

POLIISI- KOULUTUKSEN TILA

2024

HAUS

SISÄLLYS

Johdanto	3
1. Selvityksen menetelmät	4
2. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat koulutukseen	6
2.1. Poliittinen ohjaus ja työelämän muutos	6
2.2. Poliisin osaamisen kehittäminen ja henkilöstörakenne	7
2.3. Havainnot toimintaympäristöstä	9
3. Osaamis- ja koulutustarpeet	11
3.1. Yleinen osaaminen tulevaisuudessa	11
3.2. Valmistuvan poliisin osaaminen	12
3.3. Poliisi kartoittaa koulutustarvetta ja vaikuttavuutta	13
3.4. Havainnot osaamis- ja koulutustarpeista	17
4. Poliisin opiskelijarekrytointi ja opiskelijavalinta	20
4.1. Tavoitteena täyttää aloituspaikat	20
4.2. Koulutuksen tavoittavuus ja opiskelijavalinta osana opiskelijarekrytointia	21
4.3. Moniulotteinen valintaprosessi	22
4.4. Muiden turvallisuusviranomaisten valintaprosessien vertailu	23
4.5. Havainnot rekrytoinnista ja opiskelijavalinnasta	25
5. Tutkinto- ja täydennyskoulutuksen järjestäminen	27
5.1. Tutkintokoulutuksen monet ohjaajat	27
5.2. Poliisi (AMK)-tutkinto valmistaa yleisosaajia	27
5.3. Havainnot koulutuksen järjestämisestä	29
6. Täydennyskoulutus	31
6.1. Täydennyskoulutus osana osaamisen kehittämistä	31
6.2. Havainnot täydennyskoulutuksen järjestämisestä	31
7. Kehittämisehdotukset	38
7.1. Koulutuksen ohjaukseen ja työelämävastaavuuteen liittyvät kehittämisehdotukset	38
7.2. Valintaprosessiin liittyvät kehittämisehdotukset	38
7.3. Koulutuksen järjestämiseen liittyvät kehittämisehdotukset	39
7.4. Täydennyskoulutukseen liittyvät kehittämisehdotukset	39
8. Yhteenveto	41
Lähteet	43

JOHDANTO

Poliisi kartoittaa toimintaympäristöään systemaattisesti useilla selvityksillä ja tutkimuksilla, jonka vuoksi tietoon perustuvaan osaamisen johtamiseen on hyvät edellytykset myös koulutuksessa.

Poliisihallitus tilasi maaliskuussa 2023 HAUS kehittämiskeskus Oy:ltä poliisikoulutuksen kehittämistarpeita koskevan selvityksen. Poliisikoulutuksen tila -selvityksen toimeksiannon mukaisesti ”muuttuneen turvallisuus- ja toimintaympäristön, uusien uhkien, saatujen palautteiden sekä poliisitoiminnan edellyttämien uusien osaamisvaatimusten myötä on tarpeellista tehdä selvitys, jossa arvioidaan poliisin tutkintokoulutuksen tuottaman osaamisen työelämävastaavuus sekä tehdään esitykset siitä, miten poliisikoulutus kykenee myös jatkossa vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla tulevaisuuden työelämän ja yhteiskunnan kehityksen tarpeisiin”. Tämän selvityksen tarkoituksena on arvioida, miten hyvin poliisin antama koulutus tuottaa työelämässä tarvittavaa osaamista ja vastaa yhteiskunnan kehityksen tarpeisiin. Selvitys koskee poliisin tutkintoja (AMK, YAMK, YH, högre YH) ja poliisin täydennyskoulutusta.

Suomalaisen poliisikoulutuksen kehittäminen on olennainen osa yhteiskuntamme turvallisuuden takaamista ja poliisitoiminnan tehokkuuden parantamista. Koulutus en tule vastata ajankohtaisiin haasteisiin, teknologian nopeaan kehitykseen sekä yhteiskunnan muutoksiin.

