

# Poliisin voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmä

Nykytila ja kehittäminen

Pasi Eronen YAMK2023

6/2024

# ESIPUHE

Arvoisa lukija,

Katselet paraikaa tuotetta, jonka olen luonut poliisi YAMK -opintojeni opinnäytetyöksi. Full Metal Jacket -elokuvaa mukaillakseni, opinnäytetöitä on monia, mutta tämä on minun. Omaan työhön on muotoutunut erikoislaatuinen suhde, jonka varmasti jokainen opinnäytetyön, kandin, pro gradun tai väitöskirjan tekijä tunnistaa. Opinnäytetyö on rakas, ja tietyllä tavalla elinehto opintojen valmistumiseksi sekä oman kiinnostuksen kohteisiin perehtymiseksi, toisaalta jossain vaiheessa prosessia opinnäytetyötään alkaa jollain tavalla vihata. Tällainen suhde minulla on tähän työhön ollut. Olen ollut äärettömän kiinnostunut asioista, ja odottanut tutkimuksen tulosten löytämistä. Toisaalta olen joutunut raahaamaan itseni niskasta kiinni pitäen työn ääreen. Jos luet tätä, olen saanut työni vihdoin valmiiksi ja julkaistuksi.

Niin rakas, kuin työ onkin, ja kuinka erinomaisen tutkimuksen olenkin omasta mielestäni tehnyt, epäilen vahvasti tämänkään työn muuttavan kaikkea paremmaksi. Maailma, Suomi ja poliisi ovat edelleen samat, kuin ennen tämän työn julkaisua. Toivon kuitenkin tämän työn antavan mahdollisuuksia poliisin voimankäytön koulutuksen tietojohtoiseen kehittämiseen. Jos tällä työllä saadaan aikaiseksi yksikin hyvä, resurssien tehokkaampaan ja inhimillisempään käyttöön johtava ratkaisu, työ ei ole ollut turhaa. Toivon tästä työstä olevan lukijoilleen hyötyä.

Opinnäytetyön aiheen valinnassa ja rajauksessa auttoivat merkittävästi kollegani ylikonstaapeli Juha Kinos ja esihenkilöni ylikomisario Jukka Salomaa. Aiheen, tutkimusmenetelmien ja monen knopin kanssa ovat auttaneet Poliisiammattikorkeakoulun TKI-yksikön ammattitutkijat, kuten Kari Laitinen ja Kimmo Kuukasjärvi. Aiheen ympärillä olen ilokseni saanut debatoida substanssin, eli voimankäytön, kovien ammattilaisten kanssa Poliisiammattikorkeakoulun voimankäytön tiimissä. Kiitokset kuuluvat myös BS-miehille, jotka ovat auttaneet miestä mäessä niin opinnäytetyössä, kuin muissakin töppäreissä.

Tästä on hyvä jatkaa, maailma tai ihminen ei ole milloinkaan valmis. Aion vastakin nauttia matkasta, sehän se on kaiken suola. Toivon voivani perillä katsoa tyytyväisenä kulkemaani polkua. Ennen sitä on kuitenkin elettävä, tehtävä työtä, opittava uutta ja ennen kaikkea nautittava.

Tampereella 30.5.2024

Pasi Eronen

# TIIVISTELMÄ

**Tekijä:** Pasi Eronen

**Julkaisun nimi:** Poliisin voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmä - Nykytila ja kehittäminen

**Opinnäytetyön muoto:** tutkimuksellinen

**Hanke:** hankkeistettu, tilaaja poliisitarkastaja Marko Heikkilä, Poliisihallitus

**Julkisuusaste:** julkinen

**Ohjaajat:** Jari Hakala, Jukka Lankinen

**Tutkinto:** Poliisi (ylempi AMK)

---

Tämä opinnäytetyö selvitti laadullisen tutkimuksen keinoin, haastatteluin, poliisin voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän johtamista ja organisointia poliisilaitoksissa. Poliisin valtakunnalliset yksiköt on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Voimankäytön ylläpitokoulutus on ainoa täydennyskoulutuksen laatu, joka on lainsäädännössä asetuksen tasolla säädetty pakolliseksi järjestettäväksi koulutukseksi poliisiyksiköille. Sisäministeriön asetuksessa poliisin voimakeinoista sekä kulkuneuvon pysäyttämisestä 3§ mukaan poliisiyksikön on järjestettävä ylläpitävää koulutusta ja harjoittelua poliisista annetun valtioneuvoston asetuksen 10 §:n 2 momentissa tarkoitettujen eri ampuma-asetyyppien ja muiden voimankäyttövälineiden käytössä sekä fyysisessä voimankäytössä vähintään kaksi kertaa vuodessa. Tätä koulutusta järjestämään poliisissa on kenttäkouluttajajärjestelmä.

Tätä työtä varten on haastateltu poliisiyksiköissä voimankäytön koulutuksesta vastaavia päällystön edustajia. Suomessa on yksitoista poliisilaitosta. Haastattelukutsu lähetettiin jokaisen poliisilaitoksen päällystövastaavalle, ja kymmenen vastasi kutsuun. Tutkimuksen otanta oli siis erinomainen. Kymmenen haastattelua toteutettiin opinnäytetyön liitteenä olevan haastattelurungon mukaisesti. Haastattelut litteroitiin kukin omakseen, minkä jälkeen haastatteluista kerättiin katkelmia eri teemojen alle. Teemoihin jakamisen jälkeen katkelmista on koostettu yhteenveto tekstinä, ja varsinaiseen opinnäytetyöhön päällekkäisiä teemoja on vielä yhdistelty selkeyden ja toiston välttämisen nimissä.

Haastattelututkimuksen tuloksista on tehty johtopäätöksiä ja kehittämis ehdotuksia. Osa kehittämis ehdotuksista nousi haastatteluista, osan on tutkija kehittänyt oman ja ympäristönsä yhdistetyn ammattitaidon pohjalta. Tutkimuksessa kartoitettiin myös levitykseen kelpaavia hyviä käytänteitä, jotka löytyvät opinnäytetyöstä omana alalukunaan. Samalla todettiin hyvien käytänteiden toimivan jossain, mutta olevan huonoja toisaalla. Käytäntöjen käyttöönottoa ennen onkin tehtävä tarkkaa harjoittelua tapojen soveltumisesta paikallisesti.

Opinnäytetyössä selvisi, että perusrakenteet voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmässä ovat hyvin samankaltaiset jokaisessa haastatteluun osallistuneessa poliisiyksikössä. Käytännön toteutuksessa oli vaihtelua esimerkiksi koulutuksen suunnittelussa, koulutuksen toteutuksessa sekä kouluttajien osaamisen ylläpidossa ja kehittämisessä.

Merkittävimpiä haasteita poliisiyksikössä vaikuttaa aiheuttavan käytettävissä olevien henkilöresurssien vähyys. Opinnäytetyössä esitetään järjestelmän kehittämiskohteena entistä päätoimisemman kouluttajapoolin luomista. Kouluttajien määrän lisääminen on tämän ajan maailmassa ja resurssilanteessa hankalaa.

Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmää uudistettiin vuonna 2019, jolloin luovuttiin keskitetystä Poliisiammattikorkeakoululla järjestettävästä voimankäytön kenttäkouluttajalisenssin uusimisesta, ja kouluttajien osaamisen ylläpito ja kehittäminen annettiin poliisiyksiköiden vastuulle. Haastatteluissa nousi esille huoli poliisin toimintatapojen eriytymisestä poliisiyksiköiden välillä keskitetyn suunnittelun ja hallinnan puuttuessa. Tähän työssä esitetään kehittämiskohteena yhtenäisen tietopankin luomista sekä voimankäytön kouluttajien ajoittaista tason tarkastamista.

---

**Sivumäärä: 64**

**Tarkastuskuukausi ja vuosi: 6/2024**

**Avainsanat:** kvalitatiiviset menetelmät, poliisi, voimankäyttö, johtaminen, osaamisen johtaminen, kehittäminen

# ABSTRACT

**Author:** Pasi Eronen

**Title of publication:** Poliisin voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmä - Nykytila ja kehittäminen

**Type of thesis:** Research-based thesis

**Project:** project-related, commissioned by police inspector Marko Heikkilä from National Police Board of Finland

**Publicity:** Public

**Supervisors:** Jari Hakala, Jukka Lankinen

**Degree:** Master of police services

---

This abstract in English is written by translating the Finnish version by using artificial intelligence ChatGPT.

This thesis investigated, through qualitative research methods and interviews, the leadership and organization of police use-of-force training instructor systems in police departments. National police units were excluded from the study. Maintenance training for the use of force is the only type of supplementary training mandated by legislation at the regulation level to be provided as mandatory training for police units. According to sisäministeriön asetus poliisin voimakeinoista sekä kulkuneuvon pysäyttämisestä 3§ , police units must provide maintenance training and practice in the use of various types of firearms and other means of force, as well as physical force, at least twice a year as specified in valtioneuvoston asetus poliisista 10 § 2 . To conduct this training, there is a field instructor system within the police.

For this study, representatives responsible for force training in police units were interviewed. There are eleven police departments in Finland. An interview invitation was sent to each police department's representative, and ten responded. The sample for the study was thus excellent. Ten interviews were conducted according to the interview script provided as an appendix to the thesis. Each interview was transcribed separately, and excerpts were collected under different themes. After categorizing the excerpts into themes, summaries were compiled, and overlapping themes were further integrated into the main thesis for clarity and to avoid repetition.

Conclusions and development suggestions were drawn from the interview study results. Some development suggestions emerged from the interviews, while others were developed by the researcher based on their own and their environment's combined expertise. The study also identified good practices suitable for dissemination, presented in a separate section of the thesis. It was

noted that while certain practices were effective in some contexts, they were ineffective in others. Therefore, careful consideration must be given to the adoption of practices before implementation at the local level.

The thesis revealed that the basic structures of the use-of-force field instructor system were very similar in each participating police unit. However, there were variations in practical implementation, such as in training planning, execution, and the maintenance and development of instructors' skills.

A significant challenge in police units seems to be the scarcity of available personnel resources. As a development target, the thesis proposes the creation of a more full-time pool of instructors. Increasing the number of instructors is challenging in the current world and resource situation.

The use-of-force field instructor system was reformed in 2019, abandoning centralized renewal of use-of-force field instructor licenses at the Police University College and transferring the maintenance and development of instructor skills to police units. Concerns were raised in the interviews about the divergence of police practices between units due to the lack of centralized planning and management. As a development target, the thesis proposes the creation of a unified knowledge base and periodic assessment of the level of use-of-force instructors.

---

**Pages: 64**

**Month and year of review: 6/2024**

**Keywords: qualitative method, police, use of force, leading, competence management, development**

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO .....	3
2 Aihe ja tutkimuskysymykset .....	4
3 Opinnäytetyön tietoperustan esittely .....	5
3.1 Keskeiset käsitteet.....	5
3.2 Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmä .....	6
3.2.1 Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistus vuonna 2019 .....	9
3.3 Osaamisen johtaminen .....	9
3.4 Organisaation kehittäminen .....	13
3.5 Laatu ja prosessit .....	19
3.5.1 Lean.....	22
3.5.2 PDCA-sykli.....	25
3.6 Tutkimusmenetelmä: Laadullinen tutkimus .....	26
4 Aineiston keruu ja käsittely.....	30
4.1 Kerääminen .....	30
4.2 Purkaminen ja analyysi.....	32
4.3 Haastatteluiden anti.....	32
4.3.1 Voimankäytön koulutuksen koordinointi .....	33
4.3.2 Kouluttajaresurssi ja sen käyttö.....	34
4.3.3 Voimankäytön kouluttajien kuormitus .....	35
4.3.4 Voimankäytön koulutuksen suunnittelu .....	36
4.3.5 Voimankäytön kouluttajien osaamisen kehittäminen ja ylläpito.....	38
4.3.6 Kouluttajien osaamisen hallinta .....	39
4.3.7 Kouluttajien rekrytointi.....	39
4.3.8 Hyvät käytänteet .....	41
4.3.9 Kenttäkouluttajajärjestelmän kehittämiskohteet.....	42
4.3.10 Kuumemittari.....	<b>Fel! Bokmärket är inte definierat.</b>
5 Johtopäätökset tuloksista.....	46
5.1 Tyytyväisyys kenttäkouluttajajärjestelmään .....	47

5.2 Hyvät käytänteet jakoon .....	48
5.3 Kehittämisehdotuksia .....	49
5.4 Vastattiinko tutkimuskysymyksiin? .....	53
5.4.1 Miten voimankäytön koulutusta johdetaan ja koordinoidaan eri poliisiyksiköissä ja onko tässä eroja yksiköiden välillä? .....	53
5.4.2 Kuinka suunnitelmallista koulutus on? .....	54
5.4.3 Kuinka koulutusta ja kouluttajia kehitetään? .....	54
5.4.4 Onko joistain poliisiyksiköistä löydettävissä hyviä toimintamalleja, joita pystyisi soveltamaan muuallekin? .....	55
5.4.5 Vastaako nykykäytäntö vuonna 2019 tehdyn voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistamisen tavoitteita? .....	55
6 EETTISYYS .....	56
7 Luotettavuusarviointi ja itsearviointi .....	58
7.1 Laadullinen tutkimus ei ole aina laadukasta tutkimusta .....	58
7.2 Jatkotutkimuksen juurta .....	59
7.3 Oman työskentelyprosessini arvio .....	60
LÄHTEET .....	62
LIITE 1: Teemahaastattelun runko .....	65



# 1 JOHDANTO

Aloitin sopivan ja kiinnostavan opinnäytetyön aiheen etsimisen jo ylempien ammattikorkeakouluopintojen ensimmäisellä viikolla. Kyselin omilta kollegoilta, esihenkilöiltäni ja monelta muultakin ajatuksia opinnäytetyön aiheesta, josta olisi minun valmistumiseni lisäksi hyötyä myös poliisihallinnolle. Aluksi aiheita ei tuntunut löytyvän mistään, vaikka kuinka käänteli kiviä. Alun kankeuden jälkeen erilaisia teemoja alkoikin sadella niskaan enemmän kuin tarpeeksi.

Voittavaksi hevoseksi opinnäytetyöaiheiden ravissa päätyi ylikonstaapeli Juha Kinoksen esittämä ajatus voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän tutkimisesta. Kinos toimii voimankäytön kenttäkouluttajakurssin kurssinjohtajana Poliisiammattikorkeakoulussa. Aihe lähti hiljalleen jalostumaan kahvipöytäkeskusteluissa, jotka taas etenivät keskusteluihin Poliisiammattikorkeakoulun voimankäytön opetuksen tiimin tiimiesimiehen ylikomisario Jukka Salomaan kanssa ja sitä kautta poliisitarastaja Marko Heikkilän kanssa. Aihe kiinnostaa minua, koska lähdin poliisi YAMK-opintoihin ylikonstaapelin virasta Poliisiammattikorkeakoulun voimankäytön opetuksen tiimistä. Olen toiminut voimankäytön kenttäkouluttajana vuodesta 2012 lähtien, ja vuodesta 2017 alkaen voimankäytön opettajana poliisi AMK -tutkinnossa.

Keskustelujen aiheena on ollut voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän tehokkuus ja organisointi. Kinoksen alkuperäinen ajatus opinnäytetyön aiheesta liittyi siihen, että Suomessa on noin 7500 poliisia, joista suunnilleen 550 on voimankäytön kenttäkouluttajia. Keskimäärin siis poliisihallinnossa on yksi kouluttaja jokaista kahtatoista poliisia kohden. Tästä huolimatta poliisilaitokset pyytävät jatkuvasti voimankäytön kenttäkouluttajien kouluttamisen lisäämistä. Marko Heikkilä tilasikin tämän työn, jotta selvittäisin valtakunnallisesti voimankäytön kenttäkouluttajaresurssin johtamista ja organisointia. Työn konkreettinen hyöty on tuottaa Poliisihallitukselle ja Poliisiammattikorkeakoululle tietoa voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän jatkokehitystä varten.

Työ on ajankohtainen ja tärkeä, koska poliisin voimankäyttötilanteet sekä resurssien käyttö yleisesti herättävät mediassa ja yleisössä kiinnostusta. Koulutusjärjestelmän on toimittava tehokkaasti ja tuotettava laadukasta koulutusta. Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmään tehtiin uudistus vuonna 2019. Opinnäytetyössä on käytetty hyväksi uudistuksen aikana käytyä Poliisihallituksen ja Poliisiammattikorkeakoulun välistä keskustelua. Uudistuksen yhtenä tarkoituksena oli vähentää kouluttajien määrää. Tämä ei saamieni alkutietojen mukaan ollut ilmeisesti toteutunut. Tämän opinnäytetyön tulokset kartoittavat järjestelmässä olevia ongelmia ja työssä löydetään ja annetaan konkreettisia kehitysehdotuksia.

## 2 AIHE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Suomessa oli vuonna 2023 hieman yli 7500 poliisia, joista suunnilleen 550 on voimankäytön kenttäkouluttajia. Toisin sanoen noin 7% suomalaisista poliiseista oli voimankäytön kenttäkouluttajia, mikä tarkoittaa suunnilleen yhtä kouluttajaa jokaista kahtatoista poliisia kohden. Kuitenkin poliisilaitosten viesti Poliisiammattikorkeakoulun suuntaan oli, että kouluttajia on liian vähän. Edellä mainitun suhdeluvun perusteella kuulosti kummalliselta, etteivät poliisilaitokset pystyisi tarjoamaan henkilöstölleen lainsäädännön näkökulmasta riittävää määrää voimankäytön koulutusta.

Opinnäytetyöni kartoittaa voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmää nimenomaan resurssin käytön ja toiminnan johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa selvitetään resurssin hallinnointia sekä koulutuksen suunnittelua ja toteuttamista. Lisäksi pyritään selvittämään voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistuksen tavoitteiden saavuttamista. Tutkimusta eteenpäin ajavia tutkimuskysymyksiä ovat esimerkiksi:

- Miten voimankäytön koulutusta johdetaan ja koordinoidaan eri poliisiyksiköissä ja onko tässä eroja yksiköiden välillä?
- Kuinka suunnitelmallista koulutus on?
- Kuinka koulutusta ja kouluttajia kehitetään?
- Onko joistain poliisiyksiköistä löydettävissä hyviä toimintamalleja, joita pystyisi soveltamaan muuallekin?
- Vastaako nykykäytäntö vuonna 2019 tehdyn voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistamisen tavoitteita?

Edellä esittämiini kysymyksiin vastausten löytäminen paljastaa joitain voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmässä olevia ongelmia niin valtakunnallisella kuin poliisilaitosten tasolla. Toisaalta tarkoitus on kartoittaa poliisilaitoksissa olevia hyviä käytänteitä. Opinnäytetyöni tuomat vastaukset mahdollistavat tietoon perustuvan päätöksenteon.

Työtä suunnitellessani keskustelin monen ihmisen kanssa voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän ongelmista. Näistä keskusteluista muodostin joitakin hypoteeseja. Yksi hypoteesi oli, että voimankäytön koulutuksesta vastaavalla päällystövastaavalla ei ole käytettävissään riittävästi aikaa toiminnan johtamiseen. Toiseksi päättelin, että kaikilla voimankäytön kenttäkouluttajilla ei pysy ammattitaito yllä johtuen vähäisistä toteutuneista koulutuskerroista, toisaalta vähäisestä kouluttajien ylläpitokoulutuksesta sekä kolmanneksi voimankäytön kenttäkouluttajalta vaadittavan ammattitaidon laajuudesta. Yksi mahdollinen ongelma on tehtävän riittämätön palkkaus, koska arkena toteutettavan koulutuspäivän myötä kouluttajana toimiva menettää haittatyötunteja. Tämän seurauksena

kokonaisvuosiansio saattaa jäädä kouluttajan korkeammasta vaativuustasosta huolimatta pienemmäksi, kuin alemmalla vaativuustasolla ilman kouluttajana toimimista. Myös palkkauksesta puhutaan tässä opinnäytetyössä.

### 3 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTAN ESITTELY

Tämän työn tietoperustana toimii osaamisen johtamisen, organisaation kehittämisen sekä laatutyön teoria. Lisäksi tietoperustassa avataan lyhyesti, mistä poliisin voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmässä on kysymys, ja minkälaisia muutoksia ja tavoitteita vuonna 2019 toteutettu järjestelmän uudistus toi. Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmää käsitteleviä YAMK-tasoisia töitä ei löytynyt yhtäkään. Laskin siis purteni purjehtimattomille vesille opinnäytetyöni kanssa. Ensimmäisenä tietoperustassa määritellään opinnäytetyössä käytetyt keskeiset käsitteet.

Työn aiheeseen oli haastava löytää sopivaa, teemaa tukevaa tietoperustaa. Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmä ei ole varsinainen organisaatio, mutta voi sitä ajatella eräänlaisena organisaationa poliisihallinnossa sekä jokaisessa poliisilaitoksessa. Ongelmat, joita lähdin kartoittamaan ja toivottavasti myös ratkomaan liittyvät myös laatuajatteluun. Laatu voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmässä ovat esimerkiksi toiminnan tarkoituksenmukainen organisointi, koulutusten suunnittelu ja sen organisointi, resurssien tehokas käyttö, koulutustilaisuuksien laadunvalvonta ja moni muu seikka.

#### 3.1 Keskeiset käsitteet

Työ sisältää joitain käsitteitä, jotka vaativat määrittelyä ja selventämistä. Käsitteiden määrittelyllä varmistan lukijan ymmärtävän paremmin, mitä milloinkin tarkoitetaan (Hirsjärvi ym. 1997, 151). Tämän työn käsitteistö koostuu sekä voimankäyttöön että kehittämiseen liittyvästä termistöstä. Moni käsite aukeaa toki myös tämän työn lukemisella.

**Voimankäyttö** on lyhennys voimakeinojen käytöstä, jota säännellään rikoslain (19.12.1889/39) 4 luvun 6 pykälässä. Rikoslain pykälä on yleispykälä, jossa määritellään asia tarkemmin säädeltäväksi lailla. Poliisin voimakeinojen käyttö säädellään poliisilain 2 luvun 17 pykälässä. Lisäksi poliisilain 2 luvussa on muitakin pykäläitä, jotka täsmentävät voimakeinojen käytön sääntelyä, esimerkiksi ampuma-aseen käyttöä tai sitomista. Sisäministeriön asetus poliisin voimakeinoista sekä kulkuneuvon pysäyttämisestä (245/2015) tarkentaa voimakeinojen käyttämistä varsinkin kulkuneuvoja pysäytettäessä. Lisäksi asetus sääntelee voimakeinojen käytön koulutusta ja sen seuranta.

**Voimankäyttökoulutus** voi olla sisäministeriön asetuksen poliisin voimakeinoista sekä kulkuneuvon pysäyttämisestä (245/2015) 3§ mukaan joko perus-, kouluttaja- tai ylläpitokoulutusta. Perus- ja kouluttajakoulutuksesta vastaa Poliisiammattikorkeakoulu. Peruskoulutus tavanomaisimmin poliisi-partiossa mukana oleviin voimankäyttövälineisiin sekä fyysiseen voimankäyttöön sisältyy poliisi

AMK -tutkintoon (Poliisiammattikorkeakoulu 2022, 24-26). Asetus määrittelee myös kouluttajakoulutuksen Poliisiammattikorkeakoulun vastuulle. Ylläpitokoulutuksesta ja harjoittelusta vastaa poliisiyksikkö, tarkemmin yksikön päällikkö. Ylläpitokoulutusta tulee asetuksen mukaan järjestää eri ampuma-asetypeille ja muille voimankäyttövälineille sekä fyysiselle voimankäytölle vähintään kaksi kertaa vuodessa.

**Voimankäytön kenttäkouluttaja** on sisäministeriön asetuksen poliisin voimakeinoista sekä kulkuneuvon pysäyttämisestä (245/2015) 3§ mukainen virkamies, joka voimankäyttökoulutuksesta annettujen määräysten mukaisesti on hyväksytty toimimaan voimankäyttökouluttajana. Hän on siis saanut Poliisiammattikorkeakoulun järjestämän kouluttajakoulutuksen ja hänet on poliisiyksikönsään määrätty toimimaan kouluttajana.

**Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmä** on poliisihallinnon ja poliisiyksiköiden sisällä oleva järjestelmä, eräänlainen organisaatio, joka toimeenpanee poliisiyksiköissä annettavan voimankäytön ylläpitokoulutuksen ja hoitaa lakien, asetusten ja määräysten velvoittamat raportoinnit voimakeinojen käytöstä ja koulutuksesta Poliisiammattikorkeakoululle ja Poliisihallitukselle.

**Prosessilla** tarkoitetaan jotain työnteon kokonaisuutta. Prosessikuvauksessa prosessi pyritään pilkkomaan pieniin toisiaan seuraaviin tai samanaikaisesti tapahtuviin osiin tai vaiheisiin. Prosessi voidaan esittää visuaalisesti, jolloin sen hahmottaminen on helpompaa. Prosessien kuvaamisen etuna on myös työn standardisointi, eli joka puolella organisaatiota työ tehdään samalla tavalla. Tällöin työtä on mahdollista kehittää laajemmassa skaalassa. (Lecklin & Laine 2009, 39-44.)

**Lean** on prosessijohtamisen filosofia, jossa pyritään karsimaan kaikki turha arvoa tuottamaton toiminta pois. Lean on kehitetty alun perin Japanissa, mistä se on levinnyt organisaatioiden johtamisfilosofiaksi ympäri maailman. (Mikkonen, 2022).

**PDCA-sykli** on osa leania, mutta toimii siitä irrallaankin. Kirjaimet tulevat syklin vaiheista Plan - Do - Check - Akt. Sykli kuvastaa jatkuvaa kehittämistä. (Lecklin & Laine 2009, 32-33.)

### 3.2 Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmä

Poliisin voimankäytön kenttäkouluttajista säädetään lainsäädännön tasolla Sisäministeriön asetuksessa poliisin voimakeinoista sekä kulkuneuvon pysäyttämisestä.

*"3 § Voimankäyttökoulutus, harjoittelu ja seuranta*

*Poliisimiehen ja muun poliisihallinnon palveluksessa olevan virkamiehen on tunnettava kantamiensa voimankäyttövälineiden vaikutukset ja niiden käyttöön liittyvät säännökset sekä osattava käyttää niitä asianmukaisesti.*

*Voimankäytön perus- ja kouluttajakoulutuksesta vastaa Poliisiammattikorkeakoulu. Voimankäytön ylläpitokoulutuksesta ja harjoittelusta vastaa poliisiyksikkö. Harjoittelun ja koulutuksen käytännön toteuttamisesta vastaa poliisiyksikön päällikkö. Poliisiammattikorkeakoulun ja poliisiyksiköiden tulee antaa voimankäyttökoulutuksen yhteydessä kulkuneuvon pysäyttämiseen ja pakkopysäyttämiseen liittyvien asioiden koulutusta.*

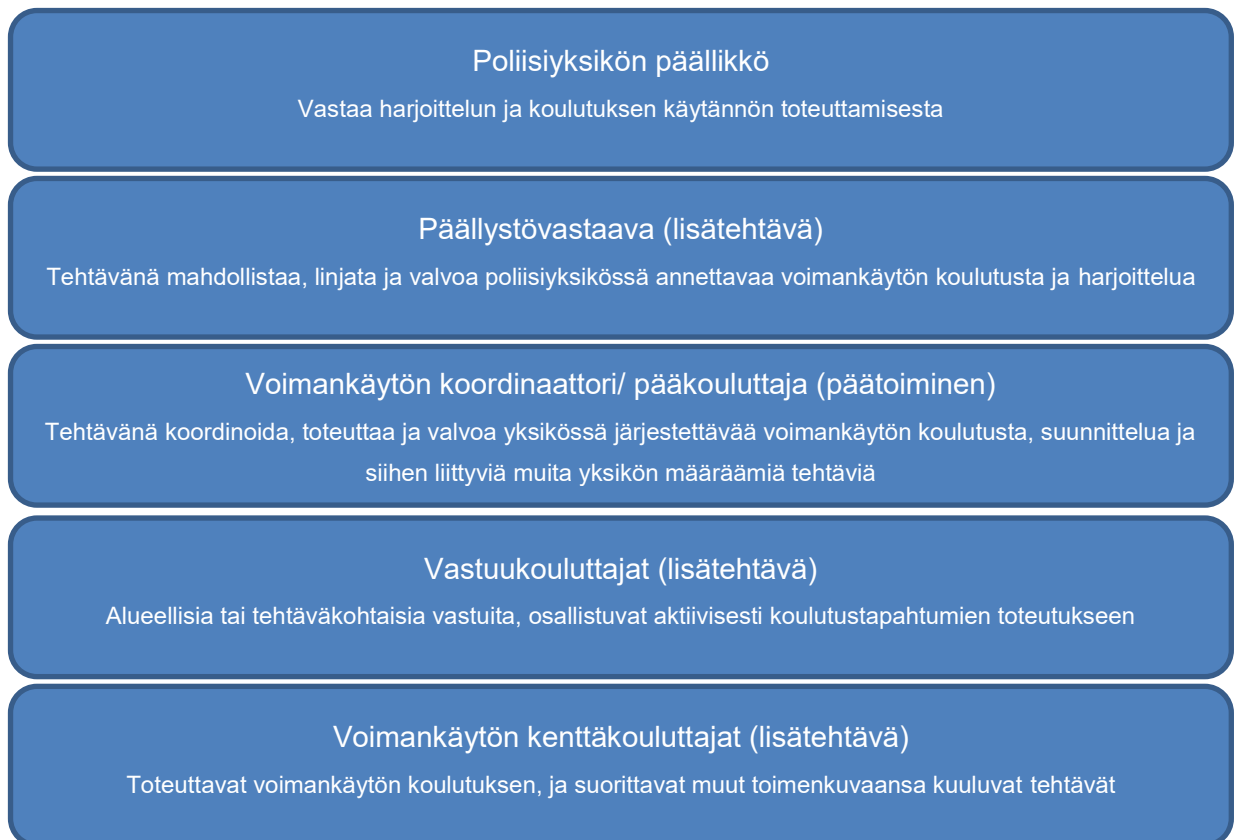
*Poliisiyksikön on järjestettävä edellä 1 momentissa tarkoitetuille henkilöille ylläpitävää koulutusta ja harjoittelua poliisista annetun valtioneuvoston asetuksen 10 §:n 2 momentissa tarkoitettujen eri ampuma-asetyyppien ja muiden voimankäyttövälineiden käytössä sekä fyysisessä voimankäytössä vähintään kaksi kertaa vuodessa. Poliisista annetun valtioneuvoston asetuksen 10 §:n 2 momentissa tarkoitettujen eri ampuma-asetyyppien käytössä on suoritettava vuosittain tasokoe. Muiden voimakeinojen käyttöä koskeva tasokoe suoritetaan Poliisihallituksen erillisen määräyksen mukaisesti.*

*Poliisiyksikön on ylläpidettävä rekisteriä aseistuksesta, koulutuksesta ja harjoittelusta siten kuin Poliisihallitus siitä erikseen määrää.*

*Voimankäyttökoulutusta saa antaa vain virkamies, joka voimankäyttökoulutuksesta annettujen määräysten mukaisesti on hyväksytty toimimaan voimankäyttökouluttajana."*

Poliisiyksikön on kolmannen momentin mukaan järjestettävä poliisimiehille ja muille poliisihallinnon palveluksessa oleville voimankäyttövälineitä kantaville virkamiehille koulutusta vähintään kaksi kertaa vuodessa kaikkiin tämän kantamiin voimankäyttövälineisiin sekä fyysiseen voimankäyttöön. Sen lisäksi kaikista ampuma-asetyypeistä on suoritettava vuosittain tasokoe. Viidennen momentin mukaan voimankäyttökoulutusta saa antaa vain virkamies, joka voimankäyttökoulutuksesta annettujen määräysten mukaisesti on hyväksytty toimimaan voimankäyttökouluttajana.

