

# Tehtäväkierto poliisin osaamisen kehittämisen työkaluna

Janne Sievänen

11/2022

# TIIVISTELMÄ

**Janne Sievänen: Tehtäväkierto poliisin osaamisen kehittämisen työkaluna**

**Opinnäytetyön muoto:** tutkimuksellinen

**Hanke:** Tehty Poliisihallituksen Hallintoyksikkö Henkilöstövoimavarat ja kehittämisspalvelut -vastuualueen tilauksesta

**Julkisuusaste:** julkinen

**Ohjaaja:** Timo Korander

**Tutkinto:** Poliisi (ylempi AMK)

---

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu, kuinka Poliisihallituksen alaisuudessa toimivissa poliisiyksiköissä toteutetaan tehtäväkiertoja osaamisen kehittämisen työkaluna. Opinnäytetyö on Poliisihallituksen Hallintoyksikön Henkilöstövoimavarat ja kehittämisspalvelut - vastuualueen tilaustyö. Opinnäytetyön tutkimusta varten on haettu Poliisiammattikorkeakoululta tutkimuslupa, jotta aineistonkeruun menetelmänä on voitu käyttää poliisin henkilöstöön kohdistuneita teemahaastatteluita.

Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, toteutetaanko Poliisihallituksen alaisuudessa toimivissa yksiköissä suunnitelmallisia ja säännöllisiä tehtäväkiertoja. Tutkimuksessa on otettu selvää, millaisia tehtäväkiertoja yksiköt toteuttavat ja mitkä ovat niiden taustat sekä tavoitteet. Tutkimuksessa on pyritty löytämään säännöllisen ja systemaattisen tehtäväkierron esteinä olevia asioita sekä toimia, joilla poliisiyksiköiden tehtäväkierron käyttämistä voitaisiin kehittää ja tehostaa.

Tutkimusaineistona on käytetty Poliisihallituksen alaisuudessa toimivien yksiköiden sisäisiä ohjeistuksia erilaisista poliisiyksiköissä toteutettavista kierroista, kuten työ-, tehtävä- ja henkilökierrat. Sisäisten ohjeistusten perusteella kuuteen yksikköön kohdistettiin teemahaastattelupyynnöt, joista viiden yksikön kanssa haastattelut toteutettiin. Tutkimus on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmin. Aineistonkeruu on toteutettu kahdessa vaiheessa. Ensimmäisessä vaiheessa Poliisihallituksen alaisuudessa toimivia yksiköitä pyydettiin toimittamaan kiertoja koskevat sisäiset ohjeistukset ja nimeämään mahdolliset teemahaastatteluun osallistuvat. Aineistonkeruun toisessa vaiheessa suoritettiin teemahaastattelut.

Tutkimuksessa selvisi, ettei tutkimuksen kohteiksi valikoituneissa yksiköissä toteuteta suunnitelmallisia ja säännöllisiä tehtäväkiertoja. Eniten suunnitelmallisuutta ja säännöllisyyttä osoittivat yksiköiden koulutukselliset tehtäväkierrat. Keskeisinä tehtäväkierron toteuttamisen esteinä teemahaastatteluihin osallistuneet nostivat esille resurssit, palkkauksen sekä nykyisten isojen poliisilaitosten eri toimipisteiden väliset välimatkat. Valtakunnallisen ohjeistuksen avulla tehtäväkierron käyttämistä voitaisiin yhdenmukaistaa Poliisihallituksen alaisuudessa toimivissa yksiköissä.

---

**Sivumäärä:** 61 sivua

**Tarkastuskuukausi ja vuosi:** Marraskuu 2022

**Avainsanat:** henkilöstöstrategia, henkilöstöjohtaminen, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, työkierto, tehtäväkierto, henkilökierto, job rotation

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	4
1.1 Opinnäytetyön aiheen kehittyminen .....	4
1.2 Oma näkemys tehtäväkiertojen toteuttamisesta ja sen hyödyntäminen tulevaisuudessa .....	5
1.3 Tutkittavien yksiköiden rajaus ja tutkimusongelmien esittely .....	6
2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	8
2.1 Käsitteiden määrittely (työ-, tehtävä- ja henkilökierto) .....	8
2.2 Henkilöstöstrategia tulevaisuuden menestyksen taustalla .....	11
2.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen .....	13
2.4 Valtion- ja poliisihallinnon sisäinen liikkuvuus ja henkilökierto .....	16
2.5 Työ-, tehtävä- ja henkilökiertoja koskevat julkaisut, tutkimukset ja ohjeistukset .....	18
2.5.1 Poliisihallinnon ulkopuoliset julkaisut ja tutkimukset .....	18
2.5.2 Ohjeistukset ja aiemmat poliisi (ylempi AMK) -tutkinnon tason opinnäytetyöt .....	20
3 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN .....	23
3.1 Aineiston käsittely ja aineistonkeruun vaiheet .....	24
3.2 Analyysimenetelmät .....	25
3.3 Teemahaastattelu .....	26
3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	27
4 TULOKSET .....	28
4.1 Poliisihallituksen alaisuudessa toimivien yksiköiden sisäiset ohjeistukset .....	28
4.1.1 Hämeen poliisilaitos .....	28
4.1.2 Itä-Suomen poliisilaitos .....	29
4.1.3 Itä-Uudenmaan poliisilaitos .....	30
4.1.4 Kaakkois-Suomen poliisilaitos .....	31
4.1.5 Keskusrikospoliisi .....	32
4.1.6 Lapin poliisilaitos .....	32
4.1.7 Lounais-Suomen poliisilaitos .....	33
4.1.8 Länsi-Uudenmaan poliisilaitos .....	34
4.1.9 Oulun poliisilaitos .....	35
4.1.10 Pohjanmaan poliisilaitos .....	36

4.1.11 Sisä-Suomen poliisilaitos .....	37
4.2 Teemahaastattelut.....	37
4.2.1 Hämeen poliisilaitos .....	38
4.2.2 Itä-Suomen poliisilaitos .....	40
4.2.3 Itä-Uudenmaan poliisilaitos .....	42
4.2.4 Lounais-Suomen poliisilaitos.....	44
4.2.5 Pohjanmaan poliisilaitos.....	45
5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	47
6 POHDINTA.....	51
6.1 Jatkotutkimusten aihealueita .....	53
6.2 Luotettavuusarviointi.....	54
7 SUOSITUKSET .....	54
LÄHTEET .....	59
LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO.....	62
LIITE 2 POLIISIHALLINNON TEHTÄVÄ- JA HENKILÖKIERTOMALLIT .....	64

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön aiheen kehittyminen

Aloitettuani poliisin YAMK -tutkinnon opinnot Poliisiammattikorkeakoulussa aloin miettiä mielessäni aihealueita, joista voisin lähteä tekemään tutkintoon kuuluvaa opinnäytetyötä. Opintojen alussa tustuin poliisin vuosien 2017-2020 henkilöstöstrategiaan ja sieltä opinnäytetyöni aihe alkoi kehittyä.

Poliisin henkilöstöstrategiaan 2017-2020 oli poliisin henkilöstrategisiksi valinnoiksi kirjattuna:

1. Joustavat resurssit,
2. Valmentava johtaminen,
3. Monipuolinen osaaminen,
4. Hyvä työkyky ja
5. Uudenlaiset työnteon tavat.

Joustavien resurssien myötä pystyttäisiin vastaamaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja kohdentamaan resursseja toiminnallisten painopisteiden mukaan joustavammin ja tehokkaammin. Ennakoivan henkilöstösuunnittelun avulla varmistettaisiin henkilöstön osaaminen ja määrä vastaamaan toiminnan tarvetta. Onnistuakseen strategia vaatii joustavuutta sekä yksilötasolla suunnitelmallista osaamisen kehittämistä. Toimenpiteiksi joustavat resurssit kohtaan oli kirjattuna:

1. Henkilökierron tukeminen keskitetyllä rahoituksella,
2. Säännöllisen tehtäväkierron mallintaminen ja käyttöönotto,
3. Palkkausjärjestelmän uudistaminen ja
4. Eläkkeellä olevan reservipoliisin muodostaminen.  
(Poliisin henkilöstöstrategia 2017-2020.)

Edellä mainitun pohjalta aloin pohtia tehtäväkierto-ohjeistuksen laatimista omaan yksikköni, Sisä-Suomen poliisilaitokselle. Esiselvityksenä päädyin tiedustelemaan Poliisihallituksesta, ovatko he luomassa valtakunnallista ohjeistusta asiasta, koska kyseinen asia oli tuolloin kirjattuna voimassa olleeseen poliisin henkilöstöstrategiaan. Poliisiammattikorkeakoulun lehtori Mari Kaunistola ohjasi minut ottamaan yhteyttä Poliisihallituksen ylitarkastaja Kirsi Reposeen.

Ylitarkastaja Kirsi Reponen vastasi sähköpostitiedusteluuni. Reponen kertoi, ettei säännöllisen tehtäväkierron mallintaminen ja käyttöönotto ollut toteutunut siten, miten se alkuperäisesti ajateltiin (Reponen 2021, 8.2.2021). Samalla tehdessäni esiselvitystä huomasin, että yksikköni oli

16.10.2020 julkaissut ohjeen *Tehtäväkierto Sisä-Suomen poliisilaitoksella, POL-2020-64920*.

Oman yksikköni ohjeistuksen päivittäminen ei näin ollen ollut ajankohtaista.

Ylitarkastaja Kirsi Reponen kertoi sähköpostissaan 8.2.2021, että hän oli keskustellut sähköpostitani Poliisihallituksen henkilöstön kehittämispäällikkö Satu Koivun kanssa. Koivu oli nostanut esille, että henkilö- ja tehtäväkierto ovat eri asioita ja tätä terminologiaa olisi tarve poliisissa selkiyttää. Koivu oli ehdottanut, että olisinko kiinnostunut selvittämään, millaisia eri käytäntöjä poliisiyksiköillä on säännöllisen tehtäväkierron käytössä.

Vastasin Reposelle ja Koivulle olevani valmis tekemään Poliisiammattikorkeakoulun YAMK-tutkinnon opinnäytetyöni heidän esittämästään aiheesta, työotsikolla *tehtäväkierron nykytilanteen selvittäminen poliisiyksiköissä*. Koivu nimesi Poliisihallituksesta kaksi henkilöä opinnäytetyöni ohjaukseen. Ylitarkastaja Virpi Mustosen, jonka roolina on tehtäväkierto osaamisen kehittämisen menetelmänä ja hankekoordinaattori Katri Kumpulainen, jonka roolina on tehtäväkierron toteutus. (Koivu 2021, 23.2.2021.)

## **1.2 Oma näkemys tehtäväkiertojen toteuttamisesta ja sen hyödyntäminen tulevaisuudessa**

Tehtäväkiertoa ei ole hyödynnetty tehokkaasti poliisiyksiköissä, joissa olen työskennellyt virkaurani aikana. Oma näkemykseni on tosin suppea, mutta saamani vastaus sähköpostitiedusteluun Poliisihallituksesta osoitti, etteivät asiat ole ilmeisen hyvin muissakaan poliisiyksiköissä. Poliisin perustutkinnon suorittamisen jälkeen olen työskennellyt pääasiassa rikostorjunnan eri tehtävissä Pirkanmaan alueella, joten kokemukseni rajautuvat sille alueelle.

Ammattitaito ja osaaminen pääsisivät kehittymään tehostamalla säännöllisen tehtäväkierron käyttämistä poliisiyksiköissä. Poliisiyksiköissä on valtavat määrät osaamista, jonka omaksuminen ja jakaminen auttaisi työntekijöitä selviytymään menestyksekkäämmin työtehtävistään. Emme tarvitse kaikkeen Poliisiammattikorkeakoulun järjestämää täydennyskoulutusta vaan voisimme jakaa osaamistamme omissa yksiköissämme.

Tulevaisuudessa esihenkilöillä on valtava rooli tässä osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa. Koko ajan niukemmilla budjeteilla ja resursseilla odotetaan vaikuttavampia tuloksia. Yksi vastaus palvelumme laadun takaamiseen ja ammattitaitoiseen toimintaan on henkilöstön osaamisen kehittäminen. Tämä asia on kaiken lisäksi kirjattuna poliisin arvoihin, joita ovat palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi.

Tein esiselvityksen Poliisihallituksen alaisuudessa toimiviin poliisiyksiköihin ja lähetin sen heidän kirjaamoiden sähköpostiosoitteisiin 2.9.2021. Esiselvityksessä pyysin tietoja yksiköiden sisäisistä työ-, tehtävä- tai henkilökiertoa koskevista ohjeistuksista, tietoa asiakirjojen julkisuudesta sekä tietoa henkilöistä, jotka vastaavat kiertojen toteuttamisesta yksiköissä. Pyyttämäni määräpäivään 1.10.2021 mennessä kolmestatoista yksiköstä 11 vastasi tiedusteluuni. Pyysin henkilökohtaisesti

vastauksia vielä kahdelta yksilöltä myöhemmin lähestyen yksiköiden henkilöstöpäälliköitä, jotta mikään yksikkö ei rajautuisi ulos tutkimuksestani esiselvityksen perusteella.

Kolmestatoista yksiköstä yhdeksällä oli voimassa oleva ohjeistus kierroista. Kahdella yksiköllä ohjeistus oli valmistelussa tai päivitettävänä ja toinen näistä toimitti ohjeistuksensa tutkimusta varten 24.2.2022. Yhden yksikön osalta asiaa käsiteltiin heidän ohjeessaan henkilöstöpankin käyttämisestä, joten tämäkin yksikkö on huomioitu tutkimuksen aineistokeruun ensimmäisessä vaiheessa. Esiselvityksen perusteella yksiköiden sisäiset ohjeistukset ovat julkisia, joten tämä opinnäytetyö ei sisällä salassa pidettävää tietoa.

Opinnäytetyöni tilaaja on Poliisihallitus Hallintoyksikkö Henkilöstö-voimavarat ja kehittämisspalvelut -vastuualue. Opinnäytetyön pohjalta Poliisihallituksella on mahdollisuus suunnitella ja ohjeistaa Poliisin henkilöstösuunnitelmaan 2021 - 2024 kirjattua suunnitelmallista tehtävä- ja henkilökierron käyttämistä poliisihallinnossa.

Apulaispoliisipäällikkö Arto Karnaranta on *Valvonta- ja hälytystoiminnan tila - selvityshankkeen lopputraportissa* (3/2019, 107) nostanut haastatteluissa esille tulleen ammattitaidon ja työssä jaksamisen parantamisen keinona työkierron eri tehtäviin omassa poliisilaitoksessa. Valvonta- ja hälytystehtäviä tekevät ovat ilmaisseet halukkuutensa tilapäiseen työkiertoon, mutta taloudelliset syyt ovat olleet esteinä. Raportin mukaan työnantajan tulisi paremmin tukea työkierron tasapuolista käyttämistä.

### 1.3 Tutkittavien yksiköiden rajaus ja tutkimusongelmien esittely

Työn tilaajana on Poliisihallitus Hallintoyksikkö Henkilöstövoimavarat ja kehittämisspalvelut -vastuualue. Poliisihallitus johtaa ja ohjaa operatiivista poliisitoimintaa. Poliisihallituksen alaisuudessa toimivat poliisilaitokset ja poliisin valtakunnalliset yksiköt. Poliisin valtakunnallisia yksiköitä ovat Keskusrikospoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu. Paikallispoliisi käsittää 11 poliisilaitosta. (<https://poliisi.fi/toimimme-koko-suomessa>.) Ahvenanmaan poliisilaitos toimii maakuntahallituksen alaisuudessa (<https://poliisi.fi/yhteystiedot/asema/-/asema/5830>). Opinnäytetyöni tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvat näin ollen Ahvenanmaan poliisilaitos sekä Suojelupoliisi, joka toimii suoraa sisäministeriön alaisuudessa.

Poliisin hallinnosta annetun lain (110/1992) 4 pykälän mukaan **Poliisihallituksen tehtävänä on:**

- suunnitella, kehittää, johtaa ja valvoa sen alaisuudessa toimivien poliisiyksiköiden poliisitoimintaa ja tukitoimintoja;
- vastata poliisipalveluiden tasapuolisesta saatavuudesta maan eri osissa;
- päättää alaisuudessa toimiviensa yksiköiden välisestä yhteistoiminnasta;
- vastata alaisuudessa toimiviensa yksiköiden tulosohjauksesta ja voimavarojen suuntaamisesta sekä

- huolehtia muista sille säädetyistä tai määrätyistä tehtävistä.

Tieteellisen tutkimuksen taustalla tulee olla tutkimusongelma. Tutkimusongelman rajaaminen ohjaa koko tutkimusprosessia. (Kananen 2017, 56.) Opinnäytetyöni taustana on laajassa kontekstissa organisaation henkilöstöstrategia, johon nivoutuu osaamisen kehittäminen ja johtaminen Poliisihallituksen alaisuudessa toimivissa yksiköissä. Yksiköiden sisäisten ohjeistusten pohjalta olen luonut itselleni kokonaiskuvan kiertokäytänteistä. Perehdyttyäni yksiköiden ohjeistuksiin valitsin yksiköt, joihin kohdistin teemahaastattelupyynnöt.

Tilaaajan mukaan terminologiaa henkilö- ja tehtäväkierto tarvitsee poliisissa selkeyttä. Tehtäväkierto viittaa polkuun, jossa esimerkiksi valvonta- ja hälytystoimintasektorin puolella työskentelevä konstaapeli siirtyy väliaikaisesti työskentelemään rikostorjuntasektorin puolelle saadakseen mahdollisimman laajan ja monipuolisen osaamisen poliisin tehtäviin. (Reponen 2021, 8.2.2021.)

”Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset” (Kananen 2017, 60). Asettamani päätutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Kuinka Poliisihallituksen alaisuudessa toimivissa yksiköissä toteutetaan tehtäväkiertoja?
2. Mitkä ovat tehtäväkiertojen taustat ja tavoitteet? Mitä hyötyjä yksiköt ovat kokeneet saaneensa toteutetuista tehtäväkiertoista?
3. Onko tehtäväkiertojen toteuttaminen työnantaja vai -tekijä lähtöistä?
4. Onko Poliisihallituksen alaisuudessa toimivien yksiköiden tehtäväkiertojen toteuttamisessa esteitä? Ovatko ne yksilölähtöisiä vai muista syistä (mistä?) johtuvia?
5. Kuinka säännöllisiä tehtäväkierto käytänteitä tulisi Poliisihallituksen alaisuudessa toimivissa yksiköissä kehittää ja tehostaa?

Asettamani tutkimuskysymykset ovat hyvin laajoja ja yleisluontoisia. Tutkimuskysymysten alle nivoutuu joukko alakysymyksiä, joita on kirjattuna teemahaastattelurunkoon (kts. [LIITE 1](#)). Teemahaastattelurungossa päätutkimuskysymykset muodostavat teeman, johon pureuduttaessa on apuna käytetty laadittuja alakysymyksiä.

Tutkimuksen tuloksena olen pyrkinyt tuottamaan Poliisihallitukselle kokonaiskuvan, kuinka tehtäväkiertoja nykyisin heidän alaisuudessaan toimivissa yksiköissä toteutetaan. Benchmarking vertailuanalyysin hengessä tutkimuksessa on nostettu esille yksiköiden parhaita käytänteitä. Parhaiden käytänteiden avulla Poliisihallitus voi tulevaisuudessa kehittää ja ohjeistaa tehtäväkiertojen tehokasta hyödyntämistä. Teemahaastatteluiden avulla on selvitetty Poliisihallituksen alaisuudessa toimivien yksiköiden omia kehittämisehdotuksia tehtäväkiertoon liittyen tulevaisuudessa.



## 2 TOOREETTINEN VIITEKEHYS

Miettiessäni tutkimuksen teoriapohjaa, olin sitä mieltä, että se kytkeytyy tiukasti osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen. Lähdeaineistoon tutustuessani huomasin kuitenkin alkumetreillä, että kyseessä on laajemmassa kontekstissa henkilöstöjohtamisesta ja vielä laajemmassa kehyksessä henkilöstöstrategiasta.

Poliisin toiminnan taustalla on strategia. Poliisin strategiaan 2020-2024 on kirjattuna ensimmäiseksi strategiseksi tavoitteeksi: *Turvaamme arjen ja pidämme luottamuksen poliisiin korkeana*. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi poliisi on priorisoinut muun muassa: *Tuemme henkilöstön hyvinvointia ja liikkuvuutta tehtävien välillä monipuolisen ammattilaisuuden kasvattamiseksi ja sitoutumisen vahvistamiseksi*. Tämä strateginen kirjaus on osoitus osaamisen kehittämisen tärkeydestä poliisiorganisaatiossa.

”Strategia on toimintamalli, jolla visio toteutetaan.” Yhdessä luotu toimiva strategia sitouttaa ja on johtamista selkeyttävä työväline. Osaamisen johtaminen käynnistyy siitä, kun yhteinen strategia suunnittelu käynnistyy. (Tuomi & Sumkin 2012, 14-16.)

Poliisin henkilöstösuunnitelmaan 2021-2024 on kirjattuna poliisin arvoista johdettu osaaminen. Poliisissa painotetaan osaamisen johtamista, jotta pystytään varmistamaan suoritus- ja uudistumiskyky vahvalla ammattitaidolla sekä monipuolisella osaamisella. Kaikilla työntekijöillä tulee olla mahdollisuus kehittää osaamistaan koko virkauran ajan. Osaamista kehitetään omalla henkilöstökoulutuksella sekä tukemalla henkilöstön omaehtoista kouluttautumista. Työtehtävien tulisi olla ammattitaitoa vastaavia ja haastavia, jotta motivaatiotekijät pysyisivät korkealla. Nämä yhdessä tukevat henkilöstön hyvinvointia ja sitoutuneisuutta. (Poliisin henkilöstösuunnitelma, 11-12.)

### 2.1 Käsitteiden määrittely (työ-, tehtävä- ja henkilökierto)

Alustavissa selvittelyissä kävi ilmi, että aihealuetta koskevat käsitteet vaatisivat selvitystä. Mitä käsitteet työkierto, tehtäväkierto ja henkilökierto tarkoittavat? Kaikilla näillä kierroilla tuntuu olevan kuitenkin sama tavoite, joka on osaamisen ja ammattitaidon lisääminen.

Puhutaan sitten käsitteenä työ-, tehtävä- tai henkilökierrosta, niin kaikissa näissä oppiminen tapahtuu tekemisen kautta. Tekemisen kautta oppiminen on käytännön läheisempää ja monille ihmisille miellyttävämpää kuin luennoilla istuminen tai koulutukseen osallistuminen. Suuriosa oppimisesta tapahtuu arkisen työn lomassa erilaisten kokemusten kautta, kun kokemuksia tarkastellaan ja pohditaan kriittisesti (Kupias ym. 2014, 96).

Tutustuessani aihealueeseen liittyvään lähdemateriaaliin tein havainnon, ettei lähdemateriaaleissa-kaan ole yhdenmukaista linjaa, millä käsitteellä kiertoja kutsutaan. Esimerkiksi valtionhallinnon hen-

kilökierto-opas (2012, 36) puhuu ulkoisista ja sisäisistä henkilökiertoista. Henkilökierto-oppaan liitteenä on Eduskunnan kanslian tehtäväkierron toimintamalli ja tehtäväkiertosuunnitelma, jossa jopa organisaation ulkopuolelle suuntautuvista kierroista taas käytetään käsitettä tehtäväkierto. Edellä mainittujen ristiriitaisuuksien vuoksi olen alla määritellyt tässä opinnäytetyössä käytettävät käsitteet. Tutkimuksen empiirisessä osassa tulevat eteen vielä muun muassa termit koulutuksellinen tehtäväkierto ja ammatillinen tehtäväkierto. Kaikkien näiden eri kiertojen tavoitteet ovat kuitenkin osaamisen kehittämisessä.

### **Työkierto ja tehtäväkierto**

Työkierto ja tehtäväkierto tarkoittavat samaa asiaa. ”Tehtäväkierto on poliisilaitoksen työntekijöiden ammattitaitoa kehittävää toimintaa” (POL-2020-64920, 1). Työkierto tarkoittaa ihmisten siirtymistä työtehtävistä toiseen organisaation sisällä, jolloin rutiininomaisiin työtehtäviin saadaan vaihtelua. Pidemmälle vietyä työkierto on osaamista kehittävää ja näkökulmia laajentavaa. (Viitala & Jylhä 2019, 156.) Työkierron avulla osallistuja ymmärtää toimintoja ja prosesseja, joiden kanssa hän on tekemisissä (Viitala 2021, e-kirja).

Poliisihallituksen ylitarkastaja Kirsi Repon kuvaus tehtäväkierrosta on jo aiemmin kuvattu. Hänen mukaansa tehtäväkierto tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa väliaikaista siirtymistä toisiin tehtäviin, kuten esimerkiksi poliisiorganisaatiossa valvonta- ja hälytystoimintasektorilta siirtymistä työskentelemään rikostorjuntasektorille.

Tehtävä-/työkierto on tehokas oppimisen tapa, jossa työntekijä määräaikaaisesti siirtyy tekemään muita tehtäviä organisaation sisällä. Tehtäväkierron on todettu edistävän innovaatiokyvykkyyttä, hiljaisen tiedon siirtämistä, kokonaisuuden hahmottamista ja työmotivaatiota. (Kupias ym. 2014, 101.)

Työkierron avulla yksilö laajentaa osaamistaan, saa erilaisia kokemuksia ja ajatuksia toisenlaisesta työstä sekä näkee erilaisia tapoja työskennellä. Työkierron tavoite on antaa uutta sisältöä työhön ja palatessaan takaisin omaan työyhteisöön yksilö levittää osaamistaan sekä tuo esille vaihtoehtoisia työskentelytapoja. Verkottuminen on yksi työkierron positiivisista vaikutuksista, joka madaltaa eri yksiköiden välistä kynnystä. (Huttunen 2018, 246-247.)

Poliisiorganisaation kohdalla työ- ja tehtäväkierto tarkoittavat poliisihallinnon sisällä tapahtuvaa määräaikaista siirtymistä muihin työtehtäviin, jossa kierron tarkoituksena on kartuttaa osallistujan ammattitaitoa sekä lisätä poliisin toiminnan laajempaa tuntemusta.

### **Henkilökierto**

Henkilökierto on eri organisaatioiden välillä tapahtuvaa työntekijän siirtymistä omalla palkallaan määräajaksi toiseen tehtävään. Henkilökierron aikana palvelussuhde säilyy lähettävässä organi-

saatiossa. Henkilökierto perustuu vapaaehtoisuuteen ja ehdoista sopivat lähettäjät sekä vastaanottava organisaatio. Henkilökierron tavoite on vahvistaa organisaatioiden osaamista henkilöiden liikumisen myötä. (Valtionhallinnon henkilökierto-opas 2012, 8.)

