



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Hanna Simola

## **Osaamisen johtaminen poliisissa**

Tavoite- ja kehityskeskustelu esimiehen työkaluna

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Hanna Simola		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Osaamisen johtaminen poliisissa : Tavoite- ja kehityskeskustelu esimiehen työkaluna		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkisjohtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Kirsi Lehto		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	<b>71</b>

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tutkimuksen kohteena on Helsingin poliisilaitoksen ylikonstaapeleiden näkemykset tavoite- ja kehityskeskustelun toimivuudesta poliisiorganisaatiossa. Tutkimuksessa tarkastellaan osaamisen johtamisen kokonaisuutta eri elementtien kautta. Keskiössä on osaamisen johtaminen esimiestyössä. Tutkimuksessa on nostettu sellaisia elementtejä esiin, jotka ovat käytännönläheisiä ja arjen johtamisessa nähtävillä. Tutkimuksessa haetaan vastauksia siihen, millainen rooli esimiehellä on henkilöstön osaamisen kehittämisessä sekä millaisena tavoite- ja kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä näyttäytyy esimiehille poliisissa.

Tutkimusta varten haastateltiin kymmenen ylikonstaapelia Helsingin poliisilaitokselta. Haastateltavat toimivat Hälytys- ja valvonta- sekä Erityistoimintayksikössä ryhmänjohtajina ja pitävät vuosittaisen tavoite- ja kehityskeskustelun ryhmänsä henkilöstölle. Tutkimustuloksissa ilmeni, että tavoite- ja kehityskeskustelua pidetään poliisissa pääosin tärkeänä työkaluna esimiehen sekä työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen ja rakentamiseen. Organisaation antama tuki esimiehelle osaamisen johtamisen kokonaisuudessa sekä tavoite- ja kehityskeskustelujen läpiviemisessä on jäänyt heikoksi. Yksiselitteisiä ja tarpeeksi ohjaavia ohjeita ei ole, jonka vuoksi on täysin esimiehen oman osaamisen, mielenkiinnon ja merkittävyyden tunteen varassa, kuinka tavoite- ja kehityskeskustelut pidetään. Lähiesimiehen rooli osaamisen johtamisessa ei ole niin näkyvässä osassa, sillä poliisissa etenkin organisaatiokulttuuri ja muut ulkoiset tekijät ohjaavat siihen suuntaan, että on työntekijän omalla vastuulla itse pitää huolta oman osaamisen kehittämisestä. Tuloksissa ilmeni, että palautteen antaminen koetaan haastavana, sillä muun muassa tunteet ohjaavat palautteen antamisen muotoa. Positiivisen palautteen antaminen on huomattavasti vaikeampaa ja vähäisempää kuin negatiivisen palautteen antaminen. Työntekijän motivaatioon on esimiesten mukaan ulkoisesti vaikeaa vaikuttaa, sillä esimerkiksi palkka näyttelee vain pientä roolia motivaattorina.

Tutkimuksen johtopäätöksenä ja kehitysehdotuksena poliisiorganisaatiolle on esimiesten henkilöstöjohtamistaitojen kehittäminen. Osaamisen johtamisen kokonaisuudessa tulisi olla selkeät tavoitteet sekä arkeen jalkautetut toimintamallit. Organisaatiotasolla eri yksiköiden välillä työtehtävien muodon ymmärtäminen, ja sitä kautta tavoite- ja kehityskeskustelujen mallin mukauttaminen eri ympäristöihin parantaisi tavoite- ja kehityskeskustelujen tuloksia. Tulevaisuudessa työnantajan kilpailu työntekijöistä kasvaa ja työntekijöillä on enemmän varaa valita työpaikkansa. Toimiva henkilöstöjohtaminen lähiesimiestoiminnassa on valintaa tekevän työntekijän keskiössä.

---

**AVAINSANAT:** osaaminen, osaamisen johtaminen, henkilöstöjohtaminen, poliisi, motivaatio, palaute, osaamisen jakaminen

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
1.2	Tutkimuksen rakenne	10
1.3	Aikaisemmat tutkimukset	10
2	Osaamisen johtaminen	12
2.1	Mitä osaaminen on?	12
2.2	Osaamisen johtaminen esimiestyössä	14
2.2.1	Palautteen antaminen	16
2.2.2	Motivointi	18
2.2.3	Oppimista tukeva kulttuuri	19
2.3	Tavoite- ja kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä	21
2.3.1	Tavoite- ja kehityskeskustelun mahdollisuudet	22
2.3.2	Tavoite- ja kehityskeskustelun haasteet	24
3	Osaamisen johtaminen poliisissa	28
3.1	Osaamisen määrittely poliisissa	29
3.2	Strategia ja arvot osaamisen johtamisen perustana	30
3.3	Tavoite- ja kehityskeskustelu esimiehen työkaluna	32
4	Tutkimuksen toteutus	35
4.1	Tutkimusmenetelmä	35
4.2	Aineistonkeruu	36
4.3	Aineiston analyysi	37
5	Tulokset	39
5.1	Pakollinen paha vs. työntekijän oikeus	39
5.2	Osaamisen jakaminen ja tavoitteiden seuranta	45
5.3	Palaute ja motivointi - niin tärkeää, mutta niin vaikeaa	50
6	Johtopäätökset	55
6.1	Osaamisen johtaminen osana arkea	55
6.2	Tavoite- ja kehityskeskustelu esimiesten kokemana	58

6.3	Tavoite- ja kehityskeskustelun tulevaisuus poliisissa	60
6.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet	61
	Lähteet	64
	Liitteet	70
	Liite 1. Haastattelurunko	70

**Kuviot**

Kuvio 1.	Osaamisen määritelmä	13
----------	----------------------	----

**Taulukot**

Taulukko 1.	Tavoite- ja kehityskeskustelun hyödyt.	23
Taulukko 2.	Miksi tavoite- ja kehityskeskustelun onnistuminen kohtaa haasteita organisaatiossa?	26

## 1 Johdanto

Osaaminen lähtökohtaisesti tunnustetaan ja tiedetään tärkeäksi osa-alueeksi organisaatioissa ja sitä usein nostetaan esille strategiassa toimintaa ohjaavana elementtinä. Myös poliisissa osaamista pidetään tärkeänä. Osaaminen on nostettu myös yhdeksi neljästä poliisin arvosta. Poliisihallituksen laatiman tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen (2022, s. 60) mukaan, osaamisen johtaminen on yksi tärkeimpiä henkilöstöjohtamisen osa-alueita, jonka merkitys tulee etenkin tulevaisuudessa korostumaan muun muassa julkishallinnon resurssipaineiden vuoksi. Myös vuoden 2022 poliisin henkilöstöbarometrin mukaan kriittisimmäksi osaamistarpeeksi nousi johtamisosaaminen, ja etenkin henkilö- ja henkilöstöjohtaminen sekä strategiajohtaminen. On siis tulkittavissa, että osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat poliisiorganisaation toiminnassa tärkeitä elementtejä. Osaamisen johtamista poliisissa voidaan pitää tärkeänä, sillä poliisin toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Hiltunen ja Rajala (2018, s. 33) tarkoittavat muutoksella poliisikontekstissa kykyä jatkuvaan sopeutumiseen ja uusiutumiseen yhteiskunnan muutosten raamien myötä. Osaamisen tärkeys poliisissa korostuu niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Opittu tieto ja osaaminen myös vanhenee aiempaa nopeammin ja poliiseilta vaaditaan kykyjä oppia nopeasti uutta ja kykyjä omaksua sekä kehittää jatkuvasti työtehtävien vaatimia tietoja ja taitoja omaehtoisesti, ohjatusti ja yhdessä muiden kanssa.

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus saada selville, kuinka osaaminen rakentuu ja näyttäytyy poliisissa, kun tarkastellaan poliisin ohjeita ja esimiesten näkemyksiä poliisimiehistön osaamisen kehittämisessä. Tutkimuksessa selvitetään, miten osaamista johdetaan poliisissa ja erityisesti paneudutaan siihen, miten tavoite- ja kehityskeskustelut koetaan osaamisen johtamisen välineenä esimiesten näkökulmasta. Esimiehen tärkeyttä oppimisen ja osaamisen kehittäjänä voidaan pitää tärkeänä. Viitala (2002, s. 24) toteaa, että esimiehet nähdään organisaatioissa johtajina, joilla on valtaa vaikuttaa, valtaa tiedon hallintaan sekä valtaa vaikuttaa työntekijöihin. Vallalla on puolensa, se voi joko luoda mahdollisuuksia tai esteitä työyhteisössä oppimiselle.

Tänä päivänä teknologian kehitys on muokannut työtä usealla alalla. Digitalisaation myötä työtehtävien luonne on voinut muuttua sekä henkilöiden tekemät työt ovat voitu korvata koneilla joko kokonaan tai osittain. Osaamistarpeet ovat muuttuneet, osaajista on pulaa tai työpaikkojen luonne on kokonaan muuttunut viime vuosien aikana. Uuden oppiminen ja mukautuminen työelämän muutoksessa on haastavaa. Heinonen (2019, s. 12) on artikkelissaan kirjoittanut, että tietyn osa-alueen osaamisen kehittäminen muotoutuu hiljalleen osaamiskokonaisuuden kehittämiseen. Siihen kuuluvat niin henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen sekä oppimiskyky. Vaikka organisaatiolla on vastuu osaamisen seuraamisesta ja kehittämisestä esimerkiksi koulutuksen järjestämisellä, on jokaisella yksilöllä vastuu oman osaamisensa kehittämisestä jatkuvasti työuran aikana. Henkilöstöjohtamisessa tarvitaan myös kollektiivista kohdennettua koulutusta perinteisen henkilöstöjohtamisen lisäksi. Heinonen (2019, s. 12) toteaa, että johtotehtävissä toimivan osaamisen merkitys korostuu erityisesti tänä päivänä henkilöstön innostamis- ja motivointikyvyssä johtajana. Koivu ja Nyman (2018, s. 40) korostavat esimiehen roolissa yhä enemmän valmentavaa johtamista, vision ja tavoitteiden kautta johtamista sekä vuorovaikutuksellisuutta ja keskustelutaitoa. Esimiehen tehtävänä nähdään enenevässä määrin työn suorittamisen tukeminen sekä työntekijöiden ratkaisukeskeisyyden tukeminen. Työntekijän itsenäisyyden lisääntyessä, esimieheltä vaaditaan aktiivisempaa työn johtamista, valvontaa, palautteen antamista sekä tavoitteiden selkeää määrittelemistä.

Donate ja Sanchez de Pablo (2013, s. 362) määrittelevät osaamisen johtamisen aloitteiksi, toimintatavoiksi ja strategioiksi, joita organisaatiot luovat ja jalkauttavat kehittääkseen organisaationsa osaamista. Tuomi ja Sumkin (2012, s. 14) esittävät, että osaamisen johtaminen perustuu organisaation strategiaan. Strategia ohjaa osaamista sekä sen kehittämistä. Strategiassa määritellään osaamisen tarpeet ja tavoitteet, jotka asetetaan henkilöstölle. Osaamista voidaan kehittää esimerkiksi kurssien ja koulutusten avulla. Osaamista voi kehittää myös jokapäiväisessä työnteossa esimiehen johdolla. Esimiehen rooli osaamisen kehittämisessä voidaan nähdä työntekijän motivointina, toimimana esimerkkinä alaisilleen, luomalla osaamista ja oppimista edistävää ilmapiiriä, sekä

antamalla palautetta ja huomaamalla työntekijän osaamisen päivittäisessä työskentelyssä. Osaamisen seurannan ja kehittämisen tukena voidaan pitää tavoite- ja kehityskeskustelua. Thomas ja Brezt (1994, s. 28) määrittelevät tavoite- ja kehityskeskustelun tärkeäksi henkilöstöjohtamisen välineeksi, jonka tarkoitus on toimia esimiehen ja työntekijän välillä säännöllisin ajanjaksoin järjestettävänä keskustelu- ja palautetilaisuutena. Heidän mukaansa oleellista tavoite- ja kehityskeskusteluissa on keskustella osaamisen tavoitteista, suoriutumisesta sekä antaa työntekijälle palautetta. Lisäksi tavoite- ja kehityskeskustelu on välttämätön kehittymisessä ja osaamisen lisäämisessä, jotta voidaan tunnistaa osaamisen tarpeiden kehityskohteita.

Poliisissa tavoite- ja kehityskeskustelu on jo pitkään käytössä ollut osaamisen seurannan väline. Tilaisuus tunnettiin aiemmin vuoteen 2017 asti tulos- ja kehityskeskusteluna, mutta koettiin, että silloin keskustelun painopiste oli liikaa lomakkeen täytössä, jolloin se vei huomion varsinaisesta keskustelusta (Poliisihallitus, 2017, s. 8). Muuttunut nimi ja rakenne ei suoraan tuonut muutoksia henkilöstön kokemuksiin tavoite- ja kehityskeskusteluista. Edelleen tavoite- ja kehityskeskustelut tunnistetaan toisinaan yhä vain kankeana ja turhana tilaisuutena, jossa on mahdollisuus saada palkankorotus (Poliisihallitus, 2017, s. 9). Jotta tavoite- ja kehityskeskustelu tunnistettaisiin paremmin henkilöstöjohtamisen välineenä ja nähtäisiin mahdollisuutena osaamisen kehittämisen välineenä, vaatii se koko organisaatiolta muutosta. Erityisessä asemassa ovat esimiehen tehtävissä toimivat ylikonstaapelit, jotka pitävät poliisin miehistölle tavoite- ja kehityskeskustelut. Esimiehen oma kiinnostus ja arvostus osaamisesta, sekä tavoite- ja kehityskeskustelusta on keskeistä, jotta tavoite- ja kehityskeskustelu koettaisiin toimivana. Esimiehen lisäksi, myös työntekijän valmistautuneisuus tavoite- ja kehityskeskustelua varten, oman osaamisen peilaaminen työhön sekä kehityskohteiden tarkastelu on tärkeää, jotta tavoite- ja kehityskeskustelu ei jää vain yksipuoliseksi keskusteluksi, tai pakolliseksi lomakkeiden täytöksi. Hyvä vuorovaikutussuhde esimiehen ja alaisen välillä edistää sitä, että tavoite- ja kehityskeskustelussa voi antaa palautetta puolin ja toisin ilman haasteita, sekä jakaa omaa osaamista ja osaamisen tarpeita luottamuksellisesti.



Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla ylikonstaapeleina toimivia henkilöitä, jotka pitävät miehistölle tavoite- ja kehityskeskusteluja. Haastatteluiden tavoitteena on selvittää esimiehen näkemystä ensinnäkin tavoite- ja kehityskeskusteluiden toimivuuteen, sekä sen lisäksi selvittää kuinka tavoite- ja kehityskeskustelussa työntekijän arviointi, palautteen anto, motivaatio sekä osaamisen jakaminen tulevat ilmi. Haastatteluilla selvitetään myös esimiehen roolia osaamisen johtamisen kokonaisuudessa.

### **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten osaamista johdetaan poliisissa. Tutkimuksessa tarkastellaan esimiehen roolia poliisimiehistön osaamisen johtamisessa. Tutkimuksessa käytetään termiä *esimies* poliisiin liittyvän kirjallisen sekä sanallisen terminologian puhuessa esimiehistä (vrt. esihenkilö). Esimiehen roolilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa esimiehen tehtäviä ja vastuuta oman ryhmänsä henkilöstön osaamisen kehittämisen prosessissa. Tutkielman aineisto on kerätty haastattelemalla ylikonstaapeleja, jotka toimivat lähiesimiestehtävissä Helsingin poliisilaitoksella Hälytys- ja valvontayksikössä sekä Erytistoimintayksikössä. Tutkielmassa selvitetään ylikonstaapelin tehtäviä miehistön osaamisen kehittämisessä sekä tutkitaan, miten ylikonstaapelit itse kokevat mahdollisuutensa vaikuttaa miehistön osaamiseen tavoite- ja kehityskeskustelun kautta.

Tutkimuskysymykset ovat:

**Minkälainen rooli esimiehellä on henkilöstön osaamisen kehittämisessä?**

**Miten tavoite- ja kehityskeskustelu näyttäytyy esimiehen näkökulmasta osaamisen johtamisen välineenä poliisissa?**

## 1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkielman kannalta keskeisinä käsitteinä voidaan pitää osaamista, osaamisen johtamista, tavoite- ja kehityskeskustelua, sekä poliisiorganisaatiota. Tutkimuksen johdannon jälkeen, luvussa kaksi käsitellään osaamisen johtamisen kokonaisuutta. Osaamisen käsitteen määrittelyn jälkeen tarkastellaan esimiehen roolia osaamisen johtamisessa ensin yleisellä tasolla, jonka jälkeen tarkastelu tapahtuu kolmen elementin kautta. Nämä elementit ovat palautteen antaminen, motivointi sekä oppimista edistävän kulttuurin vahvistaminen. Toisen luvun lopussa käsitellään tavoite- ja kehityskeskustelua osaamisen johtamisen välineenä, ja paneudutaan sen positiivisiin ja negatiivisiin puoliin. Luvun kaksi teoreettisen osuuden jälkeen, luvussa kolme tarkastellaan, kuinka osaamisen johtaminen tapahtuu poliisissa. Alkuun selitetään auki poliisin toimintaympäristöä, tehtäviä sekä lainsäädäntöä. Tämän jälkeen paneudutaan poliisin strategiaan osaamisen johtamisesta. Kolmannessa luvussa lopuksi tarkastellaan kuinka tavoite- ja kehityskeskustelu ohjeiden ja määräysten mukaan järjestetään, ja mitä poliiseille asetetut tavoitteet ovat.

Luvussa neljä esitellään tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää sekä aineistonanalyysia. Aineiston analyysi on tehty laadullisena sisällönanalyysinä. Viidennessä luvussa tulokset on kirjattu auki ja tutkimuksen päättää kuudennen luvun johtopäätökset sekä tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu sekä jatkotutkimusaiheiden esittely. Tutkielma päättyy lähdeluetteloon sekä liitteeseen haastattelurungosta.

## 1.3 Aikaisemmat tutkimukset

Osaamisen kehittämistä poliisissa on tutkittu jonkin eri laajuisten tutkimusten valossa. Viimeisimpänä Janne Sievänen (2022) on poliisin ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon yhteydessä tutkinut opinnäytteessään tehtäväkiertoa osaamisen kehittämisen työkaluna. Tutkimus on tehty hankkeena Poliisihallitukselle, ja sen tavoitteena on ollut selvittää, toteutuuko valitussa poliisiyksiköissä suunnitelmallisia ja säännöllisiä tehtäväkiertoja. Mielenkiintoista on, että tutkimuksessa selvisi, että

valikoituneissa yksiköissä ei toteudu suunnitelmalliset ja säännölliset tehtäväkierrot, joita selitettiin eniten resurssipulana, palkkauksen haasteena sekä isojen poliisilaitosten toimipisteiden välisillä pitkillä välimatkoilla.

Suomessa on tehty muutamia poliisin tavoite- ja kehityskeskusteluun viittavia opinnäytteitä. Niissä toistuvina teemoina on tullut ilmi organisaation heikko motivointi tavoite- ja kehityskeskustelun tärkeydestä, joka on näkynyt etenkin esimiesten asenteessa ja osaamisessa tavoite- ja kehityskeskustelun läpiviemisessä. Yksi esimerkki on Juha Talkan (2008) pro gradu- tutkielma tulos- ja kehityskeskustelun hyödyllisyydestä poliisin ammattitaidon kehittymisen ja suoritustason parantamisessa. Tutkielmassa haastateltiin poliisimiehistöä. Tutkimuksessa saatiin selville, että vain muutama on kokenut tavoite- ja kehityskeskustelun hyödyllisenä. Tuloksista ilmenee, että tavoitteita ei aseteta keskusteluissa eikä niiden saavuttamista seurata. Talka ehdottaa tutkimuksen tulosten perusteella, että esimiesten on suhtauduttava keskusteluihin vakavammin. Hän toteaa lopuksi, että ”muutoksen tarve on ilmeinen”.