Jokaisessa poliisiyksikössä on oma voimankäytön koulutuksen organisaationsa. Kuten edelle kopioidussa asetustekstissä poliisin voimakeinoista sekä kulkuneuvon pysäyttämisestä kerrotaan, harjoittelun ja koulutuksen käytännön toteutuksesta vastaa poliisiyksikön päällikkö. Kenttäkouluttajajärjestelmän rakenteen mukaan jokaisessa poliisiyksikössä on voimankäytön koulutuksesta vastaava päällystövastaava, jonka tehtävänä on muun muassa mahdollistaa, linjata ja valvoa yksikössä annettavaa voimankäytön koulutusta (Poliisihallitus 2017). Lisäksi poliisiyksiköissä on päätoiminen voimankäytön pääkouluttaja, joka koordinoi, toteuttaa ja valvoo yksikön voimankäytön koulutusta, suunnittelua ja muita siihen liittyviä tehtäviä (eml.). Pääkouluttajan apuna on riittävä määrä alueellisesti tai tehtäväkohtaisesti määrättyjä vastuukouluttajia, jotka osallistuvat aktiivisesti koulutusten toteuttamiseen (eml.). Poliisiyksikön voimankäytön kenttäkouluttaja toteuttaa suunnitellut koulutukset (eml.).



Kuva 1: Voimankäytön koulutuksen organisaatio poliisiyksikössä (Poliisihallitus 2017)

Kenttäkouluttajajärjestelmän kehittäminen sekä kouluttajien ammattitaidon ylläpito ja kehittäminen ovat saaneet huomiota tässä opinnäytetyössä käytetyn lähdemateriaalin perusteella. Poliisihallituksen hyväksymässä esityksessä Poliisiammattikorkeakoulu veloitetaan järjestämään vuosittain kaksipäiväinen seminaari poliisiyksiköiden voimankäytön koulutuksen avainhenkilöille (Poliisihallitus 2017). Seminaarissa linjataan valtakunnallisesti voimankäytön koulutuksen asioita, jalkautetaan uutta tietoa sekä pureksellaan uusia laillisuusvalvojan ratkaisuja (eml.). Poliisiyksikön tulee järjestää kenttäkouluttajilleen koulutusta ja harjoittelua vähintään kaksi kertaa vuodessa, minkä lisäksi kouluttajan on aktiivisesti koulutettava (eml.). Näin järjestelmä varmistaa, että jokaisella ketjun lenkillä päällystövastaavasta suorittavan portaan konstaapeliin on ajantasaiset tiedot ja taidot.

Poliisihallitus on antanut voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmästä erillisen määräyksen. Määräys on turvaluokiteltu, enkä saanut tutkimuslupaa sen käyttämiseen. Edellä olen kuitenkin antanut hyvän kuvan kenttäkouluttajajärjestelmän organisoinnista, joten pärjäämme ilmeisesti tuota määräystä.

### 3.2.1 Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistus vuonna 2019

Poliisiammattikorkeakoulu on lähestynyt Poliisihallitusta 29.9.2015 päivätyllä kirjeellä, jossa ehdotettiin voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistusta. Poliisiammattikorkeakoulun tekemän kyselyn mukaan yksi merkittävä ongelma oli koulutusajan riittämättömyys asetettuihin osaamistavoitteisiin nähden. Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistuksen tavoitteina olivat henkilöstönsidonnaisuuden vähentäminen, kustannustehokkuus niin poliisiyksiköissä kuin Poliisiammattikorkeakoulussa sekä aiempaa korkeamman osaamistason saavuttamisen mahdollistaminen. Kirjeessä ehdotetaan pää- ja vastuukouluttajajärjestelmän luomista. Pää- ja vastuukouluttajilla olisi vastuu poliisiyksikön voimankäytön kenttäkouluttajien ammattitaidon ylläpitämisestä ja todentamisesta määräjain. (Poliisiammattikorkeakoulu 2015, 1.)

Poliisihallitus asetti työryhmän uudistamaan voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmää, ja työryhmä antoi esityksen uudistamisesta 22.11.2017. Työryhmä näki aiemmassa järjestelmässä ongelmallisena koulutuksen tasapäistämisen, eli saman koulutuksen tarjoamisen koko henkilöstölle näiden työtehtävistä riippumatta. Kehittämiskohteina työryhmä näki kouluttajajärjestelmän joustavuuden lisäämisen, sekä voimankäytön päällystövastaavan lisäksi päätoimisen voimankäytön pääkouluttajan nimeämisen. Näiden lisäksi tulisi yksiköissä olla eri maantieteellisten, sektorien tai voimankäytön alojen vastuukouluttajia yksikön tarpeen mukaisesti. Päällystövastaava, pääkouluttaja ja vastuukouluttaja vastaisivat koulutusten toteuttamisesta. Työryhmä esityksessä määritteli eri vastuutasojen tehtävät. Aikaisemman järjestelmän sisältämä Poliisiammattikorkeakoululla kurssina suoritettu lisenssin uusimminen korvattaisiin vuosittaisilla kahdella kouluttajille suunnatulla koulutustapahtumalla kouluttajalisenssin voimassa pitämiseksi. (Poliisihallitus 2017.)

Lyhyen Poliisihallituksen ja Poliisiammattikorkeakoulun välillä kirjeitse käydyn keskustelun jälkeen Poliisihallitus lähetti 6.6.2018 kirjeen, jossa se velvoitti Poliisiammattikorkeakoulun järjestämään voimankäytön kenttäkouluttajien koulutuksen ja vuosittaisen seminaarin päällystövastaaville ja pääkouluttajille työryhmän esityksen mukaisesti. Uusi koulutusjärjestelmä määrättiin käynnistettäväksi alkuvuonna 2019. (Poliisihallitus 2018.)

### 3.3 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen kirjallisuudessa on joitain eroja käsitteistössä. Varsinkin suomenkielisessä osaamisen johtamisen kirjallisuudessa puhutaan hiukan eri asiasta, kuin englanninkielisessä knowledge management (tiedon johtaminen) -kirjallisuudessa. Donald Hislopin (2009, 52) mukaan lähes jokaisessa osaamisen johtamista (knowledge management) käsittelevässä kirjassa ja artikkelissa on erilainen käsitteen määrittely. Määritelmiä on äärettömän laajoista kaikesta tietoon liittyvän johtamisesta aina määritelmiin, jotka kattavat vain tietojärjestelmissä olevan tiedon (Hislop 2009, 14).

Suomen kielellä puhuttaessa osaamisen johtaminen on osaamisen vaalimista, kehittämistä, uudistamista ja hankkimista (Viitala 2008, 14). Hyvin saman kaltaisesti määrittelee van Assen termin competence management, joka hänen mukaansa yhdistää strategisen, organisaation ja yksilöllisen osaamisen johtamisen. Hänen mukaansa keskeinen teema osaamisen johtamisessa on kyvystä oppia uutta, oppia pois ja oppia uudelleen (van Assen 2000). Yritän tekstin lomassa pitää sinut, lukijan mukana siinä, mistä osaamisen johtamisen määritelmästä milloinkin puhun.

Osaaminen on nykyään monelle organisaatiolle tärkein resurssi (Ojala 2018, 163). Osaamisen johtamisessa (knowledge management) voi olla kysymys joko tietovarantojen tai tietovirtojen johtamisesta. Tietovarannot ovat organisaatiossa jo olevaa osaamista, ammattitaitoa, tietoa tai tietokantoja. Tietovirroilla taas tarkoitetaan tiedon siirtymistä ihmiseltä toiselle tai tietokantaan. (Armstrong 2014, 79.) Osaamisen johtamisen alueelle kuuluu kaikki tarkoituksellinen toiminta, joka vaalii, kehittää, uudistaa ja hankkii strategian edellyttämää osaamista (Viitala 2008, 14). Poliisin strategiassa yksi poliisin neljästä arvosta on osaaminen, mihin pyritään poliisikoulutuksen ja henkilöstön osaamisen kehittämällä toimintaympäristön ja yhteiskunnan vaatimukset huomioiden (Poliisihallitus 2024).

Osaamisen johtamisessa tärkeintä on ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä osaamisen tehokas hyödyntäminen (Viitala 2008, 16). Osaamiseen on siis osattava suhtautua resurssina tai raaka-aineena niin henkilökohtaisella, kuin ryhmä- ja organisaatiotasolla (Viitala 2008, 17). Organisaatio itsessään ei opi mitään, vaan organisaation jäseninä toimivat ihmiset. Organisaatio voi luoda puitteet osaamisen kehittämiseksi, jakamiseksi ja käytännön soveltamiseksi. (Armstrong 2014, 295.) Nykyään on vallalla sosiokonstruktioivinen oppimiskäsitys, jonka mukaan oppiminen tapahtuu sosiaalisen yhteisön vuorovaikutuksessa rakentuen vanhan tiedon päälle, joten organisaation kulttuuri ja ilmapiiri ovat tärkeitä osaamisen kehittämisen kannalta (Viitala 2004, 18).

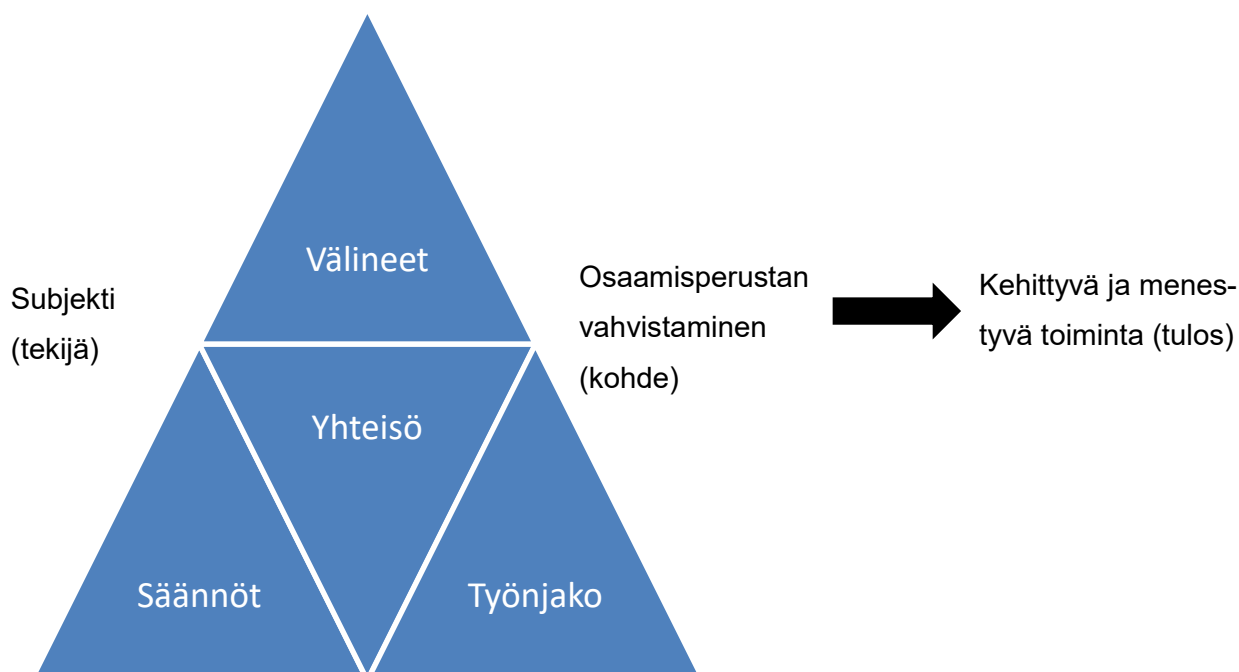
Yksilö oppii oman nykyisen tietämyksensä "linssien" läpi. Toiseksi ihminen oppii sen, minkä hän kokee merkitykselliseksi. Esihenkilö ei siis voi pakottaa alaistaan oppimaan, vaan oleellista on luoda osaamisen kehittymiselle otollinen ympäristö. Osaamista on mahdollista kehittää ympäristössä, jossa tarkastellaan kriittisesti ajatusmalleja ja uusiin ajatusmalleihin ja tietoon suhtaudutaan avoimesti. Kehittämistä varten on tunnettava yksilön lähtötilanne. (Viitala 2004, 19.)

Ryhmätason osaamisen kehittäminen merkittävin esihenkilön haaste. Koko ryhmällä tulisi olla yhtä hyvä osaaminen työn sisällöstä ja siihen tulevista muutoksista. Ryhmän osaamisen kehittymisen tulisi tapahtua toisaalta organisaation strategiasta ammentaen, toisaalta ryhmän sisällä ja ryhmien välillä osaamista jakaen. Oleellisin oppimisen edistämisen keinoista on keskustelu, jossa organisaation jäsenet prosessoivat tietämystä yhdessä. (Viitala 2004, 20.)

Organisaatiotason oppimisen tasolla merkityksellisiä ovat rakenteet, järjestelmät toimintamallit ja kaikki muu organisaation jäsenistä riippumaton. Ryhmätason osaaminen siirtyy organisaatiotasolle



näiden kautta. Esihenkilöt voivat varmistaa organisaation oppimisen jatkuvalla kehittämistoiminnalla, kehittyneempien toimintatapojen dokumentoinnilla, ohjeiden ja seurantajärjestelmien laatimisella sekä ryhmien ja yksilöiden oppimista tukevia foorumeita luomalla. (Viitala 2004, 19-20.)



Kuva 2: Osaamisen johtamisessa vaikuttavat elementit (Viitala 2008, 20)

Osaaminen ei ilmene tai kehity, eikä sitä käytetä tyhjiössä. Näihin asioihin vaikuttaa moni tekijä, joista Viitala hahmotellut kuvan 1. Osaamisessa vaikuttavia tekijöitä ovat toimija itse, eli subjekti. Hänellä on tavoitteita, hän tekee jotain ja saa aikaan jotain. Välineet voivat olla fyysisiä työkaluja tai -koneita tai sitten abstraktimpia pään sisäisiä työkaluja. Jokaisessa työssä käytetään jonkinlaisia työkaluja, joiden avulla työ suoritetaan. Yhteisö määrittelee osaamista toimimalla kehyksenä yhteisön osana toimivalle osajalle. Yhteisössä on säännöt, joiden mukaan pelataan. Lisäksi organisaatiossa on työnjako, jonka mukaan tehtävät on jaettu. Työntekijä ei siis voi tehdä mitä tahansa osaamisensa puitteissa, vaan työnantaja maksaa palkkaa itse määrittelemistään tehtävistä. (Viitala 2008, 19-20.) Sen lisäksi, että työnantaja maksaa palkkaa tietystä työsuoritteesta, voidaan ajatella työnantajan maksavan myös oman työn kehittämisestä ja ajattelusta. Kehittäminen voi olla, ja monesti on kirjattu ihmisen toimenkuvaan. Näin ollen yksi esihenkilön johdettavista asioista on alaisen ajattelu, jonka tulisi olla suuntautunut organisaation muutos- ja oppimistarpeisiin (Ojala 2018, 295).

Organisaation visio ja päämäärät ovat oleellisessa roolissa osaamisen johtamisessa. Jos ei tiedetä mihin ollaan matkalla, on mahdotonta suunnitella reittiä. Toisin sanoen on tunnistettava nykyinen osaamisen tarve ja olemassa oleva osaaminen, sekä tulevaisuuden päämäärien vaatima osaaminen. Näin osataan turvata ja kehittää osaamista tulevaisuutta palvelevaksi. (Viitala 2008, 15.)

Osaamistarpeiden pohdinnan on oltava jatkuvaa, koska toimintaympäristö ja asiakkaiden vaatimukset muuttuvat jatkuvasti (Ojala 2018, 171.) Osaamisen varmistaminen ei ole pelkästään esihenki-

lön vastuulla, vaan oman ammattitaidon kehittäminen ja ajan tasalla pitäminen on jokaisen vastuulla. Esihenkilön tukena osaamisen johtamisessa ja osaamisen kehittämisen suuntaamisessa on henkilöstöpalveluiden osasto. Tärkein osaamisen johtaja on kuitenkin ylin johto, koska sen päätökset suuntaavat ja mahdollistavat muiden toimia eniten. (Viitala 2008, 24.)

Osaamisen johtamisen apuvälineenä organisaatiolla tulisi olla osaamisresurssin hallinta (IRM - Information Resources Management). IRM:n tehtäväkenttä linkittyy niin sanottuun kovaan, eli tietokannoissa olevaan tietoon. Se painottaa kirjainyhdistelmä IT:n (Information Technology - tietotekniikka) ensimmäistä kirjainta I, information, eli tieto. Toiminnon tehtävänä on tunnistaa organisaatiossa tarvittava tieto ja sen lähteet, proaktiivinen tarvittavan tiedon kerääminen, tiedon luokittelu, tiedon jakaminen sitä tarvitseville ja siitä kiinnostuneille sekä tietojärjestelmissä olevan tiedon validiuden ja laadun varmistaminen. Vanhentunutta tietoa ei pidä olla tarjolla. (Morey ym. 2000, 74.)

Tiedon hallintaa tekevän porukan lisäksi organisaatio voi käyttää järjestelmää osaamisen hallintaan. Järjestelmässä tulisi olla tunnistetut ydinosaamisalueet, jotka vaaditaan menestymiseen. Uusia osaamisia voi käydä kuka vain lisäämässä ja toisaalta merkitsemässä olemassa oleviin tunnistettuihin osaamistarpeisiin oman osaamisensa tason tai kiinnostuksensa. Tällaisia järjestelmiä on Suomessa ainakin Goforella ja Vincitillä. (Ojala 2018, 176-177.)

Menestyvä yritys on tietoa ja osaamista tuottava yritys. Avoin organisaatiokulttuuri edesauttaa tiedon jakamista ja leviämistä. Organisaatioilla on virallista tietoa erilaisissa ohjeissa ja muissa dokumenteissa, mutta aina on myös hiljaista, kirjoittamatonta tietoa. Tämän tiedon riittävän laajaan käyttöön saaminen on oleellista, ja siksi organisaation sosiaalisten suhteiden tulee mahdollistaa tiedon siirtyminen henkilöltä toiselle. (Armstrong 2014, 79-81.) Osaaminen (knowledge) on kaikessa organisaation toiminnassa elintärkeä resurssi, koska kaikki muut tuotteen raaka-aineet olisivat turhia ilman osaamista raaka-aineiden hyödyntämiseen. Osaaminen eroaa muista resursseista siinä, että se muuttuu käytettäessä. Esimerkiksi uusi työntekijä saattaa tuntea työtehtävänsä teoriassa koulutuksen kautta, mutta käytännön tekeminen täydentää ja kehittää osaamista. (Little ym. 2002, 125.)

Viitala on väitöstutkimuksessaan tunnistanut osaamisen johtamisessa neljä eri ulottuvuutta:

**Oppimisen suuntaaminen** on johtamista, jolla osaamisen kehittyminen suunnataan organisaation tarpeiden mukaisesti. Tässä ulottuvuudessa määritetään tavoitteet, arvioidaan toimintaa ja luodaan edellisten arviointia varten foorumeita. Suuntaaminen tapahtuu pääosin keskusteluissa.

**Oppimista edistävän ilmapiirin luominen** käsittää sekä yleisen ilmapiirin että esihenkilön ja alaisen välisen keskusteluilmapiirin kehittämisen. Oppimisen edistämiseksi ilmapiirin luominen tulisi olla yksi johtamisen pääulottuvuus. Oppimista edistää turvallinen ilmapiiri, jossa voi tuoda vapaasti julki virheitä ja ongelmia.

**Oppimisprosessien tukeminen** on huolehtimista ryhmän kokonaisosaamisen kehittymisestä sekä yksilön osaamisen kehittymisestä. Kaksi aiempaa ulottuvuutta voivat toteutua muun hyvän johtamisen sivutuotteena, mutta oppimisprosessien tukeminen on tärkeä osa eroteltaessa osaamisen johtamista muusta johtamisesta.

**Esimerkillä johtaminen** ilmenee esihenkilön omana sitoutumisena ja asennoitumisena työhön ja kehittymiseen.

Keinoina näiden ulottuvuuksien toteuttamiseen Viitalan tutkimuksessa nousivat alaisilla olevan tiedon ja tietoisuuden vahvistaminen, keskustelun luominen oppimisen kannalta merkityksellisistä asioista ja oppimista tukevien puitteiden luominen.

(Viitala 2002, 188-191.)

Henkilöstöpalveluiden toiminnoilla on tärkeä rooli osaamisen johtamisessa. Tässä kohtaa ei puhuta niinkään osaamisen hankkimisesta, vaan siitä, että valitaan töihin arvopohjaltaan oikeanlaisia henkilöitä. Uusien työntekijöiden tulisi jakaa organisaation arvot ja olla kykeneviä vastaanottamaan ja jakamaan tietoa organisaatiossa. Toimenkuvien järjestelyillä saadaan työnkuva mielenkiintoiseksi, mielekkääksi ja sopivan haastavaksi. Työntekijälle tulisi olla mahdollista kehittää itseään oman työnsä ohessa. Kolmanneksi työntekijöiden muodollista kouluttautumista voidaan tukea. Tutkimusten mukaan on kannattavampaa panostaa laaja-alaisempaan osaamiseen, kuin kapeaan sektoriin. Valmentamisessa ja mentoroinnissa aiheen paremmin tunteva jakaa järjestelmällisesti osaamistaan. Tämä edesauttaa myös osaamisen jakamiseen kannustavan ilmapiirin syntymistä. Myös erilaiset palkkiojärjestelmät ovat mahdollisia. Tällöin tiedon ja osaamisen jakaminen on työntekijälle taloudellisesti kannattavaa. Näissä ongelmaksi muodostuvat muun muassa päätös, minkälaisesta osaamisen edistämisestä palkitaan. Toinen ongelma on palkkioista johtuva tiedon panttaaminen ja mahdollinen taktikointi palkkioiden maksimoimiseksi. Kolmanneksi yksilölle tulevat palkkiot aiheuttavat individualistista ilmapiiriä. Tätä voidaan ehkäistä tekemällä palkkioista esimerkiksi ryhmäkohtaisia. Toisaalta tutkimuksissa on todettu myös erilaisten ei-rahallisten tunnustusten ajavan suunnilleen saman asian motivaattorina. (Hislop 2009, 247-252.)

### **3.4 Organisaation kehittäminen**

Opinnäytetyöni tarkoitus on tarkastella poliisin voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän organisoitua ja johtamista, jotta toiminnon kehittäminen olisi mahdollista. Organisaation voidaan sanoa kehittyvän vasta, kun yksilöiden tai ryhmien saavuttama oppi vaikuttaa organisaation rakenteisiin ja prosesseihin (Hislop 2009, 93). Tutkimukseni kysymykset pyörivät toiminnan suunnitelmallisuuden, resurssien käytön tehokkuuden sekä toiminnan kehittämisen ympärillä.

Tomas Müller kirjoittaa artikkelissaan *Lärandeprocessen i och kring organisationer - nya perspektiv på begreppet organisatoriskt lärande*, että organisaatio ei voi oppia perinteisessä mielessä yksilö-psykologisesti ajateltuna. Perinteisesti oppimista ajatellaan käytöksen muutoksena tai kognitiivisina muutoksina. Oppiminen muovaa yksilön vuorovaikutusta ympäristön kanssa. Organisaation oppimisessa on vaikea määrittellä, kuka on oppija, eli toimija oppimisessa. On kuitenkin kolme selvää oppimisen määritelmää, joiden perusteella voidaan sanoa organisaation oppivan:

1. Oppiminen on käyttäytymisen muutosta. Tämä on yhteistä sekä yksilölle että yhteisölle uutta tietoa saataessa.
2. Vaikka organisaatiota ei voida pitää toimijana, voidaan organisaation johtoa pitää sellaisena. Oppiva organisaatio kykenee sopeutumaan muutoksiin ketterästi, aivan kuten oppiva yksilökin. Tässäkin ajatustavassa oppijan määrittely on vaikeaa, mutta näin organisaatiota voidaan pitää oppivana.
3. Kolmanneksi organisaatio voidaan nähdä enemmänkin oppimisen kontekstina ja ympäristönä, jossa ihmiset oppivat ja jakavat oppimaansa. Organisaation oppimisen voi jakaa kahden eri alueeseen: kulttuuriin ja johtamiseen liittyvään oppimiseen.

(Kärreman & Rehn 2007, 89-90.)

Peter Senge on esittänyt vuonna 1990 oppivan organisaation mallin. Oppiva organisaatio rakentuu peruselementeistä: henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen ja tiimioppiminen sekä systeemiajattelu. Organisaation oppiminen ei tapahdu yksittäisen jäsenen oppimisen kautta, mutta vaatii yksilöiden kehittymistä. Oikeanlainen oppiminen ei tapahdu sattumalta, vaan oppimista ja osaamista on johdettava. Jotta koko organisaation oppimisen johtaminen puhaltaisi yhteen hiileen, on osaamisen johtamisen perustuttava strategiaan. Tarvittava osaaminen ja sen kehittäminen on siis otettava huomioon jo strategiaa suunnitellessa. (Sumkin & Tuomi 2012, 13-14.) Nykyisessä strategisessa johtamisessa osaamisella ja kulttuurilla on tärkeä rooli (Juuti 2013, 85).

Yleinen yhteinen oppimisympäristö on arkityö, jonka lomassa osaaminen kehittyy haastavia ja tulevaisuuteen tähtääviä töitä tehden (Sumkin & Tuomi 2012, 19). Ydinosaamisen tunnistamiseen voi käyttää kolmea kysymystä:

1. Millaisella osaamisella strategia saadaan toteutettua?
2. Onko tämä osaamisen ainutlaatuista ja asiakkaille lisäarvoa tuottavaa?
3. Tuoko tämä osaaminen uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa?

(Sumkin & Tuomi 2012, 20.)

