

Aapo Isoaho

**POLIISIN KENTTÄTUTKINTAA KOSKEVAN
MUUTOSPROSESSIN ARVIOINTI**
”Ensimmäisen partion periaatteella”

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto:	Johtamisen ja talouden tiedekunta
Tekijät:	ISOAHO, Aapo
Tutkielman nimi:	POLIISIN KENTTÄTUTKINTAA KOSKEVAN MUUTOSPROSESSIN ARVIOINTI ”Ensimmäisen partion periaatteella”
Pro gradu -tutkielma:	81 sivua
Aika:	Huhtikuu 2021 Tutkielman ohjaaja: Sirpa Virta
Avainsanat:	Muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, muutosprosessi, kriittiset menestystekijät, muutosvastarinta

Tämän tutkimuksen aiheena on organisaatiomuutokseen liittyvä tutkimus, jossa Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksella vuosien 2013-2018 välillä toteutettua muutoshanketta on kuvattu ja arvioitu sisällönanalyysin menetelmällä. Sisällönanalyysin kriteereinä on käytetty muutoksen kriittisinä menestystekijöinä muutoksen tavoitteita, muutoksen johtamista, sekä sitoutumista ja muutosvastarintaa. Tutkimuksessa on pyritty selvittämään, miten muutosprosessi toteutettiin ja mitä vaiheita siihen liittyi? Miten muutosprosessissa onnistuttiin kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta ja mitä kehittämiskohteita muutoshankkeesta nousee esiin?

Tutkimuksen kohde on liittynyt tarkemmin Espoon pääpoliisiaseman kenttähenkilöstöön, jota muutoshanke ja uudet työprosessit koskettivat kaikkein merkittävimmin. Tutkimuksen aineistona on käytetty poliisilaitoksen muutoshanketta varten perustettujen työryhmien selvityksiä, esityksiä, raportteja, toimeenpanosuunnitelmaa, sekä kenttähenkilöstölle muutoshankkeen aikana suunnatun kyselytutkimuksen tuloksia.

Tutkimustulosten perusteella havaittiin, että muutoshankkeeseen liittyvien tavoitteiden asettaminen toteutui, mutta laadullisten tavoitteiden mittaaminen ei toteutunut. Numeraaliset tavoitteet saavutettiin osittain muutoshankkeen aikana. Muutoshankkeen yhtenä tavoitteena oli myös työn painopisteen siirtäminen alkuvaiheeseen, jonka tulosten perusteella voitiin katsoa ainakin osittain onnistuneen.

Muutoshankkeen johtamisessa keskeisenä onnistumisena voitiin pitää muutoshankkeen loppuvaiheen päätöstä, jossa muutoshanketta kehitettiin henkilöstön näkemysten mukaisesti ja henkilöstö otettiin konkreettisesti mukaan muutoksen jatkokehittämiseen.

Muutoshankkeessa henkilöstön sitoutumisen heikkouden arvioitiin johtuvan siitä, että muutoshankkeen käytännön toteutusmalli oli ennalta päätetty. Tutkimus osoitti, että mikäli henkilöstön sitouttamisessa muutokseen ei onnistuta tai henkilöstö kokee, että heillä ei ole riittävästi mahdollisuutta vaikuttaa muutoshankkeeseen, voi tällä olla merkittävä vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Muutoshankkeen aikana erityisesti henkilöstökyselyssä esiin tulleen voimakkaan muutosvastarinnan arvioitiin tutkimuksessa johtuvan muutokseen liittyvistä työkiertojärjestelyistä, jotka eivät perustuneet vapaaehtoisuuteen sekä siitä, että muutoshankkeen syistä ja taustatekijöistä ei kerrottu riittävästi henkilöstölle. Samoin henkilöstö koki, että muutokseen liittyvä koulutus, perehdytys ja osaamisen varmistaminen jäivät puutteelliseksi.

Kehittämiskohteina muutoshankkeeseen liittyen nousi esiin henkilöstön mukaan ottaminen muutoshankkeeseen heti alkuvaiheessa sekä sellaisten laadullisten tavoitteiden asettaminen muutoshankkeelle, joita voidaan myös mitata.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
2	TUTKIMUSONGELMA	9
2.1	Tutkimuskysymykset.....	9
2.2	Aiempi tutkimus	10
2.3	Keskeiset käsitteet	13
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	16
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	18
5	MUUTOSPROSESSIN I-VAIHEEN KUVAILU JA ARVIOINTI (VUOSI 2013-2015)	24
6	MUUTOSPROSESSIN II-VAIHEEN KUVAILU JA ARVIOINTI (VUOSI 2016-2017).....	37
7	MUUTOSPROSESSIN III-VAIHEEN KUVAILU JA ARVIOINTI (VUOSI 2017-2018).....	47
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET MUUTOSPROSESSISTA	60
9	POLIISILAITOKSEN KENTTÄTUTKINNAN JA OPERATIIVISEN TUTKINNAN NYKYTILA JA KEHITTÄMINEN.....	66
10	KENTTÄTUTKINNAN EDUT NYT JA TULEVAISUUDESSA	73
11	LOPUKSI.....	76
12	KAAVIOT JA TAULUKOT.....	78
13	LÄHTEET.....	79

1 JOHDANTO

Sanotaan, että vain muutos on pysyvää. Hallintotieteessä organisaatioita, muutosjohtamista ja prosesseja on tutkittu paljon. Kaupallisissa yrityksissä ja julkisissa organisaatioissa eri asteiset muutokset ovat tänä päivänä varsin yleisiä. Muutokset voivat koskettaa joko koko yritystä tai organisaatiota tai organisaation yksittäisiä yksiköjä tai ryhmää. On kyse sitten laajemmasta tai suppeammasta muutoksesta sillä tavoitellaan usein tehokkuutta, kustannuskilpailukyvyyn tai laadun parantamista. Muutokset voivat liittyä myös teknologiseen kehitykseen tai ihmisten osaamistarpeiden kehittämiseen. Organisaatiomuutosten ja muutosprosessien tutkimus ylipäätään on tärkeää, koska organisaatiossa henkilöstön kokemukset muutoksesta usein vaihtelevat varsinkin suorittavan henkilöstön ja yrityksen johdon välillä. Muutos voi olla tulostittareiden ja numeroiden valossa onnistunut, mutta henkilöstö on saattanut kokea muutoksen epäonnistuneena ja tämä saattaa aiheuttaa pahoinvointia, henkilöstön työkyvyttömyyttä ja sitä kautta tappioita organisaation tärkeälle aineettomalle pääomalle.

Muutosten tutkiminen on myös oppimisen näkökulmasta tärkeää. Vaikka muutosprosessin läpivientiin ja johtamiseen liittyy tiettyjä lainalaisuuksia, on jokainen muutos omanlaisensa, jossa jälkikäteisarvioinnissa löytyy aina parannettavaa. Poliisihallinnossa merkittävät muutokset ovat liittyneen Poliisin hallintorakenteen muutoksiin (Pora I voimaan 1.1.2009, Pora II voimaan 1.1.2010, Pora III voimaan 1.1.2016). Muutosten tutkiminen Poliisihallinnossa on ollut kuitenkin vähäisempää. Mikäli poliisin henkilöstöresurssit (ts. määrärahat) eivät tulevaisuudessa merkittävästi kasva, joutuu poliisi arvioimaan oman organisaationsa toimivuutta ja tarvittaessa tekemään muutoksia, jotta poliisi kykenee nykyisellä henkilöstömäärällä suoriutumaan sille asetetuista lakisääteisistä tehtävistään. Tästäkin näkökulmasta poliisihallinnon muutoshankkeiden tarkempi arviointi ja tutkiminen on tärkeää.

Tämän tutkimuksen aiheena on kuvata ja arvioida muutoshanke, joka Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa toteutettiin vuosien 2013 - 2018 välisenä aikana. Lisäksi tutkimuksessa kuvataan, miten toimintaa on kehitetty muutosprosessin jälkeen ja miten ensimmäisen partion tutkinnalliset toimenpiteet käytännössä näkyvät päivittäisessä työssä poliisilaitoksella. Perinteisessä poliisitoiminnan mallissa hälytystehtävän hoitaminen ja mahdollisen rikosilmoituksen kirjaaminen on tapahtunut kenttäpartion toimesta. Asiaan liittyvät varsinaiset esitutkintatoimenpiteet (kuulustelut ym.) on kuitenkin hoidettu rikostutkinnan toimesta seuraavien päivien tai viikkojen aikana.

Kenttätutkinnassa ja ensimmäisen partion periaatetta noudatettaessa rikostutkinnan toimenpiteet pyritään kuitenkin tekemään jo esitutkinnan alkuvaiheessa tapahtumapaikalla mahdollisimman pitkälle ja laadukkaasti. Tällä tarkoitetaan esim. asianosaisten kuulemista ja rikospaikkatutkinnan suorittamista.

Lähes kaikki poliisilaitokset ovat esittäneet viimeisten viiden vuoden aikana poliisihallitukselle poliisilaitosten organisaatorakenteen kehittämistä. Poliisilaitoksissa on valmisteltu ja toteutettu muutoksia mm. rikostutkinnan osa-alueisiin koskien johtorakenteita, sekä rikostutkinnan prosesseja. Rikostutkinnan osalta monessa poliisilaitoksessa juuri lyhytkestoisten rikosasioiden tuloksellisuus ja suuret työmäärät (avointen juttujen määrä) ovat olleet haasteena jo useamman vuoden ajan. Keskeisenä toimenpiteenä on ollut tutkintatyön painopisteen siirtäminen alkuvaiheeseen kenttäpartion tehtäväksi, jolla on pyritty nopeuttamaan esitutkinnan kokonaisaikaa sekä parantamaan laatua. Myös poliisihallintoa koskevat kehityssuunnat, kuten sakkolain muutos sekä poliisin ajoneuvojen tietotekninen kehittyminen, ovat muuttaneet toimintaprosesseja siten, että esitutkintatoimenpiteitä ja rikostutkintaa tehdään entistä enemmän ja pidemmälle juuri hälytyspartioiden toimesta muualla kuin poliisiasemalla.

Asiakaspalvelunäkökulmasta katsottuna työn painopisteen muuttuminen tulee mahdollistamaan sen, että esim. rikosasian asianosaisia joudutaan entistä vähemmän kutsumaan tai noutamaan myöhemmin poliisiasemalle, kun esim. kuulustelu- ja tiedoksiantotoimenpiteitä pystytään suorittamaan suoraan tapahtumapaikalla. Rikostorjuntaa tehdään valvonta- ja hälytyspuolella hyvinkin paljon: alkaen ensi partion toiminnasta rikospaikalla ja yhden kosketuksen periaatteella kentällä tehtävästä suppeasta esitutkinnasta jatkuen rikosten esikäsittelyyn ja esitutkintaan. Yksi partio voi hoitaa jutun kokonaan heti paikan päällä esimerkiksi rattijuopumustapauksissa. Yhden kosketuksen periaate kentällä on mahdollista nykyisillä tehtävämäärillä, vaikka painopisteaikoina voikin tässä suhteessa olla haasteita (Rikostorjunnan tila selvityshankkeen loppuraportti, 2018, 43).

Ennen Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen muutosprosessia poliisihallinnossa on toimeenpantu merkittäviä uudistuksia ja poliisin toimintaympäristö on muuttunut nopeasti kahden viimeisen vuosikymmenen aikana. Poliisissa on 2000- ja 2010-luvulla toimeenpantu kolme merkittävää hallintorakennemuutosta, joista viimeisin on Pora III -hanke. Hankkeen toimeenpanossa oli vuoden 2015 loppuun mennessä saavutettu ne taloudelliset tavoitteet, joita sille asetettiin. Poliisin rakenteelliset uudistukset ovat tehostaneet poliisin suorituskykyä ja parantaneet

resurssien joustavaa käyttöä. Rakenteellista uudistamista ja toimintojen kehittämistä on ollut välttämätöntä kuitenkin edelleen jatkaa. (Sisäisen turvallisuuden selonteko 2016, 19).

Poliisin toimintaympäristö kokonaisuutena on muuttunut viimeisten vuosien aikana merkittävästi. Rikollisuus kansainvälistyy ja monimuotoistuu (mm. kyberrikollisuus), ääri liikkeiden toiminta lisääntyy ja 2015 vuoden syksyllä alkanut turvapaikka- sekä ulkomaalaistilanne itsessään on tuonut jo monia lisätehtäviä poliisille. Samanaikaisesti teknologia kehittyy, mikä näkyy myös poliisin työssä tietojärjestelmämuutoksina sekä erityisesti poliisijoneuvojen teknisenä kehityksenä sisältäen mm. teknistä valvontalaitteistoa. Koko toimintaympäristön muutoksen lisäksi poliisipalveluiden kysyntä kasvaa entisestään sekä perinteisen rikostutkinnan että valvonta- ja hälytyspalveluiden osalta.

Poliisin kokonaisresurssien kannalta tilanne on ollut haastava. Poliisimiesten määrä on ollut laskussa jo useamman määrärahakehyskauden ajan (lukuun ottamatta muutamaa viimeistä vuotta). Suurissa kaupungeissa kysyntä ylittää tuntuvasti resurssien mahdollistaman poliisipalveluiden tarjonnan. Pienissä kunnissa vähäinenkin kysyntä on hoidettava, eikä nykyistä tasoa voi heikentää. (Sisäisen turvallisuuden selonteko 2016, 21). Poliisin tehtävien ja toimintamäärärahojen suhde ei ole myöskään tasapainossa. Ilman voimavarojen lisäystä poliisilla ei ole jatkossa käytännön edellytyksiä hoitaa kaikkia sille kuuluvia tehtäviä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti (Rikostorjunnan tila selvityshankkeen loppuraportti 2018, 19). Poliisihallinto onkin viime vuosina tuonut julkiseen keskusteluun näkemyksensä siitä, että poliisin tulisi entisestään priorisoida nykyisiä tehtävään, koska mitään lakisääteisiä tehtäviä ei voida jättää suorittamatta.

Valvonta- ja hälytystoiminnassa resurssien vähentäminen näkyy selvimmän suunnitelmallisen valvonnan merkittävänä vähenemisenä. Merkittävästi vähentyvä valvonta lisää yleisellä paikalla tapahtuneiden häiriöiden ja rikosten määrää (pahoinpitelyt, vahingonteot ym.). Tämä puolestaan lisää rikostutkinnan tehtävämääriä. (Sisäisen turvallisuuden selonteko 2016, 21) Koska jo tapahtuneiden rikosten tutkinnalla on muuta poliisitoimintaa vähemmän vaikutusta rikosten vähentämiseen ja siten ihmisten turvallisuuteen, poliisihenkilöstön vähennykset kohdistuvat suhteellisesti enemmän rikosten tutkintaan. Vähennykset näkyvät suoraan rikosten selvitysasteiden laskuna sekä pidentyneinä rikosten tutkinta-aikoina. Poliisilla on lakisääteinen velvollisuus tutkia sen tietoon tulleet rikokset. Nykylainsäädännön mukaan poliisi ei juuri voi priorisoida rikostutkintaa jättämällä rikoksia tutkimatta (Sisäisen turvallisuuden selonteko 2016, 22 - 23).

Rikostutkinnan kokonaiskuormitus on noussut rikosten määrän laskusta huolimatta ja tutkinta kestää keskimäärin kauemmin ja rikosten selvitysaste on aiempaa alhaisempi. Viimeisimmän laajan lainsäädäntöön liittyvän muutoksen, vuoden 2014 alusta voimaan tulleen esitutkinta- ja pakkokeinolainsäädännön kokonaisuudistuksen, arvioidaan lisänneen rikostutkinnan työmäärää 20–30 prosenttia (Rikostutkinnan tila selvityshankkeen loppuraportti, 2018, 34). Samanaikaisesti rikostutkinnan voimavarat ovat pysyneet aiemmalla tasolla. Rikostutkinnan kuormittavuuden lisääntymisen ja voimavarojen samanaikaisen vähenemisen johdosta massarikosten tutkintaan ei ole enää osoittaa riittäviä voimavaroja. Tämä näkyy käytännössä siinä, että poliisin tietoon tulleissa vähäisissä rikoksissa, joissa rikoksen selvittämisen intressi on pieni ja rikoksesta epäilty on alkuvaiheessa tuntematon, kirjataan tutkintailmoitus keskeytetyksi, eikä rikosta pyritä selvittämään aktiivisesti poliisin toimesta. Lisäksi se, että poliisille ilmoitetun rikoksen tutkinta viivästyy ja jää lopulta toimittamatta, vähentää poliisin nauttimaan luottamusta. (Sisäisen turvallisuuden selonteko 2016, 35)

Kaikki yllä mainittu kuvastaa selkeästi sitä, että poliisin tulee jatkaa toimintansa ja prosessiensa kehittämistä, vaikka varsinaiselle hallintorakenteen uudistamiselle Pora:n kaltaisesti ei olekaan tällä hetkellä tarvetta, koska sillä ei merkittävästi parannettaisi poliisin suorituskykyä tai saataisi aikaan taloudellisia säästöjä. Lähes kaikki poliisiyksiköt ovatkin viimeisten viiden vuoden aikana käynnistäneet organisaation sisäisen kehittämisen. Tässä kehittämisessä Pora-uudistusten keskeisiä linjauksia on silti edelleen ollut perusteltua ottaa huomioon (Poliisihallituksen päätös: Poliisilaitosten organisaatioiden kehittäminen, 2016).

Poliisilaitosten organisaatorakenteen kehittämiseen liittyen poliisihallitus on tehnyt päätöksen suuntaviivoista eli määritellyt ne puitteet, joita noudattaen poliisilaitokset voivat kehittää organisaatiotaan. Käytännössä rikostutkinnan kehittämiseksi uudelleen organisoimisen osalta ja esitutkintatoimenpiteiden painopisteen siirtämiselle lähemmäksi kenttätoimintaa ei ole ollut esteitä. Keskeisen viitekehyksen organisaatioiden kehittämisessä on asettanut kuitenkin tiukka määrärahakuri. (Poliisihallituksen päätös: Poliisilaitosten organisaatioiden kehittäminen, 2016).

Todettakoon tässä vaiheessa, että esim. vuoden 2021 määrärahakehyksestä poliisilaitosten velvoitteena on saada säästymään budjetistaan 1.5% siirtyvää erää, joka on poikkeuksellisen paljon aikaisempiin vuosiin verrattuna. Tiukka määrärahakuri perustuu tässä vaiheessa siihen oletamaan, että aikaisempina vuosina saatuja lisäbudjetteja (joilla poliisin määrärahoja on lisäbudjeteissa joka vuosi lisätty) ei tultaisi tänä vuonna saamaan, johtuen mm. julkisen talouden merkittävästä velkaantumisesta COVID-19 tilanteen vuoksi.

Poliisiyksiköiden organisaatioiden kehittämiseen liittyen lähes kaikki poliisiyksiköt toimittivat poliisihallitukseen esityksensä vuosien 2015-2016 aikana. Esitykset ovat sisältäneet merkittäviä organisaatiomuutoksia mm. nykyisiin sektori- ja johtorakenteisiin, sekä liikennepoliisitoiminnon järjestämiseen. Tämän lisäksi rikostutkinnan järjestelyjä ollaan organisoitu mm. rikosten esikäsittelyn keskittämällä sekä muilla uudelleen järjestelyillä.

Rikostutkinnan kokonaiskuormitus on noussut rikosten määrän laskusta huolimatta; tutkinta kestää keskimäärin kauemmin, koska rikokset ovat usein vaativampia selvittää.

Monimutkaistuneen toimintaympäristön lisäksi rikostutkintaan liittyvät muotomääräykset ovat kasvaneet jatkuvasti perusoikeuksien tuomien muutosten myötä (Rikostorjunnan tila selvityshankkeen loppuraportti 2018, 60). Tutkintatoimessa tutkinta-ajat ovat pidentyneet ja niin sanottujen massarikosten osalta tutkintakynnys on noussut (Rikostorjunnan tila selvityshankkeen loppuraportti 2018, 32). Raportissa esitettiin lisäksi, että massarikoksissa joudutaan taloudellisista syistä jättämään jutut pääsääntöisesti tutkimatta, jos rikoksentekijä ei ole ilmoituskohdetekohetkellä tiedossa. Nämä massarikokset, kuten varkaudet ja vahingonteot, ovat kuitenkin asianomistajien kannalta varsin merkityksellisiä (Rikostorjunnan tila selvityshankkeen loppuraportti 2018, 32).

Monessa poliisiyksikössä tutkittavissa olevien päivittäisrikosten tutkinta on jouduttu keskeyttämään, koska yksinkertaisesti resursseja ja aikaa ei ole voitu riittävästi osoittaa kyseisten rikosasioiden tutkintaan. Eri poliisiyksiköt joutuvat rikostutkinnan palvelukyvyyn turvaamiseksi järjestämään toimintansa aikaisempaa tehokkaampiin ja toimintakykyisempiin kokonaisuuksiin. Yksinkertaisimmillaan voisi ajatella, että suuntaamalla lisää resursseja päivittäisrikostutkintaan voitaisiin kasvava palvelukyky turvata. Mutta nykytilanteessa, kun poliisilaitokset eivät taloudellisten resurssiensa puitteissa pysty rekrytoimaan lisää henkilöstöä ulkopuolelta, jäisi ainoaksi mahdollisuudeksi tehdä sisäisiä siirtoja eri sektoreiden ja yksiköiden välillä poliisilaitoksen sisällä.

Henkilöstön pakkosiirtoja esim. eri poliisiasemien välillä on tehty vain erittäin poikkeuksellisissa tilanteissa. Sisäiset siirrot ovat käytännössä perustuneet henkilön omaan halukkuuteen sekä vapaaehtoisuuteen vaihtaa tehtäviä tai virkapaikkaa. Hälytystoiminnan ja hälytysvalmiuden turvaamiseksi kenttähenkilöstön sijoittamista rikostutkintatehtäviin on voitu tehdä ainoastaan lyhytaikaisesti esim. talviaikaan, kun hälytystehtävien määrä usein kausiluontoisesti vähenee. Kun poliisilaitoksissa pelkästään valvontaa suorittavaa henkilöstöä ei juurikaan liikennesektoria lukuun ottamatta ole, ei valvontatoiminnosta ole sisäisesti henkilöstöä siirrettävissä.

Sisäisten siirtojen osalta lähes ainoaksi vaihtoehdoksi on jäänyt erityistutkintayksiköistä tapahtuvat sisäiset siirrot, mutta esim. harmaan talouden torjuntaan osoitetut erillismäärärahat ovat tarkoin ohjanneet henkilöstöresursseja, joita esim. alueellisissa talousrikosyksiköissä tulee minimissään olla sijoitettuna.

Näin ollen, kun käytännössä lisätyövoiman osoittaminen päivittäis- ja massarikosten tutkintaan on pitkällä aikavälillä ollut kestävä ratkaisu, on tullut harkittavaksi olisiko ainakin osa lyhytkestoisesta tutkinnasta tehtävissä jossain muussa toiminnossa ja etupainotteisesti esim. valvonta- ja hälytystoiminnan partioiden toimesta ja voitaisiinko jatkossa suunnitelluilla työkiertoilla, vahvistaa massarikostutkinnan henkilövahvuutta. Käytännössä valvonta- ja hälytystoiminnan partiot jo nyt useassa eri poliisilaitoksessa hoitavat esitutkintatoimenpiteitä ainakin yksittäistapauksissa pidemmälle, kuin pelkästään kirjaavat tapahtumista rikosilmoituksia, esim. kuulustelemalla rikoksesta epäiltyjä.

Poliisijoneuvon teknistyminen on mahdollistanut esim. sen, että rikoksesta epäillyn kuuleminen ei useinkaan edellytä henkilön kuljettamista lähimmälle poliisiasemalle, vaan esim. suppean tutkinnan kuulustelu on ollut mahdollista suorittaa suoraan tehtävä- / tapahtumapaikalla. Lainsäädäntömuutokset sekä esim. 1.12.2016 voimaan tullut sakkomenettely ja vuonna 2018 sen laajentuminen, sekä tulevaisuudessa myös Vitja-järjestelmä jo itsessäänkin ohjaavat poliisilaitosten kenttätoimintaa siihen suuntaan, että käytännön esitutkintaa tullaan entistä enemmän tekemään kenttäolosuhteissa hälytyspartion toimesta. Poliisihallinnon järjestelmä uudistus on kuitenkin edelleen kesken.

Tulevaisuuden Vitjajärjestelmä ja nykyisellään Polojärjestelmä myös osaltaan siirtävät esitutkintatoimenpiteiden suorittamista poliisipartioille. Vitja on poliisin kokonaisuudistushanke ja tietojärjestelmä uudistus, jonka järjestelmä on roolipohjainen, työkulkuihin perustuva ja käyttäjän kannalta yhtenäinen. Järjestelmä mahdollistaa tiedon kirjaamisen, hakemisen ja analysoinnin paikasta ja päätelaitteesta riippumatta tarvittaessa poikkialueellisesti. Polojärjestelmä taas vastaavasti sisältää tietojärjestelmä pohjaisesti poliisin operatiiviset lomakkeet, jotka mahdollistavat sakkoseuraamusten tiedoksi antamisen tapahtumapaikalla rikkomuksesta tai rikoksesta epäillylle. Nykyisellään poliisin muut mobiilitietojärjestelmät mahdollistavat jo mm. kuulusteluiden ja tiedoksi antojen suorittamista poliisiautosta käsin, mikäli tietojärjestelmät vain toimivat luotettavasti ja tehokkaasti.

Ensimmäisen partion periaatteella tehtävää kenttätutkintaa on vuosien saatossa tehty eri tavoilla useassakin poliisilaitoksessa, mutta varsinaista muutoshanketta, jossa lyhytkestoinen tutkinta ja kenttätutkinta on organisoitu osaksi valvonta- ja hälytystoimintaa sekä suunnitelmallista siirtymistä uusiin työprosesseihin tämän osalta, ei tähän mennessä ole muissa poliisiyksiköissä käynnistetty.

Kenttätutkinnan suorittamisessa ja sen organisoimisessa ei täysin uudesta toimintamallista ja työprosessista kenttäpartioiden toimesta kuitenkaan ole kyse. Perinteisesti järjestyspoliisin partiot ovat monessa poliisilaitoksessa vastanneet rikosasioiden osalta lähinnä rikosilmoituksen kirjaamisesta tehtäväpaikalla, sekä mahdollisesti alustavasta rikospaikkatutkinnasta sisältäen mm. valokuvausta, rikosnäytteiden ottamista (mikäli kyseisen kenttäpartion osaaminen ja ammattitaito on tämän mahdollistanut) ja muuta rikospaikkatutkintaa. Tämän lisäksi kenttäpartiot ovat suorittaneet satunnaisesti suppean tutkinnan kuulusteluja asianosaisten osalta (lähinnä rikoksesta epäiltyjen), mikäli tämä on ollut olosuhteiden (hälytysvalmius ja hälytystehtävätilanne) ja suppean tutkinnan soveltamisalan osalta mahdollista.

Kentällä tapahtuvilla esitutkintatoimenpiteillä voidaan parhaimmillaan lyhentää rikosten tutkinta-aikaa, kun esim. poliisipartio kuulee asianosaiset heti paikan päällä (asianosaisia ei tarvitse kutsua myöhemmin kuultavaksi rikostutkintaan). Lisäksi suunnitelluilla kenttähenkilöstön työkiertoilla rikostutkinnan tehtävissä voidaan lisätä kenttähenkilöstön esitutkintatoimenpiteisiin liittyvää ammattitaitoa ja osaamista ja sitä kautta parantaa kenttähenkilöstön esitutkintatoimenpiteiden laatua kenttätehtävissä esim. tutkintailmoitusten ja kuulustelupöytäkirjojen osalta. Voidaan puhua siis kenttätutkinnasta ensimmäisen partion periaatteella. Alla on tarkemmin vielä perusteltu näitä kehityssuuntia.

Lainsäädäntömuutosten osalta työmäärä, sekä kenttätehtävissä että rikostutkinnassa on lisääntynyt. Rikostutkinnan osalta erityisesti esitutkintalain nykyiset vaatimukset ja muotomääräykset ovat vaikuttaneet tutkinta-aikojen pitkittymiseen. Sakkolain uudistus on osaltaan siirtänyt oikeus- ja syyttäjälaitokselta rikosasioiden päättämistä poliisille. Samassa yhteydessä rangaistusmääräysmenettelyn ja suppean tutkinnan käyttöala on laajentunut ja kyseinen muutos siirtää rikostutkintapalveluiden painopistettä entistä enemmän valvonta- ja hälytystoimintaan. Sakkomenettelyn laajentamisesta koskeva työryhmä jätti lisäksi vuoden 2016 lopulla lausuntonsa, jossa se esitti käyttöalan laajentamista merkittävästi vuoden 2018 aikana.

Poliisilaitosten sisäinen laillisuusvalvonta on nykytilanteessa haasteellista, kun yksittäiseen rikosasiaan liittyen pakkokeinoja ja muita toimenpiteitä suoritetaan sekä kentällä että myöhemmin esitutkinnassa rikostutkintayksikössä. Koska henkilöstö toimii näissä eri johdon alla, on se osaltaan johtanut siihen, että laillisuusvalvontaa suoritetaan usean eri esimiehen toimesta ja esim. suullisesti annettujen määräysten jälkikäteistarkastelu ja arviointi jää toisen henkilön tehtäväksi. Tämä tuo osaltaan haasteita koko johtamiseen ja esim. palautteenantoon. Prosessien haavoittuvuuden kannalta nykyinen sektorijako sekä lyhytkestoisen tutkinnan ja esikäsitteilyn sijoittuminen eri organisaatioihin, eivät myöskään tue esitutkintatyön painopisteessä tapahtuvaa muutosta.

Laajojen muutoshankkeiden läpivienti organisaatioissa kestää usein pitkään, muutoshanke sitoo merkittävästi henkilövoimavaroja sekä aiheuttaa usein henkilöstössä epävarmuutta. Tämä voi näkyä muutoshankkeen aikana myös organisaation tuloksellisuuden heikentymisenä. Tästäkin näkökulmasta on tärkeää, että organisaatiomuutoksia ja muutoshankkeita yleisesti arvioidaan kriittisestikin, jotta muutoshankkeen tavoiteltua lopputulos ei jäisi saavuttamatta esim. siitä syystä, että varsinainen muutoshankkeen toteutustapa epäonnistui. Muutoshankkeissa organisaation johto arvioi muutoshankkeen tarpeellisuutta ja onnistumista eri näkökulmista kuin muu henkilöstö, jonka osalta muutosvastarintaa voi esiintyä. Muutosvastarinnalle on aina jokin syy, ja organisaation johdon ja henkilöstön eriävät näkemykset muutoshankkeen osalta on mahdollista saada selville juuri tutkimalla tarkemmin muutoshankkeita hallintotieteellisestä näkökulmasta.

Organisaatiomuutoksilla ja muutoshankkeilla voidaan yleisesti tavoitella esim. työprosessien kehittämistä, laadun parantamista, henkilöstön tehtävien ja toimenkuvien muutoksia tai parempaa tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Tämän tutkimuksen muutoshankkeen tavoitteet olivat osaltaan samat. Tutkimuksen tarpeellisuus tässä muutoshankkeessa muodostuikin myös näkökulmasta, onnistuttiinko tavoitteiden saavuttamisessa ja mitä kehittämiskohteita muutoshankkeen toteutuksessa nousi esiin. Koska poliisitoiminta on julkisin varoin tuotettua palvelua kansalaisille, ja sen tulisi tähdätä mahdollisimman kustannustehokkaaseen ja laadukkaaseen toimintaan, on tärkeää, että poliisihallinnonkin sisällä toteutettuja muutoshankkeita arvioidaan avoimesti, hallintotieteellisestä näkökulmasta ja osin myös kriittisesti.