Poliisi on Suomen valtion organisaatio ja sen virkamiehiä koskee muun muassa valtion virkamieslaki 750/1994. Valtion virkamieslain 20 §:ssä on kirjattuna seuraavaa henkilökierrosta:

*”Virkamies voidaan määrääjäksi siirtää työskentelemään osin tai kokonaan toisen viraston toimivaltaan kuuluvissa tehtävissä tai muun työnantajan kuin valtion palveluksessa, kun siihen on viranomaisten tehtävien hoitamiseen perustuva erityinen syy tai jos siirto edistää virkamiehen ammattitaitoa taikka virkamiehen palvelussuhteen jatkumista tai virkamiehen työllistymistä. Siirto edellyttää virkamiehen ja vastaanottavan viraston tai työnantajan suostumusta.*

*Virkamies on 1 momentissa tarkoitetun määräajan virkasuhteessa luovuttavaan virastoon. Virkamies voi kuitenkin työskennellä siirron perusteella ja laajuudessa vastaanottavan viraston virkamiehenä, jollei tehtäviä tai toimivaltaa ole erikseen lailla tai asetuksella säädetty kuuluvaksi tiettyyn virkaan tai jollei muualla toisin säädetä.*

*Harkittaessa virkamiehen siirtämistä on otettava huomioon, että virkamiehellä on riittävät edellytykset ja osaaminen hoitaa tehtäviä, ja että virkamies ei tule siirron vuoksi esteelliseksi tehtävissään. Siirto ei myöskään saa vaarantaa luottamusta viranomaistoiminnan tasapuolisuuteen tai muuten haitata tehtävien asianmukaista hoitamista.*

*Virkamiehen siirtämisestä päättää se virasto, jonka virkaan tai virkasuhteeseen virkamies on nimitetty.”*

Näin ollen lainsäädäntö antaa loistavan mahdollisuuden hyödyntää henkilökiertoa eri valtion organisaatioiden tai muiden työnantajien palveluksessa. Tämä mahdollistaa valtavan potentiaalın organisaatioiden osaamisen kehittämiseksi, mikäli sitä hyödynnetään tehokkaasti. Valtionhallinnon henkilökierto-oppaassa (2012, 13-14) puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta henkilökierrosta. Sisäisellä henkilökierrolla tarkoitetaan valtionhallinnon organisaatioiden välisiä henkilökiertoja ja ulkoiset henkilökierrat ovat julkishallinnon ulkopuolisten organisaatioiden kanssa toteutettavia.

Poliisiorganisaation kohdalla henkilökierto tarkoittaa määräaikaista siirtymistä työskentelemään poliisihallinnon ulkopuolelle. Henkilökierron tarkoituksena on monipuolisen ammattitaidon kasvattaminen, työnantajan tavoitteellisen osaamisen kehittämisen edistäminen ja toimialan laajempi tuntemus.

## 2.2 Henkilöstöstrategia tulevaisuuden menestyksen taustalla

Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen ja kehittäminen luovat perustan yrityksen menestymiselle ja sen avulla tunnistetaan muuttuvan työn ja työympäristön tulevaisuuden haasteet (Huttunen 2018, 214). Strategiaan sidottu suunnitelmallinen osaamisen johtaminen kuuluu kaikille organisaation henkilöstö- sekä ikäryhmille (Poliisihallitus 2021, 11). Strateginen henkilöstöjohtaminen on tavoitteiden ja periaatteiden määrittelyä sekä henkilöstökäytäntöjen johdonmukaista linjaamista, niin että organisaatiolle asetetut tavoitteet pystytään saavuttamaan (Viitala 2021, e-kirja). Aktiivisella ja määrätietoisella johtamisella kehitetään organisaation osaamista. Nopeasti muuttuva toimintaympäristö edellyttää strategiaan perustuvaa osaamisen johtamista, jossa osataan mukautua muuttuviin tilanteisiin. (Tuomi & Sumkin 2012, 13-14.)

Henkilöstöstrategia on organisaation tulevaisuuden näkymä, jonka tarkoituksena on huolehtia siitä, että organisaation strategian mukaista toimintaa ovat suorittamassa sopivat henkilöt. Henkilöstöstrategiassa määritellään henkilöstön määrä ja rakenne sekä osaamiseen ja hyvinvointiin liittyvät tavoitteet. (Viitala 2005, 230.)

Saadakseen työntekijät sitoutumaan tulevaisuudessa poliisiorganisaatioon, on työtehtävien oltava mielekkäitä ja haastavia. Työpaikkojen tulisi luoda mahdollisuuksia työntekijöiden aidon innostuksen syntymiseen eli lisätä työnimua. Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista. Työntekijät ovat tyytyväisiä, energisiä ja tehokkaita. (Manka 2014, 41.) ”Työn imu motivoi sitoutumiseen, haluan antaa parastaan ja aktiiviseen toimintaan työssä” (Manka 2014, 109).

Osaajat saavat nykyisin valita, kenen kanssa työskentelevät ja mitä töitä he tekevät. Työtehtävät eivät ole tiukasti sidottuina palkkariippuvuuteen vaan olennaisempaa on oppiminen, kehittyminen ja kokemusten kerryttäminen. Kilpaillakseen osaajista yritysten on erotuttava edukseen vetovoimaisella kulttuurilla, esimerkillisellä johtamisella ja työsuhte-educilla. (Varamäki 2019, 99.)

Joudumme tulevaisuudessa entistä enemmän kilpailemaan osaavista työntekijöistä. Milleniaaleilla eli 1981 - 1997 väliillä syntyneillä on erilaiset odotukset työelämältä. Tämä ikäluokka odottaa työelämältä itsenäisyyttä, merkityksellisyyttä ja vaihtelevuutta. Milleniaalit ovat eläneet, kun valtava teknologinen kehitys on arkipäiväistynyt yhteiskunnassa. Milleniaalien elämään ovat lapsuudesta asti kuuluneet nykyaikaiset tekniset välineet ja he osaavat hyödyntää niitä tehokkaasti. Internet on milleniaalien eliniän aikana mullistanut tiedonmäärän yhteiskunnassa. Työn imu ja mielekkäät, haastavat ja monipuoliset työtehtävät auttavat poliisiorganisaatiota kilpailemaan parhaista työntekijöistä.

Henkilöstöllä täytyy olla mahdollisuus itsensä jatkuvaan kehittämiseen, jotta kyetään ylläpitämään heidän sisäistä motivaatiotaan työtä kohtaan. Poliisiorganisaation on tulevaisuudessa entistä enemmän ohjattava henkilöstöään työskentelemään omaa osaamistaan vastaaviin työtehtäviin. Ohjauksessa on syytä huomioida työntekijän ikä, fyysinen kunto ja henkilökohtaiset ominaisuudet.

Henkilöstön työhyvinvointi tulee olemaan avainasemassa työurien koko ajan pidentyessä. Ennakoi-  
valla ja ennalta estävällä työhyvinvoinnin edistämisellä pystytään takaamaan pidemmät työurat.

Työelämävalmiuden ylläpitäminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu yksilölle. Kaikki lähtee  
liikkeelle yksilön kyvystä ja halusta huolehtia terveellisestä ravinnosta, riittävästä unesta sekä lii-  
kunnasta. Työnantajan vastuulla on huolehtia siitä, etteivät työnantajasta johtuvat syyt kuormita yk-  
silöitä liikaa. Työntekijän ottaessa vastuuta työhyvinvoinnista hän huolehtii, että työ on mielekästä  
eikä se ole liian kuormittavaa. Työn sopiva kuormittavuus on myönteistä ja parhaimmillaan se lisää  
työn imua. Työn imun tunteminen koetaan voimaannuttavana, innostavana ja energisoivana. (Vii-  
tala & Jylhä 2019, 243-245.)

Kuormittava työ aiheuttaa negatiivisia seuraamuksia, kuten kyynisyyttä, unihäiriöitä, masentunei-  
suutta, sairastamista ja ammatillisen itsetunnon heikkenemistä. Pahimmassa tapauksessa pitkä-  
kestoinen kuormitustila johtaa työuupumukseen. (Manka 2014, 32.) Poliisiorganisaatioissa ollaan  
tässä asiassa murrosvaiheessa ja sitä koskien vaaditaan merkittäviä muutoksia. Rikostorjunnassa  
taistellaan jatkuvaa tutkittavien rikosten lukumäärän kasvua vastaan. Poliisi joutuu priorisoimaan  
tehtäviään eikä kansalaisia kyetä palvelemaan, sillä tasolla kuin yksittäinen poliisihenkilö haluaisi.  
Tämä luo riittämättömyyden tunnetta henkilöstön keskuudessa ja johtaa toisten osalta pitkittyneenä  
työuupumukseen.

Vaikka poliisin strategia onkin tällä hetkellä luotuna vuosille 2020-2024, tulee se ajatella osana pi-  
demmän aikavälin suunnitelmaa. Strategiaan kirjatulla toimilla pyritään takaamaan poliisiorgani-  
saation ammattitaito ja osaaminen sekä mahdollistamaan selviytyminen koko ajan kiristyvistä työ-  
elämän vaatimuksista ja työurien pidentymisistä. Marja-Liisa Mankan (2014, 32) esille nostamat  
kuormittavan työn negatiiviset seuraamukset: kyynisyys, unihäiriöt, masentuneisuus, sairastaminen  
ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen ovat poliisiorganisaatiolle tuttuja asioita. Näiden estä-  
miseksi poliisiorganisaation on ryhdyttävä radikaaleihin toimenpiteisiin ja uudistuksiin.

Henkilöstöstrategiassa määritellään, kuinka asetetut tavoitteet saavutetaan henkilöstöjohtamisen  
avulla. Strategiassa määritellään keskeiset periaatteet ja käytännöt, jotka huomioidaan päivittäis-  
sessä johtamisessa. Henkilöstöstrategiassa määritellään muun muassa:

- Millaista työvoimaa missäkin organisaation toiminnossa vaaditaan?
- Millaista osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?
- Kuinka henkilöstön suorituskykyä vahvistetaan?
- Millaista organisaatiokulttuuria edistetään ja millä toimilla?

(Viitala 2021, e-kirja.)

## 2.3 Osaamisen johtaminen ja kehittäminen

Osaamisen kehittäminen ja johtaminen lähtevät strategiasta. Organisaatioiden rakenteiden on oltava dynaamisia ja joustavia. Organisaation on määriteltävä tarvitsemansa osaaminen suuressa kuvassa. Organisaation vuorovaikutussuhteet tulee olla toimivia. Osaamisen johtaminen edellyttää tietoista toiminnan kehittämistä ja opittujen toimintamallien ja rakenteiden muuttamista. (Tuomi & Sumkin 2012, 52.)

Osaamisenjohtamisessa on kyse ihmisten taidon ja osaamisen ylläpidosta sekä sen lisäämisestä. Valmentavalla esihenkilötyöllä varmistetaan jatkuva oppiminen. (Viitala & Jylhä 2019, 209-212.) Valmentavan otteen peruseriaatteet ovat avoimuus, vuorovaikutus, luottamus, itseohjautuvuus ja onnistunut työkuulttuurin kehittäminen (Poliisin henkilöstösuunnitelma, 9). Valmentavassa esihenkilötyössä rakennetaan henkilöstön kanssa avoin vuorovaikutussuhde, jossa kehittämisen tavoista, keinoista ja esteistä voidaan keskustella. Yksilöt ovat aktiivisia itsensä kehittäjiä, jolloin he sitoutuvat kehittymiseen. Esihenkilö toimii oppimisen ohjaajana. Valmentavassa esihenkilötyössä vastuu annetaan henkilöstölle ja uskotaan, että heidän yhteistoiminnalla löydetään ratkaisut ongelmiin. (Kupias ym. 2014, 139-142.)

Valmentavan johtamiskulttuurin jalkauttaminen poliisiorganisaatioon on tulevien vuosien suuri haaste, joka toimii kulmakivenä poliisin organisaatiokulttuurin muutoksessa. Poliisiorganisaatiolla on vahvat hierarkkisen linjaorganisaation perinteet ja nämä johtosuhteet on edelleen pidettävä toimivan operatiivisen poliisitoiminnan johtamisen taustalla. Henkilöjohtamisen osaamista esihenkilöiden keskuudessa on lisättävä. Poliisiorganisaatio on aiemmin tiukasti nojannut substanssiosaamiseen tehdessään esihenkilövalintoja. Tulevaisuuden esihenkilötaidoissa tulevat korostumaan vuorovaikutustaidot, avoimuus, läpinäkyvyys ja toisten huomioon ottaminen.

Poliisin esihenkilövalinnoissa on painotettava henkilöjohtamisen taitoja ja kehitettävä johtamisosaamista. Toimintaympäristön muutokset vaativat aktiivista osaamisen uudistamista ja osaamistarpeiden arviointia. Ensisijainen vastuu johtamisosaamisen kehittämisessä on henkilöllä itsellään, jota poliisiyksiköt tukevat ja huolehtivat esihenkilötehtäviin sijoittuvien perehdyttämisestä. Jatkuvan oppimisen, osaamisen kehittämisen ja ammattitaidon ylläpitämisen suunnitelmallinen vastuu on työnantajalla. (Poliisin henkilöstösuunnitelma, 8-11.)

Poliisiorganisaation on tulevaisuudessa enemmän kiinnitettävä huomiota henkilöstön onnistuneeseen sijoitteluun. Virantäyttäjien ja hakumenettelyjen tulee olla läpinäkyviä. Niiden huolellisilla valmisteluilla varmistetaan, että pätevimmat henkilöt tulevat valituiksi oikeisiin tehtäviin. Hyvä veli -verkostoista ja suosikki-järjestelmistä tulisi päästä eroon.

Nykyisin poliisiorganisaation rakenne tukee osaamisen johtamisen mekaanista mallia. Mekaanisessa mallissa, ylimmän johdon tuottaman strategian jälkeen keskitytään yksittäisten henkilöiden

osaamisen vahvistamiseen. Sen sijaan poliisiorganisaation tulisi siirtyä kokonaisuun, jossa osaamisen johtaminen kuuluisi organisaation jokaiselle tasolle. Kokonaisuudessa osaamisen johtaminen, strategia ja työnteke yhdistyvät jokaisena päivänä. (Tuomi & Sumkin 2012, 21-23.)

Osaamisen johtaminen on keskeinen osa kaikkien johtajien ja esihenkilöiden työtä. Tätä ei voi eriyttää muusta johtamisesta tai ulkoistaa henkilöstöyksikön tehtäväksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 33.) Esihenkilöiden johtaessa tiimiensä tai yksilöiden osaamisen kehittämistä tulee heidän huolehtia myös oman osaamisensa johtamisesta, hyödyntämisestä ja kehittämisestä (Kupias ym. 2014, 234). Strategiaan sidottu suunnitelmallinen osaamisen johtaminen kuuluu kaikille organisaation henkilöstö- sekä ikäryhmille (Poliisihallitus 2021, 11).

Poliisiorganisaation osaamisen johtaminen ei näin ollen tarkoita, että ainoastaan keskijohto aktiivisesti pyrkii kartuttamaan henkilöstönsä ammattitaitoa ja osaamista. Osaamisen johtaminen kuuluu kaikille organisaation tasoille, jossa yhtä lailla esihenkilötehtävissä toimivat kuuluvat kohderyhmään. Poliisiorganisaatio elää murrosvaiheessa, jossa esihenkilötehtävissä työskentelee tällä hetkellä vahvan substanssitaustan omaavia henkilöitä, mutta samaan aikaan uusille esihenkilöille painotetaan koulutuksessa henkilöjohtamisen tärkeyttä. Määrätietoisella osaamisen johtamisella täytyisi saada nykypäivän johtamismallin mukaisia taitoja kartutettua jokaiselle tälläkin hetkellä esihenkilönä työskentelevälle.

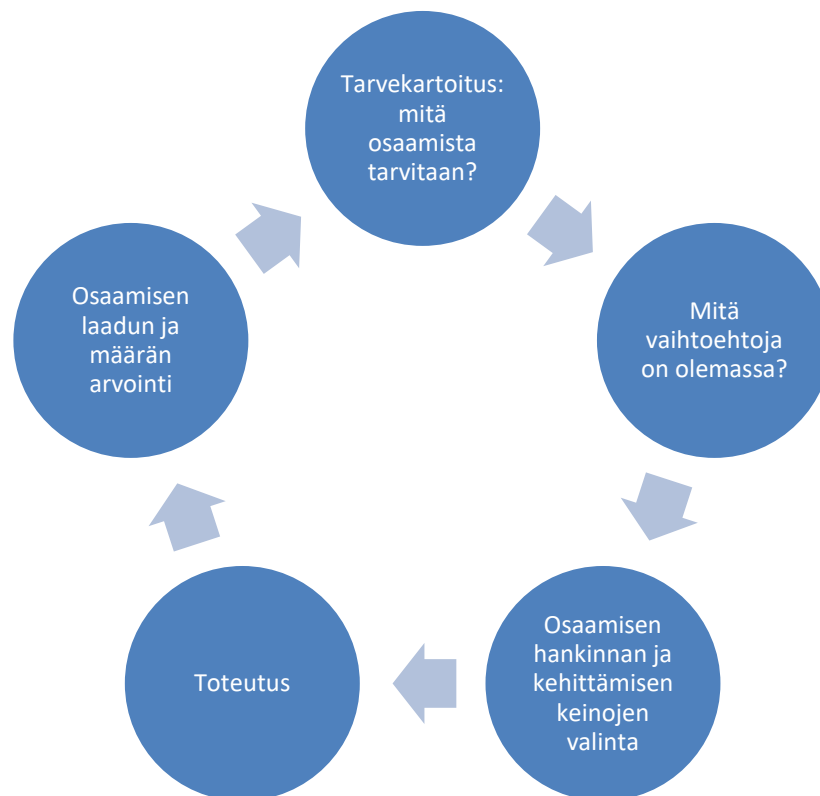
Esihenkilöiden osalta osaamisen kehittämisen tehtäväkiertoa vastaava työkalu olisi vastuualueiden kierrätys. Tällöin esimerkiksi talousjohtajasta tulee viestintäjohtaja ja hallintopäälliköstä laatu- ja kehittäjä. Esihenkilöt saavat näin uusia näkökantoja ja toimintatapoja työskentelyynsä, kun he joutuvat tutkimaan omaa johtamistaan ja erilaisia toimintatapoja sekä työskentelyä erilaisten henkilöiden kanssa. (Huttunen 2018, 247.) Tällöin esihenkilö ei voi toimia ns. substanssiosaajana vaan hänen on keskityttävä esimerkiksi omaan henkilöjohtamisen osaamiseen.

Poliisin organisaatorakenteet eivät nykyisin tue erityisosaamisen sijoittumista tiettyihin yksiköihin vaan enemmän uskotaan, että jokainen poliisi selviytyy kaikista työtehtävistä tasalaatuisesti. Tämä ajattelutapa on vääränlainen, koska poliisiorganisaatiossa on todella paljon työtehtäviä, jotka vaativat erityisosaamista. On työtehtäviä, joissa täytyy olla edistyneet tietotekniset taidot tai erilaista ohjelmisto-osaamista. Osassa työtehtäviä on tarkat prosessit, joilla varmistutaan työnlaadusta ja oikeusvarmuudesta. Nämä erityisosaamista vaativat työtehtävät asettavat tulevaisuuden johtajille haasteita, joihin heidän tulee vastata kehittymällä taitaviksi osaamisen johtajiksi. Onko poliisin järkevä hoitaa kaikkia erityisosaamista vaativia työtehtäviä vai olisiko tämä osaaminen tai osaamisvajate hoidettavissa esimerkiksi palkkaamalla siviilikoulutuksen omaavia näihin tehtäviin? Ostaako poliisi tulevaisuudessa erityisosaamista vaativia palveluita, kuten ICT-tutkinta tai laite-etsintä, yksityiseltä sektorilta?

”Poliisissa osaamista kehitetään ja ylläpidetään poliisin tutkintokoulutuksilla, täydennyskoulutuksilla, poliisiyksiköiden omalla henkilöstökoulutuksella ja muilla osaamisen kehittämisen menetelmillä sekä muun muassa rekrytoimalla erityisosaamista” (Poliisin henkilöstösuunnitelma, 13-14). Poliisiorganisaatio osaa hyvin hyödyntää Poliisiammattikorkeakoulun tarjoamaa koulutusta, mutta yksiköissä olevan osaamisen tunnistaminen on alhaisella tasolla. Yksiköt eivät hyödynnä tehokkaasti henkilöstön vahvaa ammattitaitoa eikä Poliisiammattikorkeakoulun täydennyskursseilla käyneille aseteta tavoitteeksi opittujen asioiden jalkauttamista ja/tai kouluttamista omiin yksiköihin. Viimeisenä mainittu tavoite tulisi asettaa vaatimukseksi, jotta tulee valituksi täydennyskoulutukseen. Tulevaisuudessa tähän osaamisen johtamiseen täytyy kiinnittää huomiota, koska sillä tavalla ammattitaitoa saadaan kasvatettua poliisiorganisaatiossa.

Osaamisen kehittäminen vaatii toimimattomien rutiinien ja tapojen muuttamista. Toimintaa on johdettava ja se vaatii tietoista suunnittelua. Osaaminen ei kehity yksittäisen henkilön osaamisen kehittymisen kautta vaan sitä on jaettava, jolloin se muuttuu tiimien ja ryhmien toiminnan kautta yhteiseksi osaamiseksi. (Tuomi & Sumkin 2012, 29-31.)

Tehokas osaamisen kehittäminen vaatii, että on selkeä kuva osaamisvaatimuksista. Ydinosaamisen ja muun osaamisen ollessa selkeitä, on sitä helpompi lähteä arvioimaan ja kehittämään. Yksilöiden osaamistarpeita voidaan arvioida osaamiskartoituksella, jonka avulla tunnistetaan puutteet. (Kupias ym. 2014, 64 ja 70.) Osaamisen kehittäminen on PDCA syklin mukainen jatkuva prosessi, jossa edetään vaihe vaiheelta eteenpäin ja lopuksi sykli alkaa uudestaan alusta. (**Kuvio 1**).



**Kuvio 1.** Osaamisen kehittämisen prosessi (Viitala 2021, e-kirja).



Oppimisessa on kyse muutoksesta. Rauhallisesti muuttuvassa ympäristössä oppiminen tapahtuu hallitusti. Liian vakaisissa olosuhteissa on vaarana, että oppimisen kehittyminen pysähtyy paikoilleen. Tavoitteiden ollessa selkeänä mielessä kehittyminen ajautuu oikeaan suuntaan. Suuret muutokset ovat haaste osaamisen kehittämiseksi ja ne voivat ilmetä negatiivisina vaikutuksina, kuten muutosvastarintana. (Kupias ym. 2014, 186.)

Tietojohdoisuutta painotetaan nyky-yhteiskunnassa ja tietojohdoista poliisitoimintaa koulutetaan poliisin tutkintokoulutuksissa. Tietojohdoisuuden ideana on, että päätökset perustuvat olemassa olevien analysoitujen tietojen pohjalta tehtyihin päätelmiin. Poliisitoiminnan tulisi painottua nykyisin proaktiivisuuteen ja ennalta estäviin toimenpiteisiin. Tulevaisuuden osaamisvaatimuksia ja -tarpeita kartoitettaessa huomioon on otettava sen hetkiset ja tulevaisuuden vaatimukset. Poliisitoiminta ei voi nojautua reaktiiviseen toimintaan, jossa puututaan vain käsillä olevaan ongelmaan. Suunnitelmien on oltava ennakoivia.

Oppivat työntekijät muodostavat oppivan organisaation. Yksilöiden tulee kantaa vastuu omasta oppimisestaan ja osaamisestaan, mutta työnantajan täytyy tarjota näihin mahdollisuudet sekä pyrkiä kouluttamaan henkilöstöä ja päivittämään heidän osaamistaan. Organisaation kulttuurin tulee tukea oppimista ja sitä varten organisaatioon on luotuna toimivat rakenteet. (Varamäki 2019, 81.)

## **2.4 Valtion- ja poliisihallinnon sisäinen liikkuvuus ja henkilökierro**

Valtionhallinnon henkilöjohtamisen yhtenä tavoitteena on lisätä liikkuvuutta henkilökierrojen avulla. Henkilökierrojen tavoitteena on kasvattaa monipuolista ammattitaitoa, lisätä sitoutumista sekä edistää työnantajan tavoitteellista osaamisen kehittämistä. Suunnitelmallisilla tehtävä- ja henkilökierroilla poliisihallinnossa edistetään henkilöstön ammattitaitoa ja toimialan laajempaa tuntemusta. (Poliisin henkilöstösuunnitelma, 14.)

Valtionhallinnon henkilökierrojen tavoitteena on yhdenmukaistaa toimintatapoja ja tuotettavia palveluita. Henkilöstön liikkuvuuden tukeminen parantaa valtionhallinnon työntekijäkuvaa ja edistää yhteisen toimintakulttuurin kehittämistä. (Valtionhallinnon henkilökierro-opas, 9.) Henkilökierro on valtionhallinnon organisaatioiden yksi osaamisen vahvistamisen ja organisaation kehittämisen työkalu. Valtionhallinnon henkilökierro voidaan toteuttaa organisaation sisäisenä tai ulkoisena. Liikkuvuus tukee valtionhallinnon strategista uusiutumista, vahvistaa julkishallinnon palvelukykyä ja lisää valtionhallinnon houkuttelevuutta työpaikkana. (Valtiolle.fi ohjeistus, 2-6.)

Henkilökierrossa on kyse määräaikaisesta työskentelystä toisissa tehtävissä. Lähtökohtana on yksilön osaamisen kehittyminen. Työntekijän ja -antajan huolellinen yhdessä valmistautuminen antaa parhaimmat edellytykset henkilökierrojen onnistumiselle. (Valtiolle.fi ohjeistus, 4.)

Henkilökierrojen tavoitteet yksilölle voivat olla muun muassa:

- määriteltävissä olevan osaamisalueen kehittäminen

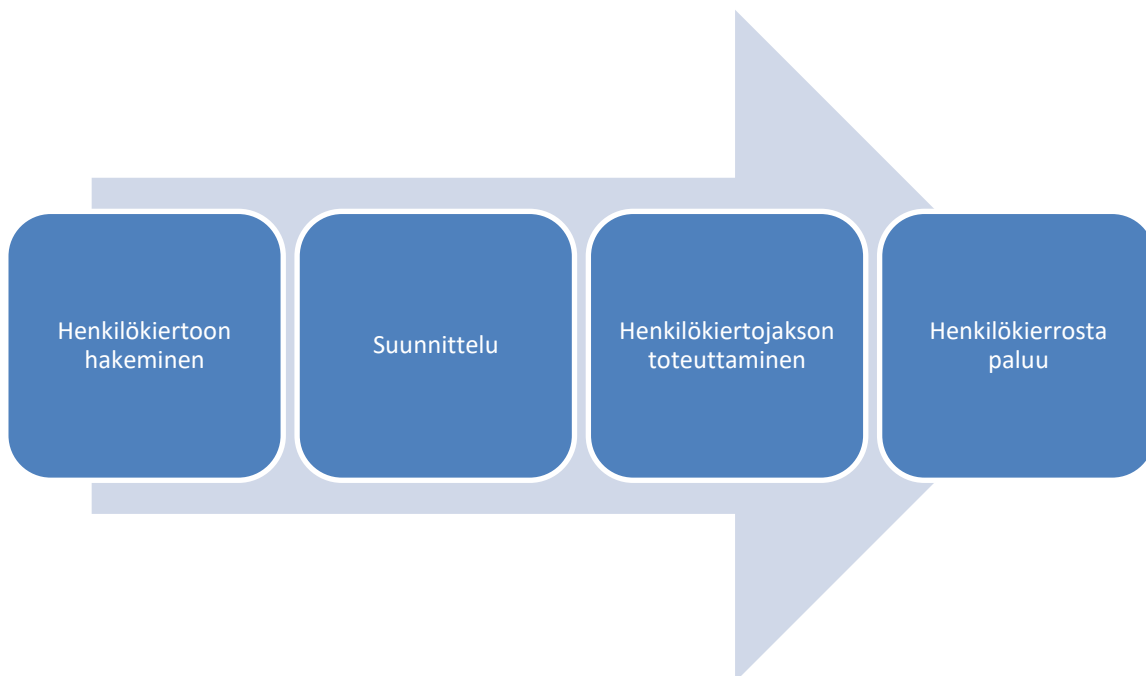
- uusien näkökulmien saaminen ja verkostoituminen
- oman osaamisen ja näkökulmien jakaminen
- organisaation tuntemuksen syventäminen ja raja-aitojen madaltaminen.  
(Valtiolle.fi ohjeistus, 4.)