Koulutuksen tilan selvittäminen liittyy erityisesti osaamisen johtamiseen ja poliisin yleiseen strategiatyöhön. Selvityksen tuloksia esitellään kaikkien päälukujen ”havainnot”- kappaleissa ja niistä tehdään raportin lopuksi kehittämissuosituksia. Tämä selvitys perustuu arviointiin koulutukselle asetetuista odotuksista tulevaisuudessa, koska koulutuksella tähdätään tuottamaan osaamista tulevaisuuden työelämään. Koulutuksen ja yhteiskunnan tarpeita on kartoitettu sekä poliisihallinnon että yleisen työelämäkehityksen näkökulmista. Koulutuksen olemassa olevaa ja tarvittavaa tarjontaa arvioidaan tarkemmin täydennyskoulutuksen arviointiin keskittyvässä selvityksen toisessa osassa.

Tämän selvityksen keskeisiä johtopäätöksiä on että, poliisi kartoittaa toimintaympäristöään systemaattisesti useilla selvityksillä ja tutkimuksilla, jonka vuoksi tietoon perustuvaan osaamisen johtamiseen on hyvät edellytykset myös koulutuksessa. Valintaprosessi on onnistunut siinä mielessä, että opiskelijaksi valitut suorittavat opinnot määräajassa ja haluavat työskennellä poliisissa. Opiskelijarekrytointi- ja opiskelijavalinta ovat kuitenkin tuottaneet vain yhden kerran viimeisenä kymmenenä vuotena tavoitellun määrän opiskelijoita. Tilanne on kehittynyt parempaan suuntaan. Poliisiammattikorkeakoulu (Polamk) ja Poha arvioivat, että Polamk tulee vuonna 2024 saavuttamaan 500 opiskelijan aloituspaikkamäärätavoitteen.

Valintaprosessin kehittämiseen on tarve, ilman että pääsyvaatimuksia muutetaan. Tutkintoon johtavan koulutusjärjestelmän osalta tarpeita suuriin muutoksiin, kuten eriyttäviin koulutusohjelmiin, ei ole. Täydennyskoulutuksessa on tarve lisätä koulutuksen valtakunnallista koordinaatiota ja hyödyntää enemmän ulkopuolista koulutustarjontaa. Rekrytoituminen osaan poliisiviroista on mahdollista jo nyt ja tämän mahdollisuuden kehittäminen on suositeltavampaa kuin uusien tutkintaan ja analyysiin keskittyvien koulutuslinjojen perustaminen peruskoulutukseen.

HAUSilta selvityksessä oli mukana viisi asiantuntijaa, joista yksi henkilö toimii selvitystyön pääasiantuntijana. HAUSin asiantuntijat ovat KM, yleisesikuntaupseeri, johtava asiantuntija Petteri Taitto (pääasiantuntija), KTT, ohjelmajohtaja Tero Vuorinen, FT, KM, kehittämisliiketoiminnan johtaja Kirsi Aaltola sekä FT, toimitusjohtaja Kyösti Väkeväinen ja MA, asiantuntija Ida-Susanna Pöllänen. Selvityshenkilöstön työtä tuki osaamisen kehittämisen ja poliisikoulutuksen asiantuntijoista koostuva sihteeristö, jossa on edustajat Poliisiammattikorkeakoulusta ja Poliisihallituksesta.

1. SELVITYKSEN MENETELMÄT

Selvitystyö koostui kahdesta vaiheesta. Selvitystyön aluksi tarkasteltiin koulutustarpeita sekä yleisen työelämäosaamisen että ammatillisen osaamisen näkökulmista. Ensimmäinen vaihe keskittyi 1) poliisikoulutuksen työelämän osaamistarpeisiin sekä laadullisesti että määrällisesti arvioituna 2) analysoimaan valintaprosessia ja valintaperusteita tarvittavan opiskelijamäärän ja -laadun varmistamiseksi 3) tarkastelemaan poliisikoulutukseen rakenteellista kehittämistä tulevaisuudessa. Ensimmäisen vaiheen tulokset ja kehittämissuhteet raportoitiin tilaajalle syyskuussa 2023. Selvitystyön toinen vaihe painottui täydennyskoulutuksen ja osaamisen hallinnan nykytilaan sekä kehittämistarpeisiin. Poliisin täydennyskoulutusta ja osaamisen hallintaa tarkasteltiin kokonaisuutena, jossa tunnistettiin vastuutahot eri koulutuksen antajista sekä koulutusten toteutusmuodot. Samalla arvioitiin koulutuksen tavoitavuutta ja työelämävastaavuutta. Selvitystyön molempien vaiheiden tulokset raportoitiin tilaajalle tammikuussa 2024.