Osaamisen esille tuleminen on toisinaan haastavaa. Esimiesten rooli tietojen ja taitojen esille tulemiseen on merkittävä. Liukkonen (2017) on poliisin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytteessään tutkinut esimiesten käsityksiä hiljaisesta tiedosta ja sen jakamisesta, sillä hiljaisen tiedon merkitys myös poliisitoiminnassa on tärkeää. Tulokseksi tutkimuksessa todettiin, että esimiesten koetaan olevan merkittävässä roolissa hiljaisen tiedon jakamisessa, sekä otollisten olosuhteiden luomisessa. Hiljaisen tiedon jakamisen haasteiksi kuvattiin yhtenäisten käytäntöjen puuttuminen, organisaatorakenne sekä toimintaympäristön muutos. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille, että organisaatiossa ei tiedetä, mitä hiljainen tieto on. Hiljaisen tiedon jakamisessa äärimmäisen tärkeässä roolissa on luottavainen ja avoin ilmapiiri. Tässä tutkimuksessa on mielenkiintoista selvittää myös se, kuinka osaamista jaetaan, ja miten vuosittainen tavoite- ja kehityskeskustelu toimii osaamisen jakamisessa.

## 2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on yksi organisaation henkilöstöjohtamisen osa-alueista. Wiig (2002, s.224) määrittelee osaamisen johtamisen organisaatiokohtaiseksi johtamisen osa-alueeksi, jossa tavoitellaan tehokkuuden lisäämistä ja jatkuvaa kehittymistä. Osaamisen johtamisen myötä organisaatiolle avautuu uusia näkökulmia osaamiseen ja kyvykkyyteen henkilöstön kehittämisessä. Oikarinen ja Uotila (2010 s. 49) toteavat, että osaamisen johtaminen tapahtuu organisaation strategian mukaisesti. Johdon vastuulla on ensin määrittellä, mistä organisaation osaaminen muodostuu. Osaamistarpeet priorisoidaan, ja asetetaan toiminnoittain aina yksittäisiin taitotavoitteisiin asti. Näin saadaan perusta organisaation henkilöstön kehittämiselle sekä organisaation rekrytointipolitiikalle. Pohjalainen (2012, s. 2) kiteyttää työntekijöiden tiedon ja osaamisen organisaation tärkeimmäksi resurssiksi. Jotta osaamista voidaan johtaa, täytyy ensin määrittellä mitä osaaminen tarkoittaa.

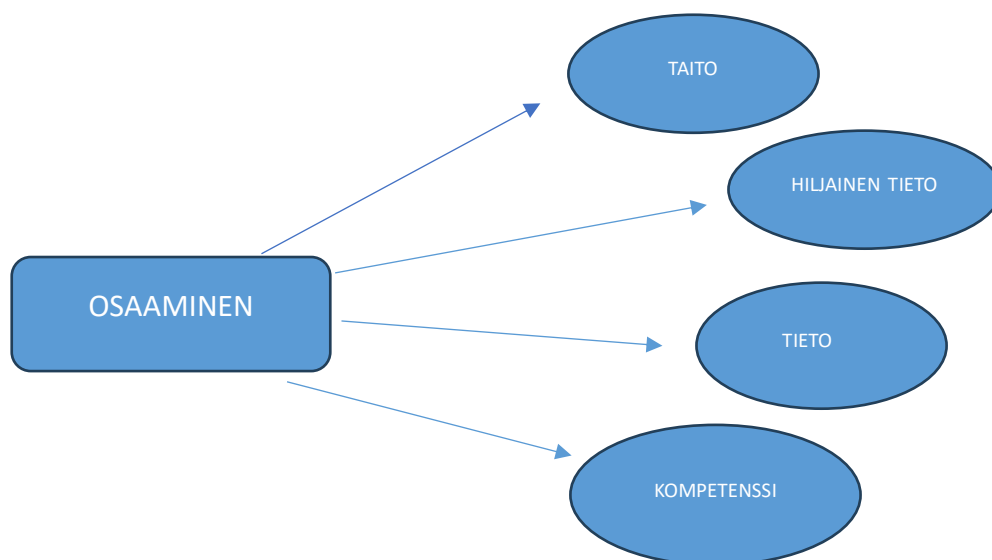
### 2.1 Mitä osaaminen on?

Osaamisen käsitteelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Osaamista tarkasteltaessa tietyssä kontekstissa, on tärkeää määrittellä osaaminen sekä näkökulma, josta sitä lähestytään. Osaamisen johtamiselle kompastuskivenä on käsitteellinen epäselvyys sekä tarkastelutapojen epäselvyys. (Sydänmaalakka, 2004, s. 138) Myös Robotham ja Jubb (1996, s. 26) toteavat, että osaaminen on termi, jota käytetään paljon, ja jolla on useita määritelmiä. Siksi termiä käytettäessä ei ole aina heti selvää, mikä osaamisen muodosta on kyseessä.

Pusan (2017) mukaan osaaminen on yksilön elämänsä aikansa hankkimaa tietoa, taitoa ja kompetenssia, jotka ovat kertyneet kokonaisuuksiksi. Myös Škrinjarić, (2022, s. 3) sanoo, että osaamista voidaan kuvailla taidon, kompetenssin ja kyvykkyyden kautta. On kuitenkin tärkeää pystyä erottelemaan ne toisistaan. Taidolla tarkoitetaan enemmän yhden tehtävän suorittamista, kun taas kompetenssi liittyy enemmän useiden erilaisten

tehtävien suorittamiseen tietyllä alalla. Kyvyt määritellään enemmän synnynnäisiksi ominaisuuksiksi, joita tarvitaan tehtävien ja palvelujen suorittamiseen.

Wilhelmsson (2010, s. 14) jäsentää osaamisen tietoon, taitoon, kompetenssiin ja pätevyyteen sekä hiljaiseen tietoon (kuvio1). Tietoa on kuvattu usein faktatietona, abstraktina älykkyytenä ja käsitteellisenä asioiden hallintana. Taito puolestaan koostuu kognitiivisesta tilannetajasta ja ymmärryksestä toiminnon luonteeseen sekä itse toimintaa. Taidon kehittyessä toiminnasta tulee automatisoidumpaa ja muuttuu osin tiedostamattomaksi. Kompetenssia sekä pätevyyttä voidaan pitää synonyymeinä. Kompetenssilla viitataan yksilön valmiuksiin suoriutua jostakin työtehtävästä, joka taas viittaa lähinnä ammattitaitoon. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä ei pystytä käsitteellistämään ja ymmärtämään osaamisesta. Pohjalainen (2012, s. 2) kuvailee hiljaista tietoa uskomuksina, mielikuvina, ja näkemyksiä, jotka ovat ihmisen toiminnan taustalla. Hiljainen tieto kerääntyy vuosien varrella, eivätkä työntekijä itse välttämättä tunnista taitojaan tai hiljaista tietoaan, sillä se ilmenee kokonaisvaltaisena, ja ammatillista osaamista laajempaa tietona.



**Kuvio 1.** Osaamisen määritelmä. (Wilhelmsson 2010, s. 15)

Osaamista määriteltäessä on tärkeää myös määritellä mistä näkökulmasta osaamista lähestyy. Škrinjarić (2022, s. 2) erottelee osaamisen yksilön osaamiseen sekä organisaation osaamiseen. Organisaation näkökulmasta osaamisen määrittely auttaa organisaatiota etsimään ja valitsemaan oikeanlaisia työntekijöitä. Yksilön näkökulmasta taas osaamisen tarkka määrittely auttaa yksilöä kehittymään siihen suuntaan ja tekemään itsestään tärkeämpiä työntekijöitä organisaatiolle. Robotham ja Jubb (1996, s. 27–28) toteavat organisaation tasolla osaamisen tarkastelun tapahtuvan joko pehmeiden piirteiden näkökulmasta tai kovien osaamisalueiden näkökulmasta. Pehmeään näkökulmaan liittyy persoonalliset piirteet ja luovuus, ja kovaan näkökulmaan työn vaatimat osaamiset, eli ammattitaito.

## **2.2 Osaamisen johtaminen esimiestyössä**

Esimiehen tehtävät ovat muuttuneet ajan saatossa, toteavat Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, s. 8). Aiemmin esimiehen keskeiset tehtävät liittyivät asioiden johtamiseen sekä työn organisointiin, kun taas nykyään ihmisten johtaminen on nousemassa esimiehen keskeisimmäksi tehtäväksi. Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, s.8) jatkavat, että nykyään johtamisessa korostuu esimiehen esimerkillisyys, luotettavuus, oikeudenmukaisuus sekä motivointi tavoitteiden saavuttamiseen. Donate ja Sanchez de Pablo (2013, s. 363) asettavat osaamisen johtamisessa esimiehen tärkeimmiksi tavoitteiksi toimia roolimallina alaisilleen, motivoida työntekijöitä haastavimpiin tehtäviin luomalla kannustimia työhön sekä edistää kulttuuria, joka sietää virheitä ja jossa tietoa jaetaan.

Osaamisen johtamisessa henkilöstön kehittämiseen on hyödynnetty useimmiten koulutuksia sekä kursseja. Viitala (2002, s. 24) kuitenkin toteaa, että esimiehen roolia osaamisen kehittämisessä ei pidä väheksyä. Donate ja Sanchez de Pablo (2013, s. 360) toteavat, että yleisesti osaamisen johtaminen on haastava tehtävä esimiehille, joiden tehokkuus ja menestys riippuu esimiesten mukautumisesta organisaation toimintatapaan. Esimiehet voivat luoda toiminnallaan olosuhteet, jossa alaiset pystyvät kehittämään itseään ja edistämään henkilökohtaisia kykyjään, sekä toisaalta esimiehet

ovat juuri ne, jotka toiminnallaan voivat luoda suurimmat esteet osaamisen luomiselle. Viitala (2002, s. 24) on tutkinut, että esimiehen vaikutusmahdollisuudet henkilöstön kehittämisessä on nähty kolmella pääasiallisella tavalla. Esimies voi ohjata aikaa oppimista edistäviin asioihin, kohdentaa niihin huomioita ja antamalla palautetta työntekijöille. Konkreettisina tekoina voidaan nähdä esimiehen kyky huomioida työntekijöidensä yksilölliset tarpeet ja tukemalla heidän taitojensa kehittämistä. Yksi tapa on myös suoraan osallistaa työntekijöitä ja antaa heille haastavampia tehtäviä, joiden aikana he voivat tukeutua esimieheen.

Donate ja Sanchez de Pablo (2013, s. 363) korostavat esimiehen roolissa esimerkillä johtamisen tärkeyttä. Esimiesten tulee työskennellä kuten itse neuvoo, jotta alaiset pystyvät tunnistamaan kuinka työ sekä osaamisen johtaminen kietoutuvat yhteen. Samalla esimiehet pystyvät inspiroimaan sekä motivoimaan muita työskentelemään kovemmin tavoitteisiin pääsyä varten. Esimiehen roolissa osaamisen johtajana tärkeäksi nousee myös esimiesten oma arvostus osaamisen johtamisen keinoihin. Ilman esimiehen mielenkiintoa ja osoittamaa arvostusta osaamisen kehittämiseen, työntekijät olettavat, että osaaminen ei ole niin oleellinen ja tärkeä tekijä.

Johtamisen tavoitteena tulee olla työntekijöiden tietojen, taitojen ja motivaation vahvistaminen sekä tiedon käsittelyn prosessin parantaminen, toteaa Viitala (2002, s. 22). Hän jatkaa, että yksilötasolla esimiehen tehtävänä on perehtyä yksilön osaamiseen, ja tehdä päätelmiä havainnoistaan. Esimiehen kyky tunnistaa yksilöiden tarpeita ja tyylejä oppimiseen on tärkeää. Toinen työntekijä on nopea oppimaan ja oppii parhaiten seuraamalla kokeneempia työntekijöitä ryhmässä, kun taas toinen tarvitsee oppimiseen enemmän aikaa ja enemmän henkilökohtaista mentorointia. Myös Donate ja Sanchez de Pablo (2013, s. 363) pitävät esimiehen kykyä tunnistaa työntekijöiden erilaiset tyylit motivoitua tärkeänä osaamisen kehittymiselle. Tutkimukset osoittavat, että niin sisäisellä kuin ulkoisella motivaatiolla on vaikutus osaamisen kehittämisessä ja menestymisessä. Terävä ja Mäkelä-Pusa (2011, s.10) korostavat palautteen antamista esimiehen keskeisenä tehtävänä. He pitävät palautetta myös hyvänä motivointikeinona,

sillä työntekijän perusluonteeseen kuuluu tulla huomioduksi ja saada palautetta toiminnastaan. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin kolmen elementin; palautteen antamisen, motivoinnin sekä oppimista edistävän kulttuurin kautta esimiehen rooliin osaamisen johtamisessa.

### **2.2.1 Palautteen antaminen**

Palautteella tarkoitetaan toisen henkilön antamaa tietoa, joka koskee henkilön suoritusta ja ymmärryksen näkökulmaa (Hattie ja Timperley, 2007, s. 81). Steelman ja Williams (2019, s. 1) määrittelevät osaamisen palautteen välttämättömäksi kehitykselle, osaamisen parantamiselle sekä tavoitteiden asettamiselle. Palaute ohjaa, motivoi sekä vahvistaa tehokasta käyttäytymistä sekä myös identifioi ja vähentää epätehokasta käyttäytymistä. He jatkavat, että palautteella on tosiasiallisesti varsin huono maine, sillä palaute viestii heikosta osaamisesta, toisin kuin odotetusti osaamisen kehittymisestä. Palautteen antaminen oikein on äärimmäisen vaikeaa, ja vaikka sen tekisikin hyvin, vastaanottajalla on tapana hylätä palaute ikään kuin epäreiluna. Steelman ja Williams (2019, s. 2) toteavatkin, että esimiehet saattavat lähestyä tavoite- ja kehityskeskustelun palauteosiota levottomasti ja skeptisesti. Earley ja muut (1990, s. 88) pitävät palautetta ja tavoitteiden asettamista tärkeinä informaation tuottamisessa sekä motivaation luomisessa, sillä ne voivat edistää yksilön osaamista työssä. Palaute voi tarjota tietoa työkäyttäytymisestä, oikeellisuudesta sekä tarkkuudesta ja riittävydestä. Motivaation kannalta, palaute on välttämätöntä pätevyyden, saavutuksen sekä hallinnan tunteen juurruttamiseen työntekijöihin. Palaute tavanomaisesti koostuu yksilön osaamiseen liittyvistä asioista. Haasteena Earley ja muut (1990. s.88) esittävät, että useimmiten palautteet liittyvät tulokseen, eivätkä niinkään osaamiseen.

Sydänmaanlakka (2004, s. 63.) painottaa esimiehen antaman palautteen tärkeyttä. Hän toteaa, että palaute on oppimiselle yksi lähtökohta. Palautteen merkitys on tärkeää niin yksilölle, ryhmälle kuin koko organisaatiolle. Oikea-aikainen ja jatkuva palaute edistää työntekijän osaamista ja estää ongelmien syntymistä työyhteisössä. Palautteen antamisen lisäksi on tärkeää osata ottaa palautetta vastaan. Hakonen ja muut (2005, s.



246) toteavat, että palaute voi olla positiivinen kokemus, joka kannustaa, rohkaisee ja palkitsee tai palaute voi olla myös koettu kritiikkinä, jossa palautteen saaja kokee sen negatiivisena. Kupias ja muut (2014, s. 72) määrittelevät hyvän palautteen konkreettiseksi kuvaukseksi työntekijän teoista tai toivottavista teoista. He lisäävät vielä, että palautteen ollessa liian epämääräinen, se hämmentää palautteen saajaa enemmän kuin motivoi kehittymään.

Myös Aarnikoivu (2016, s. 167) pitää palautteen merkitystä tärkeänä kehittymiselle. Hän toteaa, että hyvään esimies-alaisuuteeseen kuuluu se, että puolin ja toisin annetaan ja vastaanotetaan palautetta. Niin Aarnikoivu (2016) kuin Sydänmaalakka (2004, s.63) huomauttavat, että suomalainen niukkasmainen kommunikointikulttuuri tuo vaikeuksia palautteen antamiselle. Aarnikoivu (2016, s.168) jatkaa vielä, että heikosta suoriutumuksesta on helppo antaa palautetta, mutta palautteen antaminen onnistumisista on todella se, mikä rohkaisee työntekijää kehittymään edelleen ja onnistumaan. Jos esimies pelkää antaa palautetta, palaute menettää merkityksensä suoritusta korjaavana tekijänä. Myös mikäli palautetta ei anneta, asetettujen tavoitteiden merkitys katoaa, sillä niiden saavuttamista ei seurata.

Kuvaas (2011, s. 125) on tutkimuksessaan tutkinut palautteen antamisen ja vastaanottamisen tilanteita. Hän toteaa, että palautteen vastaanottajan reaktio riippuu tilanteesta, palautteen antajan ja saajan välisestä suhteesta sekä heidän henkilökohtaisesta persoonastansa. Hän ehdottaakin, että säännöllisin ajoin annettu epävirallinen palaute voi vaikuttaa positiivisesti henkilön asenteeseen ja käyttäytymiseen virallisessa tavoite- ja kehityskeskustelussa käytyyn palauteosioon. Kuvaas (2011) pitää tavoite- ja kehityskeskusteluiden tilaisuutta palautteen antamisessa tärkeänä, sillä kiireisessä työympäristössä säännöllisen palautteen antaminen voi olla haastavaa, jonka takia tavoite- ja kehityskeskustelu tarjoaa niin ajan kuin paikan antaa palautetta ja tietoa työntekijän ja esimiehen välillä. Myös Steelman ja Williams (2019, s. 175) toteavat, että palautteen antaminen säännöllisesti päivittäin oikeassa ympäristössä

on tärkeää. Heidän mukaansa palauteprosessiin liittyy ihmisten tunteita, joka tapahtuu laajemmassa palauteympäristössä.

### **2.2.2 Motivointi**

Motivaatio käsitteenä voidaan määritellä henkilön syihin, jotka ovat käyttäytymisen taustalla tehdä jotain (Lai, 2011, s.2). Martela ja Jarenko (2014, s. 14) esittävät, että motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, jossa yksilö aktiivisesti hakeutuu tekemään häntä innostavia asioita. Ulkoinen motivaatio on puolestaan reaktiivista, jossa tekeminen nähdään ikään kuin välineenä ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Päämäärä voi olla esimerkiksi palkankorotus. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on henkilölle jo palkkio, ja työntekijä on valmis tekemään asian riippumatta siitä, liittyykö tehtävään mitään ulkoista palkkiota. Mathè ja muut (2012, s. 8) esittävät seuraavan mallin työntekijän motivaation perustumiselle: työntekijän käyttäytyminen on suunnattu tyydyttämään asetetut tarpeet tai tavoitteet. Mikäli tavoitteen nähdään tuottavan mielihyvää ja saavuttavan jotain tyydyttävää henkilölle, henkilö panostaa ja osoittaa aikaa tavoitteen saavuttamiseksi. Toisaalta, mikäli tavoitteet nähdään vähemmän tarpeellisina tai epätydyttävinä, ei henkilö motivoitu tai panosta työhön.

Tämä tutkielma perustuu poliisin toimintaympäristössä tapahtuvaan osaamisen johtamiseen. On siis perusteltua käsitellä myös pääasiassa virkamiehiin viittaava motivaation käsite, julkisen palvelun motivaatio. Vandenabeele (2006 s. 13–14.) toteaa, että julkisen palvelun motivaatiolla viitataan yleisesti julkisen sektorin työntekijöiden motivaatioon, kuten altruismiin. Julkisen palvelun motivaatiossa yksilöä motivoi yksilön oman ja organisaation intressin lisäksi ennen kaikkea yleinen etu. Motivaatio on olemassa vain yksittäisten arvojen ja todellisten tilanteiden vuorovaikutuksessa, jolloin yksilö pääsee kohdentamaan motivaation oikeisiin arvoihin. Horton (2008, s. 17) määrittelee julkisen palvelun motivaation kolmeen tekijään. Ensinnäkin julkinen palvelu viittaa henkilöihin, jotka ovat työllistyneet valtiolle, toiseksi julkisen palvelu viittaa alaan, jonka rahoittajana sekä valvojana toimii valtio sekä kolmanneksi julkisella palvelulla

viitataan palveluihin, jotka on tarkoitettu kansalaisille. Poliisi työskentelee Suomessa valtiolla, valtion rahoituksella, jonka työn tarkoitus on suunnattu kansalaisille. Näiden kolmen ominaisuuden voidaan nähdä täyttävän julkisen palvelun motivaation käsite.