Esihenkilöiden tulee olla aktiivisia oman yksikkönsä henkilökiertojen tavoitteiden määrittelemisessä sekä oman henkilöstönsä osaamisen edistämisessä. Tavoitteiden ja toimintatapojen täytyy olla avoimia ja läpinäkyviä. Yksilöiden kanssa käytävät keskustelut voidaan suorittaa vuotuisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa. (Valtiolle.fi ohjeistus, 6.)

Henkilökierto voidaan toteuttaa eri pituisena ja tätä onkin syytä arvioida tehtäväkohtaisesti. Henkilökierron tulee joka tapauksessa olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. Työyhteisön toimivat vuorovaikutussuhteet luovat mahdollisuuden käydä avointa dialogia henkilöstön kanssa ja nostaa sieltä esille osaamisen kehittämistä vaativat yksityiskohdat.

Henkilökierto on yksi poliisihallinnon ammattitaidon lisäämisen ja vahvistamisen keino. Henkilökierto on vapaaehtoisuuteen perustuva, josta työntekijä ja esihenkilö sopivat keskenään. Henkilökierto voidaan toteuttaa sisäisenä tai ulkoisena ja se voi olla kestoltaan lyhyt tutustumisjakso (1-4 viikkoa) tai pidempi henkilökierto (1-24 kuukautta). (Poliisihallituksen Sinetti.)

Henkilökierto poliisihallinnossa voidaan prosessikuvauksessa jakaa neljään eri vaiheeseen:



**Kuvio 2.** Henkilökierto prosessi poliisihallinnossa (Poliisihallituksen Sinetti).

Ensimmäisen vaiheen kartoitus tapahtuu tavoite- ja kehityskeskusteluissa tai muussa yhteydessä esihenkilön kanssa käytävään osaamisen kehittämissuunnitteluun liittyvään keskusteluun. Hakeutumisesta täytetään yhdessä esihenkilön kanssa Kameleon-lomake, joka toimitetaan henkilöstöpalveluihin. Henkilöstöpalvelut ryhtyvät etsimään henkilökiertopaikkaa, mikäli se ei ole valmiiksi tiedossa. Henkilökiertopaikan selvittyä työntekijä ja esihenkilö laativat yhteistyössä vastaanottavan tahon kanssa henkilökiertosopimuksen. (Poliisihallituksen Sinetti.)

Henkilökierron seurantaan osallistuvat kiertoosallistuva, lähettävä virasto sekä vastaanottava virasto. Tavoitteita on hyvä arvioida säännöllisesti ja suunnitelmallisesti, jotta niitä voidaan tilanteen mukaan muokata. Palatessa henkilökierrosta organisaatioon huolehditaan sen sujuvuudesta sekä opittujen asioiden jakautumisesta omaan organisaatioon. (Poliisihallituksen Sinetti.)

## **2.5 Työ-, tehtävä- ja henkilökiertoja koskevat julkaisut, tutkimukset ja ohjeistukset**

Työ-, tehtävä- ja henkilökiertoa koskevaa tutkimustietoa sekä julkaisuja on haettu internetin hakukoneiden, Google Scholar -palvelun, Finna.fi -sivuston, yliopistojen avointen julkaisuarkistojen, Poliisiammattikorkeakoulun kirjaston ETSIVÄ -hakupalvelun sekä ammattikorkeakoulujen yhteisen opinnäytetöiden julkaisujärjestelmän Theseuksen kautta. Saatujen hakutulosten perusteella lähdeaineistoon on syvennytty oppilaitosten tai julkaisijoiden omien sivustojen sekä eri oppilaitosten avointen julkaisuarkistojen välityksellä. Muutamia opinnäytetöitä on lainattu Poliisiammattikorkeakoulun kirjastosta. Relevanttia lähdeaineistoa on pyritty myös löytämään aiempien tutkimusten lähdeluetteloista. Tiedonhaussa ovat auttaneet Poliisiammattikorkeakoulun tietopalvelupäällikkö Tuula Koponen sekä informaatikko Anna Leppänen. Ongelmaksi tiedonhaussa osoittautui, että ajantasaista lähdemateriaalia oli rajallisesti saatavissa. Hakusanoina lähdemateriaalin löytämisessä on käytetty seuraavia: työkierto, tehtäväkierto, henkilökierto sekä job rotation. Näistä hakusanoista on tehty katkaistulla haulilla ja erilaisilla hakulausekkeilla hakuja. Ohessa ensin aihealuetta koskevia poliisihallinnon ulkopuolisia julkaisuja sekä tutkimuksia ja seuraavassa osiossa poliisihallinnon sisäisiä julkaisuja.

### **2.5.1 Poliisihallinnon ulkopuoliset julkaisut ja tutkimukset**

Kuntatyönantajalehdessä 3/2020 on kirjoitettu artikkeli otsikolla ”Hyvinkäästä kriisiajan mannekiini”. Artikkelin kertoo, kuinka koronaviruksen aiheuttamat poikkeusjärjestelyt mullistivat Hyvinkään arjen. Hyvinkään kaupunki joutui aloittamaan toiset yt-neuvottelut ja kuntien täytyi olla valmiina nopeisiin uudistuksiin muuttuneen maailman tilanteen johdosta. Hyvinkää kehitti muutoksessa resurssipankin, joka tarjoaa kunnalle sekä kuntayhtymälle sisäiset työmarkkinat. Maaliskuussa 2020 Hyvinkää teetti henkilöstölleen kyselyn halukkuudesta siirtyä sisäisesti toiseen työhön. Lähtökohtana siirtymiseen oli vapaaehtoisuus. Hyvinkään henkilöstöjohtaja Sari Kuittinen-Tihilä uskoi resurssipankin kohtavan motivaatiota ja liikkuvuutta sekä edistävän työkiertoa ja osaamista. (Arolainen 2020.)

Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä käyttää vetovoimatekijänä työkierron mahdollisuutta rekrytoinnissa. Työkierto on tarkoitettu vakituisessa työsuhteessa oleville työntekijöille. Työkiertokäytäntö antaa mahdollisuuden oppia uudesta työympäristöstä, mutta samalla se tuo kohdeyksikköön uutta näkökulmaa. Työkierto on lisännyt työntekijän osaamista ja näkemyksiä sekä parhaiden käytänteiden löytämistä. Kiertoon osallistuvaa perehdytetään noin kolmen päivän ajan ja hänen tuekseen nimetään mentori, joka avustaa uudessa tehtävässä alkuun. Kiertoosallistuneelle kokemus on avannut silmiä sekä murtanut ennakkoluuloja muista yksiköistä. Osallistuneen ammattitaito ja motivaatio ovat kasvaneet sekä työssä jaksaminen on parantunut. Esihenkilön tuki työkierrolle on tärkeää. (PHHYKY 2018.)

Antti Vähäajkkä on vuonna 2015 valmistuneessa Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Pro gradu -tutkielmassa tehnyt tapaustutkimusta otsikolla: *”Työkierto osaamisen johtamisen prosessissa - Case: Sokotel Oy”*. Vähäajkkä on tutkinut, kuinka työkierto osaamisen johtamisen työkaluna voi edistää hiljaisen tiedon siirtymistä ja lisätä organisaation osaamista Sokotelin pääkaupunkiseudun hotelleissa. Vähäajkkä on tutkinut työkiertoa yksittäisen toimipisteen sisällä sekä yrityksen eri toimipisteiden välillä. Tutkimuksessa on käytetty laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu neljällä fokusryhmähaastattelulla, joihin osallistui 18 operatiivisen tason esihenkilöä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui strategisen henkilöstöjohtamisen ja siitä rajattujen alakäsitteiden muodostamaan kokonaisuuteen. Vähäajkkän tutkimuksen johtopäätösten perusteella työkiertoa voidaan pitää yhtenä tehokkaana osaamisen johtamisen menetelmänä, koska se saa aikaan yksilöiden välistä vuorovaikutusta. Työkierto mahdollistaa ns. hiljaisen tiedon virtaamisen kasvattaen näin yksilöiden ja organisaation oppimista. Työkierto vähentää ihmisten työhön tylsistymistä ja rutinoitumisen negatiivisia vaikutuksia. Tutkimuksessa haastatellut operatiiviset esihenkilöt näkivät henkilöstön kehittämisestä aiheutuvat kustannukset työkierron esteenä.

Ville Forssell on tehnyt Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulun vuonna 2017 valmistuneen Pro gradu -tutkielmansa otsikolla *’Sisäinen yrittäjyys työkierron kontekstissa kaupungin liikelaitoksessa - luovuus ”pellejen hommasta” odotusarvoksi’*. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut tutkia sisäistä yrittäjyyttä luovuuden kautta työkierron kontekstissa suomalaisen keskisuuren kaupungin liikelaitoksessa. Aineiston keruumenetelmänä tutkimuksessa on käytetty teemahaastattelua. Tutkimuksen tarkoitus on ollut lisätä ymmärrystä luovuudesta sisäisen yrittäjyyden sekä työkierron yhteydessä ja näiden yhdistävistä tekijöistä. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena. Forssell on tutkimuksessaan työ- ja tehtäväkierroksi katsonut kaikenlaisen mistä tahansa syystä johtuvan tehtävien vaihtamisen. Työkierron tutkimuksellisenä mielenkiinnon kohteena Forssell on nostanut esille työnantajan ja työntekijän oppimisen. Tutkimuksessa nähtiin sisäisen yrittäjyyden ja työtehtävien vaihtuvuuden estävän tasaantumista, joka tapahtuu, kun työntekijät keskittyvät pitkään samaan tehtävään ja oppivat tekemään työnsä vähemmän vaivan periaatteella.

Merja Rasi on tehnyt vuonna 2014 valmistuneen Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Pro gradu -tutkielmansa otsikolla: *”Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatioille ja yksilölle”*. Rasi on tutkinut työkierron ja työvoiman liikkuvuuden ulottuvuuksia yhteiskunnan, organisaation ja yksilön näkökulmasta. Rasi on lähestynyt sisällönanalyysin avulla aiempia tutkimuksia ja kirjallisuutta. Sisällönanalyysin avulla tarkoitetaan pyrkiä tulkita ilmiötä ja ymmärtää tutkittavaa kohdetta selittäviä ilmiöitä. Tutkimuksen mukaan työkiertoa voidaan pitää osaamisen kehittämisen välineenä. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla pystytään voimavaroja kohdentamaan sektoreille, joissa työvoimaa kulloinkin tarvitaan. Työkierto ja työvoiman liikkuvuus tarjoavat mahdollisuuden muun muassa inhimillisen pääoman, hiljaisen tiedon ja sosiaalisen vuorovaikutuksen siirtymisen eri yhteiskunnan tasoille. Henkilöstön korkea ammattitaito tarjoaa mahdollisuuden työnantajille löytää uusia ulottuvuuksia toimintaansa. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden avulla työntekijät voivat kasvattaa ammattitaitoaan, edetä urallaan, löytää piileviä kykyjä sekä verkostoitua tehokkaasti. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden myötä yksilöiden kokonaiskuva organisaation toiminnasta kehittyy ja heidän työhyvinvointinsa paranee. Työkierto ja työvoiman liikkuvuus lisäävät yksilöiden ja organisaatioiden valmiuksia selviytyä koko ajan kasvavista yhteiskunnan vaatimuksista. Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden tulee aina perustua vapaaehtoisuuteen, jotta vältetään mahdollisilta negatiivisilta vaikutuksilta. Työkierron avulla voidaan muun muassa paremmin vastata työvoiman kysynnän ja tarjonnan tarpeisiin sekä ennaltaehkäistä työttömyyttä ja syrjäytymistä yhteiskunnan ulkopuolella.

Martin Stenberg on tehnyt vuonna 2012 valmistuneen akateemisen väitöskirjansa aiheesta: *”Tiedon jakaminen organisaatiossa - Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan”*. Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastatteluja. Teemahaastattelun kohteina ovat olleet eri organisaatiotasolla työskentelevät asiantuntijat, esihenkilöt sekä yritysjohto. Tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää, kuinka logistiikkayrityksessä tietoa ja tietämystä hankitaan, luodaan ja jaetaan. Tutkimuksessa on nostettu esille keinoja, joilla voidaan edistää tuottavuutta ja laatua sekä tehostaa tiedonjakamista. Tutkimustulosten perusteella motivaatio johtaa parempaan sitoutumiseen ja yksi keino sen parantamiseen on mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön esimerkiksi työkierron avulla. Työkierto on käytännöllinen tiedonvälitystapa. Työkiertoon pääsyä pidettiin tutkimuksessa resursoinniltaan vaativana toimenpiteenä, jolloin se voi aiheuttaa negatiivisia seurauksia henkilöstön keskuudessa. Ajallisesti logistiikkayrityksessä käytetty tehtäväkierto on ollut viikon mittainen.

## **2.5.2 Ohjeistukset ja aiemmat poliisi (ylempi AMK) -tutkinnon tason opinnäytetyöt**

Edellä olen jo viitannut valtionhallinnon henkilökierto-oppaaseen, joka ohjaa henkilökiertojen toteutumista valtionhallinnossa. Johdannossa mainitsin, että tehtäväkiertoa koskevia ohjeistuksia löytyy noin 80 prosentista Poliisihallituksen alaisuudessa toimivista yksiköistä. Ohjeistuksien prosentuaali-

nen osuus on melko suuri, mutta niiden laatu ja ajantasaisuus selvisi tarkemmin opinnäytetyöprosessin edetessä. Haettaessa julkaisuja Theseuksesta, ammattikorkeakoulujen yhteisestä opinnäytetöiden julkaisujärjestelmästä, hakusanalla ”tehtäväkierto” rajaten hakutulokset Poliisiammattikorkeakoulun julkaisuihin, löytyy kuusi opinnäytetyötä. Näistä viisi on poliisi YAMK-tutkinnon opinnäytetöitä, joista alla on referaatit.

Jouni Uusitalo on tehnyt (10/2012) poliisipäällystötutkinnon opinnäytetyön otsikolla: *”Kentän ja tutkinnan yhteistyön kehittäminen Satakunnan poliisilaitoksella”*. Opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja on toteutettu laadullisin menetelmin. Aineistonkeruu menetelmänä Uusitalo on käyttänyt teema-haastattelua. Uusitalo nostaa tutkimuksensa johtopäätöksissä tärkeäksi kentän ja tutkinnan välisen yhteistyön kehittämisen. Kehittämisessä auttaisivat tehtäväkierron lisääminen, yhteispartiointi, lyhyet perehdytystuokiot toisen työstä, yhteinen kouluttautuminen, yhteiset projektit ja palautteenannon lisääminen.

Heidi Toivio on tehnyt Pro gradu -tutkielmansa (06/2016) Tampereen yliopistoon otsikolla: *”Henkilökierrosta henkilöjohtamiseen: Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä henkilökierrosta Helsingin poliisilaitoksessa”*. Tutkielma on toteutettu laadullisen tutkimuksen menetelmin ja tutkimusaineisto on kerätty teemahaastatteluilla. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut selvittää, millaisia kokemuksia ja näkemyksiä työntekijöillä ja esimiehillä on henkilökierrosta osana kehittymistä ja henkilöjohtamista liittyen myös strategiseen johtamiseen. Toivio on tutkinut, kuinka henkilökiertoa pystyttäisiin taloudellisesti edullisesti ja tehokkaasti, käyttämään osaamisen johtamisessa ja kehittämisessä. Isona kuvana Toivio on nähnyt aiheen liittyvän strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Haastateltavat olivat kokeneet henkilökierrosta mahdollisuutena jakaa osaamista, oppia uutta, kehittää ammattitaitoa sekä verkostoitua. Negatiivisina asioina pidettiin kierrolle pääsyn työuran myöhäistä ajankohtaa, heikkoa perehdytystä sekä esimiesten passiivisuutta. Tulevaisuudessa toteutettavien henkilökiertojen tulisi olla suunnitelmallisia. Työntekijät pitivät henkilökiertoa motivaation ylläpitäjänä ja se lisäsi työssä jaksamista. Esimiehet näkivät henkilökierrosta työntekijöiden osaamisen kehittämisenä.

Annukka Liukkonen on tehnyt 10/2017 valmistuneen poliisi YAMK-tutkinnon opinnäytetyönsä otsikolla: *”Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja johtaminen - Esimerkkinä Sisä-Suomen poliisilaitoksen Keski-Suomen tutkintayksiköt”*. Opinnäytetyö on laadullisin menetelmin toteutettu tutkimuksellinen opinnäytetyö ja tiedonkeruumenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelun kohteet ovat olleet Keski-Suomen rikostutkinnan esihenkilötehtävissä työskenteleviä. Liukkonen on tutkimuksessaan selvittänyt hiljaisen tiedon jakamisen menetelmiä Sisä-Suomen poliisilaitoksen rikostutkinnassa. Liukkonen tutkimuksessa tehtäväkierto on haastateltavien vastauksista noussut yhdeksi hiljaisen tiedon jakamisen keinoksi. Yhden haastateltavan vastauksesta Liukkonen on nostanut esiin henkilökierrosta toimintamallin, jossa virkauran alusta lähtien käy-

täisiin säännöllisesti kierrossa. Näin kyettäisiin ymmärtämään toisten työtä, avartamaan katsomuksia ja romuttamaan virheellisiä asenteita. Liukkosen opinnäytetyö on osoitus termien työ-, tehtävä- ja henkilökiertojen sekoittumisesta.

Nina Hietanen on 4/2018 valmistuneen poliisi YAMK-tutkinnon opinnäytetyönsä tehnyt otsikolla: *”Osaamisen johtamisen kehittäminen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella”*. Opinnäytetyö on monimenetelmäinen tutkimuksellinen opinnäytetyö. Hietanen on opinnäytetyössään tutkinut osaamisen johtamisen kehittämistä murrosvaiheessa olevassa Kaakkois-Suomen poliisilaitoksessa. Tehtäväkierrot Hietanen nostaa esille tutkimuksessaan yhtenä osaamisen kehittämisen menetelmänä/keinona, joka avartaa työntekijän näkemystä organisaation toiminnoista sekä luo uudenlaisia näkökulmia eri asioista. Hietanen suorittamissa haastatteluissa nousi esille, että tehtäväkiertoja tulisi tukea osana osaamisen johtamista.

Vesa Koponen on tehnyt 10/2020 valmistuneen poliisi YAMK-tutkinnon opinnäytetyönsä otsikolla: *”Poliisin sisäinen motivaatio - Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjalla”*. Koposen työ on kvantitatiivisin tutkimusmenetelmin toteutettu tutkimus. Otsikosta huolimatta opinnäytetyössä on tutkittu henkilöstön sisäistä ja ulkoista motivoitumista, sektorikohtaisia eroavaisuuksia, iän vaikutusta motivaatioon sekä motivaatiota vahvistavia tekijöitä. Tutkimus on rajattu koskemaan Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjaa. Tutkimuksen mukaan sisäistä motivaatiota on enemmän kuin ulkoista. Sisäsyntyinen motivaatio laskee virkaiän kasvaessa. Rikostorjuntasektorilla koettiin enemmän innostusta, uralla etenemisen mahdollisuuksia sekä työn merkityksellisyyttä. Tehtäväkierto mainitaan tutkimuksessa sisäistä motivaatiota parantavana.

Anne Tuomisto on tehnyt 11/2020 valmistuneen poliisi YAMK-tutkinnon opinnäytetyönsä otsikolla: *”Rikostutkinnan johtamismallit - Peruserikostutkinnan haasteet, riskit ja hyvät käytännöt”*. Tuomiston opinnäytetyö on kvalitatiivisin menetelmin toteutettu tutkimus. Tietoperustan Tuomisto on muodostanut tutkimuksen kohteena olevien yksiköiden dokumenteista sekä haastatteluilla. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa on tarkasteltu peruserikostutkinnan johtamista Itä-Uudenmaan poliisilaitoksessa. Toisessa vaiheessa tutkimusta on jatkettu tutustumalla ja vertailemalla toimintaa Sisä-Suomen ja Oulun poliisilaitoksiin. Tehtävä- ja henkilökierto on opinnäytetyössä nostettu esille ainoastaan esiteltäessä poliisin strategiaa.

Teppo Kallio on tehnyt 11/2020 valmistuneen poliisi YAMK-tutkinnon opinnäytetyönsä otsikolla: *”Talousrikostutkijoiden perehdyttäminen”*. Opinnäytetyö on kvalitatiivisen menetelmin toteutettu tutkimus. Kallio on tutkinut eri poliisiyksiköiden käytäntöjä, joilla talousrikostutkijoita perehdytetään. Tutustuessaan poliisilaitosten ohjausasiakirjoihin Kallio on pannut merkille, että tehtäväkierto on kirjattuna osaamisen kehittämisen menetelmäksi jokaisessa poliisilaitoksessa. Talousrikostutkinnassa tehtäväkiertoa ei hyödynnetä.

Aiemmat opinnäytteet ovat lähinnä koskettaneet yksittäisiä poliisiyksiköitä. Ne jättivät mahdollisuuden lähteä tutkimaan tehtäväkierron aihealuetta laajemmassa kontekstissa, huomioiden Poliisihallituksen alaisuudessa toimivat yksiköt. Heidi Toivion Pro gradu -tutkielma oli aiemmista tutkimuksista tarkemmin itse aihealueeseen pureutuva ja siihen on syytä tutkimuksen kuluessa paneutua vielä uudelleen. Terminologia aiemmissä tutkimuksissa oli hyvin kirjavaa, joten niiden tarkempi määrittelyminen oman opinnäytetyöni ohessa tulee olemaan yksi kohta.

### 3 TUTKIMUKSEN ETENEMINEN

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä ei välttämättä paljon tunneta. Tästä syystä oikeiden kysymysten laatiminen voi olla myös haastavaa. ”Laadullisella tutkimuksella kehitetään reaali maailmaa selittäviä teorioita ja malleja”. (Kananen 2017, 32-33.)

Poliisihallituksen alaisuudessa toimivien yksiköiden tehtäväkierto käytänteet eroavat toisistaan eikä niitä koskevaa tutkimusta ole tässä laajuudessa tehty. Tästä syystä aloitin tutkimuksen tekemisen laadullisin menetelmin. Laadullisessa tutkimuksessa tarjotaan sanallisessa muodossa ymmärrettävä, kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus ilmiöstä. Tutkimuksen viitekehys muodostuu tutkimusta ohjaavasta metodologiasta sekä siitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 24).

Kuten edellä teoriapohjan esittelyssä olen todennut, suuressa kuvassa taustalla on organisaation henkilöstöstrategia. Strategisen henkilöstöjohtamisen alle kuuluvat osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Nämä muodostivat viitekehysten, jonka pohjalta aloitin tutkimukseni.

”Laadullisessa tutkimuksessa aineistona ovat erilaiset dokumentit, teemahaastattelut, haastattelut ja havainnoinnit.” - ”Haastattelut ovat laadullisen tutkimuksen käytetyin menetelmä” (Kananen 2017, 67 ja 88). Tutkimusaineistona olen käyttänyt Poliisihallituksen alaisuudessa toimivien yksiköiden ohjeistuksia eli dokumentteja työ-, tehtävä tai henkilökiirroista, millä termillä niitä missäkin yksikössä kutsutaan. Tämä oli aineistonkeruun ensimmäinen vaihe. Aineistonkeruun toisessa vaiheessa kohdistin teemahaastattelupyynnöt kuudelle poliisiyksikölle, jotka valitsin sisäisten ohjeistuksien perusteella.

Laadullisen tutkimuksen viitekehysten muodostaa se, mitä ilmiöstä jo etukäteen tiedetään. Ilmiön tunteminen helpottaa tutkijaa hahmottamaan ilmiötä ja syventämään tietoisuuttaan. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jonka avoimuus mahdollistaa tutkijan intuition ja kokemukseen perustuvat lähestymiset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75-76.)



Laadullisessa tutkimuksessa hypoteeseja ei muotoilla etukäteen vaan ne muotoutuvat tutkimuksen ja analyysin edetessä. Ilmiön tullessa tutuksi tutkijalle alkaa muodostua kysymyksiä sekä hypoteeseja. Laadullista tutkimusprosessia voidaan pitää hypoteesien testaamisena. (Alasuutari 2011, 268 ja 275.)

### 3.1 Aineiston käsittely ja aineistonkeruun vaiheet

Ainestoa kerätessä ja sitä lukiessa sekä analysoitaessa olisi hyvä löytää miksi-kysymyksiä. Näiden avulla aineiston analysointi ja kirjoitusprosessi on myöhemmin sujuvaa. Miksi-kysymysten avulla pyritään esittämään aineistosta löytyvät ratkaisut. Yksi miksi-kysymysten löytämisen keino on aineistosta löytyvät sisäiset epä johdonmukaisuudet. (Alasuutari 2011, 217 ja 223.)

Tutkimusaineistoa on käsitelty ainoastaan sähköisessä muodossa. Tallentamista varten on poliisin TUVE-työaseman tutkijan henkilökohtaiselle K-levyasemalle luotu kansiorakenne, jonka alle kaikki tutkimusaineisto on tallennettuna. Tutkimusaineistoa on käsitelty tutkijan henkilökohtaisella poliisin TUVE-työasemalla sekä henkilökohtaisella virkamatkapuhelimella, joissa on molemmissa vahva levytilan salausominaisuus käytössä. Yhteydenotot Poliisihallituksen alaisuudessa toimiviin yksiköihin sekä haastattelupyynnöt on suoritettu poliisin sähköpostijärjestelmää hyödyntäen.

Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa Poliisihallituksen alaisuudessa toimivia yksiköitä pyydettiin toimittamaan heidän sisäinen ohjeistuksensa koskien yksiköissä toteutettavia työ-, tehtävä- tai henkilökiertoja. Kymmenestä yksiköstä toimitettiin ohjeistus ja nämä yksiköt huomioitiin tässä tutkimuksessa.

Aineistonkeruun toisessa vaiheessa poliisin sähköpostijärjestelmää hyödyntäen kohdistin teema-haastattelupyynnöt ensimmäisen vaiheen sisällönanalyysin perusteella valikoituneisiin yksiköihin. Haastattelupyynnön ohessa toimitin teemahaastattelurungon sekä tiedustelin menettelytapaa haastattelun suorittamiseen. Haastattelukysymykset on hyvä saattaa etukäteen hyvissä ajoin haastateltavalle tutustuttaviksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73). Korona-rajoitukset olivat juuri lieventyneet haastattelupyynnöni lähettämisen aikaan, joten jätin vapauden kohdehenkilöille valita henkilökohtaisen tai videohaastattelun väliä.

Tutkimuslupa antoi mahdollisuuden suorittaa kuusi haastattelua, joten lähetin haastattelupyynnöt kuudelle yksikölle. Kuudesta yksiköstä viisi vastasi myöntävästi haastattelupyynnöni ja yhdestä en saanut vastausta lisätiedustelusta huolimatta. Haastateltaville annettiin mahdollisuus valita henkilökohtaisesti tai videoneuvottelua hyödyntäen suoritettava haastattelutapa. Kaikki haastateltavat halusivat suorittaa haastattelun poliisin käytössä olevaa Polycom -videoneuvottelua hyödyntämällä. Haastateltaville toimitettiin Polycom-neuvottelutunnukset ja ennen haastattelun aloittamista heille kerrottiin, että haastattelut tullaan tallentamaan.