2 TUTKIMUSONGELMA

2.1 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimusongelmaa lähestyn tässä tutkimuksessa seuraavilla tutkimuskysymyksillä. **Miten muutosprosessi toteutettiin Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa ja mitä vaiheita siihen liittyi? Miten muutosprosessissa onnistuttiin muutoksen kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta?** Kriittisinä menestystekijöinä olen pitänyt tässä tutkimuksessa muutoshankkeen tavoitteita, muutoksen johtamista, sekä henkilöstönäkökulmaa (sitoutuminen ja muutosvastarinta). Lisäksi yhdeksi tutkimuskysymykseksi olen valinnut, **mitä kehittämiskohteita muutoshankkeesta nousee esiin?**

Varsinainen muutoshanke Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa koskien toiminnan uudelleen organisointia ja työprosessien muutosta ajoittuu vuosien 2016-2017 väliselle ajalle, jolloin lyhykestoinen tutkinta siirtyi Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen valvonta- ja hälytystoimintasektorin vastuulle sekä johdettavaksi ja painopiste esitutkintatoimenpiteissä siirtyi jatkossa kenttäpartioille, joiden tuli suorittaa aikaisempaan laajemmin ja lukumääräisesti enemmän mm. rikospaikkatutkintaa, suppean tutkinnan kuulusteluja, sekä muita esitutkintatoimenpiteitä. Varsinaista muutoshanketta edelsi kuitenkin vuosille 2013-2015 ajoittuvat muutokset poliisilaitoksen toimintaympäristössä, sekä poliisilaitoksen työryhmien raportit, jotka vaikuttivat varsinaisen muutoshankkeen käynnistymiseen.

Tutkimuksen johdannossa on käyty tarkemmin lävitse myös, mitä muita taustatekijöitä muutokselle on ollut näkyvissä jo koko poliisihallinnossa useamman vuoden ajan ja mitkä muutokset toimintaympäristössä Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen osalta ovat vaikuttaneet siihen, että kyseinen muutos on ollut välttämätöntä toteuttaa. Muutoshankkeen toteuttaminen on edellyttänyt organisaatiomuutoksia poliisilaitoksessa, useita henkilöstöjärjestelyjä, sisäistä koulutusta ja ohjeistuksia, sekä valvonta- ja hälytystoiminnan partioille suunnattua lyhykestoisen tutkinnan työkiertoa. Näitä käydään tarkemmin lävitse muutosprosessin vaiheiden kuvailussa. Muutosprosessin vaiheiden kuvailun ja arvioinnin jälkeen seuraavassa osiossa on yhteenvetona sisällönanalyysin tulokset koko muutosprosessin keskeisistä johtopäätöksistä. Tutkimuksen loppuosassa käyn vielä läpi poliisilaitoksen nykytilaa kenttätutkinnan osalta, sekä sen etuja tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Viimeisessä osiossa käsittelen lisäksi sitä, miksi poliisihallinnon muutoksia ja yleisesti muutosprosesseja on tarvetta tutkia ja mitä tulokset kertovat yleisesti muutoshankkeiden solmukohdista.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa kenttätutkintaa koskeva muutoshanke oli osa laajempaa johto- ja organisaatorakenteiden kehittämistä sisältäen useita eri toimenpiteitä. Käytännössä muutokset koskettivat silloisia linja- ja johtorakenteita, kaikkia sektorirakenteita ja henkilöstömäärältään merkittäviä tehtävä- ja toimenkuva muutoksia. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus rajata tutkimusongelma koskemaan nimenomaan kenttätoimintaa niiltä osin, kun se liittyy Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen lyhytkestoisen tutkinnan uudelleen organisointiin, muutoshankkeen toteuttamiseen ja rikostutkintapalveluiden painopisteen muuttamiseen kohti kenttätutkintaa ja ensimmäisen partion periaatetta.

Vaikka muutoshanke ja työprosessien painopisteen siirtyminen kenttätoimintaan koskettivat koko poliisilaitosta, tarkastelen tässä tutkimuksessa asiaa Espoon pääpoliisiaseman ja Espoon kenttäjohtoalueen näkökulmasta. Tämä on perusteltua siitäkin syystä, että muutoshankkeen aikana tehty kysely (jonka tuloksia käsittelen tässä tutkimuksessa) suunnattiin ainoastaan Espoon pääpoliisiaseman kenttähenkilöstölle ja käytännössä muutoksen vaikutukset (sisältäen mm. työkierron lyhytkestoisessa tutkinnassa) olivat merkittävimmät juuri Espoon pääpoliisiaseman kenttähenkilöstön osalta.

2.2 AIEMPI TUTKIMUS

Organisaatiomuutoksia ja muutosprosesseja on tutkittu kansainvälisen poliisitutkimuksen piirissä paljon. Kansainvälisen kirjallisuuden näkökulmasta poliisitoiminnan muutoksesta, arvoista ja johtajuudesta muutoksessa on kirjoittanut Auke van Dijk (Dijk, Auke van. *What matters in policing?: change, values and leadership in turbulent times*. Bristol : Policy Press, 2015). Kirja tarkastelee poliisitoiminnassa tärkeitä asioita eikä vain sitä, mikä toimii. Siinä verrataan Isossa-Britanniassa ja Alankomaissa, sekä myös Yhdysvalloissa, tapahtuvien uudelleenjärjestelyjen vaikutuksia poliisijärjestelmiin, poliisimalliin ja tutkimustietoon. Kirjoittaja keskittyy erityisesti poliisin johtajuuden ongelmiin, jotka liittyvät strategiaan, arvoihin ja operatiiviseen komentoon.

Kiistanalaisista poliisijärjestelmistä ja niiden muutoksista on kirjoittanut Sluis, Cachet, Jochoms, Ringeling ja Sey (*Contested police systems : changes in the police systems in Belgium, Denmark, England & Wales, Germany, and the Netherlands*. Eleven International Publishing, 2013). Kirja käsittelee muutoksia, jotka edellä mainituissa maantieteellisesti sijoituvissa naapurivaltioissa on toteutettu poliisihallinnon näkökulmasta. Muutoksissa on ollut tarkoituksena huomioida kansalliset ja paikalliset poliisitoiminnan tarpeet siten, että poliisitoiminnan suorituskyky paranee.

Poliisin johdosta ja hallinnosta on kirjoittanut Walsh (Walsh, William. *Police leadership and administration : a 21st-century strategic approach*. New York: Routledge, 2019). Kirja keskittyy pääasiassa poliisin toimeenpanovaltaan ja siinä käsitellään urauurtavia johtamistekniikoita johtajille, jotka kohtaavat nykypäivän monimutkaisen ympäristön haasteet, antamalla poliisin ammattilaisille ohjeita suunnittelussa, suunnan asettamisessa, strategian kehittämisessä, sisäisten ja ulkoisten ympäristöjen arvioinnissa, oppivien organisaatioiden luomisessa sekä johtamisessa ja hallinnassa arvioida muutosprosessia.

Kansainvälisen poliisitutkimuksen lisäksi yleisesti organisaatiomuutoksesta ovat kirjoittaneet mm. Pauli Juuti ja Petri Virtanen (Juuti, Pauli & Virtanen, Petri. *Organisaatiomuutos*. Helsingissä: Otava, 2009). Muuttuvasta hallinnosta ovat lisäksi kirjoittaneet Jaana Haatainen ja Timo Keski-Petäjä (Haatainen, Jaana & Keski-Petäjä, Timo. *Muuttuva hallinto ei sammaloidu: juhla kirja Antti Talkkarin jäädessä eläkkeelle 2009*. Tampereen yliopisto 2009). Muutoksen ohjaamisesta ja johtamisesta on lisäksi kirjoittanut kirjan Henry Honkanen (Honkanen, Henry. *Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen Helsinki 2006*). Risto Harisalo on myöskin kirjoittanut kirjan organisaatioteorioista (Harisalo, Risto. *Organisaatioteoriat*. Tampereen yliopisto 2008). Muutoksen johtamisesta ja muutoksen arvioinnista on myös kirjoittanut Kai Laamanen, Teijo Räsänen ja Anssi Juutilainen (Laamanen, Räsänen, Juutilainen. *Innostava uudistuminen - kestävä kasvu*. Tampere 2016).

Poliisihallinnossa organisaatiomuutoksia on tutkinut Kristiina Haraholma (Kristiina Haraholma, *Poliisin hallintorakennemuutos. Arviointitutkimus muutoksista ja sen vaikutuksista*. Tampere. 2011). Haraholman tutkimuksessa arvioinnin kohteena on ollut Poliisin hallintorakennemuutuksen molempien vaiheiden (Pora I-II) muutokset ja vaikutukset poliisissa. Tutkimuksessaan Haraholma mm. toteaa, että PORA-uudistus ei ole muuttanut toimintaympäristöön liittyviä haasteita, henkilöstöresursseja tulee käyttää joustavasti tarvittaessa tarkoituksenmukaisilla siirroilla ja että uudistuksessa tehty kehittämistyö näyttäytyy osalle henkilöstöstä kielteisenä kokemuksena. (Poliisin hallintorakennemuutos - Arviointitutkimus muutoksista ja sen vaikutuksista. 2011, 255).

Organisaatiomuutoksista ja rikostutkinnan nykytilasta sekä sen kehittämisestä on poliisihallinnossa tehty myös Pro Gradu tutkimuksia sekä opinnäytetöitä.

Poliisin rikostutkinnan suuntaa ja tulevaisuuden näkymiä on Pro Gradu tutkimuksessaan turvallisuushallinnon maisteriohjelmassa tutkinut Timo Kuokkanen (Kuokkanen, Timo, 2016). Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, onko tutkintayksiköissä onnistuttu kehittämään

tai tehostamaan tutkintaprosesseja vastaamaan paremmin muuttuneita olosuhteita ja mitä nuo prosessit ovat ja voitaisiinko niitä ottaa käyttöön muuallakin.

Henkilöstön työhyvinvoinnista organisaatiomuutoksessa, koskien poliisin hallintorakenteen uudistusta Kanta-Hämeen poliisilaitoksessa on Pro Gradu työssään tutkinut Teemu Lehti (Lehti, Teemu, 2010). Tutkimuksen tulokset osoittivat, että muutoksen kokemiseen vaikuttaa erityisesti aktiivinen osallistuminen muutoshankkeen eri vaiheisiin. Lisäksi uudistukseen osallistumattomat vastaajat kokivat, etteivät päässeet riittävästi vaikuttamaan uudistukseen. Samalla he kokivat olleensa epätietoisia uudistukseen liittyvistä asioista. Aktiivinen osallistuminen ja muutosviestintä näyttivät tutkimuksen valossa olevan sekä muutoksenprosessointia että työhyvinvointia edistäviä tekijöitä muutosprosessin aikana.

Työntekijöiden ja esimiesten välisiä näkemyksiä ja kokemuksia työkiirroista on myös tutkinut Pro Gradu työssään Heidi Toivio (Toivio, Heidi, 2016). Tutkimuksessaan Toivio totesi, että henkilökierron kehittämiskohteiksi tunnistettiin henkilökierron liittäminen osaksi strategista henkilöstöjohtamista, henkilökierron suunnitelmallisuus, kiertojärjestelmän valtakunnallinen hyödyntäminen, henkilökiertoprosessin selkeyttäminen ja joustavoittaminen, yksikkökohtaisen henkilökiertokoordinaattorin nimeäminen, kiertopaikkojen avoin julkaiseminen, tulos- ja kehityskeskustelulomakkeen hyödyntäminen sekä esimiesten ja työntekijöiden valmennus.

AMK-tasoisien opinnäytetöiden osalta kenttätutkintaa ja sen prosessikuvausta on poliisin päällystötutkinnon A-opinnoissa käsitellyt Mats Sjöholm (Sjöholm, Mats, 2011). Kyseisessä tutkimuksessa on kuvattu millä tavoin Pohjanmaan poliisilaitoksessa kenttäpartiot suorittavat esitutkintatoimenpiteitä nykytilanteessa ja millä tavoin esitutkintaprosessi esim. yksittäisen rikosasian osalta siirtyy kenttäpartioiden osalta rikostutkintaan. Lisäksi poliisipäällystötutkinnon B-opinnoissa Peräpohjolan poliisilaitoksen esitutkintaprosessin kuvaamista ja kehittämistä on käsitellyt Miia Lehtinen (Lehtinen, Mia, 2012).

Rikostutkinnan kehittämisen kriittisiä menestystekijöitä on käsittelety poliisipäällystötutkinnon B-opinnoissaan Harri Hauhia (Hauhia, Harri. Keski-Savon rikostutkinnan kehittämisen kriittiset menestystekijät. Poliisiammattikorkeakoulu 2014)

Rikostutkinnan nykytilaa, sen kehittämistä ja rikostutkinnan erilaisia prosessikuvauksia eri poliisiyksiköissä on siis tutkittu runsaasti. Aikaisempia tutkimuksia on tarkoitus hyödyntää nimenomaan kartoittamaan niitä yleisiä taustatekijöitä, jotka koko poliisihallinnossa ovat olleet vaikuttamassa siihen miksi kyseinen muutoshanke on ollut välttämätöntä toteuttaa myös

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa. Aikaisempien tutkimusten määrä juuri rikostutkinnan osalta osoittaa myös osaltaan sen, että haasteet rikostutkinnan osalta koskettavat useita eri poliisiyksiköitä ja laajalti koko poliisihallintoa.

2.3 KESKEISET KÄSITTEET

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat organisaatio, organisaatiomuutos ja muutosprosessi. Edellä mainittuja käsitteitä on määritelty monissa kansainvälisissä ja suomalaisissa hallintotieteen ja organisaatiotutkimuksen alan tutkimuksissa. Tämän lisäksi tutkimusaineistossa on poliisin operatiiviseen toimintaan ja tämän tutkimuksen aiheeseen liittyviä keskeisiä poliisihallinnon käsitteitä, jotka on määritelty poliisihallinnon sisällä tai tämän tutkimuksen aineistossa.

Organisaatio

Organisaatioita ovat yksityiset yritykset, yhtymät, erilaiset laitokset, virastot ja kunnat. Organisaation määritellään olevan sosiaalinen yksikkö tai ihmisryhmittymä, joka rakennetaan tietoisesti ja jonka rakennetta jatkuvasti kehitetään erilaisten päätelmien ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaation voidaan määrittää olevan yhteistoimintajärjestelmä ja työnjako- ja toimivaltarakenne. Organisaatio ei ole käsitteenä yksiuotteinen vaan hyvinkin moniuotteinen. (Salminen, Helsinki 2002, 16)

Harisalo (2008, 17-18) määrittelee organisaatiot neljällä eri tavalla. Organisaatiota voidaan kutsua tavoite- ja tehokkuusmalliksi, koska sen mukaan organisaatio on huolellisesti suunniteltu järjestelmä. Tämän lisäksi organisaatiota voidaan kutsua myös säilymismalliksi tai luonnolliseksi järjestelmäksi, jonka määritelmän mukaan organisaatiot edustavat yhteistoiminnallisia järjestelyitä, joiden keskeisenä tarkoituksena on mahdollistaa organisaation olemassaolo ja toiminnan jatkuvuus. Kolmannessa määritelmässä organisaatiota kutsutaan vaihdantamalliksi, joka korostaa organisaation ja sen toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta ja vaihdantaa. Neljännessä määritelmässä organisaatiota kutsutaan tulkinnalliseksi mielikuvaksi, jonka mukaan ihmisten ymmärrys organisaatioista riippuu heidän omista käsityksistään ja tulkinnoistaan.

Organisaatiomuutos

Juuti & Virtanen (2009, 10-16) mukaan organisaatiomuutos voi tarkoittaa monenlaisia asioita. Heidän mukaansa muutos voi koskettaa osaa henkilökuntaa tai koko työyhteisöä ja se voi kohdistua erilaisiin asioihin. Tämän lisäksi muutos voi olla pieni tai iso ja se voi toteutua

hitaasti tai nopeasti. Organisaatiomuutosta voidaan tarkastella johtamisen näkökulmasta, yksilötasolla, organisaatiotasolla tai prosessina. Muutokselle tulee myös olla aina joku syy, joko yksi tai useampi, ja muutos lähtee liikkeelle tarpeesta. Muutos voi olla myös suunnitteleman ja sattumanvarainen tai harkittu ja suunniteltu. Tavoitetilana muutoksessa on myös aina parannus aikaisempaan tilaan.

Stenvall & Virtanen (2007, 19) määrittelee organisaatiomuutoksen myös sen mukaisesti, että se voi olla toivottu tai epätoivottu ja se voidaan luokitella epäonnistuneeksi tai onnistuneeksi. Tämän lisäksi muutokset voivat johtua eri tekijöistä. Ajankohtaisena he näkevät sen, että muutoksilla pyritään tiimi- tai verkostomuotoisiin organisaatioihin, uusiin kumppanuuksiin tai strategiseen orientoitumiseen ja pois vanhoista ja jäykistä organisaatorakenteista.

Organisaatiomuutos on työterveyslaitoksen (2013) määritelmän mukaan organisaation toiminnan uudistamista ja kehittämistä; jostakin vanhasta luopumista ja sen korvaamista uudella. Muutoksen tarkoitus on parantaa organisaation kilpailukykyä, sopeuttaa sen toimintaa alalla tapahtuviin muutoksiin ja turvata organisaation toiminta myös tulevaisuudessa.

Muutosprosessi

Muutosprosessi pitää sisällään koko muutoksen aikana läpikäytyt vaiheet ja siihen käytetyn ajan. Muutoskirjallisuudessa nähdään kaksi vallitsevaa tapaa muutoksen läpiviennille: suunniteltu ja suunnitteleman muutosprosessi. Suunnitteleman (intuitiivisessa) muutosprosessissa ei pyritä ennalta määrittelemään muutosprosessin vaiheita ja riskejä, vaan sen toteutus on spontaania. (Williams & Williams 2007, 37). Suunnitellun muutoksen lähtöpiste on ajatus muutoksesta, jota seuraa muutoksen suunnitteluvaihe, jalkauttaminen ja uuden saavutetun tilan stabilointi (Åhman 2004, 78-80).

Lyhytkestoinen tutkinta

Tässä tutkimuksessa lyhytkestoisella tutkinnalla tarkoitetaan niitä esitutkintaan liittyviä toimenpiteitä, joita suoritetaan lyhytkestoisessa tutkintayksikössä ja joissa varsinainen esitutkinta voidaan suorittaa ajallisesti nopeasti johtuen esim. asianosaisten lukumäärän tai asian yksinkertaisuuden ja selvyyden vuoksi. Lyhytkestoista tutkintaa on esim. esitutkinnan suorittaminen suppeana (sakon tiedoksianto). Lyhytkestoisen tutkinnan määrittelyssä huomioitavana tekijänä on yksittäisen rikosasian osalta konkreettiseen esitutkintatyöhön kuluva aika. Tutkinta-asian rikosnimike ei lähtökohtaisesti kuulu määrittelyyn piiriin, vaikkakin esim. törkeät huumausainerikokset ja talousrikokset eivät ole lyhytkestoista

tutkintaa. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen toimeenpano suunnitelma rikosilmoitusten esikäsittelystä ja lyhytkestoisesta tutkinnasta 2016, 7)

Operatiivinen tutkinta

Lyhytkestoinen tutkinta ja siihen liittyvä tutkintayksikkö muutettiin myöhemmin jatkokehittämisen yhteydessä operatiiviseksi tutkintayksiköksi.

Kenttätutkinta

Tässä tutkimuksessa kenttätutkinnalla tarkoitetaan niitä esitutkintaan liittyviä lyhytkestoisia tutkintatoimenpiteitä (esim. suppean tutkinnan kuulustelu, tekninen rikostutkinta, suppea esitutkinta), joita suoritetaan kenttähenkilöstön toimesta kenttäolosuhteissa.

Suppea esitutkinta

Yksinkertaisissa ja selvissä asioissa esitutkinta saadaan suorittaa suppeana, jos teosta ei ole yleisen rangaistuskäytännön mukaisesti odotettavissa ankarampaa rangaistusta kuin sakkoa. Suppeassa esitutkinnassa ei ole tutkinnanjohtajaa. Kuulustelukertomukseen merkitään vain kuulusteltavan lausuman pääsisältö, joka voidaan kirjata kuulustelupöytäkirjan sijasta muuhun asiakirjaan. (Esitutkintalaki 2011)

Rikoslakirikosten selvitystaso

Rikoslakirikosten selvitystaso tarkoittaa poliisiasiain tietojärjestelmästä selvitettyinä päätettyjen rikoslaissa määriteltyjen rikosten määrän suhdetta samalla aikavälillä järjestelmään kirjattujen rikoslakirikosten määrään nähden.

Rikoslakirikosten tutkinta-aika

Rikoslakirikosten tutkinta-ajalla tarkoitetaan vuorokausissa kuluvaa aikaa, joka lasketaan siitä, kun poliisi kirjaa poliisiasiain-tietojärjestelmään (PATJA) tutkinta-ilmoituksen siihen hetkeen saakka, kun tutkinta ilmoitus kirjataan keskeyteykseksi (KE) tai tutkinta päättyneeksi (TP). Rikoslakirikosten tutkinta-aikaan ei pääsääntöisesti tilastoida liikenne rikoksia ja -rikkomuksia.

Tutkintailmoitus

Kun esitutkintaviranomaiselle ilmoitetaan rikos tai tapahtuma, jota ilmoittaja epäilee rikokseksi, esitutkintaviranomaisen on viipymättä kirjattava ilmoitus (rikosilmoitus tai tutkintailmoitus). (Esitutkintalaki 2011)

Kenttäjohtoalue

Kenttäjohtoalue on määrätty, ympärivuorokautisesti toimivan kenttäjohtajan toimialue (Poliisin operatiivisen toiminnan perusteet. Poliisihallitus 2010).

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään prosessin arviointia ja tarkemmin muutosprosessin arviointia. Arvioinnin lisäksi tutkimusmenetelmänä on prosessin kuvaus. Muutosprosessin kuvailu ja arviointi tapahtuu tarkemmin sisällönanalyysin menetelmällä.

Sisällönanalyysillä kuvataan valittujen aineistojen osalta muutoshankkeen eri vaiheita ja toteutusta, arvioidaan muutosprosessissa onnistumista muutoksen kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta, sekä pyritään selvittämään, mitä kehittämiskohteita muutoshankkeesta nousee esille. Muutosprosessin arvioinnissa keskeisinä teemoina kriittisten muutostekijöiden osalta ovat **muutoshankkeen tavoitteet, muutoksen johtaminen sekä henkilöstönäkökulma (sitoutuminen ja muutosvastarinta)**. Pyrin siis etsimään aineistosta näitä kriittisten muutostekijöiden teemoja ja tuomaan esille millä tavoin kukin teema näyttäytyi aineistossa muutosprosessin onnistumisen näkökulmasta. Samoin pyrin tuomaan esille, mikäli aineistossa ei esiinny edellä mainittuja teemoja, ja onko sillä ollut vaikutusta muutosprosessiin tai muutoshankkeen onnistumiseen.

Sisällönanalyysia voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Sisällönanalyysia voi pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikokonaisuuksiin. Voidaan myös sanoa, että useimmat eri nimillä kulkevat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat periaatteessa tavalla tai toisella sisällönanalyysiin, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 89).

Sisällönanalyysin menetelmällä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Sisällönanalyysillä pyritään myös kuvaamaan dokumenttien sisältöä sanallisesti. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja analyysin tarkoitus on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasti ilmiöstä. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältöä ja

informaatiota. Analyysillä luodaan selkeyttä aineistoon, jotta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Lisäksi laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 100-105).

Tuomi & Sarajärvi (2018, 126-127) pitävät sisällönanalyysia myös yhtenä suhteellisen yksinkertaisena analyysin metodina eikä sen tekemisessä vaadita syvää teoreettista tietämystä. Sisällönanalyysi ei kuitenkaan onnistu vain sillä, että on tekevinään analyysia. Etukäteen kannattaa pohtia, millaista aineistoa lähtee keräämään ja millaisiin vastauksiin mikin aineistonkeruumetodi johdattaa vastaajaa.

Tutkimuksessa käytettävät aineistot ajoittuvat vuosien 2013 - 2018 väliselle ajalle. Muutosprosessin kuvailun ja arvioinnin olen jakanut kolmeen (3) eri ajalliseen vaiheeseen.

1. Vaihe ajoittuu vuosien 2013-2015 väliselle ajalle, jotka kuvaavat Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen silloista tilaa ja toimintaympäristöä ennen varsinaista muutoshanketta. Tänä aikana laadittiin työryhmän toimesta selvitys sekä sisäisen tarkastuksen toimesta raportti, jotka myöhemmin toimivat laukaisevina tekijöinä muutoshankkeen käynnistymiselle. Tämän vaiheen kuvailussa ja arvioinnissa on käytetty seuraavia Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen aineistoja;

- Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työryhmän selvitys kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittelystä (laadittu 25.11.2013)
- Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen sisäisen tarkastuksen loppuraportti rikostorjunnan toimintaprosesseista (laadittu 13.11.2015)

2. Vaihe ajoittuu vuosien 2016 - 2017 väliselle ajalle, jotka kuvaavat muutoshankkeen suunnittelu- ja valmisteluvaihetta, sekä noin 6 kk. kestänyttä kokeiluvaihetta. Tämän vaiheen kuvailussa ja arvioinnissa on käytetty seuraavaa Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen aineistoa;

- Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen alatyöryhmän esitys toimeenpano suunnitelmasta koskien esikäsittelyä ja lyhytkestoista tutkintaa (laadittu 12.10.2016)

3. Vaihe ajoittuu vuoden 2017 loppuun (jolloin muutoshankkeen noin 6 kk. kokeilujakso päättyi) ja vuoden 2018 alkuun, jolloin päädyttiin jatkokehittämään muutosta mm. henkilöstökyselyn tulosten perusteella. Tämän vaiheen kuvailussa ja arvioinnissa on käytetty seuraavia Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen aineistoja;

- Kenttähenkilöstölle suunnattu webropol-kysely (toteutettu syksyllä 2018)
- Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työryhmän esitys Espoon kentän ja lyhytkestoisen tutkinnan jatkokehittämisestä (laadittu 28.12.2017)

Muutoshankkeen kolmen vaiheen kuvailun ja arvioinnin jälkeen seuraavaan osioon on laadittu yhteenveto ja johtopäätökset sisällönanalyysin tuloksista koko muutoshankkeen aikana.

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu organisaatiomuutoksesta, muutoshankkeen tavoitteista, muutoksen johtamisesta ja muutosprosessista. Lisäksi Muutosprosessiin liittyvät tärkeät teoreettiset elementit tässä tutkimuksessa ovat muutosvastarinta ja sitoutuminen.

Organisaatiomuutokseen liittyen Harisalon (2009, 116) mukaan epäviralliset ryhmät tarjoavat organisaatiolle merkittäviä henkisiä ja fyysisiä voimavaroja, joiden avulla muutos voi vasta olla mahdollinen. Ne toimivat myös muutosten rajoitteina ja vastustajina. Ne pystyvät hidastamaan ja jarruttamaan suunnitelmien ja ohjelmien täytäntöönpanoa. Ne voivat tehdä tyhjiksi johdon hyvää tarkoittavat pyrkimykset. Epävirallisten ryhmien toiminnan ymmärtäminen ymmärtämään miksi organisaatioissa esiintyy ennakoimatonta ei-toivottua käyttäytymistä ja miksi johdon toimenpiteillä on ennakoimattomia ei-toivottuja vaikutuksia.

Organisaatiomuutoksen taustalla ovat usein muutokset yrityksen tai julkisen organisaation sisäisessä tai ulkoisessa toimintaympäristössä. Harisalo (2009, 239) kirjoittaa, että organisaation strategia mahdollistaa johtamisen, ohjauksen, valvonnan ja kehittämisen. Ilman strategiaa jokainen johtaja voi viedä asioita oman mielensä mukaiseen suuntaan. Kun organisaatiolla on strategia, johtajat tietävät mihin suuntaan heidän on vastuullaan olevia yksiköitä kehitettävä, mitä asioita on painotettava ja millaisia asioita on syytä välttää. Strategia antaa heille suunnan ohjata, vaatia ja valvoa yksiköittensä ja niiden henkilökunnan työtä. Strategia auttaa organisaatioita käsittelemään muutosta.

Organisaatio- ja työprosessien muutoksien välttämättömyyttä Harasalo (2009, 310) perustelee myös sillä, että organisaatiot eivät voi enää samassa määrin perustaa valintojaan vahvoille trendeille kuin aikaisemmin. Näistä syistä johtuen organisaatioiden on kehitettävä rakennettaan, prosessejaan, käytäntöjään ja henkilöstöhallintoaan innovatiivisuuden

vaatimusten näkökulmasta. Innovatiivisuus on tällä hetkellä organisaatioiden keskeisimpiä haasteita. Organisaatiot eivät voi menestyä suojelemalla saavutuksiaan, vaan alistamalla ne jatkuvan kehittelyn ja muutoksen kohteiksi. Muutosten tekeminen on kuitenkin aikaa myöten helpompaa kuin niiden vastustaminen ja vähättely. Se ei ole vain organisaatioiden perimmäisten etujen mukaista, vaan myös jokaisen työntekijän edun mukaista. Organisaatiot ovat tuskin koskaan menestyneet jalostamalla ja kehittämällä kerran oppimaansa, ne ovat menestyneet oppimalla uutta, yrittämällä tehdä toisin ja tekemällä kokonaan uusia asioita.

Tavoitteet voivat olla laadullisia (esim. henkilöstön osaamisen kasvattaminen) tai määrällisiä (esim. tuloksellisuuden parantuminen ja työprosessien nopeutuminen). Tavoitteita määriteltäessä on tärkeä miettiä, miten niiden toteutumista voidaan seurata ja arvioida. Vaikka tavoitteiden määrittäminen on tärkeää muutoksen alkuvaiheessa, on hyvä muistaa, että tavoitteetkin voivat muuttua muutoksen aikana. Lisäksi kannattaa määritellä välitavoitteita, jotka helpottavat muutoksen johtamista ja muutoksen aikatauluttamista. (Stenvall & Virtanen, 2007).

Sydänmaanlakka (2012, 27-31) toteaa myös, että muutoksen tavoitteita ohjaavat ja henkilöstöä motivoivat hyvin huolellisesti asetetut tavoitteet. Tavoitteiden osalta tulee henkilöstölle tehdä selväksi, mistä tavoitteissa on kysymys. Osaamiseen, lisäkoulutukseen, osallistumiseen ja esim. vaatimukseen liittyen uusiin järjestelmiin tulee antaa palautetta. Jotta erilaisten ihmisten kanssa kykenee keskustelemaan muutoksesta erilaisissa tilanteissa, tulee esimiehen kommunikoinnin olla selkeää ja vuorovaikutustaitojen hyvät.

Laamanen ym. (2016, 199) kirjoittaa, että muutoshankkeet eivät voi menestyä ilman tavoitteita. Laadun, työhyvinvoinnin tai asiakassuhteiden parantamista ei ole ehkä yhtä helppo esittää numeroilla, mikä osaltaan tekee tällaiset hankkeet vaikeaksi viedä menestyksellä läpi. On tärkeää luoda tavoitteita, joita voimme konkreettisesti mitata. Tulokset kertovat hankkeen onnistumisesta. Pyrkimyksenä olisi luoda uskottava suunnitelma tavoitteiden saavuttamiseksi.

Muutoshanke voidaan kokonaisuutena jakaa useampaan eri vaiheeseen. Muutosvaiheet voidaan yrityksessä tai julkisessa organisaatiossa nähdä esim. alkuvaiheen **lähtökohtana**, jossa todetaan muutoksen olevan tarpeellinen ja jonka jälkeen aloitetaan **valmistelut** (suunnittelu ym.) muutokseen liittyen. Tämän jälkeen tapahtuu siirtyminen **toteutusvaiheeseen**, jota seuraa **päättäminen**, kun muutoshanke on saatu vietyä läpi.

Muutoshankkeeseen kuuluu oleellisena myös seuranta ja arviointi, vaikka se ei suoranaisesti olekaan enää osa varsinaista muutoshanketta. Yksinkertaisimmillaan muutoshanke voidaan jakaa vain suunnittelu ja toteutusvaiheeseen. (Stenvall & Virtanen, 2007).

