jälkeen empiirisesti kokeilemalla. Toiminta kehittyikin parhaiten jollain systematiikalla ja jatkuvan parantamisen logiikka onkin keksitty jo lähes sata vuotta sitten ja on edelleen pätevä menetelmä kehittää toimintaa. Eri yhteyksissä mallista saatetaan käyttää erilaisia nimityksiä, mutta yhtä kaikki idea on sama aina. (Torkkola, 2015, s. 39–40; CAF, 2020, s. 11.)

Plan – Suunnittele koe

Suunnitteluvaiheessa jollakulla on parannusidea, jonka kelpoisuuden testaaminen pitäisi suunnitella, tällä tarkoitetaan:

- kokeen tavoitteen eli hypoteesin määrittelyä: mitä odotamme tapahtuva
- sen miettimistä, mistä tiedämme, että koe onnistui.

Lisäksi pitää pohtia, miten koe käytännössä järjestetään. Käytännössä mietitään, miten muutos toteutetaan sen sijaan, että pidettäisiin muutosta vain hypoteesina, joka pitää todistaa oikeaksi. Kokeilut on myös syytä rajata mahdollisimman pieniksi ja mieluummin tehdä niitä jatkuvasti kuin yhtä isoa muutosta. Tämän kautta saadaan toimintakulttuurin muutos, mikä tukee jatkuvaa kehittämistä. (Torkkola, 2015, s. 39–40; Herranen 2020, 18.)

Do – Toteuta koe käytännössä

Koe pitää toteuttaa myös käytännössä, mieluiten aluksi mahdollisimman pienessä mitakaavassa, yksi henkilö, yksi osasto, yksi tunti tai yksi päivä. Helposti ajatellaan liian laajasti, jolloin tästä vaiheesta tulee hidas. (Torkkola, 2015, s. 39–40.) Tämä on yksi tärkeimpiä vaiheita monesti asiat jäävät suunnitteluvaiheessa, eikä niitä koskaan toteuteta (Herranen 2020, 19).

Study – Tutki, mitä tapahtui

Tässä vaiheessa pitää pysähtyä tutkimaan, mitä tapahtui: Onnistuiko koe? Saavutettiinko odotettu tulos? Mitä uusia esteitä löytyi? Mikä meni pieleen? (Torkkola, 2015, s. 39–40.) Herranen (2020, 21) puhuu niin sanotusta viiden miksi-kysymyksen menetelmästä, minkä tarkoituksena on selvittää juurisyy ongelmalle kuin ongelmalle kysymällä riittävän monta kertaa peräkkäin ”miksi”.

Act- Päättä, otetaanko muutos osaksi käytäntöä

Viimeiseksi pitää päättää, otetaanko muutos käyttöön. Testin perusteella ennustetaan, onko muutos järkevä vai onko sen toteuttamatta jättäminen sittenkin parempi päätös. Tässä vaiheessa voidaan myös muuttaa tavoitetta, metodologia tai hypoteesia ja mahdollisesti suorittaa uusi. (Torkkola, 2015, s. 39–40.)

Tavoitteena on saada PDSA-kehä pyörimään mahdollisimman nopeasti, tämä edellyttää, että kokeet ovat riittävän pieniä. Jokaiseen uuteen pyörähdykseen voidaan käyttää edelliseltä kierrokselta opittuja asioita ja sen aikana löydettyjä uusia faktoja. (Torkkola, 2015, s. 40–43.) Kokeilukulttuuri onkin keskeinen osa Lean-filosofiaa. Kokeilukulttuurin keskeinen idea on testata asioita mahdollisimman nopeasti ja halvalla. Kokeilun toimiessa teemme nopeasti lisää. Jos kokeilu ei toimi, testaamme jotain muuta ideaa mahdollisimman nopeasti ja halvalla. (Herranen 2020, 21.)

PDSA-sykli pyrkii luomaan uutta tietoa, mutta se voi kohdata myös useita haasteita. Lähtötasoa ei tiedetä, joten ei voida study-vaiheessa tarkastella muutoksen suuntaa. Hypoteesia ei mietitä rauhassa, vaan lähdetään jonkun heittämän, hyvältä kuulostavan idean mukaan toteuttamaan PDSA-sykliä. Helposti myös kokeiluista tehdään liian isoja ja hitaita. Ei huomioida, mikä kaikki vaikuttaa kokonaisuuteen, vaikka koe onnistuisikin, ei voida tietää, mikä yksittäinen tekijä lopulta vaikutti lopputulokseen. Mikäli koe päättyy ei toivottuun tulokseen, pyritään virheet unohtamaan ja aloitetaan jo uusien ideoiden toteuttaminen ja unohdetaan virheistä oppiminen. (Torkkola, 2015, s. 44–45.)