Pyysin Valtion tieto- ja viestintätekniikkakeskus Valtorilta tallennusominaisuutta käytössäni olleisiin Polycom-neuvottelutunnuksiin, jotta haastatteluiden tallentaminen onnistui. Valtori toteutti pyyntöni ja jokaisen haastattelun jälkeen pyysin heitä kohdistamaan tallenteen katselutunnukselleni. Katselutunnuksen avulla tallensin haastatteluista kertyneet tallenteet TUVE-työaseman henkilökohtaiselle K-levyasemalle tätä opinnäytetyötä varten luotuun kansioon.

Käsittelin videotallenteita omalla henkilökohtaisella poliisin TUVE-työasemalla VLC-mediasoittimella. Tein haastatteluista sanatarkat litteroinnit, jotka kirjasin Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmistolla. Litteroitua tekstiä tuli keskimäärin kahdeksan sivua per haastattelu, kun fonttikoko oli 11 ja riviväli 1. Litteroitu aineisto tallennettiin videotiedostojen yhteyteen henkilökohtaiselle K-levyasemalle.

### **3.2 Analyysimenetelmät**

Laadullinen analyysi koostuu havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Pelkistetäessä havaintoja aineisto muuttuu hallittavammaksi kokonaisuudeksi, jolloin havaintojen yhdistäminen helpottuu. Laadullisessa analyysissä raakahavainnot tulee pyrkiä tiivistämään suppeaksi havaintojen joukoksi. Arvoituksen ratkaiseminen tarkoittaa sitä, että tehtyjen havaintojen perusteella muodostetaan käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Tässä ei käytetä ainoastaan pelkistettyjä havaintoja vaan otetaan huomioon muukin empiirinen aineisto, jonka pohjalta pyritään ratkaisemaan arvoitus. (Alasuutari 2011, 39-46.)

Kun tein analyysia Poliisihallituksen alaisuudessa toimivien yksiköiden sisäisistä ohjeistuksista aineistonkeruun ensimmäisen vaiheen jälkeen, esille nousi selkeitä teemoja ja rakenteita, joista ohjeistukset koostuivat. Alaotsikon 4.1 alle olen pyrkinyt yhdenmukaistamaan näiden ohjeistusten keskeiset sisällöt ja vastaavia teemoja sekä rakenteita hyödyntäen tein aineistonkeruun toisen vaiheen eli teemahaastattelut.

Teemoittelulla aineistoa pilkotaan ja ryhmitellään aihepiirien mukaisesti. Tätä kautta pystytään vertailemaan tiettyjen teemojen sisäisiä asioita aineistosta. Teemahaastattelu aineiston pilkkominen on sujuvaa, koska teemahaastattelurunko on jäsentänyt haastattelun kulkua. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.)

Sisällönanalyysin avulla aineistosta pyritään saamaan tiivistetty kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sisällönanalyysissa on tekstianalyysia, jossa tekstistä pyritään löytämään merkityksiä. Analyysin tarkoitus on tuottaa selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Sen avulla pyritään tuottamaan tiivis ja selkeä sanallinen kuvaus, joka sisältää kaiken tutkimuksen kannalta oleellisen tiedon. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103-108.)

Olen tutkimuksessa hyödyntänyt aineistolähtöistä sekä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissa pelkistämällä pyritään karsimaan tutkimusaineistosta epäolennainen tieto

pois. Litteroimalla tai koodaamalla voidaan nostaa aineistosta esille olennaiset ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109.) Alaotsikon 4.1 alle olen pyrkinyt sisäisistä ohjeistuksista tiivistämään väliotsikointia hyödyntäen olennaisia ja ohjeistuksissa toistuneita asioita. Ryhmittelyllä olen koostanut samaa tarkoittavia asioita, kuten koulutuksellinen tehtäväkierto, pakollinen tehtäväkierto tai Lounais-Suomen poliisilaitoksen ohjeistuksessa käytetty termi Tutkinta tutuksi -jakso. Ryhmittelyllä samaa tarkoittavat asiat kootaan luokaksi ja niille luodaan sen sisältöä kuvaava käsite (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110).

Teoriaohjaavassa analyysissä teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysia. Aikaisemman tiedon vaikutus on tunnistettavissa, mutta sen rooli on lähinnä ohjaava ja auttaa tutkijaa löytämään uusia näkökantoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96-97.)

Itselleni on virkauran aikana muodostunut käsitys siitä, minkälaisia erilaisia malleja tehtäväkierron toteuttamiseen on poliisiyksiköissä. Tämä auttoi hahmottamaan erilaisia näkökantoja, niin organisaation kuin yksilöidenkin näkökulmasta. Aineiston syvemmissä analysoinnissa olen hyödyntänyt aineistolähtöisen sisällönanalyysin lisäksi teoriaohjaavaa analyysia.

### 3.3 Teemahaastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa on myöhäistä alkaa ajatella analyysia, kun haastattelut ovat tehtynä. Ennen aineistonkeruuta on syytä miettiä analysointitapaa, jotta sitä voi käyttää ohjenuorana haastattelussa ja apuna niiden purkamisessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 77.) Haastattelun avulla voidaan syventää ennakkokäsityksiä ilmiöstä sekä syventää siitä saatuja tietoja. Haastattelun tuloksellisuuteen asettaa haasteita haastateltavan mahdollinen ennakoasenoituminen haastattelijan päämääristä. Tästä syystä haastattelijan tulee olla hyvin valmistautunut ja omaksunut oma roolinsa haastattelijana. Haastattelulle on asetettu tavoitteet ja sillä pyritään saavuttamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-208.)

Haastattelu on joustava aineistonkeruun menetelmä, jossa voidaan oikaista väärinkäsityksiä, selvittää ilmausten sanamuotoa sekä käydä vapaata keskustelua haastateltavan kanssa. Haastatteluilanetta on mahdollisuus mukauttaa sen kuluessa eikä tarvitse orjallisesti noudattaa etukäteen laadittua kysymysluettelo. Haastattelun yhteydessä haastattelijalla voi samalla toimia havainnoitsijana, jolloin hän pystyy tekemään havaintoja haastateltavan non-verbaalisesta viestinnästä sekä äänenpainosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Teemahaastattelussa haastateltavat päättävät, mitä haluavat kertoa. Vastatessaan kysymyksiin haastateltava pyrkii selvittämään, mihin haastattelijalla kysymyksellään pyrkii tutkimuksen näkökannasta. Arkaluontoisia asioita koskevat vastaukset haastateltava pyrkii kaunistelemaan. (Alasuutari 2011, 149-150.) Teemahaastattelun kysymysten muoto ei ole ehdoton ja niiden esittämisjärjestystä voidaan haastattelun kuluessa muuttaa (Hirsjärvi ym. 2009, 208).

Kysymysten avulla tutkija rakentaa teemahaastattelussa kokonaiskuvaa pala kerrallaan. Kysymyksien avulla pyritään luomaan kokonaiskuva tutkimusongelmasta. (Kananen 2017, 90-91.) Teemahaastattelulla tutkitaan erilaisia ilmiöitä ja haetaan vastauksia ongelmiin. Teemahaastattelussa edetään valittujen teemojen mukaisesti, joita tarkennetaan niihin liittyvillä kysymyksillä. Haastattelulla pyritään saamaan tutkimuksen kannalta merkitykselliset vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja -ongelmaan. Teemahaastattelu on avoin tapahtuma, jossa voidaan vapaasti liikkua haastateltavan vastausten mukaan pysyen kuitenkin teemoissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Laadullinen tutkimus on empiiristä, jonka analyysissa lähdeaineistoa tuottavan henkilön tunnistettavuus yksilönä pyritään häivyttämään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27). Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrän ratkaisee käytettävissä olevat tutkimusresurssit. Laadullinen tutkimus ei pyri tilastolliseen yleistämiseen vaan kuvaa tiettyä ilmiötä tai tapahtumaa. Tästä syystä on tärkeämpi kiinnittää huomiota haastateltavien valintaan, jotta valitaan henkilöitä, jotka tietävät tutkittavasti ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.)

Käytettävissä oleva teknologia vaikuttaa haastatteluiden dokumentoinnin yksityiskohtaisuuteen. Laajaa aineistoa ei ole mahdollista käsitellä, mikäli sitä ei ole tiivistetty suppeampaan ja helpommin käsiteltävään muotoon. Haastatteluaineiston laatu on riippuvainen käytettävästä litterointitekniikasta. (Alasuutari 2011, 85.)

Litterointi tarkoittaa erilaisten tallenteiden kirjoittamista kirjalliseen muotoon, jolloin niitä voidaan helpommin käsitellä erilaisilla analyysimenetelmillä. Koodaamalla aineistoa sitä pyritään tiivistämään, jotta sen käsitteleminen olisi helpompaa. Analyysivaiheessa aineistoa voidaan lähestyä aineisto tai teorialähtöisesti. ”Aineistolähtöisessä strategiassa tulkinta nostetaan aineistosta.” Luokitelulla tarkoitetaan samankaltaisuuksien yhdistämistä. (Kananen 2017, 134-136; 146.)

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteisiä ohjeita. Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin hyvänä osoituksena tutkimuksen johdonmukaisuuden osoittamisesta toimii huolellisesti laadittu raportti. Raportissa kuvataan aineistonkeruu prosessit, analysointi, haastateltujen valikoituminen sekä kuinka tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu. Tutkija vastaa, että tutkimustulokset ovat selkeitä ja ymmärrettävässä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.)

Laadullisen tutkimuksessa luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla ja tarkkuudella kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen yleiset luotettavuusmittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että mikäli tutkimus uusitaan, niin saadaan samat tutkimustulokset. Validiteetti taas tarkoittaa, että tutkitaan oikeita asioita ja edetään tutkimusasetelman mukaisesti sekä aineiston analyysi tehdään oikein menetelmin. (Kananen 2017, 175-176.)

Laadullisen tutkimuksen objektiivisuus on tutkijan vastuulla. Tutkija päättää informantit, selvittävät näkökohdat, aineiston analysointi menetelmät sekä tulkinnan. Luotettavuusarvioinnin edellytys on tutkimuksen etenemisen riittävä dokumentointi. Dokumentoinnin avulla voidaan arvioida tutkimuksen etenemistä sekä tutkijan tekemiä ratkaisuja. (Kananen 2017, 176.)

Kappaleessa kolme olen pyrkinyt yksityiskohtaisesti esittämään, kuinka tutkimus on edennyt. Olen kuvannut aineistonkeruun eri vaiheet sekä käytetyt analyysimenetelmät. Näistä on johdettavissa, kuinka tutkimuksessa on päädytty esitettyihin johtopäätöksiin ja pohdinnan tuloksiin.

## **4 TULOKSET**

### **4.1 Poliisihallituksen alaisuudessa toimivien yksiköiden sisäiset ohjeistukset**

Poliisihallituksen alaisuudessa toimiville yksiköille kohdistamassani esiselvityksessä kävi ilmi, että kymmenellä yksiköllä on olemassa sisäinen ohjeistus eri kiertoja koskien. Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen osalta asiaa käsitellään heidän ohjeistuksessaan henkilöstöpankin käyttämisestä.

Aineistonkeruun ensimmäinen vaihe kohdistui näihin yhteentoista Poliisihallituksen alaisuudessa toimivaan yksikköön, joissa oli sisäinen ohjeistus kiertojen toteuttamisesta. Näiden sisäisten ohjeistusten perusteella valikoituivat yksiköt tutkimuksen aineistonkeruun toiseen vaiheeseen.

Aloittaessani Itä-Suomen poliisilaitoksen teemahaastattelua selvisi, että heidän ohjeistustansa oli päivitetty aineistonkeruun ensimmäisen vaiheen jälkeen. Itä-Suomen poliisilaitoksesta toimitettiin päivitetty ohjeistus tutkimuksen käyttöön teemahaastattelun aikana .

#### **4.1.1 Hämeen poliisilaitos**

Hämeen poliisilaitoksen ohje tehtäväkierrosta on tullut voimaan 18.1.2018. Tehtäväkierto on enintään vuoden mittainen työskentely poliisilaitoksen toisissa tehtävissä. Tehtäväkierron ensisijainen tarkoitus on parantaa osaamista, edistää yhteistyötä ja ylläpitää työnimua. Tehtäväkiertoa voi hyödyntää koko henkilöstö ja se voi olla myös eri valtionhallinnon toimijoiden välistä. Tehtäväkierto voi toimia esihenkilötehtäviin hakeutuvien valmennuksena sekä edistää työntekijöiden muutosvalmiutta. Uusille työntekijöille rekrytoinnissa tuodaan esille velvollisuutta tehtäväkiertoon. Tehtäväkierto voi olla lähtöisin työnantajan tai työntekijän toimesta. (Hämeen poliisilaitos 2018, 1.)

Tehtäväkierrosta tehdään poliisin Kameleon-lomakkeistosta löytyvä kirjallinen sopimus, jonka allekirjoittavat kiertoon lähtevä henkilö ja linjanjohtaja tai toiselle linjalle siirryttäessä molempien linjojen johtajat. Sopimuksessa mainitaan seuraavat asiat:

- tehtäväkierron kesto,
- työtehtävät, joissa henkilö tehtäväkierron aikana työskentelee sekä
- toimipisteet, joissa henkilö tehtäväkierron aikana työskentelee.

(Hämeen poliisilaitos 2018, 1.)

**Palkkaus.** Tehtäväkierron palkkaus määräytyy kiertoa edeltäneen vaativuustason ja muiden palkanosien mukaisesti (pl. työaikakorvaukset). Erityisissä tapauksissa tehtäväkiertoon osallistuville voidaan antaa tehtävämääräys tai määrääminen määräaikaiseen virkasuhteeseen, jolloin palkkaus määrätään siinä asiakirjassa. (Hämeen poliisilaitos 2018, 1-2.)

Tehtäväkierron ajaksi henkilölle määrätään perehdyttäjä, joka vastaa suunnitelman toteutumisesta ja käy palautekeskustelun kiertoon osallistuneen kanssa. Ryhmänjohtaja, jonka alaisuuteen kiertoon osallistuva tulee, laatii tehtäväkierrosta suunnitelman, josta käy ilmi seuraavat asiat: osallistuja, ajankohta, suorituspaikat, perehdyttäjät, tehtävät ja tavoitteet sekä palautekeskustelu. (Hämeen poliisilaitos 2018, 2.)

**Koulutuksellinen tehtäväkierto.** Hämeen poliisilaitoksen vakituiseen virkaan nimitettyjen on suoritettava kuuden kuukauden mittainen tehtäväkierto. Valvonta- ja hälytystoimintasektorilla tai liikennepoliisisektorilla työskentelevien kierto suuntautuu rikospoliisisektorille ja päinvastaisesti. Työvuorosuunnittelijan tehtäviä hoitava hallintoylikonstaapeli pitää yllä luetteloa tehtäväkiertoon osallistuvista poliiseista. Sijoittumisen luettelossa määrää vakituiseen virkaan nimittämisen ajankohta. Tehtäväkierto toteutetaan, niin että Hämeen poliisilaitoksen molemmilta kenttäjohtoalueilta on molemmilta sektoreilta enintään yksi poliisi kerrallaan tehtäväkierrolla. Tehtäväkierto tulee olla suoritettuna tai suoritusajankohta sovittuna ennen erityistehtäviin siirtymistä. (Hämeen poliisilaitos 2018, 2-3.)

#### 4.1.2 Itä-Suomen poliisilaitos

Itä-Suomen poliisilaitoksen ohje tehtäväkierrosta on tullut voimaan 14.1.2022. Tehtäväkierron tavoite on henkilöstön ammatillisen osaamisen laajentaminen ja kehittäminen. Poliisipalvelut -linjalla toteutetaan koulutuksellinen tehtäväkierto, jossa vakituiseen virkaan nimitettävän on suoritettava tehtäväkierto poliisilinjan muilla sektoreilla tai rikostutkinnan erityistehtävissä. Yksikön kaikilla linjoilla voidaan lisäksi toteuttaa ammatillista tehtäväkiertoa, jossa vähintään kaksi vuotta samoja työtehtäviä hoitanut henkilö siirtyy tehtäväkierrolle. (Itä-Suomen poliisilaitos 2022, 1-2.)

**Palkkaus.** Tehtäväkierron aikainen palkkaus määräytyy kiertoa edeltävän vaativuustason ja muiden palkanosien mukaisesti (pl. työaikakorvaukset). Perehdyttäjälle ei makseta erillistä korvausta. (Itä-Suomen poliisilaitos 2022, 3.)

**Koulutuksellinen tehtäväkierto** tarkoittaa poliisin virkauran alussa olevien tai muihin tehtäviin liittyvää perehdyttämistä tehtäväkierrolla. Koulutuksellisen tehtäväkierron pituus on kaksi työpäivää. Uusien poliisien on osallistuttava koulutukselliseen tehtäväkiertoon mahdollisuuksien mukaan vuoden jälkeen nimityksestä ja sen jälkeen kolmen vuoden välein. Poliisipalvelut -linjan vakituisessa

virassa olevan poliisimiehistön ja alipäällystön on suoritettava tehtäväkierto poliisilinjan muilla sektoreilla tai rikostutkinnan erityistehtävissä. Rikostorjunnasta tehtäväkiertoon siirrytään valvonta- ja hälytystoiminnan tai liikennepoliisin tehtäviin. Jokainen poliisi on velvollinen osallistumaan yhden jakson mittaiseen tehtäväkiertoon 3-5 vuoden välein. Tehtäväkiertoon nimetään perehdyttäjää, joka vastaa opastuksesta uusiin tehtäviin. (Itä-Suomen poliisilaitos 2022, 1-2.)

Yksikön kaikilla linjoilla toteutetaan ammatillista tehtäväkiertoa. Tehtäväkierron kesto on jaksotyössä vähintään kolme työjaksoa, virastotyössä vähintään kuukausi ja enintään yksi vuosi. Ammatillisesta tehtäväkierrosta sovitaan pääsääntöisesti tavoite- ja kehityskeskusteluissa.

Poliisipalvelut -linjan tehtäväkiertojen koordinoinnista ja toteutuksesta vastaavat esihenkilöt ja työvuorosuunnittelun henkilöstö. Työvuorosuunnittelu toimittaa toteutussuunnitelman henkilöstöyksikköön, joka seuraa tehtäväkiertojen toteuttamista. Tehtäväkierron päätyttyä henkilöstöyksikkö toimittaa palautelomakkeen kiertoon osallistuneelle, joka palautetaan henkilöstöyksikköön. Palautteiden perusteella kehitetään tehtäväkiertomenettelyjä. (Itä-Suomen poliisilaitos 2022, 3-4.)

#### 4.1.3 Itä-Uudenmaan poliisilaitos

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen tehtäväkierto-ohje on tullut voimaan 13.3.2021. Tehtäväkierrot tukevat ammatillista kehittymistä osaamista laajentaen, lisäävät motivaatiota sekä antaa mahdollisuuden yli sektorirajojen verkostoitumiseen. Onnistuminen ja tehokas hyödyntäminen edellyttävät etukäteistä suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja toteutumisen seuranta. Suunnitteluvaiheessa määritellään tavoitteet, ajankohta, kesto, palkkaus, sijaisuudet ja muut käytännön asiat. (Itä-Uudenmaan poliisilaitos 2021, 1.)

**Palkkaus.** Koulutuksellisen tehtäväkierron aikana palkkaus on omaa vaativuustasoa vastaavassa tasossa (04.03 -> 08.03). Palkanlisinä maksetaan pukuraha, korotettu kulunkikorvaus, euromääräinen suoritusosa edellisestä arvioinnista, pääkaupunkiseutulisa sekä mahdollinen määräaikainen olosuhdeosa. (Itä-Uudenmaan poliisilaitos 2021, 3.)

Vapaaehtoisien tehtäväkierron palkkaus on aikaisemman työtehtävän mukainen. Pääkaupunkilisiä ja työaikakorvaukset maksetaan virkapaikan ja tehtävän mukaan. Yli 12 kuukautta kestävä tehtäväkierron palkkaus on tehtäväkierron aikaisen tehtävän mukainen. (Itä-Uudenmaan poliisilaitos 2021, 4.)

**Koulutuksellinen tehtäväkierto.** Tarkoituksena on suunnitelmallinen ja ohjattu henkilöstön osaamisen kehittäminen ja ammattitaidon laajentaminen. Vakituiseen virkaan nimitetyt poliisit osallistuvat pakolliseen tehtäväkiertoon, joka suoritetaan Rapido-ryhmässä. Rapido-ryhmä suorittaa monipuolisesti erilaisia poliisitehtäviä. Koulutuksellisen tehtäväkierron pituus on kuusi kuukautta ja se toteutetaan tehtävämääräyksellä. Koulutuksellisen tehtäväkierron toteuttamisesta päätetään kaksi

kertaa vuodessa sektorinjohtajien toimesta yhteistyössä henkilöstöyksikön kanssa. Tehtäväkierrosta kerätään palautetta kiertoon osallistuvilta sekä tämän esihenkilöltä ja palautteen perusteella pyritään kehittämään tehtäväkiertoprosessia. (Itä-Uudenmaan poliisilaitos 2021, 2-3.)

”Vapaaehtoinen tehtäväkierto perustuu henkilön kehityssuunnitelmaan tai mahdollisesti työkyvyn alenemaan sekä työnantajan ja virkamiehen väliseen sopimukseen.” Tehtäväkierron pituus on enintään 12 kuukautta, mutta se voidaan poikkeuksellisesti toteuttaa pidempänäkin. Tehtäväkierrosta keskustellaan virkamiehen ja esihenkilön kesken. Se kirjataan henkilön kehityssuunnitelmaan tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä. Sopimus tehdään viimeistään kuukautta aikaisemmin, jotta tehtäväkierron aikaiset palkat saadaan ajoissa maksuun, työvuorot suunniteltua sekä mahdolliset työaikapankin saldot tai liukumasaldo tasoitettua. Tehtäväkierron aikainen esihenkilö valmistelee tehtäväkiertosopimuksen yhdessä lähettävän esihenkilön ja osallistuvan henkilön sekä henkilöstöyksikön edustajan kanssa. Koulutusyhdyshenkilö seuraa sovittujen tavoitteiden toteutumista koko tehtäväkierron ajan. (Itä-Uudenmaan poliisilaitos 2021, 3-4.)

#### 4.1.4 Kaakkois-Suomen poliisilaitos

Kaakkois-Suomen poliisilaitoksella on otettu käyttöön henkilöstöpankki 1.9.2019, jonka tarkoituksena on taltioida ja ylläpitää henkilöstön toivomuksia uusista tehtävistä ja sijoituspaikoista. Henkilöstöpankkiin voi ilmoittautua henkilökierrolle, jonka tarkoituksena on osaamisen kehittäminen ja liikkuvuuden edistäminen. Henkilöstöpankkiin voivat ilmoittautua poliisilaitoksen vakinaisessa virassa olevat. (Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2018, 1.)

Henkilöstöpankkiin ja henkilökierrolle hakeutumista tulee käsitellä vuosittain tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Henkilöstöpankkiin ilmoittautuminen on voimassa vuoden ajan, jonka jälkeen se tulee uusiksi, mikäli haluaa sen pysyvän voimassa. Ilmoittautuminen poistetaan henkilön omasta pyynnöstä. Ennen ilmoittautumista asiasta on keskusteltava esihenkilön kanssa. (Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2018, 1.)

**Henkilökierto.** Vapaaehtoinen määräaikainen työskentely toisessa työyhteisössä, jonka tavoitteena on henkilön osaamisen kehittäminen ja pituus on maksimissaan yksi vuosi. Lähtökohtana on parantaa henkilön osaamista, edistää yhteistyötä ja ylläpitää sisäistä työmotivaatiota sekä laaja-alaisesti ammattitaitoa. (Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2018, 2.)

Henkilökierrosta tehdään sopimus, jossa määritellään osapuolet, tehtäväkierron ajankohta, tavoitteet, seuranta sekä muut ehdot. ”Pääsääntöisesti työntekijä siirtyy omassa virassaan henkilökierron ajaksi. Tällöin lähettävä virasto maksaa palkan, mutta kaikki palvelussuhteen ehdot ja kaikki kustannukset on sovittavissa.” (Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2018, 2.)



#### 4.1.5 Keskusrikospoliisi

Keskusrikospoliisissa toteutetaan henkilökiertoa systemaattisesti ja säännöllisesti. Henkilökierrolla tarkoituksena on vahvistaa henkilöstön osaamista. Henkilökierrosta sovitaan yhteistyössä esihenkilön ja työntekijän välillä. Henkilökierto voidaan toteuttaa 1-12 kuukauden henkilökiertona tai tutustumisjaksona, jonka pituus 1-4 viikkoa. Kierto voidaan toteuttaa sisäisenä tai ulkoisena henkilökiertona. (Keskusrikospoliisin Sinetti.)

**Palkkaus.** Henkilökierrossa siirrytään omalla palkalla toiseen tehtävään (Keskusrikospoliisin Sinetti).

Henkilökiertoon hakeutuminen tapahtuu työntekijän, työnantajan tai muun tahon aloitteesta. Kierrosta voidaan sopia esihenkilön kanssa esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskustelun yhteydessä. Henkilökierrosta tehdään kirjallinen sopimus, jossa määritellään tavoitteet, toteutuksen seuranta, ajankohta, taloudelliset vastuut ja kesto sekä muita käytännön asioita. Henkilökierron jälkeen esihenkilöt vastaavat osaamisen jakamisesta omassa organisaatiossa. (Keskusrikospoliisin Sinetti).

#### 4.1.6 Lapin poliisilaitos

Lapin poliisilaitoksen ohje tehtäväkierrosta on tullut voimaan 1.6.2014 ja lisäksi tehtäväkiertoa käsitellään ohjeessa henkilöpankki ja tehtäväkierto, joka on tullut voimaan 15.2.2019. Tehtäväkierrossa on kyse määräaikaisesta työskentelystä toisessa työyhteisössä tai oman työyhteisön muissa tehtävissä. Tarkoituksena on henkilökunnan ammatillisen osaamisen kehittäminen ja tutustuminen erilaisiin työtehtäviin. Tavoitteena on ensisijaisesti parantaa osaamista, edistää yhteistyötä ja ylläpitää sisäistä työmotivaatiota. (Lapin poliisilaitos 2014 ja 2019, 1.)

**Palkkaus.** Virkamiehen osallistuessa työnantajan toimeenpanemaan tehtäväkiertoon, joka kestää enintään 12 kuukautta, hänen palkkauksensa määräytyy edeltävän vaativuustason ja muiden palkan osien mukaisesti (pl. työaikakorvaukset). (Lapin poliisilaitos 2014, 3 ja Lapin poliisilaitos 2019, 2.) Vapaaehtoiseen tehtäväkiertoon siirryttäessä palkkaus määräytyy uuden tehtävän mukaisesti (Lapin poliisilaitos 2019, 2).

Lapin poliisilaitoksella tehtäväkierrat on karkeasti jaoteltu vapaaehtoiseen ja pakolliseen. Vapaaehtoisessa tehtäväkierrossa vakituksessa virassa työskentelevä voi osallistua kiertoon toisessa yksikössä tai toimipaikassa, mikäli ehdoista on sovittu yksikön päälliköiden välillä. Tehtäväkierron pituudesta voidaan sopia joustavasti, mutta suosituspituudet ovat kuusi, yhdeksän ja 12 kuukautta. Vapaaehtoinen tehtäväkierto toteutetaan pääsääntöisesti vastavuoroisuusperiaatteella, jolloin löytyy vastinparit, jotka siirtyvät toistensa tehtäviin eikä näin ollen tapahdu muutoksia resurssivahvuuksissa. (Lapin poliisilaitos 2014, 1-2.)