Stenvall & Virtanen (2007) kirjoittaa, että suunnitteluvaihe tulisi toteuttaa mahdollisimman perusteellisesti ja huolellisesti. Erityisesti tärkeää olisi huolehtia siitä, että suunnitteluvaiheelle annetaan riittävästi aikaa. Mahdollisen organisaatiomuutoksen haittoja ja hyötyjä tulee punnita ja arvioida monesta eri näkökulmasta. Suunnitteluvaiheessa on syytä olla myös kriittinen sen suhteen, onko muutos kokonaisuutena välttämätön. Toteutus usein ratkaisee muutoksen onnistumisen tason. Toteutusvaihetta ei tulisi kuitenkaan käynnistää suunnitteluvaiheen ollessa kesken. Suunnitteluvaiheeseen kuuluu oleellisesti muutoksen tavoitteiden määrittely. Muutoksen tavoitteet konkretisoivat suuntaa ja päämäärää, johon muutoksella tähdätään.

Muutos on organisaatiolle aina luonteeltaan oppimisprosessi. Prosessinsuunnitteluun liittyy sekä muutoksen kohde tai idea että tapa toteuttaa muutos. Käytännön toteutus riippuu mukana olevien ihmisten halusta ja kyvystä oppia uuta ja toisaalta siitä, että olosuhteet muuttuvat jatkuvasti. Prosessimaiseen ajatteluun liittyy suunnitelmien jatkuva tarkastelu lisääntyneen ymmärryksen ja tiedon varassa. (Laamanen, Räsänen, Juutilainen. 2016, 129).

Erilaisista muutoksen malleista Laamanen ym. (2016, 130) käyttävät kolmea lähestymistapaa muutosprosessiin, joita ovat nopeat tulokset, keskitetty suunnittelu ja hajautettuun dialogiin perustuva malli. Ne eroavat toisistaan siinä, miten niissä suhtaudutaan suunnitteluun ja analyysiin sekä niiden pohjalta tehtäviin ratkaisuihin. Käytännön muutoshankkeissa on tyypillisesti aineksia kaikista kolmesta mallista.

Suunnitteluun perustuvalla mallilla on ominaista, että jo alussa johtajat ja muutoksen suunnittelijat pyrkivät asettamaan tavoitteet, sopimaan mittarit ja valitsemaan keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Tässä mallissa haasteena on ottaa huomioon asioiden lisäksi ihmisten sitoutuminen uuteen toimintamalliin tai uudenlainen haluttu käyttäytyminen. Dialogiin perustuvassa mallissa luotetaan pikemminkin toimintaan kuin analyysiin. Mallissa johdon rooli on suunnittelun sijasta innostaa ihmisiä ja ohjata oppimisprosessia haluttuun suuntaan. Muutoshankkeessa olisi tärkeä näyttää tuloksia jo muutoshankkeen aikaisessa vaiheessa. Muutoksen hyödyllisyydestä vakuututaan usein vasta tulosten myötä. ”Nopeat tulokset” -mallille on ominaista, että merkittäviin tuloksiin pyritään johdon määrittämässä suunnassa jo noin 100 päivässä. Muutoksissa isoin haaste on ihmisten luovuuden kirvoittaminen ja sitoutuminen uuteen parempaan käytäntöön. Ihmisillä on omat intressinsä, motivaationsa ja kiinnostuksen kohteensa. Sitoutuminen uuteen käytäntöön syntyy osallistumisen ja vaikuttamisen kautta. (Laamanen, Räsänen, Juutilainen. 2016, 170).

Muutoksen johtamisen osalta Laamanen ym. (2016, 194) kirjoittaa, että haluttujen muutosten aikaansaamisessa johtajalla on erityinen rooli suunnannäyttäjänä. Suunnan näyttäminen ei ole vain sitä, että alussa johtaja asettaa tavoitteen ja sitten jämäkästi ohjaa kohti tavoitetta.

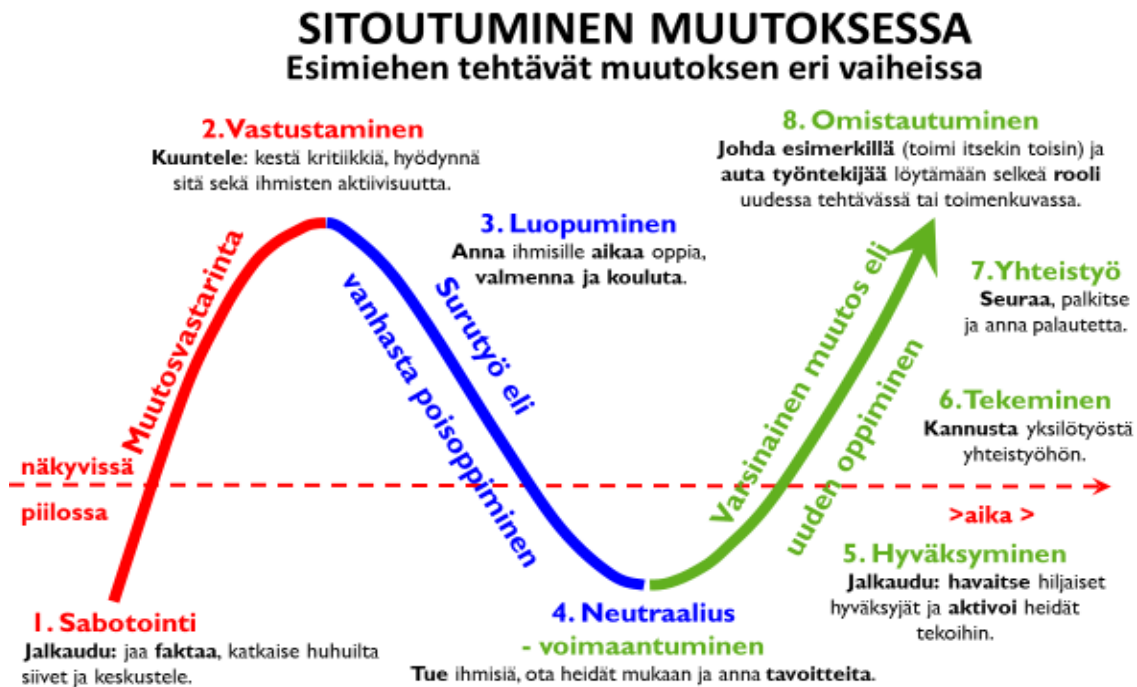
Muutos on oppimisprosessi myös johtajalle. Haastetilanteissa johtajan tulee pyrkiä tunnistamaan ne asiat, joihin tulee saada aikaan muutos. Johtajuus on nimenomaan muutoksen johtamista. Miten toimimalla eri tavalla voimme saavuttaa parempia tuloksia? Muutokseen tarvitaan hyvä asioiden hallinta, kuten toimiva strategia, tehokkaat prosessit ja järjestelmät.

Esimiesten rooli muutoksen toteuttamisessa on keskeinen: he vievät muutosta eteenpäin omassa työyhteisössään ja osallistavat henkilöstön mukaan vaihtoehtojen arviointiin, valintojen ja päätösten tekemiseen sekä konkreettisiin muutostoimenpiteisiin. Esimiesten tulee yhdessä henkilöstön kanssa sopia uusista työtavoista, työn suorittamiseen käytettävästä tekniikasta ja työvälineistä sekä työn tulosten arvioinnista. Suurin haaste ja tärkein tehtävä esimiehellä on saada koko työyhteisö innostumaan ja sitoutumaan muutokseen ja sen toteuttamiseen. Esimiehen tulee myös välittää tietoa muutoksen edistymisestä henkilöstöltä johdolle ja johdolta henkilöstölle.

Esimiehen tulee ajatella henkilöstöään jatkuvasti ja huomioitava, että muutokseen myötävaikuttaminen tapahtuu antamalla henkilöstölle vastuuta muutosprosessin aikana. Sen lisäksi, että esimiesten tulee osallistavalla ja kannustavalla otteella edistää muutoksen toteutumista ja henkilöstön työhyvinvointia muutoksessa, on heidän hyvä muistaa huolehtia myös omasta jaksamisestaan. Koska esimiehet kantavat paljon vastuuta muutostilanteessa ja joutuvat kohtaamaan niin johdolta kuin omasta yksiköstään tulevia, osin ristiriitaisiakin odotuksia, he voivat kuormittua liikaa. Esimiesten kannattaakin verkostoitua keskenään kollegoiden kanssa, jotta he voivat jakaa kokemuksiaan ja saada tukea. Lisäksi tukea kannattaa hakea aina omalta esimieheltä. (Stenvall & Virtanen, 2007).

Alla on kuvattu esimiesten sitoutumista ja roolia muutoksen eri vaiheissa;

Kaavio 2: Sitoutuminen muutoksessa



Kurt Lewinin käsitteiden pohjalta Juha Arikoski, JTO & Mikael Sallinen, TTL (12.09.2007)

Viitalan (2003, 89) mukaan muutosvastarinta johtuu yleisimmin ihmisten haluttomuudesta joutua muutosten kohteiksi. Ihminen sopeutuu muutokseen silloin, kun hän saa itse vaikuttaa muutosten suuntaan, mutta kun organisaatiossa toteutetaan uudistuksia, kokee henkilöstö usein joutuvansa uhrin asemaan.

Julkisissa organisaatioissa muutosvastarintaa aiheuttaa etenkin riippuvuus byrokraattisista tavoista, kuten toimintojen vahvasta sääntelystä sekä organisaation vahvaan hierarkkisuuteen luottamisesta. Julkiset organisaatiot ovat perinteisesti hyvin hierarkkisia ja byrokraattisia, minkä vuoksi niiden toiminta on hyvin mekaanista ja vahvasti säänneltyä. Kun julkisen organisaation toimintatapoja ryhdytään muokkaamaan, henkilöstö kokee asemansa uhatuksi, kun organisaation hierarkkinen rakenne ja siihen liittyvä vahva turvallisuuden tunne murtuu. (Doherty & Horne, 2002, 41-45).

Kun muutokset vääjäämättä aiheuttavat muutosvastarintaa, on muutokseen sitoutuminen ja motivoiminen usein haasteellisia. Vastarinnassa ei kuitenkaan ole kyse itse muutoksen vastustamisesta vaan inhimillisestä reaktiosta uudessa tilanteessa. Työyhteisön ei tulisi nähdä muutosta hyökkäyksenä, eikä esimiesten tulisi nähdä vastarintaa esimiehen vastustamisena. (Virtapuro, 2006, 119). Muutosvastarinnan poistaminen on mahdotonta, mutta parhaimmassa

tapauksessa vastarinta voidaan kääntää myös positiiviseksi. Muutosvastarinta haittaa muutosjohtamista, ja sitä voi esiintyä joko esimieheissä/muutosjohtajassa itsessään tai henkilöstön keskuudessa. (Pirinen, H, 2014, 97).

Laamanen ym. (2016, 63) kirjoittaa, että sitoutumisen ja muutosvastarinnan osalta ihmiset näkevät usein monta hyvää syytä vastustaa muutosta. Muutos nähdään usein haitallisena henkilölle itselleen. Pelkoa voi olla siitä, että henkilön asema organisaatiossa heikkenee, hän joutuu opettelemaan täysin uusia asioita ja muutoksesta seuraa hänelle muutoinkin vaivaa ja menetyksiä.

Alla on kuvattu perustunteita muutoksessa ja sitä miten muutoksen eri vaiheessa esim. johdolla ja henkilöstöllä tunteet vaihtelevat.

Kaavio 1: Perustunteet muutoksessa



Stenvallin & Virtasen (2007) mukaan onnistuneen muutoksen elementteihin kuuluvat lisäksi henkilöstön mukaan ottaminen muutokseen, työhyvinvoinnista huolehtiminen koko muutoksen ajan, sekä avoin viestintä. Muutos on aina yksilöllinen kokemus, niin myös organisaation kannalta.

5 MUUTOSPROSESSIN I-VAIHEEN KUVAILU JA ARVIOINTI (VUOSI 2013-2015)

Muutosprosessin I-vaiheen kuvailussa käyn aluksi läpi taustatekijöitä, jotka olivat vaikuttamassa myöhemmin käynnistyvään muutoshankkeeseen. Tämän jälkeen kuvailussa ja arvioinnissa käyn läpi Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työryhmän selvitystä kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittelystä (laadittu 25.11.2013) sekä Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen sisäisen tarkastuksen loppuraporttia rikostorjunnan toimintaprosesseista (laadittu 13.11.2015). Kuvailu ja arviointi sisällönanalyysillä perustuu siis edellä mainittuun selvitykseen sekä sen jälkeen laadittuun loppuraporttiin. Tämän lisäksi käyn läpi poliisilaitoksen rikostutkinnan tilaa ennen muutoshankkeen käynnistymistä (vuosi 2014). Muutosprosessin I-vaiheen loppuun on laadittu myös yhteenveto tärkeimmistä tutkimushavainnoista sisällönanalyysin tulosten perusteella.

Taustatekijöinä muutoshankkeelle oli nähtävissä seuraavia asioita;

Toimintaympäristön muutosten, henkilövoimavarojen vähentymisen, lyhytkestoisen tutkintahenkilöstön työmäärän kasvamisen, työkuormituksen tasapuolisen jakautumisen sekä rangaistusmääräysmenettelyn ja suppean tutkinnan käyttöalan laajentumisen vuoksi oli välttämätöntä, että rikostutkintapalveluiden painopistettä tulisi tulevaisuudessa siirtää entistä enemmän valvonta- ja hälytyspalvelusektorille. Painopisteen siirto tulisi siis tapahtumaan tulevaisuudessa osana poliisilaitoksen organisaatio- ja johtorakenteiden kehittämistä. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen esitys johto- ja organisaatorakenteiden kehittämisestä, 2015)

Kenttähenkilöstön kannalta suurin muutos tuli koskemaan esitutkintatoimenpiteiden suorittamista (erityisesti suppean kuulusteluiden suorittamista rikoksesta epäiltyjen osalta) lukumääräisesti huomattavasti enemmän, sekä suppean tutkinnan (mm. sakkomenettelyn) käyttöalan laajentamista. Oleellista oli, että nämä toimenpiteet pyrittäisiin ensisijaisesti suorittamaan partion tai partioiden toimesta, jotka ovat esim. käyneet tehtäväpaikalla, joista on laadittu rikosilmoitus ja rikosasian asianosaiset ovat kyseisen partion puhutettavissa ja kuultavissa. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työryhmän selvitys kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittelystä, 2013).

Rikostutkintapalveluiden painopisteen muuttuessa näin merkittävästi voitiin puhua jo täysin uudesta ajattelutavasta. Tässä ajattelutavassa yksittäinen rikosasia pyritään hoitamaan mahdollisimman etupainotteisesti loppuun asti tehtäväpaikalla käyvän poliisipartion tai

samanaikaisesti työvuorossa olevan lyhytkestoisen tutkinnan toimesta. Toiminnassa tulisi korostumaan yhden kosketuksen periaate, jos rikosasian asianosaiset olisivat kuultavissa. Samat toimenpiteet koskisivat myös mahdollista tapahtumapaikkatutkintaa ja muita esitutkintatoimenpiteitä. Asiakasnäkökulmasta osallisten asian hoitaminen heti, jos mahdollista, myös vähentäisi jälkikäteisten kuulusteluiden ja muiden esitutkintatoimenpiteiden määrää ja sitä kautta lyhentäisi rikosten tutkinta-aikoja. Kun kenttätutkintaa tekevä henkilöstö vastaisi jatkossa entistä enemmän lyhytkestoisten rikosasioiden esitutkintatoimenpiteistä tulisi tämä prosessinäkökulmasta parantamaan rikosasian laatua ja tehokkuutta ja samalla myös henkilöstön ammattitaito laaja-alaistuisi ja työn/toimenkuvan sisältö monipuolistuisi. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työryhmän selvitys kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittelystä, 2013).

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa kenttätutkinnan ja rikostutkinnan työnjaon ja työprosessien rajapintojen tarkastelu aloitettiin vuoden 2013 loppupuolella. Muutosprosessin I-vaiheen kuvaus ja arviointi perustuu tässä osiossa Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa 31.10.2013 perustetun työryhmän (5 henkilöä poliisilaitoksen eri yksiköistä ja lisäksi työryhmä kuului valvonta- ja hälytystoimintasektorin sekä liikennevalvonta- ja rikostorjuntasektorin edustajia) selvitykseen, jonka tehtävänä oli määrittellä kentän ja tutkinnan rajapintoja kentällä suoritettavaa esitutkintaa ja poliisitutkintaa tukevien tehtävien osalta ja tehdä esitys niistä kentällä suoritettavista tehtävistä, joilla nopeutetaan, yksinkertaistetaan ja tehostetaan esitutkintaprosessia. Työryhmän esityksen määräaika oli 28.11.2013. Työryhmä kokoontui kolme kertaa. Työryhmä jätti asiasta selvityksen poliisipäällikölle 25.11.2013. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 3).

Kuvailu perustuu tässä osiossa työryhmän esitykseen niiltä osin, kun siinä käsiteltiin **kenttätutkintaa, rikospaikkatutkintaa, rikosilmoitusten laatua, pakkokeinojen ja rangaistusvaatimusten kirjaamista, koulutustarpeita, sekä palaverikäytäntöjä ja vuorovaikutusta.**

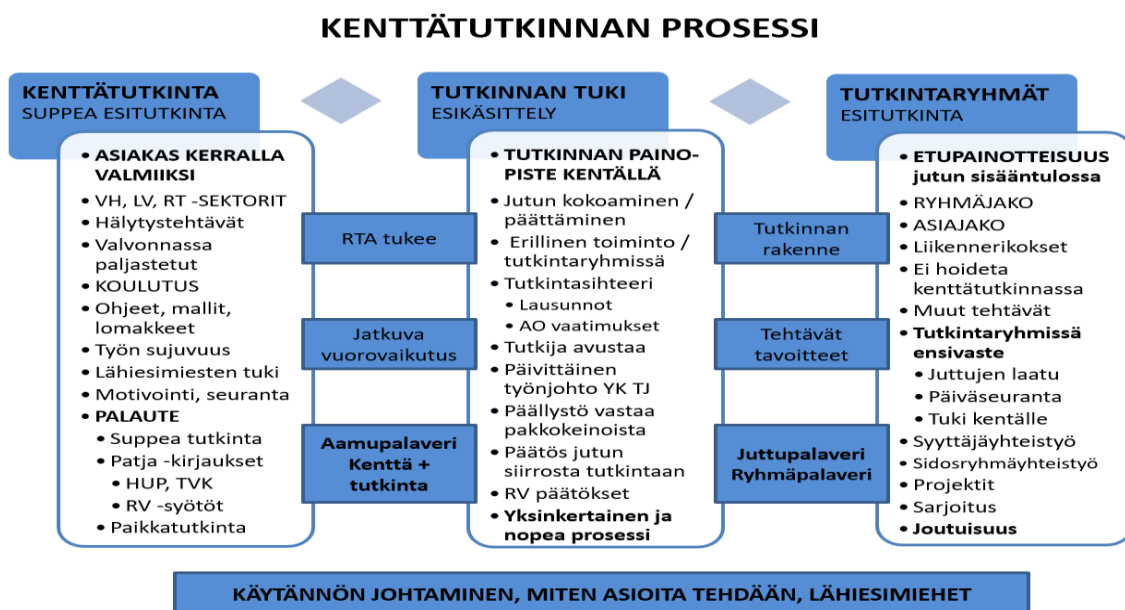
Työryhmän esityksessä poliisilaitoksen esitutkintaprosessi oli kuvattu pikatutkintana (jatkossa työnimellä kenttätutkinta), mikä tarkoitti saman työvuoron aikana kentällä hoidettavia rikosasioita. Näitä olivat mm. suppean esitutkinnan piiriin kuuluvat rikosasiat sekä rangaistusvaatimuksella, rikesakolla ja huomautuksella hoidettavat rikokset. Kenttätutkinnassa korostui yhden kosketuksen periaate (asiakas kerralla valmiiksi), jolloin juttuun liittyvät kuulustelut, asiakirjat, atk -syötöt ja muut toimenpiteet tehtiin suorittavan poliisipartion toimesta mahdollisimman valmiiksi. Yleisimpiä kenttätutkinnassa hoidettavia juttuja

työryhmän mukaan olivat rattijuopumukset sekä muut vähäiset liikennerikokset ja näpistykset, joita ei voida hoitaa rangaistusvaatimuksella. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 3).

Kenttätutkinnan osalta työryhmä määritteli, että kenttätutkinta oli pääsääntöisesti suppeaa esitutkintaa, jossa käsitellään sellaiset jutut, jotka voidaan hoitaa nopeasti kentän ja tutkinnan yhteistoiminnalla. Kenttätutkinnassa pääpaino oli kentän alkutoimenpiteillä. Lopullinen juttuvastuu oli tutkinnassa. Tutkinnassa suoritettiin jutun täydennys sekä pöytäkirjan koostaminen ja päättäminen. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 3). Työryhmä esitti lisäksi, että kentällä suoritettava tutkinta otettaisiin käyttöön koko poliisilaitoksen alueella. Kenttätutkintaa tehtäisiin silloin, kun hälytystehtävät antaisivat siihen mahdollisuuden. Kenttätutkinta ei ohittaisi kiireellisiä hälytystehtäviä. Olosuhteiden vaatiessa tehtävät tulisi asettaa tärkeysjärjestykseen. Kenttätutkinnan edellytyksenä ei olisi, että juttuun liittyvät toimenpiteet täytyy saada valmiiksi saman työvuoron aikana. Uudet toimintamallit mahdollistaisivat sen, että kesken jääneet toimenpiteet voitaisiin saattaa loppuun toisessa työvuorossa partion oman harkinnan mukaan. Kesken olevan jutun loppuunsaattaminen seuraavissa työvuoroissa saattaisi kuitenkin aiheuttaa ongelmia ja viiveitä, ellei tehtäväjaosta ko. tilanteissa olisi sovittu tutkinnan kanssa. Kenttätutkintaa voitaisiin soveltaa erittäin laajasti vähäisissä rikosasioissa. Suppealla esitutkinnalla asia voitaisiin varsinkin rikoksesta epäillyn kohdalla hoitaa kentällä mahdollisimman valmiiksi. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 4).

Alla kuvattuna vielä, miten työryhmä määritteli kenttätutkinnan prosessin.

Kuvio 1: Liite, Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013



Keskeisenä havaintona voidaan pitää, että työryhmä korosti esityksessään työprosesseja ja niiden tehokkuutta ja nopeutta. Tärkeänä pidettiin myös selkeitä määritelmiä sen suhteen mitä on pidettävä pikatutkintana (myöhemmin kenttätutkinta). Työprosessien sujuvuudessa korostuivat työnjohtaminen ja esimiesten rooli. Esityksen perusteella merkittävää määrää eri työvaiheita ja -suoritteita nähtiin tarkoituksenmukaisiksi siirtää kentällä suoritettavaksi, mutta tarkemmin ei kuitenkaan tuotu esille, mitä tämä tulisi tarkoittamaan esim. henkilöresurssien riittävyteen liittyen.

Rikospaikkatutkinnan osalta työryhmä esitti, että kenttäpartiot kävisivät pääsääntöisesti niillä uusilla rikos- ja onnettomuuspaikoilla, joilla poliisin paikalla käyntiä edellytetään. Poliisiasemilla oli erilaisia käytäntöjä rikospaikalla käynneistä kentän ja tutkinnan välillä. Työryhmän mielestä hyviä ja toimivia vastavuoroisuuskäytäntöjä ei tässä yhteydessä tullut muuttaa. Rikostutkinta suoritaisi normaaliin tapaan esitutkinnan aikana tarvittavat rikospaikkakäynnit. Kun kyseessä olisi törkeä rikos tai vakava onnettomuus, lähtisi tapahtumapaikalle tarvittaessa myös tekninen ja taktinen rikostutkinta. Kenttäpartiot laatisivat tapahtumista rikos- tai sekalaisilmoitukset ja kirjaisivat suoritetuista pakkokeinoista pöytäkirjat ja muut tarvittavat asiakirjat. Lyhytaikaisesti kiinniotetuille henkilöille tehtäisiin mahdollisuuksien mukaan tarvittavat rekisteritarkistukset ja henkilörekisteröinnit. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 5).

Työryhmän näkemyksen mukaan teknisen rikospaikkatutkinnan menetelmiä käytettiin kentällä varsin vaihtelevasti. Yleisimmin käytettyjä menetelmiä olivat valokuvaus, näytteenotto rikospaikalta sekä jalkineenjälkien taltiointi ja tapahtumapaikkapiirros tai -luonnos. Sormenjälkien esille hakua ja silikonivaloksia ym. tehtiin jo selvästi vähemmän. Teknisen tutkinnan välineiden käyttöä voitiin saada tutummaksi lisäkoulutuksella. Kentälle ja tutkintaan annettaisiin lisäkoulutusta eri menetelmien ja välineiden käyttämisestä sekä teknisen tutkinnan pöytäkirjan laatimiseen patja -järjestelmään. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 5).

Rikosilmoitusten laadun osalta työryhmä totesi, että laadukas rikosilmoitus ja siihen liittyvien pakkokeinojen ym. kirjaukset vähentäisivät myös tutkinnassa tehtävää jatkotyötä. Uuden esitutkintalain 3:1 §:n mukaan ilmoitus on kirjattava viipymättä, kun esitutkintaviranomaiselle ilmoitetaan rikos tai tapahtuma, jota ilmoittaja epäilee rikokseksi. Rikosilmoituksen kirjaamisvelvollisuus koskee myös muulla tavalla esitutkintaviranomaisen tietoon tullutta epäiltyä rikosta, mikäli toimenpiteistä luopumisen edellytykset eivät täyty. Rikosilmoitus on yleensä helpointa ottaa vastaan henkilökohtaisesti, koska tällöin ilmoituksen vastaanottaja voi

tehdä paikalla oleville osallisille ja todistajille täydentäviä kysymyksiä. Rikospaikan näkeminen ja siellä suoritettava rikospaikkatutkinta vaikuttavat myös rikosilmoituksen laatuun.

Työryhmä esitti, että rikosilmoitus otettaisiin vastaan ja laadittaisiin pääsääntöisesti rikospaikalla käyneen tai asianosaisen / ilmoittajan tavanneen poliisipartion toimesta. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 6).

Pakkokeinojen kirjaamisesta poliisin tietojärjestelmiin työryhmä näki, että kentän poliisipartiot suorittivat suurimman osan tehtävistä, joilla käytetään pakkokeinoja. Yleisimmät pakkokeinot liittyivät rikoksesta epäillyn vapauden menetykseen sekä suoritettuihin kotietsintöihin ja omaisuuden takavarikoihin. Epäillyn kiinnioton perusteissa olleita puutteita oli kyetty hyvin korjaamaan tehokkaalla koulutuksella ja samojen asioiden toistamisella. Kotietsintä- ja takavarikkopöytäkirjoissa sekä esim. humalatilán tutkimuspyynnöissä oli kuitenkin havaittu puutteita. Pöytäkirjoista puuttuneet tiedot olivat osittain sellaisia, että ne olivat ainoastaan toimenpiteet suorittaneen poliisipartio tiedossa, jolloin puutteellisia tietoja ei voitu täydentää tutkinnassa. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 6).

Kenttäpartioilla oli ammattitaitoa ja kokemusta vaativienkin rikosilmoitusten laatimisesta. Pakkokeinopöytäkirjoissa olevat puutteet johtuivat työryhmän käsityksen mukaan suurimmaksi osaksi siitä, että kirjauksia tuli harvoin tehtäväksi, jolloin kirjausten tekemiseen ei tullut riittävästi toistoja ja kokemusta. Työryhmä esitti, että yleisimpien pakkokeinojen kirjauksiin annetaan lisäkoulutusta. Palaverikäytännöillä voitiin tehostaa rakentavan palautteen antoa ja antaa yksityiskohtaisempaa lisäkoulutusta ja jopa henkilökohtaista koulutusta. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 6).

Rangaistusvaatimusten (ts. sakko) kirjaamisten osalta poliisin tietojärjestelmiin, työryhmä totesi, että kenttätoiminnassa käsin kirjoitettujen rangaistusvaatimusten syötöissä patja -järjestelmään oli vaihtelevuutta poliisilaitoksen alueella. Käsinkirjoitetuissa lomakkeissa oli ollut puutteita ja epäselvyyksiä, mikä oli aiheuttanut tutkintasihteereille lisätyötä. Myös erilaiset teemavalvonnat olivat aiheuttaneet syöttöihin ruuhkaa ja viivästyksiä, mikä puolestaan oli aiheuttanut viivästyksiä asian siirtymisessä syyttäjälle. Järjestelmään kirjaamaton sakkoasia aiheutti myös epäselvyyttä oikeusrekisterikeskuksessa, koska asiakkaan maksama järjestelmästä puuttuva sakko palautettiin. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 7). Työryhmä esitti, että yksittäisissä sakkoasioissa tilanteen niin salliessa poliisimiehet kirjaisivat kentällä kirjoittamansa sakot patja -

järjestelmään itse, koska yksittäisen asian kirjaaminen ei työryhmän näkemyksen mukaan veisi merkittävästi aikaa muilta tehtäviltä. Menettely vähentäisi sekä epäselviä tilanteita että viivästyksiä tietojen siirtymisessä syyttäjälle ja oikeusrekisterikeskukselle. Samalla vapautuvaa tutkintasihteerityötä voitiin ohjata muihin tehtäviin. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 7).

Koulutustarpeiden, ohjeistuksien ja lomakemallien osalta työryhmä raportoi, että kentän työntekijöillä oli kokemusta ja ammattitaitoa suorittaa vaativiakin tutkintatoimenpiteitä ja kuulusteluita erilaisissa rikosasioissa. Tehokkaalla työkierrolla sektoreiden välillä voitiin ylläpitää henkilöstön työmotivaatiota ja ammattitaitoa. Kentän operatiivisia taitoja ja osaamista tarvittiin tutkinnassa samoin kuin tutkinnassa työskennellyt henkilö vei tutkinnan osaamista kentälle, mikä helpottaa kenttätutkinnan suorittamista. Samalla lisätään tietoisuutta toisen työstä, mikä edesauttaa yhteistoimintaa jatkossa. Työryhmä esitti, että kentälle tultaisiin antamaan lisäkoulutusta sekä ohjeet ja mallilomakkeet kenttätutkinnan / suppean esitutkinnan kuulustelujen sekä rangaistusvaatimusten ja tarvittavien atk -syöttöjen suorittamiseksi. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 7).

Palaverikäytäntöjen ja vuorovaikutuksen osalta työryhmä esitti, että kenttätoiminnan ja tutkinnan välistä vuorovaikutusta voitiin tehostaa palaverikäytäntöjä uudistamalla. Nykyisin sektorit ja yksiköt olivat eriytyneet toisistaan ainakin pääpoliisiasemalla, jolloin yhdessä tekemisen kulttuuri tavanomaisissa jutuissa oli vähentynyt. Yksittäisissä vaativissa ja törkeissä jutuissa yhteistoiminta oli hyvällä tasolla. Rikostutkinnan kiireet estivät päivittäisen vuorovaikutuksen ja palautteenannon kentälle. Pienemmissä yksiköissä vuorovaikutus oli tehokkaampaa, koska työntekijöillä oli mahdollisuus tavata ja keskustella ajankohtaisista rikosasioista esim. yhteisessä aamupalaverissa ja myös työvuoron aikana. Rikosasiat koettiin tällöin yhteisinä asioina. Työryhmän mielestä palaverikäytäntöjen tuli olla yksinkertaisia, selkeitä ja sektoreiden välistä yhteistoimintaa tukevia. (Työryhmän selvitys. Kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittely 2013, 8).

Työryhmään selvityksessä tuotiin esille, että kenttätutkinnassa ei olisi kyse suurista henkilökohtaisista muutoksista kentän tai tutkinnan työtehtävissä. Tulee kuitenkin huomioida, että aina kun henkilön tehtävää ja toimenkuvaan muutetaan, saattaa hän yksilönä kokea muutoksen henkilökohtaisesti merkittävänä ja tämä voi aiheuttaa muutosvastarintaa.