Lean-periaatteen mukaan onkin tärkeää pyrkiä kokeilemaan asioita ja katsoa, mitä tapahtuu. Virheet ovat myös välttämättömiä, että voi tapahtua oppimista. Tärkeämpää onkin pohtia, miksi virhe tapahtui kuin etsiä virheen tekijää. (Torkkola, 2015, s. 224.)

5.5 Kanban

Kanban tarkoittaa taulua, jolla työ pyritään tekemään läpinäkyväksi. Kanban-aulussa on yksinkertaisimmillaan vain kolme eri saraketta: työjono, työn alla ja valmiit. Tarkoituksena on helposti visualisoida keskeneräinen työ ja sen avulla työn kulkua saada seurattua visuaalisesti. Kanban-tili helpottaa myös todellisen työkuorman seuraamista. Käytännössä jokainen työ laitetaan omaan sarakkeeseen ja sille laitetaan tekijä. Pyrkimyksenä on, että työntekijä tekee vain yhtä työtä kerrallaan ja työstä toiseen ei vaihdeta ilman syytä. (Herranen 2020, 51; Torkkola, 2015, s. 51–52.)

Kanbaniin kuuluu myös päivittäiset kokoukset, joissa käydään tilannekatsaus yhdessä läpi. Näissä palavereissa voidaan ratkoa ongelmat heti niiden esiintyessä, jolloin reagointisykli nopeutuu ja päästään nopeammin eteenpäin. Päiväkokouksissa myös tarkastellaan, mitä eilen on saatu valmiiksi ja mitä tänään on tarkoitus saada valmiiksi. Ajatuksena on, että työt siirtyvät Kanban-tilussa sarakkeesta toiseen vain päivittäisessä palaverissa suunnitellusti. (Herranen 2020, 51; Torkkola, 2015, s. 52–53.)

Alun perin Toyotan tuotannossa Kanbanilla on tarkoitettu menetelmää tai työkalua, jolla on rajoitettu prosessissa keskeneräisen työn määrää. Puhutaankin niin sanotusta WIP-tasosta ”work in process level”. WIP-tasolla tarkoitetaan tasoa, mitä keskeneräisen työn määrä ei saa ylittää. Ajatuksena on, että uusia töitä otetaan työn alle vasta, kun edellisiä tulee valmiiksi. Käytännössä nykyisessä länsimaisessa Lean-ajattelussa tästä on tullut synonyymi imuohjaukselle. (Torkkola, 2015, s. 65.)

Kuten Herranen (2020, 52) toteaa Kanban menetelmää ja työkalua voidaan soveltaa varsin erilaisissa palveluyrityksissä, kuitenkin huomioitavaa on, että soveltaminen kannattaa aloittaa periaatetasolta, eikä vain suoraan kopioida teoriaa käytäntöön. Torkkola (2015, 66) puolestaan on kiinnittänyt huomiota, että Kanban-tilut ei sovi suoraan sellaisenaan kovin nopeisiin ja suurivolyymisiin tehtäviin. Kuitenkin jo pelkästään keskeneräisen työn kaivaminen esiin henkilökohtaisilta työlistoilta ja niiden asettaminen näkyviin työvaiheille voi paljastaa ongelmia työnvirtauksessa.

6 HAASTATTELUT MONIALATUTKINNAN TYÖNTEKIJÖILLE

6.1 Haastatteluiden suorittamisesta

Haastatteluilla oli tarkoitus saada vastauksia opinnäytetyön tutkintakysymyksiin. Haastateltavien vastauksia ja niissä esille tulleita asioita käsitellään tarkemmin tässä luvussa. Haastateltavien ryhmää ei haluttu mitenkään rajata vaan haastattelu kohdistettiin Porin poliisiaseman molempien monialatutkintaan tekevien ryhmien tutkijoille. Tällä haluttiin varmistaa, että jokaisella on mahdollisuus sanoa mielipiteensä ja se jäikin haastateltavan omaan harkintaan vastaako kysymyksiin vai ei.

Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville sähköpostitse 18.2.2021, vastaukset pyydettiin 1.3.2021 mennessä. Haastattelut suoritettiin sähköpostin välityksellä, jotta haastateltavat voisivat vastata kysymyksiin oman aikataulun mukaan, lisäksi Korona pandemian vuoksi haluttiin välttää turhia kontakteja. Vastauksia tuli sekä sähköpostilla, että henkilökohtaisten keskustelujen kautta. Vastausprosentin ollessa noin 50 %.

Haastattelukysymykset olivat ”Mitkä ovat sinun mielestäsi Porin monialatutkinnan ongelmakohtia?” ja ”Tuleeko sinulle mieleen jotain, miten Porin monialatutkinnan työtä voisi kehittää?”. Teemahaastattelun mukaisesti kysymykset muodostettiin varsin avoimiksi, eikä tarkasti määritelty millaisia ongelmakohtia halutaan saada esille, tällä haluttiin varmistaa se, että kysymykseen on helppo vastata, kun vastaajan ei tarvitse liikaa miettiä sopiiko vastaus kysymykseen.