**Pakollinen tehtäväkierto.** Uuteen vakituiseen virkasuhteeseen nimitettävä henkilö sitoutuu lähtemään 6-12 kuukautta kestäväan tehtäväkiertoon kolmen vuoden kuluessa nimityksestä. Seuranta vastuu tehtäväkierron toteutumisesta on lähimmällä päällystöesimiehellä. Nimityksen yhteydessä tehtäväkierrosta tehdään sitouttava sopimus. Tehtäväkierrosta voidaan vapauttaa esimerkiksi monipuolisen työkokemuksen perusteella. (Lapin poliisilaitos 2014, 2.)

Lapin poliisilaitoksen tehtäväkiertoon ilmoitaudutaan Kameleon-lomakkeella ja hallinto ylläpitää luetteloa tehtäväkiertoon halukkaista virkamiehistä. Yksikön sisäiseen tehtäväkiertoon voi ilmoittautua poliisilaitoksen koko henkilökunta. Tehtäväkierto on mahdollista myös muiden poliisiyksiköiden kanssa siitä erikseen sovittaessa. Tehtäväkierrosta tehdään kirjallinen sopimus, jossa määritellään tehtäväkierron kesto ja palkkaus sekä työtehtävät ja toimipisteet, joissa henkilö tehtäväkierron aikana työskentelee. Tehtäväkierron ajaksi määrätään vastuuperehdyttäjä, joka huolehtii ja opastaa käytännön työtehtävissä. (Lapin poliisilaitos 2014, 2.)

Tehtäväkierrosta omassa yksikössä tulee sopia esihenkilöiden kesken. Siirryttäessä toiselle poliisi- asemalle tehdään tilapäinen virkapaikan siirtopäätös. (Lapin poliisilaitos 2019, 1.)

”Lupa-, hallinto- ja esikuntapuolen henkilöstön sekä tutkintasihteerien tehtäväkierron sisältö määritellään yksilöllisesti erikseen” (Lapin poliisilaitos 2014, 3).

#### 4.1.7 Lounais-Suomen poliisilaitos

Lounais-Suomen poliisilaitoksen ohje *Tehtäväkierto Lounais-Suomen poliisilaitoksessa* on tullut voimaan 1.2.2022. Tehtäväkierto on määräaikaista työskentelyä toisessa työtehtävässä saman poliisiyksikön sisällä. Tehtäväkierron tavoitteena on ammatillisen osaamisen kehittäminen, laaja-alaisuus ja syventäminen; henkilöstön liikkuvuuden tukeminen ja organisaation joustavuuden lisääminen. Tehtäväkierto mahdollistaa myös rekrytoitumisen uusiin tehtäviin sekä sillä tuetaan henkilöstön työkyvyn ylläpitämistä. (Lounais-Suomen poliisilaitos 2022, 1.)

**Tutkinta tutuksi -jakso.** Jokainen hälytys- ja valvonta- tai liikennepoliisitehtävissä työskentelevä vanhempi konstaapeli osallistuu viiden vuoden sisällä nimittämistä tutustumisjaksoon rikostorjuntasektorilla (Lounais-Suomen poliisilaitos 2022a, 2). Tutkinta tutuksi -jakson tavoitteena on kerrata ja päivittää rikostutkinnan osaamisalueita sekä laajentaa osaamista. Työtehtävien tulisi olla mahdollisimman monipuolisia ja sisältää erilaisia rikostorjunnantehtäviä. Jakso on työntekijä- tai työnantajälähtöistä ja se voidaan toteuttaa myös tehtävämääräyksellä. Jakso on kestoltaan yhtäjaksoisesti noin vuoden mittainen rytmittyen kolmiviikkoisjaksojen mukaisesti. Vastaanottavalta sektorilta nimetään perehdyttäjä. (Lounais-Suomen poliisilaitos 2022b, 1-2.)

**Palkkaus.** Työnantaja lähtöisen alle 12 kuukautta kestäväan tehtäväkierron aikainen palkkaus määräytyy pääsääntöisesti edeltävän vaativuustason ja muiden palkanosien mukaisesti (pl. työaikakorvaukset). ”Tehtäväkierrosta ei pääsääntöisesti saa aiheutua ylimääräisiä kustannuksia, kuten

matka- tai päivärahoja tai ylityökorvauksia.” (Lounais-Suomen poliisilaitos 2022a, 1-2.) Tutkinta tuuksi -jakson alkaessa vanhemman konstaapelin tai vanhemman rikoskonstaapelin vaativuustaso on 08.02 ja kuuden kuukauden kuluttua edellytysten täytyessä se voidaan muuttaa tasolle 08.03. Jaksolle osallistuminen ei saa alentaa voimassa olevan vaativuustason palkkaa, joten tällaisissa tapauksissa siirrytään jaksolle omalla vaativuustasolla. Henkilökohtainen työsuorituksen arviointi tehdään 3-6 kuukauden kuluttua jakson aloituksesta. Jaksolta maksetaan pukurahaa sekä korotettua kulunkikorvausta. (Lounais-Suomen poliisilaitos 2022b, 2-3.)

Tehtäväkierto perustuu vapaaehtoisuuteen ja sen kesto on pääsäännön mukaan kuusi kuukautta. Työnantajalähtöistä tehtäväkiertoa esittävät lähettävän ja vastaanottavan sektorin johtajat. Työntekijän on otettava asia esille tavoite- ja kehityskeskusteluissa tai muussa esihenkilön kanssa käytävässä keskustelussa. Tehtäväkierto toteutetaan lähtökohtaisesti vastavuoroisuus periaatteen mukaisesti. (Lounais-Suomen poliisilaitos 2022a, 1-2.)

Tehtäväkierrosta tehdään kirjallinen sopimus, jossa määritellään kesto, palkkaus, työtehtävät sekä toimipiste, jossa kierron aikana työskennellään. Vastaanottava sektori vastaa kiertoan tulevan perehdyttämisestä ja perehdyttäjää kirjataan sopimukseen. (Lounais-Suomen poliisilaitos 2022a, 1-2.)

#### 4.1.8 Länsi-Uudenmaan poliisilaitos

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen ohje *Tehtäväkierto Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksella* on tullut voimaan 3.9.2014. Tehtäväkierto on määräaikaista työskentelyä toisessa työtehtävässä. Tavoitteena on ammatillisen osaamisen kehittyminen, laaja-alaistaminen ja syventäminen, henkilöstön liikkuvuuden tukeminen sekä organisaation joustavuuden lisääminen. Tehtäväkierto voidaan toteuttaa oman yksikön muissa työtehtävissä tai toisessa Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen yksikössä. Tehtäväkiertoon voivat osallistua vakinaisessa virassa olevat henkilöt. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitos 2014, 1.)

Onnistunut tehtäväkierto edellyttää suunnitelmallisuutta, tehtäväkiertoon tulevan perehdyttämistä ja asetettuja tavoitteita. Tehtäväkierron toteutumista seurataan ja tehtäväkiertoon osallistuneen odotetaan jakavan saamaansa osaamista palatessaan omiin työtehtäviinsä. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitos 2014, 1.)

**Palkkaus.** Työnantajan toimeenpanemassa tehtäväkierrossa henkilön palkkaus määräytyy edeltävien työtehtävien vaativuustason mukaisesti (pl. työaikakorvaukset). Tämä ei koske tapauksia, joissa nimitetään tehtäväkierron ajaksi määräaikaiseen virkasuhteeseen. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitos 2014, 1-2.)

Tehtäväkierron pääsääntöinen kesto on kuusi kuukautta, josta voidaan perustelluista syistä poiketa. Työnantajan toimeenpaneman tehtäväkierron enimmäiskesto on 12 kuukautta. Tehtäväkierron

ron tulee pääsääntöisesti ajoittua ajalle 1.9. - 30.4. Tehtäväkierron lähtökohtana on kehityskeskusteluissa todettu kehittämistarve ja -halu. Vastavalmistuneiden poliisien kohdalla tehtäväkiertoa edellytetään kolmen ensimmäisen vuoden aikana. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitos 2014, 1-2.)

Tehtäväkierron toteuttamisessa on huomioitava yksiköiden väliset vastuunjaot ja työmäärät. Nämä voidaan turvata vastavuoroisuudella ja muilla tehtäväjärjestelyillä. Tehtäväkierrosta tehdään kirjallinen sopimus, johon kirjataan kesto ja palkkaus sekä työtehtävät, tavoitteet ja toimipiste, jossa henkilö tehtäväkierron aikana työskentelee sekä kiertoon tulevan perehdyttäjä.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksella on käynnistetty vuonna 2020 valvonta- ja hälytyssektorin tehtäväkierron kehittäminen. Kehittäminen on lähtöisin vuonna 2017 käynnistetystä tehtäväkierrosta kentän ja tutkintayksiköiden välillä. Kehitystyön tarkoituksena on ollut taata kiertoon osallistuvien tasavertainen kohtelu sekä hälytyspartioiden parempi saatavuus lomakaudella. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitos 2020, 1-3.)

#### 4.1.9 Oulun poliisilaitos

Poliisin sisäisessä intranetissä Sinetissä, Oulun poliisilaitoksen sivustolla, puhutaan käsitteistä henkilökierto ja koulutuksellinen henkilökierto. Henkilökierto on osaamisen kehittämisen malli, josta sovitetaan yhteistyössä esihenkilön ja työntekijän välillä. Henkilökierto perustuu vapaaehtoisuuteen ja se voidaan toteuttaa joko sisäisenä tai ulkoisena. (Oulun poliisilaitoksen Sinetti.)

Oulun poliisilaitoksella on 6.9.2019 tullut voimaan ohje *Koulutuksellinen henkilökierto Oulun poliisilaitoksella*. Henkilökierto on suunnitelmallinen henkilöstön kehittämisen menetelmä, jolla vahvistetaan osaamista ja kehitetään organisaatiota. Onnistunut henkilökierto edellyttää etukäteissuunnitelua, tavoitteiden asettamista ja toteutumisen seuranta. (Oulun poliisilaitos 2019, 1.)

Henkilökiertojen pituudet ovat 1-24 kuukautta. Sektorin- ja yksikönjohtajat päättävät henkilökiertoista ja niiden pituudesta. 6-24 kuukauden kestoiset henkilökierrat toteutetaan vastavuoroisuusperiaatteen mukaisesti. (Mäkikyrö 2021, sähköposti.)

**Palkkaus.** ”Koulutuksellinen henkilökierto suoritetaan henkilön omassa virassa ja sen hetkellä palkalla ja palkanlisillä” (Oulun poliisilaitos 2019, 1). Alle kuuden kuukauden mittaiset henkilökierrat toteutetaan edeltävien tehtävien mukaisilla vaativuustasoilla. 6-24 kuukauden kestoisissa henkilökiertoissa henkilöt nimitetään tehtävien mukaiselle vaativuustasolle. (Mäkikyrö 2021, sähköposti.)

**Koulutuksellinen henkilökierto.** Pakollinen poliiseille, jotka on nimitetty Oulun poliisilaitokselle 1.11.2019 jälkeen (pl. nimitykset poliisipalveluryhmään). Pääsääntöisesti henkilökierto suoritetaan kahden vuoden kuluessa nimityksestä ja lähtökohtaisesti työskennellään seuraavissa yksiköissä: VH -yksikkö, RT -yksikkö tai alueellinen tutkinta, liikenneyksikkö ja lupayksikkö. Henkilökierron pituus on vähintään 2-3 työjaksoa / yksikkö tai toiminto. (Oulun poliisilaitos 2019, 1.)

Halukkuus henkilökiertoon ilmaistaan vuosittaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Henkilökiertoon haluava pyrkii löytämään vastinparin haluamastaan henkilökiertopaikasta. (Mäkikyrö 2021, sähköposti.)

Henkilökierrasta laaditaan kirjallinen suunnitelma, johon kirjataan yksikkö/toiminto, missä henkilö milloinkin ja minkä pituisen ajan työskentelee. Henkilökierrat pyritään toteuttamaan, niin ettei mikään sektorin, yksikön tai toiminnon toiminta kärsi kohtuuttomasti. Koulutuksellinen henkilökierto voi olla myös vapaaehtoisuuteen perustuva työntekijästä lähtöinen, jolloin se toteutetaan vastaavin ehdoin kuin pakollinen koulutuksellinen henkilökierto. (Oulun poliisilaitos 2019, 2.)

#### 4.1.10 Pohjanmaan poliisilaitos

Pohjanmaan poliisilaitos päivitti ohjeistustaan tehtäväkierrasta aineistonkeruun 1-vaiheen jälkeen. Pohjanmaan poliisilaitos toimitti pyynnöstä päivitetyn ohjeistuksen, joka on voimassa 1.3.2022 alkaen. Tehtäväkierto on määräaikaista työskentelyä eri toimenkuvan sisältävissä tehtävissä Pohjanmaan poliisilaitoksen sisällä. Tehtäväkierrolla parannetaan osaamista, edistetään yhteistyötä ja ylläpidetään sisäistä motivaatiota. ”Tehtäväkierto toimii esimiestehtäviin hakeutuvien valmennuksena ja edistää työyhteisön jäsenten muutosvalmiutta.” (Pohjanmaan poliisilaitos 2022, 2.)

Tehtäväkierron lähtökohtana on yhteisesti todettu kehittymistarve ja -halu. Vanhojen työntekijöiden osalta tehtäväkierto perustuu vapaaehtoisuuteen. Vapaaehtoiseen tehtäväkiertoon voivat osallistua vakituiseen virkaan nimitetyt ja tehtäväkiertojen suosituspituudet ovat kuusi, yhdeksän tai 12 kuukautta. Tasapuolisten resurssien takaamiseksi tehtäväkierto toteutetaan lähtökohtaisesti vastavuoroisuus periaatteen mukaisesti. Tehtäväkierron avulla voidaan rekrytoitua uusiin tehtäviin. (Pohjanmaan poliisilaitos 2022, 2-3.)

**Pakollinen tehtäväkierto.** Uuteen virkaan nimitettävä sitoutuu osallistumaan kuusi tai 12 kuukautta kestäväan tehtäväkiertoon kolmen vuoden sisällä virkaan nimittämisestä. Monipuolisen työkokemuksen omaava voidaan erillisellä päätöksellä vapauttaa. Tehtäväkierto merkitään nimitysesitykseen, -päätökseen ja nimittämiskirjaan. Pakollisen tehtäväkierron toteuttamisesta vastaavat ko. virkamiehen sektorin- tai yksikönjohtaja sekä linjanjohtaja. (Pohjanmaan poliisilaitos 2022, 3.-4.)

**Palkkaus.** Enintään kolmen kuukauden kestoisissa tehtäväkiirroissa ei tehdä palkkaluokkamuuksia. Yli kolme kuukautta kestävässä ratkaisu tehdään erikseen.

Tehtäväkiertoon voivat osallistua vakituudessa virassa olevat henkilöt. Ilmoittautuminen tehdään henkilöstöpankin ilmoittautumislomakkeella henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinto tallettaa tiedot ja niitä säilytetään kuusi kuukautta, mikäli henkilö ei uudista hakemustaan. Tehtäväkierrasta laaditaan sopimus, jossa määritellään kesto ja palkkaus sekä työtehtävät ja toimipiste, jossa henkilö tehtäväkierron aikana työskentelee. Tehtäväkiertoon osallistuvalla nimetään perehdyttävä, jonka tehtävänä on huolehtia ja opastaa käytännön työtehtävissä. (Pohjanmaan poliisilaitos 2022, 3-4.)

#### 4.1.11 Sisä-Suomen poliisilaitos

Sisä-Suomen poliisilaitoksen ohje *Tehtäväkierto Sisä-Suomen poliisilaitoksessa* on tullut voimaan 16.10.2020. Tehtäväkierto on työntekijöiden ammattitaitoa kehittävää toimintaa. Opiskeluaikainen työharjoittelu ei täysin anna valmiuksia itsenäiseen työskentelyyn. Poliisipalvelulinjalla työskentelevien poliisien tulee tunnistaa ja hallita keskeiset hälytys- ja valvontatoiminnan sekä rikostutkinnan perustehtävät. (Sisä-Suomen poliisilaitos 2020, 1.)

**Koulutuksellinen tehtäväkierto.** Poliisipalvelulinjalla toteutetaan koulutuksellinen tehtäväkierto valvonta- ja hälytyssektorin sekä rikostorjuntasektorin välillä. Tehtäväkierto koskee vakinaisessa virkasuhteessa 0-3 vuotta olleita poliiseja, mutta siihen on mahdollisuus hakeutua myös pitkään määräaikaisessa virkasuhteessa työskennelleiden henkilöiden. Tehtäväkierto määritellään ko. poliisien osalta tavoite- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Päällystöesimiehet tekevät esityksen sektorijohtajalle. Sektorijohtaja tekee päätöksen tehtäväkierrosta oman sektorinsa sisällä ja toiselle linjalle siirryttäessä linjajohtaja tekee ratkaisun. Tehtäväkierron ajankohta on ensisijaisesti loka-maaliskuu ja kesto noin puoli vuotta. Tehtäväkierrossa vastinparit vaihtavat tehtäviä keskenään, jolloin ryhmien vahvuudet pysyvät muuttumattomina. (Sisä-Suomen poliisilaitos 2020, 1-2.)

Virkamies voi halutessaan ja esimiesorganisaation hyväksyessä lähteä poliisilaitoksen sisäiseen tehtäväkiertoon. Tehtäväkierto voidaan toteuttaa ryhmien, sektoreiden tai linjojen välillä tapauskohtaisen arvion perusteella. Sisäinen tehtäväkierto voi kestoltaan olla lyhyempi kuin koulutuksellinen tehtäväkierto. Lisäksi on mahdollisuus lähteä perehtymiskiertoon, jossa siirrytään lyhyeksi ajaksi esimerkiksi tutkinnan erityisryhmiin. (Sisä-Suomen poliisilaitos 2020, 2-3.)

**Palkkaus.** Tehtäväkierron aikainen palkkaus määräytyy lähtökohtaisesti tehtäväkierron tehtävien mukaisesti. Palkkaluokka rikostorjuntaan siirryttäessä vaihdetaan 08-luokkaan tai valvonta- ja hälytystehtäviin siirryttäessä 04-luokkaan. Pukurahaan oikeutetuille merkitään pukuraha ja vastaava muutos tehdään olosuhdeosan osalta. Henkilökohtainen työsuoritus jää euromääräiseksi kierron ajaksi. Perehtymiskierrolla ei ole vaikutusta henkilön palkkaukseen. (Sisä-Suomen poliisilaitos 2020, 2-3.)

#### 4.2 Teemahaastattelut

Tutkittavien suojaan kuuluu se, että tutkija selvittää osallistujille tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät sekä osallistujien vapaaehtoisuuden. Osallistujilla on mahdollisuus kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen ja keskeyttää osallistumisensa tutkimuksen aikana, jolloin voidaan kieltää jo kertyneen aineiston käyttäminen tutkimusaineistona. Osallistuvien oikeudet sekä hyvinvointi tulee turvata ja heidän tulee voida luottaa, että heidän antamia tietoja käytetään ainoastaan tutkimuksen tarkoituksiin. Halutessaan osallistujat voivat toimia nimettöminä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.)

Tiedustelin sähköpostilla haastattelupyynnöissä osallistujien suostumusta haastatteluun osallistumiseen. Tutkimusluvan ehdoissa määriteltiin, että tutkimusaineistoa saa käyttää ainoastaan tutkimussuunnitelmassa yksilöityyn opinnäytetyöhön. Haastattelututkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja tutkijan on varmistuttava, ettei tutkittavien henkilöllisyys paljastu tutkimuksessa julkaistavien tietojen perusteella. (Poliisiammattikorkeakoulu 2021, 2.)

Lähetin haastattelukutsut tutkimuksen aineistonkeruun toiseen vaiheeseen valikoituneiden yksiköiden esiselvityksessä nimeämille henkilöille sähköpostilla 18.2. ja 7.3.2022. Esiselvityksessä pyysin yksiköitä nimeämään henkilöt, joille haastattelupyynnöt voidaan kohdistaa. Kahdessa yksikössä tuli muutoksia haastateltaviin. Haastattelut suoritettiin maaliskuun aikana.

Tässä opinnäytetyössä haastateltavista käytetään tunnisteita H1 (Hämeen poliisilaitos), H2 (Itä-Suomen poliisilaitos), H3 (Itä-Uudenmaan poliisilaitos), H4 (Lounais-Suomen poliisilaitos) ja H5 (Pohjanmaan poliisilaitos). Haastateltavista neljä olivat pitkän poliisitaustan omaavia päällystövirkamiehiä ja yksi oli ns. poliisin siviilivirkamies. Kaikilla oli laaja-alaista kosketuspintaa tutkittavana olevaan asiaan.

#### **4.2.1 Hämeen poliisilaitos**

Hämeen poliisilaitoksen haastateltava vastasi sähköpostiini 20.2.2022 ja sovimme haastatteluajan kohdaksi 11.3.2022. Haastattelu suoritettiin Polycom -videoneuvottelua hyödyntäen.

Hämeen poliisilaitoksella ei toteuteta tällä hetkellä säännöllistä tehtäväkiertoa. Niitä on toteutettu aiemmin, mutta siitä on useampia vuosia. Hämeen poliisilaitoksen olemassa olon aikana säännöllistä tehtäväkiertoa toteutettiin osana kenttävalvontaryhmän toimintaa, mutta sektorinjohtajan päätöksellä se lopetettiin, koska hän näki, ettei toiminta suju kiertoporukalla. Haastateltavan näkemyksen mukaan suuri määräaikaisten työntekijöiden lukumäärä korvaa jollakin tapaa erikseen järjestetyn tehtäväkierron ja tätä kautta yksikössä tapahtuu luonnollista liikehdintää. Tällä hetkellä tehtäväkierrat ovat lähinnä määräaikaista sattumanvaraisia vastavuoroisuuteen perustuvia. Sivistyneen arvauksen mukaan tehtäväkiertoja toteutuu 5-6 kappaletta vuodessa. Isoin ryhmä, joille tehdään tehtäväkiertosopimus ovat ns. toipilaat, jotka leikkauksesta tai muusta syystä eivät pysty työskentelemään omissa tehtävissään vaan heidät siirretään esimerkiksi tutkintaan.

Haastateltavan mukaan tehtäväkierrat toimivat ikääntyvien osalta hyvinä pehmittäjinä siirtyä kuormittavista kenttätehtävistä kevyempiin tehtäviin. Esimerkki yksiköinä hän nostaa esille JR-tutinnan ja kenttävalvonnan, joissa kosketuspinta aiempiin kenttätehtäviin on jonkinlainen. Tehtäväkierron avulla henkilöiden ammattitaito ja oma osaaminen karttuu sekä toisen työn tuntemus ja ymmärtäminen lisääntyy. Tutkintaan suuntautuneen tehtäväkierron jälkeen kenttämies pystyy tekemään pidemmälle tutkintatoimia, kuten yksinkertaiset kuulustelut. Tutkinnankierto on lähestulkoon sataprosenttisesti avannut henkilöiden ajattelumaailmaa tutkintaa kohtaan.

Hämeen poliisilaitos on kokeillut tehtäväkiertoa, jossa kenttäryhmän ryhmänjohtajat kävivät lyhyellä, esimerkiksi yhden 3-viikkoisjakson, kestäväällä kierrolla tutkinnassa. Kierron jälkeen ryhmänjohtajat opettivat oppimiansa asioita henkilöstölleen.

**H1:** *"Siinä tulee tää sellainen esimerkin voima samalla. Kenttäjohtajat ovat sellaisia, joita arvostetaan ja ovat kovimpia johtajia organisaatiossa. Ja edustaa sellaista, miten nyt sen sanoisin, auktoriteettia ja isähahmoa, kun pääsääntöisesti edelleen ovat miehiä. On meillä varajohtajina naisia, mutta ryhmänjohtajina ei muistaakseni ole tällä hetkellä ketään."*

Tehtäväkierron toteutumisen esteinä haastateltava nostaa esille palkkakohtelun tehtäväkierrossa. Kuinka varmistat, että tehtäväkiertoon osallistuvan palkkataso säilyisi kohtuudella eikä kentältä tutkintaan tulevan palkka taas ole epäsuhdassa kokeneen ja pitkäaikaisen tutkijan palkkatason kanssa. Tehtäväkierto on ratkaistavissa kahdella tavalla, jolloin palkkakohtelu on niissä erilainen. Väliaikaisella tehtävämääräyksellä toteutettaessa se on vapaampaa ja siinä voidaan määritellä toimenkuva, tehtävä ja palkkaus sen mukaan, että se on kohtuullista. Tehtäväkierto toteutetaan lähtökohtaisesti oman edeltävän vaatavuustason mukaisesti, mikäli se kestää 12 kuukautta tai vähemmän.

Toisena toteutumisen esteenä haastateltava nostaa esille resurssitilanteen. Henkilöstön kokonaismäärä ei ole merkittävästi laskenut, mutta erityistehtävät ja koulutuspoistumat syövät resursseja peruspoliisitoiminnasta. Vastavuoroisuusperiaatteella tätä pystyttäisiin toteuttamaan, mutta vastinparien löytymisessä on ollut ongelmia. Yksittäisten ryhmien vahvuudet ovat pienentyneet huomattavasti. Hankalin tilanne on kenttäryhmissä ja perustutkintaryhmissä. Resursseissa tulisi olla sen verta väljää, että pystyttäisiin ylläpitämään koulutuspoistumaa ja siitä huolimatta perustyöt hoituisivat.

Tehtäväkierrot Hämeen poliisilaitoksella ovat tällä hetkellä hyvin paljon työntekijälähtöisiä. Virkaiällä on kahdensuuntaisia vaikutuksia tehtäväkierto halukkuuteen.

**H1:** *"Kyl siin varmaan näin on, että se tota tää on osittain tällainen sukupolvi kysymys. Tää on toisenlaista tää polvi, jota nyt tulee tuolta koulusta poliisin perushommiin. Toisaalta se on tietyllä lailla vaativampikin, että ei niille riitä se, että ollaan samassa hommassa koko virkaura."*

Vanhemmassa polvessa taas tulee sisäsyntyisiä tarpeita - terveystyönsä ja sen tyyppisiä. Haastateltava mainitsee kuulleensa kokeneemilta myös maininnan, että halutaan kokeilla vielä jotain uutta virkauralla. Usein nämä kokeneempien henkilöiden tehtäväkierrot ovat saattaneet jotta pysyviin siirtoihin. Tehtäväkiertoa voidaan käyttää lisäksi esihenkilötehtäviin hakeutuvien valmentautumisena, jolloin tehtäväkierron avulla parannetaan kokonaisnäkemystä.



Säännöllisten tehtäväkiertojen tehostaminen edellyttäisi selkeää järjestelmää. Tulisi olla luotuna hyvärakenteinen ohjeistus ja rekrytoinneissa tuotaisiin esille, että mikäli tulee nimitetyksi virkaan, niin odotettavissa on tällainen tehtäväkierto. Ohjeistuksessa olisi määriteltynä marssijärjestys, kuinka edetään ja esimiestoimin pidetään huolta, että näin tapahtuu. Linjajohto ja sektorinjohtajat luovat edellytykset ja toimeenpanosta vastaavat komisariat ja ryhmänjohtajat. Työnvaatimukset kasvavat koko ajan eikä voi kuvitella, että vanhoilla opeilla selviää niistä kaikista.