Rikosasian alkuvaiheen toimintoja painottamalla ja terävöittämällä voitiin merkittävästi helpottaa jutun jatkokäsittelyä, mikä ilmeni työryhmän esityksestä. Työtapoja on järkevää tarkastella ja työn laatua kehittää, jolloin epäselviä tilanteita tulee vähemmän ja myös aikaa vieviä korjaavia toimenpiteitä tarvitaan vähemmän. Laadukkailla yksittäisillä toimenpiteillä on vaikutusta esitutkimusprosessin joutuisuuteen. Tehokas yhteistoiminta kenttätoiminnan ja rikostutkinnan välillä edellyttää kuitenkin myös vastavuoroisuutta, eikä esityksestä ilmennyt millä tavoin tämä vastavuoroisuus huomioitaisiin rikostutkinnan osalta. Esityksen perusteella valvonta- ja hälytys- sekä rikostutkimussektorin välisiä raja-aitoja tuli madaltaa ja pohtia sitä, miten yhteistyötä tehtäisiin nyt ja jatkossa niin, että tehtävistä selviydyttäisiin ja henkilöstön työhyvinvointi ja jaksaminen varmistettaisiin.

Analyysin perusteella muutoksen onnistumisen yhtenä keskeisenä asiana tuli olemaa se, että tavoitteet nähtäisiin yhteisinä ja yhdessä tekeminen lisääntyisi. Vaikka vastavuoroisuutta korostettiin, ei analyysin perusteella kuitenkaan tullut ilmi millä tavoin tämä vastavuoroisuus jatkossa varmistettaisiin. Muutoksen tavoitteiden näkökulmasta analyysin osalta jäi vaikutelma, että kenttähenkilöstön ja heidän työnjohdolleen jäisi suurin vastuu siitä, että työn painopisteen siirtäminen toteutuisi.

Seuraavaksi käyn vielä läpi poliisilaitoksen rikostutkinnan tilaa mm. tuloskehityksen näkökulmasta, sekä niitä kehitystrendejä, jotka osaltaan olivat vaikuttamassa muutoshankkeen käynnistymiseen.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa päivittäisrikosten tutkintaan liittyvät haasteet olivat jatkuneet jo useamman vuoden ajan ja tästä johtuen vuoden 2014 alussa valvonta- ja hälytystoiminnan sektori asetti kenttähenkilöstölleen henkilökohtaisena tulostavoitteena suorittaa vuoden aikana vähintään 5 kpl suppean tutkinnan kuulusteluja, jotta rikostutkinnan työmäärää ja työpainetta pystyttäisiin osaltaan kenttähenkilöstön toimesta vähentämään ja helpottamaan.

Rikostutkintaa koskevan muutoksen taustalla olivat merkittävät toimintaympäristön muutokset rikostutkimuspalveluissa. Toimintaympäristössä oli tapahtunut mm. seuraavia muutoksia; Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen toimialueen rikoslakirikosten (pl. liikennerikokset) määrä oli lisääntynyt vuoden 2015 aikana 7.3 %.

Kehityssuunta oli tällä hetkellä kansallisesti tarkasteltuna poikkeuksellinen, sillä rikoslakirikosten (pl. liikennerikokset) määrä oli valtakunnallisesti laskemassa -2.5 %. Poliisilaitoksen toimintaympäristö poikkesi tältä osin myös Helsingin ja Itä-Uudenmaan poliisilaitosten tilanteesta, sillä pääkaupunkiseudun muiden poliisiyksiköiden alueella rikoslakirikosten (pl. liikennerikokset) määrät olivat laskemassa. (Poliisilaitoksen esitys Poliisihallitukselle 2015).

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen toimialueella oli tapahtumassa rakenteellinen muutos, joka oli aiheuttanut toiminnallisia haasteita. Rikoslakirikosten (pl. liikennerikokset) selvitystaso oli laskenut. Poliisilaitos oli rikostutkintapalveluiden asianmukaisen tason varmistukseen siirtänyt rikostorjuntaan henkilöstöä tilapäisesti muilta sektoreilta (mm. valvonta- ja hälytystoimintasektorilta). Myös rikosasioiden laatu oli Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen toimialueella muihin paikallispoliisiyksiköihin verrattuna poikkeuksellinen. Palvelutaso turvaaminen oli edellyttänyt rikostutkintapalveluihin kohdennetun henkilöstön joustavaa käyttöä operatiivisen tilanteen vaatimalla tavalla. (Poliisilaitoksen esitys Poliisihallitukselle 2015).

Rangaistusmääräysmenettelyn ja suppean tutkinnan käyttöalaa oltiin laajentamassa. Kyseinen muutos siirtäisi rikostutkintapalveluiden painopistettä entistä enemmän valvonta- ja hälytyspalvelusektorille. Valvonta- ja hälytyspalvelusektorin rooli erityisesti tavanomaisten rikosten tutkinnassa tuli myös arvioida, jotta prosessiekonomiia edistävät lainsäädännölliset sekä tietotekniset muutokset ja henkilöstövoimavarojen joustavan käytön mahdollistavat toimintamallit voitaisiin hyödyntää viraston toiminnassa täysimääräisesti. (Poliisilaitoksen esitys Poliisihallitukselle 2015).

Vuonna 2014 annettujen kentän henkilökohtaisten tulostavoitteiden lisäksi, vuonna 2015 Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen poliisipäällikkö antoi poliisilaitoksen oikeusyksikölle tehtäväksi selvittää sisäisenä tarkastuksena poliisilaitoksen rikostorjuntasektorin toimintaprosessien nykytilan ja prosessien toimivuuden sekä kartoittaa prosessien kehitysehdotukset. Samassa yhteydessä tarkastettiin myös valvonta- ja hälytyssektorin toimintaa koskien rikospaikkatutkintaa, rikosilmoitusten kirjaamista sekä muita esitutkintatoimenpiteitä. Rikosten selvitysprosentit olivat lisäksi laskeneet vuoteen 2015 saakka ja juttujen tutkinta-ajat olivat kasvaneet. Tätä kautta luonnollisesti myös yksittäisten rikostutkijoiden kuormittavuus oli lisääntynyt.

Alla oleva taulukko kuvaa Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen rikoslakirikosten (pl. liikenne rikokset) kehitystä ja niihin liittyvää poliisilaitoksen palvelukykyä.

Taulukko 1: Rikoslakirikosten kehitys ja niihin liittyvä palvelukyky Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksella vuosina 2010-2015 (Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen analyysi- ja tiedusteluyksikön raportti, 2020)

Rikoslakirikokset ja palvelukyky	Toteuma 2010	Toteuma 2011	Toteuma 2012	Toteuma 2013	Toteuma 2014	Toteuma 2015
Rikoslakirikosten selvitystaso (pl. liikenne rikokset), prosenttia	48,8%	46,5%	50,1%	47,4 %	49,4 %	45,0 %
Rikoslakirikosten tutkinta-aika (pl. liikenne rikokset), keskiarvo, vrk	97	87	91	95	101	110
Ilmoitetut rikoslakirikokset (pl. liikenne rikokset)	24293	25522	22708	23979	23009	24516

Tämän perusteella rikoslakirikosten selvitystaso oli laskenut vuoteen 2015 mennessä n. 8 % (vuodesta 2010), rikoslakirikosten tutkinta-aika oli kasvanut keskimäärin noin 13 vuorokautta vuodesta 2010 alkaen ja ilmoitettujen rikoslakirikosten määrä oli kasvanut noin 200 kpl vuoden 2010 ja 2015 vertailussa.

Seuraava osio käsittelee **Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen sisäisen tarkastuksen loppuraporttia rikostorjunnan toimintaprosesseista (laadittu 13.11.2015).**

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen poliisipäällikkö Jari Liukku, antoi vuonna 2015 poliisilaitoksen oikeusyksikölle (poliisilakimiehelle) tehtäväksi selvittää sisäisenä tarkastuksena poliisilaitoksen rikostorjuntasektorin toimintaprosessien nykytilan ja prosessien toimivuuden sekä kartoittaa prosessien kehitysehdotukset. Strategisena tavoitteena kehitysehdotusten taustalla tuli olla mm. selvitysprosenttien parantaminen, tutkinta-ajan vähentäminen, suppean tutkinnan käyttöalan laajentamisen käyttöönoton varmistaminen, avoinna olevien juttujen määrän vähentäminen (erityisesti jutuissa, joissa epäilty tiedossa), toiminnan sujuvuus, sekä laadun valvonta. (Sisäisen tarkastuksen loppuraportti: Rikostorjunnan toimintaprosessit 2015, 3).

Kuvailu liittyy tarkemmin loppuraporttiin niiltä osin, kun siinä käsiteltiin hälytyspartioiden esitutkintatoimenpiteitä ja rikostutkinnan prosesseja sekä työkiertojärjestelyjä lyhytkestoisessa tutkinnassa.

Analyysin perusteella voitiin nähdä, että loppuraporttiin liittyvän toimeksiannon taustalla oli tavoitteellinen muutos, jolla poliisilaitoksen tuloksellisuutta ja laatua tulisi pyrkiä parantamaan, sekä nopeuttamaan ja sujuvoittamaan työprosesseja.

Loppuraportin mukaan tarkastus kohdistettiin poliisilaitoksen valvonta- ja hälytyssektorin partioiden toimintaan esitutkintatoimenpiteiden sekä rikostutkinnan prosessien näkökulmasta. Poliisilaitoksen toimintamallina oli, että valvonta- ja hälytyssektorin poliisipartiot suorittivat pääsääntöisesti rikospaikoilla käynnit ja näihin käynteihin liittyvät välittömät toimenpiteet kuten teknisen rikospaikkatutkinnan, asianosaisten kuulemisen sekä rikos- ja sekalaisilmoitusten kirjaamisen Patja -järjestelmään. (Sisäisen tarkastuksen loppuraportti: Rikostorjunnan toimintaprosessit 2015, 4).

Lisäksi partiot kirjasivat rikosperusteiset kiinniotot sekä laativat kotietsintä- ja takavarikkopöytäkirjat hoitamistaan rikosasiaan liittyvistä tehtävistä. Mikäli epäillyn kiinniotolle ei ollut tarvetta, partio hoiti epäillyn kuulemisen. Partiot hoitivat myös joiltakin osin asianosaisten kuulemisia. Toimintamallin mukaisesti partiot hoitivat kaikki suppean tutkinnan edellyttämät toimenpiteet ja partiot myös rekisteröivät rikoksesta epäillyt virka-ajan ulkopuolella. Tarkastuksen raportin perusteella Patjajärjestelmään kirjattujen rikosilmoitusten taso oli pääsääntöisesti hyvä. Puutteita esiintyi kirjausten tarkkuudessa ja yksityiskohtaisuudessa esim. asianosaisten yhteystietojen ja paikkatietojen osalta. Lisäksi edellä mainittujen rattijuopumusasiaan liittyvien pakkokeinolomakkeiden täyttämässä ja allekirjoittamisessa havaittiin puutteita.

Yllä olevan perusteella oli nähtävissä, että ne muutostavoitteet, joita vuoden 2013 selvityksessä tuotiin esiin, olivat siirtyneet osin käytäntöön. Tämän perustelen esim. sillä, että partiot suorittivat rikospaikoilla käyntejä sekä epäillyn kuulemisia. Kirjaamiskäytäntöihin liittyvissä asioissa oli kuitenkin edelleen laadun näkökulmasta parantamisen varaa, joka loppuraportissa tuli esiin pakkokeinojen kirjaamisten epätarkkuutena ja puutteellisuutena.

Kenttäpartiot toimivat valvonta- ja hälytyssektorin alaisuudessa. Partioiden tekemät rikosilmoitukset ja ilmoituksiin liittyvät muut toimenpiteet vastaanotettiin rikostorjuntasektorin alaisuudessa toimivassa tutkintaryhmässä. Suora palaute partiolle annettiin pääsääntöisesti suoraan tutkintaryhmästä, ei partioiden lähiesimiehiltä. Laillisuusvalvonnan kannalta tämän todettiin olevan ongelmallista. Kahden eri sektorijohdon alaisuudessa toimiminen on osaltaan ollut vaikuttamassa siihen, että edellä mainittuja tarkastuksessa esiin tulleita tutkintaprosessien toimivuuteen vaikuttavia seikkoja ei ole saatu

korjattua. Nykyisin molemmat sektorit toimivat poliisipalvelut -linjan johtajan alaisuudessa. (Sisäisen tarkastuksen loppuraportti: Rikostorjunnan toimintaprosessit 2015, 4).

Yllä olevan perusteella loppuraportissa nähtiin ongelmalliseksi se, että laadun parantamista ja laillisuusvalvontaa oli haasteellista kehittää, koska poliisipartioiden työprosessi jatkui myöhemmin rikostutkinnassa, joka toimii toisen johdon alaisuudessa. Tällä osaltaan viitattiin jo siihen muutostarpeeseen, joka liittyi myöhemmin toteutettavaan organisaatiomuutokseen.

Sisäisessä tarkastuksessa kiinnitettiin huomioita myös silloisiin tehtäväkiertoihin valvonta- ja hälytystoimintasektorin ja rikostorjuntasektorin välillä. Tehtäväkierto poliisiasemalla oli toteutettu pääsääntöisesti vaihtoperiaatteella valvonta- ja hälytystoimintasektorin ja rikostutkintasektorin välillä. Kierrossa on ollut samanaikaisesti mukana 1-3 henkilöä kummaltakin sektorilta. Kierron pituus on ollut 6 - 9 kk. Kierto perustui silloiseen poliisilaitoksen ohjeeseen. Kiertoa ei ole juurikaan toteutettu yksisuuntaisena. Kentältä tutkinnan kierrossa olleiden poliisien näkökulmasta kokemus tutkinnasta on parantanut ammattitaitoa ja osaamista myös kenttätöiminnassa. Esimiesten näkökulmasta kentältä tutkinnassa olleiden työkierto on parantanut kentällä tehtyjen rikostutkintaan liittyvien toimien laatua ja kentän ja rikostutkinnan välistä yhteistyötä. Haittapuolena kierrossa on koettu yleensä kokemattoman tutkijan perehdyttämiseen kuluva aika, sekä henkilöstön vaihtuvuus ryhmissä. Työkiertoon tai työkierrolta lähtevälle ei ole voinut jakaa uusia asioita vähintään yhden työjakson (3 vkoa.) aikana ennen siirtymistä ja silti uudelleen jaettava juttuja on siirtyneiltä jäänyt vaihtelevassa määrin. Työkierto kuvatulla tavalla toteutettuna ei ole myöskään mahdollistanut resurssien joustavaa käyttöä rikostutkinnan tarpeiden mukaisesti.

Loppuraportissa suoritettuna tarkastuksen perusteella ehdotettiin, että kentän partioiden rikostutkintaosaamisen lisäämiseksi tutkintaryhmässä A olisi koulutuskierrossa jatkuvasti vähintään viisi (5) kenttäpartiointia tekevää poliisimiestä puolen vuoden jaksoissa. Vastavuoroinen kierto tutkinnasta kenttäpartioimintaa lopetettaisiin, sillä siirtymisellä kenttäpartiointiin ei selvityksen mukaan ole vaikutusta tutkijoiden ammattitaidon lisäämiseksi. (Sisäisen tarkastuksen loppuraportti: Rikostorjunnan toimintaprosessit 2015, 8).

Loppuraportissa työkierto ja sen tuomat mahdollisuudet oli nostettu selkeästi esille kehittämisehdotuksina. Raportissa ei ollut kuitenkaan käsitelty sitä, miten työkiertojärjestelyiden osalta tulisi huomioida henkilöstönäkökulma eli sitoutuminen ja mahdollinen muutosvastarinta. Työkierrolla tulisi olemaan vaikutuksia henkilöiden tehtäviin ja toimenkuviin, ja se vaatisi myös uusien asioiden oppimista sekä koulutusta. Tämän lisäksi

vastavuoroisuusperiaate todennäköisesti kärsisi siitä, että työkiertojen osalta loppuraportissa esitettiin työkierron lopettamista tutkinnasta kentälle,

Lisäksi sisäinen tarkastus ehdotti loppuraportissaan marraskuussa 2015 vaihtoehtona lyhytkestoisen tutkinnan siirtämistä valvonta- ja hälytyssektorin alaisuuteen. Yhden johdon ja valvonnan alaisuudessa lyhytkestoisessa tutkinnassa voitaisiin paremmin saavuttaa asetetut strategiset tavoitteet. Ehdotetulla tavalla järjestettynä varmistettaisiin lyhytkestoiseen tutkintaan tarvittavan henkilöresurssien riittävyys. Samalla nostettaisiin kenttähenkilöstön osaamistasoa vastaanottamaan suppean tutkinnan käyttöalan huomattava laajentuminen. Uudistuksen tarkoituksena olisi myös edistää kenttähenkilöstön motivaatiota suorittaa rikostutkintaan liittyviä tehtäviä.

Kentällä suoritettavassa tutkinnassa tulisi loppuraportin perusteella ottaa käyttöön Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa vuonna 2013 valmistellussa esityksessä "kentän ja tutkinnan rajapintojen määrittelystä" ehdotetut toimenpiteet. Partioiden kentällä tekemän tutkintatoimenpiteiden laadun kehittämiseksi ja varmistamiseksi nimettäisiin yksi nykyisen valvonta- ja hälytyssektorin komisario "kenttätutkintakomisarioksi", joka osaltaan ohjaisi kenttäpartioiden suorittamia tutkintatoimenpiteistä ja jonka kautta varsinaisesta tutkinnasta tuleva palaute ohjataan partioille tiedoksi ja koulutettavaksi. (Sisäisen tarkastuksen loppuraportti: Rikostorjunnan toimintaprosessit 2015, 9).

Yhteenveto muutosprosessin I-vaiheen analyysin tuloksista

Tähän osioon olen koonnut yhteenvedon edellä kuvattujen aineistojen analyysin keskeisistä tuloksista. Kun tutkimuksessa muutosprosessin keskeisinä kriittisinä muutostekijöinä olivat muutoshankkeen tavoitteet, muutoksen johtaminen sekä henkilöstönäkökulma (sitoutuminen ja muutosvastarinta), tuon tässä osiossa esiin näitä teemoja, mikäli ne nousivat tai eivät nousseet esiin aineistossa. Lisäksi nostan esiin muutamia kehittämiskohteita tuloksiin liittyen.

Muutoksen tavoitteita ja päämääriä oli käyty lävitse molemmissa aineistoissa kattavasti ja esityksiin oli nostettu konkreettisia esimerkkejä kenttätutkintaan tulevaisuudessa liittyvistä työtehtävistä. Aineistojen osalta tavoitteet arvioin suurelta osin laadullisiksi, kun esim. tarkoituksena oli parantaa kenttähenkilöstön ammattitaitoa ja osaamista esitutkintaan liittyvissä asioissa, sekä rikosilmoitusten ja pakkokeinojen kirjaamiseen liittyvinä parannuskohteina. Laadullisten tavoitteiden ongelmaksi näen kuitenkin tässä muodostuvan sen, miten käytännössä mitattaisiin ja arvioitaisiin sitä, onko edellä mainituissa tavoitteissa tapahtunut parannusta, kun numeraalisia mittareita tähän ei olisi käytettävissä. Laadun

arviointia pystyttäisiin toki tekemään osittain sen perusteella, kuinka paljon poliisipartioiden tekemiä kirjauksia jouduttaisiin jatkossa korjaamaan ja niistä antamaan palautetta.

Kun muutoksessa työntekijän tehtävien ja toimenkuvien muuttuminen on keskiössä, tulisi muutosta suunnitella ja kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä mahdollistaisi myös sen, että työntekijöiltä tulevat kehitysideoit olisivat hyödynnettävissä ja henkilöstönäkökulma tulisi kuuluviin. Koulutuksella ja perehdyttämisellä tulisi olemaan myös iso merkitys, kun vaatimuksena olisi uusien asioiden oppiminen. Muutoshankkeessa henkilöstön mukaan ottaminen auttaa muutokseen sitouttamisessa ja sillä on myös mahdollista vähentää muutosvastarintaa. Aineistossa ei analyysin perusteella kuitenkaan käsitelty tarkemmin sitä, miten henkilöstö sitoutettaisiin mukaan muutokseen ja miten osaamisen varmistamiseen liittyvä koulutus ja perehdytys tulisi hoitamaan.

Johtamiseen liittyen aineistossa korostettiin, että uusia entistä tehokkaampia työtapoja luotaisiin käytännön johtamistoimilla, mikä edellyttäisi lähiesimiesten sitoutumista ja osallistumista muutokseen. Päivittäisessä työnteossa ja työnjohdossa tärkeimmäksi tahoksi nostettiin aineistossa ryhmänjohtaja taso. Aineiston tarkastelussa ei tullut kuitenkaan esille, miten käytännössä lähiesimiesten sitouttaminen ja osallistuminen muutokseen tapahtuisi. Kun muutos tuli käytännössä koskettamaan erityisesti kenttähenkilöstön osalta lähiesimiehiä, olisi tärkeää arvioida miten heidän sitoutettaisiin muutokseen, koska lähiesimiesten rooli esim. muutosvastarintaan vaikuttamisessa on keskeinen. Muutoksen johtamisen osalta yleisesti ei aineistossa ollut myöskään tuotu esiin, kuka tai mikä organisaation osa vastaa muutoksen toteuttamisesta ja millaisella aikataululla. Jos muutoshankkeen toteuttamisen vastuu jää avoimeksi on vaarana, että muutoshankkeen toteutus ei konkretisoidu.

Aineiston sisällön sekä edellä esitettyjen rikostutkinnan kehitystrendien perusteella voidaan todeta, että työprosessien muutokset sekä rikostutkintatyön painopisteen siirtäminen lähemmäksi kenttätoimintaan nähtiin tarpeellisina ja välttämättöminä.

Esityksessä ja raportissa ei ollut myöskään tarkemmin otettu kantaa siihen, mitä vaikutuksia työprosessien ja työmäärien siirtämisellä olisi tai tulisi olemaan tulevaisuudessa henkilövoimavaroihin tai niihin liittyviin muutostarpeisiin, jos esitutkintatyön painopiste siirtyisi merkittävästi kenttätoimintaan. Johtamisen ja henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna työn siirtäminen organisaatiossa on toki yksinkertaisempaa ja aiheuttaa usein vähemmän muutosvastarintaa, mutta vaarana on työmäärän kohtuuton kasvu ja osaamisen varmistamiseen liittyvät tarpeet.

Loppuraportin osalta keskeisenä havaintona voitiin pitää myös esitettyä organisaatiomuutosta, jolla varmistettaisiin strategisten tavoitteiden saavuttaminen, laadun parantuminen, sekä henkilöresurssien joustavampi käyttö. Kriittisten menestystekijöiden osalta aineistossa esitettyjen laadullisten tavoitteiden lisäksi määrälliset tavoitteet ja niiden asettaminen mahdollistaisivat objektiivisemmän tarkastelumahdollisuuden sen osalta, miten muutoksen tavoitteet on saavutettu.

Kun kyseessä olisi merkittävä työn tekemiseen liittyvä kulttuurimuutos johon myös sisältyisi työkiertojärjestelyjä sekä täysin uusien asioiden oppimista, on selvää, että eri asteista vastarintaa muutos tulisi henkilöstössä herättämään. Näiltä osin analyysin perusteella aineistossa kriittisiin muutostekijöihin liittyvää henkilöstönäkökulmaa eli sitoutumista ja muutosvastarintaa ei kuitenkaan käsitelty.

Kehittämiskohteina muutoksen johtamisen käytännön vastuiden ja siihen liittyvien aikataulujen esiin tuominen mahdollistaisi myös sen, että muutokseen konkreettisesti siirryttäisiin. Puutteet näihin liittyen saattoivat kuitenkin johtua myös osittain siitä, että arvioidut aineistot olivat selvityksiä sekä loppuraportteja, eivätkä konkreettisia toimenpidesityksiä varsinaisesta muutoshankkeen käynnistämisestä.

6 MUUTOSPROSESSIN II-VAIHEEN KUVAILU JA ARVIOINTI (VUOSI 2016-2017)

Muutosprosessin II-vaiheen kuvailussa käyn aluksi läpi varsinaisen muutoshankkeen käynnistymistä sekä sen etenemistä. Kuvailu ja arviointi sisällönanalyysillä perustuu tässä osiossa Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen lyhytkestoisen tutkinnan ja esikäsittelyn alatyöryhmän esitykseen toimeenpanosuunnitelmasta (12.10.2016). Toimeenpano suunnitelmaan liittyi oleellisena osana myös kenttähenkilöstön työkiertojärjestelyt, joiden toteuttamista varten laadittiin kenttähenkilöstölle webropol-kysely työkiertojärjestelyihin liittyen. Kuvailen tässä osiossa lisäksi työkiertojärjestelyihin liittyvän kyselyn sekä sen tulosten perusteella tehdyn työkiertojärjestelyiden toteutuksen vaiheineen. Muutosprosessin II-vaiheen loppuun on laadittu myös yhteenveto tärkeimmistä tutkimushavainnoista sisällönanalyysin tulosten perusteella.

Poliisilaitosten organisaatioiden kehittämistä koskevaan valtakunnalliseen muutokseen liittyen Länsi-Uudenmaan poliisilaitos jätti 6.11.2015 esityksen poliisihallitukselle koskien poliisilaitoksen johto- ja organisaatorakenteiden kehittämistä. Esitys sisälsi mm. kenttäjohtoalueiden muutoksia, tutkintasektoreiden yhdistämistä, sekä lupapalvelulinjan lakkauttamista. Poliisilaitoksen organisaation kehittämiseen liittyvä käytännön valmistelu- ja suunnittelutyö käynnistyi kesällä 2016 sen jälkeen, kun Poliisihallitus oli antanut kaikkia poliisilaitoksia koskevan päätöksen liittyen poliisilaitosten organisaatorakenteen kehittämiseen 22.6.2016. Heinäkuussa 2016 Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen johto päätti perustaa suunnittelutyöryhmän, jonka tehtävänä oli valmistella ja laatia kirjallinen suunnitelma, joka viraston johto- ja organisaatioiden kehittämiseen liittyen koskisi mm. rikosilmoitusten esikäsittelyn ja sekä lyhytkestoisen tutkinnan ja niihin tarvittavien voimavarojen siirtämistä valvonta- ja hälytystoimintayksikköön. Suunnittelutyöryhmän tuli jättää esityksensä poliisipäällikön arvioitavaksi 31.10.2016 mennessä.

Suunnittelutyöryhmä perusti 8.9.2016 päätöksellään alatyöryhmän, jonka tuli laatia toimeenpanosuunnitelma rikosilmoitusten esikäsittelyn sekä lyhytkestoisen tutkinnan siirtämisestä valvonta- ja hälytyspalvelusektorin vastattavaksi.

Koska muutoshanke tulisi koskettamaan merkittävästi erityisesti Espoon kenttäjohtoalueen kentän henkilöstöä pidettiin 31.8.2016 Espoon kenttäjohtoalueen kenttähenkilöstön työjohtajille koulutustilaisuus, jossa käsiteltiin tulevaa poliisilaitoksen johtamis- ja organisaatorakenteiden kehittämistä kenttähenkilöstön näkökulmasta.

Muutosprosessin kuvailu ja arviointi perustuu tässä osiossa 8.9.2016 perustettuun alatyöryhmään, jonka tuli laatia tarkempi esitys toimeenpanosuunnitelmasta, joka perustui muutoshankkeeseen koskien organisaation kehittämistä, liittyen lyhytkestoiseen tutkintaan ja siihen liittyvään kenttätutkintaan sekä ensimmäisen partion periaatteeseen. Kuvailussa on käsitelty tarkemmin seuraavia osioita esityksen toimeenpanosuunnitelmasta; **kenttätutkinta, lyhytkestoisen tutkinnan määritelmä, osaamisen varmistaminen, johtaminen, henkilöstönäkökulma, tulosseuranta sekä työkiertojärjestelyt.**

Alatyöryhmän tuli laatia esityksensä suunnitteluryhmän arvioitavaksi 15.10.2016 mennessä. Alatyöryhmä kokoontui yhteensä neljä (4) kertaa (9.9, 21.9, 5.10 ja 12.10), jonka jälkeen se jätti (12.10.2016) toimeenpanosuunnitelman suunnitteluryhmälle.

Toimeenpanosuunnitelma ja erityisesti sen asiakokonaisuudet edellyttivät, että kentän partioiden roolia ja vastuuta lyhytkestoisissa tutkintatehtävissä tuli voimakkaasti kasvattaa. Tällä toimenpiteellä voitaisiin merkittävästi vaikuttaa varsinaiseen lyhytkestoiseen tutkintaan

tulevien tutkittavien rikosasioiden määrään. Samanaikaisesti tuli kuitenkin varmistaa toimeenpano suunnitelman asiakokonaisuuksien mukaisesti, että hälytysvalmiusajat varsinaisessa kenttätoiminnassa eivät heikentyisi.

Alatyöryhmän toimeenpanosuunnitelmassa tuli suunnittelutyöryhmän päätöksen mukaisesti ottaa huomioon seuraavat asiakokonaisuudet:

- Lyhytkestoista tutkintaa koskevan määritelmän laatiminen nopeuttamaan ja selkeyttämään yksiköiden sekä ryhmien välistä tehtäväjakoja;
- Työ- sekä päätöksentekoprosessien kuvaaminen ja tehostaminen siltä osin, kun kyse on kenttäpartioiden tutkintatoimista (kenttätutkinnasta), rikosilmoitusten esikäsittelystä sekä lyhytkestoista tutkintatoimista vastaavien tutkintaryhmien suorittamista tutkintatoimista;
- Esitutkintaprosessien kehittäminen siten, että
 - a. Rikosasioista vähintään 80 % saatetaan päätökseen lyhytkestoisessa tutkinnassa, joka muodostuu rikosilmoitusten esikäsittelystä sekä kenttäpartioiden ja lyhytkestoista tutkintatoimista vastaavien tutkintaryhmien suorittamista tutkintatoimista;
 - b. Rikosasioista enintään 20 % saatetaan päätökseen nykyisten pitkäkestoisten tutkintaryhmien sekä erityistutkintasektorin tutkintaryhmien toimesta;
 - c. Rikoslakirikosten (pl. liikenne rikokset) keskimääräinen tutkinta-aika lyhenee ja on enintään 100 vuorokautta;
 - d. Rikoslakirikosten (pl. liikenne rikokset) keskimääräisen selvitystaso on vähintään 50 %;
- Rikosilmoitusten esikäsittelytoiminnasta ja lyhytkestoista tutkintatoimista vastaavien tutkintaryhmien virkarakenne, voimavarat ja työvuorot;
- Rikosilmoitusten esikäsittelytoiminnasta ja lyhytkestoisesta tutkinnasta vastaavien tutkintaryhmien vastuu varautumisessa sekä muissa poliisitehtävissä;
- Hälytysvalmiusaika A- ja AB-luokan tehtävissä on vähintään vuoden 2016 tasolla.

Alatyöryhmän raportissa suunnittelun kehyksenä oli tutkintaryhmä A, eli lyhytkestoisen tutkinnan siirtäminen valvonta- ja hälytysyksikön alaisuuteen sekä se, että poliisipartioiden tulee suorittaa lyhytkestoista tutkintaa ja kenttätutkintaa. Lisäksi määriteltiin, että 80 % poliisilaitoksen esitutkinnoista pitää hoitaa lyhytkestoisessa tutkinnassa, tutkinta-ajan pitää laskea sataan vuorokauteen, selvitysprosentin pitää olla 50 %. ja toimintavalmiusaikojen pitää

pysyä vuoden 2016 tasolla. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen lyhytkestoisen tutkinnan ja esikäsittelyn alatyöryhmän toimeenpanosuunnitelma 2015, 3).

Aineiston perusteella muutokselle oli asetettu konkreettiset laadulliset sekä numeraaliset tavoitteet. Tämän lisäksi aineistossa korostettiin lyhytkestoisen tutkinnan määrittelyä, sekä kenttätutkinnan työprosessin kuvaamista ja tehostamista. Numeraalisten tavoitteiden asettaminen muutoshankkeelle mahdollistaakin sen, että tavoitteiden saavuttamista on helpompi mitata ja esim. henkilöstölle ja organisaation johdolle pystytään väliajoin raportoimaan, miten muutoshanke etenee ja onko siihen liittyviä tavoitteita saavutettu.