Haastatteluiden analysoinnissa otettiin huomioon vastaukset, mitkä olivat vallitsevia yli puolissa vastauksista, tällä pyrittiin siihen, että esille nostetut asiat ovat yleisesti ongelmakohdiksi koettuja, eikä pelkästään yksittäisen henkilön toimesta ongelmaksi koettuja asioita.

6.2 Haastatteluiden tulokset

Ensimmäinen kysymyksessä kysyttiin haastateltavien näkemystä tutkinnan ongelma-kohtiin. Haastateltavien vastausten perusteella nousi esille kaksi selkeää teemaa henkilöstöpolitiikka ja työn määrä suhteessa työntekijöihin, työn määrän ala teemana nousi esiin työn jakaminen työntekijöille.

Henkilöstöpoliittisesta näkökulmasta ongelmaksi koettiin runsaat määräaikaiset virat yhdistettynä tutkinnan alhaisella palkkauksella. Näiden koettiin lisäävän tutkijoiden halua siirtyä pois tutkinnasta ja vähentävän tutkinnan houkuttelevuutta. Tästä aiheutuva työntekijöiden vaihtuvuus koettiin rasitteena tutkintaan jääville. Lähteviltä jää aina keskeneräisiä töitä jaettavaksi ja mahdollisesti tilalle tulevilla ei ole tutkinnasta kokemusta, ja he joutuvat tukeutumaan kokeneempiin tutkijoihin, mikä puolestaan raskastaa kokeneempia tutkijoita.

Toisena ongelma nousi esiin työntekijöiden määrä suhteessa työtehtävien määrään. Yksinkertaisesti näkemys oli, että tutkittavia juttuja on tutkijaa kohden niin paljon, että ei vaan meinaa pysyä enää mukana. Haastateltavat kokivat myös, että töitä jaetaan liian sekavasti eli käytännössä pöydällä on liian erilaisia työtehtäviä ja mihinkään ei muodostu selkeää rutiinia. Lisäksi aina tulee eteen kiireellisempi työtehtävä, minkä vuoksi edelliset jäävät kesken.

Myös rikospartiovuorot koettiin osittain vähän turhauttaviksi, vaikka läheskään jokaisessa rikospartiovuorossa ei tule tarvetta lähteä esimerkiksi omaisuusrikospaikoilla tai muilla rikospartiolle kuuluville tehtäville. Koetaan kuitenkin, että omien työn alla olevien juttujen hoitaminen ei onnistu saman aikaisesti, kun keskittyminen ei ole kunnolla niissä vaan osittain odottaa, että tuleeko rikospartiolle tehtäviä.

Haastatteluissa nousi myös esille huoli tutkinnan tulevaisuudesta. Suuren vaihtuvuuden vuoksi kokemus tutkinnassa vähenee ja tulee tilanteita, että niin sanotusti ryhmän vanhin vuorossa oleva on hyvin vähäisellä tutkinnan kokemuksella varustettu. Tämä luonnollisesti asettaa paineita vuorossa oleville ja saa vain toivomaan, että mitään vakavaa ei tänään tapahdu.

Toisena kysymyksenä haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten heidän mielestään tutkinnan ongelmakohtia olisi mahdollistaa poistaa ja näin kehittää työn tekemistä. Vastauksissa esiin nousi pääkohtina resurssien lisääminen, palkkauksen parantaminen ja työn selkeämpi jako.

Henkilöstöpoliittisesta näkökulmasta esitettiin, että määräaikaisiin virkoihin nimitettäisiin pidemmäksi aikaa ja tieto jatkonimityksestä tulisi aikaisemmin. Palkkauksen osalta esitettiin, että aloituspalkasta olisi mahdollisuus päästää seuraavan palkkaluokkaan aikaisemmin kuin tällä hetkellä. Näillä muutoksilla koettiin olevan selkeä yhteys kiinnostukseen pysyä tutkinnassa. Lisäksi esitettiin, että molemmissa tutkintaryhmissä nostettaisiin työntekijöiden määrää.

Haastateltavien selkeä mielipide oli, että tutkijoille tulevat jutut pitäisi jakaa selkeästi nopeasti hoidettaviin ja aikaa vieviin juttuihin ja näille pitäisi olla omat tutkijansa. Koetaan, että olisi hyvä, kun osa tutkijoista saisi rauhassa keskittyä aikaa vieviin juttuihin ja muut hoitaisivat niin sanotut liukuhihnajutut. Tällä pystyttäisiin haastateltavien näkemyksen mukaan rauhoittamaan tutkijan työtä ja vähentämään työstä toiseen hyppimistä.