Selvityksessä on hyödynnetty monipuolisesti laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Työelämän osaamistarvearviointi tehtiin pääasiassa asiakirjatutkimuksena, jonka päälähteinä toimivat kansalliset ja EU-tason yleiset osaamistarveanalyysit, poliisin tutkintokoulutuksen opetussuunnitelmat, poliisin henkilöstösuunnitelma, poliisin tilaamat eri tilaselvitykset, sekä poliisikoulutuksen vaikuttavuustutkimukset. Koulutustarpeiden kartoituksen jälkeen selvitettiin opiskelijavalinnan tila. Aineistona käytettiin poliisin henkilöstösuunnitelmaa, Poliisiammattikorkeakoulun hakijatilastoja sekä hakijakyselyitä. Tähän vaiheeseen tehtiin vertailu muiden turvallisuusalan koulutusten; rajavartijakurssin, pelastajakurssin, pelastusalan päällystötutkinnon (AMK), sekä kadettikurssin valintamenettelyistä.

Koulutuksen järjestämistapojen analysointiin käytettiin Poliisiammattikorkeakoulun toimintaa ohjaavia dokumentteja, kuten toimintakäsikirjaa, opetussuunnitelmia ja tulosohtauksen asiakirjoja. Asiakirjatutkimusta syvennettiin ensimmäisessä asiantuntijatyöpajassa, jossa poliisin koulutuksen ja henkilöstön kehittämisen asiantuntijaa (n=36) priorisoi kartoitettuja koulutustarpeita. Asiantuntijat arvioivat ennen tilaisuutta opetussuunnitelmista ja osaamistarvekartoituksesta nostettuja oppimistavoitteita. Asiantuntijatyöpajassa oppimistavoitteita arvioitiin pienryhmissä.

Osana selvitystä järjestettiin kaksi työpajaa Poliisiammattikorkeakoululla. Ensimmäinen työpaja, jossa arvioitiin tutkintokoulutuksen koulutustarpeita, valintajärjestelmää ja järjestelyjä, järjestettiin kesäkuussa 2023. Työpajaan osallistui 36 poliisiyksiköiden nimeämää koulutuksen asiantuntijaa. Ensimmäisenä päivänä priorisoitiin ennakkokyselyssä kartoitettuja osaamistarpeita ryhmissä ja toisena päivänä pohdittiin koulutuksen järjestämisen parantamista 2030 vuodelle osaamistarpeisiin vastaavaksi sekä luotiin vaihtoehtoisia koulutuspolkuja tutkintokoulutukseen.

Toissa vaiheessa järjestettiin täydennyskoulutuksen työpaja marraskuussa 2023. Työpajaan osallistui 27 poliisiyksiköiden nimeämää koulutuksen asiantuntijaa. Työpajassa käsiteltiin teemoja, jotka nousivat työpajaa ennen toteutetussa kyselyssä oleellisiksi ja kehittämistyötä tarvitseviksi. Tarkasteltaviksi teemoiksi valikoituivat: 1) koulutukseen osallistuminen ja työelämävastaavuus, 2) urapolut 3) Polamkin, Pohan ja KRP:n -täydennyskoulutustarjonta ja laatu 4) oman poliisiyksikköni täydennyskoulutustarjonta ja laatu 5) ulkopuolisten toimijoiden koulutustarjonta ja laatu. Työpajan ensimmäinen osuus keskittyi kunkin teeman nykytilanteen kuvaamiseen ja toinen osuus kehittämisessä tarvittavan tekemisen määrittämiseen.

Asiantuntijahaastatteluiden tavoitteena oli laajentaa ymmärrystä poliisikoulutuksen järjestämiseen vaikuttavista tekijöistä ja kerätä ajatuksia koulutuksen järjestämisen sekä valintaprosessin uudistamistarpeista. Syventävät asiantuntijahaastattelut (n=27) keskittyivät erityisesti koulutustarpeen määrittämisen, opiskelijavalinnan ja koulutuksen järjestämiseen. Haastatteluihin valittiin teemojen kanssa tekemisissä olevia henkilöitä edustaen Poliisihallitusta, Poliisiammattikorkeakoulua, Keskusrikospoliisia, poliisiyksiköitä, Pelastusopistoa, Helsingin Pelastuskoulua, Maanpuolustuskorkeakoulua sekä Raja- ja merivartiokoulua.