Motivaation kesto vaihtelee. Lämsä ja Hautala (2004, s. 81.) esittävät, että työntekijä saattaa motivoitua hetkellisesti tietyn työtehtävän takia. Pitkään samankaltaista työtä tehdessä, tai yhden projektin parissa, työntekijän motivaatio voi horjua. Toisinaan työtehtävät lisäävät voimakkaasti motivaatiota, toisinaan työtehtävät tehdään ilman suurempaa motivaatiota. Viitala (2002, s. 35) sanoo, että esimiehellä on mahdollisuus luoda oppimiselle suotuisa ympäristö, ylläpitämällä motivoivaa ja työntekijöitä tukevaa työyhteisöä. Kupias ja muut (2014, s. 113) näkevät myös esimiehen vaikutusmahdollisuuden työntekijöiden motivaation merkittävänä. Heidän mukaansa esimies voi vaikuttaa ja vahvistaa ryhmänsä motivaatiota parhaiten olemalla oikeasti kiinnostunut työntekijöistään. Läsnä oleva, kuunteleva, ideoiva ja vuorovaikutteinen esimies, joka toimii esimerkkinä työntekijöilleen luo motivaatiota samalla ryhmäänsä.

### **2.2.3 Oppimista tukeva kulttuuri**

Henkilöstön asenne, arvot, käytännöt ja keskustelut luovat organisaation kulttuuria (Hänninen, 2010, s. 100). Koivu ja Nyman (2018, s. 45) toteavat, että yhteisö, jossa tieto jaetaan ja osaamistarpeista keskustellaan, vaikuttaa siihen, kuinka työyhteisö yhdessä pystyy edistämään omaa osaamistaan. Organisaatiokulttuurilla on suuri vaikutus siihen, miten uuden oppiminen mahdollistuu ja näyttäytyy työntekijöille. Parhaimmillaan organisaation ja esimiehen aktiivinen rooli oppimisprosessin tukemisessa voi kasvattaa niin yksilöä kuin koko yhteisöä uudella tavalla ymmärtämään ympärillä tapahtuvia muutoksia. Hänninen (2020, s. 100) pitää organisaatiokulttuuria tärkeänä tekijänä oppimisen edellytyksille, ja toteaa, että parhaimmillaan organisaation kulttuuri voi tukea organisaation sopeutumista ja joustavuutta, mutta pahimmillaan se voi vahvistaa väärää tulkintaa toimintaympäristöstä, ehkäistä muutosta ja sopeutuvuutta. Kulttuuri organisaatiossa ohjaa siis sitä ”kuinka asiat ovat tapana hoitaa”.

Viitala (2002, s. 25) toteaa, että lähiesimiesten ollessa ne henkilöt, jotka toimivat eniten näkyvinä johtajina työntekijöille, on esimerkillä johtaminen suuressa roolissa. Esimiehen luovat organisaatiokulttuuria omalla käyttäytymisellään, keskustelujen sisällöllään, käytetyn kielen sekä toimintatapojen kautta. Voisi ajatella, että esimiesten yksi tärkeimmistä tehtävistä on oppimista tukevan kulttuurin luominen. Alasoini ja muut (2023, s. 6) korostavat esimiehen sekä henkilöstön välistä luottamusta oppimista edistävänä tekijänä sekä innovatiivisen organisaatiokulttuurin luomisessa. He toteavat, että innovatiivisessa organisaatiossa ihmiset jakavat tietojaan ja kokemuksiaan, uskaltavat tuoda rohkeasti esiin näkemyksiään, eivätkä pelkää kyseenalaistaa asioita. Korkean luottamuksen organisaatioissa henkilöstö osallistuu aktiivisesti kehittämistoimintaan ja ovat aloitteellisempia kehitysehdotuksissaan, kuin muissa organisaatioissa. Matalan luottamuksen organisaatiossa kehittämistoiminta voidaan nähdä jopa työmotivaatiota ja tuottavuutta alentavana, sillä henkilöstö on turhautunut. Alasoini ja muut (2023, s. 19) jatkavat, että nykyorganisaatiossa yksi tärkeimmistä osaamisen kehittämisen keinoista on työyhteisössä vallitseva kulttuuri. Sosiaalisesti toimivassa työyhteisössä tuetaan oppimista, yhdessä tekemistä sekä osallistetaan työyhteisöä kehittämiseen. Oppimiseen panostamalla organisaatiot voivat täydentää perinteistä koulutusjärjestelmää ja kehittää juuri niitä osaamisenalueita ja kyvykkyyksiä, joita organisaatio tarvitsee.

Myös Juuti ja Vuorela (2015, s. 76) ajattelevat osaamisen kehittämisen lähtevän työyhteisöstä. Avoin keskustelu ryhmässä lisää luottamusta ja luo työyhteisöön yhteishenkeä, jossa voi turvallisesti esittää kysymyksiä ja tarkastella osaamisen tarpeita. Työntekijöiden osaaminen ja voimavarat hyödyntävät koko organisaatiolle parhaiten silloin, kun ne saadaan tuotua esiin. Juuti ja Vuorela (2015) painottavat, että esimiehen tehtävänä on saada osaaminen ja voimavarat esiin. Ihmisten voimavarat alkavat tulla kuitenkin esiin vasta, kun niihin luottaa. Rohkeus tuoda esille omia voimavaroja ja uusia toimintatapoja edellyttää ympäristön, jossa on luottamusta ja avoin ilmapiiri. Johtamisella on tärkeä tehtävä tällaisen ympäristön luomisessa.

Kupias ja muut (2014, s. 81) toteavat myös, että yleinen oppimisilmapiiri vaikuttaa paljon siihen, miten kehittymiseen ryhmässä suhtaudutaan. Oppimisessa tärkeää on kokemusten jakaminen ja reflektointi toisten kanssa. Esimiehellä on vastuu luoda ryhmässään suvaitsevaa sekä oppimista tukevaa kulttuuria. Hänninen (2020, s. 103) toteaa esimiehen roolista oppimista edistävän kulttuurin luomisessa esimerkillä johtamisen tärkeyden. Johtaja viestii kaikella käyttäytymisellään, sanoillaan ja toiminnallaan haluttua toimintatapaa. Tämän takia on tärkeää, että kaikki ulosanti on synergiassa keskenään. Kuunteleva ja vuorovaikutuksellinen johtaja voi omalla esimerkillään vahvistaa vuorovaikusta muualla organisaatiossa. Lisäksi Hänninen (2020, s. 106) nostaa organisaation kulttuurin merkittävänä tekijänä hiljaisen tiedon esille tuomisessa. Kulttuuri, jossa kannustetaan dialogiin, kyseenalaistamiseen ja avoimeen vuorovaikutukseen, auttaa tiedon merkityksen ymmärtämisen ja hyödyntämisen tehokkaammin.

### **2.3 Tavoite- ja kehityskeskustelu osaamisen johtamisen välineenä**

Tavoite- ja kehityskeskustelua voidaan pitää yhtenä arvokkaimpana henkilöstöjohtamisen välineenä. Brown ja muut (2015, s. 676) esittävät tavoite- ja kehityskeskustelun johtamisen työkaluna, jonka avulla voidaan seurata työntekijän osaamista ja kehittymistä tehtävissään. Thomas ja Brezt (1994 s. 28) toteavat, että tavoite- ja kehityskeskustelu toimii motivoivana välineenä keskustella ja kommunikoida osaamisen odotuksia ja antamaan työntekijälle palautetta. Lisäksi kehityskeskustelu on välttämätön kehittämisessä ja osaamisen lisäämisessä, jotta voidaan tunnistaa osaamisen tarpeiden kehityskohteita. Viitala (2010, s. 211) määrittelee tavoite- ja kehityskeskustelut osaksi suunnittelu- ja seurantajärjestelmää, sillä ne järjestetään vuosittain jatkumona strategian ja tavoitteiden toteuttamisessa. Lisäksi ne ovat henkilöstöjohtamisen osa, joka tyypillisesti yhdistetään henkilöstön kehittämisen, palkitsemisen sekä urasuunnittelun kokonaisuuksiin.

Kupias ja muut (2014, s. 87) määrittelevät tavoite- ja kehityskeskustelun yksilölliseksi keskustelutilaisuudeksi esimiehen kanssa, jossa paneudutaan työntekijän osaamiseen ja

tavoitteisiin. Tavoite- ja kehityskeskustelu on mahdollisuus antaa ja saada palautetta kumpaankin suuntaan. Tavoite- ja kehityskeskusteluilla voi parhaimmillaan luoda ja rakentaa luottamusta ja oppia ymmärtämään toisen ideologiaa työnteossa. Coates (1994, s. 169) painottaa myös tavoite- ja kehityskeskustelun tarkoitusta suorituksen arviointiprosessina, jossa mitataan aiemmin määriteltyjen tavoitteiden saavuttaminen, arvioidaan työntekijän suoriutumista työtehtävissä ja määrittellään uudet tavoitteet osaamiselle. Tavoite- ja kehityskeskustelu toimii työntekijän koulutuksen ja kehittämistarpeen suunnannäyttäjänä, sekä etenemismahdollisuuksien arvioimisena. Tavoite- ja kehityskeskustelun on tarkoitus näyttäytyä positiivisena keinona kehittää työntekijän osaamista ja suorituskyykyä. Tavoite- ja kehityskeskusteluita käytetään myös organisaation muihin tarkoituksiin, kuten palkan määrittelyyn.

Tavoite- ja kehityskeskusteluissa tavanomaisesti edetään organisaation asettaman lomakemallin mukaisesti käyden kohta kohdalta luetellut asiat. Aarnikoivu (2016, s. 110) näkee lomakkeen täytön valitettavana itseisarvona tavoite- ja kehityskeskustelussa, sen sijaan, että lomake toimisi keskustelun tukivälineenä. Mikkola (2016, s. 39) on väitöskirjassaan tutkinut, että lomake hahmottuu keskustelijoiden välillä joko kirjalliseksi tekstiksi, fyysiseksi esineeksi sekä eräänlaiseksi asialistaksi.

### **2.3.1 Tavoite- ja kehityskeskustelun mahdollisuudet**

Kupias ja muut (2014, s. 70) toteavat, että säännöllisin aikavälein pidettävä tavoite- ja kehityskeskustelu antaa ensinnäkin esimiehelle tietoa ja taitoa ryhmän sekä yksilöiden taidoista, osaamisesta ja tietämyksestä auttaa hahmottamaan kehittämisen tarpeita. Osaamisen kartoituksella esimies saa tietoa perustehtävien osaamisen kehittämisen tarpeista, mutta myös syvällisemmin tuotettua tietoa siitä, mihin kehitys on menossa ja millaista osaamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa. Viitala (2010 s. 209) näkee organisaation jokaisen jäsenen kehittymisen ja kyvyn saavuttaa tavoitteensa tärkeänä lähtökohdana koko organisaation menestymiselle.

Montague (2007, s. 42) toteaa, että tavoite- ja kehityskeskustelu toimii hyvin silloin kun se on suunniteltu hyvin, siinä on selkeät tavoitteet ja sen pitää koulutettu ja kannustettu esimiestehtävässä oleva henkilö. Lisäksi Taulukossa 1 on esitelty Montaguen (2007, s. 41–42) esittämiä hyötyjä tavoite- ja kehityskeskustelussa. Hän mainitsee tärkeimpinä hyötyinä tavoite- ja kehityskeskustelulle hiljaisen tiedon esiin tulemisen, säännöllisen palautteen saamisen ja tavoitteiden ja osaamisen tarkastelun sekä esimiehen ja työntekijän välisen luottamuksellisen suhteen edistymisen. Brown ja muut (2005, s. 664) toteavat kehityskeskustelun hyödyn olevan parhaimmillaan silloin, kun työntekijän ponnistelusta seuraa palautetta sekä mahdollisia kannustimia, jotka huomioidaan keskusteluissa. Työntekijän kehittymisen ja osaamisen seuranta on järkevää silloin, kun sitä pystyy mittaamaan ja siihen voi palata keskusteluissa. Kavanagh ja muut (2007, s. 136) painottavat esimiehen keskeistä roolia tavoite- ja kehityskeskusteluissa, sillä yleisesti ottaen esimiehet ovat vastuussa työntekijälle asetettavista tavoitteista, heidän täytyy antaa virallista ja epävirallista palautetta ja tehdä kokonaisarvio työntekijän osaamisesta.

**Taulukko 1.** Tavoite- ja kehityskeskustelun hyödyt. (Montague, 2007, s. 41–42).

1. Tavoite- ja kehityskeskustelun avulla ilmenee osaamisen kehittämisen tarpeet, mutta myös sellaiset taidot, jotka eivät ole tulleet aiemmin esille. Niin sanottu hiljainen tieto.
2. Työntekijä saa arvokasta tietoa siitä, kuinka hän voi lisätä osaamistaan ja kehittymistään.
3. Työntekijä saa säännöllisesti palautetta toiminnastaan ja osaamisestaan.
4. Esimies ja työntekijä toimivat yhdessä keskustellen tavoitteista ja osaamisen tarpeista, lisäten keskinäistä luottamusta ja toisen ymmärtämistä.

Elicker (2006, s. 545) on tutkinut tavoite- ja kehityskeskusteluiden oikeudenmukaisuudesta suhteessa onnistuneeseen tilanteeseen esimiehen kanssa. Hän toteaa, että kehityskeskusteluihin liittyy vahvasti myös työntekijän kokemus keskustelun oikeudenmukaisuudesta. Työntekijän kokemus oman äänen kuuluville saamisesta vaikuttaa esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutuksellinen suhde. Elicker (2006) jatkaa vielä, että työntekijän reaktio palautteeseen, joka sisältää työntekijän arviointia ja työtehtävien suoriutumisesta sekä keskustelua motivaatiosta parantaa tuloksia, vaikuttaa paljon oikeudenmukaisuuden kokemukseen tavoite- ja kehityskeskustelussa. Myös Kavanagh ja muut (2007, s.134) ovat perehtyneet oikeudenmukaisuuteen tavoite- ja kehityskeskusteluissa. Heidän mukaansa, mitä enemmän työntekijää osallistetaan ja ohjataan tavoite- ja kehityskeskustelun prosessiin, sitä enemmän työntekijä pitää prosessia oikeudenmukaisena. Henkilöille on tärkeää kokea olevansa osana prosessia kahdesta syystä: Prosessissa mukana oleminen johtaa yksilön kannalta edullisempiin tuloksiin sekä osallistuminen aktiivisesti keskusteluun tarjoaa mahdollisuuden työntekijälle vaikuttaa tavoitteisiin. Työntekijän kokemus osallistumisesta ja oikeudenmukaisuudesta vaikuttavat merkittävästi siihen, miten hyödylliseksi työntekijä kokee tavoite- ja kehityskeskustelun.

Tavoite- ja kehityskeskustelun yhteydessä voidaan organisaatiosta riippuen pitää kahdenkeskisen keskustelun lisäksi ryhmäkeskustelu. Onnistunut ryhmäkeskustelu parhaimmillaan tuo esille uutta tietoa, sen avulla tapahtuu oppimista sekä se toimii luottamusta edistävänä tekijänä ryhmässä, joka heijastuu myös työtehtävien teossa. Ryhmäkeskusteluilla on merkitys myös työyhteisön ilmapiirin luomisessa, ja oppimista edistävän kulttuurin rakentamisessa. (Poikela, 2005 s. 50)

### **2.3.2 Tavoite- ja kehityskeskustelun haasteet**

Kondrasuck (2011, s. 63) toteaa, että yleisesti tavoite- ja kehityskeskustelulle on määritelty kaksi päätarkoitusta; kehittämistarkoitus sekä hallinnollinen tarkoitus. Kehittämisen tarkoitus pohjautuu siihen, että tunnistetaan missä osa-alueessa tai tehtävässä työntekijä tarvitsee vielä kehittymistä sekä auttaa työntekijää kehittää



osaamista. Kehittämistarkoituksessa esimiehellä on ohjaava rooli keskusteluissa. Hallinnollisella tarkoituksella kehityskeskusteluissa tarkoitetaan hallinnollisia päätöksiä esimerkiksi siitä, tuleeko työntekijän palkkaa nostaa. Kondrasuck (2011, s. 64) jatkaa, että esimiehelle voi olla haastavaa pitää kummatkin roolit tavoite- ja kehityskeskustelua pitäessä, sillä esimiehen tulisi toimia ohjaajana samalla kun toimii tuomarin roolissa.

Poikela (2005, s. 43) nostaa tavoite- ja kehityskeskustelun kompastuskiveksi esimiehen osaamattomuuden. Hän toteaa, että yleensä esimiehet eivät tiedä työssä oppimisesta tai organisationaalista oppimisesta juuri mitään. Ryhmädynamiikan tärkeyttä korostetaan, mutta tiimioppiminen esimiehelle on vielä epäselvää. Hän toteaa, että tavoite- ja kehityskeskustelun käyminen edellyttää esimiehellä ennen kaikkea taitoja ohjata, antaa palautetta sekä vastaanottaa sitä. Myös Thomas ja Brezt (1994, s. 28) ovat listanneet (Taulukko 2) kehityskeskustelun epäonnistumisen syiksi etenkin esimiehen osaamattomuuden sekä negatiivisen palautteen antamisen vaikeuden. Tavoite- ja kehityskeskustelun huonot vaikutukset johtuvat yleensä heikosta suunnittelusta sekä esimiehen osaamattomuudesta sekä ajatuksesta siitä, että tavoite- ja kehityskeskustelu on organisaation asettama pakollinen asia. Yhtenä syynä voidaan pitää myös esimiehen sekä työntekijän lähestymistapaa palautteen antamiseen pelolla ja inholla. Esimiehet eivät halua antaa negatiivista palautetta alaisilleen, joista pitävät henkilökohtaisesti. Negatiivisen palautteen antamiseen vaikeuteen liittyy myös ajatus huonon palautteen vaikutuksesta työntekijän työuraan, sekä myös toisaalta esimiehen näyttäytymiseen epäsuotuisassa valossa osaamisen kehittäjänä. Poikela (2005, s. 44) toteaaakin, että esimiehen ensimmäisenä tehtävänä tavoite- ja kehityskeskustelussa on luoda avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, joka kannustaa aiheen käsittelyyn. Hän pitää kuuntelemisen merkitystä tärkeimpänä ominaisuutena esimiehelle.

**Taulukko 2.** Miksi tavoite- ja kehityskeskustelun onnistuminen kohtaa haasteita organisaatiossa? (Mukaiillen Thomas, S. & Bretz, R. D. Jr. 1994, s. 29.)

<p>1. Esimiehillä ei ole koulutusta tai osaamista kehityskeskustelun pitämiseen. He eivät ole sisäistäneet kehityskeskustelun ideaa. Kehityskeskustelun pitäminen on organisaation ohjaama ja pyydetty toimenpide, joka täytyy hoitaa.</p>
<p>2. Esimiehet eivät halua antaa negatiivisia viestejä työntekijöille keiden kanssa heidän täytyy työskennellä, ja keistä he normaalisti tykkäävät henkilökohtaisella tasolla. Negatiivisilla viesteillä on tapana muodostaa puolustavia reaktioita ja jopa vihamielisyyttä.</p>
<p>3. Esimies sekä työntekijä tietävät, että negatiivinen viestitys tulee vaikuttamaan henkilön työuraan. Esimiehet ovat tietoisia, kuinka tieto kulkeutuu paperilla kehityskeskustelussa, jonka takia he epäröivät negatiivisen palautteen kirjoittamista, vaikka he eivät pitkäiskään työntekijästä.</p>
<p>4. On vain muutama muodollinen palkkio, jota voi saada kehityskeskustelun ottamisesta vakavasti ja asianmukaisesti. Mutta useita epävirallisia palkkiota siitä, jos ei vie epäsuosittuja viestejä eteenpäin prosessissa.</p>
<p>5. Esimiehet epäröivät antaa epäsuotuista palautetta, sillä pelkäävät että tyytymättömän työn ilmeneminen vaikuttaa huonolla tavalla esimiehen kykyyn valita ja kehittää työntekijöitään. Vilpittömyyden puute työntekijän arvioinnissa on yksi tapa peittää ”likainen pyykki”.</p>

Longenecker (1997, s. 213) on tutkimuksessaan saanut selville, että tavoite- ja kehityskeskustelu epäonnistuu esimiesten mielestä silloin, kun osaamisen kriteerit eivät ole selkeästi esitetty. Mikäli on epäselvyyttä työn kuvauksesta, tavoitteista tai käytännöistä, tavoite- ja kehityskeskustelu ei saavuta toivottua lopputulosta. Tutkimuksen mukaan, useat esimiehet totesivat, että organisaation asettamat arvosteluasteikot eivät kohdanneet työn todellista luonnetta. Tämän lisäksi Longenecker (1997) on saanut selville, että heikko työsuhte esimiehen kanssa, vähäinen palautteen anto, esimiehen osaamattomuuden puute, sekä vähäinen kiinnostus osaamisen kehittämiseen aiheuttivat tavoite- ja kehityskeskustelun epäonnistumisen.