Haastatteluissa tuli myös ilmi, että osa tutkijoista kaipaisi enemmän ohjausta esimiehiltä. Esimerkiksi nostettiin, että tutkijan juttupino olisi hyvä käydä säännöllisesti läpi esimiehen kanssa. Tällä voitaisiin selkeyttää niin tutkijan kuin esimiehen kuvaa siitä mitä oikeasti on tutkijalla työn alla ja yhdessä luoda linjat juttujen eteenpäin saattamisesta. Näin ollen tutkijalle ei jäisi niin helposti juttuja pöydälle jumittamaan, mikä puolestaan helpottaisi ja selkeyttäisi tutkijan työtä.

Koska rikospartiovuorot kuitenkin kuuluvat työtehtäviin nousi esille niiden parempi hyödyntäminen. Ehdotuksena oli, että rikospartiota käytettäisiin aktiivisemmin etsintäkuulutettujen noutoon ja muiden asioiden hoitoon talon ulkopuolella, millä voitaisiin vähentää tutkijoiden tarvetta lähteä niitä hoitamaan. Osittain koettiin myös, että voisi olla mielekkäämpää tehdä kerralla useampi rikospartiovuoro putkeen, eikä yksittäisiä siellä täällä. Lisäksi tuotiin esiin ajatus, että rikospartiovuoroja voitaisiin kohdistaa enemmän niille työntekijöille, jotka sitä haluavat tehdä, toki tämä pitäisi huomioida myös juttutasapainossa ja nämä henkilöt saisivat vähemmän juttuja. Rikospartio pitäisi

myös nähdä enemmän ryhmien yhteisenä resurssina, eikä vaan sen ryhmän kummasta se sillä hetkellä on muodostettu.

Etukäteen oli tiedossa, että viikon aikavastuu koetaan liian pitkäksi ja sen järjestämistä voisi miettiä uudelleen. Kyselyssä tämä ei kuitenkaan merkittävästi noussut esille, vaan esille tuotiin ajatus, että aikavastuuryhmän sisällä olisi päivittäin merkittynä vastuututkijat, jotka ensisijaisesti vastaisivat sinä päivänä akuuteista jutuista. Tällä menetelmällä koettaisiin olevan tutkijan työnkuvaa selkeyttävä vaikutus, kun tietäisi jo etukäteen, että tänään esimerkiksi kiinniotetut kuuluvat tietylle tutkijalle.

6.3 Esimiesten näkemyksiä

Haastatteluista ilmi tulleita asioita käytiin lävitse molempien tutkintaryhmien tutkintajohtajien ja ryhmänjohtajien kanssa käydyssä yhteispalaverissa. Tutkinnanjohtajille ja ryhmäjohtajille esitettiin haastattelussa esille nousseet asiat ja he saivat esittää omat mielipiteensä näihin.

Palaverissa yhdyttiin henkilöstön näkemyksiin resurssien vähydestä ja tavoitevahvuuksia olisikin syytä nostaa nykyisestä. Myös aloittavien tutkijoiden palkkaluokkien nostoa olisi syytä arvioida uusiksi ja se olisikin hyvä mahdollistaa jo ensimmäisessä arviokeskustelussa. On kuitenkin jo hyvin nopeasti havaittavissa, että selviytykö tutkija riittävällä tasolla tutkinnan tehtävistä. Tällä nähdään olevan iso merkitys kiinnostukseen pysyä tutkinnassa ja voitaisiin vähentää tutkinnan vaihtuvuutta. Vaihtuvuus koetaan yhtenä isona ongelmana myös esimiesten näkökulmasta ja työllistää myös esimiehiä, kun lähtevien juttuja jaetaan uusiksi.

Esille nousi myös, että ryhmien sisällä on syytä edelleen kehittää juttujen jakoa enemmän pitkä- ja lyhytkestoisiin juttuihin ja kohdistaa nämä enemmän tietyille tutkijoille. Työlämmissä juttukokonaisuuksissa tulisi myös harkita enemmän tutkijapari käytäntöä, mikä käytännössä selventäisi tutkijan näkökulmasta sitä, että kuka auttaa jutun hoitamisessa.