Kenttätutkinnan osalta toimeenpano suunnitelmassa tuotiin esille, että poliisipartioiden suorittamien esitutkintatoimenpiteiden laatua ja lukumäärää kentällä tulisi entisestään tehostaa. Edellä mainituilla toimenpiteillä voisi konkreettisesti vaikuttaa lyhytkestoiseen tutkintaan tulevien asioiden lukumäärään, sekä siihen, että kentällä mahdollisimman pitkälle suoritettavat esitutkintatoimenpiteet nopeuttavat muuta esitutkintaa lyhytkestoisessa tutkinnassa. Keskeisinä esitutkintatoimenpiteinä kentällä voitiin pitää rikoksesta epäillyn kiinniottoa (mikäli asia sitä edellyttää), rikoksesta epäillyn kuulemista (mikäli se asian laatu ym. asiat huomioon ottaen on mahdollista), sekä asianosaisten henkilön todisteellista kutsumista. Tavoitteena tulisi jatkossa olla, että rikoksesta epäilty tai muutoin tavattu asianosainen pyrittäisiin aina kuulemaan, jos hälytysvalmius tai hälytystehtävien hoitaminen sen sallivat eivätkä muut toimenpiteet ole ensisijaisia tai tarkoituksenmukaisia. Lisäksi kentän partiot suorittaisivat jatkossakin rikospaikkatutkinnan niiden rikosasioiden osalta, jotka eivät edellytä esim. rikosteknisen tutkimusyksikön toimenpiteitä.

Muina tutkintaa tukevia toimenpiteitä voidaan pitää asianosaisten noutamista sekä tiedoksiantoja, joiden määrää tulee pyrkiä lisäämään vapaasti ohjattavana työaikana, tai mikäli henkilövoimavarat kentällä sen muutoin sallivat. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen lyhytkestoisen tutkinnan ja esikäsittelyn alatyöryhmän toimeenpanosuunnitelma 2015, 11).

Kun aineiston suunnitelmien mukaan poliisipartioiden esitutkintatoimenpiteiden laatua ja lukumäärää haluttiin tehostaan, tulisi kuitenkin samassa yhteydessä suunnitella millä tavoin laadun ja lukumäärän tehostamista pystyttäisiin mittaamaan. Suunnitelmassa oli esitetty esim. paljon eri toimenpiteitä, joita poliisipartioiden haluttiin kenttätutkinnan näkökulmasta tekevän, mutta aineistosta ei käynyt ilmi, millä tavoin tämän toteutumista seurattaisiin tai mitattaisiin?

Lyhytkestoisen tutkinnan määritelmän osalta toimeenpano suunnitelmassa todettiin, että lyhytkestoisen tutkinnan määrittelyssä huomioitavana tekijänä on yksittäisen rikosasian osalta konkreettiseen esitutkintatyöhön kuuluva aika. Tutkinta-asian rikosnimike ei lähtökohtaisesti kuulu määrittelyyn piiriin, vaikkakin esim. törkeät huumausainerikokset ja talousrikokset eivät ole lyhytkestoista tutkintaa. Kentällä poliisipartioiden suorittama lyhytkestoinen tutkinta voidaan määritellä koskemaan yksittäisen työvuoron aikana suoritettavia esitutkintatoimenpiteitä kuten esim. rikospaikkatutkintaa, asianosaisten kuulemista tai pakkokeinon suorittamista (esim. etsintä). Lyhytkestoisena tutkintana voidaan kuitenkin pitää asiaa, joka on muutoin valmis, mutta odottaa esim. lausuntoa tms. asiakirjan saapumista. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen lyhytkestoisen tutkinnan ja esikäsitteilyn alatyöryhmän toimeenpano suunnitelma 2015, 7).

Ongelmaksi lyhytkestoisen tutkinnan määrittelyssä kuitenkin tulee, että alkuvaiheessa esitutkintatyöhön kuluvan ajan arvioiminen on haastavaa. Yksittäiseen rikosasiaan voi kuulua esim. asianosaisia, jotka eivät ole vielä tiedossa ja eri asianosaisten tavoittamiseen ja kuulemiseen saattaa kulua pitkäkin aika.

Osaamisen varmistamisen osalta toimeenpano suunnitelmassa itse koulutuksen suunnittelu rajattiin pois. Uuden toiminnon käyttöönotto 8.1.2017 vaati sen, että osaaminen oli varmistettu riittävällä tasolla. Yleisellä tasolla todettiin kuitenkin, että valvonta- ja hälytysyksiköt tekivät jo nyt suppeaa esitutkintaa. Käytännöissä oli kuitenkin suuria eroja ja kenttäryhmien välilläkin oli eroja. Toisin sanoen, osaamista löytyi ainakin osalta henkilöstöltä jo nyt. Tavoitteena oli siis nostaa kaikkien osaaminen sellaiselle tasolle, että he suoriutuisivat esitutkintatoimenpiteistä ja esitutkintapöytäkirjan laatimisesta. Toteutettava työkierto lyhytkestoisessa tutkinnassa tulisi alkuvaiheessa toimimaan myös koulutus- ja perehdytysjaksona.

Koulutuksen ja osaamisen varmistamisen osalta erityisesti alkuvaiheessa tulisi kiinnittää huomioita rikoksesta epäillyn kuulemiseen, silloin kun se voidaan suorittaa kenttäpartion toimesta tehtäväpaikalla. Toimenpiteellä tulisi olemaan erittäin suuri merkitys esitutkintaprosessin nopeuteen, kun epäiltyjen tavoittaminen jälkikäteen viivästyisi. Kun rikoksesta epäiltyjen kuulemisessa olisi saavutettu riittävä osaamistaso, voitaisiin harkita koulutuksen laajentamista muiden asianosaisten kuulemiseen. Koulutukseen ja osaamistason kasvattamiseen liittyisi oleellisena osana myös positiivisen ja korjaavan palautteen antaminen, jonka prosessiin ja tiedonkulkuun tulee kiinnittää erityistä huomiota (palautteiden tuli kulkea ensisijaisesti lähiesimiehen kautta). Laatu- ja kehityskulmasta tarkasteltuna rikostutkinnan

mallikansion tekeminen oli keskeinen asia. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen lyhytkestoisen tutkinnan ja esikäsittelyn alatyöryhmän toimeenpano suunnitelma 2015, 16).

Muutoksen tavoitteiden toteutumisen näkökulmasta aineiston analyysin perusteella osaamisen varmistaminen ja siihen liittyvät koulutustarpeet nähtiin tärkeäksi. Aineiston maininta siitä, että kenttätutkinnan suorittamisessa eri ryhmien välillä oli suuria eroja, osoittanee myös sitä, että kenttähenkilöstön osaamisessa on eroavaisuuksia. Koska muutokseen liittyi uusien työtehtävien oppimisen tarve, joka itsessäänkin voi aiheuttaa muutosvastarintaa, olisi entistä tärkeämpää, että muutoshankkeen suunnittelussa ja valmistelussa otetaan huomioon ne asiat, joilla muutosvastarintaan pystytään vaikuttamaan.

Johtamisen osalta toimeenpanosuunnitelmassa korostettiin, että nykytilanteessa rikostutkinnan haasteet ovat osittain liittyneet johtamiseen. Nykyisten päällystö- ja ylikonstaapeli tutkinnanjohtajien työkuormat olivat kohtuuttomat korkeita, sijaisuusjärjestelyt olivat epäselviä, osa esimiehistä osallistui konkreettisesti myös työn suorittamiseen ja esimiesten tuli samanaikaisesti toimia sekä asia- että henkilöstöjohtajina. Uudessa organisaatiossa johtamismalli perustuisi vahvaan prosessijohtamiseen, jossa asia- ja henkilöstöjohtaminen eroteltaisiin tarvittaessa henkilö tasolla. (Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen lyhytkestoisen tutkinnan ja esikäsittelyn alatyöryhmän toimeenpano suunnitelma 2015, 14).

Aineistossa johtamiseen liittyvien haasteiden katsottiin osittain liittyvän nimenomaan rikostutkintaan ja siellä esiintyviin korkeisiin työkuormiin, sijaisuusjärjestelyiden epäselvyyksiin sekä eri johtamistoimintojen sekoittumiseen. Epäselväksi jäi kuitenkin, perustuivatko nämä asiat olettamuksiin tai luuloihin vai esim. henkilöstöltä tulleeseen palautteeseen.

Henkilöstön osalta aineistossa tuotiin esiin huoli siitä, miten muutoksen liittyvä kenttähenkilöstön työkierto tulisi vaikuttamaan yksilötasolla. Aineistoon oli nostettu esim. se asia, että kenttähenkilöstön osalta erityisesti tulisi huolehtia siitä, että lyhytkestoisen tutkinnan työkierrossa olevien ansiotason heikkeneminen pystyttäisiin korvaamaan. Samoin työkierron pituus ja työvuorot työkierrossa aiheuttaisivat myös perhe-elämään liittyviä haasteita (mm. lastenhoitojärjestelyt), jotka tulisi pyrkiä huomioimaan mahdollisimman hyvin.

Yllä oleva asiat koettiin henkilöstön näkökulmasta merkittäviksi, ja mikäli niistä ei pystyttäisi huolehtimaan, voisi tällä olla vaikutuksia muutokseen sitoutumiseen ja muutosvastarinnan esiintymiseen.

Tulosseurannan tarkoituksena toimeenpanosuunnitelmassa oli henkilöstön työmäärän tasapuolinen ja oikeudenmukainen jakautuminen, organisaation kehittämisessä esitettyjen tulostavoitteiden seuranta sekä henkilövoimavarojen joustava käyttö.

Aineiston perusteella tärkeäksi nähtiin seurata mm. lyhytkestoisessa tutkintayksikössä tutkinta-asioiden määrää sekä ryhmässä että yksittäisellä tutkijalla, rikoslakirikosten selvitysprosentteja, rikoslakirikosten keskimääräistä tutkinta-aikaa, sekä lisätutkintapyyntöjen lukumäärää. Kenttätoiminnan seurannassa nähtiin tärkeäksi huomioida toimintavalmiusajat, oma-aloitteisten tehtävien määrä, sekä esitutkintatoimenpiteiden osalta erityisesti ryhmän kuulustelutoimenpiteiden lukumäärä. Tulostavoitteiden seurannassa koettiin tärkeäksi konkreettisten tulostavoitteiden asettaminen, joita seurattaisiin määräajoin.

Muutoksen tavoitteiden toteutumisen ja niiden seurannan näkökulmasta on tärkeää, että yksikköjen, ryhmien ja yksilöiden osalta tulosseuranta toteutetaan niillä samoilla mittareilla, joita muutoshankkeen tavoitteille on asetettu. Aineiston analyysin perusteella tämä toteutuikin, kun tärkeiksi tulostavoitteiksi nostettiin aineistossa esim. rikoslakirikosten selvitysprosentit, rikoslakirikosten keskimääräinen tutkinta-aika, sekä kenttähenkilöstön osalta toimintavalmiusajat.

Työkiertojärjestelyiden osalta toimeenpanosuunnitelmassa esitettiin, että kenttähenkilöstön työkierrolla tutkintaryhmässä A varmistettaisiin päivittäinen yhteistyö, henkilövoimavarojen joustava käyttö, varsinaisten tutkintatoimenpiteiden osaamisen ja ammattitaidon lisääminen kenttähenkilöstöllä, riittävät henkilövoimavarat lyhytkestoisessa tutkinnassa, sekä nopeasti kentälle siirrettävä henkilöresurssi, mikäli yksittäinen hälytystehtävä tms. sitä edellyttää.

Huomionarvoista on kuitenkin se, että pelkästään toteamalla aineistossa yllä olevan työkiertojärjestelyn toteuttaminen, ei vielä pystytä varmistamaan niiden asioiden toteutumista, mitä työkiertojärjestelyillä toimeenpanosuunnitelmassa tavoiteltiin. Edellä mainitut asiat edellyttävät henkilöstöltä sitoutumista sekä konkreettisia toimenpiteitä päivittäisessä työssä. Mikäli työkiertojärjestelyyn liittyy muutosvastarintaa tai muutokseen yleisesti sitoudutaan heikosti, on vaarana, että työkiertojärjestelyyn liittyvät tavoitteet eivät käytännössä toteudu ainakaan koko henkilöstön osalta.

Yhteenvetona alatyöryhmä totesi toimeenpanosuunnitelmassaan, että uudistus on toteuttavissa ja sen tuoman hyödyn arvio on realistinen. Aineistossa kuitenkin todettiin, että organisaation kehittäminen tulee koskemaan sekä tutkinnan että kentän henkilöstöä monesta eri näkökulmasta ja aiheuttaa merkittäväällä tavalla henkilöstössä epävarmuutta, levottomuutta ja jopa muutosvastarintaa, johon tulee reagoida tehokkaalla ja määräajoin tapahtuvalla

sisäisellä viestinnällä sekä huomioimalla esityksessä mainitut henkilöstönäkökulmat mahdollisimman hyvin. Organisaation kehittämiseen liittyvät henkilöstöjärjestelyt tuli toimeenpanosuunnitelman mukaan rajata välttämättömiin ja niissä tuli erityisesti huomioida henkilöstön ammattitaito, sopivuus tehtäviin sekä vapaaehtoisuus. Lisäksi alatyöryhmä totesi, että muutoshanke tulisi viemään aikaa ja alkuvaiheessa todennäköisesti lasketaan toiminnan tuloksellisuutta.

Yllä oleva osoittaa mielestäni, että toimeenpanosuunnitelmassa tiedostettiin ne riskit ja haasteet, jotka muutoshankkeeseen liittyvät henkilöstön sitoutumisen, muutosvastarinnan ja alkuvaiheen mahdollisen tuloksellisuuden heikentymisen osalta. Erityisesti muutosvastarinnan voitiin arvioida liittyvän työkiertojärjestelyihin. Muutosvastarintaan reagoimisen tulisi aineiston perusteella tapahtua tehokkaalla sisäisellä viestinnällä sekä henkilöstönäkökulmat mahdollisimman hyvin huomioon ottaen. Olisiko toimeenpanosuunnitelmassa voitu kuitenkin huomioida esim. työkiertojärjestelyiden toteuttaminen eri tavalla tai kyseenalaistaa yleensäkin niiden välttämättömyys, ja sitä kautta vaikuttaa mahdollisen muutosvastarinnan syntymiseen? Nyt pikemminkin todettiin muutosvastarinta todennäköisenä, kuin olisi yritetty ennaltaehkäistä sen syntymistä.

Osana esitystä Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen lyhytkestoisen tutkinnan ja esikäsittelyn alatyöryhmä esitti toimeenpanosuunnitelmassaan (12.10.2016), että lyhytkestoisen tutkinnan työkierron organisointiin liittyen Espoon kenttäjohtoalueen kenttähenkilöstölle suoritettaisiin webropol-järjestelmällä henkilöstökysely, jolla kartoitettaisiin henkilöstön enemmistön mielipide kahden organisointivaihtoehdon osalta, joilla työkiertojärjestelyt toteutettaisiin. Webropol-kysely toteutettiin lokakuussa 2016. Kysely oli nimetön, eikä yksilöitävissä ja siihen toivottiin mahdollisimman monen vastausta. Kyselyyn tuli vastata viimeistään 17.10.2016 mennessä.

Kyselyssä henkilöstöä pyydettiin valitsemaan kahdesta alla olevasta vaihtoehdosta kenttävuorojen organisaatorakenteen sekä työkierron osalta. Vaihtoehdot olivat seuraavat;

Vaihtoehto A

Espoon kenttäjohtoalueella säilytetään nykyiset kuusi (6) runkovuoroa, joista osasta vuoroja on osa henkilöstöä työkierrolla lyhytkestoisessa tutkinnassa. Kenttävuoron ryhmänjohtaja esittää ensisijaisesti ko. henkilöitä työkiertoon. Työkierron pituus on keskimäärin neljä (4) kuukautta, mutta poliisitoiminnallisten tarpeiden ja resurssien kausivaihtelu otetaan kuitenkin huomioon ensisijaisesti vuosi- ja neljännesvuosisuunnittelussa (esimerkiksi;

talvella on enemmän runkovuoron henkilöitä tutkinnassa ja kesällä kentällä). Työkierrossa olevia kentän runkuvuorojen henkilövahvuuksia paikataan vastaavasti lyhytkestoisen tutkinnan varsinaisella tutkijahenkilöstöllä.

Vaihtoehto B.

Espoon kenttäjohtoalueelle perustetaan seitsemän (7) runkuvuoroa ja jokainen kentän runkuvuoro vuorollaan on painopistevuoron jälkeen kolmiviikkoisjakson työkierrolla lyhytkestoisessa tutkinnassa. Työkierto koskee lähtökohtaisesti kaikkia kenttävuoron henkilöitä. Poliisitoiminnallisten tarpeiden ja resurssien vaihtelu otetaan huomioon ensisijaisesti lista- ja päiväkohtaisesti.

Kyselyn tulokset julkaistiin henkilöstölle ja esitettiin myöhemmin poliisipäällikölle kentän organisointiin ja työkiertoihin liittyvää päätöksentekoa varten.

Kyselyyn vastasi yhteensä 97 henkilöä, jotka kuuluivat Espoon kenttäjohtoalueen kenttähenkilöstöön. Kysely lähetettiin 125 henkilölle, vastausprosentin ollessa 77.

Vastaajista 62 ehdotti vaihtoehto B:tä (seitsemännen runkuvuoron perustaminen) ja vastaavasti 35 henkilöä ehdotti vaihtoehto A:ta.

Vastaajien enemmistön mielipiteen mukaisesti esitettiin poliisilaitoksen johdolle, että Espoon kenttäjohtoalueella perustettaisiin seitsemäs runkuvuoro, ja jokainen runkuvuoro tulisi vuorollaan olemaan yhden kolmiviikkoisjakson tutkintaryhmässä A työkierrolla.

Aineistoa arvioitaessa ei tullut esiin, oliko työkierron toteuttamisen sijaan muita vaihtoehtoja muutoshankkeeseen liittyen. Aineiston perusteella henkilöstölle annettiin kyselyssä mahdollisuus vaikuttaa työkierron toteutustapaan, mutta huomionarvoista on tuoda esille, se joutuiko tässä kenttähenkilöstö valitsemaan kahdesta epämieluisasta vaihtoehdosta. Todellista vaikutusmahdollisuutta ei ollut siihen toteutetaanko työkierto yleensäkin, tai olisiko sille löydettävissä muita vaihtoehtoja.

Työkiertoon liittyen uuden runkuvuoron perustaminen edellytti myös sisäisiä henkilöstöjärjestelyjä, jossa silloisesta rikostorjuntasektorista valittiin sisäisen hakumenettelyn perusteella vapaaehtoisia henkilöä siirtymään uuteen perustettavaan Espoon kentän seitsemänteen runkuvuoroon. Tämän lisäksi uudelle perustettavalle runkuvuorolle valittiin uusi ryhmänjohtaja ja vararyhmänjohtaja.

Yksittäisen Espoon kenttävuoron tutkinnan kierto tutkintaryhmässä A kestäisi suunnitellusti siis yhden kolmiviikkoisjakson. Kolmiviikkoisjakson päättyessä työkierrossa ollut kenttävuoro siirtyisi takaisin kenttätehtäviin ja vastaavasti kentältä seuraava vuoro siirtyisi työkieroon tutkintaryhmään A. Työkierron toteutus aloitettiin ensimmäistä kertaa **1.4.2017** alkavan työjakson alusta. Jo aiemmin poliisilaitoksen johto oli päättänyt, että työkiertoa ja organisaatiouudistusta yleisesti, sekä ennen kaikkea sen tavoitteiden saavuttamista tarkasteltaisiin n. 6 kuukauden kuluttua, kun jokainen kenttävuoro olisi suorittanut työkiertonsa tutkintaryhmässä A vähintään yhden kerran. Yhteensä seitsemän (7) runkokuoron osalta tämä tulisi kestämään 21 viikkoa (eli n. 5 kuukautta).

Työkierrossa vuorollaan olevan kenttävuoron osalta työvuorojen suunnittelussa tulisi huomioida seuraavia periaatteita; organisaation kehittämällä tavoitellaan tutkinta-asioiden hoitamista yhdellä kosketuksella, tutkintaprosessien tehostamista, toimintavalmiusaikojen parantamista ja lisäpartioita kentälle. Lisäksi poliisitoiminnan johtaminen ohjeen mukaan, valmiutta tulisi pyrkiä kohottamaan painopisteaikoina.

Yhteenveto muutosprosessin II-vaiheen analyysin tuloksista

Tähän osioon olen koonnut yhteenvedon edellä kuvattujen aineistojen analyysin keskeisistä tuloksista. Kun tutkimuksessa muutosprosessin keskeisinä kriittisinä muutostekijöinä olivat muutoshankkeen tavoitteet, muutoksen johtaminen sekä henkilöstönäkökulma (sitoutuminen ja muutosvastarinta), tuon tässä osiossa esiin näitä teemoja, mikäli ne nousivat tai eivät nousseet esiin aineistossa. Lisäksi nostan esiin muutamia kehittämiskohteita tuloksiin liittyen.

Analyysin tulokset osoittivat, että toimeenpanosuunnitelman osalta tavoitteet muutokselle oli asetettu numeraalisten tavoitteiden sekä laadullisten tavoitteiden osalta. Muutoksessa numeraalisten tavoitteiden asettaminen onkin tärkeää, jotta niistä voidaan muutoksen aikana raportoida sekä henkilöstölle että organisaation johdolle. Numeraalisten tavoitteiden tulee kuitenkin olla sellaisia, että ne ovat mitattavia ja luotettava. Tavoitteiden asettamisen osalta toimeenpanosuunnitelmaa olisi voinut tarkentaa siltä osin, miten tavoitteiden toteutuminen ja seuranta käytännössä järjestetään ja miten siitä raportoidaan henkilöstölle sekä organisaation johdolle.

Johtamisen osalta toimeenpanosuunnitelmassa korostuivat johtamiseen liittyvät haasteet lähinnä nykyisen rikostutkinnan osalta. Toimeenpanosuunnitelmassa muutoksen jälkeisessä organisaatiossa johtamismallien esitettiin perustuvan vahvasti prosessijohtamiseen, jossa erottuisivat asia- ja henkilöstöjohtaminen. Käytännössä poliisihallinnon organisaatioissa

esimiestehtävissä asia- ja henkilöstöjohtaminen on haasteellisia erottaa, koska esimiesten tehtäviin ja toimenkuviin liittyy päivittäisessäkin toiminnassa molempia johtamiselementtejä. Lisäksi johtamisen osalta korostettiin tulevaisuudessa erilaisten palaverikäytäntöjen tarkastelua.

Aineistossa ei johtamisen osalta käsitelty kuitenkaan tarkemmin sitä, miten itse muutosta tulisi käytännössä johtaa esim. siltä osin, miten muutokseen kohteena oleva työnjohtotaso osallistuisi käytännössä muutosprosessiin ja miten heidän saataisiin sitoutettua muutokseen. Toimeenpanosuunnitelmassa pääpaino johtamisen osalta keskittyi siihen, miten johtaminen ja esimiesjärjestelyt käytännössä tapahtuisivat muutoksen jälkeisessä organisaatiossa ja siihen liittyvissä työprosesseissa. Jotta muutoshanke etenisi konkreettisesti tulisi sille olla nimetty kuitenkin konkreettinen johtaja tai vastuhenkilö, jonka vastuulla olisi myös muutoshankkeesta raportointi niin henkilöstölle kuin talon johdolle.

Henkilöstönäkökulman osalta toimeenpanosuunnitelmassa korostui se, mitä muutosprosessiin ja kenttätutkintaan liittyvässä työkiertojärjestelyssä tulisi ottaa huomioon.

Toimeenpanosuunnitelmassa oli tuotu useasta eri näkökulmasta esiin, että nimenomaisesti työkiertoon liittyvä muutos tulisi aiheuttamaan henkilöstössä muutosvastarintaa. Tämän ollessa tiedossa olisi toimeenpanosuunnitelmassa ollut hyvä käsitellä tarkemmin, miten henkilöstö tulisi ottaa osaksi muutosta ja miten muutosvastarintaa voitaisiin hillitä. Samoin henkilöstönäkökulman osalta aineistosta ei ilmennyt millä tavoin henkilöstö saataisiin sitoutettua muutokseen. Aineiston analyysin perusteella jäi suurelta osin vaikutelma, että henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa muutoshankkeen etenemiseen ja sen käytännön toteutukseen olivat vähäiset. Tällöin myös henkilöstön sitoutuminen muutoshankkeeseen voi jäädä sattumanvaraiseksi.

7 MUUTOSPROSESSIN III-VAIHEEN KUVAILU JA ARVIOINTI (VUOSI 2017-2018)

Muutosprosessin III-vaiheen kuvailussa käyn aluksi läpi muutoshankkeen viimeistä vaihetta, jossa n. 6 kk. kokeilujakson jälkeen kenttähenkilöstölle laadittiin webropol-kysely, jonka tulosten perusteella jatkokehittiin työprosesseja ja mm. työkiertojärjestelyjä. Kuvailu ja arviointi sisällönanalyysillä perustuu tässä osiossa toteutetun webropol-kyselyn tuloksiin sekä Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työryhmän esitykseen Espoon kentän ja lyhytkestoisen

tutkinnan jatkokehittämisestä (28.12.2017). Jatkokehittämisen jälkeen poliisilaitoksen hälytys- ja valvontasektori laati vielä selvityksen organisaatiomuutoksen vaikutuksista (30.1.2018), joita tarkastelen lähinnä omien tutkimuskysymysten kautta tekemättä kuitenkaan varsinaista kuvailua tai sisällönanalyysejä. Muutosprosessin III-vaiheen loppuun on laadittu myös yhteenveto tärkeimmistä tutkimushavainnoista sisällönanalyysejä tulosten perusteella.

Espoon kenttähenkilöstön lyhytkestoisen tutkinnan työkiertoon ja sen tavoitteisiin liittyen laadittiin webropol-kysely syksyllä 2017. Kysely oli suunnattu sekä työkierrossa lyhytkestoisessa tutkinnassa olleelle Espoon kenttäjohtoalueen kenttähenkilöstölle, sekä kysymysten osalta muokattuna myös lyhytkestoisen tutkinnan vakituiselle tutkijahenkilöstölle. Kuvailen ja arvioin tässä yhteydessä kyselyn tuloksia nimenomaan Espoon kenttäjohtoalueen kenttähenkilöstön näkökulmasta. Kenttähenkilöstön osalta kysely lähetettiin yhteensä 123:lle henkilölle. Vastaajia oli yhteensä 85 henkilöä, vastausprosentin ollessa 69%

Kyselyssä kysyttiin viidessä (5) ensimmäisessä kysymyksessä väittämillä (1-4 > täysin eri mieltä, eri mieltä, samaa mieltä ja täysin samaa mieltä) vastaajan mielipiteitä. Väittämät olivat seuraavia;

- 1. Ammattitaitoni ja osaamiseni erityisesti esitutkintaan liittyvissä asioissa on kasvanut.**
- 2. Olen pystynyt hyödyntämään tutkinnan kierrossa opittuja ja koettuja esitutkintaan liittyviä toimenpiteitä ja käytäntöjä varsinaisessa kenttätoiminnassa**
- 3. Kentän ja lyhytkestoisen tutkinnan yhteistyö ja joustavuus (henkilöstö, työt) ovat parantuneet.**
- 4. Kenttä on saanut tutkinnasta tarvittaessa aiempaan paremmin partioita apuun.**
- 5. Esikäsitteilytoiminto on tehostanut tutkinnan ja kentän työprosesseja.**

Kuudennessa (6) kysymyksessä todettiin, että; kentän valmiuden kohottaminen, henkilövoimavarojen joustava käyttö ja tutkinnan työmäärä edellyttävät tutkinnankierron jatkamista toistaiseksi. Vastaajilta kysyttiin tähän liittyen, tulisiko tutkinnan kierto järjestää tulevaisuudessa joko siten, että; jatketaan nykyisellä kiertojärjestelyllä/vuororakenteella (7 kenttävuoroa, jokainen kenttävuoro vuorollaan kolmiviikkoisjakson tutkinnassa) vai palataanko vuororakenteeseen kuuteen (6) runkovuoroon ja jokaisesta runkovuorosta on henkilöitä (1-2) vuorollaan noin 6 kuukautta tutkinnassa.

Viimeisessä seitsemännessä (7) kysymyksessä pyydettiin perustelevaan aiempia vastauksia. esim. mikä vastaajan mielestäsi on ollut onnistunutta tutkinnankierrossa tai mikä ei ole toiminut? Kysymys oli vapaaehtoinen ja siihen tuli yhteensä 67 vastausta.

Väittämien 1-5 osalta kenttähenkilöstö vastasi seuraavasti;

1. Ammattitaitoni ja osaamiseni erityisesti esitutkintaan liittyvissä asioissa on kasvanut.

Vastaajista 73 prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta ja vastaavasti 27 prosenttia oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä.

	Vastaajamäärä	Prosentuaalinen määrä kaikista vastaajista
Täysin eri mieltä	19	22%
Eri mieltä	43	51%
Samaa mieltä	20	24%
Täysin samaa mieltä	3	3%

2. Olen pystynyt hyödyntämään tutkinnan kierrossa opittuja ja koettuja esitutkintaan liittyviä toimenpiteitä ja käytäntöjä varsinaisessa kenttätoiminnassa

Vastaajista 73 prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta ja vastaavasti 27 prosenttia oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä.

	Vastaajamäärä	Prosentuaalinen määrä kaikista vastaajista
Täysin eri mieltä	24	28%
Eri mieltä	38	45%
Samaa mieltä	21	25%
Täysin samaa mieltä	2	2%

3. Kentän ja lyhytkestoisen tutkinnan yhteistyö ja joustavuus (henkilöstö, työt) ovat parantuneet.

Vastaajista 70 prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta ja vastaavasti 30 prosenttia oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä.

	Vastaajamäärä	Prosentuaalinen määrä kaikista vastaajista
Täysin eri mieltä	21	25%
Eri mieltä	38	45%
Samaa mieltä	25	29%
Täysin samaa mieltä	1	1%

4. Kenttä on saanut tutkinnasta tarvittaessa aiempaan paremmin partioita apuun.

Vastaajista 78 prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta ja vastaavasti 22 prosenttia oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä.

	Vastaajamäärä	Prosentuaalinen määrä kaikista vastaajista
Täysin eri mieltä	27	32%
Eri mieltä	39	46%
Samaa mieltä	19	22%
Täysin samaa mieltä	0	0%

5. Esikäsittelytoiminto on tehostanut tutkinnan ja kentän työprosesseja.

Vastaajista 39 prosenttia oli eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta ja vastaavasti 61 prosenttia oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä.

	Vastaajamäärä	Prosentuaalinen määrä kaikista vastaajista
Täysin eri mieltä	11	13%
Eri mieltä	22	26%
Samaa mieltä	38	45%
Täysin samaa mieltä	14	16%

6. Kysymyksen osalta henkilöstö vastasi seuraavasti;

	Vastaajamäärä	Prosentuaalinen määrä kaikista vastaajista
Jatketaan nykyisellä työkiertojärjestelyllä/vuororakenteella (7 kentän runkovuoroa, jokainen kenttävuoro vuorollaan kolmiviikkoisjakson lyhytkestoisen tutkinnan työkierrossa	29	34%
Palataan vuororakenteessa kuuteen (6) runkovuoroon ja jokaisesta runkuvuorosta on henkilöitä (1-2 hlöä) vuorollaan noin kuusi (6) kuukautta tutkinnassa	56	66%

Vastaajista 66 prosenttia oli siis sitä mieltä, että kenttävuorojen runkorakenteessa tulisi palata takaisin kuuteen (6) runkuvuoroon.