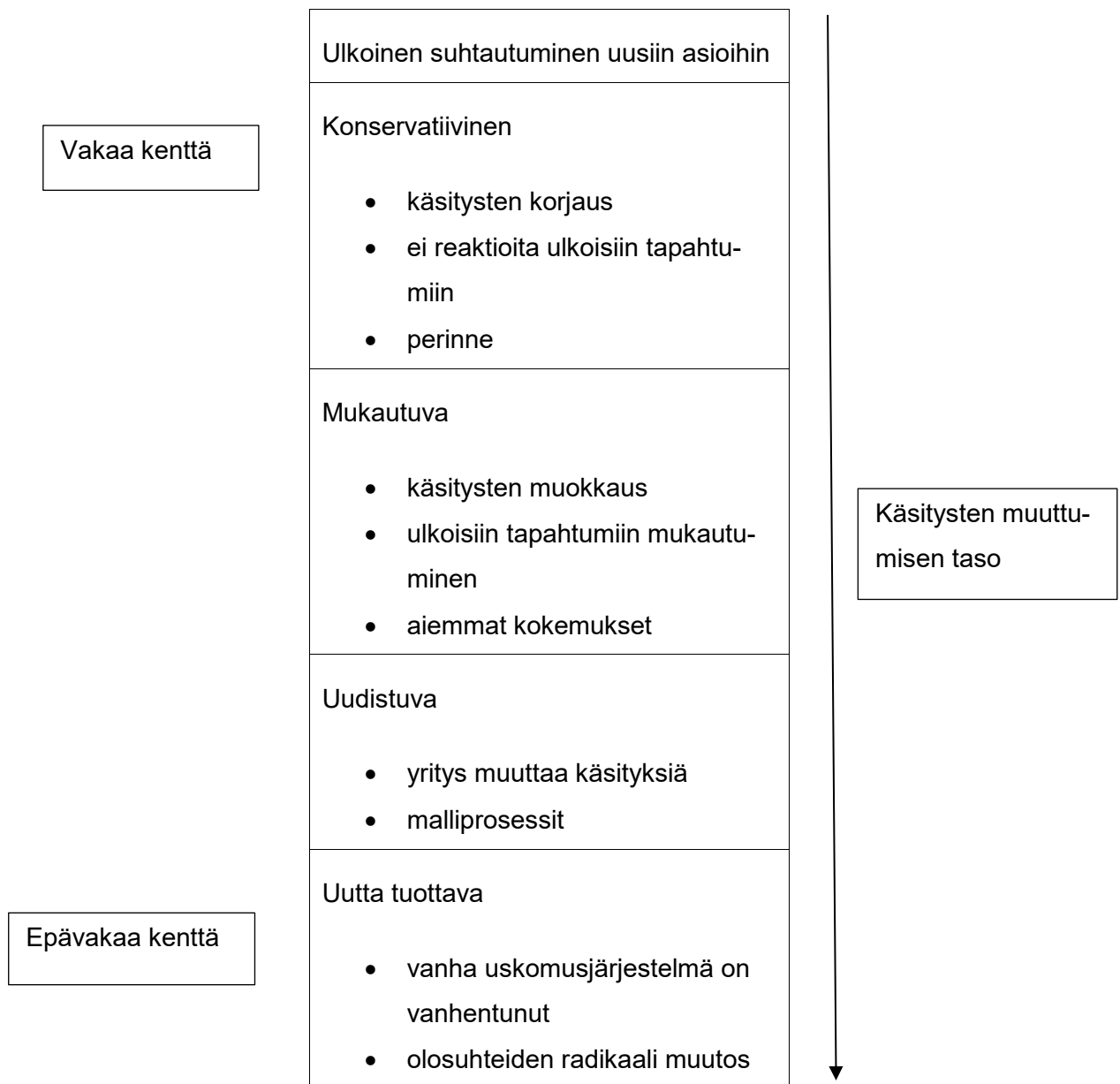
Osaamisen kehittämisen ydin on olemassa olevan tilanteen tunnistaminen ja todellisten lähtökohtien tarkastelu (Sumkin & Tuomi 2012, 23). Tämän opinnäytetyön tarkoitus on nimenomaan kartoittaa nykyistä tilannetta kehittämistoimien perustaksi.

Organisaation menestys ja vision toteutuminen on kiinni yhteisestä osaamisesta ja yhteisestä työn tekemisestä. Tavoitteellisen työn tekeminen edellyttää osaamisen, motivaation ja johtamisen yhteensopivuutta. Johtamisen tarkoitus on sovittaa osaaminen ja motivaatio organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta sopiviksi. Andrew Mayo on vuonna 2001 kirjassaan *The Human value of the Enterprise* määritellyt tuloksellisen työn kaavaksi Osaaminen x Motivaatio x Johtaminen. Parhaimmillaan osaamisen johtaminen mahdollistaa strategiaa toteuttavan työnteon. Työ voidaan nähdä yhteisenä osaamisena ja toimintana, jolla strategia uudistuu ja jolla se toteutetaan. (Sumkin & Tuomi 2012, 27-28.)

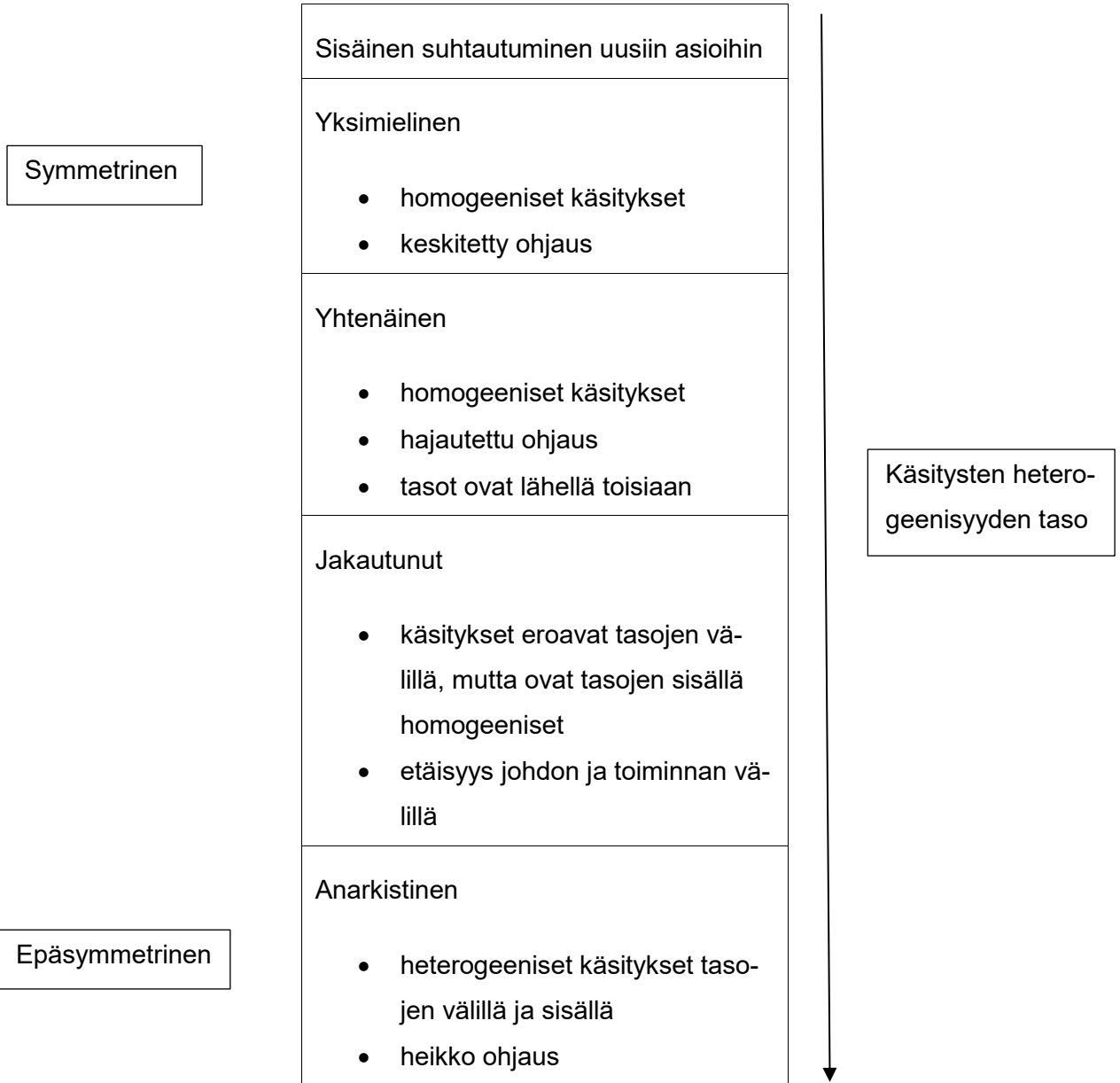
Strategiatyö voidaan nähdä organisaation oppimisena. Tällöin strategiatyön prosessi on se oleellisin, ei niinkään lopputulos. Organisaation oppiminen voidaan tällä tavalla ajateltuna todentaa jälkikäteen strategian kehittymisestä, kun itse strategiatyö nähdään varsinaisena oppimisprosessina ja oppimisen lopputuloksena työntekijät hahmottavat eri tavalla oman organisaationsa ja ympäröivän maailman. Tällainen tarkastelu antaa paljon hedelmällisemmän kuvan tilanteesta, kuin jonain tietynä ajankohtana tuotettu jäädytetty tilasto. (Kärreman & Rehn 2007, 91.)

Osaamisen johtaminen on työn johtamista, ei työstä irrallisten erillisten toimenpiteiden tekemistä (Sumkin & Tuomi 2012, 30). Osaamisen johtamisessa oleellista on ydinosaamisalueiden tunnistaminen ja niiden kehittäminen yksittäisten kompetenssien sijaan. Hiljainen ja näkyvä tieto on tunnistettava, jotta ne voidaan valjastaa tehokkaasti käyttöön. Parhaita käytäntöjä pitää jatkuvasti etsiä, ja niitä tulee jakaa ympäri organisaatiota. (Juuti 2013, 169.) Riittävä luonteeltaan kannustava vuorovaikutus ja viestintä yksilöiden, ryhmien ja organisaation osien välillä on keskeistä organisaation kehittämisen kannalta (Sumkin & Tuomi 2012, 52).

Organisaation oppimiskulttuuri voidaan jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen suhtautumiseen uusia asioita kohtaan Tomas Müller on artikkelissaan jaotellut molemmat neljään erilaiseen kategoriaan:



Taulukko 1: Organisaation suhtautumistapoja ulkopuolisiin asioihin (Kärreman & Rehn 2007, 94)



Taulukko 2: Organisaation suhtautumistapoja uusiin asioihin (Kärreman & Rehn 2007, 96)

Niin sanotut kuumat ryhmät voivat joskus saada erinomaisia tuloksia vanhaa kehitettäessä tai uutta luodessa. Kuumat ryhmät ovat yleensä vain vähän ulkopuolelta johdettuja ja enemmän itseohjautuvia tiiviitä ja sisäänpäin lämpeneviä ryhmiä. Kuumissa ryhmissä on kova tekemisen meininki ja näyttämisen halu, työ ja sen tavoitteet toimivat ryhmälle motivaattoreina. Kuumaa ryhmää on vaikea perustaa, se syntyy yleensä spontaanisti. Tällaisen kuuman ryhmän tunnistaessaan esimiehen tulee varmistaa, että sen toiminta on strategian mukaista. Muutoin riittää, että mahdollistaa ryhmän tehokkaan toiminnan sekä kannustaa ja palkitsee saavutuksista. (Sumkin & Tuomi 2012, 39-40.)

Kehittämistä, oppimista ja yhteistyötä toteutetaan usein pelkästään oman alan toimijoiden kesken. Verkostossa on tällöin hyvää osaamista erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisusta, mutta se ei yksinään riitä saamaan aikaiseksi merkittäviä loikkia kehityksessä. Parhaat mahdollisuudet löytyvät helpommin oman mukavuusalueen ulkopuolelta, jostain muusta omaa alaa liippaavasta viitekehystä. (Sumkin & Tuomi 2012, 55.) Poliisihallinnossa kuulee usein sanottavan yksityisten organisaatioiden toteuttamista toimintamalleista, etteivät ne toimi poliisissa. Syy on milloin mikäkin. Tosi asia on, että tietyistä julkishallinnollisen aseman tuomista eroista huolimatta myös poliisi on organisaatio, jossa työskentelee ihmisiä, joilla on osaamista. Myös poliisi on organisaatio, jossa on tarve jatkuvalla yksilöiden ja organisaation osaamisen kehittämiseksi sekä osaamisen ja ihmisten johtamiselle.

Nykypäivän työelämässä työntekijä nähdään johtamisen objektin sijasta tilanteita ja ongelmia ratkovana toimijana ja ajattelijana, subjektina (Sivonen 2022, 53-54). Jokaiselta vaaditaan työssään tehtäväkohtaista (substanssiosaaminen) sekä strategiaosaamista (metaosaaminen). Metaosaaminen on ymmärrystä organisaation strategiasta omaan työhön vaikuttavana kehyksenä. Ilman ymmärrystä strategian merkityksestä omaan työhön ei voida olettaa työntekijän kykenevän tekemään työssään oikeanlaisia valintoja. (Sumkin & Tuomi 2012, 53.) Olen poliisihallinnossa tekemäni uran aikana saanut käsityksen, että poliisihallinnossa työntekijä nähdään edelleen turhan usein niin sanottuna lapiomiehenä, joka tekee mitä käsketään ilman ylimääräistä ajattelua. Tällä johtamistyyliillä menetetään suuri massa ideoita, ajatuksia ja innovaatioita työn ja toiminnan kehittämiseksi. Jo vuosi sitten Poliisiammattikorkeakoulun jo eläkkeellä oleva rehtori Kimmo Himberg totesi yhdessä henkilöstöinfossa vihaavansa lapiomies termiä poliisista puhuttaessa, koska jokainen poliisimies on oman laajan tehtäväkenttensä asiantuntija, joka tekee merkittäviä kansalaisten perusoikeuksiin vaikuttavia päätöksiä.

Outi Sivonen (2022, 54) tuo esille itsensä johtamisen ja työntekijän itseohjautuvuuden nykyajan trendinä, joka ajaa työyhteisön laajuisen ajattelun ohi. Tästä esimerkkinä Sivonen käyttää haku-kone Googlella löytyvien osumien määrää; hakusana "itsensä johtaminen työelämässä" antoi 28.12.2021 yli kolme miljoonaa, kun "itseohjautuva työyhteisö" antaa vain noin 60 tuhatta ja "yhteisöohjautuvuus" vain 1670 tulosta. Tämän opinnäytetyön sivutuotteena selviää ainakin jotain kenttäkouluttajajärjestelmän johtamisesta. Johdetaanko kenttäkouluttajajärjestelmää poliisilaitoksen tasolla? Johdetaanko kenttäkouluttajajärjestelmää valtakunnallisesti? Onko laadukas ylläpitokoulutuksen toteutuminen yksittäisten aktiivisten voimankäytön kenttäkouluttajien vastuulla?

Itseohjautuvan organisaation ominaispiirre on, että sen sisällä työskentelevät yksilöt osaavat johtaa itseään, ja sitä kautta toimia vaivatta ja uupumatta tiimin tai organisaation yhteisen tavoitteen hyväksi. Itseohjautuvuudella voidaan tavoitella esimerkiksi tehokkaampaa ja fiksumpaa toimintaa. Itseohjautuvuus tietenkin siirtää vastuuta, mutta myös valtaa yksilölle. Tämä työelämän demokratisoituminen parantaa työnteon mielekkyyttä ja motivaatiota. Itseohjautuvuuden pimeänä puolena



Reima Launonen, Joonas Koistinen ja Jori Mäkkeli (2020) näkevät työntekijän vastuun ja kuormituksen kasvattamisen ilman todellista vallan ja vaikutusmahdollisuuksien kasvattamista. (Sivonen 2022, 56-59.) Voimankäytön kenttäkouluttajien yhteisöä poliisilaitoksessa voi käsitykseni mukaan pitää itseohjautuvana organisaationa. Toimintaa johtaa päällystövastaava ja koordinoi koordinaattori, mutta toiminnasta iso osa perustuu innokkaiden ja motivoituneiden kouluttajien tekemälle työlle. Tässä opinnäytetyössä onkin tarkoitus selvittää, miten voimankäytön kenttäkouluttajia johdetaan, ja olisiko järjestelmää syytä johtaa enemmän tai muuten paremmin.

### 3.5 Laatu ja prosessit

*"Jos et osaa kuvata tekemistäsi prosessina, et tiedä mitä olet tekemässä"* - Edwards Deming

Laadun osa-alueita on useita, kuten tekniset elementit (mm. itse tuotteen tai palvelun laatu, tuotannon prosessit ja asiakaspalvelu), kyvykkyys (mm. oikeiden asioiden tekeminen, kehittyminen, innovaatiot, skenaariot ja joustavuus), signaalit (mm. huhut, trendit), sosiaaliset elementit (mm. mielen tyyneys, välittäminen, kestävä kehitys ja onni) ja paradoksit (laatu on taidetta, ainutlaatuisuus, intuitio ja epäjatkuvuus) (Lecklin & Laine 2009, 15-31). Laadukas toiminta ei ole kiinni vain yhdestä joberikortista, vaan laadukkaan toiminnan eteen pitää panostaa monelle eri osa-alueelle, luonnollisesti valiten ne tärkeimmät, koska kaikkeen ei voi panostaa.

Ilman tietoa nykytilasta ei voi kehittää. Mistä saat tietoa oman organisaatiosi tilasta? Tietenkin mitaamalla ja arvioimalla. Organisaation arviointiin ja kehittämiseen on luotu useita eri menetelmiä. Tällaisia menetelmiä ovat esimerkiksi ISO-laatustandardit sekä laatupalkintomallit, kuten EFQM, MB ja CAF. Joillakin aloilla, kuten elintarvikkeissa ja terveydenhuollon laitteissa, lainsäädäntö velvoittaa noudattamaan näitä aloja varten luotuja laatustandardeja. (Lecklin & Laine 2009, 245.)

ISO 9001 toimialasta riippumaton laadun varmistamisen standardi. Organisaatio voi hyödyntää ISO 9001 -standardia, kun sen on osoitettava kykynsä toimittaa laadultaan asiakasvaatimukset täyttäviä tuotteita, jotka täyttävät lakien ja viranomaisten vaatimukset. Lisäksi ISO 9001 -standardia noudattamalla varmistetaan prosessit jatkuvalla parantamisella sekä lakien ja viranomaisten toiminnan noudattamiselle. Tämä kaikki lisää myös asiakastyytyvyyttä. ISO 9001 -standardin kanssa pitää käyttää samaan aikaan ISO 9004 -standardia, joka menee syvemmälle laadunhallintaan ja opastaa suorituskyvyn parantamiseen. Standardit käsittelevät sekä tuotteiden, sidosryhmäyhteistyön että johtamisen laatua ja kehittämistä. (Lecklin & Laine 2009, 246-247.)

Yleisen ISO 9001 -standardin lisäksi ISO-standardeja on moneen lähtöön, ja ne on luotu keskenään yhteensopiviksi ja ryhmitelty sarjoiksi, kuten aiemmin mainitut ISO 9001 ja 9004. Esimerkiksi elintarviketurvallisuutta varten on standardi ISO 22000, ISO 14000 -sarja taas standardoi ympäristöjärjestelmiä organisaatioissa. OHSAS 18001 on standardi työterveydelle ja -turvallisuudelle. ISO 13485 standardoi terveydenhuollon laitteet ja tarvikkeet, minkä lisäksi ISO 14971 käsittelee näiden

laitteiden riskien hallintaa. ISO 27001 on puolestaan tietoturvastandardi. Monilta tuotteilta vaaditaan tiettyjen laatuvaatimusten täyttämistä, jotta niitä voidaan tuoda markkinoille. ISO-laatustandardit ovat maailman käytetyin standardi. (Lecklin & Laine 2009, 244-260.)

Laatustandardien lisäksi on olemassa erilaisia laatupalkintoja, joiden tarkoitus on saada yritykset kilvoittelemaan laadussa. EFQM (European Foundation for Quality Management) on toiminnan arvioinnin ja kehittämisen työkaluna tuhansissa organisaatioissa. EFQM-mallissa arvioidaan yhdeksää osa-aluetta, joissa kussakin on alakohtia. Viisi osa-aluetta liittyy organisaation toimintaan ja neljä tuloksiin. EFQM-malli perustuu erinomaisen toiminnan tunnuspiirteisiin, joita ovat:

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

(Lecklin & Laine 2009, 262-264.)

EFQM 2020 -mallissa arvioidaan seitsemää osa-aluetta, joilla on vielä kullakin useita alakohtia.

Pääosa-alueet ovat:

1. Perustehtävä, visio ja strategia
2. Organisaatiokulttuuri ja johtajuus
3. Sidosryhmien sitouttaminen
4. Kestävän arvon luominen
5. Suorituskyvyn saavuttaminen ja uudistumisen varmistaminen
6. Sidosryhmien näkemykset
7. Strateginen ja operatiivinen suorituskyky.

(Tuominen 2020, 2.)

Kari Tuomisen (2020) kirja on oiva esimerkki tiiviistä kirjasta, jonka tuella organisaation johto voi selvittää oman organisaationsa tilan ja verrata sitä EFQM-laatupalkintomallin mukaiseen toimintaan. Laadun kehittäminen mallin mukaisesti kannattaa, vaikkei olisikaan osallistumassa kilpailuun. Organisaation itsearviointi luo hyvän kuvan siitä, miten hyviä ollaan ja miten hyviä pitäisi olla, miten

tällä hetkellä asioita kehitetään ja mitä pitäisi vielä kehittää sekä saadaan selville henkilöstön mieltä. Lisäksi itsearviointiprosessin on hyvä sysäys kehittämiseen liittyvälle ajattelulle koko organisaatiossa ja innostaa asettamaan haastavia mutta saavutettavia tavoitteita. (Tuominen 2020, 8.)

MB (Malcom Baldrige Nation Quality Award) on Yhdysvalloissa käytössä oleva laatupalkinto, jonka osa-alueita ovat:

1. Johtajuus
2. Strateginen suunnittelu
3. Asiakaskeskeisyys
4. Mittaaminen, analysointi ja tietämyksen hallinta
5. Henkilöstö
6. Prosessien hallinta
7. Tulokset.

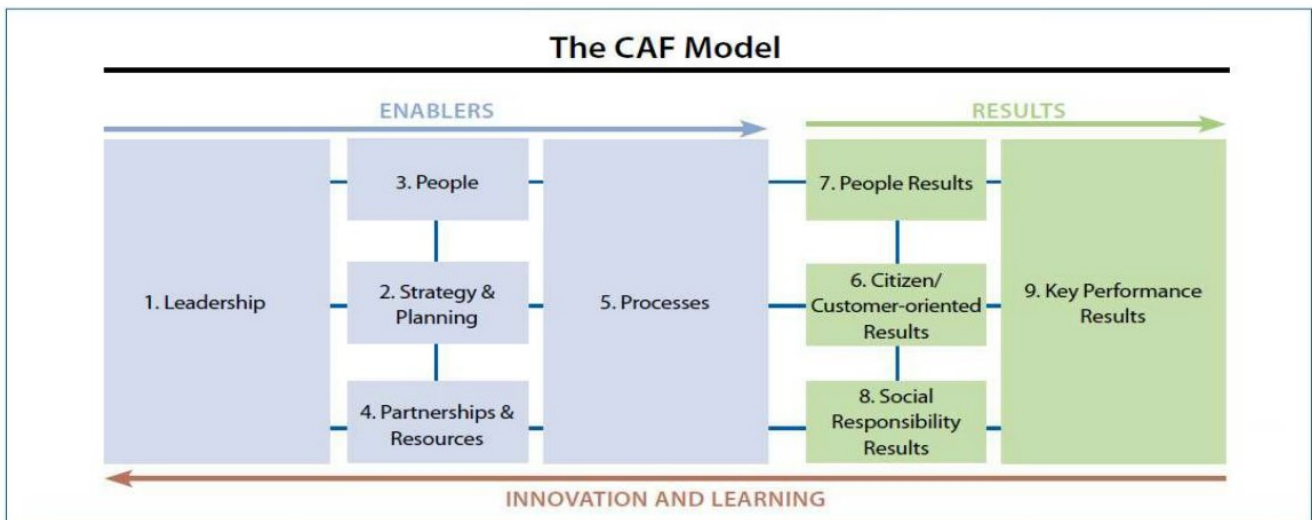
(Lecklin & Laine 2009, 264.)

MB jakautuu johtamiskolmioon (johtajuus, strateginen suunnittelu ja asiakaskeskeisyys) sekä tuloskolmioon (henkilöstö, prosessien hallinta ja tulokset). Kaiken toiminnan perustana on mittaaminen analysointi ja tietämyksen hallinta. MB-mallia käytetään laajasti myös suomalaisissa kansainvälisissä yrityksissä. (Lecklin & Laine 2009, 265-266.)

CAF (Common Assessment Framework) on julkiselle sektorille kehitetty eurooppalainen arviointimalli. Se on läheistä sukua edellä esitellylle EFQM-mallille. CAF-mallin käytön tavoitteena on helpottaa laatujohtamisen menetelmien käyttöönottoa julkisella sektorilla, paikantaa organisaation vahvuuksia ja kehittämisaikavälisiä alueita, yhdistää erilaisia käytössä olevia laadunhallintamenetelmiä sekä edesauttaa julkisen sektorin organisaatioiden välistä vertailukehittämistä. CAF-mallin yhdeksän arviointialuetta ovat:

1. Johtajuus
2. Henkilöstön johtaminen
3. Strateginen ja toiminnan suunnittelu
4. Kumppanuudet ja resurssit
5. Prosessit ja muutosjohtaminen
6. Henkilöstötulokset
7. Asiakas- ja kansalaistulokset
8. Yhteiskunnalliset tulokset
9. Keskeiset suorituskykytulokset

CAF-mallissa osiot jakautuvat mahdollistaviin tekijöihin, ja tuloksiin. CAF on havainnollistettu kuvassa 1.



Kuva 3: CAF-malli (European Public Administration Network)

CAF 2020- mallissa on keskitytty ennen kaikkea 2020-luvun ilmiöihin ja vaatimuksiin, kuten digitalisaatioon, ketteryteen, kestävyyteen, monimuotoisuuteen ja uudistusten vakiinnuttamiseen. CAF-malli on täysin maksuton, ja senkin vuoksi erinomainen arviointimalli jokaiselle julkiselle organisaatiolle. (European Public Administration Network, 5-9.)

### 3.5.1 Lean

Lean on johtamisfilosofia, jossa pyritään prosessien virtaviivaisuuteen karsimalla prosessista tehtävät ja työvaiheet (Lecklin & Laine 2009, 281). Vain vakioitua työtä voidaan kehittää, joten prosessien kuvaaminen ja työn standardointi on tärkeää (Mikkonen 2022, 23). Poliisin voimankäytön koulutuksesta ei tietojeni mukaan ole tehty prosessikaaviota. Se olisi tulevaisuuden kehittämistä varten varmasti oleellinen työkalu, mutta ei tämän opinnäytetyön aihe.

Standardoinnista huolimatta leanin ajatus on nimenomaan jatkuvasti kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä ja etsiä vaihtoehtoisia tapoja tehdä asioita entistä tehokkaammin. Oleellista on tunnistaa asiakkaalle arvoa tuottava toiminta ja pyrkiä karsimaan kaikkea muuta pois. Tuottavaa työtä tekevä henkilöstö on otettava mukaan kehittämiseen, näin syntyy arvostuksen tunne sekä osallisuutta ja sitoutuneisuutta. (Mikkonen 2022, 22-25.) Lean ei ole temppu, joka tehdään kerran organisaation parantamiseksi, vaan se on sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä pyörivä jatkuvan parantamisen toimintafilosofia (Lecklin & Laine 2009, 281-282.) Lean vaatii esihenkilöiltä ja johdolta työtä ja panostusta. Esimerkiksi valmentavan johtamisen menetelmä tukee loistavasti leania mahdollistaessaan palautteen antamisen, keskustelun ja toimintatapojen kyseenalaistamisen. (Mikkonen 2022, 33-40.) Lean ei siis ole yksinäinen laiva merellä, jonka on tarkoitus löytää uusi maa ja tuoda onni organisaatioon, vaan se on osa hyvien käytänteiden ja hyvän organisaatiokulttuurin laivuetta. PDCA-sykli

sykkii lean-lavan moottorina ruokkien jatkuvaa kehittämistä ja toiminnan parantamista (Mikkonen 2022, 37).

Leanissa on joitain keskeisiä työkaluja, jotka esittelen tässä lyhyesti Mikkosen (2022) kirjaan perustuen:

### **5S-järjestelmä**

- **Sorteeraus (Sort):** Poista kaikki tarpeeton
- **Systematisointi (Set in order):** Kaikelle on selkeä paikka. Värikoodaukset ja ohjeistukset ovat selkeät
- **Siivous (Shine):** Työpaikan päivittäinen siivous
- **Standardisointi (Standardize):** Standardisoidaan työntekijöiden kanssa parhaat käytänteet, kuten siivousaikataulu ja työpisteen keskeisimmät työkalut
- **Seuranta (Sustain):** Pidetään huolta uusien käytänteiden noudattamisesta ja niiden päivittämisestä. (Mikkonen 2022, 50-51.)

**Kaizen** on japania ja tarkoittaa hyväksi muuttumista (kai = muutos, zen = hyvä). Se on jatkuvan kehittämisen filosofia, joka sisältää sekä jatkuvaa kehittämistä että yksittäisiä kaizen-tapahtumia. Kaizen filosofian mukaan työn ja toiminnan kehittäminen kuuluu jokaisen työntekijän toimenkuvaan. Kaizen toimii PDCA-syklin mukaisesti. (Mikkonen 2022, 51.)

**Kanban** tarkoittaa visuaalista korttia. Kanban-tauluja käytetään asioiden visualisointiin. Esimerkiksi virtauksen seuranta tai projektin läpiviemisen hahmottaminen on helpompaa visuaalisessa muodossa. Tarkoitus on luoda yhteinen näkymä keskeisiin asioihin, jolloin kokonaisuus on helpompi hahmottaa. (Mikkonen 2022, 51.)

**Andon** on liikennevalojärjestelmä, jolla voidaan kuvata esimerkiksi prosessin toimivuutta. Lisäksi liikennevaloja voidaan käyttää kertomaan, saako työntekijää häiritä. (Mikkonen 2022, 51.)

**Genba** tarkoittaa työnteon paikkaa. Käytännössä genba tarkoittaa, että johtajan pitää mennä työnteon paikalle katsomaan työtä sen sijaan, että tuijottaisi sitä pelkästään raporteista. (Mikkonen 2022, 52.)