Ennen työpajoja kerättiin aineistoa kolmella poliisiyksiköiden, Poliisihallituksen ja Poliisiammattikorkeakoulun koulutusasiantuntijoille suunnatulla sähköisellä kyselyllä. Aineistojen perusteella voitiin priorisoida työpajoissa käsiteltäviä teemoja, jotka nähtiin tärkeiksi selvityksen kannalta. Kyselyyn vastasi kesäkuussa 2023 35 vastaajaa. Marraskuussa 2023 kyselyyn vastasi 60 vastaajaa ja henkilöstöjohtamiseen kohdennettuun kyselyyn vastasi 17 vastaajaa. Yhteensä kyselyihin vastasi kohtuullisen hyvä määrä henkilöitä (n=112).

Numeerisena aineistona käytettiin poliisin toimintatilastoja julkisista lähteistä. Nämä ovat tarkemmin listattu selvityksen lopussa. Aineisto sisältää täydennyskoulutukseen liittyviä tilastoja, verkkokoulutukseen liittyviä tilastoja, ja täydennyskoulutuksen tarjontaan liittyviä tilastoja. Aineistot on pääasiassa saatu poliisilta. Tarpeen mukaan aineistosta on laskettu ja piirretty erilaisia trendejä ja tunnuslukuja.

2. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOKSET VAIKUTTAVAT KOULUTUKSEEN

2.1 Poliittinen ohjaus ja työelämän muutos

Koulutuksella on tärkeä tehtävä toimintojen ja prosessien yhdenmukaistamisessa ja sen myötä tuloksellisuuden lisäämisessä.

Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta (2021) linjaa, että Suomen sisäisen turvallisuuden politiikka perustuu ensisijaisesti ennaltaehkäisyyn. Viranomaisten toiminnan painopistettä siirretään korjaavista palveluista ennaltaehkäisyyn, pitämällä luottamus sisäisen turvallisuuden toimijoihin korkeana kaikissa väestöryhmissä ja turvaamalla, että hätätilanteessa apua on saatavilla nopeasti koko maassa. Turvallisuusongelmia ennaltaehkäistään laajassa yhteistyössä.

Hallitusohjelman (2023) mukaan mahdolliset poliisikoulutuksen uudistamistarpeet selvitetään. Lisäksi toteutetaan hallinnonalarajat ylittävä toimenpidekokonaisuus sen varmistamiseksi, että poliisikoulutukseen on tulevina vuosina saatavilla riittävästi hakuvaatimukset täyttäviä hakijoita. Poliisikoulutuksen pääsyaatimuksia ei kuitenkaan alenneta. Ruotsinkielinen poliisikoulutus turvataan. Lisäksi hallitusohjelma määrittää, että otetaan käyttöön poliisin reservi, jonka tarkoitus on täydentää poliisin toimintaa normaaliolojen vakavissa häiriötilanteissa ja poikkeusoloissa.

Digitalisaatio etenee, mikä tulee vaikuttamaan myös poliisin tehtäviin

Yleisesti koulutuksen taustalla vaikuttavat makrotason laajat globaalit muutostrendit, kuten työn murros, digitalisaatio, työn demograafinen kehitys ja ilmastonmuutos (Interpol, 2022; Nyyssölä, 2022). Väestö ikääntyy ja samaan aikaan työelämän osaamisvaatimukset muuttuvat. Koulutuksen rooli tulee muuttumaan entistä enemmän osaamisen täydentämiseksi ja uudelleen kouluttamiseksi, jolloin täydennyskoulutuksen merkitys kasvaa. Oppiminen siirtyy entistä enemmän työpaikoille, mikä edellyttää koulutusrakenteiden ja prosessien uudistamista. Koulutuksen saavutettavuus korostuu erityisesti harvaan asutuilla alueilla.

Digitalisaatio etenee, mikä tulee vaikuttamaan myös poliisin tehtäviin. Poliisissa valvontatehtävien niiden luonne tulee muuttumaan entistä teknisemmäksi. Yhteistyön merkitys muiden viranomaisten kanssa kasvaa, mikä edellyttää digitaalisten alustojen ja tietokantojen yhteiskäyttöä. Poliisin toiminta- ja taloussuunnitelmassa vuosille 2024–2027 tunnistetaan teknologisen kehityksen, erityisesti digitalisaation vaikutus poliisin toimintaan.