Jo ennen henkilöstölle suoritettu kyselyä nousi henkilöstön keskuudessa esille ajatus, missä ryhmien toimintaa yhdistettäisiin ja ryhmien kesken olisi yksi yhteinen ryhmä, mikä hoitaisi pitkäkestoista tutkintaa. Tämä ehdotus otettiin myös palaverissa esille, mutta ei ainakaan tällä hetkellä saanut kannatusta. Tutkijoiden määrä ei kuitenkaan tällä muutoksella nousisi, eikä juttujen määrä vähentyisi, eikä tästä näin ollen koeta olevan vastaavaa hyötyä. Ryhmien välistä yhteistyö kuitenkin nähdään hyvänä ideana ja sitä tulisikin hyödyntää aina, kun se on tarkoituksenmukaista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Tutkinnan ongelmat

Omien kokemusta ja tehtyjen haastatteluiden perusteella voidaan tutkinnan ongelmaksi nostaa riittämättömät resurssit. Niin kuin Lean-periaatteen mukaisesti Littlen lailla ajateltuna prosessissa läpimenoaikaan vaikuttaa keskeneräisen työn lukumäärä ja työhön käytetty aika. Näin ollen luonnollisesti, mikäli keskeneräinen työ jaettaisiin useammalle tekijälle läpimenoaika pienenesi. Resurssit ovat kuitenkin asia mihin emme käytännössä voi vaikuttaa. Tärkeämpää onkin lähteä pohtimaan asiaa siitä näkökulmasta, että miten voimme hyödyntää käytettävissä olevat resurssit parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Kysymys ei olekaan, etteikö nykyiselläänkin resurssit olisi täysin käytössä ja varmasti jokaisella tutkijalla on aivan riittävästi töitä jonossa asti. Siinä mielessä tilanne on tyyppillinen esimerkki resurssitehokkaasta organisaatiosta, missä työtä on jatkuvasti odotamassa ja työntekijöillä on jatkuva kiire. Lean-periaatteen mukaisesti tämä ei kuitenkaan ole paras mahdollinen ratkaisu läpimenoaikojen kannalta. Resursseja käytetään myös niin, että tutkijalla on samanaikaisesti tutkivana useampia eri ilmoituksia ja osa ilmoituksista on vaativia ja aikaa vieviä, kun taas osa on nopeasti tutkittavia. Tämä aiheuttaa hyvin pitkälti tilanteen, missä aikaa vievän tutkinnan ohella tutkija yrittää

hoitaa myös näitä nopeita ilmoituksia, koska muuten jono työpöydällä vain kasvaa. Kuitenkin tästä johtuen myös keskeneräinen työ lisääntyy.

Haastatteluiden perusteella koetaankin nykyinen juttujako vaikeasti hallittavaksi ja tilanne tutkijan pöydällä muuttuu kaoottiseksi selviytymistaisteluksi. Lopulta tilanne johtaa siihen, että osa kiireettömistä ilmoituksista muuttuu kiireellisiksi. Kuten luvussa 3.3 mainittiin ehdottomana takarajana tutkinnassa, voidaan pitää sitä, että ilmoitus ei saa vanhentua.

Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli etsiä vastausta siihen, mikä estää työn virtaavuutta. Haastatteluiden ja omien havaintojen perusteella selkeimmäksi tekijäksi nousi se, että yksittäisen tutkijan kohdalla työn organisointi on vaikeaa ja epäselvää. Taustalta löytyy varmasti muitakin tekijöitä kuin suuri työmäärä, minkä kontrollointi on vaikeaa. Haastatteluiden perusteella työmäärä kuitenkin nousi selkeäksi tekijäksi, eikä oikein muita syitä osattu suoraan nimetä. Havaittavissa oli kuitenkin, että ainakin osa haastateltavista kaipaaisi enemmän esimiehiltä ohjausta työhönsä.

Varmasti yksi asia mikä vaikuttaa siihen, että tutkijoille kasaantuu keskeneräistä työtä, on se, että tutkinnasta vaihtuu tekijät varsin usein ja heiltä jää keskeneräisiä töitä. Nämä keskeneräiset työt tulevat lopulta jonkun pöydälle kiireellisenä työnä. En kuitenkaan näe, että vaihtuvuus olisi varsinainen ongelman lähde vaan enemmän seuraus tutkinnan nykyisestä osittain kaoottiseksi koetusta tilanteesta.

Tutkinnan pullonkaula vaikuttaakin tällä hetkellä muodostuvan tutkijan työjonoon, eikä ilmoitukset virtaa läpi riittävän nopeasti. Toinen pullonkaula muodostuu ryhmänjohtajan pöydällä, kun tutkijoille ei pysty jakamaan lisää töitä, tämä pullonkaula olisi toki helppo poistaa vain työntämällä työt tutkijoille, mutta kokonaistilannetta se ei palvelisi millään tavalla.

7.2 Kehittämisaikajatuksia

Opinnäytetyön toisena tavoitteena oli etsiä vastausta siihen, miten monialatutkinnan työtä ja työn virtaavuutta voisi kehittää. Koska selkeä pullonkaula tällä hetkellä tutkinnassa muodostuu tutkijan työjonoon, on tilannetta syytä lähteä purkamaan sieltä. Pullonkaulan yhtenä syynä on havaittavissa keskeneräisen työn suuri määrä, mikä aiheuttaa sen, että uudet työt jäävät jonoon. Taustalta löytyy varmasti muitakin syitä, mutta niitä on vaikea tällä hetkellä tunnistaa, koska hukkuvat työmäärän alle.