Korvamerkitys tehtäväkiertoihin osoitetun rahoituksen esteeksi muodostuisi se, että ei ole resurssia eli HTV:ta, josta voitaisiin kuitenkään ottaa. Tehtäväkiertojen toteuttamiseen voisi olla könttösomma, jota käytettäisiin niiden pyörittämiseen. Valtakunnallisessa ohjeistuksessa olisi huomioitava, että poliisiyksiköt ovat edelleen erilaisia ja samanlaiset toimintamallit eivät toimi kaikkialla.

#### **4.2.2 Itä-Suomen poliisilaitos**

Itä-Suomen poliisilaitoksen haastateltava vastasi sähköpostiini 21.2.2022 ja hän ehdotti useampia haastatteluajankohtia. Lopulta sovimme haastatteluajankohdaksi 24.3.2022, jolloin suoritimme haastattelun Polycom -videoneuvottelua hyödyntäen.

Itä-Suomen poliisilaitoksella toteutettavista tehtäväkiertoista käytetään termejä koulutuksellinen ja ammatillinen tehtäväkierto. Korona-pandemiasta johtuen koulutuksellisessa tehtäväkierrossa on ollut tällä hetkellä taukoa. Koulutuksellinen tehtäväkierto koskee virkauransa alussa olevia poliiseja, jotka noin vuoden jälkeen lähtevät tehtäväkierrolle. Enemmän virkavuotia omaaville on olemassa myös rotaatio, jossa he osallistuvat tehtäväkiertoon. Ammatillisen tehtäväkierron tarkoituksena on ammatillisen osaamisen vahvistaminen sekä yksilön tai ryhmän puuttuvan osaamisen lisääminen. Tehtäväkiertoon osallistuvan tulee ennen kiertoa hallita omat perustehtävänsä, jotta hän voi lähteä hakemaan lisäoppia selviytyäkseen vielä paremmin työtehtävistään tai tulevista osaamisen lisäämisen tarpeista.

Tehtäväkierrat pyritään toteuttamaan, sillä tavalla, että se vastaa tarkoitustaan eli luodaan edellytykset oppia. Siellä on perehdyttäjä sekä suoritettavia työtehtäviä, joiden kautta oppiminen tapahtuu. Ei mennä kierrolle loma-aikaan, jolloin kukaan ei ehdi vastata perehdytyksestä tai ei ole työtehtäviä, joita kykenisi suorittamaan.

Tehtäväkierron avulla toisten työt tulevat tutuiksi ja kaikki työhän ovat lopulta poliisin yhteisiä töitä. Kierron suorittamisen jälkeen selviydytään perustehtävistä ja oman kokemuksen kautta saadaan neutralisoitua uskomusten ja luulojen määrää toisten työstä. Tätä kautta ammattitaito kasvaa. Haastateltava kertoo kuulleen muutamia riemastuneita kommentteja, kun kiertoon osallistuneet ovat kertoneet kynnyksen madaltuneen, suorittaa vieraampia työtehtäviä. Kentän ja tutkinnan välillä ei ole yhtä suurta kynnystä kuin aiemmin. Se on helpottanut siirtymistä monialaiseen poliisitoimintaan joillakin paikoilla.

**H2:** *"Tällainen parempi ensipartiotoiminta, että tietyt jutut hoidetaan siellä niin, että tutkinalla on nyt ainakin puhelinnumerot ja tietyt yhteystiedot sekä mahdollisesti jopa suppeat kuulustelut tehty, niin kyllä mä luulen, että tuo on se tavoite, jonka olen ymmärtänyt kuulemastani, että se on se minimi."*

Ongelmana haastateltava nostaa esille koko poliisiorganisaatiota koskevana osaamisen ennakkoinnin, joka hänen mukaansa on huonolla tolalla. Vuoden alusta uudistetusta henkilöstösuunnitelmasta puhutaan jatkuvasti, mutta kuitenkin eletään sitten kädestä suuhun -periaatteella. Tehtäväkiertoa ei mielletä tehokkaaksi osaamisen kehittämisen työkaluksi, jolla yksikön sisällä olevaa osaamista pystyttäisiin jakamaan. Palkkaus on yksi asia, kun ammatilliseen tehtäväkiertoon osallistutaan oman aiemman vaativuustason mukaisella palkalla. Ihmiset ovat rakentaneet oman taloutensa haittakorvaukset laskien ja ei se ainakaan kannusta hakeutumaan vapaaehtoiseen tehtäväkiertoon, mikäli tulot tippuvat merkittävästi. Mikäli kierrot eivät toteudu vastavuoroisuus -periaatteen mukaisesti, niin keskustelua aiheuttavat resurssit.

**H2:** *"Ammatillisessa tehtäväkierrrossa on ensinnäkin se, että palkka, menet omalla palkkasi - se on yksi asia, joka varmasti vaikuttaa. Toinen asia on sitten tämä ikuinen keskustelu näistä resursseista, että jos me nyt täältä lähdetään tehtäväkiertoon, niin ei tule vastinparia, niin sieltä heti puuttuu se työntekijä. Ja tietenkin kun jokaisesta työntekijästä ollaan kiinnostuneita. Ihan nämä tällaiset perinteiset perusasiat. Ja varmaan se kolmas on se, että tätä ei vielä mielletä, niin hyväksi osaamisen kehittämisen keinoksi, mitä se todellisuudessa on, että sitä pitäisi vielä enemmän avata sen merkitystä."*

Haastateltavan mukaan alle 40-vuotiaat ovat aktiivisempia osallistumaan tehtäväkiertoihin. Vanhemmilla henkilöillä taustalla ovat usein muut syyt toimenkuvan, tehtävän tai tilapäisen toimenkuvan muuttamiseen. Tehtäväkierrosta voisi olla apua pitkään samoja työtehtäviä tehneiden uusien toimintatapojen oppimiseen. Esihenkilöiden tulisi enemmän markkinoida tehtäväkiertoa ja sillä saavutettavia hyötyjä.

Haastateltavan mukaan olemassa oleva ohjeistus antaa hyvät raamit ja kehykset, mutta siellä tulisi olla määriteltynä ongelmaksi muotoutuva palkka-asia. Kuinka henkilön palkkataso säilyisi samana, kun hän on valmis oppimaan lisää? Henkilökohtaisen oppimisen myötä organisaation osaamisen kasvaa ja nykyisellä mallilla maksumieheksi joutuu kiertoon osallistuva. Kiertojen minimipituus tulisi määritellä, jotta voitaisiin varmistua oppimisen tapahtumisesta. Kiertojen hyödyttävyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta tulisi seurata.

**H2:** *"Oppiminen - joku asia voidaan sulle viidessä minuutissa kertoa, mutta miten sä opit sen, niin siihen tarvitaan paljon enemmän aikaa, että pitää nyt mieltää, että kyse on oppimisesta ja oppimisprosessista."*

### 4.2.3 Itä-Uudenmaan poliisilaitos

Itä-Uudenmaan poliisilaitokselta vastatiin jatkotiedustelun jälkeen haastattelupyyntöni 7.3.2022. Poliisiyksikön nimeämä henkilö oli siirtymässä toisiin tehtäviin ja hän ohjasi minut ottamaan yhteyttä toiseen henkilöön. Lähetin haastattelupyynnön sekä teemahaastattelurungon tälle henkilölle 9.3.2022 ja haastatteluajankohdaksi sovittiin 11.3.2022. Haastattelu suoritettiin Polycom -videoneuvottelua hyödyntäen.

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen säännölliset tehtäväkierron kohdistuvat Rapido-ryhmään. Vapaaehtoisia tehtäväkiertoa toteutetaan, mutta niissä ei ole mitään säännöllisyyttä ja ne ovat lähinnä sattuman varaisia, jos sopiva vastinpari löytyy. Rapido-ryhmä on perustettu auttamaan pahasti ruuhkautunutta rikostutkintaa. Rapido-ryhmän tarkoituksena ja tavoitteena on saada Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen rikostorjunnantila normalisoitumaan.

Rapido-ryhmä on monikäyttöryhmä, jonka tutkittavaksi ohjautuvat nopeasti hoidettavat rikosasiat. Ryhmään kuuluu lisäksi huumausaineiden kenttävalvontaryhmä sekä ryhmä suorittaa viikonloppuisin erilaisia teemavalvontoja. Rapido-ryhmässä on vakihenkilöstönä ryhmänjohtajia, varajohtajia sekä muuta vakihenkilöstöä, mutta käytännössä se pyörii tehtäväkiertoon osallistuvien kiertosysteemillä. Kiertoon tulevat ovat pääosin kenttätehtävissä työskenteleviä ja kierto kestää puoli vuotta. Kiertolaisten lukumäärän tarve arvioidaan erikseen, mutta seuraavaksi kiertoon on osallistumassa 13 henkeä. Rapido-ryhmän tehtäväkierron ideana on korvata aiemmin Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella ollut vuoden kestänyt tutkinnankierto.

Vapaaehtoisen tehtäväkierron säännöllisyyden parantamiseksi Itä-Uudenmaan poliisilaitokselle on luotu Kompassi -Sharepointiin listaukset, joissa on laajemmalla jakelulla nähtävissä vapaaehtoiseen tehtäväkiertoon osallistuvien halukkuudet. Tämän olisi tarkoitus helpottaa henkilöstöhallinnollista byrokratiaa ja olisi nähtävissä, mistä olisi tarjontaa ja mihin olisi kiertolaisia.

Rapido-ryhmä on siirtynyt osaksi valvonta- ja hälytystoimintasektoria, joten se on vähentänyt henkilöstöhallinnollisia toimenpiteitä. Rapido-kierrosta maksetaan vastaavaa rikostorjunnan palkkaluokkaa, joka kompensoi menetettyjä haittatyökorvauksia. Haastateltava kertoo, että lukemiensa Si-netti-uutisten ja palautekyselyiden mukaan kiertoon osallistuvat ovat olleet yksimielisiä, että heidän ammattitaitonsa on kehittynyt.

Tehtäväkiertoon liittyvinä positiivisina asioina haastateltava nostaa ihmisten verkottumisen ja uusiin työkavereihin tutustumisen. Näin ihmisten on helpompaa ottaa yhteyttä, kun ollaan tuttuja keskenään. Vapaaehtoiseen tehtäväkiertoon osallistuvat ovat hyvin motivoituneita, koska näissä tapauksissa kyseessä on usein työntekijälähtöinen tehtäväkierto. Haastateltava toivoo, että Kompassi -Sharepointiin perustettu listaus parantaisi ja tekisi avoimempaa myös vapaaehtoisen tehtäväkierron toteuttamisesta sekä muuttaisi työntäjän roolia siinä.

**H3:** *"Semmonen lomake suunnitellaan ja sen lomakkeen kautta ilmoitettaisiin, että meidän ei tarvisi tuota meidän kuormitettua henkilöstöhallintoa sotkea vapaaehtoisesti so-  
vittaviin niin paljon."*

Tehtäväkierron toteuttamisen esteinä haastateltava nostaa esille resurssit ja rahan. Ylimääräistä henkilöstöä ei ole missään, joten kiertoon osallistuneiden resurssien ottaminen, on aiheuttanut ongelmia lähtöyksiköissä. Valtaosa esihenkilöistä kuitenkin tajuaa, että kun tukee työntekijöiden kiinnostuksen kohteita, on heidät helpompi saada sitoutumaan työntajaan ja viihtymään työssään.

**H3:** *"Myönteisesti, mitä itte oon kokenut, niin näihin kiertoihin suhtaudutaan, mutta se ei aina vaan kertakaikkiaan onnistu resurssien takia."*

Jonkin verran on yksilöpohjaista, että ei haluta lähteä kierrolle. Joka yksikössä on rajalliset resurssit ja armoton työpaine - apulaispoliisipäällikön tekemän selvityksen mukaan nämä kaikki on vedetty tappiin Itä-Uudenmaan poliisilaitoksella. Isojen poliisilaitosten toimipisteiden välimatkat aiheuttavat myös ongelmia tehtäväkiertojen käytännön toteutuksille, jolloin kulkeminen ja perhesyyt voivat asettua esteiksi.

Halukkuutta osallistua tehtäväkiertoon esiintyy haastateltavan mukaan, niin nuoremmissa kuin vanhemmissa työntekijöissä. Nuorilla se on enemmän sitä, että on alusta lähtien ollut halu erikoistua ja erikoistumaa pitäisi päästä mahdollisimman pian. Vanhemmat taas ovat usein työskennelleet pitkään jossain ja haluaisivat kokeilla jotain muuta. Tehostamalla kiertoja saavutettaisiin osaamisen kehittymistä sekä työhyvinvointia.

**H3:** *"Osaaminen joo ja ennen kaikkea se hyvinvointi, jos pääsee sinne, mitä on miettinyt ja minne on halunnut, niin sitä kautta molemmista voi ihan pysyvästi hakeutua kiertoon sellaset henkilöt, jotka ajattelevat, että olenkohan minä nyt aivan oikeassa tehtävässä. Kierto avaa tai pari kolmekin kiertoa avaa, niin sit se löytyy se mitä itse haluaa tehdä. En mä itse kauheasti noista miinuspuolia noista kierroista, että suhtaudun itse hyvin myönteisesti, kaikki mitä tässä on tullut päällystoesimiehenä, niin kaikkia olen tässä puoltanut, vaikka kaikki eivät aina pääsekkään, mutta ehdottomasti hyvä juttu."*

Valtakunnallinen tehtäväkiertoja koskeva ohjeistus voisi olla yleisluonteinen, joka jättäisi säätövara yksiköille. Yksiköt ovat eri kokoisia, henkilöstöresurssit ovat erilaiset sekä eri tehtävä- ja rikosilmoitusmäärät. Erillisrahoituksella voitaisiin tehostaa tehtäväkiertojen käyttöä ja mahdollisiin resursivajeen paikkauksiin voitaisiin palkata määräaikaisia.

#### 4.2.4 Lounais-Suomen poliisilaitos

Lounais-Suomen poliisilaitokselta vastattiin jatkotiedustelun jälkeen haastattelupyyntöni 6.4.2022 ja sovimme haastatteluajankohdaksi 22.4.2022. Haastattelu suoritettiin Polycom -videoneuvottelua hyödyntäen.

Lounais-Suomen poliisilaitoksella toteutetaan vuosittain tehtäväkiertoja haastateltavan arvion mukaan noin parikymmentä kappaletta. Sektorin sisäiset tehtäväkierrat ovat yleisimpiä, koska ne ovat kaikista kevyimpiä toteuttaa eivätkä vaadi hallinnollisia toimenpiteitä. Tehtäväkiertoa on Lounais-Suomen poliisilaitoksella käytetty henkilöstön työkyvyn tukemiseen, kun vuorotyö tai työtehtävät ovat muuten alkaneet kohtuuttomasti kuormittamaan työntekijää. Tämän kaltaisia kiertoja on käytetty useampia vuoden aikana.

Yksikössä on juuri käynnistetty tutkinta tutuksi -jakso ja ensimmäiset neljä henkilöä lähtevät nyt keväällä ko. jaksolle. Tutkinta tutuksi -jakso toteutetaan tehtävämääräyksellä, jolloin henkilö tulee vastaanottavan yksikön vaatavuustason mukainen palkkaus. Kiertoon lähtevän tilalle on sitten mahdollisuus palkata vuodeksi määräaikainen valvonta- ja hälytys tai liikennepuolelle.

Lounais-Suomen poliisilaitoksella on aiemmin useamman vuoden ajan julkaistu parikymmentä paikkaa Sinetissä, joihin henkilöstön oli mahdollisuus hakeutua koulutus- /tehtäväkiertoon. Iso osa paikoista oli tutkintaan. Nämä kierrot olivat kestoiltaan vuoden mittaisia. 3-4 vuoden toteutuksen jälkeen huomattiin hakijamäärän putoavan dramaattisesti, joten tarve päästä kierroille oli päässyt purkautumaan eikä tätä menettelyä ole nyt pariin vuoteen tehty.

Tehtäväkiertoihin liittyvänä positiivisena asiana haastateltava nostaa esille ammattitaidon kasvun, josta on selkeä hyöty, niin yksilölle kuin organisaatiolle. Kierto avaa erilaisen kokonaisnäkymän poliisikenttään ja oppii tuntemaan toisissa ryhmissä työskenteleviä, joka taas helpottaa yhteistyötä tulevaisuudessa.

**H4:** *"Sit kun tehdään sitä toisen työtä jonkun aikaa, niin ymmärretään ihan eri tavalla. Ymmärretään ne tarpeet ja vaatimukset, mitä siellä on. Helpottaa, helpottaa yhteistyötä huomattavasti."*

Tehtäväkierto on yksi työkalu ihmisten ammattitaidon kehittämiseen ja jaksamisen tukemiseen. Tehtäväkiertoon määrääminen on huono asia ja se heikentää ihmisten työkuntoa.

**H4:** *"Osalla se työkuunto laskee siinä aluksi, mutta jos se onkin sellainen mielenkiintoinen, niin se lisää työkuntoa. Osalla se taas voi jäädä pysyvästi sinne alas, joka taas rapauttaa sitten sitä luottamusta siihen poliisiin niin kuin organisaationa tai talon johtoon. Mut isona kuvana nään sen hyvin hyvin positiivisena."*

Tehtäväkierron toteuttamiseen liittyvinä haasteina haastateltava nostaa esille palkkauksen sekä pienet poliisin toimipisteet. Aina ensimmäisenä keskusteluihin nousee palkkaus, että miten se huomioidaan, kun lähdetään kiertoon. Pienissä toimipisteissä henkilömäärät ovat pienempiä ja on hankala irrottaa resurssia muihin tehtäviin, kun taas Turussa tai Porissa puhutaan sadoista työntekijöistä toimintojen sisällä.

Halukkuutta lähteä tehtäväkiertoihin on enemmän nuoremmissa porukassa. Yleensä vanhempien henkilöiden kierrot liittyvät terveydellisiin syihin, jonka takia lähdetään kokeilemaan jotain muuta. Hyvin vaikeaa ja harvinaista on saada lähtemään kiertoon samaa työtä 35 vuotta tehnyt, joka ei ole koskaan käynyt missään muualla. Lounais-Suomen poliisilaitoksella toteutettavat tehtäväkierrot ovat hyvin yksilölähtöisiä ja ovat perustuneet henkilön omaan aktiivisuuteen ja haluun. Toimintaa tulisi kehittää työnantajalähtöisempään suuntaan esimerkiksi pitkiin sairauslomatapauksiin liittyvissä tilanteissa. Osattaisiin tätä kautta tarjota mahdollisuutta siirtyä eri tehtäviin sairausloman sijasta.

Tehtäväkierron tehostamiseen liittyvinä kehityskohteina haastateltava mainitsee palkkauksen, perehdytys prosessin ja yhteisen Suomen poliisin tehtäväkierto -ohjeen. Palkkausjärjestelmä tulisi muokata vastaamaan nykypäivää. Poliisien perehdyttämisessä siirryttäessä eri tehtäviin olisi kehitettävää. Valtakunnallisella ohjeistuksella yhdenmukaistettaisiin kaikkiin yksiköihin yhteneväiset ohjeet, mallit ja systeemit. Ohjeistus mahdollistaisi ja määrittäisi lisäksi, miten yksiköiden välistä tehtäväkiertoa pystyttäisiin enemmän hyödyntämään. Ohjeistus jättäisi kuitenkin yksiköille tietyn liikkumavaran.

#### **4.2.5 Pohjanmaan poliisilaitos**

Pohjanmaan poliisilaitoksen alkuperäinen haastateltavaksi nimetty vastasi haastattelupyynnöni 15.3.2022. Toimittamani teemahaastattelurungon perusteella hän oli arvioinut, ettei ole oikea henkilö haastateltavaksi vaan ohjasi minut ottamaan yhteyttä toiseen henkilöön. Lähetin tälle henkilölle haastattelupyynnön ja teemahaastattelurungon 4.4.2022 ja sovimme haastatteluajankohdaksi 21.4.2022. Haastattelu suoritettiin Polycom -videoneuvottelua hyödyntäen.

Pohjanmaan poliisilaitoksella tehtäväkiertoja toteutetaan pääsääntöisesti linjan sisäisinä ja vuositasolla haastateltava arvioi kiertoja olevan 10-20 kappaletta. Kiertojen määrä on viime aikoina lisääntynyt hieman valvonta- ja hälytystoiminnan, liikennepoliisin ja tutkinnan välillä. Vilkkainta kierto on valvonta- ja hälytystoiminnan sekä tutkinnan välillä. Tehtäväkierron taustana on oppimishalu sekä näkökulman laajentaminen.

Pohjanmaan poliisilaitoksella on pyritty rohkaisemaan henkilöstöä lähtemään tehtäväkiertoon toteuttamalla tehtäväkierto antamalla tehtävämääräys kiertoon lähtevälle, jolloin kiertoon lähtevän henkilön palkkaus on muutettu tehtäväkohtaiseksi. Tehtäväkierron normaali pituus on puoli vuotta

ja se toteutetaan vastavuoroisuus periaatteen mukaisesti, mutta lyhyempiäkin kiertoja toteutetaan. Lyhyet kierrot ovat usein yksipuolisia, kaksi tai kolme jaksoa kestäviä ja ne on toteutettu omalla aiemman vaatavuustason mukaisella palkalla.

Pohjanmaan poliisilaitoksella on käytössä henkilöstöpankki, jossa voi ilmoittaa halukkuutensa pysyväisluonteisiin siirtohalukkuuksiin tai pidemmälle tehtäväkierrolle. Henkilöstöpankki on toteutettu henkilöstöhallinnon ylläpitämänä Excel-taulukkona, jota yksikössä säännöllisesti seurataan.

**H5:** *"Meillä oli vähän takavuosina osassa, varsinkin Vaasan päässä oli vähän sellaista pelkoa, että ne ei uskaltanut lähteä kierrolle tutkinnanpuolelle, kun ne ei päässyt takaisin vhs:än puolelle ja se me on saatu nyt juurittua pois joka paikasta. Kierto on kierto ja siellä ei tällaisia pakkorekrytoiteja tehdä puolin eikä toisin. Se on sitten eriasia, jos henkilö itse haluaa ja niitäkin tapauksia on, jolloin he toteavat, että tämä sopii heille paremmin ja haluavat jäädä. Se on toinen juttu, sitä ei ole kielletty missään tapauksessa."*

Tehtäväkiertojen hyötynä ja tarkoituksena haastateltava nostaa esille ammattitaidon laajentamisen ja syventämisen. Valvonta- ja hälytystoiminnasta tutkintaan tehtäväkierrolle osallistuneet ovat saaneet varmuutta tehdä tutkintatoimenpiteitä omien tehtäviensä lomassa. Liikennepoliisin puolelta taas on sitten opittu tekemään esimerkiksi raskaan liikenteen valvontaa. Tehtäväkiertojen avulla on kyetty häivyttämään yksikön eri toimijoiden välisiä raja-aitoja ja on opittu arvostamaan toisten työtä.

**H5:** *"Henkilökohtaisen oppimisen lisäksi sektoreiden välisen yhteistyön parantaminen on toinen, miksi me suosimme, että me ei kovin kesken sanota, että ei käy tämmöset kierto-hommat, että mieluummin me pyritään se jollakin konstilla järjestämään."*

Pohjanmaan poliisilaitoksella tehtäväkiertoa tuetaan osana esihenkilöidenrekrytoiteja. Yhtenä nimitysperusteena esihenkilötehtäviin hakeutuvilta edellytetään laaja-alaista kokemusta. Esimerkkinä haastateltava nostaa esille ryhmänjohtajien tai varajohtajien rekrytoinnit:

**H5:** *"Eli toisin sanoen meillä on yhtenä nimitysperusteena se, että henkilöllä on, jos hän hakeutuu esimiestehtäviin, että hänellä on laaja-alainen kokemus ja kyllä meillä on esimerkiksi merkitystä, että jos vaikka kentän ryhmäreitit tai varajohtajia nimitetään, niin jos on pelkkää kentän putkea ja sitten tulee toinen kaveri, jolla on tutkinnan ja mahdollisesti LPS:än kokemusta ja muuten on puntit tasan, niin se ajaa ohi kyllä ja se kirjoitetaan mui-  
tioihin auki."*

Haastateltavan mukaan halukkuus lähteä tehtäväkiertoon on eri virkauran vaiheissa hyvin vaihtelevaa. Tutkinnasta valvonta- ja hälytystehtäviin menijöitä löytyy helposti, varsinkin nuorista. Toisaalta kentällä sellaiset 10 vuotta työskennelleet, joilla ei ole mitään kenttäkelpoisuuteen vaikuttavia seik-

koja, ovat todenneet puolen vuoden tutkinnankierron hyväksi hommaksi. Tällöin kierto on perustunut vapaaehtoisuuteen. Vanhemmat valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevät eivät lähde kierroille, mikäli siihen ei liity jotain erikoisjuttuja, joita he haluavat opetella.

Tehtäväkiertojen toteutumisen suurimmat esteet ovat haastateltavan mukaan yksilöiden oman pään sisällä. Pohjanmaan poliisilaitoksella pyritään siihen, että kierrot saadaan jollakin tavalla järjestettyä. Yhden ongelman muodostaa pitkät välimatkat yksikön eri toimipisteiden välillä. Käytännönjärjestelyt eivät onnistu, mikäli vastinparista toinen on Kokkolassa ja toinen Vaasassa. Kierrot on helpompi toteuttaa paikoissa, joissa on fyysisesti iso massa henkilöstöä. Poliisihallitukselta haastateltava toivoisi virallista kannustusta tehtäväkiertojen käyttämiseen ja osoitusta niiden hyödyistä. Tärkeää olisi saada yksiköiden päällystövirkamiehet osallistumaan kiertoihin, mutta tässä esteeksi muodostuvat pitkät välimatkat sekä päällystövirkamiesten numeraalinen vähyys.

Tehtäväkierron tehostamiseen liittyvinä toimenpiteinä haastateltava pitäisi hyvänä, jos Poliisihallitus laatisi asiaan liittyvän ohjaavan kirjeen, joka olisi sitovuudeltaan suosituksen ja ohjeen välimaastossa. Ohjaava kirje soveltuisi tällöisen periaatteen esille tuomiseen eikä sitoisi liian tiukasti yksiköitä. Palkkaus on toinen asia, joka tulisi oikaista, niin että yli kolme kuukautta kestävä kierto toteutettaisiin tehtävämukaisella palkkauksella.

*H5: ”Ei siihen erillistä budjettia tarvita, koska jos mä ajattelen, että esimerkiksi meillä 04-sarjalainen menee 08-sarjalaiseksi ja 08-sarjalainen menee 04-sarjalaiseksi, niin eihän siinä talotasolla tapahdu oikein mitään. Muutenkin puhutaan niin kun jos yksipuolisena tulee, niin ne on nykyisten talojen budjeteissa, niin pieniä rahoja, että jos olisi joku systeemi korvamerkitty raha, niin sen systeemin hallinnointi veisi enemmän kuin siitä saatava hyöty olisi.”*

Palautteen kerääminen tehtäväkiertoon osallistuneilta vaatisi kehitystä. Tätä kautta pystyttäisiin tunnistamaan osaamisvajeita ja pystyttäisiin tukemaan tehtäväkiertoa enemmän.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulosten analysoimisen jälkeen nousi esille, ettei suunnitelmallista ja systemaattista tehtäväkiertoa toteuteta tutkimuksen kohteiksi valikoituneissa poliisiyksiköissä. Tämän lisäksi sana ”pakollinen” esiintyi lähes kaikissa ohjeistuksissa, mikä ei anna hyviä lähtökohtia tehtäväkierron toteuttamisen suhteen. Vapaaehtoisuus antaa hyvät lähtökohdat onnistuneelle tehtäväkierrolle. Kupias ym. (2014, 102) ovat todenneet, että tehtäväkierron tulisi olla arvostettu tapa hankkia osaamista ja verkostoja omassa organisaatiossa. Tehtäväkierto on valmisteltava hyvin ja sille on asetettava tavoitteet. Osaamisen jakamiselle täytyy olla mahdollisuus tehtäväkierron päätyttyä.