Teknologiakehitys mahdollistaa poliisin toiminnan kehittämisen ja uutta teknologiaa on tarjolla helpottamaan poliisin työtä. Teknologisen kehityksen arviointia pidetään haasteellisena, mutta on myös haasteellista arvioida, että mikä on oleellista kolmen-viiden vuoden päästä.

2.2. Poliisin osaamisen kehittäminen ja henkilöstörakenne

Muutokset edellyttävät kykyä toiminnan analysoimiseen ja kehittämiseen, viestinnällisiä taitoja ja kykyä moniammatilliseen yhteistyöhön.

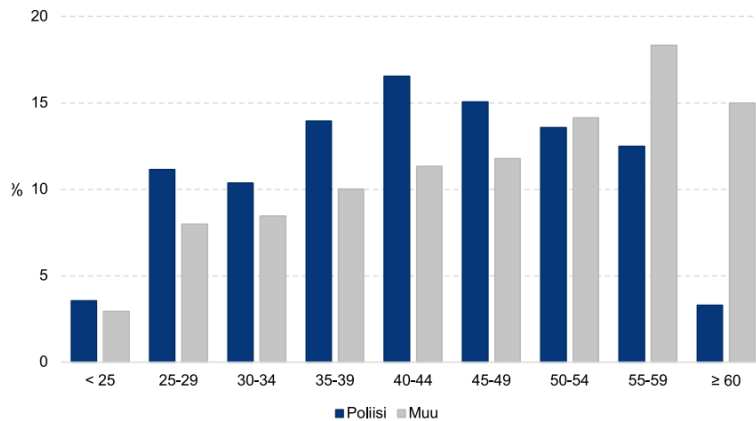
Poliisiammattikorkeakoulun toimintakertomuksen (2021) mukaan toimintaympäristön analysointi systemaattisesti kaikilla tasoilla, ja analyysin tuottaman tiedon hyödyntäminen on keskeistä toiminnan suuntaamisessa ja kehittämisessä tulevaisuuden vaatimusten mukaisesti. Myös rikostutkinnan tila -selvitys (2018) suosittaa että toteutetun koulutuksen vaikuttavuutta arvioidaan systemaattisesti ja osaamistarpeita kartoitetaan osana toiminnan analysointia ja ennakointia.

Poliisin henkilöstösuunnitelma (2022–2025) linjaa poliisiyksiköiden henkilöstövoimavarojen hallintaa ja painopisteitä, sekä kokoaa poliisin henkilöstöstrategiset linjaukset. Poliisin henkilöstösuunnitelma laaditaan olemassa olevaan rahoitustasoon ja sitä päivitetään poliisin toimintaympäristössä ja rahoituksessa tapahtuvien muutosten takia.

Vuoden 2024 alussa julkaistiin Poliisin henkilöstöjohtamisen tila -selvitys. Selvitys käsittelee henkilöstöjohtamista useasta eri näkökulmasta toimenpidesuosituksineen. Selvityksessä tarkastellaan myös osaamisen kehittämisen nykytilaa ja siihen tehtyjä suosituksia.

Poliisin kyvykkyksiä ja kehittämistarpeita arvioidaan poliisin toimintaympäristöanalyseillä, joita tehdään joka toinen vuosi. Analyysi koostuu kahdesta erillisestä raportista: ulkoisesta ja sisäisestä toimintaympäristöanalyysistä. Poliisin ulkoisen toimintaympäristön analyysi (2022) laatii tulevaisuuskuvan vuodelle 2032. Toimintaympäristön analyysien mukaan poliisi kohtaa kovempaa ja raaempaa rikollisuutta työssään. Myös odotukset poliisia kohtaan ovat lisääntyneet.

Poliisihallinnossa työskentelee 2022 toimintakertomuksen mukaan noin 10 300 henkilöä, joista poliiseja on noin 7500. Poliisihenkilöstön poistuma on noin 250 henkeä vuodessa, ja poistuma kohdentuu kaikkiin ikäluokkiin. Poliisiammattikorkeakoulusta valmistuneiden määrä tavoiteajassa on ollut koko ajan erittäin hyvä, yli 90 prosenttia.