**Hoshin Kanri** on strategiamatriisi, jonka avulla kehityshankkeet pysyvät paremmin linjassa yrityksen tavoitteiden kanssa (Mikkonen 2022, 52).

**Juurisyyanalyysit** auttavat hahmottamaan ongelmien syyt ja tätä kautta poistamaan ne sen sijaan, että koko ajan ratkottaisiin ongelmia. Juurisyyanalyysinä toimivat esimerkiksi kalanruotoanalyysi, 5 x miksi ja syy-seurausanalyysi.

### **8 hukkaa**

Hukka on kaikkea, mistä asiakas ei halua maksaa. Kahdeksan yleisintä hukkaa ovat:

- Ylituotanto
- Kuljetus
- Varasto
- Virheet
- Odottelu
- Yliprosessointi
- Liike
- Ihmisten hukkakäyttö

**PDCA-sykli** pyrkii tunnistamaan ongelmat, suunnittelemaan vastatoimet, testaamaan vastatoimia, arvioida toimenpiteiden vaikutuksia ja lopulta standardoimaan paremmat käytänteet (Mikkonen 2022, 53). Seuraavassa aluvuossa ja kuvassa 2 PDCA-sykli on avattu vielä paremmin.

**Standardityö** tarkoittaa työn kuvaamista ja parhaiden käytänteiden ja toimintatapojen dokumentointia ja kommunikointia koko henkilöstölle. Standardoinnissa työ pilkotaan pieniin helposti seurattaviin osiin sekä kerrotaan missä ja miten työ tehdään ja annetaan tarkemmat työtä koskevat ohjeet. Yleensä apuna käytetään visualisointia. (Mikkonen 2022, 53.)

**Pullonkaula-analyysi** tarkoittaa koko järjestelmää hidastavien kapeikkojen etsimistä. Tähän työhön voi käyttää muita lean-työkaluja. (Mikkonen 2022, 53.)

**Jidoka** on käytäntö estämään virheellisten virtausyksiköiden (esimerkiksi tuote tai palvelu) pääsyn prosessissa eteenpäin. Jidoka toimii neljän askeleen kautta: Havaitse virhe -> Pysäytä prosessi -> Korjaa välitön ongelma -> Etsi ongelman lähde juurisyyanalyysillä. (Mikkonen 2022, 53.)

**Imuohjaus** tarkoittaa tuotteen tai palvelun tuottamista vastaamaan reaaliaikaista kysyntää. Näin ei synny varastohukkaa niin lopputuotteissa kuin raaka-aineissakaan. (Mikkonen 2022, 53.)

**Avainsuorituskykymittarit (KPI)** havainnollistavat tuottavuutta ja hukkaa. Mittarit auttavat kaikkia hahmottamaan tavoitteet ja edistymisen. (Mikkonen 2022, 54.)

**Poka-Yoke** on käytäntö, jonka tarkoitus on tehdä oikein toimimisesta helpompaa, kuin virheen tekemisestä. Esimerkiksi järjestelmä ei päästä etenemään, jos pakollisia tietoja puuttuu. (Mikkonen 2022, 54.)

**Arvoketjukartoitus** kertoo miten keskeiset prosessit tällä hetkellä kulkevat. Tämä auttaa hahmottamaan tarvittavia toimenpiteitä nykytilan ja tavoitetilan välillä. (Mikkonen 2022, 54.)

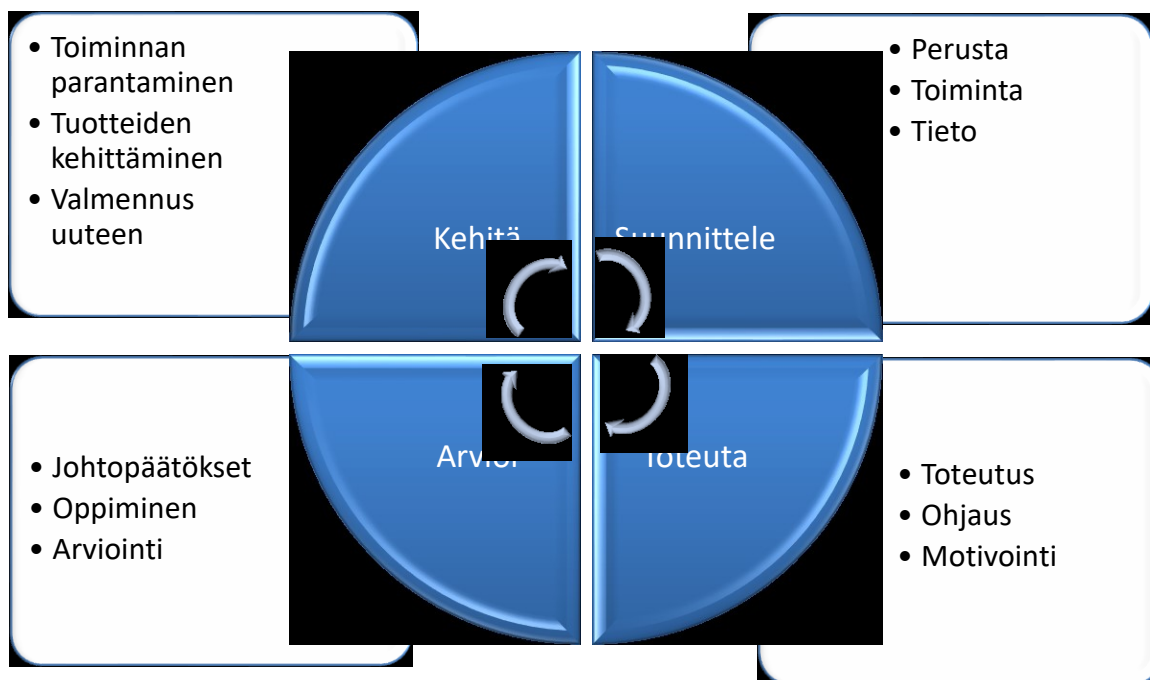
**SMART-tavoitteet** ovat helpommin lähestyttäviä ja todennäköisemmin saavutettavia. Tällaiset tavoitteet ovat Specific (selkeä), Measurable (mitattava), Attainable (saavutettava), Relevant (olennainen) ja Time specific (aikarajat). (Mikkonen 2022, 54-55.)

Eräs oleellinen asia työn tehostamisessa on tunnistaa arvoa tuottava työ. Kaikki työ ei tuota asiakkaalle lisäarvoa, vaikka osa arvoa tuottamattomasta työstä voi olla välttämätöntä. (Mikkonen 2022, 75-76.) Arvoa tuottavaa työtä esimerkiksi lääkäriellä on asiakaskontakti, eli diagnoosin tekeminen ja sairauden hoito. Sen sijaan erilaiset kirjaukset eivät tuota arvoa, eli niistä asiakas ei maksa ja kirjaustyön voisi antaa jollekin muullekin. Lääkäriin ammattitaidon ylläpitokaan ei tuota arvoa, mutta on taas välttämätöntä työtä

### 3.5.2 PDCA-sykli

Edwards Deming on luonut yleisesti hyväksytyin johtamismallin, Demingin johtamispyyrän. Ympyrä kuvaa syklistä johtamista, jossa vuorottelee neljä vaihetta: Plan (Suunnittele), Do (Toteuta), Check (Arvioi), Act (Kehitä) (Lecklin & Laine 2009, 32-33). Demingin kehittämisfilosofia on käytössä muun muassa Poliisiammattikorkeakoulun kehittämis- ja laatutoiminnassa, missä sitä kutsutaan nimellä PDCA-sykli (Poliisiammattikorkeakoulu 2023). Syklin ensimmäisessä vaiheessa suunnitellaan toteutettava muutos mahdollisimman hyvin perustuen kaikkeen kohtuudella saatavissa olevaan tietoon. Seuraavassa vaiheessa lähdetään toteuttamaan suunnitelmaa, mieluummin pienemmässä mittakaavassa ja kerätään kokemuksia toiminnasta. Arviointivaiheessa tarkastellaan toiminnasta saatuja kokemuksia ja tarkastellaan, saavutettiinkö tehdyillä muutoksilla asetettuja tavoitteita. Syklin viimeisessä vaiheessa, kehittämisessä, tuodaan arvioinnin tulokset pöydälle ja pyritään kehittämään toimintaa tai tuotteita. Tässä vaiheessa pohditaan, otetaanko tehdyt muutokset käyttöön suuremmissa skaalassa kokonaan tai osittain, vai hylätäänkö ne. Kehittämisvaiheen jälkeen on aika taas suunnitella kokemusten pohjalta, ja sykli lähtee uudelle kierrokselle. (Walton 1990, 39.)

Andrews Deming ja Walter Shewhart kehittivät PDCA-syklin. Uutta tässä oli ainakin silloin 50-luvulla prosessin ajattelemisen syklistä lineaarisen sijaan, kuten kuva 3 osoittaa (Walton 1990, 21). PDCA-sykli otettiin laajasti käyttöön japanilaisissa yrityksissä toisen maailmansodan jälkeen, kun Deming oli saanut johtajat vakuuttuneiksi korkean laadun vähentävän kustannuksia ja parantavan tuottavuutta (Wikipedia-artikkeli: W. Edwards Deming 2023). PDCA-syklin sykkiväksi sydämeiksi on kehittynyt japanilainen jatkuvan kehittämisen kaizen- filosofia (Mikkonen 2022, 5).

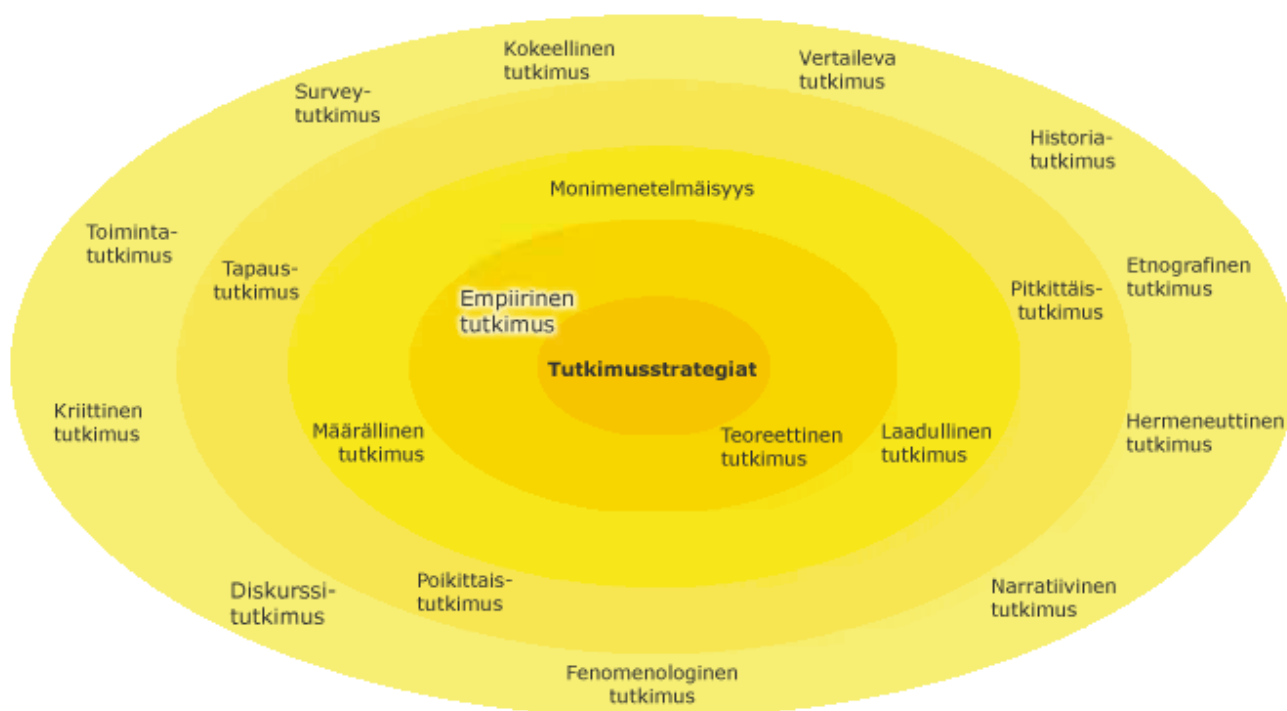


Kuva 4: Demingin johtamispyörä Leckliniä ja Lainetta (2009) mukailleen

### 3.6 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen. Laadullinen tutkimus sijoittu kuvan 4 mukaisesti empiirisen tutkimuksen tutkimusperinteeseen. Laadullisessa tutkimuksessa tämä opinnäytetyö sijoittuu tapaustutkimuksen kenttään tutkien yksittäistä ilmiötä, voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmää. Tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään syvällisesti yksittäistä tapausta sen kontekstissa hakemalla tapauksen lainanalaisuuksista sellaista tietoa, jolla on jonkinlaista yleistettävyyttä ja siirrettävyyttä (Jyväskylän yliopisto 2024b). Kuvan 4 uloimman kehän tutkimusstrategioista tähän opinnäytetyöhön osuu parhaiten hermeneuttinen tutkimus. Hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen syvälinen ymmärtäminen (Jyväskylän yliopisto 2024c).



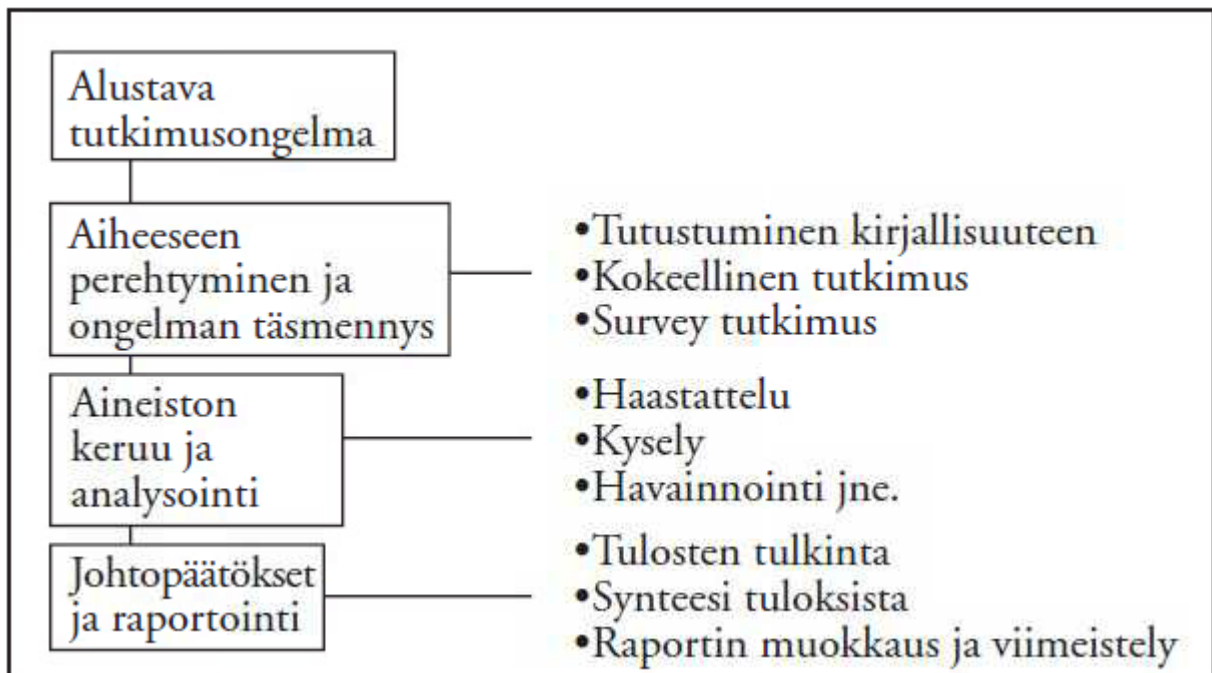


Kuva 5: Tutkimusstrategiat (Jyväskylän yliopisto 2024a)

Brittiläinen empirismi on tieteenfilosofian suuntaus, jota ovat 1600-luvulla kehittäneet esimerkiksi luonnontieteilijät Robert Boyle (1627-1691), Isaac Newton (1643-1727) ja jatkokehittäneet filosofit John Locke (1632-1704) ja David Hume (1711-1776) (Niiniluoto 2002, 45). Empiiris-analyttinen tiede tutkii aistein havaittavaa todellisuutta vastakohtana ollen symbolisen merkitystodellisuuden (Latomaa 2008, 21). Empiirisen tieteen tekijä tutkii toisten ihmisten kokemusta oman elämäntilanteensa sijasta (Perttula 2008, 135).

### 3.6.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa tarkastellaan ja argumentoidaan havaintoaineistoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27). Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Myös määrällistä tutkimusta voidaan tehdä haastatteluin kohdistamalla survey-tutkimus strukturoidulla lomakkeella satunnaiselle otokselle (Metsämuuronen 2006, 88). Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä. Siksi laadullisen tutkimuksen otokseen tulee valita asiasta mahdollisimman paljon tietäviä henkilöitä, ja otoksen valinta on raportissa perusteltava. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Tässä tapauksessa olen valinnut haastateltaviksi poliisilaitosten voimankäytön kenttäkouluttajien johtamisesta parhaiten tietävät henkilöt, eli voimankäytöstä vastaavat poliisimiehet poliisiyksiköistä. Ilmiön kanssa tekemisissä olevien ihmisten pienestä joukosta johtuen on mahdollista ottaa kaikki mukaan tutkimukseen (Kananen 2015, 146).



Kuva 6 Empiirisen tutkimuksen kokonaisuus (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.1)

Kuvassa 4 kuvataan empiirisen tutkimuksen tekemisen kokonaisuus, jonka mukaan suurin osa tutkimuksista etenee. Tämänkin opinnäytetyön aluksi on, kuten johdantoluvussa kerroin, kartoitettu ongelmien kenttää ja sitä kautta on löydetty alustava tutkimusongelma. Tutkimusongelma on täsmennyntä keskusteluiden ja aiheeseen ja kirjallisuuteen perehtymisen myötä. Sen jälkeen on toteutettu tutkimusongelman ratkaisemiseksi haastattelut, joista saatua aineistoa on analysoitu ja tulkittu. Haastatteluista on luotu synteesi aiempaan tietoon sitoen ja lopulta tämä kaikki on koostettu tähän raporttiin.

Tuomi ja Sarajärvi (2018) toteavat, että alkuperäisten haastattelujen lainaaminen tutkimusraportissa ei lisää tutkimuksen luotettavuutta, eikä tuo raporttiin viihdearvon lisäksi muutakaan lisäarvoa. Suoria lainauksia voi käyttää esimerkiksi tutkijan edellä esittämän olettamuksen todentamiseksi tai tutkijan oman pohdinnan pohjana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27-28.) Laadullisessa tutkimuksessa voi langeta sudenkuoppaan, jossa tutkijalla on mittava aineisto kerättynä, mutta hän ei saakaan siitä valitsemallaan analyysimenetelmällä ulos juuri mitään (Tuomi & Sarajärvi 2018, 77).

Laadullinen tutkimus ei ole vain yksi metodi, vaan laaja joukko mitä moninaisempia tutkimuksia (Hirsjärvi ym. 1997, 162). Tutkijan ei aina tarvitse mennä kentälle, vaan aineiston voi olla myös mitä tahansa kirjoitettua, äänitettyä tai kuvattua (Kananen 2015, 132). Haastattelu on aineistonkeruutapa, joka on hyvä tutkittaessa tulevia ja menneitä sekä ajankohtaisia ilmiöitä (Kananen 2015, 143).

Teemahaastattelu on yksi käytetyimmistä laadullisen tutkimuksen menetelmistä. Teemahaastattelussa kysymyksiä, tai välttämättä edes teemoja, ei ole lyöty tiukasti lukkoon, vaan tarkoitus on tutki-

jan ja haastattelijan välisessä vuorovaikutuksessa keskustella ja pyrkiä löytämään vastauksia tutkimusongelmaan. Haastattelu tehdään yleensä kasvotusten. (Kananen 2015, 148.) Videoneuvottelu on myös keino haastatella, vaikka vuonna 2015 Kananen onkin sen maininnut vaativan ohjelmistoja ja osaamista. Nyt kahdeksan vuotta kirjan kirjoittamisen jälkeen väitän kohderyhmälläni olevan riittävät taidot, välineet ja ohjelmistot. Aineiston analyysi tuottaa usein uusia kysymyksiä (Kananen 2015, 150). Kerronkin haastateltaville, että saatan palata heidän kanssaan asiaan, jos löytyy uusia polkuja tutkittavaksi, tietenkin työn paisuttamista varoen. Haastattelu on soveltuva aineistonkeruumenetelmä, kun halutaan syventää tietoja ennestään melko tuntemattomasta aiheesta, toisaalta haastattelu vaatii haastattelijalta valmistautumista ja on aikaa vievä menetelmä (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1).

Teemahaastattelun runko rakentuu nimensä mukaisesti teemojen ympärille. Teemahaastattelussa ei siis ole tarkasti tiettyjä kysymyksiä, vaan ennemminkin teemoja, aihealueita, joiden ympärillä keskustelu kulkee. Haastattelijan tehtävä on ohjata keskustelua tutkimuksen kannalta oleelliseen suuntaan. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.5.2.) Olen luonut haastatteluani varten kuusi eri teemaa, joiden alla on apukysymyksiä. Tästä lisää myöhemmin aineiston keräämiseen liittyvässä luvussa.

Yleensä haastattelut tallennetaan nauhurille (Kananen 2015, 152). Tämän opinnäytetyön haastattelut on tehty poliisin TUVE-verkossa toimivan videoneuvotteluohjelma Meetin kautta, jolloin neuvottelu oli mahdollista tallentaa. Ohjelmisto on hyväksytty poliisihallinnossa tietyn tasoisen salassa pidettävän tiedon käsittelyyn, joten opinnäytetyössä käsiteltävien asioiden käsittely oli mahdollista julkisuuslain ja poliisin määräysten perusteella. Samalla videoneuvotteluohjelman käyttäminen kehitti osaamistani tässä järjestelmässä, jonka tallennusominaisuus on parin koulun takana.

Johdattelevia kysymyksiä pitää haastattelussa välttää, koska ne ohjaavat vastaajaa. Johdatteleva kysymys voi olla sellainen, joka sisältää valmiita vastausvaihtoehtoja tai vahvan asenteen kysyttävää asiaa kohtaan. Jonkin teeman käsittelemättä jättäminen haastattelussa voi olla arveluttavaa, tai ainakin rajaus on pystyttävä perustelemaan. (Kananen 2015, 151-152.)

Yksi tapa harkita laadullisen tutkimuksen otoksen riittävyttä on arvioida vastausten saturaatiota, eli sitä pistettä, jolloin uusissa vastauksissa on enää hyvin vähän tai ei ollenkaan uutta tietoa aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Laadulliseen tutkimukseen lähdetessä ongelmaa ei tunneta riittävästi tarkoin, jotta aineiston hankinnan voisi kokonaan suunnitella etukäteen, jolloin aineiston hankintaa on vain jatkettava, kunnes tutkimuskysymys ratkeaa (Kananen 2015, 128). Tarkoitukseni oli haastatella videoneuvotteluohjelman välityksellä jokaisesta poliisiyksiköstä voimankäytön päällystövastaava. Näin kerätyssä tiedossa oli paljon toistoa, mutta toisaalta esiin nousi mielenkiintoisia erityispiirteitä eri poliisiyksiköissä. Toisto tuo tuloksiin uskottavuutta.

Laadullisen tutkimuksen aineistolle tehdään yleensä sisältöanalyysi, jonka kulku menee suunnitelleen näin:

1. Päätä, mikä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös.
- 2a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse kiinnostuksen kohteeseesi sisältyvät asiat
- 2b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta
- 2c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erilleen muusta aineistosta
3. Luokittele, teemoita tai tyypittele aineisto
4. Kirjoita yhteenveto

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 104.)

Luokittelu on aineiston analyysin yksinkertaisin muoto, jossa aineistosta etsitään vain tietyn luokan ilmaantuvuuksia. Teemoittamisessa puolestaan ollaan kiinnostuneita jo siitä, mitä näistä erilaisista luokista sanotaan. Tyypittelyssä sen sijaan jaetaan aineisto eri luokkiin, ja pyritään tekemään näistä yhteisistä näkemyksistä yleistys. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107.)

Tarkoituksena aineiston käsittelyssä on johtaa ratkaisu tutkimusongelmaan (Kananen 2015, 171). Yksinkertaisinta aineiston analysointia voi olla ilmiön esiintymistiheyden laskemista aineistosta. Aineistosta voidaan etsiä rakenteita, toimintamalleja tai prosesseja tutkimusongelmasta riippuen. Kaiken tarkoitus laadullisessa tutkimuksessa on hakea vastausta kysymykseen "Mistä tässä on kyse?". (Kananen 2015, 176-177.)

## **4 AINEISTON KERUU JA KÄSITTELY**

Opinnäytetyö ei ole opinnäytetyö ilman tutkimusta, eikä tutkimus ole tutkimus ilman aineistoa. Tässä luvussa kerron avoimen tieteen nimissä aineiston hankintaprosessista. Avoimeen tieteeseen kuuluu myös aineiston avoimuus, eli myös toiset tutkijat voivat käyttää aiempaa aineistoa omiin tutkimuksiinsa (Tieteellisten seurain valtuuskunta 2024). Lähdin kuin Elias Lönnrot aikoinaan Karjalaan, reppu selässä aineistonkeruuseen. Matkat olivat tosin minulla lyhyemmät ja pääsin aina yöksi kotiin.

### **4.1 Kerääminen**

Ensimmäinen aineistonkeruumatka oli tietenkin aiheen valinta, mutta siitä olen kertonut jo johdantoluvussa, enkä aio toistaa itseäni tässä. Opinnäytetyötä suunnitellessani kävin useita keskusteluita niin substanssiammattilaisten kanssa kuin tutkimuksen ammattilaistenkin kanssa. Näiden dokumentoitujen keskusteluiden aikana sain hyvän kuvan voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän haasteista ja samalla tarkentui tämän opinnäytetyön lähestymiskulma. Toisaalta tutkimuksen

ammattilaisten kanssa keskustellessani sain hiottua käsitystäni parhaasta mahdollisesta tutkimuksen toteutustavasta ja haluamastani aineistosta. Harkintaa tehdessäni jouduin jatkuvasti painimaan riittävän aineiston ja oman työmääräni välisen tasapainon kanssa.

Keskusteluissa reppu ei paljon auttanut, mutta kirjastokäynneillä siitä oli hyötyä. Käytin teoriaosion aineistonhankintaan Poliisiammattikorkeakoulun kirjaston erinomaisia palveluita. Usein kirjastosta pääsikin lähtemään työn touhuun repun sangat kirjojen painosta kireinä. Poliisiammattikorkeakoulun kirjastosta sain kirjallisuutta kaikkiin tarvitsemiini aiheisiin. Välillä jopa aiheisiin, joita en ollut osannut kirjastoon mennessäni edes ajatella. Kirjaston henkilökunnan kanssa käydyt keskustelut ja heidän ammattitaitonsa ovat olleet korvaamaton apu tämän opinnäytetyön kirjoittamisessa. Kirjaston henkilökunnan kehotuksesta lähdin etsimään eri julkaisuiden artikkeleita tietoverkoista saadakseni ajantasaisempaa tutkimustietoa käsittelemiini aiheisiin. Artikkeleiden anti on ollut kuitenkin hyvin vähäistä kattavaan kirjallisuuteen nähden.

Haastavin suunniteltava oli luonnollisesti varsinaisen tutkimusaineiston keräämisen menetelmä. Aluksi pyrkimykseni oli saada kerättyä aineistoa jokaisen poliisilaitoksen voimankäytön päällystövastaavalta sekä pääkouluttajalta. Tähän tarkoitukseen haaveilin tekeväni lomakehaastattelun, jossa haastateltavat olisivat kirjoittaneet vastauksensa valmistelemääni lomakkeeseen. Tein jo raakaversioon lomakkeesta, mutta aiheeseen hiukan perehdyttyäni hylkäsin lomakehaastattelun liian pienen otoksen saavuttavana sekä todennäköisesti heikkotasoisia vastauksia antavana menetelmänä. Seuraava versio oli Teamsilla toteutettu ryhmähaastattelu, jossa olisi ollut paikalla sekä päällystövastaava että pääkouluttaja, tai vain toinen heistä. Teamsilla olisin käyttänyt automaattista litterointia, mikä olisi vähentänyt omaa työmäärääni huomattavasti rajaten minun osuuteni lähinnä tarkastamiseen ja korjaamiseen. Tutkimusluvassa kuitenkin kiellettiin Teamsin käyttö mahdolliseen haastatteluissa esille tulevaan julkisuuslain mukaan salassa pidettävään tietoon vedoten. Päädyin näin käyttämään poliisin turvallisuusverkossa käytössä olevaa Meet-videoneuvotteluohjelmaa. Meet ei sisällä litterointityökalua, joten pudotin suunnitelmista suosiolla pois poliisiyksiköiden pääkouluttajat keskittyen opinnäytetyön aiheen ytimeen: johtamiseen, eli päällystövastaaviin.