Aarnikoivu (2016, s. 17) toteaa, että tavoite- ja kehityskeskustelun haasteena on sen byrokraattisuus, ja osapuolten kokemus siitä pakollisena toimenpiteenä. Tavoite- ja kehityskeskustelussa olennaisena asiana nähdään lomakkeiden täyttäminen, jolloin keskustelu muodostuu mekaaniseksi sen sijaan, että esimies ja alainen kävisivät aitoa dialogia. Myös Kupias ja muut (2014, s. 71) toteavat, että pahimmillaan osaamiskartoitus on vain dokumentointia. Kartoitus pohjan tai lomakkeen tekijät, jonka mukaan osaamista kartoitetaan, eivät tunne työn arkea, jolloin kartoitukseen osallistuva työntekijä ei pysty löytämään kytköstä omaan päivittäiseen työhönsä.

### 3 Osaamisen johtaminen poliisissa

Tässä luvussa tarkastellaan osaamisen johtamista poliisissa. Luvun aineisto perustuu poliisin ohjaaviin ohjeisiin ja raportteihin. Poliisihallinnossa on pitkälti kehitetty osaamista perinteisiin menetelmiin nojautuneella toiminnalla, kuten monipuolisella koulutus- ja kurssitarjonnalla. Kuitenkin osaamisen kehittämisen nousu yhdeksi merkittäväksi tulevaisuuden tekijäksi, on osaamisen kehittämistä täytynyt suunnitella uudelleen. (Mustonen, 2018, s. 47) Tässä luvussa käsitellään aluksi poliisin toimintaympäristöä sekä laissa määrättyjä tehtäviä. Luvun aineisto perustuu lainsäädännön lisäksi raportteihin poliisin toimintaympäristöstä, ohjaaviin kirjeisiin ja ohjeisiin sekä poliisin internet-sivuihin. Edellä mainittujen asioiden tarkastelu on oleellista, sillä toimintaympäristö sekä lainsäädäntö raamittaa pitkälti poliisin osaamisen tavoitteita.

Valtioneuvosto ohjaa poliisin toimintaa hallitusohjelmaan sisältyvien tavoitteiden ja valtioneuvoston hyväksymien periaatepäätösten avulla. Poliisilaitokset sijoittuvat organisaatiokaaviossa Poliisihallituksen alaisuuteen, ja Poliisihallituksen yläpuolella ylimpänä vaikuttaa Sisäministeriö (Poliisi n.d. a). Vuoden 2022 henkilöstötilinpäätöksestä ilmenee, että Suomessa työskentelee arviolta noin 7 500 poliisimiestä, ja vuosittain hiukan alle 280 uutta poliisiopiskelijaa valitaan koulutukseen. Poliisin tehtävät perustuvat lakiin. Poliisilaki 872/2011 määrittelee, että poliisin tehtävänä on oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Vaikka poliisitoiminta perustuu lakiin, ei poliisin työ ole vain mekaanista lain noudattamista vaan arjen turvaamista ja ihmisten oikeuksien kunnioittamista (Poliisi n.d. b).

Poliisin toimintaympäristöanalyysistä (Poliisihallitus, 2022) ilmenee, että poliisi työskentelee nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristö ei kata ainoastaan niin sanotusti kentällä tapahtuvaa ympäristöä, vaan poliisin osaamista vaaditaan myös esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja internetissä. Poliisia haastaa

analogiseen maailmaan laaditun lainsäädännön tulkitseminen digitaalisessa ja jatkuvasti kehittyvässä ympäristössä. Koivu ja Nyman (2018, s. 40-41) kiteyttävät, että muuttuvat työn vaatimukset edellyttävät niin poliisin henkilöstöltä monipuolista osaamista kuin organisaatiolta jatkuvan oppimisen kulttuurin ylläpitämistä. Poliisin toimintaympäristön muutos edellyttää henkilöstöltä hyvää valmiutta omaksua uusia työvälineitä ja toimintatapoja nopeastikin.

### **3.1 Osaamisen määrittely poliisissa**

Helsingin poliisilaitoksen vuodelle 2023 laatimassa osaamisen kehittämisen suunnitelmassa todetaan, että osaaminen tarkoittaa tietoja, taitoja ja valmiuksia, joita käytetään ja sovelletaan käytäntöön poliisille määriteltyjen tavoitteiden toteuttamiseksi. Osaamisen kuvaillaan olevan myös enemmän kuin yksilöiden ammatilliset tiedot ja taidot. Osaaminen on hankittujen tietojen, taitojen ja valmiuksien laajuutta ja monipuolisuutta soveltaa ja kehittää niiden kokonaisuuksia. Osaamista voidaan tarkastella niin työntekijän kuin työyhteisön tietoina, taitoina ja valmiuksina. (Helsingin poliisilaitos, 2023, s. 3) Mustonen (2018, s. 45) pitää tietoa osaamisen kehittämisen näkökulmasta tärkeänä elementtinä silloin, kun tietoa hankitaan, käytetään ja jaetaan. Hän korostaa sosiaalisen pääoman kasvattamista ja tiedon uudelleen muotoilemisen ulottuvuuksia verkostoista ja ympäröivästä yhteiskunnasta. Poliisin osaamiset voidaan jakaa ammattiosaamiseen sekä työelämäosaamiseen. Ammattiosaamiseen kuuluu tehtäväkohtaiset osaamisalat; rikostutkinnan, hälytys- ja valvontatoiminnan, lupapalvelutoiminnan sekä asiantuntija- ja hallintotehtävän osaamisalueet. Työelämän osaamisalueisiin taas kuuluu johtamis-, työyhteisö-, vuorovaikutus-, sekä digiosaamiset. (Helsingin poliisilaitos, 2023, s.3)

Poliisin osaamisen kehittämissuunnitelmassa (2023) todetaan, että jokainen on vastuussa omasta oppimisestaan, mutta työnantajan tehtävä on luoda mahdollisuuksia sellaiseen oppimiseen, jossa syntyy tavoitteiden mukaista osaamista. Kuten aiemmin mainittu, poliisin toimintaympäristö muuttuu nopeasti ja jatkuvasti, joten jatkuva

oppiminen on edellytys työstä suoriutumiselle ja toiminnan kehittämiseksi. Mustonen (2018, s. 45) toteaa, että organisaation ja henkilöstön asenteet ja arvot, tiedon jakamisen kulttuuri ja rakenteet, osaamistarpeiden arviointikäytännöt sekä osaamisen kehittämisen käytännöt vaikuttavat siihen, kuinka osaamista edistetään kohti tulevaisuuden haasteita. Yksilön oppimiseen vaikuttaa suuresti koettu kulttuuri organisaatiossa. Organisaation toimiessa aktiivisessa roolissa oppimisprosesseissa voi yksilöt oppia ja ymmärtää ympärillä tapahtuvia muutoksia.

Osaamisen kehittämistä mahdollistaviin keinoihin on listattu erilaiset koulutukset, jatkuvan työssä oppimisen vahvistaminen, eli oppimiskulttuurin vahvistaminen työyhteisössä, tehtäväkierrot, erilaisiin työ- ja kehittämistehtäviin hakeutuminen sekä omaehtoinen opiskelu. (Helsingin poliisilaitos, 2013, s. 5)

### **3.2 Strategia ja arvot osaamisen johtamisen perustana**

Poliisi on määrittänyt neljä arvoa, jotka ohjaavat jokapäiväisessä työssä tehtäviä valintoja. Arvot ovat palvelu, oikeudenmukaisuus, *osaaminen* sekä henkilöstön hyvinvointi. Osaamisen arvoa kuvaillaan seuraavasti: ” *Poliisin toimintaympäristö ja -menetelmät muuttuvat jatkuvasti ja jatkuva uuden oppiminen on edellytys työstä suoriutumiselle. Jokaisen työpanoksella on merkitystä työyhteisössä.*” (Poliisi n.d.c) Poliisin toiminta perustuu arvojen lisäksi strategiaan, normeihin sekä eettiseen koodistoon. Eettiset periaatteet huomioidaan muun muassa tavoite- ja kehityskeskusteluissa sekä koulutuksissa. Poliisihallitus on sitoutunut vastaamaan hyvinvoivan henkilöstön osaamisesta muuttuvassa toimintaympäristössä. (Poliisihallitus, 2023b)

Poliisilaitoskohtaisesti osaamisen kehittämisestä vastaa organisaation henkilöstöjohtaminen. Poliisin kyvykkyys ja toiminnan menestys rakentuu pitkälti henkilöstön osaamisesta, työhyvinvoinnista ja hyvistä työnteon käytänteistä tavoitteellisen johtamisen ja hyvän esimiestyön tuella. Henkilöstöjohtamisen tulisi siten olla yksi keskeinen toimintaa ohjaava rakenne, ilmenee Poliisihallituksen laatimasta toimintaympäristöanalyysistä (2022). Koivu ja Nyman (2018, s. 39.) esittävät, että poliisin

henkilöstöjohto pyrkii suunnittelulla ennakoimaan ja varmistamaan, että poliisissa on poliisin strategisten tavoitteiden saavuttamista vastaava henkilöstö niin osaamiseltaan kuin työkyvyltään. Henkilöstösuunnittelua rajaa vahvasti rahoituskehys, poliisin muuttuvan toimintaympäristön tarpeet sekä lainsäädäntö.

Poliisin yhtenäistä toimintatapaa ohjaa strategia ja visio. Strategiset linjaukset perustuvat pääosin työelämän muutostrendeihin, jotka ohjaavat poliisin työn johtamista ja resursointia (Koivu & Nyman, 2018, s. 39). Poliisin strategiset tavoitteet ovat määritelty neljän vuoden sykleissä. Vuosille 2020–2024 poliisi on määritellyt viisi tavoitetta: 1) Arjen turvaaminen ja poliisin luottamuksen ylläpitäminen korkealla, 2) Rikosten ja häiriöiden ennalta estäminen, 3) Rikosten paljastaminen ja selvittäminen tehokkaasti, 4) Nykyaikaisten, turvallisten ja kehittyvien palveluiden tuottaminen, 5) Yhteistyön tekeminen ja aktiivinen viestiminen. (Poliisin strategia 2020–2024 s. 2) Nämä tavoitteet ovat laajoja kokonaisuuksia koskien koko Suomen poliisia. Poliisin strategiassa on määritelty keinot tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi poliisilla on osastrategioita, joista yksi on henkilöstrategia, joka toimii poliisin koko henkilöstön kehittämisen tukena. (Poliisi n.d.d)

Poliisin strategiasta on johdettu poliisin strategiset osaamistavoitteet vuosille 2021–2024. Poliisin strategiasta johdetut osaamisen tavoitteet on jaettu kolmeen kategoriaan: 1) ohjaus; jolla tavoitellaan johtamisen, tietojohdoisen toiminnan osaamisen ja verkostoitumis- ja kumppanuusosaamisen kokonaisuuksia, 2) ydintoiminnot; jonka tavoitteena on nykyaikaisten menetelmien ja työvälineiden osaaminen sekä ennalta estävän toiminnan ja vakavien rikosten tutkinnan osaaminen, 3) suorituskyky ja mahdollistaminen; johon sisältyy kehittämisosaamisen, analyysiosaamisen, varautumisosaamisen, digiosaamisen ja viestintä- ja vuorovaikutusosaamisen kokonaisuuksien tavoitteita. (Poliisihallitus, 2021)

Poliisihallituksen laatiman ohjaavan kirjeen mukaan, strategian toteutuminen käytännön tasolla edellyttää toiminnan organisointia, arviointia ja johtamista. Lisäksi erityisesti

tavoitteiden asettamisen, seurannan ja arvioinnin käytäntöjen uudistumista vaaditaan, jotta strategian toimeenpaneminen on mahdollista. Poliisin arvot ja strategia painottavat vahvasti osaamista ja osaamisen vahvistamista. Panostamalla osaamiseen, nähdään mahdollisuus turvata poliisin toimintaa sekä palveluita tulevaisuudessa. (Poliisihallitus, 2021) Konkreettisiksi toimenpiteiksi tavoitteiden saavuttamiseen Poliisihallitus (2021) on määritellyt koulutussuunnitelman päivittämisen sekä strategisten tavoitteiden kirjaamisen tavoite- ja kehityskeskusteluiden osaamistavoitteiden suunnitelmiin.

Poliisin osaamisen kehittämissuunnitelmasta (2023) ilmenee, että Helsingin poliisilaitos määrittelee erilaiset koulutukset osaamisen kehittämisen keinona merkittävään rooliin henkilöstön osaamisen ylläpitämisessä, laajentamisessa ja syventämisessä. Koulutusten järjestämisen lisäksi painopisteeksi osaamisen kehittämisessä on nimetty jatkuvan työssä oppimisen tukeminen ja oppimiskulttuurin vahvistaminen. Suunnitelmassa todetaan, että arkisessa työssä ja toimintatavoissa, vuorovaikutuksessa kollegoiden, asiakkaiden sekä sidosryhmien on mahdollisuus osaamisen kehittämistä mahdollistavaan oppimiseen.

### **3.3 Tavoite- ja kehityskeskustelu esimiehen työkaluna**

Poliisin tavoite- ja kehityskeskusteluohje vuodelle 2024 kirjeessä tavoite- ja kehityskeskustelut määritellään yhdeksi esimiestyön välineeksi, johon on valmistauduttava hyvin, jotta vuorovaikutuksellinen keskustelusuhte esimiehen ja alaisen välillä onnistuu. Tavoite- ja kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa esimiehen ja virkamiehen välillä. Henkilökohtaisten tavoite- ja kehityskeskustelujen lisäksi poliisissa käytetään ryhmäkeskusteluja, joissa tärkeiksi aiheiksi keskusteluissa nostetaan erityistehtävät ja -osaamiset sekä valmiuden opastaa ja kouluttaa muita.

Vuosittain Poliisihallitus lähettää ohjaavan kirjeen poliisilaitoksille, joissa käydään kyseisen vuoden erikoisteemat sekä ohjeet tavoite- ja kehityskeskusteluun. Esimerkiksi vuoden 2023 erityisteema ryhmäkeskusteluissa oli Poliisihallituksen asettamana yhteisöllisyys, ja henkilökohtaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa digiosaaminen.



Ohjaavan kirjeen (Poliisihallitus, 2023a) mukaan, ryhmäkeskusteluiden tavoitteena on käydä teemasta pienryhmäkeskustelua, joissa ryhmän tulee pohtia oman ryhmän vahvuuksia ja heikkouksia annettuihin teemoihin liittyen ja esittää konkreettisia toimenpiteitä, kuinka jotain keskusteltua teemaa voitaisiin kehittää ja vahvistaa, tai heikentää. Digiosaamisen teema henkilökohtaisiin tavoite- ja kehityskeskusteluihin valikoitui tulevaisuuden työnteon tapojen muuttumisen vuoksi. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa tulisi arvioida työntekijän työtehtävissä vaadittavaa digiosaamista, joka on edellytys työssä suoriutumiseksi. Vuotuisessa ohjeessa on lisäksi ohjeita lomakkeiden allekirjoittamiseen sähköisesti sekä esimiehelle ohjeita henkilökohtaisen toimenkuvien tarkistamisesta ja kirjaamisesta.

Tarkasteltaessa Poliisihallituksen ohjetta tavoite- ja kehityskeskusteluista vuodelle 2024, voidaan erikoisteemojen osalta huomata, että vuodelle 2024 ryhmäkeskustelujen teema on edelleen yhteisöllisyys. Ohjeessa nostetaan psykologisen turvallisuuden käsite esille, tarkoittaen, että työntekijät uskaltaisivat ottaa riskejä ja olla omia itsejään ilman, että joutuisivat kokemaan nolostumista tai vähättelyä. Yksilökeskusteluaiheena on työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen. Vuonna 2024 tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta on uudistettu niin, että se huomioi paremmin työkykyjohtamisen. Vuoden 2024 ohjeen mukaan, esimiehellä on velvollisuus seurata henkilöstönsä työkykyä ja ryhtyä toimenpiteisiin, mikäli havaitsee työkyvyn alenemista tai sen uhkaa.

Varsinaiseen tavoite- ja kehityskeskustelutilanteeseen organisaatio antaa erinäisiä ohjeita, riippuen yksiköstä. Helsingin poliisilaitoksen osaamisen kehittämissuunnitelman (2023) mukaan tavoite- ja kehityskeskustelussa voidaan käyttää ”take-kysymyskortteja” lomakkeen täytön avuksi. Kysymyskortit jakaantuvat kahteen osioon: osaaminen, sekä urapolku. Osaamisen osiossa on tarkoitus keskustella työtehtävien edellyttämästä osaamisesta lyhyellä aikavälillä (1–3 vuotta), ja keskustelun perusteella päivittää lomakkeen kehittämissuunnitelmaa. Urapolku osiossa käsitellään osaamisen kehittämistä pidemmällä aikavälillä (3-5 vuotta).

Vuoden 2023 ohjeeseen Poliisihallitus ei ole kirjannut erikseen esimiehen ja työntekijän tehtäviä ja tavoitteita tavoite- ja kehityskeskustelussa. Vuoden 2024 tavoite- ja kehityskeskusteluohjeeseen on kuitenkin kirjattu esimiehen tehtäviksi tavoite- ja kehityskeskustelussa määrittää virkamiehen henkilökohtaisen työsuorituksen osuus palkkauksesta, asettaa työntekijälle tavoitteet sekä vahvistaa henkilökohtainen toimenkuva. Työntekijän ja esimiehen tehtävänä on keskustella asetettujen tavoitteiden toteutumisesta, osaamisen kehittämisen tarpeista, työhyvinvoinnista sekä työssäjaksamista tukevista toimenpiteistä. Poliisissa tavoite- ja kehityskeskustelun ohessa käydään myös palkkausjärjestelmän mukainen palkkakeskustelu, jolla tarkoitetaan henkilökohtaisen työsuorituksen (HTS), vaativuustason ja muihin palkanlisiin liittyvää arviointia ja niihin liittyvää keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä. (Poliisihallitus, 2017, s. 15).

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käydään läpi tutkielman toteutustapa kuvailemalla tutkimusmenetelmää, aineistonkeruuta sekä sen analyysia.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkielman tavoitteena on usein tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tulkintojen esille nostaminen. (Valli ja Aaltola 2015, s. 22). Tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Valli ja Aaltola (2015, s. 27) määrittelevät teemahaastattelun eräänlaiseksi keskusteluksi, joka tapahtuu tutkijan ehdoilla, mutta jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta häntä kiinnostavat seikat. Teemahaastattelussa kysymykset ovat jaettu teemoihin, jotka ovat kaikille haastateltaville samat. Kysymysten tarkka muoto ja järjestys on kuitenkin vapaampaa, ei kuitenkaan täysin vapaita niin kuin syvähaastattelussa. (Hirsjärvi ja Hurme, 2014, s. 48) Hyvärinen ja muut (2021) toteavat, että teemahaastattelussa vastaamisen vapaus antaa haastateltavien puheelle oikeuden. Menetelmänä haastattelu on hyvin joustava, jonka vuoksi se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin.

Hirsjärvi ja Hurme (2014, s. 34) listaavat haastattelun eduiksi muun muassa haastattelijan ja haastateltavan välisen vuorovaikutusyhteyden, jonka ansiosta on mahdollista saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja, sekä myös ymmärtämään ei-kielellisiä vihjeitä vastausten taustalla. Haasteiksi Hirsjärvi ja Hurme (2014, s. 35) puolestaan esittävät haastattelujen aikaa vievyyden, kustannukset, sekä haastatteluaineiston analysoinnin, koska valmiita malleja ei ole tarjolla. Tuomi ja Sarajärvi (2011, s. 75) esittävät, että teemahaastattelussa ei voi kuitenkaan kysyä mitä tahansa, vaan siinä tulee pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen sekä ongelmanasettelun mukaisesti. He jatkavat, että periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Haastatteluissa edettiin valmiin teemahaastattelurungon (liite 1) mukaisesti. Tässä

tutkimuksessa haastattelun teemoiksi valikoitui viitekehyksen mukaisesti neljä teemaa: 1) tavoite- ja kehityskeskustelun toimivuus yleisesti 2) palautteen antaminen 3) motivaatio 4) oppimista tukevan kulttuurin edistäminen.