Haastatteluiden ja omien kokemusten perusteella työnjohdollista ohjausta on syytä lisätä. Kuitenkaan ei ole tarkoitus alkaa valvomaan koko aikaa tutkijoiden tekemistä. Kyse olisi enemmänkin ohjauksen lisäämisestä ja työnorganisoinnin suunnittelusta yhdessä tutkijan kanssa. Näkisinkin, että haastatteluissakin esiin tullut käytäntö, missä tutkinnanjohtaja ja tutkija käyvät säännöllisin väliajoin (3–4 kertaa vuodessa) yhdessä läpi tutkijan juttupinon olisi syytä ottaa käytäntöön.

Tällä tutkinnanjohtajan ja tutkijan välisellä töiden läpikäynnillä pystyisimme ensinnäkin ehkäisemään sitä, että jumissa olevat työt, eivät jäisi roikkumaan tutkijan pöydälle siihen asti, kunnes ne ovatkin jo vanhenemisriskin alla. Lisäksi tutkinnanjohtaja ja tutkija voivat yhdessä tehdä jutuille selkeät suunnitelmat ja aikataulut, millä voitaisiin helpottaa tutkijan työn organisointia. Samalla juttupinosta nousi paremmin esiin jutut, mitkä soveltuva esimerkiksi rajoitettavaksi tai muuten päätettäväksi, eikä tutkija turhaan työstä niitä. Tällä menetelmällä päästäisiin kohti Lean-periaatteen mukaista ajattelua, missä oikeat työt tehdään oikea aikaisesti ja pyritään poistamaan arvoa tuottamattomat työt sekä ehkäisemään niin sanottua ylituotantoa.

Näiden tutkinnanjohtajan ja tutkijoiden välisten töiden läpikäynnin avulla pystytään myös paremmin syventymään syihin, miksi jutut eivät liiku eteenpäin. Tunnistamalla paremmin nämä syyt pystytään myös paremmin suunnittelemaan korjausliikkeitä. Tätä kautta saadaan käyntiin työn kehittämiseksi jatkuvan kehittämisen ajattelumalli, kun saadaan tunnistettua ongelma ja suunniteltua ratkaisu, mitä käytännössä kokeillaan. Tärkeää onkin saada monialatutkintaan jalkautettua ajattelumalli, missä ongelmat halutaan tunnistaa ja niihin halutaan keksiä ratkaisu sekä kokeilla ratkaisua käytännössä. Tässä voidaan hyödyntää kappaleessa 5.4 esiteltyä PDSA-sykliä.

Tällä toimenpiteellä pystyttäisiin myös yhtenäistämään juttujen priorisointia, eikä yksittäinen tutkija joutuisi kantamaan niin isoa vastuuta, siitä mitkä jutut pitää hoitaa ensisijaisesti, vaan se olisi enemmän tutkinnanjohtajan linjaamaa. Tämä toimisi myös askeleena Kanban ajattelun mukaista työnohjausta kohti. Varsinaisen Kanban-taulun käyttäminen nykyisillä työmäärillä on käytännössä mahdotonta. Ensisijaisesti tällä hetkellä tärkeä olisikin kaivaa esiin keskeneräinen työ tutkijoiden työjonosta ja pyrkiä ensisijaisesti saattamaan ne valmiiksi, ennen kuin aloitetaan uusia töitä. Käytännön tasolla työtehtäviä on kolmea erilaista aloittamattomia töitä, keskeneräisiä töitä ja jotain odottavia töitä, odottavilla töillä tarkoitetaan töitä, jotka odottava esimerkiksi jotain lausuntoa. Ihannetilanteessa aloittamattomia töitä ei aloiteta tekemään ennen kuin keskeneräisiä töitä tulee valmiiksi. Tätä periaatetta on kuitenkin täysin mahdoton täydellisesti noudattaa, koska tutkinnassa joudutaan aina priorisoimaan juttuja ja tulee uusia juttuja, mitkä menevät kiireellisyydessä vanhojen ohitse. Työn hallintaa voisikin helpottaa Kanban-taulun tyyppisesti rakennettu Excel-taulukko, millaisia havaintojen perusteella osa tutkijoista käyttääkin, mutta yhtenäistä ratkaisua ei ole. Toki varmasti osa kokisi sellaisen vain rasitteena. Tietenkin tämä myös omalta osaltaan lisää työtä, kun taulua myös pitää päivittää. On syytä kuitenkin pohtia olisiko ainakin halukkaiden kanssa hyvä ottaa käyttöön tämän kaltainen ratkaisu.