Sain poliisin voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistamista koskevat asiakirjat käyttööni tietopyynnöllä Poliisiammattikorkeakoulun kirjaamoon. Poliisilaitosten voimankäytön päällystövastaavien nimilistan sain Poliisiammattikorkeakoululta. Lähestyin sähköpostitse jokaisen yhdentoista poliisilaitoksen päällystövastaavaa ehdottaen heille aikaa etäyhteydellä toteutettavalle haastattelulle. Yhdestätoista päällystövastaavasta kymmenen vastasi kutsuun, ja toteutin haastattelut yhtä lukuun ottamatta keväällä 2024 kahden viikon aikana. Haastattelutallenteita kertyi kaiken kaikkiaan kuusi tuntia neljäkymmentä yksi minuuttia ja kaksikymmentä sekuntia.

## 4.2 Purkaminen ja analyysi

Aineiston purkaminen, eli litterointi ja analysointi, kannattaa aloittaa jo aineistoa kerätessä, jolloin aineisto vielä inspiroi tutkijaa ja aineistoa voi täydentää tuoreeltaan (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.1). Tosin tutkijoiden välillä on eroja siinä, kuinka erillisinä he pitävät aineiston luokittelua, analysointia ja tulkintaa (eml.). Haastatteluiden puhtaaksikirjoituksessa on tehtävä päätös puhtaaksikirjoituksen tarkkuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.2.1). Litteroin aineiston sanasta sanaan, koska varsinkaan alkupään haastatteluista litteroidessani en voinut tietää, mitä kohtia aineistosta tulisin myöhemmin tarvitsemaan. Pysin pitämään litteroinnin ajallisesti mahdollisimman lähellä haastattelua. Litteroinnin tarkkuuden sanelee tutkimustehtävä, ja litterointi on yleensä haastattelututkijalta eniten sitkeyttä vaativin ja eniten aikaa vievä työvaihe (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.2.1). Näin jälkikäteen ajatellen tein litteroinnin turhankin tarkasti, mutta toisaalta sain varmasti tallennettua paperiin kaiken oleellisen. Haastatteluista kertyi yhteensä 73 sivua litteroitua materiaalia.

Alkuvaiheessa voi tuntua, että haastatteluilla saatua materiaalia on aivan liikaa hallittavaksi (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.3). Aineisto on kuitenkin jo jonkin verran tuttua haastattelusta ja litteroinnista, minkä lisäksi aineisto olisi hyvä lukea läpi pariin kertaan (eml.). Analyysivaiheessa voi etsiä tekstinkäsittelyohjelmalla eri teemoihin liittyviä osioita litteroidusta materiaalista ja kerätä niitä yhteen analysoitavaksi (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.2.2). Analyysissä aineiston kokonaisuus pilkotaan osiin, luokitellaan ja yhdistellään luokkia (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.4). Tämän jälkeen tämä pirstaloitu kokonaisuus kootaan jälleen kasaan synteesisissä, jossa tehdään tulkintaa saadusta tiedosta ja saadaan tutkimukselle teoriaan kytkettäviä ja sitä muokkaavia tuloksia (eml.). Synteesisissä ei kannata pyrkiä "puhtaaseen kuvailuun" aineistosta tutkijan olemassaoloa häivyttäen, koska tutkija on kuitenkin tehnyt jo ennen haastattelua paljon aineiston sisältöön vaikuttavia valintoja (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.4.1). Synteesi siis sisältää myös tutkijan tulkintaa aineistosta, ei pelkästään raakaa faktaa.

Jäsentelin litteroituja haastatteluista teemoihin siten, että annoin jokaiselle haastattelulle värikoodin maalaamalla koko tiedoston saman väriseksi. Tämän jälkeen perustin löytämilleni teemoille omat Word-tiedostot, joihin kokosin haastatteluista teemaa käsittelevät katkelmat. Värikoodien avulla pyysin kärryillä, mitkä kommentit ovat eri haastatteluista. Näin samaan paikkaan kerättyinä teemaa koskevista katkelmista oli helpompi luoda yhtenäinen mielikuva, eli tulkita tulos tähän opinnäytetyöhön.

## 4.3 Haastatteluiden anti

Haastatteluista nousi esille valtava massa tietoa poliisiyksiköiden tavoista toteuttaa voimankäytön koulutusta henkilöstölleen. Alun perin teemoja rakennellessani sain yhteensä 19 eri teemaa, joihin kertyi vaihteleva määrä materiaalia. Eri teemoissa ilmenevä materiaali oli osittain päällekkäistä, ja

teemoja oli muutenkin liikaa tähän väliotsikoiksi laitettavaksi. Teemoihin jakamisen ja teemoista tekstin luonnostelun jälkeen kävinkin seuraavaksi vähentämään teemoja. Pääosin vähentäminen tapahtui yhdistämällä teemojen asioita laajemmiksi kokonaisuuksiksi, jolloin sain sisällytettyä opin- näytetyöhön mahdollisimman kattavasti kaikki merkittävimmät haastatteluissa ilmenneet asiat. Pal- jon haastatteluissa juteltua jää tietenkin ulkopuolelle. Tutkijana olen tehnyt valintaa oleellisen ja epäoleellisen välillä, kuten Hirsjärvi ja Hurme (2022, luku 7.4.1) ovat todenneet.

Tässä alaluvussa esitellään haastatteluissa ilmi tulleita asioita ottamatta niihin kantaa. Johtopää- tösten ja analysoinnin aika on tuonnempaa. Olen pyrkinyt kiteyttämään yhdentoista haastattelun annin mahdollisimman selkeästi jäsennellyksi kokonaisuudeksi jaottelemalla materiaalin teemoit- tain väliotsikoiden alle.

#### **4.3.1 Voimankäytön koulutuksen koordinointi**

Kaikki haastatteluun osallistuneet päällystövastaavat kokivat päätoimisen voimankäytön koordi- naattorin erittäin hyvänä asiana, minkä lisäksi joissain keskusteluissa todettiin päällystövastaavalla olevan liian vähän työaika voimankäytön asioihin. Haastatteluissa ei ilmennyt sitä, minkälaisiin asioihin tarvittaisiin lisää käytettävää työaika. Jotkut haastateltavat muistuttivat voimankäytön kou- lutuksen olevan ainoa täydennyskoulutus, joka on määritelty lainsäädännössä asetustasolla koske- maan kaikkia voimankäyttöön oikeutettuja ja voimankäyttövälineitä kantavia poliisin virkamiehiä.

Moni päällystövastaava nosti merkittäväksi asiaksi koordinaattorin henkilökohtaiset ominaisuudet, motivaation sekä kyvykkyyden tehtävässä. Yksi haastateltava kuvasi koordinaattorin olevan, kuin vaihdelaatikko autossa, joka välittää johdosta ja päällystövastaavalta tulevat linjaukset toiminnaksi. Koordinaattoreiden vastuulla on voimankäytön käytännön toteutuksen organisointi aina koulutuk- sen suunnittelusta kouluttajien työvuorojen suunnitteluun saakka. Kouluttajien ja koulutettavien työ- vuorosuunnittelussa korostui kommentteissa voimankäytön koordinaattorin ja työvuorosuunnittelun kiinteä yhteistyö.

Koordinaattorin lisäksi poliisilaitoksissa on nimettynä eri tavoilla sivutoimisia vastuukouluttajia. Jois- sain yksiköissä vastuukouluttajat on määrätty alueelliseen vastuuseen, esimerkiksi jokaiselle kent- täjohtoalueelle yksi tai kaksi vastuukouluttajaa. Joissain paikoissa vastuukouluttajan status taas määräytyy substanssin perusteella, eli esimerkiksi fyysisellä voimankäytöllä, taktiikalla, virka- aseella ja asetta vähemmän vaarallisilla voimankäyttövälineillä on omat vastuukouluttajansa. Esi- merkiksi Lounais-Suomessa on substanssikohtaiset vastuukouluttajat sekä Satakunnassa että Var- sinais-Suomessa. Oulun poliisilaitoksessa vastuukouluttajat on sijoitettu maantieteellisesti eri alu- eille, minkä lisäksi poliisilaitoksessa on omat voimankäytön vastuukouluttajansa rikostorjuntasekto- rilla ja liikenneyksiköllä.

Useammassa poliisilaitoksessa voimankäytön koulutuksen hallinnoinnissa käytetään ohjausryhmää, joka koostuu voimankäytön päällystövastaavasta, koordinaattorista, vastuukouluttajista sekä joissain paikoissa erityistoimintojen edustus. Ohjausryhmässä muun muassa linjataan tulevan koulutuksen teemoja. Lisäksi ryhmällä on varmasti muitakin tehtäviä, jotka eivät tulleet puheeksi haastatteluissa.

Poliisiyksikön on saatava järjestettyä koulutusta kaikille voimankäyttöön oikeutetuille virkamiehilleen kaksi kertaa vuodessa jokaiseen virkamiehen kantamaan voimankäyttövälineeseen sekä fyysiseen voimankäyttöön. Koulutusten toteutumisen seuranta vaikuttaisi olevan pääsääntöisesti koordinaattorin tehtävä. Ainakin yhdellä poliisilaitoksella on koulutusten seuranta helpottamassa Excel-taulukko. Pääsääntöisesti koulutusten suoritusprosentti on ollut hyvällä tasolla, mutta suorittamattomat koulutukset kuormittavat järjestelmää.

Päällystövastaavan ja voimankäytön koordinaattorin välinen yhteydenpito on poliisilaitoksissa kiinteää. Lisäksi yksi vastaaja toi erinomaisena piirteensä esille, että päällystövastaavien välinen yhteistyö toimii hyvin, mistä esimerkkinä on nopea viesteihin vastaaminen ja avulias tiedon jakaminen.

#### **4.3.2 Kouluttajaresurssi ja sen käyttö**

Kaikissa haastatteluissa, joissa asia tuli ilmi, suurimman osan kouluttajista kerrottiin työskentelevän valvonta- ja hälytystoimintasektorilla. Useammassa haastattelussa ongelmaksi koettiin vaikeus saada rekrytoitua kouluttajia rikostorjuntasektorille ja lupahallinnon henkilöstöstä. Joissain paikoissa tilanne on parempi, jolloin rikostorjuntasektori saa hoidettua omat koulutuksensa omilla resursseillaan. Myös liikennepoliisi mainittiin erillisenä osa-alueena, jossa on, ja johon pyritään saamaan omia voimankäytön kenttäkouluttajiaan. Päälinja on kuitenkin, että valvonta- ja hälytystoimintasektorin kouluttajat tekevät kouluttajatyötä myös muille sektoreille. Jotkut voimankäytön päällystövastaavat pitivät vahvuutena sitä, että koko henkilöstölle vedetään koulutus samansisältöisenä, ja kaikki kouluttajat toimivat yhtenä poolina. Toisissa yksiköissä taas pidettiin vahvuutena koulutussisällön muokkaamista kohderyhmän työnkuvan ja toimintaympäristön mukaan, missä oleellisessa roolissa on tietystä tehtävästä päivätyönsä tekevä kouluttaja.

Suurimmassa osassa poliisilaitoksia pääsääntö on, että yhdessä koulutustilaisuudessa ryhmää on kouluttamassa kaksi kouluttajaa. Tätä perusteltiin varsinkin ampumaradalla harjoitusturvallisuudella, ja muutenkin ryhmän riittävän hyvällä kontrolloinnilla. Yhdessä haastattelussa todettiin, ettei ampumaradalle kannata ottaa täyttä riviä ampujia, jos kouluttajia on vain yksi. Toisaalta esiin nousi mahdollisuus hälyttää kouluttaja paikalle ylitöinä, jos harjoitusturvallisuutta ei saada muuten varmistettua. Hämeessä käytössä olevassa spot-koulutuksessa rastin ohjaa pääsääntöisesti yksi kouluttaja. Varsinkin taktiikan harjoitukset saattavat vaatia enemmän kouluttajia kerralla, jolloin resursointi tehdään työvuorosunnittelun kanssa erikseen. Työvuorosunnittelussa on kaikilla poliisilaitoksilla tavoitteena jakaa koulutuskuormaa mahdollisimman tasaisesti kouluttajien kesken. Joissain



poliisiyksiköissä voimankäytön koordinaattori ja vastuukouluttajat varaavat kouluttajat yhdessä työvuorosuunnittelun kanssa. Koulutuskuorman jakamisessa kouluttajien kesken voidaan huomioida myös muut lisätehtävät, jolloin koulutusvastuuta jaetaan jollekin henkilölle vähemmän.

Parissa poliisiyksikössä oli tunnistettu ilmiö, jossa henkilöllä on voimankäytön kenttäkouluttajalisanssi, mutta hän ei juurikaan kouluta. Pari päällystövastaavaa kertoi haastattelussaan, että poliisilaitos pyrkii karsimaan listoiltaan tällaiset kouluttajat pois. Joissain poliisilaitoksissa taas kouluttajan muut lisätehtävät huomioidaan suunnittelemalla tälle vähemmän koulutusta. Kouluttajan vähäisen koulutusmäärän arvioidaan johtuvan joko vähenneestä motivaatiosta tai runsaista muista tehtävistä. Kouluttajien tekemän koulutustuntimäärän seuraaminen koettiin hankalaksi. Pohjanmaan poliisilaitoksella on käytössä Excel-taulukko, johon kouluttajat merkkäavat tekemänsä tunnit.

Yksi haastateltu toi esille, että aina ei ole mahdollista antaa kouluttajaringistä pois haluavien jättää kouluttajatehtäviä pois toimenkuvastaan, jos tilalle ei ole vielä saatu uutta kouluttajaa ottamaan tehtäviä vastuulleen. Toiseksi joidenkin välineiden kouluttajakoulutusta ei enää järjestetä, vaikka välineitä on vielä käytössä. Näitä kouluttajia ei voida päästää pois ringistä, jotta saadaan vanhemman välineen koulutukset pidettyä.

Poliisilaitokset käyttävät kenttäkouluttajaresurssiaan pääsääntöisesti hyvin joustavasti. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki poliisilaitoksen kouluttajat ovat velvollisia kouluttamaan kaikilla poliisitoiminnan sektoreilla ja maantieteellisesti missä päin tahansa poliisilaitoksen alueella. Suurin osa voimankäytön kenttäkouluttajista on valvonta- ja hälytystoimintasektorilla, ja näin ollen ovat mukana kouluttamassa myös rikostorjuntaa, lupahallintoa ja liikennepoliisiakin. Muillakin sektoreilla toimii voimankäytön kouluttajia, mutta huomattavasti vähemmän. Laajemmilla poliisilaitosalueilla kouluttajien käyttäminen eri poliisiasemilla on vaikeampaa pitkien etäisyyksien vuoksi. Kouluttajalla saattaisi mennä esimerkiksi kolme tuntia työpäivästä siirtymisiin koulutuspaikalle ja takaisin. Lapin ja Oulun poliisilaitokset tekevät jonkin verran yhteistyötä koulutusten järjestämisessä. Tässä vaihtokaupassa Lapin poliisilaitoksen entinen päällystövastaava kertoi Lapin olevan jonkin verran saamapuolella.

#### **4.3.3 Voimankäytön kouluttajien kuormitus**

Vajaa puolet haastatelluista voimankäytön päällystövastaavista toi esiin haasteen kouluttajien toimenkuvissa olevien muiden tehtävien aiheuttamasta vaikeudesta käyttää kouluttajia täydellä teholla. Päällystövastaavien mukaan voimankäytön kenttäkouluttajiksi hakee yleensä aktiivisia ihmisiä, joilla on tapana kerätä itselleen runsaasti erilaisia vastuita ja lisätehtäviä. Muutama päällystövastaava kertoi tarkastelevansa kouluttajarekrytoinneissa ja lissenssien ylläpidossa sitä, kuinka paljon henkilö pystyy työaikaansa irrottamaan kouluttamiseen ja muuhun kouluttajan rooliin liittyvään toimintaan. Yksi päällystövastaava kertoi, ettei hänen mielestään ole hyvä, että suuri osa kouluttajista on esimerkiksi koiranohjaajia, koirapartion jäseniä tai vaativiin tilanteisiin erikoistuneiden ryh-

mien jäseniä. Nämä ovat kaikki paljon aikaa ja harjoittelua sisältäviä lisätehtäviä. Kaksi päällystövastaavaa kertoi, että voimankäytön kouluttajana toimiminen kaikkine vastuineen on niin kuormittavaa, että kouluttajien työhyvinvoinnista on huolehdittava.

Toinen voimankäytön kenttäkouluttajien kuormitusta lisäävä tekijä on haastateltavien mukaan kouluttajille kuuluvat kouluttamisen ja koulutuksen suunnittelun ulkopuoliset tehtävät. Merkittävimpinä kuormitusta lisäävinä tehtävinä mainittiin voimankäyttö- ja suojavälineiden inventointiin, hallinnointiin ja tilaamiseen liittyvät tehtävät. Yksi päällystövastaava mainitsi, että viimeisen kymmenen viidentoista vuoden aikana voimankäytön kenttäkouluttajien tehtäväkenttä on laajentunut huomattavasti. Parikin poliisiyksikköä koki haasteena löytää kouluttajille työaikaa hoitaa muiden tehtävien ohessa kaikki varusteisiin liittyvät tehtävät. Yksi haastateltu kertoi koulutuksen järjestämisen olevan toiminnassa helpoin osa, ja varustehallinnon ollessa hankalin ja työllistävin. Myös kilpailutusten myötä usein vaihtuvat ampuma-aseet ja niiden kouluttaminen koettiin turhan kuormittavaksi.

#### **4.3.4 Voimankäytön koulutuksen suunnittelu**

Kaikki haastatellut voimankäytön päällystövastaavat kertoivat poliisiyksikön suunnittelevan tulevan vuoden koulutusta jo loppuvuodesta. Seuraavan vuoden suunnittelun tarkkuudessa on kuitenkin eroja. Suurimmalla osalla poliisiyksiköistä suunnitelma tehdään loppuvuodesta lähinnä teematarkkuudella, eli mitä tullaan kouluttamaan ja milloin. Joissain poliisiyksiköissä seuraavan vuoden koulutus suunnitellaan valmiiksi toteutuskelpoiseksi materiaaliksi jo edellisenä vuonna, joissain poliisiyksiköissä taas suunnitellaan ensin loppuvuodesta tai heti tammikuussa kevään koulutukset ja keväällä taas syksyn koulutukset. Kahdessa erässä toteutettu suunnittelu on perusteltu ketteryydellä reagoida syksyn koulutuksissa kevään aikana ilmenneisiin tarpeisiin. Kaikissa poliisiyksiköissä on otettu huomioon, että voimankäytön koulutukseen saattaa tulla esimiesorganisaatiosta annettuja valtakunnallisia teemoja. Tällöin suunnitteluprosessissa muokataan koulutuksen sisältö vastaamaan valtakunnallisen ohjauksen tahtoa.

Kahdeksassa haastattelussa poliisiyksikön päällystövastaava mainitsi joko voimankäytön koulutuksen tai koulutuksen yhteisen koulutuskalenterin, johon koulutukset laitetaan jo edellisvuonna. Tätäkään asiaa en erikseen päällystövastaavilta kysynyt, joten todennäköisesti kaikissa poliisiyksiköissä on jonkinlainen koulutuksen kokonaisuuden hallinnoinnin mahdollistava kalenteri. Koulutuskalenteriin voi olla syötettynä tulevat koulutukset joko pelkästään voimankäytön, tai myös muidenkin osa-alueiden koulutustapahtumat. Ainakin Hämeen poliisilaitoksessa voimankäytön koulutuksella on käytössään Sharepoint, missä sijaitseva koulutuskalenteri on myös poliisilaitoksen ylemmälle johdolle tiedon lähde tulevista ja toteutuneista koulutuksista. Lisäksi kalenteria käytetään työvuorojen suunnittelun tukena, ja yksi päällystövastaava toteaaakin kalenterin säästäneen poliisiyksikön monelta ongelmalta. Lisäksi poliisiyksikön voimankäytön koulutuksen Sharepoint-alustalle voidaan kerätä koulutuksiin tarvittava materiaali kaikkien kouluttajien saataville. Yksi haastateltava

mainitsi lisäksi verkkolevyn materiaalien jakamiseen. Ainakin parissa poliisilaitoksessa on päällikön linjaus voimankäytön koulutuksen ensisijaisuudesta, eli se syrjäyttää koulutuskalenterista muut koulutukset.

Koulutuksen isompia linjoja piirtävät yleensä voimankäytön päällystövastaava, koordinaattori ja vastuukouluttajat, joskus vahvennettuna muiden erityisryhmien edustajilla. Yksi haastateltava kertoi koordinaattorin käyvän ennen linjauspalaveria keskustelua kouluttajien ja vastuukouluttajien kanssa, jotta suunnittelun tueksi saadaan tietoa päivittäisestä poliisin työstä. Uskoisin vuoropuhelua käytävän muissakin poliisiyksiköissä, vaikkei tämä erikseen haastatteluissa tullutkaan ilmi.

Koulutuksen tarkemman suunnittelun toteutuksessa onkin poliisilaitosten välillä enemmän eroja, mikä linkittyy myös todella paljon erilaisten kouluttajien koulutuspäivien ohjelmiin. Joistain poliisiyksiköistä minulle jäi kuva, että suunnittelu on hyvin paljon koordinaattorin, vastuukouluttajien ja jonkin valikoituneen erityisen päteväksi katsotun kouluttajajoukon harteilla. Tällöin koulutuksen suunnittelijat valikoituvat tiettyjen kouluttajien henkilökohtaisen perehtyneisyyden mukaan, yleensä johonkin tiettyyn voimankäytön osa-alueeseen, kuten virka-aseeseen tai fyysiseen voimankäyttöön. Yksi päällystövastaava kertoi tietystä voimankäytön osa-alueesta vastaavien vastuukouluttajien valmistelevan koulutukset kouluttajille jaettavaksi. Tämän jälkeen koulutuskortit koulutetaan suurelle kouluttajamassalle kouluttajien koulutuspäivillä, jotka taas toteuttavat koulutuksen samalla tavalla henkilöstölle.

Toinen malli toteuttaa koulutuksen suunnittelu on jakaa suunnitteluvastuuta vuorotellen kiertäen kaikille poliisiyksikön voimankäytön kouluttajille. Toisaalta valmisteluvastuu voi olla myös valikoituilla henkilöillä. Tämän jälkeen voimankäytön kouluttajien koulutuspäivillä kouluttajat suorittavat harjoitukset, ja ryhmänä viilaavat ja kehittävät harjoituksia.

Kolmas tapa suunnittelulle on, että suunnittelu tehdään pääosin voimankäytön kouluttajien koulutuspäivillä. Tällöin kouluttajaporukka rakentaa koulutukset kollektiivisesti. Käsitukseksi jäi, että kouluttajat ensin suunnittelevat koulutukset, minkä jälkeen harjoittelevat itse kortit ja viilaavat niitä.

Suunnittelun koulutuksen lopullisesta hyväksymisestä en erikseen kysynyt, mutta yksi päällystövastaava mainitsi suunnitelmien menevän poliisiyksikön päällikölle hyväksyttäväksi. Sisäministeriön asetus poliisin voimakeinoista sekä kulkuneuvon pysäyttämisestä (245/2015) 3§ 2 momentin mukaan poliisiyksikön päällikkö vastaa voimankäytön koulutuksen ja harjoittelun käytännön toteutuksesta. Yhdessä poliisiyksikössä päällystövastaava kertoi, olevansa poliisiyksikön voimankäytön koulutuksessa niin sanotusti ylin auktoriteetti, eli poliisipäällikkö on antanut päällystövastaavalle vallan päättää toteutettavasta koulutuksesta.

Pohjanmaan poliisilaitoksella on koulutukselle viiden vuoden linjapaperi, jossa on karkealla linjalla suunniteltu tulevat koulutukset. Viisivuotissuunnitelma on helpottanut erikseen määrättyjen asioiden, kuten ajoneuvon pakkopysäytyksen säännöllistä sisällyttämistä koulutusohjelmaan. Pohjanmaan viisivuotissuunnitelma ei ole ehdoton totuus, vaan sitä sovelletaan tarpeen mukaan. Asiasta ei erikseen kysytty, mutta yksi haastateltava pohti ääneen, että keskipitkän aikavälin suunnitelmalle voisi olla tarve.

#### **4.3.5 Voimankäytön kouluttajien osaamisen kehittäminen ja ylläpito**

Tärkeimpänä ja ainoana järjestelmällisen kouluttajien osaamisen ylläpitämisen sekä kehittämisen foorumina kaikki päällystövastaavat nostivat esiin kouluttajien omat koulutuspäivät. Koulutuspäivien määrät vaihtelevat poliisilaitosten välillä paljonkin. Jossain poliisilaitoksessa kouluttaja saattaa saada kaksi päivää koulutusta, yksi päällystövastaava kertoi kouluttajalla olevan noin kaksi viikkoa koulutusta vuodessa. Kaikkien haastateltujen kertoman mukaan kouluttajien koulutuspäivien oleellisin sisältö on tulevan vuoden suunniteltujen koulutusten sisältöjen läpikäynti kouluttajille, jotta koko henkilöstö saisi saman sisällöstä koulutusta. Monessa poliisiyksikössä kouluttajien koulutuspäivän ohjelmaan kuuluu myös koulutusten sisällön valmistelu yhteistyönä sen jälkeen, kun esimerkiksi koordinaattori ja vastuukouluttajat ovat päättäneet tulevan koulutuksen teemoista ja isommista linjoista. Lisäksi kouluttajien koulutuspäivillä päivitetään kouluttajien tietoja uudesta ohjeistuksesta, oikeuskäytännöstä sekä laillisuusvalvontaviranomaisten linjauksista.

Itse kouluttamisenkin nähtiin ylläpitävän kouluttajan osaamista. Osa päällystövastaavista nosti osaamista kehittävänä tekijänä sen, että kouluttaja pääsee kouluttamaan eri kohderyhmiä ja itselleen vieraita ihmisiä. Esimerkiksi fyysisen voimankäytön osaamista voidaan kehittää sijoittamalla oppia tarvitseva kouluttaja fyysisen voimankäytön harjoitukseen toiseksi kouluttajaksi. Näin harjoitusta on ohjaamassa kaksi käsiparia, ja toinen kouluttaja saa oppia substanssiin.

Kouluttajien koulutuspäivät ovat myös keino tarkastella ja hallita poliisiyksikön kouluttajien osaamisen tasoa. Koulutuspäillä on mahdollista nähdä kouluttajien harjoittelevan substanssia tai ohjaamassa koulutusta. Ainakin yksi päällystövastaava toi ilmi, ettei heillä ole mahdollisuutta koota kaikkia poliisiyksikön kouluttajia samaan tilaan, vaan parhaimmillaankin kaikki kouluttajat ovat yhdessä vain etäyhteyksin. Kahdessa haastattelussa kerrottiin kouluttajien koulutuspäivillä käytettävän myös poliisihallinnon ulkopuolisia kouluttajia tuomaan kouluttajille uusia näkemyksiä asioihin.

Hyvin harvassa poliisilaitoksessa koettiin mahdolliseksi järjestää voimankäytön kenttäkouluttajille varsinaista pedagogista täydennyskoulutusta. Yksi päällystövastaava kertoi, kouluttajataitojen koulutukselle olevan tarvetta, koska jotkut saattavat ajatella olevansa hyviä kouluttajia, vaikka koulutustaidoissa olisi merkittäviäkin puutteita. Myös toinen haastateltava toi esille, että substanssiosaaminen on eri asia, kuin kouluttajataidot. Oulussa käytäntönä on, että kouluttajan koulutuspäivillä kaikki pääsevät ohjaamaan harjoituksia, ja saavat tästä kollegoilta vertaispalautetta. Muutamassa

haastattelussa tuli ilmi tapa tarjota kouluttajalle erikseen tarvittaessa tukea, jos huomataan puutteita joko pedagogisissa taidoissa tai substanssissa. Parissa haastattelussa tuotiin esille kehittämiskohteenä voimankäytön kenttäkouluttajien pedagogisten taitojen kehittäminen osana kenttäkouluttajien omia koulutuspäiviä. Toisaalta yksi päällystövastaava ehdotti pedagogisten taitojen kehittämiseen koulutustilaisuuksista tehtävää vertaisarviointia, jossa kahden kouluttajan rastilla kouluttajat antaisivat toisilleen palautetta ja kehittämiskohteita.

Kaksi haastateltavaa piti vanhaa voimankäytön lisenssinuusimista Poliisiammattikorkeakoululla erinomaisena tapana ylläpitää voimankäytön kenttäkouluttajien osaamista sekä substanssin että pedagogian saralta. Vanhan järjestelmän nähtiin myös ylläpitäneen yhtenäisiä linjoja poliisin voimankäytön taktiikoissa ja menetelmissä. Tosin todettiin myös, ettei vanhaan ole paluuta, koska järjestelmä oli raskas.

#### **4.3.6 Kouluttajien osaamisen hallinta**

Yhtenä haastattelun aiheena oli voimankäytön kouluttajien osaamisen johtaminen. Osana tätä keskusteltiin siitä, kuinka poliisilaitos hallinnoi kouluttajilla olevaa osaamista. Missään poliisiyksikössä ei ollut käytössä osaamisrekisteriä, josta selviäisi kouluttajien erityisosaaminen. Sen sijaan voimankäytön päällystövastaavat ja koordinaattorit tuntevat kouluttajat sen verran hyvin, että jokaisen erityisosaaminen on tiedossa. Joissain poliisiyksiköissä voimankäytön päällystövastaava osallistuu aktiivisesti kouluttajille järjestettäviin koulutuspäiviin, jolloin hänelle syntyy myös läheisempi suhde kouluttajiin ja tuntuma kouluttajien osaamisesta. Jotkut päällystövastaavat eivät haastattelun perusteella juurikaan käy kouluttajien koulutuspäivillä, kuin tuomassa poliisiyksikön terveisiä tai toimittamassa jotain muuta tiedollista päivitystä luennoimalla.