## 4.2 Aineistonkeruu

Aineistonkeruu menetelmäksi valikoitui haastattelu, sillä haastatteleamalla voin saada syvempiä vastauksia ja perusteluja mielipiteisiin, kuin jos aineistonkeruu olisi suoritettu esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Luotettavan ja tarpeeksi monipuolisen aineiston varmistamiseksi, päätin haastatella 10 henkilöä. Tuomi ja Sajavaara (2011, s. 85) esittävät, että laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään tilastollisesti, vaan ennemmin pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa. Näin ollen laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joita haastatellaan tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon, tai heillä on kokemusta tutkittavasta asiasta. Valitsin haastateltavat itse edellä mainittuun perusteluun nojaten. Lähestyin haastateltavia heidän työsähköpostinsa kautta. Haastateltavien valinnassa tein rajausta niin, että koko populaatiosta rajasin pois rikostutkinnan puolella toimivat rikosylikonstaapelit, sekä sellaiset ylikonstaapelin virassa toimivat henkilöt, jotka eivät pidä ryhmälleen tavoite- ja kehityskeskusteluja. Haastateltavat rajattiin toimintayksikön mukaisesti niin, että kaikki haastateltavat työskentelevät Hälytys- ja valvontayksikössä tai Erityistoimintayksikössä.

Tutkimuksen haastatteluja varten tarvitsin Helsingin poliisilaitokselta tutkimusluvan. Tutkimuslupaa tarvitaan silloin, kun tutkimuksen aineistopyyntö kohdistuu poliisin henkilörekistereihin, salassa pidettäviin asiakirjoihin, poliisin tehtäviä koskevia tai työtehtävien yhteydessä saatuihin tietoihin, poliisin henkilöstöä tai muuten poliisiorganisaatiota koskevia tietoihin tai kun tutkimus edellyttää virkamiesten työaikaa tai poliisin tilaaja ja välineitä (Poliisi n.d.e). Tutkimuslupaa varten tuli täyttää kaavake sekä lähettää liitteenä tutkimussuunnitelma sekä haastattelurunko. Tutkimuksen haastatteluja varten myönnettiin tutkimuslupa 21.11.2023 Helsingin poliisilaitokselta. Tutkimusluvan mukaan tutkimuksessa ei käsitellä haastateltavien henkilötietoja siinä määrin, että niistä voisi saada selville henkilön nimen tai muita tunnistettavia asioita.

Tutkimuksen tekijä vastaa siitä, että tutkimusaineisto käsitellään ja säilytetään lain edellyttämällä tavalla siten, etteivät tiedot paljastu ulkopuoliselle. Tutkimuksen päätyttyä tutkimusaineisto, tässä tapauksessa haastattelumateriaali hävitetään. Tutkimusluvan päätös on voimassa 30.6.2024 saakka.

Kymmenestä haastattelusta kahdeksan pidettiin Helsingin poliisilaitoksen tiloissa kasvotusten. Viisi haastattelua pidettiin neuvotteluhuoneessa, ja kolme haastattelua haastateltavan työhuoneessa. Kaksi haastattelua pidettiin etäyhteyksin, sillä se oli haastateltavalle helpompi järjestää. Tutkijana en kokenut eroavaisuuksia haastattelutyylissä riippuen, vaan koin, että kummallakin tavalla pidetyissä haastatteluissa päästiin avoimeen keskusteluun, jossa haastateltava pystyi puhumaan luottamuksellisesti. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuutista 1,5 tuntiin.

### **4.3 Aineiston analyysi**

Kallio (2021) esittää, että laadullista tutkimusmenetelmää käytettäessä aineisto on usein puhetta ja vuorovaikutusta tutkijan ja kohdehenkilön välillä. Puheen purkaminen kirjoitettuun muotoon, eli litterointi on keskeinen osa laadullisen aineiston analyysia. Tässä tutkielmassa haastattelut nauhoitettiin kahta haastattelua lukuun ottamatta, ja nauhoitukset litteroitiin tekstimuotoon. Ennen litterointia, on keskeistä miettiä millä tarkkuudella puhe puretaan. Litterointityyliin vaikuttaa olennaisesti se, minkälaisiin kysymyksiin haetaan vastauksia. Lisäksi analyysimenetelmä vaikuttaa litterointiin. (Kallio, 2021) Tässä tutkimuksessa aineiston keruulla saadulla asiasisällöllä on suurin vaikutus tutkimukseen, joten litteroinnin tarkkuudessa on huomioitu asian tuleminen ymmärretyksi, jolloin puheen takeltelut, tauot ja muut yksityiskohdat eivät ole keskeisiä, eikä niitä ole kirjoitettu litteroinnissa auki. Kallio, (2021) toteaa, että litteroinnin hyöty näkyy aineiston järjestelyssä ja luokittelussa. Litteroinnin avulla tutkimuksen tulososiossa voidaan nostaa myös sanatarkkoja sitaatteja aineistosta.

Aineiston analyysissä hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Tuomi ja Sajavaara (2011, s. 112) toteavat, että aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä

yhdistellään käsitteitä, jolloin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta edetään kohti käsitteellisempää näkemystä. Hirsjärvi ja Hurme (2014, s. 145) esittävät kvalitatiivisen aineiston analyysin kolmivaiheisena prosessina. Ensimmäisenä vaiheena on aineiston kuvailu, jolla tarkoitetaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksien kartoittamista. Toinen vaihe on aineiston luokittelu, joka luo pohjan, jonka varassa haastatteluaineisto voidaan myöhemmin tulkita ja tiivistää. Kolmannessa vaiheessa yhdistellään luokkien välisiä samankaltaisuuksia, vaihtelua ja mahdollisia poikkeavuuksia.

Tuomi ja Sajavaara (2011, s. 108) esittävät aineistolähtöiselle sisällönanalyysille kolmivaiheisen prosessin, joka mukailee myös Hirsjärven ja Hurmeen (2014) laadullisen aineiston analyysimallia. Tuomi ja Sajavaara (2011) esittävät ensimmäiseksi vaiheeksi aineiston pelkistämisen, joka tässä tutkimuksessa oli auki kirjoitettu haastatteluaineisto. Epäolennainen tieto karsittiin haastatteluaineistosta pois, ja informaatio tiivistettiin. Tämän jälkeen vaiheessa kaksi aineisto ryhmiteltiin, eli klusterointiin. Aineistossa esiintyvät samankaltaisuudet ja eroavaisuudet etsittiin ja asetettiin samoihin ryhmiin. Kolmannessa vaiheessa, aineiston abstrahoinnissa, aineistoissa esiintyvät kielelliset ilmaiset yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin.

Tässä tutkielmassa aineiston tulokset purettiin temahaastattelun teemojen mukaan esimiehen kokemuksesta tavoite- ja kehityskeskustelusta yleisesti, osaamisen jakamisesta ja tavoitteista koskevaan luokkaan sekä palautetta ja motivaatiota koskevaan luokkaan.

## 5 Tulokset

Aineisto kerättiin 28.12.2023- 16.1.2024 välisenä aikana. Haastateltavien luokittelua varten heiltä kysyttiin kolme peruskysymystä; kuinka kauan on toiminut ylikonstaapelina, kuinka kauan on pitänyt tavoite- ja kehityskeskusteluja sekä kuinka monta henkilöä ryhmässä on. Ylikonstaapelin virassa toimineet virkavuodet asettuivat kahden ja seitsemäntoista virkavuoden välille, tavoite- ja kehityskeskustelun pitämisessä kokemusta oli kertynyt yhdestä vuodesta seitsemääntoista vuoteen. Johdettavan ryhmän koko vaihteli 13:sta 9:ään. Haastateltavat pysyvät tutkimuksessa anonyymeina, ja heihin viitataan seuraavalla tavalla: Haastateltava 1 = H1, haastateltava 2= H2, ja niin edelleen. Haastatteluissa tavoite- ja kehityskeskustelusta on käytetty lyhennettä "take".

### 5.1 Pakollinen paha vs. työntekijän oikeus

Kysyttäessä haastateltavilta aivan ensimmäiseksi heidän avointa omaa mielipidettään poliisiorganisaatiossa käytettävästä tavoite- ja kehityskeskustelusta osaamisen kehittämisen välineenä oli vastaukset hyvin ääripäitä toisistaan. Kolme haastateltavista kuvaili tavoite- ja kehityskeskustelua muun muassa vitsinä, teennäisenä, sekä pakollisena toimenpiteenä. Syyt negatiiviseen kokemukseen tavoite- ja kehityskeskusteluista olivat pääsääntöisesti kaikilla haastateltavilla samat. Haastateltavat kertoivat olevansa niin tiiviisti ryhmäläistensä kanssa toiminnassa vuoden aikana, että kaikki asiat ovat käytynä vuoden aikana, eikä tavoite- ja kehityskeskustelussa näin ollen ilmene mitään uutta tietoa puolin tai toisin. Toisaalta myös työntekijöiden heikko kiinnostus keskustella tavoite- ja kehityskeskusteluissa aiheutti haastateltaville kokemuksen turhasta ja vaivaannuttavasta hetkestä, joka vain syö vain kaikkien työaikaa.

*"Pidän takea toisinaan lähes vitsinä. Itse työntekijän asemassa olleena, niin ei niistä paljoo mitään käteen jää." H1*

*"Mutta ehkä meidän laitoksellamme ja varmaan poliisissa yleisestikin, niin se kulttuuri takeja kohtaan on ollut vähän niinku semmoinen, että ne vaan hoidetaan äkkiä alta pois"*

*H8*

*"Pakollinen paha. Ei motivoi esimiestä eikä työntekijää. Mä en oikein usko takeihin työn kehittämisen kannalta." H10.*

Seitsemän haastateltavaa piti tavoite- ja kehityskeskustelua jossain määrin hyödyllisenä mekanismina sekä tärkeänä esimiehen ja työntekijän välisenä hetkenä jutella rauhassa mistä vain. Tavoite- ja kehityskeskustelu näyttäytyy tilaisuutena keskittyä rauhassa työntekijään ja hänen vahvuuksiinsa ja kehittämiskohteisiin. Tavoite- ja kehityskeskusteluihin käytetään runsaasti aikaa, ja niihin valmistaudutaan huolella, esimerkiksi käymällä edellisvuoden tavoitteet ja kirjaukset läpi. Positiivisessa mielessä tavoite- ja kehityskeskustelun kokevien haastateltavien keskuudessa ilmeni toistuvasti ajatus työntekijän oikeudesta keskusteluun ja mahdollisuus vuosittain istua alas esimiehen kanssa rauhassa. Haastatteluissa ilmeni myös, että esimiehet kokevat, että työntekijällä täytyy olla myös mielenkiintoa keskustella esimiehen kanssa ja siihen vaikuttaa suuresti esimiehen oma näkemys tavoite- ja kehityskeskustelun merkityksellisenä pitämisestä.

*"Sehän tässä on se juju, että esimiehen täytyy olla se, joka saa ryhmälleen sen fiiliksen, että tää on hyvä ja tärkeä juttu. Se on myös molemminpuolista kunnioitusta, että nähdään se vaiva, että annetaan arvoa sille keskustelulle." H6*

*"Kyllä ne, joiden kanssa on monta vuotta tullut käytyä takeja tietävät, että mun kanssa se ei ole vaan nimi paperiin, vaan oikeasti me käydään vähän läpi sitä, että mikä niitä kiinnostaisi jatkossa." H5*

*"Se on enemmän semmoinen, että istutaan rauhassa alas ja jutellaan ja tottakai käydään se lomakerunko läpi, mutta se on enemmän semmonen et se kuka siinä istuu niin pääsee avautumaan ja kertoo asiat omalta kantiltaan." H7*



*”Mun mielestä se on työntekijän oikeus, ja siinä suhteessa pidän sitä toimivana ja varaan sen ajan siihen” H4*

Haastatteluista ilmeni, että vuosittain pidettävä tavoite- ja kehityskeskustelu on lähtökohtaisesti hyvä aikaväli. Jokaisessa haastattelussa korostui haastateltavan näkemys siitä, että jokapäiväisessä työskentelyssä jatkuva keskustelu ja läsnäolo on tärkeämpää, kuin kerran vuodessa käytävä ajoitettu keskustelu.

*”Mä oon ihan alusta asti sanonut, että jos on jotain, niin kissa pöydälle ja selvitetään.” H7*

*”Mä pyrin siihen, että käyn työntekijöiden kanssa jatkuvaa keskustelua, ja oon aina läsnä niille.” H4*

*”Mun mielestä esimiehen tulee olla jatkuvasti kartalla siitä, mitä työntekijöille kuuluu, ja mikä niiden osaaminen milläkin hetkellä on.” H10*

Toisaalta nähtiin, että tavoite- ja kehityskeskusteluun yhdistetty henkilökohtainen työnsuoritus (HTS) arviointi vaikuttaa liikaa työntekijän suhtautumiseen tavoite- ja kehityskeskustelusta. Haastatteluissa tuli ilmi, että edelleen on työntekijöitä, jotka odottavat vain HTS-arviointia ja mahdollista palkankorotusta. Haastatteluissa ilmeni, että yleisluontainen ja kevennetty keskustelutilaisuus ja niin sanottu väliaikakatsaus vuoden aikana olisi hyvä asia. Näin varsinaisissa tavoite- ja kehityskeskusteluissa sovitusta asioista voisi käydä keskustelua puolessa välissä vuotta, ja esimies voisi kohdistaa lisää tarvittavaa ohjausta työntekijälle tämän tavoitteisiin pääsyn varmistamiseksi.

*” En näe, että välttämättä niitä HTS-pisteiden nousuun liittyviä asioita olisi tarve käydä useammin kuin kerran vuodessa, mutta en pitäisi ollenkaan huonona sellaista yleisluontoisempaa keskustelua, että missä mennään, onko tavoitteisiin päästy ja niin edelleen, pari kertaa vuodessa olisi hyvä pitää.” H5*

*"Kyllä musta olisi hyvä kaksi kertaa istua alas ja käydä näitä juttuja läpi." H3*

Haasteita tavoite- ja kehityskeskusteluissa nähtiin niin työntekijän valmistautumisessa, sopivan tilan ja ajan löytämisessä, puutteellisesta ohjeistuksesta organisaation puolesta ja näin ollen esimiehen kokemuksena tavoite- ja kehityskeskustelusta toisinaan kuormittavana ja henkisesti raskaana prosessina. Työntekijän heikko valmistautuminen aiheutti sen, että tavoite- ja kehityskeskustelu ei toiminut dialogina tai työntekijälähtöisesti, vaan esimies koki, että joutuu ohjaamaan keskustelua liikaa. Toisinaan esimies ei pysty poliisin työn luonteen vuoksi suunnittelemaan etukäteen ajankohtaa, jolloin järjestää työntekijän kanssa tavoite- ja kehityskeskustelu, jolloin hetki voi tulla yllättäen. Yksi haastateltavista erottui muista, sillä hänestä spontaani hetki tavoite- ja kehityskeskustelulle on toimiva tapa, jolloin "muodollinen take-tilaisuus" vain hoidetaan pois alta. Viisi haastateltavaa totesi, että he lähettävät tavoite- ja kehityskeskustelulomakkeet työntekijälle täytettäväksi ja haluavat ne täytettyinä takaisin ennen varsinaista hetkeä, joka varmistaa työntekijän käyttävän aikaa valmistautumiseen edes jonkin verran.

*"Nimenomaan koen, että take on välttämätön paha, jonka yritän hoitaa mahdollisimman yksinkertaisesti. Koska edelleen pyrin siihen, että mulle voi kertoa milloin vain mitä vaan, ja mulle voi soittaa kotiin vapaa-ajalla, ja siinä arjen johtaminen tapahtuu." H2*

*"Voisin kyllä enemmän muistuttaa ryhmäläisiä, että takekset lähestyy, ja lomakkeet tulee täyttää." H8*

*"Jokaisella on takeen hyvin aikaa valmistautua, koska kaikki tietävät, että take on kerran vuodessa, tiettyyn aikaan vuodesta." H1*

Kysyttäessä haastateltavilta organisaatiolta saadusta ohjeistuksesta ja perehdytyksestä tavoite- ja kehityskeskustelujen läpi viemiseen, oli vastaukset kaikilta varsin yksimieliset.

Joka vuosi tulee sähköpostiin Poliisihallituksen sekä Helsingin poliisilaitoksen ohjaava kirje, jossa muun muassa vuotuiset keskusteluteemat ovat esitelty. Ohjaavien kirjeiden sisältö on koettu olevan liian yleisellä tasolla, ei niinkään yksityiskohtaisena tai hyödyllisenä. Haastateltavat toivat esille, että toivoisivat tarkempaa ja käytännöllisempää perehdytystä tavoite- ja kehityskeskusteluihin. Jokainen haastateltava toi ilmi, että heidän omat kokemuksensa työntekijänä tavoite- ja kehityskeskusteluissa ovat suurin oppi, jota he ovat hyödyntäneet itse esimiehen asemassa ollessaan. Joko heidän kokemuksensa ovat olleet niin heikkoja, että he eivät halua toimia samanlailla, tai niissä on ollut hyviä elementtejä, joita haluavat itsekin hyödyntää. Esimiehen oma kiinnostus vuosittain kerrata ohjeita ja perehtyä organisaation antamiin ohjeisiin on suuressa roolissa.

Tavoite- ja kehityskeskustelua ei ole kaikkien haastateltavien toimesta tunnistettu henkilöstöjohtamisen välineeksi, vaan sen on ajateltu olevan enemmän lomakkeiden täyttämistä ja organisaation asettama ja ohjaava keskustelutilaisuus. Toisaalta kaksi haastateltavaa kertoi, että koska lomakkeet jäävät vain esimiehelle, ei lomakkeiden täyttöön sen enempää koulutusta tarvitse. Haastateltavat, jotka kertoivat, että ovat itse lisäkouluttautuneet ja ovat kiinnostuneita henkilöstöjohtamisesta, kokevat tavoite- ja kehityskeskustelun enemmän merkityksellisemmäksi sekä tärkeäksi osaamisen johtamisen välineeksi arjessa. He korostivat, että ovat itse kiinnostuneita työntekijöidensä hyvinvoinnista ja jaksamisesta, jonka vuoksi he kokevat tavoite- ja kehityskeskustelun tärkeänä mahdollisuutena rakentaa myös luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä.

*”Me ollaan valtion virasto, ja onhan meille jos jonkinmoista ohjaavaa kirjettä ja kuponkia. Mä en koe saavani niistä hyötyä, että mun mielestä työnantajan tuki esimiehelle näiden asioiden läpiviemiseksi on köykästä. Toivoisin enemmän sellaista koulutusta ja perehdytystä oikeasti henkilöstöjohtamiseen.” H4*

*”Ehdottomasti tarvitsisi koulutusta takeihin. En käsittäkseni ole saanut päivääkään koulutusta takeihin. Se et tule joku sähköpostiviidakko missä on jotku take tavoitteet, ei ole oikeeta koulutusta”. H2*

*”Katselin lyhyen videopätkän tänä vuonna, mutta se ei mielestäni antanut mitään lisää tavoite- ja kehityskeskustelun pitämiseen. Oma historia, ja se miten minulle on pidetty takeja ohjaa omaa työtäni. Pyrin välttämään niitä asioita, joita olen kokenut huonona” H1*

*”Loppujen lopuksi se takelomake jää siihen esimiehelle, se ei mene sen kummemmin mihinkään. Onko silloin tarvetta siihen, että saisi opastusta siihen, miten se täytetään, jos se on ainoastaan esimiehelle muistikappale seuraavaa vuotta varten.” H10*

Seitsemän haastateltavista koki tavoite- ja kehityskeskustelun pitämisen jossain määrin kuormittavana muun esimiestoiminnan ohella. Yksi haastateltavista kertoi, että hyvän valmistautumisen ja aikatauluttamisen vuoksi hän ei koe tavoite- ja kehityskeskustelua kuormittavaksi. Osalle tavoite- ja kehityskeskusteluun menevä aika, noin kaksi tuntia per henkilö tuntuu kuormittavan, sillä samaan aikaan normaalit työtehtävät pyörivät taustalla. Usein juuri alkuvuosi on tuntunut henkisesti raskaammalta, sillä tavoite- ja kehityskeskustelut ajoittuvat tammi-helmikuun ajalle. Kolme haastateltavaa nosti ilmi henkisen jaksamisen kuormittuvan äärimmäisen paljon, sillä toisinaan keskusteluissa käsitellään hyvin henkilökohtaisia asioita. Yksi haastateltavista kertoi, että toisinaan ennen tiettyjen henkilöiden kanssa käytyä tavoite- ja kehityskeskustelua yöunet kärsivät, sillä häntä huolestuttaa tuleva tilanne työntekijän korkeiden palkkavaatimusten vuoksi. Kuormittavuuteen on vaikuttanut myös haastateltavan kokemus tavoite- ja kehityskeskustelun kankeudesta ja turhamaisuudesta.