Poliisihallituksen alaisuudessa toimivat yksiköt käyttävät erilaista terminologiaa ilmaistessaan pakollista tehtäväkiertoa. Tällöin usein käytetty termi on esimerkiksi 'koulutuksellinen tehtäväkierto'. Koulutukselliset tehtäväkierrat ovat pakollisia suorittaa ensimmäisten virkavuosien aikana ja useissa yksiköissä vakituisen virkasuhteeseen nimittämisen edellytyksenä on sitoutuminen tällaiseen menettelyyn. Toisissa yksiköissä nämä koulutukselliset tehtäväkierrat suoritetaan vastavuoroisuusperiaatteen mukaisesti, jolloin resurssivajausta ei pääse syntymään.

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen Rapido-kierto ja Lounais-Suomen poliisilaitoksen Tutkinta tutuksi -jakso eivät perustu vastavuoroisuuteen vaan niissä valvonta- ja hälytystoiminnasta tai liikennepoliisista siirtyy henkilöstöä määräaikaaisesti työskentelemään eri tehtäviin. Näissä siirroissa on positiivisena asiana vaativuustason muutos tehtävien mukaiseksi sillä kierrot toteutetaan tehtävämääräyksinä.

Tutkimuksen kohteiksi valikoituneista yksiköistä Lounais-Suomen poliisilaitoksen Tutkinta tutuksi -jakso osoitti eniten suunnitelmallisuutta tehtäväkierron toteuttamisesta. Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen Rapido-kierto on vastaavaan tapaan suunnitelmallinen, mutta H3 toi haastattelussa esille, että toiminnan tavoitteena on saada rikostorjunnan tila normalisoitua, joten sen todellinen tausta on muu kuin osaamisen kehittäminen, vaikka sitä väistämättä syntyykin. Yksiköiden ohjeistukset keskittyvät rikostorjunnan osaamisen kehittämiseen ja lisäämiseen, vaikka toiminta toteutettaisiinkin vastavuoroisuusperiaatteella. Yhtä lailla tärkeää on esimerkiksi valvonta- ja hälytystoiminnan sekä liikennepoliisin tehtävien ymmärtäminen, mikäli tehtäväkierron tavoitteena on laaja-alainen koko poliisitoiminnan ymmärryksen lisääminen.

Termiä 'ammattillinen tehtäväkierto' käytetään muun muassa Itä-Suomen poliisilaitoksella. H2 toi haastattelussaan esille, että ammatillisen tehtäväkierron tarkoitus on ammatillisen osaamisen vahvistaminen sekä yksilön tai ryhmän puuttuvan osaamisen lisääminen. Haastatteluissa käydyistä keskusteluista kävi ilmi, että poliisi on organisaationa huono tunnistamaan ennakoivasti olevia tai tulevia osaamisvajaita. Proaktiiviseen toimintamalliin siirtyminen edellyttää poliisilta tulevaisuudessa entistä parempaa ennakointikykyä, koska tulevaisuudessa on osattava tunnistaa paremmin tulevia uhkia sekä niiden tuomia haasteita ja pystyä arvioimaan tätä kautta oman yksikön osaamistasoa sekä sen vajaavaisuuksia. Osaamisen tasoa tulee arvioida sekä ryhmä, että yksilö tasolla.

H1 haastattelussa nousi esille, että Poliisiammattikorkeakoulusta valmistuvat ovat nykyisin erilaista sukupolvea. Nykyään ei tyydytä työskentelemään yhdessä paikassa vaan ollaan janoisia oppimaan uutta sekä vaihtamaan paikkaa. Yksilöiden poistumisen tuoma osaamisvaje tulee osata tunnistaa ja siihen pystyä ennakoivasti varautumaan. Yhtenä toimintamallina tähän toimisi uuden henkilön kouluttaminen tehtäväkierron avulla uusiin tehtäviin. Soveltuvan työvoiman löytämiseksi tehtäväkierron käyttäminen olisi lisättävä. Käytännön työskentelyn kautta pystyttäisiin arvioimaan yksilön

potentiaalia sekä muita työyhteisön toimintaan liittyviä asioita. Erityisesti tähän tulisi kiinnittää huomiota tehtäessä rekrytointeja erityistehtäviin.

**H3:** *”Ja onhan se toki, jos miettii meidän poliisihallinnon tehtäviä, niin joskus aika hyvä vaihtoehto sille, että niin kun haluaa laajentaa sitä osaamistaan tai sitten jossakin ryhmässä tiedetään, että sieltä poistuu sitä osaamista, niin käydään hakemassa sillä tavalla.”*

Kaikki tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat sitä mieltä, että tehtäväkierto kasvattaa yksilön osaamista ja laaja-alaista näkökenttää poliisitoiminnasta. Haastateltavien mukaan tehtäväkierron tehostamisella olisi saavutettavissa parempia tuloksia osaamisen kehittämisessä. H4 nosti haastattelussaan esille, että siirryttäessä eri tehtäviin olisi poliisien perehdyttämisessä kehitettävää. H4 mukaan poliisiorganisaatiossa huomioidaan paremmin ulkopuolelta tulevien ns. siviilien perehdyttäminen, mutta poliisien osalta kuvitellaan, että saman koulutusputken käyneet kykenevät selviytymään tehtävästä kuin tehtävästä. Tehtäväkiertoon liittyvään perehdyttämiseen on tulevaisuudessa syytä kiinnittää enemmän huomiota. Tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttamisen seuranta ovat tärkeitä tehtäväkierron onnistumisen kannalta.

Yksiköissä kerätään palautetta tehtäväkiertoon osallistuneilta, mutta se jäi tutkimuksessa epäselväksi, hyödynnetäänkö saatua palautetta mitenkään. Ennen tehtäväkiertoa tulisi tunnistaa osaamisvaje, oli se sitten yksilöä tai yksikköä koskeva. Tehtäväkierrolle tulee asettaa tavoitteet, joiden saavuttamista on seurattava kierron aikana sekä vielä kierron päättymisen jälkeen. Perehdyttäjän tehtävänä on vastata, että kiertoon osallistuvalla on osaamistasonsa mukaisia tehtäviä suoritettavana. Perehdyttäjä ohjaa sekä auttaa kiertoon osallistuvaa suoriutumaan annetuista tehtävistä. Koko vastaanottavan yksikön kuuluu sitoutua perehdyttämiseen, vaikka päävastuu on pääperehdyttäjällä. Kiertoon osallistuvan vastuulla on oman osaamisen kehittäminen ja motivaation ylläpitäminen. Kierron päätyttyä arvioidaan kokonaistoteutusta sekä osallistuja on vastuussa osaamisensa jakamisesta työyhteisössään. Tehtäväkierto mahdollistaa koko yksikön osaamisen kehittymisen ja kasvamisen. Kiertoon osallistuva tuo osaamista mukanaan vastaanottavaan yksikköön ja jakaa sitä omaan yksikkönsä palatessaan.

Hämeen ja Pohjanmaan poliisilaitosten haastateltavat nostivat esille, että heidän yksiköissään hyödynnetään tehtäväkiertoa myös esihenkilöiksi hakeutuvien osaamisen kehittämiseen sekä poliisitoiminnan kokonaiskuvan ymmärryksen laajentamiseen. Tehtäväkierron avulla tuleville esihenkilöille pyritään luomaan laaja-alainen kokonaiskuva ja ymmärrys poliisitoiminnasta yhtenä kokonaisuutena. H5 kertoi haastattelussaan, että heidän yksikössään esihenkilöiden rekrytoinneissa painotetaan laaja-alaista kokemusta poliisiin erilaisista tehtävistä, jolloin substanssiosaaminen ei ole tärkeimmässä roolissa. Nämä asiat kirjataan nimitysmuistioon auki, kun tehdään hakijoiden välistä vertailua. Tämä on yksi osoitus tehtäväkierron moninaisista käyttötarkoituksista.

Koulutukselliset ja siihen verrattavat tehtäväkierron ovat työnantajalähtöisiä. Vapaaehtoiset tehtäväkierron ovat taas puolestaan työntekijälähtöisiä. Haastateltavien mukaan nuorempien kynnys lähteä tehtäväkiertoon oli haastateltavien mukaan selvästi matalampi. Vanhempien työntekijöiden osalta oli huomattavissa, että he ovat usein juurtuneita ja tottuneita tehtäviinsä. Tämän vuoksi heitä on vaikea motivoida lähtemään kehittämään itseään ja osaamistaan. Vanhempien työntekijöiden tehtäväkierron taustana nostettiin esille fyysiset ongelmat. Tällöin heidän fyysiset valmiutensa eivät ole tehtävien edellyttämällä tasolla. H1 mainitsi haastattelussaan tehtäväkierron suuntautumisen JR-tutkintaan sekä kenttävalvontaryhmään. Tällöin uusissa tehtävissä säilyy kosketuspinta edellisiin tehtäviin. H4 toi esille haastattelussaan, että Lounais-Suomen poliisilaitoksella tehtäväkiertoa on käytetty henkilöstön työkyvyn tukemiseen, mikäli vuorotyö tai työtehtävät ovat alkaneet kohtuuttomasti kuormittaa työntekijää. Monissa yksiköissä tehtäväkiertoa on hyödynnetty myös tarjottaessa korvaavia työtehtäviä esimerkiksi pitkän sairausloman vuoksi.

Haastateltavat nostivat esille palkkauksen tehtäväkierron toteutumisen yksilöllisenä esteenä. Muutamat yksiköt soveltavat tehtävämääräyksen käyttämistä tehtäväkiertojen toteutuksessa. Tällöin kiertoon osallistuvan vaatavuustaso muutetaan tehtävän mukaiseksi. Tulotason putoaminen ei motivoi lähtemään hankkimaan lisäosaamista. Tehtäväkierto ei saisi vaikuttaa laskevasti osallistujan ansioihin. Esimerkiksi siirryttäessä rikostorjunnan tehtäviin vaatavuustason muutoksella tulisi pyrkiä korvaamaan valvonta- ja hälytystehtävissä työskentelevien haittatyökorvauksien menetyksestä aiheutuvat ansionmenetykset.

Muina keskeisinä haasteina esille nousivat resurssit sekä nykyisten poliisilaitosten eri toimipisteiden välimatkat. H3 kertoi resurssien olevan niin tiukoilla, ettei ylimääräisiä henkilöstöä ole missään. Tällöin tehtäväkierron mahdollistamiseksi olisi löydettävä vastinpari, jottei mihinkään yksikköön pääsisi muodostumaan resurssivajetta. H1 taas kertoi puolestaan henkilöstömäärän pysyneen kokonaisuudessaan melko vakiintuneena. Eriyistehtävät ja koulutuspoistuma syövät kuitenkin resursseja peruspoliisitoiminnasta. Henkilöstömäärältä isommissa toimipisteissä tehtäväkierron pystytään toteuttamaan paremmin kuin pienemmillä toimipaikoilla. H5 haastateltavan mukaan toimipisteiden välimatkat ovat joissain tapauksissa muotoutuneet ylitsempääsemättömiksi esteiksi, vaikka vastinpari olisikin löytynyt.

**H5:** *"Eihän se Kokkolan kenttämies lähde Vaasaan tutkintaan ja Vaasan tutkija Kokkolaan kentälle. Toimipaikkojen etäisyydet meillä, niin sanotut isommatkin poliisiasemat meillä, niin ne on yli 100 km päässä toisistaan tai lähempänä sataa. Se on ehkä tällöinen suurin este näitten kiertojen toteuttamisessa."*

Haastatelluista henkilöistä neljä oli sitä mieltä, että tehtäväkiertoa ohjaava valtakunnallinen ohjeistus olisi hyvä olla kehysten luomiseksi. Haastateltava H5 mukaan Poliisihallituksen ohjaava kirje olisi

riittävä tuomaan esille tehtäväkierron periaatteen eikä näin ollen sitoisi poliisiyksiköitä liiaksi. Ohjeistus ei kuitenkaan saisi olla liian yksityiskohtainen vaan siihen tulisi jättää joustamisen varaa. Ohjeistus tulisi laatia koskemaan sekä yksiköiden sisäistä, että yksiköiden välisiä tehtäväkiertoja.

## 6 POHDINTA

Suunnitelmallinen, systemaattinen ja säännöllinen tehtäväkierto madaltaisi virkaiältä vanhempien työntekijöiden siirtymistä eri työtehtäviin. Virkauran alusta opitun mallin mukaisesti virkauran aikana tulisi osallistua tehtäväkiertoon. Työntekijöiden työnkuva olisi monimuotoinen sekä heidän osaamistaan kasvatettaisiin jatkuvasti eikä myöhemmällä virkauralla olisi liian suurta kynnystä vaihtaa toisiin tehtäviin. Tehtäväkierto antaa poliisiorganisaatiossa mahdollisuuden tutustua poliisiin erilaisiin tehtäviin, mikä edesauttaa uusien työurien löytymistä organisaation sisällä. Näin voidaan pyrkiä varmistamaan työntekijöiden sitoutumista omaan kotiorganisaatioon koko ajan kiristyneessä työnantajien välisessä kilpailutilanteessa koskien ammattitaitoista henkilöstöä. Monimuotoiset työurat voisivat lisätä poliisin houkuttelevuutta työntekijöiden keskuudessa.

Tehtäväkierron tehostaminen tulee vaatimaan uudenlaisen toimintamallin sisään ajamisen poliisiorganisaatioon. Itä-Suomen poliisilaitoksen ohjeistus sisältää hyviä lähtökohtia, mikä antaa mahdollisuuden uudenlaisen mallin rakentamisen pohjaksi. Tehtäväkierron kestoa on syytä tarkastella yksilöllisesti. Virkauran eri vaiheissa olevien tehtäväkierrot voisivat olla eri mittaisia, kunnes uusimalli on saatu juurrutettua osaksi organisaation toimintaa. Virkaiältään vanhemmilla työntekijöillä olisi matalampi kynnys siirtyä muihin tehtäviin esimerkiksi muutaman työjakson ajaksi, jolloin heille ei myöskään koituisi kohtuuttomia ansionmenetyksiä. Poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisohje vaikuttaa ohjaavan liian tiukasti tehtäväkiertoa siten, ettei se missään tapauksessa ole kestoiltaan yli 12 kuukauden pituinen.

H4 mainitsi haastattelussaan, että Lounais-Suomen poliisilaitoksella on aikaisemmin ollut käytössä toimintamalli, jossa parikymmentä tehtäväkiertopaikkaa ilmoitettiin poliisiin sisäisessä intranetissä Sinetissä avoimeksi. Vaikka malli kuulostaa hyvältä, niin haastateltavan mukaan hakijamäärät putosivat 3-4 vuoden kuluttua, kun tehtäväkiertojen aikaisemmin jättämä tyhjiö saatiin täytettyä. Toimintamallia kehittämällä voisi olla löydettävissä yksilöille mielekkäitä työtehtäviä, joissa oman osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen on mahdollista.

Monipuolisten ja vaihtelevien työurien mahdollistaminen tulee olemaan tulevaisuudessa kilpailuvaltti. Mikäli työntekijät eivät kykene tarjoamaan milleniaaleille haastavia ja vaihtelevia työtehtäviä, eivät he kykene tulevaisuudessa sitouttamaan heitä organisaatioidensa palvelukseen. Poliisin tulee kehittää mahdollisuuksia monipuolisiin, haastaviin ja vaihteleviin työuriin, jotta poliisi säilyy kilpailukykyisenä työnantajana. Sisäiset tehtäväkiertomahdollisuudet kannustavat henkilöstöä itsensä ke-

hittämiseen ja sitouttaa heitä organisaatioon. Tehtäväkierron avulla heidän organisaatio-osaamisensa laajenee ja syvenee. Organisaation urakehitys mahdollisuudet sitouttavat henkilöstöä. (Viitala 2005, 241-242.)

**H3:** *”Ensin pitää perustehtävä osata, ennen kuin voi lähteä muualle. Koska kuitenkin kysymys on siitä, että sä lähdet hakemaan lisäoppia, että selviät näistä nykyisistä työtehtävistäsi tai tulevista osaamisen lisäämisen tarpeista, niin kyllä ensin pitää osata se... joku pohja sille osaamiselle, jolle voidaan hakea lisäosaamista.”*

Tänä päivänä Poliisiammattikorkeakoulusta perusopinnoista valmistuva on saanut laaja-alaisen katsauksen poliisin perustyöhön. Poliisi (AMK) -tutkintoon sisältyy 55 opintopisteen laajuinen harjoittelujakso, jonka aikana työskennellään ohjattuna valvonta- ja hälytystoiminnan-, liikenteenvalvonnan sekä rikostorjunnan miehistötason tehtävissä. Harjoittelujakson aikana tutustutaan myös poliisin asiakaspalveluun, tekniseen rikostutkintaan ja lupavalvonnan tehtäviin. (Poliisiammattikorkeakoulu 2022, 67.) Työharjoittelun suunnitelmallisuus ja systemaattisuus ovat selvästi parantuneet, kun tutkintorakenne uudistui AMK -tutkinnoksi. Valmistumisen jälkeen työelämään siirtyvien on tärkeä jatkaa teoriaosaamisen siirtämistä käytännön tekemiseksi, eikä heitä välittömästi pitäisi odottaa koulutuksellinen tehtäväkierto. Samoissa tehtävissä on järkevä työskennellä vähintään kahden vuoden ajan, minkä jälkeen lähdettään hankkimaan uutta osaamista. Tämä kaikki on tietysti yksilöllistä, sillä ihmisten kyky omaksua uutta on erilaista, mutta kahden vuoden työskentelyä samassa tehtävässä voitaisiin käyttää lähtökohtana.

Virkaiältään vanhempien työntekijöiden kanssa tehtäväkiertoa tulisi lähestyä uudesta näkökulmasta. Tehtäväkierron hyötyjä tulisi markkinoida ja sen toteuttamiselle tulee olla esihenkilöiden tuki. Tehtäväkierto tuo osallistujalle mielekkyyttä ja innostusta työhön. Vastaanottava yksikkö saa kiertolaisten myötä uutta osaamista ja näkökulmia. (Viitala 2021, e-kirja.) Tehtäväkierto tulee ottaa poliisiorganisaatiossa tehokkaasti käyttöön yhtenä osaamisen kehittämisen työvälineenä. Tehtäväkierron hyödyistä ja olemassa olosta tulee viestiä aktiivisesti. Virkaiältään vanhempien työntekijöiden osalta tulee harkittavaksi, onko suoritettava tehtäväkierto muutaman työvuorojakson kestävä tutustumisjakso vai pidempään kestävä. Oleellista on miettiä asioita yksilöllisesti ja siltä kannalta, että kuinka lyhyessä ajassa oppimista voi ylipäättään tapahtua. Mikäli kyseessä on lyhyempi ns. tutustumisjakso, niin tällaisia jaksoja voitaisiin toteuttaa vuoden aikana useampi sopivin väliajoin. Näin tehtäväkiertoon osallistuva saa itselleen ärsykkeinä uusia asioita hallittavaksi, mikä helpottaa opittujen asioiden liittämisen osaksi omia työtehtäviä. Tämä antaa esimerkiksi paremmat valmiudet selviytyä rikostorjunnan tehtävistä, kuten haastateltavat H1 ja H2 totesivat.

Poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisohjetta tulisi uudistaa tehtäväkierron osalta. Poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisohjeen (POL-2020-50644) mukaan työntekijän osallistuessa työantajan

toimeenpanemaan viraston sisäiseen tehtäväkiertoon, joka on kestoltaan enimmillään 12 kuukautta, palkkaus määräytyy lähtökohtaisesti edeltävän vaativuustason ja muiden palkanosien mukaisesti (pl. työaikakorvaukset). (Poliisihallitus 2020, 10-11.) Tehtäväkiertoon osallistuvalla ei saisi koitua kohtuuttomia ansionmenetyksiä tehtäväkiertoon osallistumisen johdosta, vaikka pääsääntöisesti näin tapahtuu sovellettaessa poliisin palkkausjärjestelmästä annettua ohjetta.

Palkkausjärjestelmän soveltamisohjetta tulisi kehittää suuntaan, missä palkkaus toimisi kannustimena tehtäväkiertoon osallistumiselle. Tehokkaan työskentelyn edellytys on ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö. Työnantajan on oltava valmis tekemään satsauksia, joiden kautta lisätään henkilöstön osaamista ja ammattitaitoa. Tehtäväkierron avulla saavutettava osaamisen kehittyminen on selvästi edullisempaa kuin ulkopuolella toteutettava koulutus.

Uuden työntekijän perehdyttämisestä päävastuun kantaa hänen lähin esihenkilönsä. Esihenkilön apuna toimivat nimetyt ja koulutetut perehdyttäjät. Perehdyttäjien valinta on suoritettava huolellisesti. Yksikön koko henkilöstö on sitoutettava perehdyttämiseen mukaan, jotta uusi työntekijä pääsee tutustumaan eri osaamisalueisiin. (Viitala 2005, 252.) Edellä mainittuja Riitta Viitalan teoksen periaatteita noudattaen tehtäväkierrolle tulee luoda perehdyttämismalli, jota sovelletaan valtakunnallisesti.

Perehdyttäjän valinnassa tulee ottaa huomioon hänen työkokemuksensa. Mitä laaja-alaisemmin perehdyttäjä ymmärtää poliisitoiminnan kokonaisuutta, sitä paremmin hän pystyy tarjoamaan työelämävastaavia ja osaamista kehittäviä työtehtäviä. Perehdyttäminen tulee nähdä koko vastaanotavan yksikön tehtävänä ja yhtä lailla tehtäväkiertoon osallistuja tuo mukanaan osaamista vastaanottavaan yksikköön. Päävastuun perehdyttämisestä kantaville tulee suunnitella oma valmentautuminen, minkä avulla he pystyvät huomioimaan osaamisen kehittymistä sekä havaitsemaan mahdolliset kehittymisen esteet.

## **6.1 Jatkotutkimusten aihealueita**

Tutkimukseni pohjalta olisi mahdollisuus käynnistää monia kehittämishankkeita. Näiden pohjalta tulevaisuudessa olisi mahdollista toteuttaa seuraavassa osiossa kirjaamiani suosituksia. Teema-haastatteluissa keskeisinä jatkotutkimuksen aihealueina nousi esille ikävänä huomiona, että tehtäväkierron hyödyttävyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta ei seurata. Tehtäväkierron jälkeisessä palautteen keräämisessä ja paluussa aiempiin tehtäviin olisi mielestäni paljon kehitettävää.

Tutkimuksen avulla olisi mahdollista selvittää, ovatko tehtäväkiertoon osallistuneet kokeneet suoritettuna kierron hyödylliseksi ja onko heidän osaamisensa sekä ammattitaitonsa kehittynyt kierron myötä. Tutkimusta voitaisiin suorittaa laadullisin menetelmin käyttäen aineistonkeruuna tehtävä-

kiertoon osallistuneiden henkilöiden haastatteluja. Haastatteluiden avulla olisi nähdäkseni mahdollista saada tuloksia niistä osaamistavoitteista, joita tehtäväkierron ennakkosuunnittelussa voidaan tehtäväkierrolle osallistuneelle asettaa.

Rikostorjunnan sekä valvonta- ja hälytystoiminnan puolille tulisi mielestäni kehittää sellaiset osaamistavoitteet, joita tehtäväkierrolla pyritään saavuttamaan. Palautteen avulla seurattaisiin, kuinka nämä osaamistavoitteet kehittyvät tehtäväkierron aikana sekä sen päätyttyä. Palautteen avulla voitaisiin tehdä huomioita osaamisalueista, jotka vaativat enemmän aikaa osaamisen kehittymiselle sekä painopistealueita, joihin perehdytyksessä olisi kiinnitettävä huomiota.

Kehittämistä vaativia keskeisiä prosesseja ovat mielestäni tehtäväkierron aikainen perehdyttämisprosessi, jonka avulla voidaan varmistua osaamisen tehokkaasta kehittämisestä sekä paluuprosessista, jolla voidaan varmistaa osaamisen siirtyminen lähettäneeseen yksikköön. Teemahaastattelusta jäi sellainen käsitys, että perehdyttäminen on poliisien osalta huonolla tasolla ja palatessa omaan yksikköön osaamisen siirtymisessä luotetaan sen tapahtuvan arjen työskentelyn ohessa.

## 6.2 Luotettavuusarviointi

Tutkimuksessa tehdyt tehtäväkiertoa koskevat johtopäätökset ja suositukset perustuvat tässä tutkimuksessa tehtyihin tutkimustuloksiin. Tutkimusmenetelminä on käytetty laadullisen tutkimuksen menetelmiä. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudelleen käyttäen näitä samoja menetelmiä, tulotaisiin päätymään samoihin johtopäätöksiin. Eri poliisiyksiköiden sisäiset ohjeistukset antoivat hyvät raamit sekä perustiedot erilaisista tehtäväkiertomalleista, joiden pohjalta teoriapohjaa oli yksinkertaisempi syventää teemahaastatteluiden muodossa.

Aineistonkeruun 1. vaiheen jälkeen teemoittelin poliisiyksiköiden sisäisistä ohjeistuksista löytämiäni samankaltaisuuksia. Yhdenmukaistamalla tuloksia pyrin löytämään ohjeistuksista vastaavuuksia ja eroavaisuuksia. Teemoittelun avulla pystyin suorittamaan eri aihealueiden välistä vertailua. Sisällyönanalyysillä tiivistin eri aihealueiden tekstisisältöä, jotta sain nostettua sieltä esille tutkimuksen kannalta olennaisia asioita. Osiossa 4.1 olen litteroinut ja nostanut esille poliisiyksiköiden sisäisten ohjeistusten oleelliset sisällöt.

Omalta virkauraltani minulle on kertynyt aihealueeseen liittyvää pientä kosketuspintaa. Olen käyttänyt kokemuspohjaani tietojen analysoimisessa, mutta olen osannut tutkimukselle tärkeän objektiivisuuden vuoksi erottaa itseni pidemmälle tehdyissä analyyseissa tutkijanrooliin, jottei tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti kärsi.

## 7 SUOSITUKSET

Tehtäväkierron tehostaminen vaatii Poliisihallituksen voimakasta viestintää sekä tehtäväkierron tärkeyden esille nostamista yhtenä osaamisen kehittämisen tehokkaana työkaluna. Tehtäväkiertoa

tulisi lähestyä uudesta kulmasta ja se tulisi rakentaa osaksi poliisiorganisaation normaalia toimintaa. Tämän kaltainen menettely voi vaatia radikaaleja toimenpiteitä, mutta mikäli poliisiorganisaatio haluaa saavuttaa tulevaisuuden muutoksia ja olla arvojensa (palvelu, oikeudenmukaisuus, osaaminen ja henkilöstön hyvinvointi) mukainen toimija, niin ne ovat välttämättömiä. Valtakunnallisella ohjeistuksella Poliisihallitus voisi yhdenmukaistaa eri poliisiyksiköiden käytäntöjä. Ohjeistukseen tulisi jättää soveltamisen varaa, mutta siinä olisi hyvä huomioida tässä tutkimuksessa esille nousseet asiat.