Kaikki päällystövastaavat luottivat erittäin paljon poliisiyksikön voimankäytön koordinaattoriin. Koordinaattorit ovat poliisilaitoksissa kiinteästi tekemisissä sekä hallinnon, päällystövastaavan että koulutuksen käytännön toteutuksen kanssa. Jos koordinaattori ei tunne jotain kouluttajaa, saa hän tarvittaessa tiedon alueelliselta vastuukouluttajalta. Muutamassa haastattelussa tuodaan ilmi kouluttajien osaamisen tarkkailu, varmistaminen ja ylläpito koordinaattorin tehtävänä.

#### **4.3.7 Kouluttajien rekrytointi**

Poliisiyksiköillä on kirjavia tapoja rekrytoida uusia voimankäytön kenttäkouluttajia. Isot linjat ovat valtakunnallisesti sellaiset, että poliisin sisäisessä koulutuskalenterissa on haettavana voimankäytön kenttäkouluttajakurssi, jolle henkilöt voivat hakeutua. Poliisilaitoksilla on jokaiselle kurssille tietty määrä paikkoja, joiden täyttämistä poliisilaitos päättää. Prosessit hakijoiden seulomisessa kursseille lähetettäväksi vaihtelevat.

Joissain poliisilaitoksissa henkilöt ilmaisevat kiinnostuksensa kurssiin hakeutumalla omatoimisesti koulutuskalenterin kautta, minkä jälkeen hakijoiden esihenkilöt, voimankäytön päällystövastaava

sekä voimankäytön koordinaattori tekevät valinnan. Lounais-Suomessa halukkuutensa ilmaiseita henkilöitä otetaan ennen kurssille lähettämistä mukaan voimankäytön kouluttajien koulutustapahtumiin ja järjestämään koulutuksia. Tällöin voimankäytön kenttäkouluttajaksi haluava saa jo etukäteen realistisen kuvan tehtävistä, ja hänellä on kurssille tullessaan paremmat valmiudet. Myös Sisä-Suomen poliisilaitoksella osa kouluttajakurssille valittavista ovat jo valmiiksi voimankäytön koulutuksessa mukana ilman kouluttajaoikeuksia toimivia henkilöitä. Molemmissa malleissa nämä henkilöt auttavat koulutusten järjestelyissä ja saattavat toimia maalihenkilöinä harjoituksessa. Harjoituksen päävastuun kantaa luonnollisesti kouluttaja.

Pohjanmaan ja Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksissa uusia kouluttajia haetaan sisäisesti hakukuulutuksella. Pohjanmaalla hakukuulutus saattaa sisältää myös vaatimuksen virkapaikasta jollain tietyllä poliisiasemalla, jos juuri sille seudulle poliisilaitosta tarvitaan kouluttaja. Halukkaat hakijat tekevät kirjallisen hakemuksen tehtävään, minkä jälkeen hakijoista valitaan sopivin kurssille, tarvittaessa haastatteleamalla. Länsi-Uudellamaalla ensimmäinen karsinta tehdään hakemusten perusteella. Jatkoon valitut hakijat haastatellaan ja heille järjestetään kirjallinen koe sekä soveltuvuuskokeena tehtävä harjoituksen ohjaaminen. Kirjalliseen kokeeseen annetaan etukäteen lukumateriaali. Käytännön osuudessa hakijoille annetaan tehtäväksi ohjata parinkymmenen minuutin koulutustapahtuma, jossa koulutettavina on poliisiyksikön voimankäytön kouluttajia. Haastattelu, kirjallinen koe ja koulutustapahtuman suoritus pisteytetään, minkä perusteella hakijat asetetaan sijajärjestykseen, ja päätetään kurssille lähtevä.

Joissakin poliisilaitoksissa voimankäytön koordinaattori, vastuukouluttajat ja muut voimankäytön kouluttajat tekevät aktiivista rekrytointia. Toisin sanoen pidetään silmät auki, ja pyritään löytämään voimankäytöstä kiinnostuneita koulutustehtäviin sopivia henkilöitä, joilta voimankäytön kouluttajan tehtävät voisivat onnistua. Näille hyväksi todetuille voidaan ehdottaa kurssille hakeutumista. Muutama päälylystövastaava toi esiin, että kouluttajakurssille lähetettävä on valikoitava huolellisesti, koska kouluttaja on poliisiyksikölle iso investointi.

Monessa poliisilaitoksessa uusien kouluttajien rekrytointiin vaikuttavat maantieteelliset tarpeet. Suurilla alueilla on tarkoituksenmukaista ylläpitää riittävää peittävyttä, jotta koulutuksia pystytään järjestämään eri puolilla poliisilaitoksen aluetta siirtelemättä tarpeettomasti henkilöstöä. Toisaalta useimmissa laitoksissa pyritään saamaan hyvä kouluttajakattavuus myös eri poliisitoiminnan sektoreille.

Kaikissa haastatteluissa, joissa voimankäytön kenttäkouluttajien motivaatio tuli esiin, pidettiin voimankäytön kenttäkouluttajia pääsääntöisesti erittäin motivoituneina tehtäviinsä. Yhtenä syynä tähän pidettiin onnistuneita rekrytointeja. Kouluttajien keskuudessa vallitsevaa solidaarisuutta pidettiin vahvana. Tämä näkyy muun muassa siinä, että vaikka niin sanottu rakkaus lajiin olisikin jo kadonnut, ei haluta välttämättä lopettaa kouluttajatehtäviä, jotta muille ei tulisi entistä enempää työtä.

Keskusteluissa nousi esille, että joukkoon mahtuu joitakin yksilöitä, jotka ovat heikommin motivoituneita nostaen lähinnä kouluttajastatuksen tuomaa korkeampaa palkkaa ja tehden minimimäärän työtä. Yksi päällystövastaava kertoi peruneensa yhden kouluttajan lisenssin asenteiden ja vajavaisien taitojen vuoksi.

#### 4.3.8 Hyvät käytänteet

Kysyttäessä poliisilaitoksissa olevista hyvistä toimintamalleista, saatiin osittain jopa ristiriitaisia asioita, joita pidettiin hyvinä toimintamalleina omissa poliisiyksiköissä. Haastatteluista ilmeni, että poliisihallinnossa päästään samaan lopputulokseen, laadukkaaseen ja kattavaan koulutukseen, monella erilaisella tavalla. Jokainen poliisiyksikkö on luonut ja kehittänyt itselleen sopivaa mallia, eivätkä kaikki toimintatavat sovi välttämättä kaikille. Seuraavassa päällystövastaavien esiintuomia hyviä toimintamalleja.

Hämeen poliisilaitoksessa on kehitetty konsepti, jota kutsutaan spot-koulutukseksi. Tässä toimintatavassa voimankäytön kouluttajan vastuulla on hoitaa tietyt määrättyt koulutukset määrätyle kohderyhmälle työvuoron ohessa. Tällaisia koulutuksia saattavat olla esimerkiksi tietyt taktiset asiat tai virka-aseiden tasokokeet. Myös Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa hoidetaan virka-aseharjoituksia työvuorojen ohessa. Tällöin työvuorojen suunnittelussa on huomioitu ajoittainen partioiden sitoutuminen koulutustapahtumaan. Hyvänä puolena työvuoron ohessa järjestettäville koulutuksille mainitaan koulutuksen vaatiman resurssin väheneminen, sekä niin sanotuilta massakoulutuspäiviltä muulle tekemiselle vapautuva aika. Työvuorojen ohessa tehtäviä koulutuksia oltiin kehittämässä ainakin yhdellä poliisilaitoksella näiden lisäksi.

Lounais-Suomen poliisilaitoksessa on niin sanottu kummikouluttajajärjestelmä, jossa jokaisella kouluttajalla on oma vastuuryhmänsä, jonka koulutuksen järjestämisestä kouluttaja on vastuussa. Kouluttajan tehtävänä on järjestellä vastuuryhmänsä ryhmänjohtajan kanssa työvuorot siten, että suunnitelmien mukainen koulutus järjestyy. Kouluttajan tehtävänä on myös hankkia itselleen muut tarvitsemansa kouluttajat tilaisuuteen. Tämän järjestelmän vahvuudeksi koettiin oman kohderyhmän tunteminen, ja mahdollisuus soveltaa koulutuksen ohjelmaa kohderyhmälle sopivaksi. Kummikouluttajajärjestelmässä on helppo langettaa vastuu koulutuksen järjestämisestä, jos joiltain henkilöiltä puuttuu koulutuskertoja. Joissain muissakin poliisiyksiköissä nähtiin vahvuutena koulutuksen soveltaminen kohderyhmän toimenkuvaan, kuten kentälle, tutkintaan, järjestäytyneen rikollisuuden tutkintaan ja päällystölle. Toisaalta toiset päällystövastaavat pitivät omassa poliisiyksikössään vahvuutena sitä, että kouluttajat ja kohderyhmät vaihtelevat ja kaikille koulutetaan täysin saman sisältöinen paketti.

Toisaalta taas pinta-alaltaan suuremmissa ja runsaasti pieniä poliisiasemia sisältävissä poliisilaitoksissa, kuten Pohjanmaan poliisilaitoksella koetaan epätarkoituksenmukaiseksi ajattaa partio tai

kouluttaja pitkän matkan päähän lyhyttä koulutussessiota varten. Samalla koulutuksessa oleva partio on poissa partiointialueeltaan, ja se pitäisi korvata. Näiden poliisilaitosten päällystövastaavat toivat hyvänä käytäntönä esille suurempien massakoulutusten järjestämisen, jolloin koulutustilaisuuteen saadaan kerralla kerättyä enemmän koulutettavia, ja kokonaisresurssin kannalta koulutus raskaita vähemmän operatiivista toimintaa. Yhtenäisen työvuorolistaan merkityn koulutuksen suorittamisen valvonta on myös esihenkilöportaalle helpompaa.

Joissakin poliisilaitoksissa järjestetään erikseen koulutuksia voimankäyttövälineille, joihin jokaisella poliisilla ei ole lisenssiä. Tällaisia välineitä ovat lähinnä konepistooli ja haulikko. Erillisten koulutuspäivien järjestämisellä saadaan massakoulutuksiin raivattua lisää aikaa muulle tekemiselle, etenkin poliisitaktiikalle. Itä-Suomessa on pohdittu, että tulevaisuudessa voimankäytön harjoitukseen otettaisiin mukaan myös johtamisen kouluttamista, koska voimankäyttötilanteisiin usein liittyy myös operatiivisen poliisitoiminnan johtamista.

Lapin poliisilaitoksessa voimankäytön koordinaattorilla on oma budjettinsa, jonka rajoissa hän voi tehdä hankintoja. Koordinaattori valmistelee hankintasuunnitelman vuodeksi kerrallaan, jota hän toteuttaa saamallaan budjetilla. Toisena vaihtoehtona olisi aina tarpeen tullen hankintaesitysten tekeminen, mitä haastateltava piti turhana paperityönä.

Itä-Suomen poliisilaitos on yhdistänyt voimankäytön koulutuksen yhteyteen henkilöstön työkykyjohtamisen. Jos henkilö ilmoittaa, ettei kykene osallistumaan ollenkaan fyysisen voimankäytön harjoitukseen, tehdään asiasta ilmoitus työntekijän esihenkilölle, joka käy työntekijän kanssa työkykykeskustelun. Tässä on tosin ollut taustalla koulutuksen välttelyn vähentäminen, missä on onnistuttukin. Aiempaa suurempi osa poliiseista Itä-Suomen poliisilaitoksella osallistuu myös fyysisen voimankäytön harjoitteluun pelkän harjoituksen seuraamisen sijasta.

Hämeen poliisilaitoksen päällystövastaava toi haastattelussaan esille, että poliisin voimankäyttö vaikuttaa merkittävästi sen kohteena olevan henkilön perusoikeuksiin sekä sivullisten henkeen ja terveyteen, joten se on yksi merkittävimmistä koulutusalueista poliisihallinnossa. Tästä syystä koulutusta ei pitäisi tehdä tai hallinnoida sivutoimisena muiden tehtävien ohessa, vaan toimijoilla pitäisi olla riittävästi työaika käytettävissä voimankäytön suunnitteluun ja valvontaan. Hämeessä voimankäytön päällystövastaava tekee tehtävää päätoimisesti muiden vastuulle määrättyjen tehtävien ohella.

#### **4.3.9 Kenttäkouluttajajärjestelmän kehittämiskohteet**

Yksi oleellinen keskusteluteema haastatteluissa olivat kehittämiskohteet niin valtakunnallisesti, kuin paikallisesti poliisiyksiköissä. Nykyistä järjestelmää pidettiin raskaana pyörittää, varsinkin koulutta-



jille. Toistuvana teemana esille nousi kouluttamiseen käytettävissä olevat resurssit, niin kouluttaja-resurssi, kuin koulutettavienkin työaika. Myös osa päällystövastaavista oli sitä mieltä, ettei heillä ole käytettävissä riittävästi työaika voimankäytön koulutukseen liittyviin tehtäviinsä.

Kuudessa haastattelussa kymmenestä nousi ilmi huoli toimintatapojen erilaistumisesta poliisiyksiköiden välillä. Kahdessa haastattelussa tuotiin ilmi, että aikaisemman kenttäkouluttajajärjestelmän kolmen vuoden välein kaikille voimankäytön kenttäkouluttajille pakolliset Poliisiammattikorkeakoululla järjestetyt lisenssin uusimiset olivat toimiva tapa ylläpitää koko Suomen kattavia yhtenäisiä toimintatapoja esimerkiksi poliisitaktiikassa. Yhdessä poliisiyksikössä toimintatapoja ei ole saatu poliisin hallintorakennemuutoksen Pora 3:n jälkeen yhtenäistettyä uuden poliisilaitoksen sisällä, vaan vallallaan on edelleen joitain vanhojen poliisilaitosten eriäviä toimintatapoja. Toinen päällystövastaava kertoi poliisilaitoksen koulutustoiminnan vihdoin viime vuosina alkaneen olla yhden yhtenäisen poliisiyksikön koulutusta.

Useampikin päällystövastaava peräänkuulutti Poliisihallituksen tai Poliisiammattikorkeakoulun ohjausta siitä, minkälaisia toimintamalleja Suomen poliisi toiminnassaan käyttää. Kaksi päällystövastaavaa kaipasi jonkinlaista valtakunnallista voimankäytön kenttäkouluttajien tason tarkastusta muiden erityistoimintojen tapaan. Lisäksi poliisiyksiköiden voimankäytön kenttäkouluttajien käyttöön kaivattaisiin yhtenäistä materiaalipankkia. Valtakunnallisia toimintatapoja ylläpitämään toivottiin myös Poliisiammattikorkeakoulun tai jonkinlaisen asiansa tuntevan työryhmän tuottamaa koulutusmateriaalia. Yksi päällystövastaava toivoi valmiiksi suunniteltuja koulutustapahtumia, joita poliisiyksikön kouluttajat voisivat toteuttaa. Lisäksi Poliisihallitukselta kaivattiin linjausta siihen, missä laajuudessa koulutusta pitää järjestää kahdesti vuodessa. Tällä hetkellä koulutuksen kestoa tai sisältöä ei ole mitenkään määritelty.

Poliisiammattikorkeakoulun järjestämän voimankäytön neuvottelupäivät koettiin hyväksi foorumiksi jakaa ja saada tietoa. Näiden lisäksi yksi päällystövastaava ehdotti Poliisiammattikorkeakoululle pidettäväksi omaa tilaisuutta koordinaattoreille ja vastuukouluttajille, jolloin foorumissa puhuttaisiin enemmän käytännön asioista.

Koulutustoimintaan käytettävissä oleva työaika nousi esille jollain tavalla lähes jokaisessa haastattelussa. Pari päällystövastaavaa toi esiin päällystövastaavalla käytettävissään olevan työajan. Suurimmassa osassa poliisilaitoksia voimankäytön koulutus on pieni osa päällystövastaavan laajaa toimenkuvaa, eikä päällystövastaavalla ole mahdollisuutta johtaa ja kehittää järjestelmää kovin intensiivisesti. On mahdollista, että osa poliisilaitoksilla olevista voimankäytön koulutukseen liittyvistä ongelmista ratkeaisivat paremmalla johtamisella, jota poliisilaitos voisi saada lisäämällä päällystövastaavan voimankäytön koulutukseen käytettävissä olevaa työaika.

Moni haastateltu koki erilaiset siirtymäkoulutukset systeemiä rasittavina, ja toivoivat siirtymäkoulutusten prosessin keventämistä. Toisaalta taas huonona puolena koettiin tiuhaan sopimuskausien

päättymisten ja kilpailutusten kautta vaihtuvat välineet, joille pitää aina järjestää siirtymäkoulutukset. Muutama päällystövastaava toivoi, että esimerkiksi jokaisella poliisilla oleva virkapistooli voisi pysyä hiukan pidempään samana.

Voimankäytön koulutusjärjestelmän kuormittavuuteen ehdotettiin kahta ratkaisua. Yhtenä ratkaisuna esitettiin kouluttajamäärien lisäämistä kouluttajakurssien määrän lisäämisen kautta. Pari päällystövastaavaa piti oman poliisiyksikkönsä kouluttajamäärää liian suurena, mutta välttämättömänä kaikkien säädettyjen tehtävien hoitamiseksi. Toisena ratkaisuna esitettiin kouluttajien työajan kohdentamista entistä enemmän kouluttamiseen. Neljässä haastattelussa nousi esille mahdollisuus lisätä kouluttajien kouluttamiseen käyttämää työaika. Haarukka näissä ehdotuksissa oli parista kuukaudesta aina kahdeksaan kuukauteen vuodessa, jolloin kouluttajat keskittyisivät vain kouluttamiseen. Haasteena lähes päätoimisessa kouluttamisessa nähtiin kouluttajien vuosiansioiden turvaaminen, kun haittatyökorvaukset vähenisivät merkittävästi koulutusjaksoilla. Hyvänä puolena nähtiin kouluttajamäärän pienentyminen puoleen tai jopa pienemmäksi. Pienempi, osittain päätoiminen kouluttajapooli saattaisi tulla korkeammista vaatavuustasoista huolimatta poliisiyksikölle edullisemmaksi. Samalla pienemmän kouluttajaporukan kouluttaminen ja muu hallinnointi ja koulutus olisi helpompaa, koulutuslinjat pysyisivät yhtenäisempinä ja kouluttajien ammattitaito paranisi. Kaiken kaikkiaan muutama päällystövastaava näki tarpeelliseksi koulutusvolyymin kasvattamista, koska tällä hetkellä suurimmalle osalle henkilöstöä pystytään antamaan säädösten edellyttämä minimimäärä voimankäytön koulutusta, eikä yhtään enempää. Volyymin lisäksi esille tuli koulutusten laadun parantaminen. Yksi haastateltava toi laadun näkökulmasta esille suunnitteluun käytettävän ajan lisäämisen, mikä mahdollistaisi laadukkaasti suunnitellut koulutukset, joiden läpivienti olisi tehokasta.

Muutama päällystövastaava koki tarvitsevansa Poliisiammattikorkeakoululta lisää kouluttajakursseja, jotta poliisiyksikkö saisi lisää kouluttajia tarpeisiinsa. Parissa haastattelussa tuotiin esille mahdollisuus viedä läpi paikallinen poliisilaitoksen järjestämä, sisällöltään Poliisiammattikorkeakoulun hyväksymä kouluttajakurssi. Näin kurssilaisia ei tarvitsisi lähettää Tampereelle, eikä kurssiin tarvitsisi kiinnittää Poliisiammattikorkeakoulun resursseja.

Vaikka asiaa ei haastatteluissa kysytykään, kahdessa haastattelussa päällystövastaava nosti esille voimankäytön koulutuksen ja varusteiden hallinnointiin käytettyjen tietojärjestelmien puutteet. Haastateltujen mukaan järjestelmät ovat hankalia ja kankeita ja niiden vuoksi haaskaantuu työaika ja välillä myös kymmeniä tuhansia euroja poliisiyksikön rahaa, kun varastosaldot eivät vastaa totuutta. Esimerkiksi inventointien toteuttaminen nykyisiin järjestelmiin on hankalaa, ja poliisiyksiköissä olevan vuosittain inventoitavan materiaalin määrä on tuhansia yksittäisiä esineitä. Yksi päällystövastaava toivoi tietojärjestelmien tukevan voimankäytön kenttäkouluttajaresurssin johtamista paremmin keräämällä tietoa esimerkiksi kouluttajan kouluttamiseen käyttämästä työajasta.

Järjestelmien lisäksi yksi päällystövastaava toivoi poliisihallinnon seuraavan entistä tarkemmin lainvalvontateknologian kehitystä maailmalla ja tuovan koekäyttöön uusia innovatiivisia asetta lievempiä voimankäyttövälineitä. Toisaalta nykyisiäkin vähemmän vaarallisia välineitä, kuten projektiilaukaisimia toivottiin lisää.

Opinnäytetyön aiheen rajauksen ulkopuolelta yksi päällystövastaava toi esiin ongelman, joka liittyy uusien aseiden saamiseen poliisiyksiköihin. Otin tämän kappaleen mukaan, koska voimankäytön kouluttajat hoitavat myös voimankäyttövälineisiin liittyvää logistiikkaa. Kun poliisin asehallinto saa toimituksen, pätevät tavaroiden haussa viidakon lait. Päällystövastaavan mukaan nopeimmin paikalle ehtivät saavat varmimmin kaiken tarvitsemansa ja kaikilla varusteilla. Jos taas varusteita ei ehditä heti hakemaan, voi varastolta olla jo loppu esimerkiksi asevalot, vaikka ne kuuluisivatkin toimitukseen. Tällöin poliisiyksikkö joutuu ostamaan kaikki valot omilla rahoillaan, koska seuraavasta suuremmasta varustetoimituksesta asevarikolle ei ole tietoa. Haastattelun mukaan varusteiden jako poliisiyksiköihin pitäisi tehdä koordinoitummin ja jokaisen yksikön tarpeisiin perustuen.

Ainakin neljässä haastattelussa tuli puheeksi vaikeus saada kaikki velvolliset osallistumaan voimankäytön koulutustilaisuuksiin asetuksen vaatiman minimimäärän. Yksi vastaaja piti järjestöinä järjestelynä, että kouluttajan tehtävä on metsästä koulutettavaksi yksittäisiä henkilöitä, jotka eivät tule paikalle yhteisiin koulutustilaisuuksiin. Toinen vastaaja piti järjestelmän toimivuuden kannalta oleellisena, että esimiehet motivoisivat alaisiaan käymään koulutuksissa. Niin sanottujen rästäipäivien ja -koulutusten järjestäminen nähtiin ylimääräisenä lisäkuormana jo valmiiksi raskaaseen systeemiin. Ratkaisuna poistumiin on esitetty esimerkiksi koulutusten ilmapiirin kohentamista, jolloin koulutukseen on mukavampi ja helpompi tulla. Yksi päällystövastaava piti merkittävänä tekijänä koulutuksen saamista työvuorolistaan, jolloin koulutuksesta poisjäämisen perustelu olisi vaikeampaa. Hyvissä käytänteissä on aiemmin tuotu esille mahdollisuus työkykyjohtamisen liittämistä voimankäytön koulutuksen yhteyteen. Yksi päällystövastaava toi esille myös tosiseikan, että suurin osa henkilöstöstä suhtautuu positiivisesti samaansa koulutukseen, ja saattaisivat tulla järjestettävään vapaaehtoiseen koulutukseenkin, jos sellaista saataisiin järjestettyä.

Viimeisimpänä, vaan ei vähäisimpänä nostona valtakunnallisista kehitysteemoista nostan haastatteluissa esille nousseet kehitystä vaativat asenteet. Muutamassa haastattelussa tuotiin ilmi esihenkilöiden ja poliisilaitoksen johdon negatiivinen suhtautuminen koulutukseen. Toisaalta ymmärrettiin, että jonkun pitää myös tehdä poliisin työt toisten ollessa koulutuksessa. Koettiin kuitenkin huonona puhe koulutuspoistumista, kun ennemmin pitäisi puhua koulutustehtävällä olevista poliiseista. Yhden päällystövastaavan mukaan koulutuksessa olevat poliisit ovat operatiiviseen poliisitoimintaan tarvittaessa käytettävissä olevaa reserviä.

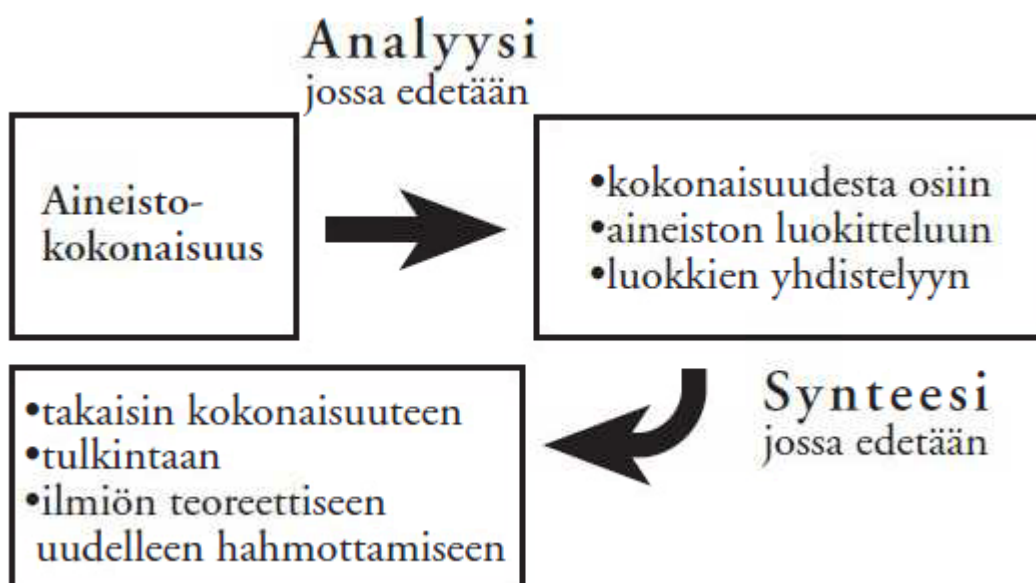
#### 4.3.10 Arvosana järjestelmälle

Yhtenä haastattelun teemana oli arvosana. Päälystövastaavia pyydettiin antamaan yhdestä kymmeneen arvosana voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmälle. Korkeimmat arvosanat olivat kaksi yhdeksikköä, ja matalin arvosana oli yksi 7+. Keskiarvo kaikille arvosanoille oli 8,275, eli suunnilleen 8+. Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmää pidetään siis pääsääntöisesti hyvänä ja toimivana, vaikka siinä onkin kehitettävää. Kuten eräs päälystövastaava totesi, että arvosanalla pääsee kevyesti luokalta, vaikka kehitettävää onkin paljon. Yhdessä haastattelussa todetaan suomalaisen voimankäytön koulutuksen olevan todennäköisesti maailman parasta.

Yhtenä keskeisenä rajoittavana tekijänä useammassa haastattelussa nousevat voimankäytön koulutukseen käytettävissä olevat resurssit. Kouluttajia pitäisi kyetä käyttämään entistä enemmän kouluttamiseen, eikä se saisi ainakaan koitua kouluttajana toimivalle taloudelliseksi tappioksi. Poliisi-ammattikorkeakoululta valmistuvia voimankäytön kenttäkouluttajia pidetään ammattitaitoisina ja motivoituneina. Positiivisena asiana pidetään voimankäytön koulutuksen jatkuvaa kehittymistä, vaikka etenkin erilaisissa prosesseissa olisi vielä paljon ketteroitettävää.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET TULOXSISTA

Edellisessä luvussa olen analysoinut keräämääni haastatteluaineistoa luokittelemalla haastatteluiden sisällön erilaisiin teemoihin ja kokoamalla eri haastatteluiden samoja teemoja koskevat asiat yhteisten otsikoiden alle. Laadullisen tutkimuksen ei pidä pysähtyä analyysivaiheeseen, vaan sen jälkeen on siirryttävä tulkintaan, vaiheeseen, jossa luokkiin jaettu haastatteluaineisto kerätään uudelleen kokonaisuudeksi (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.4.1).



Kuva 7 Aineiston analyysistä synteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.4.1)

Kuvassa viisi on kuvattu prosessi, jossa aineiston analysoinnin alussa on kerätyn aineiston kokonaisuus. Analyysivaiheessa aineisto luokitellaan kokonaisuudesta osiin, helpommin käsiteltävään muotoon. Analyysin jälkeen prosessissa seuraa synteesi, jossa tulkitaan analysoitua aineistoa, ja luodaan kokonaiskuva. Synteesissä pyritään esittämään ilmiö uudesta perspektiivistä. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 7.4.1.)

Tällä, kuten muillakin tutkimuksilla on pohjallaan tutkimuskysymyksiä. Tässä luvussa on tarkoitus tarkastella toivatko haastattelut lisätietoa tutkimuskysymyksiin, ja millaista tietoa saatiin. Tietoa kertyi huomattavasti tutkimuskysymyksiä laajemmaltikin, joten myös esitys on tutkimuskysymyksiä laajempi.