*”Se on tehty aika kankeaksi, että siinä haetaan asioita, joihin ei välttämättä edes työntekijällä ole vastausta.” H10*

*”Jos oikeasti pitäisin takea tarpeellisena ja hyödyllisenä, en ajattelisi sen olevan kuormittava. Mutta valitettavasti näen taken pakkopullana. Lisäksi tässä rasittaa vielä niinkin pieni asia, että meillä ei ole tiloja, joissa hoitaa takeja. Viime vuonna hoidin ne varastohuoneessa remontin keskellä.” H2*

*”Ainakin musta tuntuu, että ne (take) ovat ne päivät minkä jälkeen mä oon kaikista eniten loppu töiden jälkeen.”H6*

## **5.2 Osaamisen jakaminen ja tavoitteiden seuranta**

Poliisissa tavoite- ja kehityskeskustelulomake rakentuu tavoitteiden asettamisen ja niiden seurannan ympärille suurimmaksi osaksi. Haastatteluissa toistui erilaisten kurssien ja koulutusten asettaminen tavoitteiksi seuraavalle vuodelle. Selkeästi konkreettisten kurssitavoitteiden asettaminen tuntui haastateltavista helpolta, samoin kuin niiden seuraaminen vuoden aikana. Joko henkilö on tullut valituksi kurssille tai ei ole. Kysyttäessä, minkälaisia muita tavoitteita työntekijälle asetetaan, ei varsinaisesti konkreettisia tavoitteita ollut helppo listata. Poliisin työ on tietynlaista asiantuntijuutta, jossa voi syventää osaamista päivä päivältä. Yksi haastateltavista kertoi, että on antanut tavoitteeksi yhdelle ryhmäläiselleen itsetunnon kohottamista. Toinen haastateltava kertoi, että lomakkeeseen on saatettu kirjata, että työntekijä lisää aktiivisuuttaan tietyissä tehtävissä. Kolmas mainitsi, että jos kurssitoiveita ei ole, niin on kirjattu, että työntekijä kehittyy paremmaksi nykyisessä tehtävässään. Viisi haastateltavaa kertoi, että pyytää työntekijältä lomakkeen täytettynä ennen varsinaista keskustelua. Silloin työntekijän on täytynyt kirjata sinne jotain tavoitteita itselleen, tai vähintään on kopioitu edellisvuoden tavoitteet uudestaan lomakkeelle.

*”Ja sitten jos sä oot esimerkiksi jo ihan hyvä työssäsi niin sittenhän se voi olla, että ei ole tosiaan mitään erityisiä tavoitteita. En mä tiedä. En mä oikein osaa vastata nyt tuohon” H8*

*”Ne lyhyen aikavälin ja yleensäkin noi tavoitteet on liittynyt vahvasti noihin kursseihin. Aika usein se osaamisen kehittäminen just liittyy noihin kursseihin.” H9*

Pidemmän aikavälin tavoitteiden asettamisessa, jotka käsittelevät 3–5 vuoden päähän sijoittuvia tavoitteita, haastateltavat ovat kokeneet toisinaan turhiksi. Pidemmän ajan tavoitteiden asettaminen on palvellut parhaiten jo iäkkäämpiä ja virkauransa lopulla olevia työntekijöitä, joiden kanssa mahdollista eläkkeelle siirtymistä on voitu keskustella. Lyhyen virkaiän omaavien kanssa on ollut haastavaa miettiä mitä he haluavat tehdä, sillä urapolku on vielä hyvin alussa, eikä omat kiinnostuksen kohteet ole vielä nousseet.

*”Kun mennään kolmen ja viiden vuoden tavoitteisiin, niin musta se ei oo niin relevanttia siinä keskustelussa. Kun en mä itsekään tiedä, että mitä haluan tehdä tyyliin kolmen vuoden päästä”. H4*

Tavoitteiden seuranta tuntui yleisesti ottaen haastateltaville helpolle. Siihen vaikutti suurimmaksi osaksi se, että ryhmäkoko on sopiva, noin 9 henkilöä keskimäärin. Osaamisen kehittymisen seurannassa korostui kaikkien haastateltavien osalta arjen johtamisen merkitys. Kun työntekijöiden kanssa on päivittäin läheisesti tekemisissä, työntekijän osaamista pystyy seuraamaan ja voidaan käydä keskustelua nopeastikin, jos jokin asia mietityttää. Toisaalta kysyttäessä, kuinka asetettujen tavoitteiden seuranta luonnistuu vuoden aikana ennen seuraavaan tavoite- ja kehityskeskustelutilaisuuteen, oli vastaukset vaihtelevia. Jos työntekijä on asettanut itselleen tiettyjä tavoitteita, ei esimies välttämättä muista seurata tai tukea niiden saavuttamisessa vuoden varrella, jolloin vasta seuraavassa tavoite- ja kehityskeskustelussa käydään läpi, onko tavoite saavutettu vai ei. Haasteita tavoitteiden seuraamisessa lisää henkilöstön vaihtuvuus, arjen hektisyys, sekä sellaisten työntekijöiden seuraaminen, jotka eivät juurikaan erotu muista ryhmän työntekijöistä. Muutamat haastateltavista esittivät asian myös niin, että on työntekijän omalla vastuulla pääosin varmistaa, että omiin tavoitteisiin päästään. Esimiehen rooli on enemmänkin todeta vuoden välein, onko tavoitteisiin päästy ja selvittää syitä siihen, mutta vuoden aikana on enemmän työntekijän itse osattava kysyä apua, jos sitä tarvitsee.

*"Mä en tiedä pitäisikö niitä (tavoitteita) joutua edes seuraamaan että, se on eri asia, jos esimies kokee ongelmaksi jonkun asian, niin sittenhän sitä pitää seurata." H9*

*"Tavoitteiden seuranta on hankalaa, kun tietysti on kaikkea muutakin tehtävää töissä."  
H1*

Haastateltavilta kysyttiin kuinka he kokevat tavoite- ja kehityskeskustelun osaamisen kehittämisen sekä osaamisen jakamisen näkökulmasta. Yhteneväistä vastauksissa oli se, että haastateltavien mukaan varsinaisesti tavoite- ja kehityskeskustelussa ei tule ilmi uusia osaamisalueita, joita työntekijä olisi kehittänyt. Tavoite- ja kehityskeskustelua ei yleisesti myöskään nähdä niinkään keskeisinä osaamisen näkökulmasta. Työntekijän osaamisen kehittyminen tapahtuu joka päivä huomamatta uusien erilaisten työtehtävien kautta, jonka avulla poliisina työntekijä kehittää itseään jatkuvasti. Osaamista jaetaan työn ohessa työkavereiden kesken jatkuvasti esimerkiksi purkamalla haastavia tai opettavaisia työtilanteita ryhmässä. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että heidän ryhmässään työntekijät uskaltavat ja haluavat jakaa osaamistaan sekä myös osaamisen kehittämisen kohteitaan ja kysyä apua. Esimiehenä haastateltavat kokivat, että voivat roolissaan rohkaista työntekijöitä jakamaan osaamistaan kannustamalla, antamalla satunnaisesti erityisiä huomionosoituksia hyvästä työstä, sekä olemalla läsnä ja tietoinen työntekijöidensä asioista ja hyvinvoinnista. Neljä haastateltavaa kertoi, että heidän ryhmässään on tapana, että työntekijän kouluttautuesssa kursseilla, tämä jakaa tiivistetysti kurssin opit koko ryhmälle johdetusti. Tällainen toimintamalli on ollut tärkeässä roolissa tiedon ja osaamisen välittämisessä muulle ryhmälle.

*"Tässä roolissa pitää olla niin sanotusti tuntosarvet herkillä, että aistii sen ilmapiirin koko ajan ja on perillä ryhmäläisten työhyvinvoinnista. Silloin voin puuttua tarpeeksi ajoissa, jos on jotain puuttumisen aihetta." H4*

*"Kaikista kursseista, missä porukka käy, tehdään yhteenveto paperille ja ne jaetaan sähköpostilla." H9*

Tavoite- ja kehityskeskustelu tilaisuutena koettiin lähes kaikkien haastateltavien mielestä tilaisuutena, jossa voidaan keskustella mistä tahansa, ei pelkästään osaamisesta tai tavoitteista työuran suhteen. Esimiesten kyky luoda tilanteesta sellainen, että työntekijä uskaltaa ja haluaa puhua siinä hetkessä, toistui haastatteluissa. Toisaalta muutama haastattelija toi selvästi ilmi myös sen, että organisaatiossa työskentelee aikuisia ihmisiä, ja jos joku ei halua keskustella oman uran kehittymisestä, ei siihen voi esimies pakottaa.

*”Jokainen puhuu mitä haluaa. Ei siinä ruveta taistelemaan tuulimyllyjä vastaan.” H7*

*”Esimiehen tehtävä on luoda niin takessa, kuin ryhmässä yleisestikin sellainen turvallinen paikka puhua.” H6*

Tavoite- ja kehityskeskustelussa esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutussuhde koetaan haastateltavien mukaan joskus vaikeana ja teennäisenä. Esimieheltä vaaditaan kykyä kuunnella, kannustaa ja ohjata tarvittaessa keskustelua. Haastateltavat kuvailivat tavoite- ja kehityskeskustelua dialogina, mutta jossa työntekijällä on vetovastuu. Tavoite- ja kehityskeskustelu on erityisesti työntekijän hetki puhua ja keskustella ja jutella esimiehen kanssa. Nuoren virkaiän omaavien kanssa tavoite- ja kehityskeskustelun vuorovaikutus nostettiin helpommaksi kuin pidempään työskennelleiden kanssa. Nuoremmilla on vielä intoa ja mielenkiintoa eri toimintoihin ja kursseihin poliisissa, kun taas vanhemmat virkamiehet keskittyvät vain nykyhetkeen, jos ovat siihen jo tyytyväisiä.

*”Ensimmäinen asia mihin oon itekin kiinnittänyt huomiota, niin mun pitää oikeen keskittyä siihen, et maltan kuunnella. Koska kuunteleminen on se kaikista tärkein. Jos et pysty luomaan sellaista tilannetta missä on turvallista puhua, niin ei ole mitään kuunneltavaa.” H6*



*”On se ihan turha sitä pitkittää, että jos se (työntekijä) tulee sinne ”no mihin laitan nimen alle” niin en mä ala siinä sitä tenttaamaan. Tärkeintä on, että työntekijälle varataan se mahdollisuus keskustella.” H10*

*”Se on toki dialogi, mutta se on työntekijän paikka puhua, ei minun. Se on työntekijän paikka tuoda niitä asioita esille ja pohtia sitä omaa tekemistään ja omaa toimintaansa. Siinä mun rooli esimiehenä korostuu, että osaan kuunnella.” H4*

Poliisissa käytetään ryhmän kesken tavoite- ja kehityskeskustelua, jossa käydään päällystön viran omaavan komisarion kanssa laitoskohtaiset tavoitteet läpi, sekä keskustellaan ryhmän osaamisesta. Jokaiseen ryhmän keskusteluun on ennalta Poliisihallituksen asettama keskusteluteema. Haastateltavat kokivat positiivisena asiana sen, että hierarkiassa ylemmässä virassa oleva henkilö tulee pitämään tilaisuuden. Sen nähtiin useimmiten edistävän tiedonkulkua organisaatiossa, antavan työntekijöille mahdollisuuden kysyä suoraan ylemmältä taholta, sekä myös yleisesti antavan kuvan ryhmäläisille, että työnantaja on edustettuna paremmin. Yksi haastateltavista kertoi, että tiuhaan vaihtunut päällystöesimies, on vaikuttanut negatiivisesti työntekijöiden suhtautumiseen työnantajan arvostuksesta heitä kohtaan. Puolet haastateltavista pitivät ryhmäkohtaisen tavoite- ja kehityskeskustelua hyödyllisenä ja onnistuneena tilaisuutena yleisesti. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että lähempänä työnantajan edustajaa oleva henkilö tulee esittämään organisaation omat tavoitteet ryhmälle. Myös hyvänä asiana pidettiin sitä, että työntekijöille tulee mahdollisuus kysyä suoraan päällystötason esimieheltä tavoitteisiin liittyviä kysymyksiä. Toisaalta ryhmän osaamisen tarkastelun kannalta ryhmäkohtaisen tavoite- ja kehityskeskustelua ei nähty juurikaan tekevän merkitystä. Päällystöesimiehen etäisyys ja tietoisuus ryhmän osaamisesta vaikutti siihen, että tilaisuus nähtiin enemmän komisarion vetämänä organisaation asettamien tavoitteiden tarkasteluna. Poliisihallituksen asettamien teemojen näkyminen keskusteluissa ei ollut juurikaan näkynyt haastateltavien mukaan. Vuonna 2023 teemana ollut ryhmän yhteisöllisyyden kehittäminen oli näkynyt vähän tai ei ollenkaan ryhmän tavoite- ja kehityskeskusteluissa.

*”Keskustelujen hyödyllisyys ryhmämme osaamisen kehittämisen näkökulmasta ei ole vieläkään minulle selvennyt. Usein keskitymme muihin aiheisiin, kuin suoraan ryhmän osaamistavoitteisiin.” H5*

*”Se on hyvä asia, että päällystöesimies tulee ensin pitämään taken. Silloin täällä on enemmän työnantajan puolesta edustaja. Työntekijät arvostavat.” H7*

### **5.3 Palaute ja motivointi - niin tärkeää, mutta niin vaikeaa**

Tulosten viimeisessä alaluvussa käsitellään palautteen sekä motiivoinnin merkitystä osaamisen näkökulmasta. Mielenkiintoista on, että kummatkin nostettiin haastatteluissa äärimmäisen tärkeiksi tekijöiksi työntekijän osaamisen kehittämisen kannalta, mutta samalla haastaviksi ja vaikeiksi osa-alueiksi esimiehelle. Tarkastellaan ensiksi palautteeseen liittyviä vastauksia.

Jokainen haastateltava nimesi palautteen merkityksen tärkeään rooliin osaamisen kehittämisessä empimättä vastausta. Palautteen nähtiin olevan kehittymisen kannalta tärkeässä asemassa. Haastatteluissa korostui arjessa annettava välitön palaute työntekijälle. Nopea reagointi työntekijän suorituksiin on poliisissa tärkeää, sillä mikäli asioihin ei puutu, voi vääränlaisesta toimintamallista syntyä esimerkiksi työturvallisuusriski. Haastateltavat korostivat palautteen antamisessa tilannetajun merkitystä. Positiivisen palautteen antaminen on helppoa ja tärkeääkin antaa heti, mutta negatiivista tai rakentavaa palautetta ei ole aina kiire antaa. Tilannetta voi seurata, ja odottaa että myös työntekijän tunteet eivät ole pinnassa. Tavoite- ja kehityskeskustelussa palautteelle ei annettu niin suurta arvoa, sillä haastateltavat kokivat, että on ensinnäkin vaikeaa muistaa vuoden varrella tapahtuneita asioita ja toisekseen, haastateltavat kokivat jopa turhaksi antaa palautetta useamman kuukauden takaisista hetkistä.

Tavoite- ja kehityskeskustelussa palauteosio oli pitkälti kokoavaa, yleisellä tasolla olevaa kommentointia työntekijän suoriutumisesta. Yksi haastateltavista piti tavoite- ja kehityskeskustelua parempana ja helpompana hetkenä palautteen antamisen kannalta, sillä silloin keskusteluun voi keskittyä rauhassa. Ryhmässä palautteen antaminen on hankalaa, sillä asioita ei haluta tuoda esille muiden kuullen, ja toisaalta jos pyytää yhden sivulle juttelemaan, muut ihmettelevät mistä on kyse. Yksimielistä kaikissa haastatteluissa oli se, että palautetta tulee annettua liian harvoin ja liian vähän. Haastateltavat tunnustivat itse palautteen antamisen vaikeuden ja vähyyden, mutta eivät juurikaan osanneet selittää syytä sille. Osa koki sen olevan osa poliisin organisaatiokulttuuria, jossa hiljaisuus viestii siitä, että kaikki menee hyvin. Myös muutama haastateltava totesi, ettei oma persoonansa tai luonne ole sellainen, joka antaa herkästi palautetta. Osittain myös palautteen vastaanottajan reaktio ohjasi palautteen antamisen tyyliä.

*”Kehitettävää itselläni on siinä suhteessa, että pitäisi pystyä antamaan positiivista palautetta paremmin. Ehkä se on tämä suomalainen luonne, että jos ei sano mitään niin silloin kaikki on hyvin.” H10*

*”Minun on myönnettävä, että olen yleensä varovainen palautteen antamisessa. On ihmisiä, jotka kiittävät jatkuvasti toisen panoksesta, mutta itse olen sellainen, joka ei jaa niin avokätisesti kiitosta, ja olen melko huono antamaan palautetta tilanteessa. Olen kyllä herkempi antamaan palautetta, kun asiat eivät mene odotetulla tavalla.” H5*

*”Se ei niin positiivinen palaute, on semmoinen pakollinen paha. Vaikka kuinka sen laittaa kauniiseen pakettiin, niin se satuttaa sitä ihmistä. Kyllä palautteen anto on taiteen laji.” H6*

Jokainen haastateltava sanoi, että palautteen antamisen tyyliä joutuu aina miettimään riippuen palautteen vastaanottajasta. Eniten haasteita koettiin negatiivisen palautteen antamisessa. Yksi haastateltavista kertoi, että riippuen tilanteen vakavuudesta, hän

pyrkii sanomaan palautteen leikkisästi sekä huumorilla, kuitenkin niin, että asia tulee ymmärretyksi. Palautteen antamisen vaikeus heijastuu haastateltavien vastauksessa pitkälti vastaanottajan tunteiden käsittelyyn sekä reaktion analysointiin. Ihmiset ovat erilaisia ja kaikille ei pysty sanomaan samalla tavalla asioita. Liiallinen miettiminen ja varovaisuus palautteen antamisessa todettiin riskinä sille, että työntekijä ei ymmärrä itse palautteen merkitystä. Palaute, joka liittyi suoraan työntekijän osaamiseen ja suoriutumiseen koettiin helpoksi antaa, sillä konkreettisia tekoja tai toimintatapoja on helppo huomata ja seurata. Osaamiseen liittyvää palautetta on myös helpompi antaa, sillä osaaminen linkittyy vahvasti poliisin työtehtävien suorittamiseen. Tehtävät puolestaan tulee tehdä lainsäädännön sekä oikeusperiaatteiden ohjaamana, joten mikäli toiminta ei mene sääntöjen mukaisesti, tulee siitä antaa palautetta. Osaamisen liittyvän palautteen koettiin olevan myös vahvasti esimiehen roolin tehtävä.

Positiivisen palautteen antaminen yksittäiselle työntekijälle ryhmän kuulleen vaihteli. Osa haastateltavista koki, että yhden nostaminen jalustalle aiheuttaa turhaa kateutta sekä tunnetta työntekijöihin, että heidän panostaan ei ole huomattu. Osa toi haastattelussa ilmi, että toisinaan antavat tietoisesti ryhmän kuulleen yhdelle henkilölle onnistuneesta suoriutumisesta palautetta, sillä se toimii motivaattorina muille. Työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kuten asenteeseen ja ulosantiin työpaikalla, oli vaikea puuttua tai antaa palautetta. Osa haastateltavista korosti, että muuhun kuin vahvasti työhön liittyviin asioihin palautteen antaminen ei ole oleellista.