Poliisihallinnon tehtäväkiertojen tavoitteena tulee olla henkilöstön ammatillisen osaamisen laajentaminen ja kehittäminen, liikkuvuuden edistäminen, sisäisen työmotivaation ylläpitäminen, monipuolisten ja pidempien työurien mahdollistaminen sekä laaja-alaisempi näkemys poliisitoiminnasta. Tehtäväkierron tehokas hyödyntäminen edellyttää etukäteissuunnittelua, tavoitteiden asettamista sekä toteutumisen seuranta. Suunnitteluvaiheessa tulee määritellä ajankohta, kesto, palkkaus, vastuuperehdyttäjä, tavoitteet sekä seuranta. Vastuuperehdyttäjän tehtävä on huolehtia ja opastaa käytännön työtehtävissä. Etukäteissuunnittelu on toteutettava yksilöllisesti ja tavoitteet on asetettava sen mukaisesti.

Tehtäväkiertojen aloitteellisuus tulee siirtyä työnantajalähtöiseksi, jolloin sitä voidaan kehittää systemaattiseksi ja suunnitelmalliseksi. En pysty tällä opinnäytetyöllä vaikuttamaan hallitusohjelman sisältöön poliisien HTV-määrästä, joten tulevaisuudessakin tehtäväkierrat joudutaan pääasiassa toteuttamaan vastavuoroisuusperiaatteen mukaisesti. Ennen erityistehtäviin kouluttautumista ja siirtymistä tulisi olla käytynä tehtäväkierrolla rikostorjunnassa tai valvonta- ja hälytystehtävissä. Haastatteluissa kävi ilmi, että pääsääntöinen yksiköiden rekrytointikanava on nykyään rikostorjunta. Laaja-alaisemman kokonaiskuvan saamiseksi poliisitoiminnasta on tärkeää tulevaisuudessa huomioida myös valvonta- ja hälytystoiminta ja siihen liittyvä poliisin operatiivisen toiminnan johtaminen.

Osaamisen kartoitusta tulisi poliisiyksiköissä toteuttaa ryhmätasolla. Tulisi selvittää osaamisen nykytaso, puutteet, poistuva osaaminen sekä ennakoida tulevaisuuden osaamistarpeet. Tehtäväkierron avulla saavutettavalle osaamiselle täytyy olla tunnistettu osaamisen lisäämisen tarve. Ainoastaan henkilökohtaiset syyt eivät voi olla tehtäväkierron taustalla, kuten H2 nosti esille haastattelusaan.

Muutamissa poliisiyksiköiden ohjeistuksissa ja haastatteluissa kävi ilmi, että tehtäväkiertoa hyödynnetään esihenkilötehtäviin hakeutuvien valmentautumisena. Tehtäväkierron avulla esihenkilötehtäviin valittaville luodaan näin parempi ja laajempi kokonaisnäkemys poliisitoiminnasta. Tässä mielessä tehtäväkiertoa voitaisiin hyödyntää siinä vaiheessa, kun henkilön hakeutuminen poliisialipäällystön erikoistumisopinnoille tai poliisi (ylempi AMK) -tutkintoon on tiedossa. Vastaavasti tehtäväkiertoa voitaisiin hyödyntää poliisi (ylempi AMK) -tutkinnon kesän opintotaukojen aikana, jolloin



opiskeluista ei palattaisikaan omiin aiempiin tehtäviin. Näin yksiköt pystyisivät toteuttamaan paremmin suunnitelmallista osaamisen kehittämistä esihenkilötehtäviin hakeutuvien kohdalla.

Pohjanmaan poliisilaitoksen haastateltava H5 piti tärkeänä myös päällystön osallistumista tehtäväkiertoon. Pitkään tutkinnanjohtajina työskennelleet toimisivat tällöin välillä kenttäkomisarioina ja yleisjohtajina sekä päinvastoin. Timo Huttunen on teoksessaan 'Johdetaan yhdessä - Hypeä vai työpaikan todellisuutta?' (2018, 247) esittänyt tehtäväkiertoa vastaavana työkaluna vastuualueiden kierrätyksen. Näin esihenkilöt saavat uusia näkökantoja ja toimintatapoja työskentelynsä, kun he joutuvat tutkimaan omaa johtamistaan ja erilaisia toimintatapoja sekä työskentelyä erilaisten henkilöiden kanssa. Vastuualueiden kierrätyksessä substanssiosaaminen ei olisi pääosassa vaan henkilö joutuisi keskittymään omiin muihin osaamisalueisiinsa.

Tehtäväkiertoon tulisi kehittää suunnitelmallinen ja säännöllinen toteuttamismalli. Toteuttamismallissa tulisi huomioida erilaisissa virkauran vaiheissa olevat. Näen järkevänä edelleen, että virkauransa alkutaipaleella olevat noin 2-3 vuotta virkauraa omaavat suorittavat rikostorjunnan tai valvonta- ja hälytystoiminnan puolella tehtäväkierron. Tätä ennen he ovat ehtineet siirtää koulutuksessa saamaansa teoriaosaamista käytäntöön ja ovat näin ollen valmiimpia omaksumaan uusia asioita. Tehtäväkierron tulisi olla kestoltaan vähintään kuusi kuukautta, jotta voitaisiin varmistua osaamisen kehittymisestä. Tehtäväkierron tulisi ajoittua syys-huhtikuulle, jolloin lomakausi ei lyhentäisi osallistujan työssäoloaikaa. Tämä malli vaatisi kehittämistä lähinnä siinä, kuinka tehtäväkierrossa hankittua osaamista ylläpidetään ja kuinka omaa osaamista päivitetään virkauran edetessä.

Työkaluna edellä esitettyyn näkisin toimivan lyhyiden perehdytysjaksojen. Aiemmin vähintään kuuden kuukauden mittaiseen tehtäväkiertoon osallistunut, tulisi jatkossa osallistumaan kolmen vuoden välein uudelle perehdytysjaksolle. Perehdytysjaksot käsittäisivät kaksi kahden työjakson pituista työskentelyä tavanomaisista työtehtävistä poikkeavissa työtehtävissä. Toinen jakso olisi sijoitettuna keväälle ja toinen syksyille. Uuteen toteuttamismalliin siirryttäessä perehdytysjaksoja voitaisiin hyödyntää rikostorjunnan sekä valvonta- ja hälytystoiminnan virkaiältään kokeneempiin virkamihiin. Korostunut rooli toteuttamismallin tehokkaasta ja oikeudenmukaisesta toiminnasta on poliisiyksiköiden henkilöstöyksiköillä yhteistyössä koulutusyhdyshenkilöiden kanssa.

Käyttäisin edellä kuvatuista tehtäväkiirroista termiä: 'säännöllinen tehtäväkierto', joka kuuluu poliisiorganisaation normaaliin toimintaan. Säännöllinen tehtäväkierto olisi jokaisen poliisiyksikön osaamisen kehittämisen työkalu. Tullessaan töihin poliisiorganisaatioon ollaan tietoisia, että organisaatiomme toimintaan kuuluu säännöllinen tehtäväkierto. Aktiivisella viestinnällä painotettaisiin sen tuomia hyötyjä ja tavoitteita. Tehtäväkierto olisi määräaikaista työskentelyä muissa kuin omissa tehtävissä eikä sen tavoitteena olisi rekrytoida uutta työvoimaa, mikäli henkilöllä ei ole itsellään halua siirtyä työskentelemään toisiin tehtäviin.

Palkkaus nousi kaikkien tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien keskusteluissa esille keskeisenä ongelmana. Tämän vuoksi poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisohjetta tulisi päivittää tehtäväkierron osalta. Yli kolmen kuukauden tehtäväkiertoon osallistujan vaatavuustaso tulisi muuttaa tehtävän mukaiseksi. Mikäli näin ei toimita, niin poliisiyksiköiden olisi järkevä käyttää tehtävämääräystä tehtäväkiertososituksen sijasta. Tällöin em. perehdytysjaksot suoritetaan oman aiemman vaatavuustason mukaisella palkalla. Tehtäväkiertoon osallistuminen ei saisi vaikuttaa osallistujan tulotasoon laskevasti vaan siinä tulisi olla jokin kannustin oman osaamisen kehittämiseksi.

Säännöllisesti toteutetut perehdytysjaksot voisivat toimia pidempien työurien taustana. Tehtäväkierto madaltaisi kynnystä myöhemmällä virkauralla siirtyä eri tehtäviin, kun tehtävät olisivat aiemmalta virkauralta tuttuja. Tehtäväkiertojen avulla henkilölle muodostuu käsitys organisaation erilaisista tarjolla olevista työtehtävistä. Laaja-alaisemman kokonaiskuvan myötä olisi muodostunut parempi näkemys eri toimijoiden rooleista poliisitoiminnan yhteisellä toimintakentällä.

Säännöllisen tehtäväkierron ohessa yksiköissä tulisi toteuttaa ammatillista tehtäväkiertoa. Ammatillisen tehtäväkierron avulla voidaan syventää yksilön erityisosaamista. Ammatillisen tehtäväkierron taustalla tulisi olla tunnistettu erityisosaamisentarve tietyssä ryhmässä. Tätä tunnistettua osaamista on mahdollisuus hankkia toisesta ryhmästä tai yksiköstä. Ammatillisen tehtäväkierron tarve voidaan tunnistaa säännöllisesti tehtävien ryhmätason osaamiskartoitusten avulla. Ryhmätason osaamiskartoitus olisi tämän vuoksi tarpeen suorittaa vuosittain ryhmän kesken käytävien tavoite- ja kehityskeskustelujen yhteydessä.

Monipuolisten ja uusien työurien löytämiseksi poliisiorganisaation sisältä, kannustan poliisiyksiköitä hyödyntämään tehtäväkiertoa määräaikaisten virkojen ”kierrätyksessä”. Tätä tulisi hyödyntää etenkin esihenkilöiden osalta, jolloin esimerkiksi erityistutkintaryhmien ryhmänjohtajat kävisivät määräaikaisesti työskentelemässä päivittäisrikostutkinnan ryhmänjohtajina. Näin voitaisiin syventää laaja-alaista ymmärrystä poliisiyksiköiden asioista ja toisten työstä, mikä lisäisi samalla toisen työn arvostusta.

Kannustan poliisiyksiköitä myös kokeilemaan Lounais-Suomen poliisilaitoksella aiempina vuosina käyttämää mallia, jossa ilmoitettiin tehtäväkiertopaikkoja yksikön sisäisesti julkiseen hakuun. Kerralla hakuun laitettavien paikkojen lukumäärää on syytä arvioida erikseen, jotta kiinnostus tehtäväkiertoa kohtaan kyetään ylläpitämään. Erityisosaamista vaativiin työtehtäviin yksikön sisältä rekrytoitavien osalta olisi järkevä harkita tehtäväkierron hyödyntämistä ennen vakinaista siirtymistä. Tehtäväkierron avulla pystyttäisiin arvioimaan osaamisen sen hetkistä tasoa, kykyä omaksua uutta osaamista, henkilökohtaisia ominaisuuksia sekä sopeutumista työyhteisöön. Tämän avulla olisi mahdollista vähentää myös mahdollisia virherekrytointeja.

Poliisiyksiköissä toteutettavien tehtäväkiertojen läpinäkyvyyttä tulee korostaa. Hakeutuminen tehtäväkiertoon täytyy olla tasapuolista koko henkilöstölle. Tehtäväkiertopaikkoja tulisi laittaa yksikön

sisäisesti julkiseen hakuun, jolloin näihin on jokaisella tasapuolinen mahdollisuus hakeutua. Haastatteluissa kävi ilmi, että monilla yksiköillä on käytössään Sharepoint-alusta, joihin he tallettavat tehtäväkierto toiveita. Jokaisen poliisiyksikön tulisi ottaa käyttöönsä ilmoittautumislomake, jonka kautta tiedot talletettaisiin määräajaksi Sharepoint-alustalle. Sharepoint-alustalle olisi rajattuna näkymät tietylle esihenkilötasolle. Henkilöstöhallinnon tehtävänä olisi ylläpitää ilmoittautumisalustaa.

Tehtäväkiertoon osallistuvalla on nimettävä tehtäväkierron ajaksi pääperehdyttäjä. Pääperehdyttäjä on riittävän laaja-alaisen kokemuksen omaava, jotta hän kykenee ohjaamaan ja tarjoamaan osamista vastaavia työtehtäviä suoritettavaksi. Tehtäväkiertoon osallistujat ovat työskennelleet poliisihallinnon palveluksessa jo kauemmin, joten heidän perehdyttäjikseen ei ole järkevää nimetä nuorta muutaman vuoden virkauraa omaavaa henkilöä. Perehdyttäjille on järjestettävä koulutusta, jotta he ymmärtävät tehtäväkierron käyttämisen osaamisen kehittämisen työkaluna.

Yksikön omaa tehtäväkiertoa kutsutaan sisäiseksi tehtäväkierroksi. Mahdollisessa valtakunnallisessa ohjeistuksessa tulisi huomioida myös ulkoisen tehtäväkierron mahdollisuus. Ulkoinen tehtäväkierto on eri poliisiyksiköiden välillä toteutettavaa. Ulkoinen tehtäväkierto on loistava mahdollisuus oppia toisten yksiköiden parhaita käytänteitä benchmarkingin hengessä sekä hankkia muissa yksiköissä olevaa erityisosaamista. Ulkoisen tehtäväkierron mahdollisuus tulee huomioida osana ammatillista tehtäväkiertoa.

Henkilökiertoa ei tule myöskään unohtaa. Henkilökierrolla tarkoitetaan poliisihallinnon ulkopuolelle sijoitettavaa kiertoa, jonka taustana on ammatillisen osaamisen kehittäminen ja liikkuvuuden edistäminen. Itä-Suomen poliisilaitoksen H2 mainitsi haastattelussa poliisiin olevan melko itseriittoinen. H2 mukaan tehtäväkiertoa tulisi laajentaa henkilökierroksi eri virastojen ja organisaatioiden välillä.

[LIITE 2:ssa](#) on kuvattuna suuntaviivat poliisihallinnon tehtävä- ja henkilökiertomalleista. Valtakunnallista ohjeistusta voitaisiin lähteä rakentamaan näiden mallien mukaisesti. Kiertojen taustana tulee olla osaamiskartoitus ja tunnistettu osaamisen lisäämisen tarve. Tämän jälkeen voidaan alkaa selvittää, kuinka tarvittavaa osaamista on hankittavissa ja tähän kuviossa on huomioituna erilaiset poliisihallinnon tehtävä- ja henkilökierrat, peruslähtökohdat sekä tavoitteet.

Uskon tästä opinnäytetyönä tehdystä tutkimuksesta olevan hyötyä tilaajalle. Tutkimuksessa on selvitetty poliisiyksiköiden nykykäytänteitä sekä haasteita ja esteitä erilaisten kiertojen toteuttamiselle. Poliisihallitus pystyy hyödyntämään tämän tutkimuksen tuloksia, johtopäätöksiä sekä suosituksia mahdollisessa tulevaisuuden kiertoja koskevissa ohjeistuksissaan ja alaisuudessaan toimivien poliisiyksiköiden ohjauksessa.

## LÄHTEET

- Alasuutari, Pertti 2011: Laadullinen tutkimus 2.0 (Neljäs uudistettu painos). Osuuskunta Vastapaino, Tampere.
- Arolainen, Teuvo 2020: Hyvinkäästä kriisiajan mannekiini 4.6.2020. Kuntatyönantajalehti 3/2020. Luettavissa: <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2020/3/Hyvinkaan-kaupunki-poikkeusoloissa>
- Forssell, Ville 2017: Sisäinen yrittäjyys työkierron kontekstissa kaupungin liikelaitoksessa - luovuus ”pellejen hommasta” odotusarvoksi. Pro gradu -tutkielma, Jyväskylän yliopisto Kauppakorkeakoulu.
- Hietanen, Nina 2018: Osaamisen johtamisen kehittäminen Kaakkois-Suomen poliisilaitoksessa. Opinnäytetyö, Poliisiammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Sirkka & Sajavaara, Pirkko 2009: Tutki ja kirjoita (19. painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Huttunen, Timo 2018: Johdetaan yhdessä - Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsingin Kamari Oy, Helsinki.
- Hämeen poliisilaitos 2018: Tehtäväkierto -ohje, POL-2018-2241.
- Internet-sivusto: <https://poliisi.fi/toimimme-koko-suomessa>
- Internet-sivusto: <https://poliisi.fi/yhteystiedot/asema/-/asema/5830> (Suomentanut: Janne Sievänen.)
- Internet-sivusto: <https://www.valtiolle.fi/fi-FI>. Sisäinen liikkuvuus ja henkilökierto - ohjeita henkilökierron pdf.
- Itä-Suomen poliisilaitos 2022: Tehtäväkierto Itä-Suomen poliisilaitoksessa -ohje, POL-2022-3598.
- Itä-Uudenmaan poliisilaitos 2021: Tehtäväkierto-ohje, POL-2021-25265.
- Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2018: Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen ohje henkilöstöpankin käytöstä, POL-2018-48566.
- Kallio, Teppo 2020: Talousrikostutkijoiden perehdyttäminen. Opinnäytetyö, Poliisiammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2017: Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Keskusrikospoliisin Sinetti -sivusto (poliisin intranet).  
<https://sinetti.poliisi.fi/o/krp/henkilosto/kehittaminen/Sivut/Henkilökierto.aspx>
- Koivu, Satu 2021: Poliisihallitus henkilöstön kehittämispäällikkö. Sähköposti 23.2.2021
- Koponen, Vesa 2020: Poliisin sisäinen motivaatio - Itä-Suomen poliisilaitoksen poliisipalvelut -linjalla. Opinnäytetyö, Poliisiammattikorkeakoulu.
- Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen Jorma 2014: Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Laki poliisin hallinnosta 110/1992.
- Lapin poliisilaitos 2014: Tehtäväkierto -ohje, POL-2014-7813.

Lapin poliisilaitos 2019: Henkilöpankki ja tehtäväkierto -ohje, POL-2019-451.

Liukkonen, Annukka 2017: Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja johtaminen - Esimerkkinä Sisä-Suomen poliisilaitoksen Keski-Suomen tutkintayksiköt. Opinnäytetyö, Poliisiammattikorkeakoulu.

Lounais-Suomen poliisilaitos 2022a: Tehtäväkierto Lounais-Suomen poliisilaitoksessa, POL-2020-801.

Lounais-Suomen poliisilaitos 2022b: Lounais-Suomen poliisilaitoksen Tutkinta tutuksi -jakso, POL-2022-801.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitos 2014: Ohje; Tehtäväkierto Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksella, POL-2014-11129.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitos 2020: Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen hälytys- ja valvontasektorin tehtäväkierron kehittämissuunnitelma ja esitys.

Manka, Marja-Liisa 2014: Työhyvinvointi. Alma Talent Oy, Helsinki.

Mustonen, Virpi 2021: Poliisihallituksen ylitarkastaja. Sähköposti 1.9.2021.

Mäkikyrö, Tero 2021: Oulun poliisilaitoksen henkilöstöpäällikkö. Sähköposti 6.9.2021.

Oulun poliisilaitoksen Sinetti -sivusto (poliisin intranet).

<https://sinetti.poliisi.fi/o/oupo/henkilosto/kehittaminen/Sivut/Henkil%c3%b6kierto.aspx>

Oulun poliisilaitos 2019: Koulutuksellinen henkilökierto Oulun poliisilaitoksella -ohje, POL-2019-35418.

PHHYKY 2018: Työkierto, Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä. Luettavissa:

<https://www.phhyky.fi/fi/toihin-meille/tyokierro/>

Pohjanmaan poliisilaitos 2022: Ohje; Tehtäväkierto, POL-2021-120650.

Poliisiammattikorkeakoulu 2021: Tutkimuslupa; Tehtäväkierron nykytilanne poliisiyksiköissä, POL-2021-126406.

Poliisiammattikorkeakoulu 2022: Poliisi (AMK) -tutkinto (180 op) Opetussuunnitelma 2022-2024, POL-2022-54186.

Poliisihallituksen Sinetti -sivusto (poliisin intranet).

<https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/henkilosto/kehittaminen/Sivut/Henkilokierto.aspx>

Poliisihallitus 2019: Valvonta- ja hälytystoiminnan tila, selvityshankkeen loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja 3/2019.

Poliisihallitus 2020: Poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisohje 1.9.2020 lukien, POL-2020-50644. Poliisin sisäinen julkaisu.

Poliisihallitus 2021: Poliisin henkilöstösuunnitelma 2021-2024.

Poliisin henkilöstöstrategia 2017-2020. Luettavissa: <https://docplayer.fi/107143167-Poliisin-henkilostostrategia.html>

Poliisin strategia 2020-2024.

Luettavissa: <https://poliisi.fi/documents/25235045/28127375/Poliisin-strategia-2020-2024.pdf/712129e3-0110-cdc1-3ef3-8c29052a5763/Poliisin-strategia-2020-2024.pdf?t=1606152509317>

Rasi, Merja 2014: Työkierron ja työvoiman liikkuvuuden mahdollisuudet yhteiskunnalle, organisaatiolle ja yksilölle. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu.

Reponen, Kirsi 2021: Poliisihallitus ylitarkastaja. Sähköposti 8.2.2021.

Sisä-Suomen poliisilaitos 2020: Tehtäväkierto Sisä-Suomen poliisilaitoksessa -ohje, POL-2020-64920.

Stenberg, Martin 2012: Tiedon jakaminen organisaatiossa - Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Akateeminen väitöskirja. Informaatiotieteiden yksikkö, Tampereen yliopisto.

Toivio, Heidi 2016: Henkilökierrosta henkilöjohtamiseen: Työntekijöiden ja esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä henkilökierrosta Helsingin poliisilaitoksessa. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009: Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi (10 uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, Helsinki.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018: Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi (uudistettu painos). Kustannusosakeyhtiö Tammi Oy, Helsinki.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012: Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Tuomisto, Anne 2020: Rikostutkinnan johtamismallit - Perusrikostutkinnan haasteet, riskit ja hyvät käytännöt. Opinnäytetyö, Poliisiammattikorkeakoulu.

Uusitalo, Jouni 2012: Kentän ja tutkinnan yhteistoiminnan kehittäminen Satakunnan poliisilaitoksella. PPT 16 opinnäytetyö, Poliisiammattikorkeakoulu.

Valtiovarainministeriö 2012: Valtionhallinnon henkilökierto-opas. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvens Print, Valtioneuvosto.

Varamäki, Aku 2019: Future proof - tulevaisuuden työkirja. Docendo Oy, Jyväskylä.

Viitala, Riitta 2005: Johda osaamista - osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön (3. painos). Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Viitala, Riitta 2021: Henkilöstöjohtaminen - Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit e-kirja. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019: Johtaminen - Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki.

Valtion virkamieslaki 750/1994

Vähäyjylkkä, Antti 2015: Työkierto osaamisen johtamisen prosessissa - Case: Sokotel Oy. Pro gradu -tutkielma, Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu.

## LIITE 1 TEEMAHAASTATTELURUNKO

**Alustava tutkimuskysymysten alle rakennettu haastattelurunko sekä alakysymykset, joilla voidaan tarvittaessa ohjata haastattelun etenemistä tutkimuskysymyksen määrittämisen alaisuudessa:**

1. Kuinka Poliisihallituksen alaisuudessa toimivissa yksiköissä toteutetaan tehtäväkiertoja?
  - Toteutetaanko poliisiyksikössänne säännöllisiä tehtäväkiertoja?
    - KYLLÄ: sektoreiden sisäisiä vai eri sektoreiden välisiä? ovatko jotkut suuntauukset selvästi yleisempiä?
    - EI: toteutetaanko tehtäväkiertoja yksikössänne yleensäkään?
  - Kuinka monta tehtäväkiertoa poliisiyksikössänne vuositasolla toteutuu?
  - Tiedotetaanko poliisiyksikössänne tehokkaasti tehtäväkierron mahdollisuudesta?
  - Kuinka poliisiyksikössänne on toteutettu tehtäväkierto halukkuuden ilmoittaminen?
  - Minkä pituisia poliisiyksikössänne toteutettavat tehtäväkierrat pääsääntöisesti ovat?
  
2. Mitkä ovat tehtäväkiertojen taustat ja tavoitteet? Mitä hyötyjä yksiköt ovat kokeneet saaneensa toteutetuista tehtäväkiirroista?
  - Minkälaisia kokemuksia teillä on toteutuneista tehtäväkiirroista?
  - Ovatko toteutuneet tehtäväkierrat lisänneet henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista?
  - Ovatko toteutuneet tehtäväkierrat parantaneet sektorin/ ryhmien välistä yhteistoimintaa?
  - Onko poliisiyksikössänne havaittu vaikutuksia toteutuneiden tehtäväkiertojen ja työhyvinvoinnin välillä?
    - Onko tehtäväkierrossa olleiden henkilöiden työmotivaatio parantunut?
    - Onko tehtäväkierto parantanut osallistuneen henkilön työssä jaksamista?
    - Onko tehtäväkierrolla pystytty ennakoivasti vaikuttamaan työhyvinvointiin liittyviin asioihin?
  
3. Onko tehtäväkiertojen toteuttaminen työnantaja vai -tekijä lähtöistä?
  - Kannustavatko esimiehet henkilöstöään hakeutumaan tehtäväkiertoon?
  - Onko henkilöstö valmis kasvattamaan ammattitaitoaan sekä lisäämään yhteistoimintaa poliisiyksikön eri toimijoiden välillä?
  - Vaikuttaako henkilöstön virkaikeä tehtäväkierto halukkuuteen?
  - Onko henkilöstön motivoinnissa haasteita liittyen tehtäväkiertoon?

4. Onko Poliisihallituksen alaisuudessa toimivien yksiköiden tehtäväkiertojen toteuttamisessa esteitä? Ovatko ne yksilölähtöisiä vai muista syistä (mistä?) johtuvia?
- Osaavatko poliisiyksikköenne esimiehet hyödyntää tehtäväkiertoa osana osaamisen johtamista ja kehittämistä?
  - Tukeeko poliisiyksikköenne ylin johto tehtäväkierron toteuttamista?
  - Tukeeko poliisiyksikköenne henkilöstön hakeutumista tehtäväkierrolle sektorirajojen yli tai eri ryhmien ja yksiköiden välillä?
  - Huomioidaanko poliisiyksikössäne tehtäväkierrosta mahdollisesti aiheutuvat vaikutukset palkkaukseen? Esimerkiksi siirryttäessä valvonta- ja hälytystoiminnasta rikos-  
torjuntaan tehtäisiin palkkamuuotos tehtäväkierron ajaksi.
5. Kuinka säännöllisiä tehtäväkierto käytänteitä tulisi Poliisihallituksen alaisuudessa toimivissa yksiköissä kehittää ja tehostaa?
- Tulisiko tehtäväkiertoa varten laatia valtakunnallinen ohjeistus, jota kaikki Poliisihallituksen alaisuudessa toimivat yksiköt noudattaisivat?
  - Saavutettaisiinko tehtäväkierron tehostamisella voimakasta ammattitaidon ja osaamisen kehittymistä sekä vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin?
  - Tulisiko poliisiyksiköillä olla budjetissa varattuna summa, jolla tuettaisiin tehtäväkierron toteutumista?



## LIITE 2 POLIISIHALLINNON TEHTÄVÄ- JA HENKILÖKIERTOMALLIT