## 5.1 Tyytyväisyys kenttäkouluttajajärjestelmään

Poliisilaitoksissa työskenteleville voimankäytön päällystövastaaville suoritettujen haastatteluiden perusteella ympäri Suomen ollaan pääsääntöisesti melko tyytyväisiä nykyiseen voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmään. Tästä kertoo osaltaan parhaimmin erikseen kysyty kuumemittari, jossa haastateltavan piti antaa kenttäkouluttajajärjestelmälle arvosana yhdestä kymmeneen. Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmä sai haastatteluissa keskiarvoksi arvosanan 8+, mitä ei voida pitää ollenkaan huonona. Toisaalta arvosana ei ole kiitettävä, ja jättää paljon parannettavaa. Parantaminen ei ole aina helppoa, yhden mielestä parannus voi olla toisen mielestä heikennys vallitsevaan asiantilaan. Tästä antoi tässä tutkimuksessa viitteitä hyviä käytänteitä kartoittava osio, jossa kahta lähes vastakkaista tapaa toteuttaa sama asia pidettiin omana poliisiyksikössä hyvänä käytänteenä, tai ainakin parhaana saatavilla olevana.

Kehityskohteita tuotiin esille pitkä lista. Itse maailmaa poliisin voimankäytön kenttäkouluttajan linsien läpi tarkastellen osa kehittämiskohteista oli hyvin ennakoitavissa, osa taas oli uutta tietoa. Omia hypoteesejani ennen tutkimukseen ryhtymistä olen esittänyt aiemmin luvussa 2. Osasin ennakoida esimerkiksi voimankäytön päällystövastaavien työajan käyttöön liittyvät haasteet. Tutkimuksen aiheena ei ollut päällystövastaavien toimenkuvat ja niiden laajuus. Asiaan on siis vaikea ottaa tarkemmin kantaa kerätyn aineiston perusteella. Toisaalta aliarvioin voimankäytön kouluttajien työajan käyttöön liittyvät haasteet. Voimankäytön kenttäkouluttajien työajan käyttö ja itsensä johtaminen ansaitisivat oman tutkimuksensa, jotta voitaisiin yksiselitteisesti todeta, onko kouluttajilla liikaa tehtäviä. Palkkauksenkin ongelmia spekuloin, mutta en osannut arvata niiden tulevan esille tässä tutkimuksessa edes tässä laajuudessa. Myös osaamisen ylläpidon haastetta hiukan raapaisin omassa etukäteisessä spekulatiossani, mutta siihen päästiin haastatteluissa huomattavasti syvemmälle, kuin olin omissa hypoteeseissani sukeltanut. Toisaalta haastatteluissa ei ilmennyt aivan suoraan, että nimenomaan voimankäytön kenttäkouluttajan tehtäväkentän laajuus aiheuttaisi ongelmia nimenomaan kaiken tarpeellisen osaamisen ylläpidon ja kehittämisen puolesta.

Kaikki haastatellut, jotka asiasta jotain lausuvat, pitivät vuoden 2019 kenttäkouluttajajärjestelmän uudistuksessa perustettua täysipäiväsen voimankäytön koordinaattorin roolia merkittävänä. Koordinaattorille onkin kehittynyt kattava tehtäväkenttä koulutusten suunnittelun ja koordinoinnin, voimankäytön varusteiden hallinnoinnin, kouluttajaresurssin ylläpitämisen sekä kouluttajien ja päällystövastaavan välisenä linkkinä toimimisen ympärille. Myös työvuorosuunnitteluun sekä vastuukouluttajiin oltiin tyytyväisiä. Tältä osin siis kouluttajajärjestelmän uudistusta voidaan pitää onnistuneena.

Koordinaattoreissa, vastuukouluttajissa sekä muissa voimankäytön kenttäkouluttajissa oleellisena ominaisuutena pidettiin korkeaa motivaatiota voimankäytön asioihin sekä kouluttamiseen. Yksi sen sanoi ääneen, mutta uskon muidenkin olevan sitä mieltä, että onnistunut kouluttajarekrytointi on avain motivoituneeseen väkeen.

## 5.2 Hyvät käytänteet jakoon

Parhaita käytäntöjä pitää jatkuvasti etsiä, ja niitä tulee jakaa ympäri organisaatiota (Juuti 2013, 169). Tässä haastattelututkimuksessa on muiden asioiden ohella kysytty voimankäytön päällystövastaavilta, millaisia hyviä käytäntöjä heidän poliisiyksikkönsä voimankäytön koulutusjärjestelmässään on. Osa päällystövastaavista oli vaatimattomampia, eivätkä tuoneet esille yhtään erinomaista käytäntöä, toiset sitten heidänkin edestään. Tästä voisi olla vedettävissä johtopäätös myös siitä, kuinka paljon kyseinen päällystövastaava pystyy keskittymään poliisiyksikkönsä voimankäytön koulutuksen kehittämiseen. Tämä vaatisi kuitenkin oman tutkimuksensa.

Yhdessä poliisiyksikössä oli käytössä ja toisessa pohdittiin keskipitkän suunnitelman tekemistä. Viiden vuoden suunnitelman etuna nähtiin tiettyjen aika-ajoin pakolliseksi koulutettavaksi määrättyjen, kuten ajoneuvon pakkopysäytyksen (Sisäministeriön asetus poliisin voimakeinoista sekä kulkuneuvon pysäyttämisestä (245/2015), 3§ 2. mom) helpompi sijoittaminen koulutussuunnitelmiin. Pidemmän aikavälin suunnitelma mahdollistaa koulutettavien osaamisen järjestelmällisemmän ylläpidon ja kehittämisen.

Kahdessa poliisiyksikössä kerrottiin olevan käytössä työvuorojen ohessa suoritettavat koulutukset. Maantieteellisesti laajempien ja hajanaisempien poliisilaitosten päällystövastaavat taas eivät kokee mallia tarkoituksenmukaiseksi omilla alueillaan. Päällystövastaavien olisi kuitenkin suotavaa käydä vuoropuhelua työvuoron ohessa toteutettavien koulutusten käytännöistä ja tehdä omissa poliisiyksiköissään pohdinta sekä laskelmat, olisiko toimintamalli laajennettavissa uusiin poliisiyksiköihin. Toimintamallilla on todettu saatavan lisää aikaa taktiikan harjoitteluun varsinaisille suuremmille koulutuspäiville. Joillain poliisiyksiköillä on käytäntönä järjestää esimerkiksi konepistoolille omat koulutuspäivänsä. Näin saadaan konepistooli irrotettua suuremmista koulutuspäivistä, ja taas jää aikaa muuhun.

Lounais-Suomen kummikouluttajajärjestelmä koettiin paikallisesti hyvin toimivaksi, vaikkakin kouluttajalle raskaana. Hyvinä puolina järjestelmässä on selkeät kouluttajalla olevat vastuut ja koulutuksen mukautuminen kohderyhmän mukaan. Tutkimuksessa hyvinä puolina eri yksiköiden organisaatioissa koettiin sekä kaikille samanlaisena toteutuva koulutus, kuin myös kohderyhmän mukaan sovellettu koulutus. Tutkimuksen tekijänä olen sitä mieltä, että koulutusta on hyvä soveltaa jonkin verran virkamiehen toimenkuvan mukaan. Kenttäpoliisin tarpeet ovat erilaiset, kuin päällystön.

Poliisitoiminta on vaikea lokeroida eri osa-alueisiin, vaikka se hallinnan kannalta onkin välttämättömyyksiä. Voimankäyttö on kiinteä osa poliisin tehtäviä, ja laajemmissa poliisitehtävissä myös johtaminen on merkittävässä roolissa. Itä-Suomessa on ollut pohdinnassa johtamiskoulutuksen yhdistäminen voimankäytön koulutukseen. Tämä on varmasti hyvä käytäntö jo siksi, että saadaan harjoitettua henkilöstölle useampaa eri asiaa samalla kertaa. Johtamisen koulutus onnistunee lähinnä suurempien taktiikkaharjoitusten yhteydessä.

### 5.3 Kehittämisehdotuksia

Tutkimuksen tuloksia käsitellessä olen esittänyt pitkän listan kehittämiskohteita. Niistä kaikki ovat todellisuutta poliisiyksiköissä, mutta tähän olen kerännyt joitain oleellisimpia. Samalla olen pyrkinyt etsimään ongelmiin vastauksia haastattelumateriaalista. Jos haastattelumateriaalista ei ole löydettävissä ratkaisua, olen pyrkinyt löytämään sellaisen itse.

Yksi oleellisin ongelma tuntui olevan kouluttajaresurssin riittävyys. Pari haastateltavaa haluaisi saada lisää koulutettuja kouluttajia, toiset taas peräänkuuluttavat entistä päätoimisempia kouluttajia. Ottaen huomioon voimankäytön kenttäkouluttajan erittäin laajan tehtäväkentän jo pelkästään koulutettavalla tasolla hallittavien asioiden näkökulmasta, puhumattakaan kaikesta kouluttamisen ulkopuolisesta varusteisiin liittyvistä vastuista, tutkimuksen tekijänä suosittaisin sitomaan voimankäytön kouluttajat entistä suuremmalla osuudella työajasta koulutustehtäviinsä. Kuten haastateluista tuli ilmi, olisi pienemmän ryhmän koordinointi ja kouluttaminen helpompaa. Palkkakustannukset tuskin nousisivat, jos pienemmälle joukolle maksettaisiin nykyistä parempaa peruspalkkaa, ja suuri joukko putoaisi vaativuustasossa alemmas. Päätoimisempien kouluttajien ammattitaito pysyisi paremmin yllä, koska he kouluttaisivat enemmän ja saisivat keskenään vaihdettua tietoa. Kouluttajina toimivilla tulisi kuitenkin säilyä kontakti myös päivittäiseen työhön, ja heidän tulisikin jatkaa normaalia päivätyötään entistä pienemmällä osuudella työajastaan. Entistä päätoimisemmalla kouluttajan toimenkuvalla tehtävään saataisiin todennäköisesti houkutelua henkilöitä, jotka ovat motivoituneita nimenomaan kouluttamiseen. Tehtävä olisi paremmin hallittavissa, ja tehtävän hoitajan ammattitaito syventyisi voimankäytön koulutukseen.

Oleellisena huolena voimankäytön päällystövastaavilla oli toimintatapojen eriytyminen poliisiyksiköiden välillä. Vanhan voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän lisenssin uusimista pidettiin hyvänä tapana ohjata valtakunnallisia toimintatapoja. Nykyisessä järjestelmässä poliisiyksikkö vastaa

omien kouluttajiensa ylläpitokoulutuksesta. Tässä järjestelmässä haastateltavat näkivät uhkana, että poliisiyksiköissä kehittyä hiljalleen omia taktisia tai muita toimintamalleja, minkä jälkeen kahden tai useamman eri poliisiyksikön partiot samalla tehtävällä ollessaan saattaisivat toteuttaa erilaista taktiikkaa. Kaksi haastateltavaa toi esille mahdollisuuden suorittaa jonkinlaista auditointia voimankäytön kouluttajien osaamisesta samalla tavalla, kuin poliisihallinnossa tarkastetaan muidenkin erityistoimintojen henkilöstön osaamista. Tutkimuksen tekijän mielestä tämä olisi kannatettava uudistus. Toisaalta Poliisiammattikorkeakoululla järjestetään vuosittain voimankäytön neuvottelupäivät, joita kehittämällä olisi mahdollista sopia poliisiyksiköiden välillä yhteneväisistä toimintamalleista.

Toisaalta yhtenäisen linjan pitämiseksi päällystövastaavat kaipasivat Poliisihallitukselta ja Poliisiammattikorkeakoululta enemmän ohjausta siitä, mitä ovat Suomen poliisin perustoimintamallit. Esitänkin, kehittämiskohteena projektia, jossa työryhmä Poliisiammattikorkeakoulun johdolla luo oppaan Suomen poliisitaktiikan perustoimintamalleista. Tämä opas voisi olla elektroninen aineisto poliisin tietoverkoissa, jolloin sen osittainen päivittäminen myöhemmin olisi helpompaa. Oppaaseen tulisi olla pääsy vähintään kaikilla voimankäytön kenttäkouluttajilla, miksi ei kaikilla voimankäyttövälineitä kantavilla poliisin palveluksessa olevilla. Kaksi haastateltavaa kertoi kouluttajien koulutuspäivillä käytettävän ulkopuolisia kouluttajia joissain asioissa. Ulkopuolinen kouluttaja voi tuoda uusia ajatuksia ja näkemyksiä, mutta mielestäni pitää olla tarkkana, jotta poliisin yhtenäiset toimintatavat eivät kärsi näistä uusista näkemyksistä.

Pari päällystövastaavaa ehdotti, että poliisiyksiköt voisivat toteuttaa omia Poliisiammattikorkeakoulun hyväksymiä kouluttajakursseja. Peilaten esille nousseeseen huoleen toimintatapojen eriytymisestä, suhtaudun tutkimuksen tekijänä hyvin varauksellisesti mahdollisuuteen järjestää paikallisia kouluttajakursseja. Paikallisella kurssilla käy helposti niin, että paikallisesti eriytyneet toimintatavat siirretään kouluttajasukupolvelta toiselle. Poliisiammattikorkeakoulun järjestämällä kurssilla on samat opettajat, jolloin jokaisella kurssin käyneellä on varmasti samat tiedot, taidot ja toimintamallit. Yksi haastateltava toi esiin, että poliisiyksiköissä on paljon osaavia kouluttajia, jotka pystyisivät viemään kurssin läpi. Poliisiammattikorkeakoulun opettajat tekevät kuitenkin opetustyötä päätoimisesti, ja ovat suorittaneet ammatillisen opettajan pedagogiset opinnot. Lisäksi kurssin ohjelma ja toteutus on heille tuttua. Näin ollen heidän voidaan olettaa olevan huomattavasti pätevämpiä kouluttamaan uusia kouluttajia, kuin poliisiyksiköiden omat kouluttajat. Kouluttajakurssien toteutusta voidaan tietenkin pohtia kevyemmäksi. Kurssilla tulisi pohtia mahdollisuutta käyttää verkko-opintoja entistä enemmän. Lisäksi kurssilaiset voisivat tehdä käytännön kouluttamisharjoituksia omissa poliisiyksiköissään kokeneemman kouluttajan valvonnassa ja saada toiminnastaan kirjallista palautetta. Näin kurssi olisi poliisiyksikölle, koulutettavalle ja Poliisiammattikorkeakoululle kevyempi.

Kouluttajien koulutuspäivien sisältö ja määrä vaihtelivat poliisilaitosten välillä melko paljon. Pääsääntöisesti kouluttajien koulutuspäivillä harjoitellaan poliisin voimankäyttöä samoilla sabluunoilla,



joilla koulutus aiotaan toteuttaa muullekin henkilöstölle. Jotkut päällystövastaavat kertoivat kouluttajien koulutuspäivillä olevan kouluttajille hiukan jotain ekstra. Resurssien tulisi olla sellaiset, ja sillä tavalla organisoidut, että kouluttajien nykyisen osaamisen tuntemisen ja kehittämisen lisäksi voitaisiin selvittää, mitä pitää osata huomisen maailmassa. Osaamistarpeita pitää pohtia jatkuvasti, toimintaympäristön jatkuvan muutoksen vuoksi (Ojala 2018, 171).

Hyvin harvassa poliisiyksikössä kouluttajien koulutuspäivä sisältää kouluttajataitojen kehittämistä tai ylläpitämistä. Suurimmassa osassa poliisiyksiköitä kouluttajat ovat lähinnä vastaanottajan roolissa harjoittelemassa samoja asioita, joita tulevat kouluttamaan muulle henkilöstölle. Ehdotan, että kouluttajien koulutuspäivien sisältöön lisätään vaatimus kouluttajien kouluttaja-ammattitaidon kehittämisestä. Tällaisia kehittäviä tapoja voisivat olla esimerkiksi koulutusten suunnittelu ryhmittäin ja haastatteluissakin esille tullut vertaispalautteen antaminen ohjatuista koulutuksista. Tarvittaessa kouluttajien koulutuspäiville voisi ostaa paikallisesta korkeakoulusta luennon pedagogiasta, tietenkin kohderyhmälle sovitettuna. Toiseksi koulutuspäivillä tulisi pystyä kertaamaan poliisihallinnon yhteisiä toimintalinjoja. Haasteena on, ettei niitä ole missään päätettynä ja kirjoitettuna. Tämä linkittyy siis toiseen kehittämiskohteeseen, jonka mukaan poliisin toimintataktiikoille olisi määriteltävä niin sanotut perustoimintamallit.

Aiemmin teoriaosuudessa lainasin Edwards Demingiä, PDCA-syklin kehittäjää. Hänen ainakin väitetään todenneen, ettei ihminen tiedä mitä on tekemässä, jos ei osaa kuvata tekemistään prosessina. Mikkonen (2022, 23) kertoo, että vain vakioitua työtä voidaan kehittää. Tästä syystä prosessien kuvaaminen ja työn standardointi on tärkeää. Voimankäytön koulutuksen suunnittelulle ja toteutukselle voisi olla tarkoituksenmukaista luoda prosessikaavio, jota kaikki poliisiyksiköt noudattaisivat. Samalla tavalla kouluttajien ylläpitokoulutusta tulisi hallita valtakunnallisesti paremmin. Toiminnan kehittäminen ja kuvaaminen ei tietenkään ole mahdollista tuntematta nykytilaa (Lecklin & Laine 2009, 245). Tämä opinnäyte valottaa nykytilaa jonkin verran, mutta paljon lisätyötä tarvitaan, jotta tietoa on riittävästi erinomaisen prosessin kehittämiseksi. Uskon tämän opinnäytetyön luvussa 3.5.1 esitettyjen lean-menetelmään kuuluvien työkalujen helpottavan voimankäytön koulutuksen kehittämistä.

Haastatteluissa tuli ilmi satunnaisesti ja epämääräisesti, että toimintaa pyritään koko ajan kehittämään. Missään haastattelussa ei ilmennyt, että kehittämistä tehtäisiin järjestelmällisesti ja ammattimaisesti jotain laatutyön työkalua käyttäen. Uskon, että poliisilaitoksen voimankäytön koulutus voisi hyötyä merkittävästi jo vuoden tai pari kestävästä laatutyöskentelystä, joka alkaisi nykytilan kartoituksena esimerkiksi SWOT- ja PESTEL-työkaluja käyttäen, minkä jälkeen toteutettaisiin työn teoriaosuudessa esitelty PDCA-sykli kerran tai kaksi. Eli nykytilan kartoituksen jälkeen suunnitellaan tuleva koulutus sykli aidosti tilannekartoitukseen perustuen (**P**lan), toteutetaan suunniteltu koulutus uudistuksineen (**D**o), tarkastellaan uudistusten vaikutusta koulutukseen (**C**heck), ja lopuksi upotetaan hyviksi todetut toimintamallit jokapäiväiseen työhön (**A**ct).

Voimankäytön koulutuksen ja varusteiden hallinnointiin käytettävät tietojärjestelmät saivat haastatteluissa joitain moitteita, vaikka asiasta ei haastateltavilta kysytykään. Kouluttamiseen käytetyn työajan seuraaminen on esihenkilöille työlästä. Järjestelmät eivät tue myöskään työtään tekeviä kouluttajia, vaan inventoinnit ja muut toimenpiteet vievät kohtuuttoman paljon työaika. Järjestelmät tulisikin uudistaa nykyaikaan. Jo vuonna 2017 voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistusta tehneen työryhmän esityksessä peräänkuulutetaan hallinnointiin käytettävän virka-aserekisterin käytettävyyden parantamista ja hakuominaisuuksien kehittämistä, jotta koulutusten ja kouluttajien seuranta olisi mahdollista (Poliisihallitus 2017, 8). Tässä ei ilmeisesti ole täysin onnistuttu. Pohjanmaalla on käytössä kouluttajien hallinnointia varten luotu Excel-taulukko. Tämän toiminnon tulisi mielestäni olla sisäänrakennettuna poliisin muihin tietojärjestelmiin.

Monessa haastattelussa kerrottiin koulutuksen kannalta haastavista asenteista sekä poliisiyksikön johdossa, että muun henkilöstön keskuudessa. Haastatteluissa koettiin koulutuksen kohderyhmänä olevalla henkilöstöllä olevan ongelmia motivoitua suorittamaan koulutukset. Yksi haastateltava kertoi haluavansa eroon järjestelmästä, jossa kouluttajan tehtävä on kerätä yksittäisiä ihmisiä harjoittelemaan, jotta henkilöstön voimankäytön lisenssit pysyisivät yllä. Tilannetta on korjattu esimerkiksi muotoilemalla koulutustapahtumat ilmapiiriltään helpommin lähestyttäviksi, toisaalta harjoituksesta terveydellisistä syistä sivuun jääville järjestetään esihenkilön kanssa käytäviä työkykykeskusteluita. Yhdessä haastattelussa peräänkuulutettiin esihenkilöiden roolia alaisten motivoinnissa koulutusten suorittamiseen.

Ehdotan kehittämiskohteena vastuun siirtämistä entistä enemmän yksittäisille virkamiehille ja heidän esihenkilöilleen. Jos jollakin henkilöllä loppuu voimankäyttövälineiden hallussapito-oikeus suorittamattomien koulutusten vuoksi, tulee hänen työtehtävänsä muuttua sellaisiksi, ettei hän tarvitse voimankäyttövälineitä. Omiin tehtäviin pääsee palaamaan, kun koulutukset on suoritettu. Toisaalta suorittamattoman pakollisen koulutuksen tulisi näkyä palkkauksessa. Valtion palkkausjärjestelmän palkkapolitiikka on tarkoitettu toimimaan toiminnan tuloksellisuutta kehittäväällä tavalla ja kannustamaan parempaan työsuoritukseen (Valtiovarainministeriö 2023, s 13). Poliisin palkkausjärjestelmän soveltamisessa on tosin paljon muitakin ongelmia, eikä se toteuta kannustavaa tarkoitustaan (Poliisihallitus 2020, 32-34).

Ylemmän johdon asenteessa uskon, kuten yksi haastateltavakin uskoi olevan taustalla poliisiyksikön tulostavoitteiden saavuttaminen ja päivittäisen toimintavalmiuden säilyttäminen. Hälytystehtävät pitää hoitaa, ja rikokset tutkia. Koulutuksessa olevat poliisit ovat aina pois näistä päivittäisistä töistään, eikä missään ole ylimääräistä resurssia koulutuksessa olevien sijaisiksi. Tutkimuksen tekijänä minulle jää epäselväksi, onko kyse asenteesta, vai toiminnan ylläpitämisestä. Ylemmän johdon asennoitumista voimankäytön koulutukseen pitäisi tutkia erikseen.

Voimankäytön kouluttajien osaamisen hallinta vaikutti olevan kaikissa poliisiyksiköissä sen varassa, että koordinaattori ja päällystövastaava tuntevat kouluttajat. Otalan (2018) mukaan organisaatiolla olisi hyvä olla järjestelmä menestyksen kannalta kriittisen osaamisen hallintaan. En osaa sanoa olisiko poliisilaitoksille hyötyä pitää yllä järjestelmää kouluttajien erityisosaamisesta, vai riittävätkö henkilökohtaiset suhteet hallinnoimaan osaamista. Kouluttajamäärät ovat poliisiyksiköissä pääsääntöisesti melko pieniä, haastatteluiden mukaan reilusta kahdestakymmenestä vajaaseen viiteenkymmeneen. Tällaisen joukkion osaamisen hallinta lienee vielä mahdollista nykyisellä tavalla.

Voimankäyttövälineiden, kuten virka-aseen, tiuha vaihtuminen kilpailutusten myötä aiheuttaa poliisiyksiköissä paljon työtä. Siirtymäkoulutuksiin kuluva työaika koettiin kohtuuttoman suureksi. Kehitysehdotuksena annankin, että asemallin vaihtuessa toiseen siirtymäkoulutuksen sisältöä tarkasteltaisi kriittisesti rajoittumaan nimenomaan uuden välineen eroihin vanhaan välineeseen nähden. Osan siirtymäkoulutuksen teknisestä osiosta pystyisi toteuttamaan verkko-opintoina, jolloin virkamies pystyisi suorittamaan koulutuksen muun työn ohessa. Luonnollisestikaan välineen käsittelyä ja käytön harjoittelua ei voi jättää koulutuksesta pois. On tiedostettava, että toiset muutokset vaativat enemmän koulutusta, kuin toiset.

#### **5.4 Vastattiinko tutkimuskysymyksiin?**

Tutkimusta suunniteltaessa ja rajatessa on oleellista asettaa tutkimusongelma, eli mitä tutkimuksella halutaan oikeastaan selvittää (Günther & Hasanen 2021). Tässä opinnäytetyössä on asetettu viisi tutkimuskysymystä, joiden ratkeamista pohdin seuraavissa alaluvuissa. Olen pitänyt tutkimuskysymyksiäni ennallaan, vaikka jossain kohtaa tutkimuksen tekemistä olisikin tuntunut siltä, että saatan selvittää jotain muutakin kysymysten ulkopuolelta. Olen kuitenkin kerännyt kaiken oleellisen keräämäni tiedon tähän opinnäytetyöhön, vaikka se ei olisi suoraan liittynytkään opinnäytetyön aiheeseen. Alla vastaan tähän otsikon kysymykseen, ja voin ylpeänä todeta löytäneeni vastauksen kaikkiin tutkimuskysymyksiini ja paljon muuhun.

##### **5.4.1 Miten voimankäytön koulutusta johdetaan ja koordinoidaan eri poliisiyksiköissä ja onko tässä eroja yksiköiden välillä?**

Opinnäytetyössä on selvinnyt, että pääosin kouluttajajärjestelmän hallinnointi on samanlaista kaikissa poliisiyksiköissä. Poliisiyksiköissä on päällystövastaava, päätoiminen voimankäytön koordinaattori sekä vastuukouluttajia joko substanssin tai maantieteellisen alueen mukaan nimettyinä.

Opinnäytetyössä on selvitetty poliisiyksiköiden koulutuksen koordinoitua, ja tulosten perusteella koordinoitua on hyvin samankaltaista ympäri valtakunnan. Paikallisesti saattaa olla pieniä eroja siinä, mitä tehtäviä sivutoimisten vastuukouluttajien harteilla on. Tämän lisäksi eroja on siinä, kuinka suuri osuus päällystövastaavan toimenkuvasta on käytettävissä voimankäyttöön.

#### **5.4.2 Kuinka suunnitelmallista koulutus on?**

Kuten arvata saattaa, koulutus on suunniteltu kaikissa poliisilaitoksissa huolellisesti ennen koulutusten toteuttamista. Koulutuksen suunnitteluprosesseissa on eroja. Joissain poliisilaitoksissa koulutus suunnitellaan toteutusvalmiiksi jo edellisenä vuonna, toisissa suunnitellaan puoli vuotta kerrallaan tarkemmin ja loppuvuosi lähinnä teemojen tasolla.

Koulutuksen suunnitteluprosessi eroaa siinä, kuinka karkeat teematasoiset suunnitelmat jalostuvat toteutettaviksi koulutustapahtumiksi. Joissain poliisiyksiköissä päävastuu on koordinaattorilla ja vastuukouluttajilla, toisissa poliisiyksiköissä koulutusten suunnitteluun osallistuvat kaikki voimankäytön kouluttajat. Joka tapauksessa koulutus on suunnitelmallista vähintään kalenterivuodeksi kerrallaan.

Pohjanmaan poliisilaitoksella tehdään karkean tason linjapaperi viideksi vuodeksi kerrallaan, ja tämä on siellä todettu hyväksi. Viisivuotissuunnitelma lisää koulutuksen suunnitelmallisuutta, kun siirrytään vuoden tarkastelujaksosta viiteen vuoteen. Suunnitelman käyttöönottoa kannattaa harkita muissakin poliisiyksiköissä.

#### **5.4.3 Kuinka koulutusta ja kouluttajia kehitetään?**

Voimankäytön koulutusta kehitetään ainakin joissain poliisiyksiköissä erityisessä työryhmässä, johon kuuluvat voimankäytön päällystövastaava, koordinaattori, vastuukouluttajat sekä joissain paikoissa muidenkin erityistoimintojen edustus. Tämä kokoonpano suunnittelee poliisiyksiköissä seuraavan vuoden koulutukset vähintään teemojen tasolla. Työryhmässä on myös henkilöitä, jotka osallistuvat Poliisiammattikorkeakoulussa järjestettäville voimankäytön neuvottelupäiville. Näin työryhmällä on käytössään uusimmat tiedot koulutuksen kehittämiseksi.

Kouluttajien kehittäminen keskittyy voimankäytön kouluttajien koulutuspäiville. Pääsääntöisesti koulutuspäivän sisältö koostuu seuraavan syklin koulutusten suunnittelusta tai näiden koulutusten harjoittelusta, jotta koulutukset osataan ohjata saman sisältöisinä koko henkilöstölle. Kouluttajat harjoittelevat koulutuspäivillä pääsääntöisesti nimenomaan voimankäytön asioita, harvemmin itse kouluttamista. Joissain poliisiyksiköissä on käytössä vertaispalautejärjestelmä, joka mahdollistaa kouluttajan kouluttamistaitojen kehittymisen. Parissa haastattelussa kerrottiin, että kouluttajien koulutuspäivillä hyödynnetään juuri voimankäytön kenttäkouluttajakurssilta tulleiden tuoreinta tietoa, ja sitä levitetään muille kouluttajille. Olen kehittämiskohteita käsittelevässä kappaleessa ehdottanut kouluttajien koulutustapahtumien kehittämistä.