Viimeisessä vapaamuotoisessa kysymyksessä esiin nousi kyselyn tulosten osalta mm. seuraavia henkilöstön vapaamuotoisia vastauksia;

”Nykyinen kentän tutkintakierto on mielestäni heikentänyt työhyvinvointia. Kokeneita työntekijöitä lähtee laitoksesta tämän takia. Mielestäni 6 kenttäryhmää olisi hyvä vaihtoehto ja ne ketkä tulevat uutena taloon tekisivät aluksi tutkinnan hommia tai tutkinnan kierron.

Kentällä on myös väkeä, jolla tutkinnan kierto tekemättä. Eli en näkisi hyvänä sitä, että kaikkia pakotettaisiin vuorollaan pitkäksi aikaa tutkintaan”.

”Tutkinnan kierto monipuolistaa kenttäkonstaapelin toimenkuvaa ja lisää ammattitaitoa esitutkintatoimenpiteiden osalta. Se tuo vaihtelua normaaliin kenttätyöhön. Lisäksi systeemi on tasapuolinen, koska tutkinnassa ovat kaikki kenttäkonstaapelit vuorollaan”.

”On selvää, että mikäli työntekijöitä tutkinnassa lisätään, yksittäisen työntekijän työkuorma vähenee. Työn tekeminen vaatii kuitenkin ammattitaitoa, jonka vuoksi esimerkiksi vuosia kenttätyötä tehneet henkilöt eivät suoriudu yhtä nopeasti vastaavista tutkinnan työtehtävistä kuin kokeneet tutkijat, koska on opeteltava asioita, jotka ovat unohtuneet/muuttuneet”.

”Yhteistyö on parantunut ehkä siinä määrin, että kenttämiehet pyytävät matalammalla kynnyksellä tutkinnassa olevilta kenttämiehiltä apuja kuulusteluihin ym ja tutkinnassa olevat kenttämiehet kentällä olevilta hakuihin ym. Joustavuus ei mielestäni ole parantunut”.

”Pidemmällä aikavälillä tutkintakierrolla on varmasti hyötyä, kun tutkinnan koukerot tulevat tutuiksi ja rutiinia tulee. Nyt ensimmäiset viikot tutkinnassa meni opetteluksi. Tämän takia ei minusta ollut juurikaan hyötyä kokonaisuutta ajatellen”

Ammattitaidon ja osaamisen kasvun osalta henkilöstö oli vahvasti sitä mieltä, että nämä tavoitteet eivät ole työkierron osalta toteutuneet. Tähän on osaltaan varmasti vaikuttanut se, että työkierron pituus oli ainoastaan yhden työjakson (3 viikkoa) mittainen, jolloin käytännössä työkierto on ollut enemmän uuteen työyhteisöön, työtehtäviin ja prosesseihin tutustumista ja orientoitumista. Huomioitavaa on myös se, että valtaosalle kenttähenkilöstöä työkierrossa tehdyt työtehtävät ovat olleet täysin uusia, jolloin varsinaisesta ammattitaidon ja osaamisen kasvusta ei ole vielä ollut kysymys. Ammattitaidon ja osaamisen kasvu olisi saattanut olla merkittävämpää, mikäli ennen työkierron toteuttamista kenttähenkilöstön kouluttamiseen ja perehdyttämiseen olisi käytetty enemmän aikaa. Useampi vastaaja toikin esiin, että työkiertoon liittyvä ennakkoperehdyttäminen ja kouluttaminen jäi puutteelliseksi.

Työkierrossa opittujen esitutkintatoimenpiteiden hyödyntämisen osalta kenttätoiminnassa henkilöstö oli myös sitä mieltä, että käytännössä työkierron jäädessä niin lyhyeksi ei työkierron aikana ollut mahdollista laajasti oppia sellaisia esitutkintatoimenpiteitä, joita voisi tosiasiallisesti hyödyntää kenttätehtävissä. Kyse saattoi olla myös siitä, että työkierron aikaiset työtehtävät poikkesivat kuitenkin niistä työtehtävistä, joita käytännössä kenttätehtävissä on totuttu tekemään.

Kentän ja lyhytkestoisen tutkinnan yhteistyön ja joustavuuden parantumisen osalta ei henkilöstön mukaan juurikaan tapahtunut parantumista työkierron aikana. Tähänkin osaltaan on ollut vaikuttamassa työkierron lyhyys, jonka aikana uusi työyhteisö uusine työkavereineen ei ehtinyt tulemaan tutuksi.

Kokonaisuutena arvioin, että kyselyn negatiivisia tuloksia sekä väittämien että vapaamuotoisten vastausten osalta leimasi yleinen muutosvastarinta, joka liittyi työkierron pakollisuuteen, sen käytännön toteutustapaan ja siihen, että henkilöstöllä ei ollut tosiasiallista mahdollisuutta vaikuttaa muutosprosessiin. Näiltä osin arvioin lisäksi, että henkilöstön sitoutuminen muutoshankkeeseen oli heikkoa, koska merkittävä osa kyselyyn vastanneista halusi palata takaisin vanhaan organisaatorakenteeseen kenttävuoron lukumäärän osalta.

Kyselyn tulokset antoivat arvioni mukaan vahvan viestin poliisilaitoksen johdolle siitä, että henkilöstön työhyvinvointi oli heikentynyt merkittävästi, ja muutoshanketta erityisesti työkiertojärjestelyiden osalta olisi syytä tarkastella uudelleen.

Espoon kenttähenkilöstölle suunnatun kyselyn tulosten perusteella päätettiin 16.11.2017 perustaa työryhmä, jonka tuli laatia esitys siitä, miten 1.4.2017 käyttöön otetun uudistuksen tavoitteisiin jatkossa päästään ja miten kenttähenkilöstön työhyvinvointia parannetaan. Työryhmän tehtävänä oli arvioida työhyvinvoinnin parantamista, valmiuden kohottamista, henkilöstön joustavan ja tehokkaan käytön varmistamista, tutkinnan työkuorman vähentämistä, esitutkintatoimenpiteiden painopisteen siirtämistä alkuvaiheeseen, sekä yhteistyön, ammattitaidon ja osaamisen kasvattamista. Työryhmän tuli arvioida esityksessä myös sitä, mitä muutoksessa tulisi ottaa huomioon siirryttäessä takaisin kuuden (6) kenttävuoron järjestelmään. Työryhmällä oli lisäksi mahdollisuus arvioida, onko löydettävissä joku muu toimiva vaihtoehto tavoitteiden saavuttamiseksi. Työryhmä kokoontui 4.12.2017, 12.12.2017 ja 19.12.2017 ja jätti esityksensä määräaikaan mennessä 28.12.2017. (Espoon kentän ja lyhytkestoisen tutkinnan jatkokehittämisen työryhmän esitys 28.12.2017, 1)

Seuraavassa osiossa kuvailen ja arvioin tarkemmin tämän työryhmän esitystä. Työryhmän esityksen tarkempi kuvailu ja arviointi on perusteltua, koska se liittyy oleellisesti muutoshankkeen III-vaiheeseen niiltä osin, kun päädyttiin jatkokehittämään toimintaa henkilöstökyselyn tulosten perusteella. Myös siksi pidän perusteltuna tämän osion tarkempaa läpikäymistä, koska tässä vaiheessa henkilöstö otettiin keskeisesti mukaan toiminnan jatkokehittämiseen, millä oli vaikutuksia kriittisiin muutostekijöihin sitoutumisen ja muutosvastarinnan osalta.

Kuvailu liittyy tarkemmin työryhmän esityksen osioihin, joissa on käsitelty **työhyvinvoinnin parantamista, lyhytkestoisen tutkinnan kokonaistilannetta (henkilövoimavarat ja työmäärät), kenttähenkilöstön lyhytkestoisen tutkinnan työkiertoa/runkovuorojen rakennetta, sekä uudistuksen tavoitteita nykytilanteen ja tulevaisuuden näkökulmasta.**

Työhyvinvoinnin parantamisen osalta aineistossa ilmeni, että vaikka kehittämisen jälkeen toiminnalliset tulokset muutoshankkeen tavoitteiden osalta olivat osin kehittyneet jopa myönteiseen suuntaan, henkilöstö oli kuitenkin kokenut, että tämä oli tapahtunut osin työhyvinvoinnin kustannuksella, joka vaatisi kehittämisestä ja panostusta moniin asioihin. Henkilöstö näki vaarana sen, että jatkossa henkilöstöä hakeutuu muihin poliisilaitoksiin, mikäli kehittämistoimien toimeenpanossa henkilöstöä ei riittävästi huomioida tai työhyvinvointiin ei jatkossa kiinnitetä riittävästi huomiota. Aineiston perusteella osa työryhmän henkilöstöstä koki, että henkilöstöä olisi jo hakeutunut muihin poliisilaitoksiin, koska heidät on aiemmin määrätty / siirretty vastoin tahtoaan esim. tutkintatehtäviin.

Yllä olevan perusteella oli nähtävissä, että henkilöstön hyvinvoinnissa oli tapahtunut merkittävää heikentymistä. Tämä on saattanut osin jäädä organisaation johdolta ja esimiehiltä havaitsematta, varsinkin kun toiminnalliset tulokset muutoshankkeen tavoitteiden osalta olivat aineiston perusteella kehittyneet osin myönteiseen suuntaan.

Lyhytkestoisen tutkinnan kokonaistilanteen osalta aineistosta ilmeni, että Espoon lyhytkestoinen tutkintayksikkö on tällä hetkellä erittäin kuormittunut ja tutkintailmoitusten volyymit ovat vuositasolla merkittävät. Työryhmän jäsenten näkemyksen mukaan kentän ja tutkinnan henkilöstön näkemys tulevaisuudesta oli, että lyhytkestoiseen tutkintayksikköön tulisi voida rekrytoida pysyvää henkilöstöä siinä määrin, että kiertojärjestelyllä sitä ei tarvitsisi resursoida.

Aineiston perusteella muutosvastarinta keskittyi erityisesti työkiertojärjestelyihin, jonka osalta esitettiin, että työkierron toteuttamisen sijasta tutkintayksikköön tulisi rekrytoida pysyvää henkilöstöä riittävästi, jolloin työkiertojärjestelyt eivät olisi tulevaisuudessa enää välttämättömiä.

Kenttähenkilöstön lyhytkestoisen tutkinnan työkiertojen ja runkovuorojen rakenteen osalta aineiston perusteella työryhmä päätyi esityksessään siihen, että täysin yksityiskohtaista mallia/rakennetta kiertojärjestelyn toteuttamiseksi ei ole mahdollista ja tarkoituksenmukaista esittää, vaan pikemminkin tulisi huomioida periaatteita ja näkökulma, joita tulisi ottaa huomioon jatkokehittämisessä mm. tutkinnan työkierron osalta.

Arvioinnin perusteella, nyt kun henkilöstö oli konkreettisesti otettu mukaan toiminnan jatkokehittämiseen, voidaan todeta, että henkilöstö myös aidosti arvioi eri vaihtoehtoja tulevan työkiertojärjestelyn toteuttamiseksi. Esimerkiksi organisaatorakenteen osalta vaihtoehtoja kuuden tai seitsemän runkovuoron rakenteen osalta mietittiin monesta eri näkökulmasta. Kuuden (6) runkovuoron organisaatorakenteessa eduksi nähtiin mm. kenttävuorojen vahvuuden kasvaminen, se että kaikkiin runkovuoroihin saataisiin jatkossa riittävät lähiesimiesrakenteet sekä se, että runkokierto ja työvuoro- sekä lomasuunnittelu oletettavasti helpottuisi. Haittoina vastaavasti nähtiin mm. se, että osa henkilöstöstä jouduttaisiin mahdollisesti ainakin jossain vaiheessa määräämään tutkinnan kierto, kentän tutkintakiertoon tulisi samanaikaisesti siirtää henkilöstöä todennäköisesti useammasta kentän runkovuorota ja, että kenttätoimintaan liittyvän valmiuden kohottamisen tarpeissa tutkinnan osalta tapahtuisi ainakin osittaista heikentymistä.

Seitsemän (7) runkovuoron organisaatorakenteessa eduksi nähtiin mm. se, että nykyisiä kenttävuorojen koostumuksia lähiesimiehineen ei tarvitse muuttaa, kenttähenkilöstön kannalta tutkinnan kierto on ollut lyhyt ja tasapuolinen kaikille ja että yhteisöllisyys ja lähijohtaminen yksittäisen vuoron osalta on säilynyt (kun koko vuoro kiertää lähiesimiehineen). Haittoina vastaavasti nähtiin mm. se, että erikoiskoulutetun henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista ei ole voitu hyödyntää kenttätehtäviin (esim. koiranohjaajat), kentän tutkintakierron aikaisen työvuorolistan rikkonaisuus ja epäsäännöllisyys. Lisäksi vähäiset tutkintavuorot ovat heikentäneet yksittäisen henkilön tuloksellisuutta ja ammattitaidon kasvamista. Myöskään haittatöiden vähentymistä sekä taloudellista korvausta niistä, ei ole saatu täysin kompensoitua ja työvuorojen lukumäärä ja epäsäännöllisyys ovat vaikeuttaneet henkilöstön yksityiselämän tarpeita ja suunnittelua (päivätyöhön liittyvät käytännön järjestelyt ovat olleet haastavia) ja kenttähenkilöstön ammattitaidon puute ja vaihtelevuus tutkintatehtävissä on rasittanut vakituista tutkintahenkilöstöä.

Kuten yllä mainituista luetteloista on havaittavissa, merkittävimmät haitat nähtiin nykyisessä seitsemän runkovuoron rakenteessa, joka muutoshankkeessa oli toteutettu. Tämänkin perusteella oli havaittavissa, että henkilöstö halusi muutosta nykyiseen työkiertojärjestelyyn, sekä toiminnallisesta että työhyvinvoinnin parantamisen näkökulmasta.

Aineiston perusteella työryhmällä oli kuitenkin yhteinen näkemys siitä, että kentän tutkintakiertoa tulisi ehdottomasti muuttaa ja valtaosa työryhmän kenttävuorojen edustajista esitti palaamista kuuteen (6) runkovuoroon. Työryhmä ja kenttähenkilöstö esittivät lisäksi, että mahdolliset uudet tutkintakiertoa koskevat mallit ja järjestelyt otettaisiin käyttöön mahdollisimman nopealla aikataululla, huomioiden kuitenkin se, että riittävän pitkällä

harkinnalla, suunnittelulla ja toteutusvaiheella todennäköisesti saavutettaisiin myös koko henkilöstön ja toiminnan kehittämisen kannalta mahdollisimman hyvä lopputulos.

Vaikka aineiston perusteella työryhmä totesi, että muutoksen tavoitteita ei voitaisi jatkossakaan toteuttaa ilman työkiertojärjestelyjä, esitettiin ne rakennettavaksi uudella tavalla. Nykyinen kolmiviikkoisjakson kestävän kentän tutkinnan kierto nähtiin liian lyhyenä. Työvuorosuunnittelun, kenttähenkilöstön tutkinnan vahvuuksien ja niiden vaihtelun, sekä tutkintailmoitusten jatkosiirtämisen näkökulmasta se nähtiin myös haasteellisena. Jatkossa tutkinnan työkierron nähtiin vähintään 4 kk pituisena ja valtaosa työryhmän kenttävuorojen edustajista esitti tutkintakierron pituudeksi 6-8 kuukautta ja jopa 12 kuukautta. Kierron pituuden näkökulmasta vähintään yhtä tärkeäksi asiaksi koettiin kuitenkin se, että tutkintakierron pituuden tulisi olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen, ja työkierron ajankohtaisen alkamisen ja päättymisen suhteen tulisi olla työkiertoon siirrettävällä henkilöllä tiedossa mahdollisimman hyvissä ajoin.

Vaikka yllä olevan mukaan työryhmä esittikin vaihtoehtoisia malleja työkierron pituuden suhteen, oli havaittavissa, että edelleen henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta haluttaisiin välttää pakkoon ja määräämiseen liittyviä työkiertojärjestelyjä. Aineistossa tuotiin tämän osalta esiin, että ensisijaisesti kentän tutkintakiertoon tulisi siirtää kentän henkilöstöä vapaaehtoisuuden ja oma-aloitteisen ilmoittautumisen perusteella esim. työntekijän elämäntilanteesta johtuen. Samoin henkilöstöä, joka esim. sairaudesta, vammasta tai sen toipumisesta johtuen ei määräaikaisesti voisi työskennellä kenttätehtävissä, voisi jatkossakin kannustaa työskentelemään tutkintatehtävissä. Yllä mainitun lisäksi kentän tutkintakiertoon nähtiin tärkeäksi siirtää henkilöstöä, joka on hiljattain rekrytoitu uusina työntekijöinä HV-sektorille. Työryhmän ja henkilöstön näkemys olikin, että viimeisimpänä vaihtoehtona tulisi nähdä henkilöstön määrääminen tutkintatehtäviin, mikäli edellä mainittuja vaihtoehtoja ei olisi enää käytettävissä.

Uudistuksen tavoitteiden nykytilanteen ja tulevaisuuden näkökulmasta työryhmä totesi, että tavoitteet ovat nykytilanteessa jo osittain saavutettu. Aineistossa tuotiin mm. esiin, että valmiutta on pystytty kohottamaan ja pitämään yllä mm. teettämällä tutkinnan kierrossa olevalla henkilöstöllä viikonlopun painopistevuoroja, sekä arkipäivien rikos- ja iltapäivä partiovuoroja. Tutkinnan työkuorma on osittain vähentynyt lyhytkestoisen yksikön omin sisäisin toimenpitein ja lisäksi koko poliisilaitoksen avointen juttujen kokonaismäärää on pystytty hieman vähentämään. Esitutkintatoimenpiteiden painopisteen siirtämisessä alkuvaiheeseen on tähän asti tehty merkittävää työtä kentällä, jota nähtiin tärkeäksi edelleen jatkaa. Lisäksi koettiin, että kentän työkierto jatkossakin vahvistanee siellä käyneen

henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista, mitä on mahdollista hyödyntää tutkinnan näkökulmasta kenttätehtävissä. Kentän ja tutkintahenkilöstön yhteistyön nähtiin myös tiivistyneen, kun ammattitaitoa ja osaamista oli saatu siirrettyä molempiin suuntiin.

Aineiston perusteella työryhmän kokoonpanossa oli vahvasti edustettuna kenttähenkilöstö, jota tähänastinen muutos oli koskettanut. Työryhmän kokoonpanon tarkoitus olikin varmasti se, että työryhmän esityksessä haluttiin nyt mahdollisimman laajasti saada henkilöstön näkemykset ja mielipiteet esiin. Tällä muutoshankkeen johtajat ja poliisilaitoksen johto halusivat vaikuttaa siihen, että jatkossa henkilöstö sitoutuisi muutokseen paremmin ja muutosvastarinta jäisi vähäisemmäksi.

Työryhmän esityksestä kävi ilmi, että työhyvinvoinnin parantaminen edellytti merkittävästi toimenpiteitä, jotka kulminoituivat tähänastiseen toteutettuun työkiertoon. Ensisijaisesti työryhmän henkilöstön näkemys oli, että muutosprosessi ja siihen liittyvät toimenpiteet tulisi jatkossa ensisijaisesti toteuttaa ilman pakollista työkiertoa vapaaehtoisuuteen perustuen sekä lyhytkestoisen tutkinnan henkilöresursseja lisäämällä.

Aineiston perusteella työryhmä toi esityksessään esille, että esitutkinnan painopistettä oli tähän mennessä pystytty siirtämään alkuvaiheeseen, mutta esityksessä ei ollut kuitenkaan tuotu tarkemmin esille, mihin konkreettisiin tuloksiin tai mittareihin tämä havainto perustui. Merkittävä tutkimushavainto oli mielestäni se, että esityksen sisällön perusteella henkilöstön näkemykset ja kokemukset muutoshankkeesta työryhmän esityksessä poikkesivat merkittävästi aiemmin henkilöstölle suunnatun kyselyn tuloksista. Työryhmä esim. näki, että osaaminen, yhteistyö ja ammattitaito olivat kehittyneet nykyisillä työkiertojärjestelyillä, kun vastaavasti aiemmassa kyselyssä kenttähenkilöstö oli vahvasti sitä mieltä, että näin ei ollut tapahtunut.

Arvioin tämän johtuvan osittain siitä, että yleinen muutosvastarinta oli työryhmätyöskentelyn yhteydessä heikentynyt, kun näköpiirissä olisi, että työkiertojärjestelyihin tultaisiin todennäköisesti tekemään tulevaisuudessa muutoksia. Tämän perusteella henkilöstö arvioni mukaan uskalsi nähdä (ja tuoda esiin) tähänastisen muutoshankkeen vähemmän epäonnistuneena, mitä aikaisemmin kyselyn tulokset olivat osittain osoittaneet.

Hälytys- ja valvontasektorin selvitys organisaatiouudistuksen vaikutuksia

Tässä osiossa tarkastelen lyhyesti selvitystä, jonka Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen hälytys- ja valvontasektori laati alkuvuodesta 2018. Selvityksen laati silloinen hälytys- ja valvontasektorin johtaja ja selvityksessä käytettiin aineistona mm. Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työryhmän esitystä lyhytkestoisen tutkinnan ja kenttätutkinnan jatkokehittämisestä. Tarkastelen selvitystä siltä osin, kun se käsittelee lyhytkestoisen tutkinnan ja kenttätutkinnan jatkokehittämistä ja liittyy tutkimuskysymyksiini.

Selvityksessä todettiin, että Espoon kenttäjohtoalueella on suurimpana muutoksena ollut yhden kosketuksen rikosasioiden tekeminen entistä pidemmälle kenttäpartion toimesta. Työkiertojärjestelmän tavoitteena on ollut lisätä henkilöstön osaamista, helpottaa resurssien joustavaa käyttöä, varautumisen tehostamista, vähentää tutkijoiden työtä, sekä pitkällä aikavälillä muuttaa esitutkinnan painopistettä enemmän alkuvaiheeseen.

Selvityksessä todettiin lisäksi, että organisaatiouudistuksen tavoitteena oli, että 80 % rikosasioista hoidettaisiin hälytys- ja valvontasektorin toimesta. Merkittävää asiassa oli se, että suunnitelmat laadittiin ja henkilövoimavarat mitoitettiin niin, että prosenttiluvussa oli mukana myös sakkoasiana hoidettavat asiat. Tätä lähtökohtaa tarkasteltaessa selvityksessä todettiin uudistuksen tämän osan onnistuneen sektorin osalta yli tavoitteiden.

Henkilöstön hyvinvoinnin osalta selvityksessä todettiin, että toiminnallisten tulosten saavuttamisen osalta henkilöstö oli kokenut, että tämä oli tapahtunut osin työhyvinvoinnin kustannuksella, joka vaatisi kehittämistä ja panostusta moniin asioihin. Vaikka poliisilaitoksen henkilöstöresurssien lisääminen ei nykytilanteessa ollut mahdollista, nousi se silti selvityksessä merkittäväksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Selvityksen mukaan henkilöstön joustavaa ja tehokasta käyttöä harkittaessa ja suunniteltaessa olisi hyvä ottaa vielä enemmän huomioon henkilöstön jaksaminen, eikä työtehoja tulisi hakea työhyvinvoinnin kustannuksella.

Yhteenvetona selvityksessä todettiin vielä uudistukselle asetettujen tavoitteiden näkökulmasta mm. seuraavia asioita;

Toimintavalmiusajan lyhentämisessä oli onnistuttu A-luokan tehtävien osalta.

Tutkintaprosessien tehostaminen ja painopiste alkuvaiheeseen prosesseja oli kehitetty niin esikäsitteilyyn, lyhytkestoisen tutkinnan kuin kentän partioiden osalle. Ensipartion osaamistaso ja mm. suppeat kuulustelut olivat kehittyneet myönteisesti erityisesti Espoon

kenttähenkilöstöllä. Ensipartioiden osaamista tuli pitää edelleen yllä koulutuksen avulla. Partiomäärän kentällä tuli olla riittävä, jotta ensipartiolle mahdollistetaan tutkinta-asioiden hoitaminen mahdollisimman pitkälle. Partioiden tehtävien sidonnaisuusaikojen kasvamista ei näiltä osin voisi välttää. Esitutkintatoimenpiteiden painopisteen siirtämisessä alkuvaiheeseen on tähän asti tehty merkittävää työtä kentällä, jota tulee entisestään jatkaa. Toki huomioitavaa on, että kenttätehtävissä hälytyspartio pystyy vaikuttamaan ainoastaan niiden juttujen esitutkintatoimenpiteisiin ja työprosessien nopeutetaan, jotka tulevat tietoon valvonnan ja hälytystehtävien yhteydessä (vrt. sähköiset ja palvelupäivystyksen kautta tulevat ilmoitukset). Kentän tutkintakierto jatkossakin vahvistanee siellä käyneen henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista, jota on mahdollista hyödyntää tutkinnan näkökulmasta kenttätehtävissä. (Hälytys- ja valvontasektorin selvitys organisaatiouudistuksen vaikutuksista. 2018, 12)

Yllä olevan perusteella muutoshankkeen tavoitteissa oli siis onnistuttu ainakin osittain, mutta samassa yhteydessä todettiin, että muutostyötä tulee edelleen jatkaa. Tämä kuvastanee osittain sitä, että merkittävien muutosten läpivieminen vie aikaa. Tärkeänä nähtiin myös huomioida se, että mikäli esitutkintatoimenpiteiden määrää kentällä kasvatetaan merkittävästi vielä entisestään, on tällä heikentäviä vaikutuksia tehtävien sidonnaisuusajoihin.

Lyhytkestoinen tutkinnan työmäärän vähentämisen näkökulmasta tavoitteena tuli olla, että tutkintaan tulisi huomattavasti vähemmän juttuja kuin aikaisemmin, tutkijakohtainen työmäärä olisi kohtuullinen, alkuvaiheessa suuret tutkintamassat saataisiin pienemmiksi ja jatkossa selvitysprosentti nousemaan. Yksittäisillä tutkijoilla oli edelleen suuri työmäärä ja avoimia asioita hoidettavanaan. Aikaisemmat avoimet ja jakamattomat jutut kuormittivat edelleen. Tutkinnan työkuorma on osittain vähentynyt lyhytkestoisen yksikön omin sisäisin toimenpitein ja lisäksi koko poliisilaitoksen avointen juttujen kokonaismäärää on pystytty hieman vähentämään. Vanhojen jakamattomien juttujen merkittävässä vähentämisessä tulisi harkita erillisen projektin tai talkoiden käyttämistä, mikäli pysyvää henkilöstömäärää ei voitaisi kasvattaa. Oletettavaa on, että pidemmällä tutkinnan työkierrolla kokonaishenkilöstömäärän pysyessä lyhytkestoisessa tutkintayksikössä vähintään nykyisessään pystyttäneen työkuormaa vähentämään entisestään, mikäli sisään tulevien juttujen määrässä ei tapahdu merkittävää muutosta. (Hälytys- ja valvontasektorin selvitys organisaatiouudistuksen vaikutuksista. 2018, 12)

Selvitys nosti siis esiin, että kun muutoksen tavoitteena oli tutkinnan työmäärän vähentyminen, ei siinä oltu onnistuttu ainakaan kaikilta osin, koska työmäärien todettiin olevan edelleen korkealla tasolla. Yhtenä keinona tähän liittyen selvityksessä nostettiin esiin pidempiaikainen tutkinnan työkierto.

Lopuksi selvityksessä todettiin, että pienimuotoista kehittämistä ja tarkastelua tulee edelleen jatkaa, mutta välttää henkilöstön kannalta suuria rakenneratkaisuja. Toimintaa tulisi arvioida jatkuvasti ja tehdä tarvittavia uudistuksia ja korjauksia aina asiakokonaisuus kerrallaan.

Kokonaisarviona voitiin todeta, että muutoksella on saavutettu myönteistä kehitystä tuloksellisuuden näkökulmasta. (Hälytys- ja valvontasektorin selvitys organisaatiouudistuksen vaikutuksista. 2018, 13)

Selvityksen loppuosa kuvastanee sitä, että hälytys- ja valvontasektorin johtokin totesi tähänastisen muutoshankkeen olleen henkilöstölle raskas, ja että se oli aiheuttanut merkittävää työhyvinvoinnin heikentymistä.

Lyhytkestoisen tutkinnan ja kenttätutkinnan jatkokehittämisen työryhmän esityksen, sekä hälytys- ja valvontasektorin selvityksen jälkeen poliisilaitoksen johto teki päätöksen, että; **hälytys- ja valvontasektorilla Espoon kenttäjohtoalueella palataan takaisin kuuteen (6) runkovuoroon, Espoon lyhytkestoisen tutkintayksión nimi muutetaan Espoon operatiiviseksi tutkinnaksi** (esitetty nimi vastaa nykyistä nimeä paremmin tutkinnan työnkuvaa) ja että **Espoon lyhytkestoisen tutkintayksikön henkilövoimavaroja ja riittävää valmiutta pidetään yllä toteuttamalla työkiertojärjestelyt** Espoon kenttähenkilöstön osalta aiemmin esitetyn työryhmän (lyhytkestoisen tutkinnan ja kenttätutkinnan jatkokehittäminen) periaatteiden mukaisesti.

Yhteenveto muutosprosessin III-vaiheen tutkimushavainnoista

Keskeisimmät tutkimushavainnot muutosprosessin viimeisestä vaiheesta olivat, että muutoksen tavoitteet oli numeraalisten tavoitteiden osalta ainakin osittain saavutettu (esim. rikosasioista vähintään 80 % saatetaan päätökseen lyhytkestoisessa tutkinnassa). Laadullisten tavoitteiden osalta voidaan kuitenkin todeta, että vaikka aineistossa osaamisen ja ammattitaidon todettiin kasvaneen ja esitutkintatoimenpiteiden siirtyneen alkuvaiheeseen, ei tätä voitu osoittaa konkreettisilla tulostittareilla. Laadullisten tavoitteiden mittaamiseen liittyvät haasteet ja sen osoittaminen, onko niitä saavutettu, jäivät näiltä osin tulkinnanvaraiseksi, kun erityisesti ottaa huomioon, että webropol-kyselyn tulosten perusteella ainakin kenttähenkilöstö koki, että laadullisia tavoitteita ei ollut juurikaan saavutettu ja henkilöstön ammattitaito ja osaaminen esitutkintaan liittyvissä asioissa ei ollut kasvanut.

Muutoksen johtamisen osalta oli nähtävissä, että henkilöstön sitoutuminen muutokseen oli heikkoa myös työnjohtotasolla. Tämän arvioin johtuva siitä, että kokeiluvaiheen työkiertojärjestely oli toteutettu kysymättä henkilöstön mielipiteitä ja näkemyksiä siitä. Tämä

näkyi voimakkaana muutosvastarintana ja heijastui näkemykseni mukaan kokonaisvaltaisesti myös webropol-kyselyn tuloksiin. Toisaalta henkilöstönäkökulma huomioitiin erityisesti siinä vaiheessa, kun jatkokehittämistä koskeva työryhmä perustettiin ja työryhmään tuli vahva henkilöstön edustus. Työryhmätyöskentelyn aikana olikin havaittavissa, että muutosvastarinta heikkeni, kun odotettavissa oli, esim. työkiertojärjestelyissä tultaisiin jatkossa huomioimaan paremmin henkilöstön näkemykset.

Sitoutumista heikensi ja muutosvastarintaa vahvisti analyysin perusteella se, että muutoshankkeen järjestelyt (erityisesti työkierron toteuttaminen) oli päätetty organisaation johdon toimesta etukäteen, jolloin henkilöstöllä ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa käytännön toteutustapaan, kuin ainoastaan siltä osin, että kummalla käytännön tavalla työkiertojärjestely tultaisiin toteuttamaan

Työhyvinvoinnin merkittävä heikentyminen ja vahva muutosvastarinta, joka tuli esiin webropol-kyselyn tuloksissa, pakotti muutoksen johtajat jatkokehittämään toimintaa ja ottamaan henkilöstön näkemyksen tulevaisuudessa paremmin huomioon. Muutoshankkeessa johtajien tuleekin pystyä arvioimaan myös omia päätöksiään ja muutoshankkeen toteutustapaa kriittisesti, sekä tarvittaessa tekemään merkittäviäkin muutoksia alkuperäisiin suunnitelmiin. Kun näin tehtiin, näkyi se selkeästi aineistossa siten, että henkilöstö halusi aidosti jatkokehittää toimintaa ja arvioida eri toteutustapojen hyviä ja huonoja puolia.