Kuva 1. Poliisin ikäjakauma vuonna 2022 (Lähde: Poliisin toimintaympäristöanalyysi: Pääoma-analyysi 2023)

Poliisin määrärahan käyttöä koskevan selvityksen (2022) mukaan toimintamäärärahasta noin 70 prosenttia on henkilöstökustannuksia, jotka ovat pääosin henkilöstön palkasta ja sen sivukuluista aiheutuneita kustannuksia. Henkilöstön tehokas käyttö on siis tehokasta määrärahojen käyttöä. Selvitys suosittaa että ”Poliisitutkimuksen suorittaneisiin yksinomaisen henkilötyövuosikytkennän sijasta olisi hyvä tarkastella poliisin henkilöstöä kokonaisvoimavarana, joka sijoitetaan tarkoituksenmukaisesti ja joustavasti eri henkilöstöryhmiin sen mukaan, mitkä ovat osaamisvaatet ja työvoiman rekrytointitarpeet kustannustehokkuus ja kustannusvaikuttavuus huomioiden kussakin poliisiyksikössä. Jako poliisihenkilötyövuosiin ja siviilihenkilötyövuosiin on osin keinotekoinen. Poliisissa on tehtäviä, joihin siviilikoulutus ja -tausta antaa paremmat edellytykset ja joissa ei tarvita poliisivaltuuksia.” Poliisikoulutukseen suunnatut resurssit ovat pysyneet lähes muuttumattomina vuodesta 2010 asti.

Poliisikoulutuksen vaikuttavuusarviointia on tehty vuodesta 2011. Arviointi kohdistuu poliisikoulutuksen valmistuneiden poliisien työllisyyteen ja poliisikoulutuksen työelämävastaavuuteen. Viimeisen arviointiraportin (2022) mukaan syyskuussa 2020 poliisityössä työskenteli 96 prosenttia tutkimukseen vastanneista vuosina 2018–2019 valmistuneista poliiseista. Työttömänä ei ollut kukaan vastanneista. Muualla kuin poliisissa oli työssä neljä prosenttia vastaajista, pääasiassa muissa turvallisuusalan tehtävissä.

Poliisissa tehtiin selvitys hallintorakennemuutosten, erityisesti PORA III:n vaikutuksista, tavoitteiden toteutumisesta, ja nykyisen hallintorakenteen kehittämisestä. Selvityksessä havaittiin, että kaikissa poliisin peruspalveluissa esiintyy poliisiyksikkökohtaisia eroja, osin jopa suuria sellaisia. Keskeisimpänä haasteena selvityksessä nähtiin perusrikostutkimuksen tila. (Ristola & Karnaranta, 2023)

Lupahallinnon tila -selvityksessä (2022) todetaan, että Poliisihallituksen poliisiyksiköihin kohdentamaa operatiivisen toiminnan ohjausta on tarpeen vahvistaa esimerkiksi toimintojen organisoitintapojen, eri toimintojen vastuulle kuuluvien tehtävien ja toiminnallisten prosessien valtakunnalliseksi yhdenmukaistamiseksi. Selvityksessä esitettiin myös työprosessien valtakunnallista yhdenmukaistamista. Vastaava toimintojen yhdenmukaistaminen tulee esiin myös rikostutkimuksen tuloksellisuutta koskevissa raporteissa. Koulutuksella on tärkeä tehtävä toimintojen ja prosessien yhdenmukaistamisessa ja sen myötä tuloksellisuuden lisäämisessä.

Poliisihallitus on perustanut 1.1.2020 osaamisen kehittämisen koordinaatioryhmän (OSAKE)

tukemaan poliisin valtakunnallista osaamisen kehittämistä. OSAKE-koordinaatiotyöryhmän tehtävänä on varmistaa valtakunnallisesti koordinoitu ja työelämän tarpeet tunnustava sekä vaikuttava osaamisen kehittäminen poliisissa. Ryhmän tavoitteena on toimia tulosohjauksen ja seurannan tukena seuraamalla tavoitteiden toteutumista ja arvioimalla vaikuttavuutta osaamisen kehittämisen kokonaisuuden näkökulmasta

2.3. Havainnot toimintaympäristöstä

Toimintaympäristön selvityksistä on johdettavissa osaamistarpeita, kuten: analyysin ja tietojohdamisen kehittämisosaaminen, kyky luoda toiminnan mittareita, sekä valmius kuvata ja kehittää prosesseja.