#### **5.4.4 Onko joistain poliisiyksiköistä löydettävissä hyviä toimintamalleja, joita pystyisi soveltamaan muuallekin?**

Kysyin haastatteluissa voimankäytön päällystövastaavilta hyvistä käytänteistä. Kysymyksen muotoilu oli, miksi poliisilaitoksen tapa järjestää voimankäytön koulutusta henkilöstölleen on Suomen paras. Kysymystä tarkennettiin toki koskemaan myös yksittäisiä hyviä toimintamalleja. Suurimmasta osasta haastatelluista kymmenestä poliisiyksiköstä tuli hyviä toimintamalleja, joistain päällystövastaavat eivät osanneet kertoa yhtäkään. Vastaavasti nämä päällystövastaavat tunnistivat useita kehityskohteita oman poliisiyksikkönsä toiminnassa.

Kuten tässä työssä on aiemminkin mainittu, hyviä toimintamalleja löytyi, mutta ne eivät välttämättä ole suoraan sovellettavissa muihin poliisilaitoksiin. Esimerkiksi poliisiyksikön poliisiasemien maantieteellinen hajanaisuus voi aiheuttaa omat ongelmansa työvuoron ohessa toteutettavalle harjoittelulle. Aina ei kuitenkaan tarvitse keksiä pyörää uudestaan, vaan voi kokeilla jo muualla käytössä olevia toimintatapoja. Tässä opinnäytetyössä niitä on lueteltu muutama.

#### **5.4.5 Vastaako nykykäytäntö vuonna 2019 tehdyn voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistamisen tavoitteita?**

Voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistuksella oli kaksi päätavoitetta.

1. Uuden koulutusjärjestelmän tulee vähentää henkilösidonaisuutta sekä olla kustannustehokkaampi niin operatiivisissa yksiköissä kuin Poliisiammattikorkeakoulussa.
2. Samanaikaisesti uuden järjestelmän tulee mahdollistaa paremman osaamistason saavuttamisen kuin aiemmin oli mahdollista.

(Poliisiammattikorkeakoulu, 2015).

Nykyinen järjestelmä käyttää aiempaa vähemmän resursseja. Vanhassa järjestelmässä jokaisen kouluttajan tuli suorittaa kolmen vuoden välein lisenssin uusiminen Poliisiammattikorkeakoululla, mikä edellytti matkustamista ja yöpymisiä Tampereella. Samaten uusi järjestelmä sitoo vähemmän työaikaa, koska koulutuspäivillä käsiteltävät asiat olisi joka tapauksessa kouluttajien kanssa käsiteltävä. Uusi järjestelmä on keventänyt oleellisesti Poliisiammattikorkeakoulun taakkaa voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän ylläpidossa, mutta vastaavasti siirtänyt vastuun poliisilaitoksille. Olisi lisätutkimuksen paikka selvittää, kuinka poliisiyksiköiden voimankäytön kouluttajat kokevat ammatitaitonsa pysyvän yllä ja kehittyvän vanhaan järjestelmään verrattuna. Tietenkin useamman vuoden takaisesta mallista alkavat muistikuvat olla hämäriä. Tutkimukseen löytyisi varmasti Poliisiammattikorkeakoululta esimerkiksi lisenssin uusimisessa käytettyjä kurssiohjelmia.

Poliisiyksiköissä uudistus on sitonut yhden henkilötyövuoden kokoaikaisesti koordinaattorin tehtäviin (Poliisihallitus 2017, 10). Näin ollen uusi järjestelmä on vähentänyt henkilösidonaisuutta Poliisiammattikorkeakoululta, mutta lisännyt sitä poliisiyksiköissä. Päälystövastaavat olivat haastatteluissaan tyytyväisiä koordinaattorin olemassaoloon, joten uudistuksen on tulkittava olleen onnistunut.

Toinen tavoite entistä paremman osaamistason mahdollistamisesta on erikoisempi. En tiedä, kuinka tätä pystyisi mittaamaan. Uudistuksessa voimankäytön kenttäkouluttajakurssin sisältöä kasvatettiin, ja kurssiin lisättiin aikaa, sen nykyisellään kestäen seitsemän viikkoa (Poliisihallitus 2017, 6). Lisäksi kouluttajia pitää nyt kouluttaa kaksi kertaa vuodessa, kun aiemmin kouluttajat kävivät koululla kerran kolmessa vuodessa. Näin ollen järjestelmä mahdollistaa paremman osaamistason. Luultavasti kouluttajien osaamistaso on myös reaalisti noussut, mutta sitä tässä opinnäytetyössä ei tutkittu.

## 6 EETTISYYS

Opinnäytetyön teossa tutkimuseettikka on tärkeässä roolissa. Tutkijan on hyvä tutustua tutkimuseettisiin kysymyksiin jo ennen tutkimukseen ryhtymistä (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3). Poliisiammattikorkeakoulu on sitoutunut hyvään tieteelliseen käytäntöön (HTK), jota ylläpitää ja ohjaa Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) (Haikansalo & Korander 2024, 15). Ennen kaikkea tällaisessa ongelmakohtia kartoittavassa työssä on tärkeä säilyttää vastaajien anonymiteetti, paitsi jos he ovat itse antaneet luvan nimensä julkistamiseen (Hakala, 2022). Lopullinen tisle, eli opinnäytetyöni, kirjoitettu siten, ettei siitä voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa, kuten ei konjakistakaan tunnista viinirypälettä. Joitain poikkeuksia on, mutta näistä kohdista, joissa on mainittu poliisiyksikkö nimeltä, olen kysynyt päälystövastaavilta suostumuksen.

Hirsjärvi ja Hurme (2022) ovat jaotelleet eettiset kysymykset tutkimuksen eri vaiheissa Kvalea (1996) mukaillen. Otan seuraavaksi kantaa näihin eri vaiheita koskeviin kysymyksiin oman tutkimukseni näkökulmasta. Samalla pääsen varmistamaan itselleni, että työni on eettisten sääntöjen mukaan tehty.

Tutkimuksen tarkoitus eettisenä kysymyksenä kysyy, kuinka tutkimus parantaa tutkittavan asian inhimillistä tilaa (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3). Minun tutkimukseni pyrkii kartoittamaan voimankäytön kenttäkouluttajien työn organisoinnissa olevia ongelmia, jotta niitä voitaisiin korjata joko paikallisilla toimilla poliisiyksiköissä tai Poliisihallituksen konsernitason ohjauksella. Opinnäytetyöni on siis pieni nykäys kohti paremmin käytettyjä resursseja, jolloin veronmaksajat saavat rahalleen parempaa vastinetta.

Suunnitelmassa on eettistä saada tutkimukseen osallistuvien suostumus ja harkita heille koituvia seurauksia tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3). Tämän tutkimus tuo esille ongelmia

organisaatiossa, joten tutkimukseen osallistujien anonymiteetti on tärkeää. Varsinkin, kun haastateltaviksi on otettu kaikki voimankäytön päällystövastaavat, on ensiarvoisen tärkeää, ettei lopullisesta työstä voi päätellä yksittäistä tiedon lähdettä.

Haastattelutilanteessa on harkittava tietojen luottamuksellisuutta ja haastattelutilanteen mahdollisia vaikutuksia haastateltaviin (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3). Haastattelut pyrittiin tekemään mahdollisimman "turvallisen tilan" hengessä, jolloin jokainen voi lausua asioista juuri omat ajatuksensa. Haastateltavilla on ollut tiedossaan myös, ettei kaikkea tarvitse kertoa, jos ei halua.

Purkamisessa, eli litteroinnissa on noudatettava haastattelua. Jos litterointia ei tehdä täysin sanasta sanaan, on oltava tarkkana, ettei haastattelun sisältö tai merkitykset muutu (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3). Olen tehnyt litteroinnit sanasta sanaan, jotta saisin käsiteltäväkseni mahdollisimman autenttisen haastattelumateriaalin.

Analyysivaiheessa eettisyys tarkoittaa sitä, kuinka syvällisesti ja kriittisesti haastatteluita on analysoitu. Haastateltavilla voi olla myös mahdollisuus kommentoida sitä, kuinka heidän lauseitaan on tulkittu (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3). Olen jo haastatteluiden aikana pyrkinyt tekemään mahdollisimman paljon tarkentavia kysymyksiä, jotta varmasti puhumme haastateltavan kanssa samasta asiasta. Olen myös varannut mahdollisuuden täydentää haastatteluita jälkikäteen, jos huomaan jonkun asian olevan epäselvä. Olen pyrkinyt välttämään omien tulkintojen tekemistä viimeiseen saakka.

Todentaminen tarkoittaa sitä, että esitän vain tietoa, joka on mahdollisimman paikkansapitävää (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3). Olen koostanut raportin tietoperustan kunkin aihealueen auktoriteettien kirjallisuudesta ja tutkimusartikkeleista. Haastatteluista saatu tieto on autenttista empiiristä tietoa, jonka virheet ikään kuin kuuluvat tutkimuksen menetelmään ja kertovat osaltaan haastateltavien tiedollisista puutteista. Olen tehnyt parhaani, jotta haastatteluiden tieto päätyy raporttiin muuttumattomana, toki analyysin läpikäyneenä.

Raportoinnissa otan huomioon luottamuksellisuuden kirjoittamalla tulokset sellaiseen muotoon, ettei tuloksista voi tunnistaa yksittäistä haastateltavaa. Näin pyrin välttämään haastateltaville tulevia mahdollisia negatiivisia seurauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3.)

Haastateltaville on eettisesti perusteltua kertoa, mistä tutkimuksessa on kyse (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86). Vaikka liian tarkka tutkimuksen tarkoituksen avaaminen saattaisikin ohjata vastauksia, on tutkimukseen osallistuvalla oltava mahdollisuus osallistua tai olla osallistumatta tutkimukseen asianmukaisen tiedon perusteella (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 2.3). Tutkimuksen aihe selviää haastateltaville haastattelukutsun saatekirjeestä sekä teemahaastattelun teemoista, jotka lähetän haastateltaville sähköpostitse.

Plagiointi on tieteellistä varastamista. Plagioinnintunnistusohjelmat, kuten Poliisiammattikorkeakoulussa käytettävä Ouriginal, ovat helpottaneet plagioinnin havaitsemista ja vähentäneet sitä merkittävästi. Opinnäytetyössä esitetyille väitteille tulee löytyä lähde, lähteiden tulee olla lähdeluettelossa ja kaikkiin lähdeluettelossa oleviin lähteisiin pitää olla viitattu. (Hakala 2022, 117.) Myös tutkimuksen laatu on osa tutkimuksen etiikkaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149).

## 7 LUOTETTAVUUSARVIOINTI JA ITSEARVIOINTI

Tutkimus ei ole kunnollista tutkimusta, jos tutkija ei ole arvioinut omaa prosessiaan kriittisesti. Tässä luvussa tarkastelen tutkimusta laadullisen tutkimuksen laatukriteerien näkökulmasta. Luon myös katsauksen omaan työskentelyyni, ja tarkastelen sitä kriittisesti.

### 7.1 Laadullinen tutkimus ei ole aina laadukasta tutkimusta

Laadullista tutkimusta arvioitaessa eivät määrällisen tutkimuksen määritelmät validiteetti ja reliabiliteetti ole parhaat mittarit. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan enemminkin käyttää määritelmiä uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vakiintuneisuus. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, vastaavatko tutkimuksessa esitetyt tulokset tutkittavien käsityksiä. Siirrettävyys tarkoittaa sitä, kuinka siirrettäviä tulokset olisivat toiseen täysin vastaavaan sosiaaliseen kontekstiin. Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkija on ottanut huomioon tutkimustulokseen vaikuttavat ulkopuoliset tekijät, itsensä mukaan lukien. Vakiintuneisuus tarkoittaa sitä, että ulkopuolinen henkilö arvioi tutkimuksen aineiston, löydökset, tulokset ja muun. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.2).

Opinnäytetyöni tulokset ovat uskottavia. Olen tuottanut aineistoni haastattelemalla voimankäytön päällystövastaavia, minkä lisäksi olen aineiston analyysissä käyttänyt hyväkseni esimerkiksi voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistamisen asiakirjoja. Tämän lisäksi olen kysynyt ja saanut tarkennuksia kohtiin, joissa mainitaan yksittäinen poliisilaitos. Uskon siis tulosten kuvastavan haastateltujen käsityksiä. Uskottavuutta olisi voinut lisätä tekemällä osalle haastatelluista tarkentavan lisähaastattelun ja varmistamalla asioita enemmän. Tässä esitetty tarkkuus riittää kuitenkin YAMK opinnäytetyölle.

Siirrettävyys näkyy siinä, että samoja asioita samalta kohderyhmältä tiedusteltaessa saataisiin samat tulokset. Olen haastatellut yhdestätoista tässä valtakunnassa olevasta poliisin voimankäytön päällystövastaavasta kymmentä liitteenä olevan haastattelurungon mukaisesti. Joissain kohdin kysyin joistain asioista tarkentavia kysymyksiä. Uskon kuitenkin, että haastattelurunkoani käyttäen joku toinen tutkija saisi ainakin hyvin samankaltaisia tuloksia tutkimukselleen.



Tutkimukseni on luotettava. Olen pyrkinyt parhaani mukaan noudattamaan aineiston käsittelyssä puolueetonta menetelmää, ja nostamaan omasta mielestäni oleellisia ja usein toistuvia asioita opinnäytetyöhöni. Riski liittyy omaan asemaani samaan aikaan tämän aiheen tutkijana sekä Poliisiammattikorkeakoulun voimankäytön opettajana. Minulla on siis tutkimusaiheestani valmiiksi paljon tietoa ja luuloja, jotka voivat vaikuttaa siihen, kuinka käsittelen aineistoa. Uskon onnistuneeni aineiston käsittelyssä ohittamaan ennakkoluuloni. Kehitysehdotuksissa omat ajatukseni tietenkin näkyvät, mutta ne ovatkin omia ajatuksiani tulevaisuuden kehityssuunnasta.

Vakiintuneisuus tässä opinnäytetyötutkimuksessa perustuu siihen, että opinnäytetyön tarkastaa kaksi ohjaajaa, sekä työn tilaaja. Toisin sanoen se voi toteutua nähdäkseni vasta jälkikäteen, mutta kun työ on julkaistu, on se myös tarkastettu.

## 7.2 Jatkotutkimuksen juurta

Opinnäytetyöni on avannut uran poliisin voimankäytön koulutuksen tutkimukseen. Tämä oli ensimmäinen teemaan syventynyt opinnäytetyö tai tutkimus, joten tältä pohjalta on hyvä muidenkin ponnistaa. Laadullinen tutkimus mielletään usein induktiiviseksi, eli aineistolähtöiseksi tutkimukseksi, jossa ei pohjalla ole valmista teoriaa (Juhila 2021). Tässä opinnäytetyössä on siis tutkittu ilmiötä ja selvitetty sen ominaisuuksia, laatua, ennemmin, kuin mitattu sitä määrällisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on valottaa jonkin sisäisesti loogisen kokonaisuuden rakennetta (Alasuutari 2011, luku Laadullisen analyysin vaiheet). Tämä tutkimus raottaa todellisuuden verhoa vain hiukan, päästäen yksittäisiä valon säteitä pimeyteen. Jotta poliisin voimankäytön koulutuksen johtamisesta ja organisoinnista saataisiin standardontia varten riittävän kattava kuva, olisi aihetta tutkittava runsaasti lisää.

Voimankäytön kentäkouluttajajärjestelmän uudistamisen tavoitteina oli vähentää henkilösidonaisuutta ja mahdollistaa aikaisempaa paremman osaamisen saavuttaminen (Poliisiammattikorkeakoulu 2015). Tämä opinnäytetyö ei suoraan vastaa kysymykseen, onko näin tapahtunut, vaan asiasta on ennemminkin positiivisia viitteitä. Molemmista teemoista, sekä henkilösidonaisuudesta että paremman osaamistason saavuttamisen mahdollisuudesta, voisi tehdä omat opinnäytetyönsä.

Useampi päällystövastaava oli huolissaan valtakunnassa tapahtuvasta toimintatapojen eriytymisestä. Tällä hetkellä toimintatapojen eriytyminen näkyy alan ammattilaisten huolena, mutta tutkittua tietoa aiheesta ei ole. Aihetta olisi sen tutkimisen haastavuudesta huolimatta syytä selvittää. Jos tutkimus suoritetaan opinnäytetyönä, kannattaa se tehdä parityönä suuren työmäärän vuoksi. Työssä olisi mahdollista pureutua myös mahdollisen eriytymisen syihin ja pohtia ongelmaan ratkaisuja.

Toimintatapojen eriytymiseen liittyi useammalla suulla kerrottu tarve yhtenäisille toimintamalleille koko Suomen poliisissa. Toiminnallisena YAMK-opinnäytetyönä tai erillisenä virkatyönä olisi mahdollista luoda pohjaa tälle työlle selvittämällä eri taktisten toiminta-alueiden tämänhetkisiä toimintamalleja ja tekemällä niistä yhteenvetoja. Opinnäytetyö ei tietenkään voi muuttua suoraan valtakunnan viralliseksi totuudeksi. Lisäksi työ tulisi sisältämään salassa pidettävää materiaalia. Poliisiammattikorkeakoulun opinnäyteohjeen mukaan salassa pidettävää materiaalia sisältävän opinnäytetyön tulee olla tilaustyö (Haikansalo & Korander 2024, 10).

Jotkut haastatelluista toivat esiin poliisiyksikön, henkilöstön tai henkilöstön esihenkilöiden negatiivisen suhtautumisen voimankäytön koulutukseen. Näitä asenteita olisi syytä tutkia tarkemmin, jotta saataisiin selkeä kuva koulutuksen toteuttamisen haasteista. Tällainen tutkimus auttaisi selvittämään voimankäytön koulutuksen ympäröivää todellisuutta.

Tutkijan tarkan havainnoinnin voisi kohdistaa myös kouluttajiin. Tarkasteluun voisi ottaa esimerkiksi kouluttajien motivaation, työmäärän tai oman työn johtamisen taidot. Toisaalta eri poliisiyksiköiden kouluttajille voisi toteuttaa kyselyn poliisiyksiköissä käytössä olevista erilaisista tavoista toteuttaa voimankäytön ylläpitokoulutusta. Näin saataisiin myös koulutuksen toteuttajien ääni kuuluviin.

### **7.3 Oman työskentelyprosessini arvio**

Työskentelyni on ollut melko järjestelmällistä. Ennen opinnäytetyön fyysisen tekemisen aloittamista kävin runsaasti keskusteluita, ja kartoitin aiheet ja sen selvittämiseen käytettävää menetelmää. Lähteiden etsiminen on ollut prosessissa hiukan vailla suunnitelmaa. Olen etsinyt lähteitä sitä mukaa, kun työssä on ollut tarve ottaa kantaa johonkin asiaan. Paremmalla suunnittelulla olisi ollut mahdollista kerätä ensin hyvä lähdeaineisto, ja sen jälkeen alkaa vasta kirjoittamaan. Toisaalta kyse on ehkä menetelmien erosta. Oma prosessini etenee siten, että kerään opinnäytetyön tiedoston valtavan määrän katkelmia ja tietoa, minkä jälkeen jäsentelen katkelmat yhtenäiseksi tekstiksi hyläten osan ja etsien joihinkin asioihin lisää tietoa.

Teoreettisen viitekehyksen kehittäminen työlle oli haastavaa, koska tästä aiheesta ei oltu aiemmin tehty yhtään opinnäytetyötä. Vietinkin paljon aikaa keskustellen ihmisten kanssa niin Poliisiammattikorkeakoulun käytävillä, ravintolassa kuin kirjastossakin siitä, mikä olisi sopiva viitekehys sitoa tällainen tutkimus. Sain idean sieltä, toisen täältä, ja jokunen lamppu syttyi välillä omienkin korvien välissä. Lopulta teoriasta tuli kummallinen symbioosi osaamisen johtamista, organisaation kehittämistä ja laatuajattelua. Yhdistelmä on minun nähdäkseni oikein toimiva.

Minulla oli jo urakkaan lähtiessäni hyvä käsitys siitä, millainen opinnäytetyön tulee olla, koska olin ohjannut joitakin AMK-opinnäytteitä. Lähdin tähän työhön asenteella, että teen vastaavanlaisen, mutta laajemman. Ja sellainenhan tästä tulikin.

YAMK-opinnäytetyön laajuus on 30 opintopistettä, mikä on yleisemmin käytetyiksi ajan yksiköiksi muutettuna 810 tuntia yhden opintopisteen olevan 27 tuntia. En osaa sanoa, kuinka paljon opinnäytetyön tekemiseen on mennyt aikaa, mutta ei se kauas tuosta jää. Word dokumentin metatiedoista näkyy, että dokumenttia on muokattu lähes 400 tuntia, minkä lisäksi olen työstänyt haastatteluita ja niiden teemoittelua sekä erilaista tiedonhakua ja lukemista koskematta tähän dokumenttiin. Matka opinnäytetyön valmistumiseen on ollut työläs, ja joskus jälkeenpäin aukeavalla tavalla varmasti myös antoisa.

Olen oppinut prosessin aikana valtavasti erityisesti eri poliisilaitosten tavoista järjestää voimankäytön koulutusta omalle henkilökunnalleen, ja päässyt pureutumaan aiheen kipukohtiin ja erinomaisiin käytäntöihin. Samalla silmät aukesivat taas hitusen verran enemmän sille, mitä kaikkea poliisin päällystön tehtäviin kuuluu. Haastattelut ja niiden ulkopuolella käyty keskustelu oli mielenkiintoista, ja oli ilo huomata, kuinka aktiivisia voimankäytön päällystövastaavat ovat. Tästä osoituksena on luonnollisesti erinomainen vastausprosentti tähän kyselyyn. Kymmenen yhdestätoista päällystövastaavasta osallistui haastatteluun!

Matka on ollut antoisa, mutta joskus senkin on loputtava. Olen toimittanut tästä työstä keskeneräisen version työn tilaajalle sekä haastatteluun osallistuneille. Tilaaja ja haastatellut saivat kommentoida työtä ja esittää siihen muutosehdotuksia. Saamani palaute oli positiivista, eikä työhön tullut suuria muutoksia. Minulle tärkein asia koko opinnäytetyöprosessissa on ollut, että en tee turhaa työtä. Saamani palautteen perusteella tätä työtä tullaan käyttämään hyödyksi poliisilaitosten toimintatapojen kehittämisessä, joten olen päässyt ainakin omaan tavoitteeseeni. Kiitos, kun luit.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice - 13th edition*. Lontoo: Kogan Page.
- European Public Administration Network. (n.d.). *CAF 2020 Common Assessment Framework - The European model for improving public organisations through self-assessment*. EUPAN.
- Günther, K., & Hasanen, K. (2021). *Tutkimuksen suunnittelu*. Retrieved from Teoksessa Jaana Vuori (toim.)*Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/tutkimuksen-suunnittelu/>
- Haikansalo, A., & Korander, T. (2024). *Poliisi (ylempi AMK) -opinnäytetyön ohje*. Poliisiammattikorkeakoulu.
- Hakala, J. T. (2022). *Hyvä, parempi, valmis - Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille*. Tallinna: Gaudeamus Oy.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hislop, D. (2009). *Knowledge Management in Organisations*. Oxford: Oxford University Press.
- Juhila, K. (2021). *Jaana Vuori (toim.)Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Retrieved from *Laadullinen tutkimus ja teoria*: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mitaon-laadullinen-tutkimus/laadullinen-tutkimus-ja-teoria/>
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Juva: PS-kustannus.
- Jyväskylän yliopisto. (2024a, 04 05). *Koppa*. Retrieved from *Empiirinen tutkimus*: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/empiirinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. (2024b, 04 05). *Koppa*. Retrieved from *Tapaustutkimus*: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>
- Jyväskylän yliopisto. (2024c, 04 05). *Koppa*. Retrieved from *Hermeneuttinen tutkimus*: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/hermeneuttinen-tutkimus>
- Kananen, J. (2015). *Opinnäytetyön kirjoittajan opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kärreman, D., & Rehn, A. (2007). *Organisation - teorier om ordning och oordning*. Ljubljana: Liber AB.

- Latomaa, T. (2008). Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktivisena tieteenä. In J. Perttula, & T. Latomaa, *Kokemusken tutkimus* (pp. 17-88). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Lecklin, O., & Laine, R. O. (2009). *Laadunkehittäjän työkalupakki - Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen*. Helsinki: Talentum.
- Little, S., Quintas, P., & Ray, T. (2002). *Managing Knowledge - An Essential Reader*. Lontoo: SAGE Publications Ltd.
- Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. In J. Metsämuuronen, *Laadullisen tutkimuksen käsikirja* (pp. 81-147). Helsinki: International Methelp ky.
- Mikkonen, T. (2022). *Lean käytäntöön - opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen*. Kiili, Viro: Kauppakamari.
- Morey, D., Maybury, M., & Thuraingham, B. (2000). *Knowledge Management - Classic and Contemporary Works*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Niiniluoto, I. (2002). *Johdatus tieteenfilosofiaan*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Otala, L. (2018). *Ketterä oppiminen - Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa*. Helsinki: Kauppakamari.
- Perttula, J. (2008). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. In J. Perttula, & T. Latomaa, *Kokemuksen tutkimus* (pp. 115-162). Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Poliisiammattikorkeakoulu. (2015, 09 29). Esitys voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmän uudistamisesta ID-1557913684. *Kirje*.
- Poliisiammattikorkeakoulu. (2023, 08 18). *Poliisiammattikorkeakoulun laatukäsikirja*. Retrieved from <https://polamk.fi/toimintakasikirja>
- Poliisiammattikorkeakoulu. (2022). *Poliisi (AMK) -tutkinnon opetussuunnitelma (180 op) 2022-2024*. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu.
- Poliisihallitus. (2017, 11 22). Työryhmän esitys voimankäytön kenttäkouluttajien koulutusjärjestelmän uudistamisesta.
- Poliisihallitus. (2018, 6 6). Voimankäytön kenttäkouluttajien koulutusjärjestelmän uudistaminen ID-18189254. *Kirje*.
- Poliisihallitus. (2020). *Poliisin palkkausjärjestelmien uudistamisprojekti 1/2020 - Loppuraportti, Poliisi 2025-hanke*. Helsinki: Poliisihallitus.
- Poliisihallitus. (n.d.). Poliisin strategia 2024-2028.
- Sisäministeriön asetus poliisin voimakeinoista sekä kulkuneuvon pysäyttämisestä (245/2015)*. (n.d.).
- Sivonen, O. (2022). *Yrityskulttuurit murroksessa - Inhimillinen työelämä ei rakennu pelkällä itseohjautuvuudella*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Sumkin, T., & Tuomi, L. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen - organisaation oppimisen oivalluksia*. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Tieteellisten seurain valtuuskunta. (2024, 02 23). *Avoin tiede*. Retrieved from Tutkimusaineistojen avoimuus: <https://avointiede.fi/fi/asiantuntijaryhmat/tutkimusaineistojen-avoimuus>

- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuominen, K. (2020). *Kehittäminen laatupalkintomallin avulla - EFQM - suunta, toiminta ja tulokset*. Valtiovarainministeriö. (2023). *Valtion virka- ja työehdot 2023–2025*. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Walton, M. (1990). *Deming management awork*. New York: Pedigree Books.
- van Assen, M. F. (2000). Agile-based competence management: the relation between agile manufacturing and time-based competence management. *International Journal of Agile Management Systems*.
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. (2004). *Esimiehet osaamisen johtajina - Tilastollinen tarkastelu esimiesten käyttäytymisestä osaamisen johtajina esimiesten itsensä ja heidän alaistensa arvioimina*. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. (2008). *Johda osaamista*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Wikipedia-artikkeli: W. Edwards Deming*. (2023, 08 18). Retrieved from [https://en.wikipedia.org/wiki/W.\\_Edwards\\_Deming](https://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming)

## LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Teema 1: Miten poliisiyksikön kenttäkouluttajaresurssia hallinnoidaan?

- Kuka päättää koulutukseen osallistuvista kouluttajista?
  - Montako koulutettavaa yhtä kouluttajaa kohden koulutuksessa yleensä on?
- Kuinka joustavaa resurssin käyttö on sektori- ja linjarajojen yli?
- Mitä hyviä ja huonoja puolia poliisilaitoksen kenttäkouluttajien hallinnoinnissa on?
- Muuta?

Teema 2: Koulutuksen suunnitelmallisuus

- Kuinka pitkälle koulutusten teemat on suunniteltu etukäteen?
- Kuka suunnitelmat tekee?
- Kuinka suunnitteluprosessi menee?
- Muuta?

Teema 3: Kouluttajien osaamisen johtaminen

- Miten poliisiyksikössä ylläpidetään ja kehitetään voimankäytön kenttäkouluttajien osaamista?
- Onko kouluttajien osaaminen tiedossa? Miten?
- Kuinka poliisilaitos varmistaa, että sen kouluttajilla on yksikön tarvitsema osaaminen?

Teema 4: Kehittäminen

- Miksi juuri oman poliisiyksikkösi tapa järjestää voimankäytön koulutusta henkilökunnalle on Suomen paras?
- Mitkä ovat merkittävimmät kenttäkouluttajajärjestelmän kehittämiskohteet omassa poliisiyksikössäsi?
- Mitkä ovat merkittävimmät kenttäkouluttajajärjestelmän kehittämiskohteet valtakunnallisesti?

Teema 5: Kuumemittari

- Minkä arvosanan 1-10 antaisit voimankäytön kenttäkouluttajajärjestelmälle?

Teema 6: Muuta

- Mitä muita ajatuksia aiheesta herää?