Erityiseksi onnistumiseksi muutoshankkeen III-vaiheessa nostankin juuri edellä mainitun jatkokehittämisen työryhmän työskentelyn ja sen, että muutoksen johtajilla oli halua palata kentän organisaatorakenteessa muutosta edeltäneeseen aikaan ja toteuttaa tulevaisuudessa työkiertojärjestelyt kenttähenkilöstön enemmistön näkemysten mukaisesti.

Kehittämiskohteena muutoshankkeen tavoitteisiin liittyen olisi tavoitteiden toteutumisen seuranta ollut hyvä toteuttaa kokeilujakson aikana sekä tiedottaa henkilöstöä tavoitteisiin liittyvästä tuloksellisuudesta. Ainakin numeraalisten tavoitteiden osalta valmiit tulostittarit olisivat olleet tähän liittyen käytössä.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET MUUTOSPROSESSISTA

Tässä osiossa yhteenveto ja johtopäätökset perustuvat muutosprosessin vaiheisiin I-III, ja niissä saatuihin sisällönanalyysin tuloksiin. Muutoksen vaiheet I-III ajoittuvat loppuvuoteen 2013 - alkuvuoteen 2018, jolloin varsinaisen muutosprosessiin voitiin katsoa päättyneen ja uudet organisaatorakenteet ja työkierrat olivat käytössä. Toiminnan kehittämistä on toki

jatkettu tämänkin jälkeen, mutta varsinaisesta muutosprosessista ei tämän jälkeen ole ollut enää kysymys. Yhteenvedossa ja johtopäätöksissä palaan varsinaisiin tutkimuskysymyksiin sekä teoreettiseen viitekehykseen muutoksen kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta ja siihen miten ne näkyivät muutoshankkeessa.

Tutkimuskysymyksinä **muutosprosessin kuvailun ja vaiheiden lisäksi olivat siis; miten muutosprosessissa onnistuttiin muutoksen kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta ja mitä kehittämiskohteita muutoshankkeesta nousee esiin.**

Tutkimuksessa muutoshankkeen kriittisinä menestystekijöinä pidettiin **muutoshankkeen tavoitteita, muutoksen johtamista, sekä henkilöstönäkökulmaa (sitoutuminen ja muutosvastarinta).**

Aloitan muutoksen johtamisesta muutoksen suunnittelun näkökulmasta. Laamanen ym. (2016) toi esille kirjassaan, että muutos voidaan toteuttaa suunnitteluun perustuvalla mallilla, joka perustuu muutoksen johtajien ja suunnittelijoiden etukäteen asettamiseen tavoitteisiin, mittareihin ja keinoihin, jolla tavoitteisiin päästäisiin. Tässä tutkimuksessa kuvailtua ja Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa toteutettua muutosprosessia voidaan monien elementtien osalta pitääkin juuri suunniteltuna muutosmallina, koska muutoshankkeelle määriteltiin johdon toimesta sekä numeraaliset että laadulliset tavoitteet, sekä organisoinnin osalta myös keinot (mm. työkierto), joilla tavoitteisiin päästäisiin.

Kuten tämänkin tutkimuksen kenttätutkinnankin muutosprosessissa oli, niin yleisesti suunnitteluun perustuvassa muutosmallissa haasteena on ihmisten sitoutuminen haluttuun muutokseen. Tämän muutoshankkeen eri vaiheissa oli nähtävissä, että henkilöstön sitoutuminen muutokseen on heikkoa. Arvioin tämän johtuneen merkittävästi siitä, että kun kyseessä oli etukäteen suunniteltu malli, eikä henkilöstöllä ollut mahdollisuutta vaikuttaa esim. muutoshankkeen tavoitteisiin tai käytännön toteutustapaan. Suunniteltu malli helpottanee muutoksen käytännön johtamista, kun käytännön toteutustapa on etukäteen päätetty, mutta sen heikkoutena on se, miten henkilöstö saadaan osaksi muutosta ja sitoutettua, varsinkin jos etukäteen päätetty toteutusmalli on henkilöstölle epämieluisa.

Tässä muutoshankkeessa tavoitteet voitiin nähdä sekä laadullisina että myös määrällisinä. Laadullisesta näkökulmasta muutoksella haluttiin erityisesti parantaa kenttähenkilöstön ammattitaitoa ja osaamista esitutkintaa ja yleisesti lyhytkestoista tutkintaa tukevissa tehtävissä. Määrällisestä näkökulmasta esitutkintaprosessia haluttiin nopeuttaa erityisesti alkuvaiheen toimenpiteiden osalta, rikoslakirikosten keskimääräinen selvitystaso haluttiin

saada vähintään 50% ja rikoslakirikosten keskimääräinen tutkinta-aika lyhentymään (enintään 100 vuorokautta). Muutoshankkeen määrällisinä tavoitteina oli lisäksi se, että jatkossa poliisilaitoksen kaikista rikosasioista (sisältäen suppean tutkinnan sakkomenettelyn, sekä varsinaisen esitutkinnan) vähintään 80% saatettaisiin päätökseen (tutkinnan päättäminen tai keskeyttäminen) hälytys- ja valvontasektorille kuuluvassa kenttätoiminnassa, esikäsittely-yksikössä tai lyhytkestoisessa (nykyisin operatiivisessa) tutkinnassa.

Tulosten perusteella voidaan arvioida tämän tavoitteen täyttyneen, koska vuodesta 2017 eteenpäin edellä mainittu prosentuaalinen osuus on ollut vuosittain keskimäärin 80,5%. Vastaavasti pitkäkestoisten tutkintaryhmien prosentuaalinen osuus on vuosittain hieman alle 20%.

Määrällisenä tavoitteena oli myös rikoslakirikosten keskimääräisen tutkinta-ajan lyheneminen, siten että jatkossa se olisi enintään 100 vuorokautta. Tulosten perusteella edellä mainittuun tavoitteeseen ei ole päästy, koska keskimääräinen tutkinta-aika on noussut tasaisesti vuodesta 2016 lähtien (vuonna 2016 keskimääräinen tutkinta-aika oli 122 vuorokautta), siten että vuonna 2020 se oli keskimäärin 154 vuorokautta). Keskimääräisen tutkinta-ajan lisäksi määriteltyä tavoitetta rikoslakirikosten keskimääräisestä selvitystasosta (50%) ei ole saavutettu. Vuonna 2016 keskimääräinen selvitystaso rikoslakirikoksissa (pl. liikennerikokset) oli 50% ja vuonna 2020 se oli 41%. Vuonna 2018 selvitystaso oli keskimäärin 50% laskien siitä kuitenkin nykyiseen 41% tasoon. Rikoslakirikosten selvitystaso vaihtelee merkittävästi eri rikoslajien välillä. Omaisuusrikoksissa (joita on myös määrällisesti paljon) selvitystaso on viime vuosina ollut n. 30-40% ja vastaavasti henkeen ja terveyteen kohdistuvissa rikoksissa 60-75%.

Vaikka kenttätutkinnassa tai esikäsittely-yksikössä ja operatiivisessa tutkinnassa päätökseen saatettavat rikosasiat keskimäärin laskevat tutkinta-aikaa, niin vastaavasti esim. vaativissa ja pitkäkestoisissa talousrikoksissa tai törkeissä huumausainerikoksissa tutkinta-ajat saattavat kestää jopa useita satoja vuorokausia. Rikosasiat, joissa asianosaisia tai todistajia ei pystytä kuulemaan välittömästi (vaan esim. kutsumisen kautta myöhemmin esitutkinnassa), kuten kenttäolosuhteissa, lisää tämä aina merkittävästi rikosasioiden tutkinta-aikaa.

Määrällisten tavoitteiden lisäksi laadullisina tavoitteina oli, että kenttähenkilöstön osaamistaso ja laatu esitutkintaan liittyvissä tehtävissä kasvaa. Käytännössä tällä tarkoitettiin sitä, että esim. kenttätehtävissä suoritettut rikoksesta epäillyn kuulustelut on suoritettu laadukkaasti ja kaikkia muotomääräyksiä noudattaen ja esim. rikosasiaan liittyvä

rikosilmoitus on laadittu mahdollisimman laadukkaasti ja kattavasti siten, että sitä ei tarvitsisi myöhemmin täydentää tutkintayksikön toimesta.

Muutoshankkeen aikana laaditun kenttähenkilöstön kyselyn perusteella tulokset osoittivat, että laadullisia tavoitteita ei oltu saavutettu. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että kysely laadittiin muutoshankkeen siinä vaiheessa, kun vastaajat olivat käyneet lyhytkestoisessa tutkinnassa 1-2 työjaksoa työkierrossa (eli enintään 6 viikkoa). Kokeiluvaiheeseen liittyi myös voimakasta muutosvastarintaa, sekä henkilöstön sitoutumattomuutta muutoshankkeeseen, mikä heijastui kyselyn tuloksiin. Oletettavaa on myös, että kun vuosien aikana kenttähenkilöstö on tehnyt lukuisia esitutkintaa tukevia tehtäviä kentällä ja lisäksi työkierrat tutkinnassa ovat kyselyn jälkeen pidentyneet, olisi kyselyn tulos näiltä osin erilainen, mikäli kysely laadittaisiin tällä hetkellä. Laadullisten tavoitteiden heikkoon kehitykseen ainakin henkilöstökyselyn tulosten perusteella vaikutti todennäköisesti se, että koulutukseen ja perehdyttämiseen tulevan työkierron osalta olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa ja huomioida paremmin yksilölliset tarpeet ja kenttähenkilöstön osaamistason vaihtelu esitutkintaa tukevissa tehtävissä.

Aineiston perusteella, kun ensimmäinen työkiertojärjestely oli uusi, eikä aikaisempia kokemuksia ollut esim. siitä, mitä käytännön tehtäviä ja toimenpiteitä kenttähenkilöstö tulisi tarkemmin työkierron aikana tekemään, ei asiaa pystytty huomioimaan koulutuksen sisällön tarkemmassa suunnittelussa ja toteutuksessa. Aikataulullisista syistä sekä työvuorosuunnittelun näkökulmasta kaikille kenttähenkilöstöön kuuluville ei ollut myöskään mahdollisuutta suunnitella erillistä koulutuspäivää, jolloin kaikilla ei ollut mahdollisuutta osallistua käytännössä koulutukseen.

Näiltä osin nostan kehityskohteeksi sen, että koulutusten ja perehdyttämisen tarkempi sisältö ja tarpeet olisi tullut suunnitella esim. erillisen työryhmän toimesta sekä kysyä laajemmin henkilöstöltä silloisesta osaamistasosta ja tarpeista koulutukseen liittyen. Tarvittaessa muutoshankkeen käynnistymisen aloittamista työkierron osalta olisi voitu harkita toteutettavaksi myöhemmin, jos muutoshankkeen toteuttajilla olisi ollut tieto uusien asioiden osaamiseen liittyvistä haasteista muutokseen liittyen.

Kun arvioidaan muutosprosessissa onnistumista kriittisten muutostekijöiden osalta juuri tavoitteiden näkökulmasta, voidaan todeta, että tavoitteiden asettaminen muutoshankkeessa numeraalisten tavoitteiden osalta oli onnistunutta, koska näiden tavoitteiden mittaaminen oli mahdollista käytössä olevilla tulostittareilla. Muutoshankkeen aikana mittaamista ei kuitenkaan näiltä osin toteutettu ainakaan siten, että henkilöstö olisi tullut siitä tietoiseksi.

Vaihtoehtona olisi ollut myös välitavoitteiden asettaminen muutoshankkeelle, kuten Stenvall, J ym. (2007) kirjassaan kirjoittaa. Kun muutoshankkeessa tavoitteeksi asetettiin myös laadullisia tavoitteita, nousi esiin, että näiden seuranta tai mittaamista ei kuitenkaan suoritettu (arvioin sen johtuneen siitä, että käytössä ei ollut tulostittareita tähän liittyen). Näiltä osin tavoitteiden asettamisessa muutoshankkeeseen liittyen jäi vielä parannettavaa.

Muutoksen johtaminen tapahtui poliisilaitoksen linjaorganisaation johtamisjärjestelmän mukaisesti. Aiemmin käsiteltyjen dokumenttien perusteella muutoksen johtamisessa keskeisenä välineenä olivat perustetut työryhmät, joiden tehtävänä oli laatia suunnitelmia sekä esityksiä poliisilaitoksen johdolle muutoksen eri vaiheissa. Esitysten perusteella poliisilaitoksen johto teki erillisiä päätöksiä, jonka jälkeen aiemmin perustettujen tai uusien työryhmien tehtävänä oli laatia varsinaisia toimeenpanosuunnitelmia muutoksen käytännön toteuttamiseen eri vaiheissa.

Muutoksen johtamiseen kuului oleellisena osana myös muutoksen arviointi eri vaiheissa muutosta. Muutosta arvioitiin mm. henkilöstölle suoritetun kyselyn perusteella. Muutoksen johtamiseen kuului oleellisesti myös muutoshankkeeseen liittyvien aikataulujen suunnittelu, laadinta ja niissä pysyminen. Koska kyseessä oli kokonaisuutena merkittävä muutos koskien poliisilaitoksen olemassa olevaa organisaatiota, ja se koski erityisesti työprosessien, tehtävien ja toimenkuvien osalta Espoon kenttäjohtoalueen kenttähenkilöstöä oli hyvä, että konkreettista aikataulutavoitetta ei asetettu sille mihin mennessä esim. muutokseen liittyvät numeraaliset tavoitteet tuli saavuttaa. Muutokseen liittyvät aikataulut koskivat lähinnä sitä, milloin uuden organisaatorakenteen sekä lyhytkestoisen tutkinnan työkierto tuli olla käytössä.

Kun arvioidaan muutosprosessissa onnistumista kriittisten muutostekijöiden osalta johtamisen näkökulmasta, voidaan todeta, että muutosprosessin eteneminen oli johdonmukaista ja muutosprosessi eteni aikataulullisesti tavoitteiden mukaisesti. Aineistosta ei tullut kuitenkaan ilmi, että muutoshankkeelle olisi nimetty yksittäistä johtajaa, vaan johtaminen tapahtui pikemminkin eri työryhmien puheenjohtajien toimesta ja merkittävät muutokseen liittyvät päätökset tehtiin poliisilaitoksen johdon toimesta. Jos muutoshankkeelle olisi selkeästi nimetty johtaja, olisi tämä mahdollistanut mm. muutoshankkeen tavoitteiden paremman seurannan ja raportoinnin. Muutoshankkeen johtamisen osalta positiivisena huomiona tulee kuitenkin nostaa esiin ne muutoshankkeen vaiheessa III tehdyt päätökset, jotka liittyivät siihen, että henkilöstökyselyn negatiivisten tulosten perusteella organisaation johto oli valmis palaamaan muutoshanketta edeltäneeseen kentän organisaatorakenteeseen ja ottamaan jatkokehittämisessä henkilöstön näkemykset hyvin huomioon. Hyvä johtaja on valmis

kuuntelemaan henkilöstön mielipiteitä, arvioimaan kriittisesti omia päätöksiään ja asenteitaan, sekä tarvittaessa joustamaan aikaisempien päätösten suhteen, jos ne osoittautuvat ilmeisen vääriksi.

Kun arvioidaan muutosprosessissa onnistumista kriittisten muutostekijöiden osalta juuri tavoitteiden henkilöstönäkökulman, eli sitoutumisen ja muutosvastarinnan osalta, voidaan todeta, että päätös muutoshankkeeseen ryhtymisestä, siihen liittyvästä aikataulusta, muutoksen tavoitteista sekä käytännön toteutusmallista (esim. työkiertojärjestelystä) tehtiin silloisen poliisilaitoksen johdon toimesta ja edellä mainittuihin päätöksiin ja uuteen organisaatiomalliin ei henkilöstöllä ollut mahdollisuutta vaikuttaa. Kuten Viitala (2003, 89) kirjoittaa, niin ihmisen haluttomuuteen joutua muutoksen kohteeksi, sekä sitoutumiseen ja muutokseen sopeutumiseen voidaan vaikuttaa sillä, että ihminen saa itse vaikuttaa muutoksen suuntaan. Arvioin, että henkilöstön sitoutumisessa muutokseen ei muutoksen alkuvaiheessa onnistuttu, koska käytännössä henkilöstöä ei osallistuvalla tavalla otettu mukaan muutokseen, eikä heillä ollut mahdollisuutta vaikuttaa muutoksen käytännön toteutustapaan. Sitoutuminen parantui kuitenkin merkittävästi siinä vaiheessa, kun muutoshankkeen jatkokehittämisessä henkilöstö osallistui työryhmätyöskentelyn kautta merkittävästi toiminnan kehittämiseen ja henkilöstön näkemykset myös otettiin huomioon.

Kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta arvioin voimakkaan muutosvastarinnan johtuneen myös siitä, että henkilöstölle ei alun perin kerrottu riittävän selkeästi (ja heidän ymmärtämällään tavalla) muutoksen tavoitteista ja taustatekijöistä. Laamanen ym. (2016, 48) kirjoittaakin, että sisäisessä viestinnässä yhtenä vaikeutena saattaa olla johdon käyttämä kieli ja käsitteet. Johtajina saatamme puhua strategioista, kilpailuedusta ja kustannustehokkuudesta itsestäänselvyyksinä, vaikka työntekijöille nämä ovat usein täysin merkityksettömiä sanoja. Huomionarvoista tässä onkin, että muutoshankkeissa yleisesti olisi tärkeää, että päättävä johto pystyisi kertomaan muutokseen liittyvät tekijät mahdollisimman yksinkertaisesti ja ymmärrettävällä tavalla ja ylimmän johdon tulisi pystyä asettumaan dialogissaan henkilöstön asemaan. Tärkeätä olisi myös, että muutoksen taustasyistä viestittäisiin useita eri välineitä ja kanavia hyväksikäyttäen ja henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuus myös esittää kysymyksiä ja eriäviä mielipiteitä asiaan liittyen.

Muutosvastarintaan liittyen henkilöstön, sekä erityisesti työnjohtotason esimiesten sitouttamisessa muutokseen jäi myös kehitettävää. Haastavan tästä teki kuitenkin osittain se, että muutos kosketti niin henkilöstöä kuin työnjohtotasoakin samalla tavalla. Stenvall & Virtanen (2007), korostaa kuitenkin esimiesten roolin keskeisyyttä muutoksessa. Heidän tulisi saada työyhteisö innostumaan ja sitoutumaan muutokseen ja sen toteuttamiseen. Yhdeksi

kehittämiskohteeksi nostankin muutoshankkeen osalta sen, että työjohtotason henkilöstön sitouttaminen ja mukaan ottaminen osaksi muutosta jäi puutteelliseksi. Arvioin heidän asemansa olleen hyvin pitkälle samanlainen kuin muulla henkilöstöllä, jolla alkuvaiheessa ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa muutokseen. Muutosvastarintaan ja sitoutumiseen oltaisiin voitu joiltakin osin myös vaikuttaa järjestämällä enemmän henkilöstötilaisuuksia muutokseen liittyen, sekä vahvistamalla henkilöstön ja johdon välistä vuorovaikutusta.

Se, että esitutkintatyön painopistettä haluttiin muutoksessa siirtää kenttätehtäviin kenttähenkilöstölle ja kohti ”ensimmäisen partion periaatetta” ei kuitenkaan missään vaiheessa ole aiheuttanut henkilöstössä erityistä muutosvastarintaa tutkimuksen tulosten perusteella, vaikka tämä onkin edellyttänyt erityisesti kenttähenkilöstöltä uusien työtapojen ja työvälineiden käyttämistä ja oman osaamisen sekä ammattitaidon laajentamista.

Nykyiselläänkin vastuuta ja harkintavaltaa on kentän partiolle annettu siinä suhteessa, että esim. asianosaisten kuulemista tapahtumapaikalla ei ole välttämätöntä tehdä, mikäli esim. kenttätoiminnan hälytysvalmius, kiireelliset hälytystehtävät tai odotuksella olevat hälytystehtävät ovat ensisijaisia. Toistaiseksi myöskään yksittäisille kenttätehtävissä toimiville poliisimiehille tai ryhmälle ei ole asetettu määrällisiä tulostavoitteita sen suhteen, paljon esim. asianosaisten kuulusteluja vuositasolla tulisi suorittaa.

9 POLIISILAITOKSEN KENTTÄTUTKINNAN JA OPERATIIVISEN TUTKINNAN NYKYTILA JA KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa käsittelen vielä Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen kenttätutkinnan (erityisesti Espoon kenttähenkilöstö osalta) ja operatiivisen tutkinnan (ent. lyhytkestoinen tutkinta) nykytilaa muutoshankkeen jälkeen. Tarkoituksena on antaa lukijalle kuvaus siitä, millä tavoin aiemmin toteutettu muutoshanke näyttäytyy nykyhetkellä ensimmäisen partion periaatteena, kenttätutkinnan, operatiivisen tutkinnan henkilö- ja työmäärien sekä yleisesti toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta. Lisäksi tarkoitus on osoittaa, että muutoshankkeen mukaiset työprosessit työkiertojärjestelyineen ym. ovat edelleen käytössä nyt kun muutoksen toteutuksesta on kulunut yli kolme (3) vuotta. Tämä osio on oleellinen myös osoittamaan, miten muutoshankkeelle asetetut numeraaliset tavoitteet ovat kehittyneet muutoshankkeen jälkeen. Todettakoon tässä yhteydessä myös se, että osaa tavoitteista ei ole vielä saavutettu. Tämä on osoitus siitä, että suurien muutoshankkeiden toteuttaminen ja niihin liittyvien tavoitteiden saavuttaminen voi kestää useitakin vuosia.

Aineistona tässä osiossa on käytetty poliisilaitoksen hälytys- ja valvontasektorin laatimaa organisaatiokaaviota, poliisilaitoksen esikäsittely-yksikön vuosittain laatimaa tilastoa rikosilmoitusten määristä ja siirroista, hälytys- ja valvontasektorin taulukkoa koskien operatiivisen tutkinnan ja esikäsittelyn henkilöstömääriä työjaksojen välillä sekä poliisilaitoksen analyysi- ja tiedusteluyksikön laatimia tilastoja.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen hälytys- ja valvontasektorin esikäsittelyn ja operatiivisen tutkinnan organisaatorakenne on pysynyt muuttumattomana aiemmin toteutetun muutoshankkeen jälkeen.

Alla on esitelty tarkemmin nykyinen organisaatorakenne.

Kaavio 3: Hälytys- ja valvontasektorin esikäsittelyn ja operatiivisen tutkinnan organisaatiokaavio



(Länsi-Uudenmaan poliisilaitos. Hälytys- ja valvontasektori. 2020)

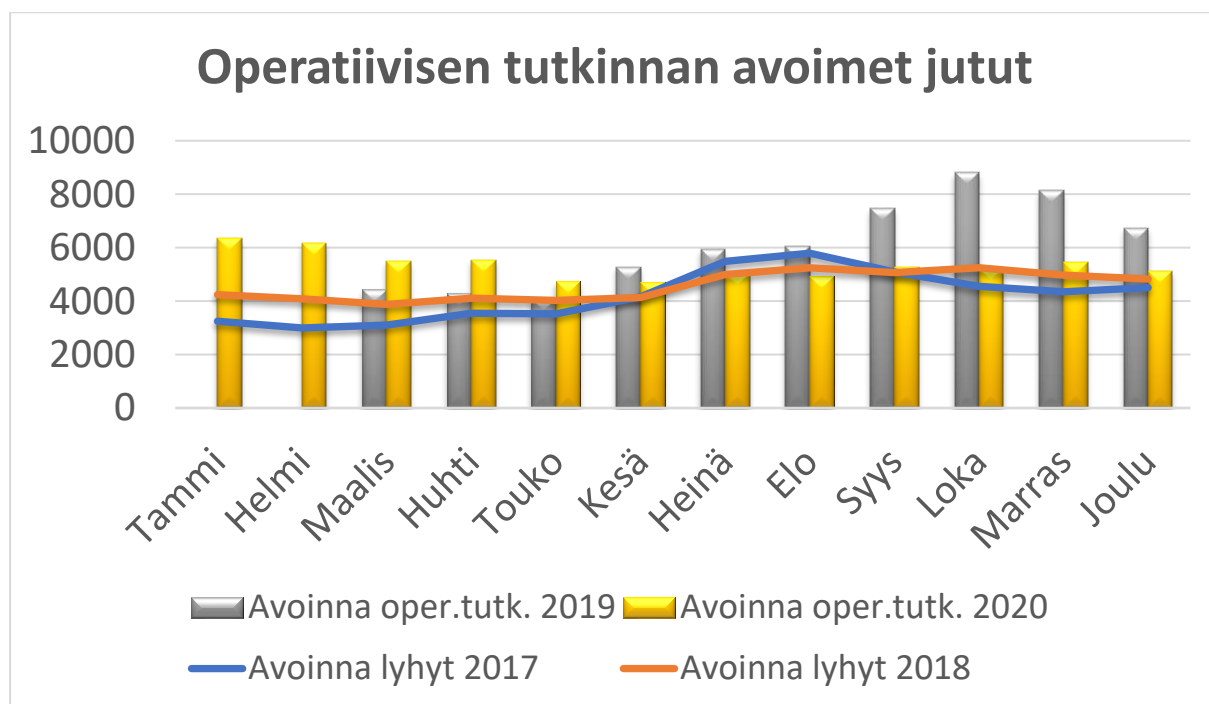
Henkilöstömäärät Espoon operatiivisessa tutkinnassa ovat vuonna 2020 olleet seuraavat;

Espoon operatiivinen tutkintayksikkö: henkilöstöä yhteensä 29 (2 rikoskomisario, 4 rikosylikonstaapelia ja 23 tutkijaa. Henkilöstömäärän vaihteluväli vuosien 2018-2020 välillä on ollut 24-32 henkilöä. (Hälytys- ja valvontasektorin taulukko koskien operatiivisen tutkinnan ja esikäsittelyn henkilöstömääriä työjaksojen välillä. 2020).

Muutoshankkeen yhtenä tavoitteen oli, että poliisilaitoksessa rikosasioista vähintään 80 % saatetaan päätökseen lyhytkestoisessa tutkinnassa, joka muodostuu rikosilmoitusten esikäsittelystä sekä kenttäpartioiden ja lyhytkestoisista tutkintatoimista vastaavien tutkintaryhmien suorittamista tutkintatoimista (Päätös: Rikosilmoitusten esikäsittelyä ja lyhytkestoista tutkintaa kehittävä työryhmä. 2016, 2). Vuosien 2017-2020 välisenä aikana edellä mainittu prosenttiluku on ollut hieman yli 80%. Esim. tammikuussa 2021 kenttäpartiot, esikäsittely-yksikkö sekä operatiiviset tutkinnat päättivät 80,5% kaikista poliisilaitokseen tulleista rikosasioista (Poliisilaitoksen esikäsittely-yksikön vuosittain laatimaa tilastoa rikosilmoitusten määristä ja siirroista. 2020). Näiltä osin muutoshankkeen aikana asetetuissa tavoitteissa on edelleen pysytty.

Poliisilaitoksen operatiivisessa tutkinnassa (sisältäen esikäsittely-yksikön sekä operatiiviset tutkinnan Espoo, Lohja, Raasepori) avoinna olevien rikosasioiden määrää ja kehitystä vuosien 2018-2020 välillä on kuvattu alla olevalla taulukolla.

Kaavio 4: Operatiivisen tutkinnan avoimet jutut



(Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen analyysi- ja tiedusteluyksikön tilasto. 2020)

Taulukon perusteella voidaan todeta, että avointen juttujen määrässä ei vuosien 2018-2020 välillä ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Avointen juttujen määrä on ollut korkeimmillaan kesäkuun - joulukuun välisenä aikana vuonna 2019, mutta esim. vastaava ajankohta vuonna 2020 on noudattanut pitkälti vuosien 2017-2018 tasoa. Vuodenajankohtien perusteella avointen juttujen määrä on pääsääntöisesti ollut alkuvuodesta matalampi,

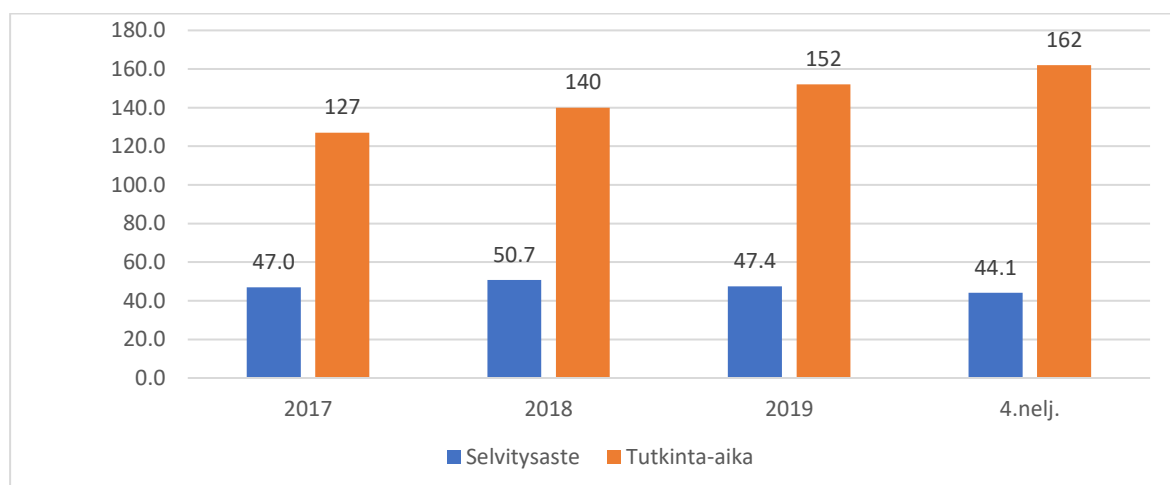
kesäaikana juttumäärät ovat kasvaneet (mm. lomakaudesta johtuen) ja taas vastaavasti syksyllä ja loppuvuodesta avointen juttujen määrää on pystytty laskemaan kesän jälkeen. Joulukuussa 2020 avointen juttujen määrä operatiivisessa tutkinnassa koko poliisilaitoksen alueella oli yhteensä 5124 kappaletta. Näistä jutuista Espoon operatiivisessa tutkinnassa oli avoimia juttuja n. 1900 kappaletta.

Edellä mainittu osoittaa sen, että työkiertojärjestelyillä ei merkittävästi pystytä vaikuttamaan tutkintayksikön vuosittaiseen työmäärään, johon pikemminkin vaikuttaa rikoslakirikosten vuosittaiset määrät ja kansalaisten ilmoituskynnys rikoksista. Huomioitavaa on myös se, että kenttäolosuhteissa kenttätutkinnan esitutkintatoimenpiteet nopeuttavat työprosessia ja vähentävät avointen juttujen määrää, vain niiden rikosasioiden osalta, jotka kenttäpartio ottaa vastaan ja käsittelee esim. hälytystehtävän yhteydessä. Suurin osa kansalaisten tekemistä rikosilmoituksista tapahtuu edelleen poliisiasemien rikosilmoitusten vastaanoton tai sähköisen rikosilmoitusjärjestelmän kautta, ja niiden jatkokäsittely ei kuulu kenttätutkinnan työprosesseihin.

Tarkasteltaessa esitutkintaprosessin sujuvuutta ja kehittämistä asetettiin muutoshankkeessa tavoitteeksi, että rikoslakirikosten (pl. liikenne rikokset) keskimääräinen tutkinta-aika lyhenee ja on enintään 100 vuorokautta sekä rikoslakirikosten (pl. liikenne rikokset) keskimääräisen selvitys taso on vähintään 50 % (Päätös: Rikosilmoitusten esikäsittelyä ja lyhytkestoista tutkintaa kehittävä työryhmä. 2016, 2).

Alla olevassa taulukossa on kuvattu keskimääräisen tutkinta-ajan sekä rikosten selvitystason kehitystä poliisilaitoksessa vuosien 2017-2020 välillä.