Alun perin Kanban on tarkoittanut menetelmää, millä on rajoitettu keskeneräisen työn määrää. Yksi työn virtaavuutta hidastava tekijä onkin keskeneräinen työ. Yksi harkittava asia onkin, pitäisikö tutkijalle tulevaa työmäärää rajoittaa tiettyyn rajaan. Sinänsä lopputuloksen kannalta ei ole merkitystä, missä juttu odottaa vuoroaan. Tutkijan pöydällä ollessaan se vaan aiheuttaa stressiä tutkijalle ja tarvetta, että sillekin pitäisi jotain tehdä, mutta muutakin on kesken. Luonnollisesti poliisille tulee tutkintaan juttuja, mitkä eivät kestä odottaa jonossa ja nämä tietenkin pitää hoitaa ensisijaisesti. Työmäärä on kuitenkin yksi asia, mikä haastatteluissa tuli ilmi ja koettiin työtä sekoittavaksi asiaksi, joten näen ainakin kokeilemisen arvoiseksi rohkeasti rajoittaa tutkijoille jaettavien juttujen määrä ja katsoa sen vaikutuksia juttujen läpi menemiseen.

Kanbaniin kuuluu myös vahvasti päivittäiset kokoukset, missä käydään tilannekatsaus yhdessä läpi. Tätäkin voitaisiin käyttää soveltaen vapaamuotoisena vuorossa olevan ryhmänjohtajan ohjaamana palaverina. Palaverissa tuotaisiin lyhyesti esiin, jos on jotain merkittävää alueella tapahtunut ja onko ryhmälle tullut uusia juttuja, mitkä olisi

hyvä nostaa esiin. Lisäksi palaverissa voisivat tutkijat tuoda lyhyesti esille, jos heillä on jotain mihin tarvitsevat apua. Näin ollen myös ryhmänjohtaja voi helpommin auttaa ja ohjata apuresursseja. Päällimmäisenä ajatuksena kuitenkin, että koko ryhmällä olisi kuva, mitä ryhmällä on työn alla.

8 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä pyrittiin etsimään vastauksia Porin poliisiaseman monialatutkinnan työn kehittämiseen sekä etsimään syitä, mitkä estävät työn virtaavuutta ja keinoja esteiden poistamiseksi. Työn virtaavuutta estäviä seikkoja pyrittiin löytämään monialatutkinnan työntekijöille kohdistetuilla haastatteluilla. Työn kehittämiseen ja työn virtaavuuden parantamiseen haettiin ratkaisuja Lean-periaatetta soveltaen.

Haastatteluiden pohjalta pystyttiin tunnistamaan työn virtaavuutta hidastavaksi tekijäksi liian isoksi kasvaneen työn määrän tutkijaa kohti ja lisäksi työt ovat hyvin erilaisia, mikä vaikeuttaa työn organisointia. Varsinaiset juurisyyt työmäärän lisäksi jäivät kuitenkin piiloon. Iso keskeneräisen työmäärä aiheuttaa sen, että ei pystytä näkemään muita työn virtaavuutta hidastavia tekijöitä kunnolla.

Opinnäytetyön tuloksena saatiin kartoitettua Porin poliisiaseman monialatutkinnan ongelmia sekä tehtiin kehitysehdotus (Liite 1) tutkinnanjohtajan ja tutkijan välisestä palaverista, missä saadaan kartoitettua työtilannetta ja linjattua töiden etenemistä. Samalla saaden lisää tietoa työn virtaavuutta estävistä tekijöistä ja löytämään ratkaisuja näiden poistamiseen, mitä voidaan lähteä testaamaan jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti. Kehittämissuunnitelmalla on myös suora liitos haastatteluissa esille tulleen havaintoon, että johtamista olisi syytä terävöittää.

Yksi opinnäytetyön tärkeimpiä havaintoja oli, että työn kehittäminen vaatii hyvää yhteistyötä esimiesten ja henkilöstön välillä, eikä kumpikaan osapuoli sitä pysty tekemään yksin. Huolimatta siitä, minkä periaatteen mukaan työtä halutaan kehittää, niin avaintekijä on innostavat esimiehet, jotka ottavat henkilöstön mukaan kehitystoimintaan ja ennakkoluulottomasti vievät uusia ideoita käytäntöön. Onkin pitkälti esimiesten vastuulla, että työpaikalla saada käyntiin jatkuvan kehittämisen ajatusmalli. Luonnollisesti siihen pitää saada jokainen työntekijäkin mukaan, mutta esimiesten pitää omalla esimerkillään näyttää suuntaa.

Opinnäytetyön tekemisen aikana ei otettu käyttöön tehtyä ehdotusta, joten sen vaikutuksista ei ole tietoa. Jatkotutkimusehdotuksena olisikin tutkia, miten Lean-periaatteen hyödyntäminen pidemmällä aikavälillä tehostaa esitutkintaprosessia ja sitä kautta saada paremmin tietoa sen soveltamisesta rikostutkinnassa.