*”Se, et joku on opetellut jonku asian ja onnistuu siinä, niin siinä sen työntekijän osaamisen nostaminen kaikkien ryhmäläisten tietoon on mun mielestä äärimmäisen tärkeää. Ja se mun mielestä meidän hallinnossamme toisinaan unohtuu.” H2*

*”Kun annetaan palautetta ni se annetaan vaan. Se on kuulijan vastuulla, miten sen palautteen ottaa. Aikuisia ihmisiä tässä ollaan.” H7*

*”Nyrkkisääntönä pidän itselleni, että en anna palautetta henkilökohtaisista ominaisuuksista, silloin pidän sitä enemmän jopa kiusaamisena.” H1*

Osaamisen kehittämisessä toinen tärkeä teema on motivaatio. Haastatteluissa selvisi, että esimiehet kokevat työntekijöiden motivaatioon vaikuttavan enimmäkseen kaksi asiaa: työtehtävät sekä työyhteisö. Raha näytteli pienintä osuutta vastauksissa. Oikeastaan kukaan haastateltava ei pitänyt todennäköisenä, että poliisissa työntekijää pitkällä tähtäimellä motivoi palkka. Vaihtelevat ja erilaiset työtehtävät nähtiin yhtenä päätekijänä motivaatiolle poliisissa. Työntekijän päästessä erilaisten työtehtävien kautta kehittämään osaamistaan, myös motivaatio muuhun työskentelyyn ja parempaan suoriutumiseen kasvaa. Toinen toistuva teema motivaatiossa oli työyhteisön merkitys. Hyvät työkaverit, rento ilmapiiri, jossa autetaan toista toimivat työntekijöille motivaationa. Poliisin työssä vietetään pitkiäkin aikoja työkaverin kanssa, jolloin ryhmän dynamiikka näyttelee suurta roolia osaamisen kehittämisen kannalta. Työntekijän osaamisen kehittämisessä ryhmän tuki lisää motivaatiota ja halua selvittää epäselviä asioita kysymällä ja pohtimalla. Rento ilmapiiri, jossa on helppo olla ja pystyy esittämään kysymyksiä tai pohtimaan vaikeita tilanteita kollegan kanssa ilman nolaantumisen pelkoa tai silmätikuksi joutumista nousi esiin motivaation lähteenä osaamisen kehittämiselle.

Lisäksi haastateltavat mainitsivat, että motivaatioon vaikuttaa hyvät ja reilut esimiehet, onnistumisen tai epäonnistumisen tunne, luontainen halu oppia ja yrittää uudelleen sekä vastuun tunteminen.

*”Luultavasti osa motivaatiosta juontuu myös oppimisesta. Tekeminen itsessään opettaa paljon.”h5*

*”Osaaminen tuo motivaatiota lisää.” H10*

*”Olen itse huomannut, että jos on hyvä porukka niin jengi on tosi paljon motivoituneempia, kun silloin jos ryhmän sisällä on jotain eripuraa ja haasteita.” H8*

Esimiehen rooli ja mahdollisuus vaikuttaa työntekijän motivaatioon nähtiin myös tärkeänä tehtävänä esimiehelle. Vastauksissa toistui työntekijän työn arvostaminen ja huomioiminen. Työntekijän osaamisen kehittämisen huomaaminen ja siitä osoitettu huomionosoitus. Esimiehellä nähtiin kannustava ja tsemppaava rooli motivoida työntekijää epämukavuusalueelle ja erilaisiin työtehtäviin. Vastauksissa nousi ilmi myös esimiehen kyky kuunnella, olla läsnä ja tarttua työntekijän kehitysideoihin. Yksi haastateltavista nosti esille sen, että esimiehen toimiessa itse kuinka haluaa työntekijöiden toimivan, on paras motivaattori työntekijöille. Esimiehen liiallinen jalustalle nostaminen, ja ”ikävimpien” tehtävien antaminen suoraan työntekijöille ei poliisiorganisaatiossa on tyyppillistä. Esimies toimii kuitenkin yhtä lailla ryhmässä tehden samoja töitä kuin ryhmän muut työntekijät. Myös esimies voi oma-aloitteisesti näyttää, että tekee aktiivisesti töitä. Lisäksi haastatteluissa nousi myös ilmi työntekijälähtöinen sisäinen motivaatio itsensä kehittämiseen. Esimies voi tiettyyn pisteeseen kannustaa ja motivoida, mutta henkilön täytyy itse haluta oppia ja kehittyä.

*”Mun suurin voimavara on noi työntekijät. Niiden työn arvostaminen ja huomioiminen. Täytyy oivaltaa, että sä et oo niinku yhtään mitään ilman sun porukkaa.” H6*

*”Jos mun pitäisi ruveta motivoimaan täällä, niin siinä vaiheessa mä sanoisin, ”et hei, ovi on auki ulospäin myös”. H7*

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset peilaten niitä tutkimuskysymyksiin sekä tutkimuskirjallisuuteen. Lisäksi luvussa tarkastellaan tämän tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten osaamista johdetaan poliisissa ja tarkastella esimiehen roolia poliisimiehistön osaamisen johtamisessa. Tutkielmassa syvennyttiin tavoite- ja kehityskeskusteluun osaamisen johtamisen työkaluna ja selvitettiin miten poliisissa tavoite- ja kehityskeskustelut näyttäytyvät esimies asemassa olevien ylikonstaapelien näkökulmasta sekä minkälainen rooli ylikonstaapelilla on osaamisen kehittämisessä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin kymmenen Helsingin poliisilaitoksen ylikonstaapelia.

### 6.1 Osaamisen johtaminen osana arkea

Lähiesimiehen, tässä tutkimuksessa ylikonstaapelina toimivan henkilön tehtävä työntekijän osaamisen kehittämisessä nähtiin motivoinnin, palautteen antamisen sekä oppimista edistävän ilmapiirin näkökulmasta tärkeinä ja keskeisinä osa-alueina. Mielenkiintoista on, että poliisissa osaamisen johtaminen ei ole vakiintunut käsite ylikonstaapeleiden keskuudessa, mikä vahvistaa vuoden 2022 poliisin henkilöstöbarometrin tuloksia siitä, että henkilöstöjohtaminen todettiin kriittisimmäksi osaamisen kehittämisen alueeksi poliisissa. Tutkimustuloksissa ilmeni, että henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita ei painoteta juurikaan esimiesten koulutuksessa, vaan ne jäävät täysin heidän oman mielenkiintonsa varaan opetella. Osa haastateltavista on lisäkouluttautunut henkilöstöjohtamisessa poliisin työn ohella, ja he pitävät osaamisen johtamista ja kehittämistä suuremmissa roolissa. Voidaan päätellä, että he, jotka ovat itse kiinnostuneita henkilöstöjohtamisesta ja osaamisen johtamisesta ovat hyödyntäneet tavoite- ja kehityskeskustelun osaamisen kehittämisen työkaluna tehokkaammin. He pitävät tavoite- ja kehityskeskustelua keskimäärin toimivampana ja merkityksellisempänä osaamisen kehittämisen näkökulmasta kuin he, joilla ei ole koulutusta henkilöstöjohtamisesta. Näkemykset ja suhtautumiset lähiesimiehen roolissa

osaamisen kehittämisen prosessissa ovat kuitenkin vaihtelevat. Osa kokee, että he pystyvät ja haluavat kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin ja pyrkivät antamaan vastuuta, erilaisia työtehtäviä sekä toimimaan itse esimerkkinä työtehtävien hoidossa. Osa näkee osaamisen kehittämisen olevan työntekijän vastuulla itse hakeutua erilaisiin tehtäviin tai esimerkiksi vaihtavan työtehtäviä, jos motivaatio heikkenee.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että päivittäisessä arjen johtamisessa osaamisen johtaminen korostuu eniten. Yksittäinen poliisin työpäivä harvoin on samanlainen, jolloin työpäivän aikana tulee vastaan uusia ja erilaisia tehtäviä. Esimiehen tehtävä on päivittäin olla läsnä ja tilanteen päällä, jotta nopea reagointi asioihin on mahdollista. Johtopäätöksenä tutkimustuloksista voidaan todeta, että osaamisen kehittämisen prosessissa esimiehen on tärkeää puuttua asioihin heti, ja seurata jatkuvasti työntekijöitään.

Palautteen antaminen on tärkeä osa työntekijän osaamisen kehittymisen kannalta. Ilman riittävää ja oikea-aikaista palautetta, työntekijä ei voi tunnistaa tai tietää tekeekö asioita oikein. Kuten Steelman ja Williams (2019, s. 175) toteavat, palautteen antamisessa korostuu välittömän palautteen merkitys arjessa. Palautteen antaminen on poliisissa esimiesasemassa toimivien mukaan usein haastavaa, eikä sitä anneta tarpeeksi. Etenkin positiivisen palautteen antaminen on liian vähäistä. Kuten esimerkiksi Aarnikoivu (2016, s.168) totesi, heikosta suoriutumisesta on helppo antaa palautetta, mutta positiivinen palaute toimii motivoivana ja rohkaisevana työntekijälle. Palautteen antamisen vaikeuteen ja vähäisyyteen vaikuttaa suuresti esimiehen oma persoona. Tuloksista johtopäätöksinä voidaan nähdä, että positiivisen palautteen antaminen on haastavampaa ja vähäisempää kuin negatiivisen palautteen antaminen. Tuloksissa ilmeni, että palaute ajatellaan enemmän kiittämisenä työntekijää, joka asettaa palautteen erikoiseen asemaan. Negatiivisen tai korjaavan palautteen antaminen on helpompaa, sillä sen antaminen koetaan esimiehen velvollisuudeksi. Tunteet ohjaavat palautteen antajaa muotoilemaan palautteen niin, että se ei satuttaisi työntekijää.



Poliisissa työntekijän motivaation vaikuttaa enimmäkseen työkaverit sekä työtehtävät. Esimiehen rooli motivaation lisääjänä ei näkynyt suoranaisesti tuloksissa. Toisaalta heikon johtamisen ja huonon esimiestyön nähtiin vähentävän työntekijän motivaatiota. Esimiehet toivat esille, että voivat tiettyyn pisteeseen asti kannustaa työntekijää esimerkiksi haastavimpiin työtehtäviin, mutta motivaatio työtehtäviin on lähtöisin sisäisestä motivaatiosta. Kuten Martela ja Jarenko (2014, s. 14) esittivät, säisessä motivaatiossa tekeminen itsessään on henkilölle jo palkkio, ja se toimii motivaation lähteenä. Kirjallisuudessa esitetystä julkisen palvelun motivaatiosta, eli virkamiehen intressistä palvella yleistä etua ja arvoja, ei esiintynyt haastateltavien vastauksissa kysyttäessä motivaation lähteistä. Tutkimustuloksissa nousi esiin, että esimiehen kiinnostus työntekijöiden hyvinvoinnista ja osaamisesta sekä olemalla läsnä oleva johtaja, vaikuttavat työntekijän motivaatioon. Huomaamalla työntekijän tekemän työn, ja kertomalla tälle siitä, koettiin olevan positiivinen vaikutus työntekijään.

Osaamista jaetaan poliisissa paljon ja sitä pidetään tärkeässä asemassa. Arjen johtaminen korostuu esimiehen tehtävänä myös tässä osa-alueessa. Organisaation tapana on haastavien tai erilaisten työtehtävien jälkeen, että esimies kokoaa ryhmän kasaan, ja käsitellään tapahtunutta yhdessä. Työntekijän osallistuessa kurssille tai koulutukseen, uuden opitun tiedon jakaminen muulle ryhmälle ilmeni muutamissa ryhmissä. Kuitenkaan yhtenäistä käytäntöä tälle organisaatiossa ei kuitenkaan ole, vaan tavat käsitellä osaamisen jakamista on esimiehen vastuulla. Juuti ja Vuorela (2015) toivat esiin esimiehen osoittaman luottamuksen työntekijöihin, jonka avulla osaaminen ja voimavarat tulisivat ilmi helpommin. Heidän mukaansa rohkeus tuoda esille omia voimavaroja ja uusia toimintatapoja edellyttää ympäristön, jossa on luottamusta ja avoin ilmapiiri. Vaikka haastatteluissa ei suoranaisesti kysytty esimiehen luottamuksesta työntekijöihin, vain muutama ilmaisi luottamuksen olevan tärkeä tekijä hyvän vuorovaikutuksen lähteenä. Muutama esimies korosti sitä, että eivät nosta itseään jalustalle ryhmästä enempää kuin tarpeellista, sillä kokevat, että esimerkkinä toimimisena, luotettavana ja samaistuttavana johtajana, pystyy vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon ja suoriutumiseen työtehtävistä paremmin.

Poliisiorganisaation perustuessa vahvasti virkahierarkiaan, työntekijä peilaa toimintaansa ylempänä virassa olevaan. Mikäli ylikonstaapelina toimiva henkilö vain jakaa tehtäviä toisille, osoittaa tämä työntekijöille oman aseman ja vallankäytön korostamista, eikä lisää myöskään työntekijöiden puolelta luottamusta esimieheen.

## **6.2 Tavoite- ja kehityskeskustelu esimiesten kokemana**

Haastateltavilta kysyttiin rehellisiä mielipiteitä tavoite- ja kehityskeskustelun toimivuudesta konkreettisesti poliisiorganisaatiossa. Tutkimuksessa selvisi, että Helsingin poliisilaitoksella esimiehet eivät ole saaneet kunnollista perehdytystä, ohjausta tai neuvoja siitä, minkälaisena tilaisuutena organisaatio haluaa tavoite- ja kehityskeskustelun näyttäytyvän. Organisaatio ei ole tarjonnut yksiselitteisiä ohjeita esimiehille tavoite- ja kehityskeskusteluun, jonka vuoksi tavoite- ja kehityskeskustelun vaikutus on täysin esimiehen osaamisen ja mielenkiinnon varassa. Tavoite- ja kehityskeskusteluissa on esimiesten välillä suuria eroja siitä, kuinka tavoite- ja kehityskeskustelut pidetään organisaatiossa. Ohjeiden ollessa esimiehen enemmän oman tulkinnan varassa, tavoite- ja kehityskeskustelu saa vaikutteita esimiehen omista kokemuksista, jotka ei aina ole olleet positiivisia. Osa esimiehistä totesi rehellisesti, että ei pidä tavoite- ja kehityskeskustelua hyödyllisenä, tarpeellisenä tai toimivana. Jos esimies ei itse usko mekanismiin, miten se voi auttaa työntekijää tai organisaatiota kehittymään?

Esimiehet pitivät kuitenkin tärkeänä, että jonkinlainen työkalu työntekijän osaamisen seurannassa on hyvä. Tavoite- ja kehityskeskustelussa käytettävät lomakkeet eivät kuitenkaan palvele nimenomaan osaamisen kehittämisen näkökulmasta. Lomake, jossa keskeistä on tavoitteiden laadinta ja seuranta osoittautui haastavaksi. Toisekseen kirjattavia tavoitteita, tai urapolkuun liittyviä asioita ei poliisissa viedä eteenpäin organisaation henkilöstöjohtoon. Kuten muun muassa Viitala (2010, s. 211) esitti, tavoite- ja kehityskeskustelut ovat osa suunnittelu- ja seurantajärjestelmää, sillä ne järjestetään vuosittain jatkumona strategian ja tavoitteiden toteuttamisessa. Lisäksi ne ovat henkilöstöjohtamisen osa, joka tyypillisesti yhdistetään henkilöstön kehittämisen,

palkitsemisen sekä urasuunnittelun kokonaisuuksiin. Tässä tutkimuksena johtopäätöksenä voidaan todeta, että tavoite- ja kehityskeskustelu ei ole toimiva henkilöstöjohtamisen osa henkilöstön tavoitteiden tai kehityskohteiden seurannassa.

Konkreettisia tavoitteita on hankalaa kirjata ylös vuosittain, jolloin tavoitteeksi kirjataan esimerkiksi itsensä kehittäminen yhä paremmaksi. Kuinka edellisvuoden osaamista voidaan seurata ja antaa palautetta vuoden välein, kun työntekijä ei itsekään voi kunnolla tietää, mitä voisi tehdä vielä paremmin? Esimies ei pysty antamaan konkreettisia esimerkkejä, kuinka työntekijä voi kehittyä yhä paremmaksi, sillä paremmaksi työntekijäksi pääsyä on mahdotonta mitata. Herää kysymys, mitä on parempi työntekijä? Tavoitteiden asettaminen pidemmän aikavälin päähän todettiin enimmäkseen turhaksi. On tärkeämpää ajatella seuraavaa vuotta ja lähitulevaisuutta ja sitä kautta myös motivoida työntekijää, kun asetettavat tavoitteet ovat lähitulevaisuudessa, ja tuntuvat konkreettisimmilta. Vaikka lomakkeet koettiin osittain epäjohtonmukaisina, tavoite- ja kehityskeskustelun keskustelu tilaisuus suurimmaksi osaksi koettiin hedelmälliseksi ja arvokkaaksi tilaisuudeksi työntekijän ja esimiehen välillä vuorovaikutuksen edistämiseksi.

Organisaation antama tuki esimiehille tavoite- ja kehityskeskusteluihin koettiin löyhäksi, tai olemattomaksi. Tavoite- ja kehityskeskustelun merkityksellisyyttä vähensi myös se, että kaikkia kirjattuja lomakkeita tavoitteista tai osaamisen kehittämisen tarpeista, ei lähetetä organisaation henkilöstöjohdolle. Pääsääntöisesti työntekijän kanssa täytettävät lomakkeet toimivat vain esimiehen muistivälineenä seuraavan vuoden tavoite- ja kehityskeskusteluja varten. Käytäntö vähentää myös työntekijöiden osalta keskustelun syvyyttä tai todellisten tavoitteiden pohdintaa, sillä työntekijät tietävät, että lomakkeelle kirjattavat jäävät vain hänen ja esimiehen välisiksi. Esimies kokoaa henkilöstöjohdolle erillisen lomakkeen ryhmän koulutus- ja kurssitoiveista, joka on ainoa organisaation johdolle menevä informaatio miehistön osaamisen kehittämisestä. Tässä palataan taas siihen, jos työntekijällä ei ole konkreettisia kurssi- ja koulutustoiveita, joita tavoitella. Organisaation puolelta selkeiden ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen

auttaisi myös työntekijää hahmottamaan, minkälaista osaamista organisaatioon tarvitaan. Se puolestaan voisi herättää työntekijässä kiinnostusta perehtyä uuteen asiaan ensin itsenäisesti, tai parhaassa tapauksessa jonkun osaamisalueen osaaja ilmenisi sitä myötä esiin.

Vain muutama tutkimuksen haastateltavista esimiehistä kertoi palaavansa lomakkeisiin enää uudestaan niiden täyttämisen jälkeen. Lisäksi tavoite- ja kehityskeskustelua leimasi se, että esimies hoitaa tavoite- ja kehityskeskustelun muun normaalin työn ohella, joka lisää esimiehen kuormittavuutta ja vaikuttaa jaksamiseen, joka voi näyttäytyä sillä, että tavoite- ja kehityskeskusteluun ei käytetä työaikaa ja panostusta. Esimiehen kokema kuormitus on havaittavissa, ja voi vaikuttaa jo siinä vaiheessa työntekijään, ajattelemalla, että ei halua enempää kuormittaa tai venyttää tavoite- ja kehityskeskustelua. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiestä kuormittavat tavoite- ja kehityskeskustelun organisointi, valmistelu, sekä sopivan tilan ja ajan löytäminen.

### **6.3 Tavoite- ja kehityskeskustelun tulevaisuus poliisissa**

Esimiehet kokivat, että ovat varsin yksin lopulta tavoite- ja kehityskeskusteluiden kanssa. Poliisissa henkilöstöjohtaminen lähiesimiestasolla on vielä alkutaipaleella. Esimiehet kaipaavat vertaistukea, perehdytystä ja ennen kaikkea yksiselitteisiä ohjeita osaamisen johtamisen kentällä. Organisaatio pitää osaamista tärkeässä roolissa, mutta siihen liittyvät toimenpiteet tuntuvat jääneen toistaiseksi puheen tasolle. Osaamisen kehittämiseen ei ole nähty vielä konkreettisia välineitä, jotka olisivat esimiehelle hyödyllisiä työkaluja. Haastatteluiden perusteella esimiehet hyötyisivät järjestetyistä tilaisuuksista toisten esimiesten kanssa, jossa on mahdollista vaihtaa tavoite- ja kehityskeskustelun kulkuun liittyviä ajatuksia. Organisaation edustajan ohjaamien keskustelujen myötä esimiehet voisivat saada hyviä vinkkejä, ehdotuksia ja neuvoja tavoite- ja kehityskeskustelun läpiviemiseen.

Suuret erot tavoite- ja kehityskeskusteluun suhtautumisessa kertoo siitä, että mekanismi ei ole tarpeeksi tarkentava toiminnoittain. Tulevaisuudessa tarvittaisiin useampaa eri

mallia tavoite- ja kehityskeskusteluun, jota esimies voi oman näkemyksensä mukaan hyödyntää. Samanlainen lomake ei palvele kaikkia työntekijöitä, jonka vuoksi mielestäni organisaatio voisi hyödyntää kahta tai kolmea erilaista tavoite- ja kehityskeskustelulomaketta työntekijän tehtävien ja tilanteen mukaan.