Kaavio 5: Keskimääräisen tutkinta-ajan ja rikosten selvitystason kehitys Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa



Tämän perusteella voidaan todeta, että selvitystason osalta tavoitteeseen ei olla päästy lukuun ottamatta vuotta 2018 ja rikosten tutkinta-ajat keskimäärin ovat nousseet merkittävästi.

Osaltaan tähän kehitykseen on vaikuttanut se, että kokonaisuutena tutkintaan tulevien rikosasioiden määrä poliisilaitoksessa on kasvanut vuodesta 2018 alkaen. Tämän lisäksi rikollisuus on entisestään kansainvälistynyt, rikostutkijoiden vaihtuvuus poliisilaitoksessa on ollut merkittävää, poliisilaitoksen rikostutkinnan resurssit suhteessa muuhun pääkaupunkiseutuun / asukaslukuun ovat olleet vähäiset, esitutkintaa koskevat muotomääräykset ovat lisääntyneet ja lisäksi tutkintavankeuslakia koskeva uudistus on hidastanut esitutkintaa, sillä poliisivankiloissa tutkintavankien säilyttäminen on aiempaa huomattavasti lyhytaikaisempaa.

Työkiertojärjestelyiden osalta hälytys- ja valvontasektorin Espoon kenttäjohtoalueen kenttähenkilöstön ja Espoon operatiivisen tutkinnan / esikäsittelyn (ent. lyhytkestoinen tutkinta) nykyinen tehtäväkiertojärjestely perustuu keväällä 2020 laadittuun muistioon (Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen hälytys- ja valvontasektorin tehtäväkierron kehittämissuunnitelma 22.5.2020) ja samassa asiakirjassa tehtyyn päätökseen. Tehtäväkierron tasapuolisesta jakautumisesta oli aiemmin annettu palautetta hälytys- ja valvontasektorin päällystölle. Erityisesti palautetta oli tullut tehtäväkierron ajankohdan tasapuolisesta jakautumisesta. Ajankohta, jolloin kentän runkovouro on suorittanut tehtäväkierron, on pysynyt muuttumattomana.

Kokeneen kenttähenkilöstön osalta työkierto on ollut kuuden (6) työjakson mittainen eli hieman yli 4 kuukautta. Vuosi on jaettu kolmeen saman mittaiseen työkiertojaksoon, siten, että osa kahden eri runkovuoron henkilöstöstä on vastannut kerrallaan yhdestä kokonaisuudesta. (esim. syksy/talvi). Saadun palautteen ja toiminnallisen tarpeen perusteella oli tullut tarve kehittää työkierron rytmitystä, kuitenkin siten, että tutkintaan siirtyvien henkilöiden määrä on pysynyt samana, eli kaksi henkilöä / per runkovouro. Tällöin operatiivisen tutkinnan työkierrossa oli samanaikaisesti aina neljä henkilöä kenttätehtävistä.

Kesällä 2020 aloitetun uuden kiertojärjestelyn mukaan tehtäväkiertoja on vuoden aikana kaksi elokuu - tammikuu ja tammikuu - kesäkuu. Kesällä suurimman lomakauden aikana (heinäkuu) ei tutkintaan mene tehtäväkiertolaisia noin 3-4 työjakson ajaksi. Tällä on varmistettu hälytyspartioiden parempi saatavuus kenttätehtäviin lomakaudella. Uuden rytmityksen mukaan runkovourojen tehtäväkierron tauko hieman pitenee ja samalla saadaan vaihtuvuus kiertoajankohtaan. Uusilla työntekijöillä (esim. vastavalmistuneet poliisit) työkierron pituus on ollut noin vuoden mittainen.

Esitutkintaan liittyvien työprosessien osalta voidaan muutoshankkeen jälkeen todeta, että tällä hetkellä Espoon kenttäjohtoalueella kenttä- ja valvontahenkilöstö kuulustelee rikoksesta epäillyn lähes 90% niissä suppean tutkinnan rikosasioissa, joissa rikoksesta epäiltyä ei oteta kiinni ja esteitä kuulemiselle ei ole esim. ajankohdan tai epäillyn päihtymistilan vuoksi. Tarkasteltaessa tarkemmin rikostyyppejä toteutuu epäillyn kuuleminen kenttäpartion toimesta yleisimmin esim. rattijuopumus, näpistys ja törkeä liikenneturvallisuuden vaarantaminen rikoksissa. Rikosilmoitukset kirjataan pääsääntöisesti aina, jos poliisimiehen arvion mukaan syytä epäillä kynnyksellä rikoksen osalta täyttyy tai kun esitutkintaviranomaiselle ilmoitetaan rikos tai tapahtuma, jota ilmoittaja epäilee rikokseksi.

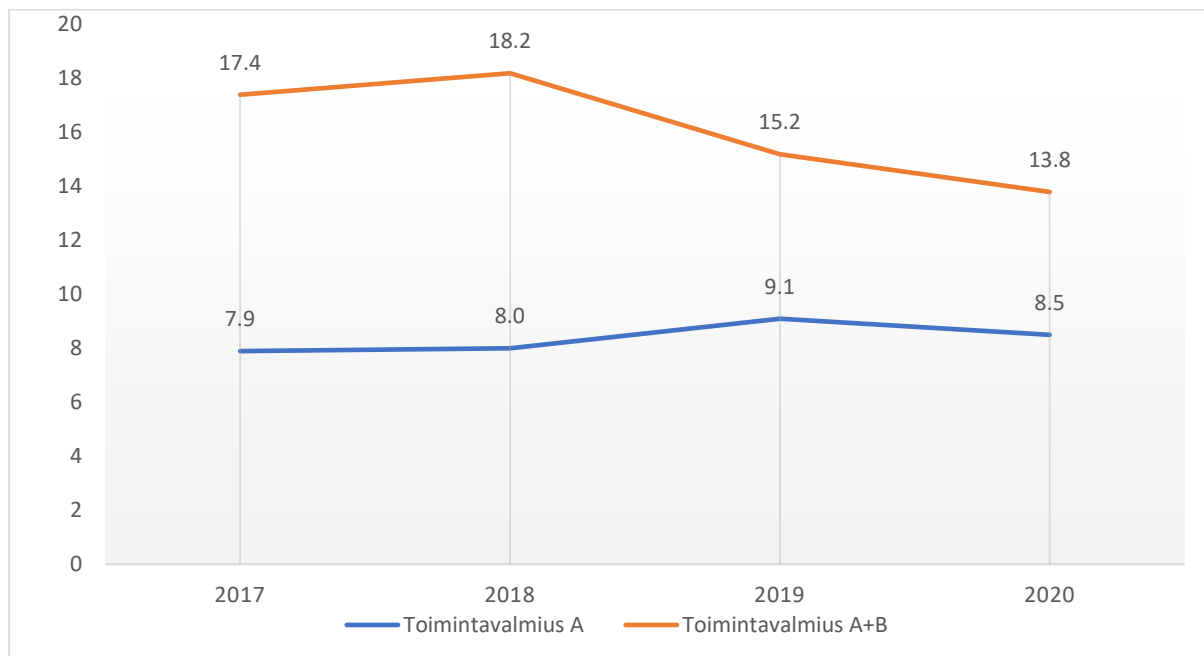
Rikosten paikkatutkinnan osalta kenttähenkilöstö suorittaa itsenäisesti paikkatutkinnan, joka edellyttää esim. valokuvaamista, sormen- tai jalkineenjälkien taltiointia tai dna-näytteen ottamista. Vakavissa tai vaativissa rikosasioissa paikkatutkintaan käytetään edellä mainittujen taltiointien ja näytteiden osalta teknistä rikostutkimuskeskusta. Tämän lisäksi esim. vakavissa liikenneonnettomuuksissa hyödynnetään entistä enemmän drone-kuvaamista, joka edellyttää operaattori koulutuksen saaneen poliisimiehen käyttämistä dronen lennättämisessä.

Näiltä osin voidaan todeta, että ensimmäisen partion periaate ja kenttätutkinta toimii ainakin rikospaikkatutkinnan sekä rikoksesta epäillyn osalta suppean tutkinnan rikosasioissa.

Mikäli kenttähenkilöstön esitutkintaa tukevia toimenpiteitä merkittävästi vielä lisättäisiin kentällä, esim. muiden asianosaisten kuulemisella tai esitutkintapöytäkirjojen kokoamisella, lisäksi tämä todennäköisesti partioiden yksittäisten hälytystehtävien sidonnaisuusaikoja (kokonaisuus, joka partiolla kuluu tehtävän suorittamiseen siitä hetkestä, kun partio saapuu tapahtumapaikalle siihen hetkeen, kun se ilmoittautuu hätäkeskukselle jälleen vapaaksi partioksi) merkittävästi. Tälläkin hetkellä kentän partio, sekä kenttä- ja yleisjohtaja joutuvat tapauskohtaisesti arvioimaan yksittäisessä rikosasiassa, kuinka pitkälle esitutkintatoimenpiteitä on mahdollista suorittaa kenttähenkilöstön osalta siten, että hälytysvalmius säilyy ja partioita on tarvittaessa vapaana suorittamaan kiireellisiä hälytystehtäviä. Hälytystoiminnan näkökulmasta tulee kuitenkin huomioida, että yhtenä muutoshankkeen tavoitteen oli se, että hälytysvalmiusaika (ts. toimintavalmiusaika) poliisilaitoksessa A- ja AB-luokan tehtävissä on vähintään vuoden 2016 tasolla (A-tehtävissä 6,6 min. ja AB-tehtävissä 15,6 min) myös tulevaisuudessa.

Alla on kuvattu taulukossa poliisilaitoksen toimintavalmiusajan kehitystä vuosien 2017-2020 välillä.

Kaavio 6: Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen toimintavalmiusajat vuosien 2017-2020 välillä.



(Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen analyysi- ja tiedusteluyksikön tilasto. 2020)

Muutoshankkeen tavoitteiden näkökulmasta voidaan todeta, että toimintavalmiusaika A+B -luokan tehtävissä on saatu pidetty 2016 vuoden tasossa vuosia 2017-2018 lukuun ottamatta. Vastaavasti A-tehtävissä toimintavalmiusaika on kasvanut vuoden 2016 tavoitetasosta. Huomionarvoista on kuitenkin, että toimintavalmiusajat poliisilaitoksessa sekä A- että A+B-tehtävien osalta ovat vuonna 2019-2020 olleet alle valtakunnallisten tulostavoitteiden.

Työkiertojärjestelyiden jatkokehittämiseen liittyen organisaation johto on todennut, että nykyisiä kiertojärjestelyjä kokeneen kenttähenkilöstön osalta ei ole tarkoituksenmukaista merkittävästi muuttaa. Työkierrossa olevan kenttähenkilöstön määrän kasvattaminen edellyttäisi henkilöstöresurssin lisäämistä kenttävuoroihin, koska muutoin riittävää hälytysvalmiutta ja partiomääriä ei pystyttäisi toteuttamaan kenttätoiminnan osalta. Tämänhetkinen työkierron pituus (keskimäärin 5 kuukautta) koetaan riittävän pitkäksi sekä operatiivisen tutkinnan että kenttähenkilöstön kannalta. Työkierron pituuden kasvattamisella olisi todennäköisesti heikentävä vaikutus kenttähenkilöstön työhyvinvointiin. Nykyisillä kiertojärjestelyillä (henkilömäärät sekä työkierron pituudet) on pystytty kattamaan operatiivisen tutkinnan toiminnalliset tarpeet avoimien juttujen lukumäärän, sekä niiden syyteharkintaan saattamisen suhteen. Uusien poliisimiesten noin yhden vuoden mittaisella

työkierrolla operatiivisessa tutkinnassa on pystytty vähimmäishenkilömäärän lisäksi myös kasvattamaan työuransa alkuvaiheessa olevan henkilöstön tutkinnallista osaamista ja ammattitaitoa erittäin hyvälle tasolle.

Vaikka kenttähenkilöstön osalta yleisesti toiveena on edelleen, että vakituisen kenttähenkilöstön osalta työkierrosta voitaisiin jossain vaiheessa luopua kokonaan, ei tämä ole todennäköisestä, sillä nykyiset tapausmäärät edellyttävät vähintään olemassa olevan henkilöresurssin säilyttämistä operatiivisessa tutkinnassa. Työkierrossa olevat henkilömäärät tulisi pystyä tällöin korvaamaan vakituisella tutkijahenkilöstöllä, joka edellyttäisi taloudellisten resurssin lisäämistä ja sitä kautta poliisilaitoksen kehysbudjetin kasvattamista. Vakituisen tutkijahenkilöstön lisäämisessä haasteena useamman vuoden osalta on ollut myös se, että ns. perustutkintaan on ollut vaikeaa rekrytoida vakituista henkilöstöä. Uusien poliisimiesten työkierto (n. 1 vuoden) on perustunut työntekijän ja työnantajan väliseen sopimukseen siitä, että henkilö pääsee halutessaan työkierron jälkeen kenttätehtäviin.

10 KENTTÄTUTKINNAN EDUT NYT JA TULEVAISUUDESSA

Kenttätutkinta ja ”ensimmäisen partion periaate” tukevat nykyisiä työprosesseja, ja työn laadukasta ja tehokasta suorittamista tilanteessa, jossa esim. rikoslakirikosten määrä on kasvanut, mutta poliisin henkilöstöresurssit eivät ole kasvaneet samassa suhteessa. Kun vakituisen henkilöstöresurssin kasvattaminen rikostutkinnassa ei ole ollut mahdollista, on perusteltua tarkastella aikaisempia työprosesseja ja siirtää esitutkinnan painopistettä poliisitoiminnan alkuvaiheeseen eli tapahtumapaikalle ja siellä olevien poliisipartioiden suoritettavaksi. Toimintamallia tukee myös se, että asianosaisten ollessa tapahtumapaikalla kertomukset ja tapahtumien kulku ovat kenttäpartion toimesta helpommin selvitettävissä ja taltioitavissa. Tuloksellinen rikospaikkatutkinta myös pääsääntöisesti edellyttää paikkatutkinnan suorittamista mahdollisimman pikaisesti. Rikoksen selvittäminen ja asianosaisten kuuleminen jälkikäteen tutkintahenkilöstön toimesta on aina haasteellisempaa, jos rikoksesta on kulunut useampi vuorokausi, ja asianosaiset ovat ehtineet esim. vaikuttamaan toistensa kertomuksiin ja havaintoihin. Palveluperiaatteen ja kansalaisnäkökulman mukaista on myös se, että asianosaisia ei tarvitsisi myöhemmin kutsua henkilökohtaisesti poliisiasemalle esim. kuulustelua varten, mikäli tämä voidaan hoitaa suoraan tapahtumapaikalla poliisipartion toimesta.

Rikoksesta epäillyn kuuleminen mahdollisuuksien mukaan heti kenttäpartion toimesta on erityisen tärkeää, koska tällä on usein vaikutusta siihen, onko henkilöön tarpeellista kohdistaa esim. vapautteen kohdistuvia pakkokeinoja. Rikoksesta epäillyn kuulemisella kenttäpartion toimesta pystytään myös lyhentämään rikoslakirikosten tutkinta-aikoja varsinkin toistuvien rikoksentehtävien osalta, joiden myöhempi tavoittaminen kuulustelua varten on usein haasteellista ja aikaa vievää.

Pitkällä aikavälillä nykyisillä työkiertojärjestelyillä ja partioiden kenttätutkinnalla kenttätehtävissä on myös pystytty parantamaan rikosilmoitusten ja kuulusteluiden laatua. Kun kenttähenkilöstöön kuuluva on aikaisemmin suorittanut työkierron tutkinnassa, hän on kenttätehtävissä tietoinen siitä, mitä asioita tulee ilmetä ja kirjata esim. kuulustelupöytäkirjaan tai rikosilmoitukseen tietyn rikoksen osalta. Kenttätutkinnan käsitteen ja työprosessien laajentaminen tulevaisuudessa voisi tarkoittaa esim. sitä, että kenttätehtävissä poliisimies suorittaisi kuulusteluja laajemmin myös muiden osallisten osalta (esim. asianomistaja tai todistaja) tai laatisi itsenäisesti esitutkintapöytäkirjan niissä rikosasioissa, jotka eivät edellytä muiden kuulusteluiden suorittamista myöhemmin tai esim. asiantuntijalausuntojen saamista.

Nykyinen sakkomenettely, jossa poliisi tietyissä rikkomuksissa ja rikosasioissa pystyy tekemään lainvoimaisen ja lopullisen ratkaisun esim. sakkomääräyksen muodossa on omalta osaltaan jo siirtänyt poliisitoiminnan ja esitutkinnan painopistettä alkuvaiheeseen. Tällä muutoksella on pyritty entistä enemmän siihen, että lievemmissä rikosasioissa varsinaista esitutkinnan, syyteharkinnan tai tuomioistuimen työmäärää vähennettäisiin. Suppean esitutkinnan määritelmän ja sen käyttöalan laajentaminen tukee myös aikaisemmin esitettyä kehitystä. Oletettavaa on, että tulevaisuudessa nykyinen sakkomenettely tulee laajentumaan entistä useampaan rikoslajiin ja rikosnimikkeeseen.

Poliisiin jo nykyisin käytössä oleva ja edelleen kehittyvä teknologia, välineet ja esim. tulevaisuuden 5G -verkko mahdollistavat tulevaisuudessa entistä paremmin esim. poliisiin käytössä olevan ajoneuvokaluston ja sinne sijoitettavan mobiililaitteiston hyödyntämisen liikkuvana toimistona, jossa valtaosa esitutkintatehtävistä voidaan suorittaa kenttäpartion toimesta ulkona, ilman, että esim. asianosaisia on tarvetta kuljettaa toimenpiteitä varten poliisiasemalle. Lähitulevaisuuden kehittämistavoitteina ovat mm. poliisiin uusi toiminnanohjausjärjestelmä Vitja sekä henkilötuntomerkkien ottamiseen liittyvä kenttärekisteröinti, jonka tarkoituksena on ainakin osittain korvata nykyinen, vain poliisiasemilla suoritettava henkilörekisteröinti.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen nykyinen organisaatorakenne, jossa tutkintayksiköitä ja -ryhmiä on sijoitettuna hälytys- ja valvontasektorille, poikkeaa kaikkien muiden poliisilaitosten rakenteesta. Muissa poliisilaitoksissa rikostutkinnasta vastaavat toiminnot ja yksiköt ovat sijoitettuina rikostutkintasektoreille. Nykyisin useimmissa poliisilaitoksissa on kuitenkin käytössä kenttähenkilöstöä koskeva rikostutkinnan työkierto, mutta tämä koskee pääsääntöisesti perustutkinnosta valmistuvia poliiseja, jotka rekrytoidaan poliisilaitoksiin kenttätehtäviin. Muut työkierrat rikostutkintaan, esim. pidemmän työkokemuksen omaavien kenttähenkilöiden osalta muissa poliisilaitoksissa perustuvat lähinnä vapaaehtoisuuteen tai yksittäistapauksiin ilman järjestelmällistä ja suunniteltua työkiertorakennetta.

Muissa poliisilaitoksissa kenttätutkintaa, kuten esim. rikoksesta epäillyn kuulemista kenttäpartion toimesta tehdään vaihtelevasti, mutta poliisihallinnon yleisenä tahtotilana esitutkintatoimenpiteiden siirtämistä alkuvaiheeseen pidetään tärkeänä, koska rikostutkintaa koskevat haasteet työmäärien ja heikon tuloksellisuuden suhteen ovat valtakunnallisia.

Laadukas ja tuloksellinen kenttätutkinta ei välttämättä edellytä koko kenttähenkilöstölle järjestettävää rikostutkinnan työkiertoa, mutta kokemusten perusteella vasta käytännössä tapahtuva pidempiaikainen työskentely perusrikostutkinnassa mahdollistaa ammattitaidon ja osaamisen laaja-alaisen kehittymisen ja näiden hyödyntämisen kenttätehtävissä. Työkierto rikostutkinnassa myös keventää muun koulutuksen ja perehdyttämisen tarpeellisuutta, jos kenttähenkilöstön kenttätutkintaa tukevia tehtäviä nähdään tarpeelliseksi laajentaa.

Mahdollisia työkiertoja suunniteltaessa tulee kuitenkin huomioida, että yksittäistä työjaksoa tai muutamaa kuukautta koskeva työkierto ei vielä mahdollista laaja-alaista ammattitaidon kehittymistä esitutkintaa koskevissa työtehtävissä. Useimmissa poliisilaitoksissa perustutkinnosta valmistuvien ja rekrytoitavien poliisien rikostutkinnan työkiertojen pituudet vaihtelevatkin n. 8 kuukauden ja 12 kuukauden välillä.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa toteutettu esitutkintatoimenpiteiden painopisteen muutos organisaatorakenteineen olisi varmasti toteutettavissa suurilta osin myös muissa poliisiyksiköissä, vaikka toimintaympäristöt sinänsä ovatkin erilaisia. Kansalaisten tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu itsessäänkin edellyttäisivät varmasti sitä, että lyhykestoinen tutkinta prosesseineen tulisi pyrkiä järjestämään kaikissa poliisiyksiköissä kenttätutkinnan työprosesseja hyödyntäen mahdollisimman yhdenmukaisesti ja tasapuolisesti.

11 LOPUKSI

Muutoshankkeiden on tarkoitus vastata niille asetettuihin tavoitteisiin, joten on tärkeää myös tarkastella eri lähtökohdista, miten ne ovat tehtävässään onnistuneet. Toisaalta muutoshankkeiden tutkimuksen tarkoituksena on parantaa tulevaisuudessa tapahtuvien muutoshankkeiden suunnittelemista ja toteuttamista. Poliisihallinnon näkökulmasta pidän asiaa erityisen perusteltuna, koska todennäköisesti poliisihallinnossa tullaan lähitulevaisuudessakin toteuttamaan erilaisia muutoshankkeita. Vaikka valtakunnallisia (vrt. poliisin hallintorakenteen uudistukset) muutoshankkeita esim. poliisilaitosten yhdistämisen osalta ei toteutettaisiinkaan, pakottaa tiukka määrärahakuri sekä poliisin lakisääteisistä tehtävistä tuloksellisesti suoriutuminen yksiköt tarkastelemaan työprosessejaan sekä organisaatiorakenteita.

Toteutuneiden muutoshankkeiden kuvailun ja arvioinnin omaisen tarkastelemisen avulla on mahdollisuus tuoda esille myös tulevaisuuden suuntaa antava työnäkö (visio), joka auttaisi keskittymään vain toimintaa aidosti hyödyttävien ja yhtenäistä organisaatiokulttuuria edistävien muutoshankkeiden toteuttamiseen.

Työntekijät ja työryhmät eivät ole passiivisia muutoksen kohteita ja muutokseen sopeutujia vaan aktiivisia osallistujia. Muutostilanteessa syntyy paljon työn tekemiseen ja mielekkyyteen liittyviä kysymyksiä, koska yksilö pyrkii pitämään jatkuvasti yllä eheää ja positiivista kokemusta itsestään ja omasta työstään. Tämän muutoshankkeen keskeinen havainto oli, miten tärkeää henkilöstön sitouttaminen muutokseen on. Sitouttamisella pystytään vaikuttamaan mm. muutosvastarintaan, jota lähes kaikissa muutoshankkeissa esiintyy eri asteisena. Sitouttamisessa keskeisessä roolissa ovat muutoksen tavoitteiden ja taustatekijöiden esiin tuominen tavalla, jonka henkilöstö ymmärtää. Henkilöstön ja johdon väliseen vuorovaikutukseen sekä sisäiseen viestintään yleisesti tulee panostaa erityisesti muutoshankkeen alkuvaiheessa, mutta lähes yhtä tärkeää on tämän ylläpitäminen koko muutoshankkeen ajan. Oleellista muutokseen sitoutumisessa ja siinä onnistumisessa on tiedon jakaminen mahdollisimman varhain. Jo muutoksen käynnistymishetkellä pitää olla yhteinen näkemys tulevan muutoksen tavoitteista, eikä tiedottamista saa aloittaa vasta silloin, kun muutosta jo tehdään.

Muutosvastarintaan liittyvät syyt johtuvat pohjimmiltaan pelosta ja epävarmuudesta tulevaa kohtaan. Avoin ilmapiiri, keskustelut sekä muutoksen tavoitteiden ja hyötyjen konkretisointi ovat mielestäni toimenpiteitä, joilla vastarinnan lähteitä saataisiin taltutettua.

Sen lisäksi, että muutoshankkeelle asetetaan määrällisiä ja laadullisia tavoitteita, tulisi yhtenä tavoitteena olla myös se, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan ja sitä tarkastellaan muutoshankkeen kaikissa vaiheissa. Vaikka muutoshankkeen voitaisiin katsoa monella mittarilla onnistuneen, sen ei pitäisi tapahtua henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella.

Muutoshankkeiden tavoitteiden toteutumiselle tulee antaa myös riittävästi aikaa. Johto on todennäköisesti käsitellyt muutokseen liittyvää asiaa jo pitkän aikaa ennen laajempien toimenpiteiden aloittamista, toisin kuin muu henkilöstö. Muutoksen varsinaisille toteuttajille ei osata antaa riittävästi aikaresursseja yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi ja yhdessä parempien toimintatapojen opettelemiseksi.

Muutoshankkeen johdolla tulee olla kykyä ja halua arvioida omaa toimintaansa kriittisesti. Johtajien tehtävä on päätösten tekeminen ja vastuu muutosprosessin toteuttamisesta. Erityisesti, jos muutoshankkeen tavoitteet ja käytännön toteutustapa on määritelty organisaation johdon toimesta, tulee tarvittaessa kesken muutoshankkeen palata alkuun tai muuttaa merkittävästi toteutustapaa, mikäli esim. henkilöstön suunnalta esitetään konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia ideoita.

Onnistunut muutoshanke vaatii ennen kaikkea hyvää ihmisten johtamista. Muutokseen ja muutosjohtamiseen liittyy paljon tunteita ja mielipiteitä. Meistä jokainen on kokenut muutosjohtamisen hyviä ja huonoja vaiheita, joko johtajana tai johdettavana. Muutoksessa ihmisten johtaminen koetaankin usein kaikkein vaikeimmaksi. Ehkä tämän vuoksi ylimmän johdon huomio on usein muissa tekijöissä kuin siinä missä pitäisi, eli ihmisten johtamisessa.

Muutoksen pohjalla tulee kaikilla olla yhteinen tilannekuva, jaetut arvot sekä halu päästä yhteiseen tavoitteeseen. Henkilöstön osallistamisella on suuri merkitys muutokseen sopeutumisen ja aktiivisen toteuttamisen kannalta katsottuna, siksi se on erityisen tärkeää ja siihen tulisi panostaa.

12 KAAVIOT JA TAULUKOT

Kaavio 1: Perustunteet muutoksessa

Kaavio 2: Sitoutuminen muutoksessa

Kaavio 3: Hälytys- ja valvontasektorin esikäsittelyn ja operatiivisen tutkinnan organisaatiokaavio

Kaavio 4: Operatiivisen tutkinnan avoimet jutut

Kaavio 5: Keskimääräisen tutkinta-ajan ja rikosten selvitystason kehitys Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksessa

Kaavio 6: Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen toimintavalmiusajat vuosien 2017-2020 välillä.

Taulukko 1: Rikoslakirikosten kehitys ja niihin liittyvä palvelukyky Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksella vuosina 2010-2016

13 LÄHTEET

- Arikoski, Sallinen (2011). Vastarinnasta vastarannalle - Johda muutos taitavasti. Työterveyslaitos. 2011.
- Doherty, T.L. & Horne, T. 2002. Managing Public Services. Implementing Changes - A Thoughtful Approach. Routledge. Oxon.
- Haatainen, Jaana & Keski-Petäjä, Timo. (2009) Muuttuva hallinto ei sammaloidu: juhla kirja Antti Talkkarin jäädessä eläkkeelle 2009. Tampereen yliopisto 2009
- Haraholma, Kristiina (2011). Poliisin hallintorakennemuutos. Arviointitutkimus muutoksista ja sen vaikutuksista. Tampere. 2011
- Harisalo, Risto. (2008) Organisaatioteoriat. Tampereen yliopisto 2008
- Hauhia, H (2014). Keski-Savon rikostutkinnan kehittämisen kriittiset menestystekijät. Poliisiammattikorkeakoulu.
- Honkanen, Henry (2006). Muutoksen agentit: muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki 2006
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri. (2009). Organisaatiomuutos. Helsingissä: Otava, 2009
- Kuokkanen, T (2016). Minne poliisin rikostutkinta on menossa? Tampereen yliopisto 2016.
- Laamanen, Räsänen, Juutilainen (2016). Innosta uudistuminen - kestävä kasvu. Tampere. 2016
- Lehtinen, M (2012). Peräpohjolan poliisilaitoksen esitutkintaprosessin kuvaaminen ja kehittäminen. Poliisiammattikorkeakoulu.
- Länsi-Uudenmaan esitys Poliisihallitukselle; Poliisilaitoksen johto- ja organisaatorakenteiden kehittäminen, 2015.
- Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen alatyöryhmän esitys toimeenpano suunnitelmasta koskien esikäsittelyä ja lyhytkestoista tutkintaa, 2016.
- Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen alatyöryhmän raportti: Poliisipartioiden suorittama lyhytkestoinen tutkinta, 2016.
- Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen hälytys- ja valvontasektorin muistio: Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen hälytys- ja valvontasektorin tehtäväkierron kehittämissuunnitelma, 2020.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen hälytys- ja valvontasektorin selvitys:
Organisaatiouudistuksen vaikutukset hälytys- ja valvontasektorilla, 2017.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen hälytys- ja valvontasektorin selvitys: Operatiivisen
tutkinnan tila, 2019.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen päätös: Esitutkintamenettely Länsi-Uudenmaan
poliisilaitoksen hälytys- ja valvontasektorilla, 2019.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen päätös: Rikosilmoitusten esikäsittelyä ja lyhytkestoista
tutkintaa kehittävä työryhmä, 2016.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen päätös: Työryhmän perustaminen toiminnan edelleen
jatkokehittämisestä, 2017.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen sisäisen tarkastuksen loppuraportti rikostorjunnan
toimintaprosesseista, 2015.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työryhmän esitys Espoon kentän ja lyhytkestoisen
tutkinnan jatkokehittämisestä, 2017.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työryhmän selvitys kentän ja tutkinnan rajapintojen
määrittelystä, 2013.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen työsuunnitelma: Johto- ja organisaatorakenteiden
kehittäminen, 2016.

Pirinen, H (2014). Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Poliisihallituksen julkaisu 1/2018: Rikostorjunnan tila selvityshankkeen loppuraportti,
Poliisihallitus 2018.

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

Poliisihallituksen päätös: Poliisilaitosten organisaatioiden kehittäminen, 2016.

Sisäasiainministeriön julkaisu 8/2016: Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta.
Sisäasiainministeriö, 2016.

Sjöholm, M (2011). Pohjanmaan poliisilaitoksen kenttätutkinnan prosessikuvaus.
Poliisiammattikorkeakoulu.

Sluis, Cachet, Jochoms, Ringeling and Sey (2013). Contested police systems : changes in the police systems in Belgium, Denmark, England & Wales, Germany, and the Netherlands. Eleven International Publishing, 2013.

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0 – Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Talentum Media Oy.

Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. 2018

Työterveyslaitos. 2013. Muuttuva työelämä (Verkkosivu). Helsinki: Työterveyslaitos

Walsh, William (2019). Police leadership and administration : a 21st-century strategic approach. New York: Routledge, 2019.

Van Dijk, Auke (2015). What Matters in policing?: change, values and leadership in turbulent times. Bristol: Policy Press, 2015.

Viitala, Riitta (2003). Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki. 2003.

Williams, M. D. & Williams, J. (2007) A change management approach to evaluating ICT investment initiatives. Journal of Enterprise Information Management, 20(1): 32-50.

Virtapuro, M (2006). Muutoksen kohtaaminen: Miten motivoida ja sitouttaa henkilöstö muutosprosessiin ja uudenlaiseen toimintatapaan. Helsinki. 2006.

Åhman, H. (2004) Menestyvä johtaminen. Porvoo: WSOY