Opinnäytetyön tekijällä opinnäytetyöprosessi oli samalla haastava ja toisaalta opettava kokemus. Päälimmäisen mieleen jäi, että Lean-periaatteisiin tutustuminen opinnäytetyötä tehdessä tulee varmasti hyödyttämään jatkossa ammatillisessa mielessä ja näin ollen opinnäytetyö on täyttänyt tarkoituksensa ja kehittänyt tekijäänsä ammatillisesti. Lisäksi opinnäytetyön tekijä sai haastatteluiden ja keskusteluiden kautta hyviä näkemyksiä siitä, mitä henkilöstö odottaa esimiehiltä. Tutkinnassa on tällä hetkellä kokeneita tutkijoita ja varsin tuoreita tutkijoita ja tämä asettaakin esimiehille varsin erilaisia odotuksia. Osa kaipaa enemmän ohjausta kuin toiset ja esimiehen pitäisikin löytää oikea tyyli ohjata jokaista työntekijää.

LÄHTEET

CAF. (2020). CAF2020: Yhteinen arviointimalli.

https://haus.fi/wp-content/uploads/2020/11/CAF2020-Yhteinen-arviointimalli_suomeksi_versio-1.2-12.11.2020.pdf

Esitutkintalaki 805/2011 muutoksineen. Haettu 22.3.2021 osoitteesta

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

HE 222/2010. Hallituksen esitys Eduskunnalle esitutkinta- ja pakkokeinolainsäädännön uudistamiseksi.

<https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2010/20100222.pdf>

Herranen, K. (2020). Ketterä kasvu. Alma Talent.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press.

Kananen, J. (2015). Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas: Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Lounais-Suomen poliisilaitos. (2019). Poliisipalvelut-linjan työjärjestys.

Modig, N., Åhlström, P. & Tillman, M. (2013). Tätä on lean: Ratkaisu tehokkuusparadoksiin. Rheologica Publishing.

Petersson, P., Olsson, B., Lundström, T., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D., . . . Lehtimäki, S. (2018). Työntekijän opas menestykseen: Kehitä Leanin avulla!. Part Media.

Poliisilaki 872/2011 muutoksineen. Haettu 22.3.2021 osoitteesta

<https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110872>

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi.

Rantaeskola, S., Halme, K., Kortessalmi, L., Lönnroth, K., Parviainen, J., Saukonniemi, T. & Springare, S. (2014). Poliisilaki: Kommentaari. Poliisiammattikorkeakoulu.

Ristikangas, M. & Ristikangas, V. (2013). Valmentava johtajuus (3. p.). Sanoma Pro.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. (2017). Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulu. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere University Press

Tolvanen, M. (2020). Rikosketjun LEAN-hanke: Selvityshenkilön raportti. oikeusministeriö. <http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-259-798-4>

Tolvanen, M. & Kukkonen, R. (2011). Esitutkinta- ja pakkokeino-oikeuden perusteet. Talentum.

Torkkola, S. (2015). Lean asiantuntijatyön johtamisessa. Talentum Pro.

TUTKINNANJOHTAJA VETOINEN TYÖTILANTEEN KARTOITUS

Tutkinnanjohtajan ja tutkijan välisen palaverin tarkoituksena on kartoittaa tutkijan työtilanne sekä etsiä yhdessä ratkaisuja, miten työt saadaan eteenpäin.

Tutkijan tehtävät:

- Ennen palaveria tulostaa Patjalta listan avoimista nimissään olevista ilmoituksista. (SQL-raportit: Avoimet jutut rikosnimikkeellä, tutkinnanjohtaja/tutkija)
- Käy listan läpi ja merkitsee itselleen ylös ilmoitukset, joihin tarvitsee tutkinnanjohtajan linjauksia sekä miettii jo valmiiksi mihin asioihin tarvitsee linjauksen.
- Esittelee tutkinnanjohtajalle jutut, joihin tarvitsee linjauksia.
- Toteuttaa tutkinnanjohtajan linjaukset.

Tutkinnanjohtajan tehtävät:

- Tutustuu ennen palaveria tutkijan avoimiin juttuihin, vanhenevat jutut, 540-listalla olevat jutut tai sinne siirtymässä olevat jutut.
- Tekee linjaukset tutkijan esittämiin ongelmallisiin juttuihin.
- Määrittelee jutut, mitkä pitää hoitaa pois ja mitkä voivat odottaa.

Tutkinnanjohtaja ja tutkija voivat käydä palaverin yhteydessä myös vapaata keskustelua, miksi jutut ovat niin sanotusti jääneet jumiin ja miten pitäisi jatkossa toimia, että näin ei käy. Tutkinnanjohtajan vastuulle jää, että esille tulleet ongelmat huomioidaan jatkossa ja niihin pyritään löytämään ratkaisu.