Uudet valmistuvat poliisit ovat valveutuneita ja tietoisia henkilöstöjohtamisen tärkeydestä. Näenkin, että nyt ja tulevaisuudessa organisaatiot tulevat taistelemaan työntekijöistä myös poliisissa. Organisaatiossa, jossa esimiesten henkilöstöjohtamistaidot ovat jääneet varjoon, on äärimmäisen tärkeää kohdentaa esimiesasemassa oleviin enemmän henkilöstöjohtamisen koulutusta.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja jatkotutkimusaiheet**

Kvalitatiivisen tutkimuksen pääasiallisena luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää tutkijaa, jonka vuoksi tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettava koko tutkimusprosessi huomioon (Eskola & Suoranta, 2014, s. 211). Tutkimusprosessia tarkasteltaessa, aloittaen aineistonkeruumenetelmästä, voidaan todeta, että haastatteleamalla saatiin kattavasti tietoa osaamisen johtamisesta sekä tavoite- ja kehityskeskustelun asemasta Helsingin poliisilaitoksella. Kokemukset tavoite- ja kehityskeskustelun toimivuudesta ja tarkoituksesta lähentelevät ääripäitä, joka osoittaa tutkimukseen osallistuneiden haastateltavien valintaa onnistuneeksi, sillä tutkimuksessa saatiin monipuolisia ja mielenkiintoisia näkemyksiä osaamisen johtamisen kontekstiin. Haastateltavat rajattiin niin, että vain Hälytys- ja valvontayksikön sekä Erityistoimintayksikön ylikonstaapelit osallistuivat tutkimukseen. Haastateltavien kokemus tavoite- ja kehityskeskustelujen pitämisestä oli yhden ja seitsemäntoista virkavuoden välillä. Haastateltavia oli yhteensä kymmenen kappaletta, yhdeltä Suomen 11 poliisilaitoksesta, joten tutkimuksessa ei voida puhua laajasta yleistettävyydestä koskemaan koko Suomen poliisiorganisaatioita.

Aineistonkeruussa haastattelutilanteet olivat joka kerta osittain erilaiset. Erilaisuuteen vaikutti haastattelutilanteen paikka, sekä yksinkertaisesti tutkijan taitojen kehittyminen

haastatteluiden myötä. Kaksi haastattelua tapahtui etäyhteydellä ja kahdeksan haastattelua tapahtui kasvotusten, joko erillisessä työtilassa Helsingin poliisilaitoksella, tai haastateltavan työpisteellä. Etäyhteydellä tehdyissä haastatteluissa äänentoisto sekä yhteys toimi moitteettomasti koko ajan, joten kommunikointi oli yhtä sujuvaa kuin kasvotusten järjestettynä. Kahdeksan haastattelua nauhoitettiin ja litterointiin, ja kahden haastattelun aikana tutkija teki muistiinpanoja haastatteluna aikana. Muistiinpanojen tekeminen haastattelun aikana hidasti haastattelun kulkua jonkin verran, sillä muistiinpanot pyrittiin tekemään mahdollisimman tarkasti vastaamaan haastateltavan sanomaa. Haastatteluiden litterointi, eli nauhoitetun puheen auki kirjoittaminen tekstiksi lisää tämän tutkimuksen analyysin läpinäkyvyyttä ja näin ollen edistää luotettavuutta. Tutkimukseen on nostettu haastatteluista suoria sitaatteja, mikä vahvistaa tutkimuksen validiteettia, kun lukijalle tarjoutuu myös tilaisuus tehdä omat päätelmät analyysistä. Haastattelut suoritettiin kolmen viikon aikana, vuoden vaihteen aikana, joka myös vaikutti siihen, että tutkijalla pysyi hyvä ote haastatteluiden tekemisestä.

Haastattelutilanteessa tutkijan objektiivisuus, eli kyky ymmärtää ja kuulla haastateltavaa, ilman että tutkijan omat taustatekijät vaikuttavat siihen mitä hän kuulee ja havainnoi on tärkeää (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s.119). Objektiivisuutta voidaan mitata myös niin, että tutkijaa vaihtamalla saataisiin samat tulokset. Tässä tutkimuksessa tutkijana tehtävänäni oli varmistaa, että haastattelevat voivat luottaa siihen, että heidän anonymiteettinsä säilyy, ja että heille kerrotaan rehellisesti tutkimuksen tarkoituksesta. Tutkijana myös tiedostan asemani haastattelussa ja varmistan että oma asenteeni tai uskomukseni ei vaikuta tutkimukseen.

Tavoite- ja kehityskeskustelun asema poliisissa herättää edelleen keskustelua. Mielenpitoet sen toimivuudesta ja merkityksestä vaihtelevat. Osaamiselle annetaan suuri merkitys organisaation strategian tasolla, mutta miten strategian jalkauttaminen on varmistettu? Jatkotutkimusaiheena ehdottaisin tutkimusta osaamisen johtamisen alkuperään, poliisiorganisaatioille tuleviin ohjeisiin ja näkemykseen poliisien

kehittämisestä. Kuinka hyvin ohjeita laativa taho on perillä toimeenpanevan tason työnteosta? Miten ohjeita saataisiin palvelemaan paremmin eri yksiköitä poliisissa? Tästä tutkimuksesta on rajattu pois rikostutkinnan puolella työskentelevät esimiehet. Olisikin mielenkiintoista selvittää, kuinka siellä tavoite- ja kehityskeskustelulomake palvelee, ja miten siellä yksittäisen rikostutkijan osaamista seurataan ja kehitetään.

## Lähteet

- Aarnikoivu, H. (2016). *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu*. Kauppakamari.
- Alasoini, T., Selander, K., Antila, J., Hakonen, N., Lyly-Yrjänäinen, M. & Näätänen A-M. (2023). *Osaaminen, yhteistyö ja osallistuminen- innovaatioihin perustuvan tuottavuuskasvun tekijät suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. Noudettu 21.11.2023 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/146376/TTL-978-952-391-103-1.pdf?sequence=1>
- Alavi, M. & Leidner, D. E. (1999). *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. Noudettu 15.10.2023 osoitteesta [Microsoft Word - 99-34.DOC \(insead.edu\)](#)
- Brandt, T. & Laiho M. (2013). Gender, personality and transformational leadership: An examination of leader and subordinate perspectives. *Leadership & Organization Development Journal* 34 (1), 44–66.
- Brown, M. & Heywood, J. S., (2005). Performance Appraisal Systems: Determinants and Change. *British Journal of Industrial Relations*, 43:4, 659–679. 5. Article
- Coates, G. (1994). Performance Appraisal as Icon: Oscar-Winning Performance Dressing to Impress? *The International Journal of Human Resource Management*, 5:1, 167 – 191.
- Donate, M.J. & Sanchez de Pablo, J.D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*. Vol. 68, Is 2, 360-370
- Earley, P.C., Northcraft, G.B., Lee, C. & Lituchy, T.R. (1990). Impact of process and outcome feedback on the relation of goal setting to task performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 33 No. 1, 87–105.
- Elicker, J. D., Levy, P. E. & Hall, R. J., (2006). The Role of Leader-Member Exchange in the Performance Appraisal Process. *Journal of Management*. Vol. 32 No. 4.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. (2005). *Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. WSOY, Helsinki



- Hattie, J. & Timperley, H. (2007). *The Power of Feedback*. Sage Publications. Vol. 77, 81-112. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.3102/003465430298487>
- Heinonen, O-P. (2019). Tulevaisuuden osaaminen ja henkilöstöjohtaminen. *Julkaisussa Työn tuuli 1/2019*, 7–14. Noudettu 24.10.2023 osoitteesta [tyontuuli\\_012019\\_20190613\\_links.pdf \(henry.fi\)](https://tyontuuli.012019.20190613.links.pdf(henry.fi))
- Helsingin poliisilaitos. (2023). *Osaamisen kehittämissuunnitelma vuodelle 2023*. Kirje.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2014) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Horton, S. (2008). History and Persistence of an Idea and an Ideal. Teoksessa James, P & Hondeghem, A (toim.), *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, 17–32. Oxford University Press.
- Hänninen, M. (2020). Muutoksesta jatkuvaan uudistumiseen. Teoksessa Sydänmaalakka, P. (toim.), *Tulevaisuuden johtaminen*. 98–109. Pertec.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Kallio, A. (2021). Litterointi. Teoksessa Vuori, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 9.1.2024 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/litterointi/>
- Karewehl, L.J. & Kauffeld S. (2021) *Traditional and new ways in competence management: Application of HR analytics in competence management*. Noudettu 29.10.2023 osoitteesta <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s11612-021-00548-y.pdf>
- Koivu, S. & Nyman, M. (2018) Osaaminen poliisissa. Poliisin henkilöstrategiset valinnat. Teoksessa V. Muttilainen & V. Huotari (toim.) *Poliisin toimintaympäristö*. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 132.
- Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen J. (2014). *Esimies osaamisen kehittäjänä*. Sanoma Pro Oy. 1. painos.
- Kuvaas, B. (2011). The interactive role of performance appraisal reactions and regular

- feedback. *Journal of managerial psychology*. Vol. 26 (2), 123-137.
- Lai, E. (2011). *Motivation*. A Literature Review. Research Report. Pearson.
- Liukkonen, A. (2017) *Hiljaisen tiedon tunnistaminen, jakaminen ja johtaminen*.  
*Esimerkkinä Sisä-Suomen poliisilaitoksen Keski-Suomen tutkintayksiköt*.  
 [Opinnäytetyö YAMK, Poliisiammattikorkeakoulu].  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136011/ON\\_Liukkonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/136011/ON_Liukkonen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Longenecker, C. O. (1997). Why managerial performance appraisals are ineffective: causes and lessons. *Career Development International* (2: 5). 212–219.
- Lämsä, A-M. & Hautala, T. (2004). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*.  
 Helsinki. Edita Prima Oy
- Martela, F.& Jarenko, K. (2014). *Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat*. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.
- Mathè, H., Marwyan O. & Xavier P. (2012). *Valuing people to create value an innovative approach to leveraging motivation at work*. Singapore: World Scientific
- Mikkola, P. (2016). *Teksti, agenda, artefakti: Kehityskeskustelulomakkeen erilaiset roolit kehityskeskustelujen topikaalisissa siirtymissä*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto].  
 Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-689-0>
- Montague, N. (2007). The performance appraisal: a powerful management tool. *Management Quarterly*, 48(2), 40–53. Noudettu 11.12.2023 osoitteesta <https://www.proquest.com/trade-journals/performance-appraisal-powerful-management-tool/docview/233578866/se-2>
- Oikarinen, T.& Pihkala, T. (2010). Monenlaista osaamisen johtamista. Teoksessa T-P, Uotila (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. 48–73. Vaasan yliopisto. Noudettu 19.12.2023 osoitteesta [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn\\_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/8079/isbn_978-952-476-313-4.pdf?sequence=1)
- Otala, L. (2019). Ketterä oppiminen on keskeinen osa jatkuvaa oppimista.

- Julkaisussa Jatkuva oppiminen ja tulevaisuuden osaamiset. Työn tuuli 1/2019.*  
Noudettu 24.10.2023 osoitteesta [tyontuuli\\_012019\\_20190613\\_links.pdf \(henry.fi\)](#)
- Pohjalainen, M. (2012). Hiljaisen tiedon käsite ja hiljaisen tiedon tutkimus: katsaus viimeaikaiseen kehitykseen. *Informaatiotutkimus*. 31(3). Noudettu 20.12.2023 osoitteesta <https://journal.fi/inf/article/view/7079>
- Poikela, E. (toim.). (2005). Luottamusta luova kehityskeskustelu. *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma*. (s.31–52) Tampere University Press. URN:NBN:fi:uta-201309091343
- Poliisi. (n.d.a). Toimimme koko Suomessa. Noudettu 17.11.2023 osoitteesta <https://poliisi.fi/toimimme-koko-suomessa>
- Poliisi. (n.d.b). Poliisin toiminnan periaatteet. Noudettu 17.11.2023 osoitteesta <https://poliisi.fi/toiminnan-yleiset-periaatteet>
- Poliisi. (n.d.c). Poliisin arvot. Noudettu 17.11.2023 osoitteesta <https://poliisi.fi/poliisin-arvot>.
- Poliisi. (n.d.d). Poliisin strategia. Noudettu 17.11.2023 osoitteesta <https://poliisi.fi/poliisin-strategia>
- Poliisi. (n.d.e). Näin haet tutkimuslupaa. Noudettu 17.11.2023 osoitteesta [Näin haet tutkimuslupaa - hakuohjeet ja asian käsittely - Poliisi](#)
- Poliisihallitus. (2017). *Palkkakeskustelun eriyttäminen tavoite- ja kehityskeskusteluista*. Työryhmän raportti 3/2017. Poliisihallituksen julkaisusarja. Noudettu 12.11.2023 osoitteesta [palkkakeskustelun\\_eriyttaminen\\_tavoite\\_ ja\\_ kehityskeskustelusta.pdf \(poliisi.fi\)](#)
- Poliisihallitus. (2021). *Poliisin strategiset osaamiset 2021-2024*. Kirje. POL-2021-133824
- Poliisihallitus. (2022). Toimintaympäristöanalyysi, osa 1. (ulkoisen toimintaympäristö). Poliisihallituksen julkaisusarja 4/2022. Noudettu 10.12.2023 osoitteesta [https://poliisi.fi/documents/25235045/42553324/32096647\\_Toimintaymparisto\\_analyysi\\_saavutettava.pdf/1087c845-7f63-5480-1e08-cf8722f3f7d6/32096647\\_Toimintaymparistoanalyysi\\_saavutettava.pdf?t=1683618710233](https://poliisi.fi/documents/25235045/42553324/32096647_Toimintaymparisto_analyysi_saavutettava.pdf/1087c845-7f63-5480-1e08-cf8722f3f7d6/32096647_Toimintaymparistoanalyysi_saavutettava.pdf?t=1683618710233)
- Poliisihallitus. (2023a). *Poliisin tavoite- ja kehityskeskusteluohje vuodelle 2024*. Kirje.

POL-2023-92488.

Poliisihallitus. (2023b). Poliisihallituksen tilinpäätös ja toimintakertomus vuodelta 2022.

Noudettu 8.12.2023 osoitteesta

<https://poliisi.fi/documents/25235045/27075255/Poliisihallituksen+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+ja+toimintakertomus+2022.pdf/74e0f645-8ffb-e735-51c5-0887f15f950d/Poliisihallituksen+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+ja+toimintakertomus+2022.pdf?t=1678786478419>

Poliisilaki 22.7.2011/872. Finlex. Noudettu 1.12.2023 osoitteesta

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

Pusa, M-L. (2017). *Mitä on osaaminen?* Noudettu 19.12.2023 osoitteesta

<https://www.tekoihin.fi/mita-on-osaaminen/>.

Robotham, D. & Jubb, R. (1996). Competences: measuring the unmeasurable.

*Management Development Review*, Vol. 9 (No. 5), 25–29. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1108/09622519610131545>

Sievänen, J. (2022). *Tehtäväkierto poliisin osaamisen kehittämisen työkaluna.*

[Opinnäytetyö YAMK, Poliisiammattikorkeakoulu].  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/782511/YAMK\\_Sievanen.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/782511/YAMK_Sievanen.pdf?sequence=2)

Škrinjarić, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual

context. *Humanit Soc Sci Commun* 9 (No. 28) <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>

Steelman L A.& Williams, J.R. (2019). *Feedback at Work*. Springer International Publishing AG. Ebook ISBN 9783030309152

Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen, ja suorituksen johtaminen*. Talentum. 7.Painos.

Talka, J. (2008). *Tulos- ja kehityskeskustelut. Keskustelujen hyödyllisyys tulevan Kanta-Hämeen poliisilaitoksen miehistön kokemana*. [Pro gradu, Tampereen yliopisto].

Terävä, K.& Mäkelä-Pusa, M. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*.

Kuntoutussäätiö. Noudettu 8.1.2024 osoitteesta

[https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/punk_esimiesopas_www.pdf)

- Thomas, S. & Bretz, R. D. Jr. (1994). Research and practice in performance appraisal: Evaluating employee performance in America's largest companies. *Advanced Management Journal* 59: 2, (s.28–40).
- Tuomi, L & Sumkin, T. (2012). *Osaamisen ja työn johtaminen*. Helsinki. Sanoma Pro Oy
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Valli, R. & Aaltola, J. (2015). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-kustannus.
- Vandenabeele, W., Scheepers, S. & Hondeghem, A. (2006). Public Service Motivation in an International Comparative Perspective: *The UK and Germany*. *Public Policy and Administration* 21: 1, 13–3
- Viitala, R. (2002). *Osaamisen johtaminen esimiestyössä*. [väitöskirja, Vaasan yliopisto].  
Osuva. <https://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>
- Viitala, R. (2010). Kehityskeskustelut osaamisen johtamisen kokonaisuudessa. Pragmatistinen näkökulma. Teoksessa T-P, Uotila. (toim.) *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Vaasan yliopisto.
- Wiig, K. (2002). Knowledge management in public administration. *Journal of knowledge management*. Vol.6 (3), .224–239
- Wilhelmsson, N. (2010). Osaamisen määrittely. Teoksessa T. Seppälä & N. Wilhelmsson (toim.) *Maahanmuuttajan osaamisen tunnistaminen: Maahanmuuttajataustaisen opintoihin hakeutuvan osaamisen tunnistaminen toisen asteen koulutuksessa*.
- Noudettu 19.12.2023 osoitteesta  
<https://journal.fi/sosiaalipedagogiikka/article/view/96099/58861>

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### Perustiedot

1. Kuinka kauan olet toiminut ylikonstaapelina?
2. Kuinka kauan olet pitänyt tavoite- ja kehityskeskusteluja?
3. Kuinka monta työntekijää on ryhmässäsi?

#### **Teema 1. Tavoite- ja kehityskeskustelu osaamisen kehittämisen välineenä**

- a) Tavoite- ja kehityskeskustelun toimivuus konkreettisesti? (Kerran vuodessa, valmistautuneisuus, lomakkeen täyttö, tarpeellisuus ja hyödyllisyys osaamisen kehittämisen ja seurannan näkökulmasta?
- c) Kuinka koet osaamisen tavoitteiden asettamisen ja niiden seurannan?
- d) Koetko tavoite- ja kehityskeskustelun kuormittavana?
- e) Koetko, että olet saanut tarpeeksi ohjeistusta tavoite- ja kehityskeskustelujen pitämiseen?

#### **Teema 2. Palautteen anto tavoite- ja kehityskeskustelussa**

- a) Minkälaisena tekijänä näet palautteen antamisen osaamisen kehittämisen näkökulmasta?
- b) Minkälaista palautetta pyrit antamaan työntekijälle tämän osaamisesta?
- c) Liittyykö palautteen antamiseen tai vastaanottamiseen haasteita 1) tavoite- ja kehityskeskustelussa 2) työnteon ohessa?

**Teema 3. Motivaatio ja vuorovaikutus tavoite- ja kehityskeskustelussa**

- a) Minkälaiset tekijät vaikuttavat mielestäsi työntekijän motivaatioon poliisiorganisaatiossa?
- b) Koetko, että esimiehenä sinulla on mahdollisuus motivoida työntekijöitäsi kehittämään osaamistaan?
- c) Koetko, että työntekijät pitävät tavoite- ja kehityskeskusteluja tilaisuutena keskustella esimiehensä kanssa omasta osaamisen kehittymisestään ja motivaatiostaan?
- d) Mitä esimieheltä vaaditaan, jotta tavoite- ja kehityskeskustelu toimii avoimena vuorovaikutustilanteena?

**Teema 4. Oppimista tukeva kulttuuri**

- a) Jaetaanko ryhmässäsi oppimisen kokemuksia ja osaamista?
- b) Koetko, että esimiehenä sinulla on mahdollisuus tai tarve vaikuttaa ryhmän ilmapiiriin ja siihen, miten osaamiseen liittyviä asioita käydään läpi?
- c) Miten esimiehenä voit luoda ja tukea oppimista ylläpitävää kulttuuria ryhmäänne?
- d) Miten tavoite- ja kehityskeskustelut toimivat mielestäsi osaamisen jakamisen tilaisuutena?
- e) Miten ryhmäkeskustelu toimii ryhmän kannalta osaamisen jakamisen ja tiedon ja taidon jakamisen tilaisuutena?