Poliisin toiminta määritetään poliisilaissa (872/2011) ja siinä tulee esiin rikosten estäminen. Laissa olevat rikosten tutkinta, paljastaminen ja estäminen ovat linjassa nykyisen turvallisuusajattelun kanssa, joka perustuu onnettomuuksien ennaltaehkäisyyn ja rikosten ennalta estämiseen. Vaikka ajattelumalli on ollut voimassa jo tämän vuosituhatosen, muuttuvat turvallisuusorganisaatioiden kulttuurit reaktiivisesta proaktiiviseen hitaasti. Ennaltaehkäisevä toiminta edellyttää toimivaa ja kehittyvää yhteistyötä viranomaisten kesken, mikä on yksi vaikutin myös koulutussuunnittelulle.

Poliittinen ohjaus vaikuttaa myös poliisin koulutusjärjestelmään. Hallitusohjelma yksityiskohdaisuudessaan määrittää esimerkiksi, että valintaperusteita ei alenneta. Poliisin reservin muodostaminen tuo mukanaan uusia tehtäviä täydennyskoulutuksen suunnittelijoille ja toteuttajille.

Koulutukselle asetetaan tavoitteita useissa toimintaympäristön selvityksissä, joita poliisi aktiivisesti tekee ja teetättää. Selvitykset tuottavat paljon tietoa yleiseen strategiatyöhön ja osaamisen johtamiseen, ja näillä on vaikutusta koulutuksen kehittämiseen. Toimintaympäristön muutoksen vaikutukset osaamiseen ja henkilöstörakenteeseen tunnustetaan poliisihallinnossa, mutta tavoitteiden systemaattinen seuranta ja toimeenpano vaatii tarkempaa ohjausta. 1.1.2020 Poliisihallitus on perustanut osaamisen kehittämisen koordinaatioryhmän (OSAKE) tukemaan poliisin valtakunnallista osaamisen kehittämistä. OSAKE-ryhmän tehtävä on varmistaa "valtakunnallisesti koordinoitu ja työelämän tarpeet tunnustava sekä vaikuttava osaamisen kehittäminen poliisissa". OSAKE ryhmän rooli on nykyisellään määritelty merkittäväksi toimijaksi osaamistarpeen määrittäjänä, tulosohjausprosessin tukijana ja mittareiden seuraajana.

Julkinen keskustelu painottuu poliisihenkilöstön määrään ja poliisin toimintamäärärahaan. Poliisiammattikorkeakoulun saama toimintamääräraha on pysynyt vakaana ja lähes muuttumattomana viime vuodet. Poliisihenkilöstön lukumäärän sijasta osaaminen, saavutetut tulokset ja tehokkuus, kuten rikosten määrän väheneminen, ovat näkymättömämpiä. Odotukset toiminnan tuloksellisuudelle ja organisaation kehittämislle tulevat lisääntymään tulevaisuudessa. Tuloksellisuuden osoittaminen ja läpinäkyvyys varojen käytössä on osa hyvää hallintoa.

Useissa toimintaympäristöä koskevissa selvityksissä edellytetään toiminnan keskittämistä ja prosessien yhdenmukaistamista. Toiminnan yhdenmukaistaminen on tärkeä tavoite ja sitä voidaan korostaa esimerkiksi laittamalla toimintojen yhdenmukaistamistavoite koulutuksen

järjestäjän tulostavoitteisiin, jolloin sen saavuttamista myös seurataan. Tulosohjauksessa on tiedostettu ennalta estävän työn merkityksen lisääntyminen, tietojohdamisen ja analyysitoiminnan koulutustarpeet sekä tulosohjaukseen liittyvän mittariston kehittäminen.

Toimintaympäristön selvityksistä on johdettavissa yleisiä, kaikissa poliisin tehtävissä tarvittavia osaamistarpeita, kuten *analyysin ja tietojohdamisen kehittämisosaaminen, kyky luoda toiminnan mittareita, sekä valmius kuvata ja kehittää prosesseja*. Myös digitalisaatio ja sen vaikutukset on tiedostettu merkittäväksi kehityskulukuksi myös poliisissa.

3. OSAAMIS- JA KOULUTUSTARPEET

Tämä kappale keskittyy erityisesti arvioimaan 1) vastaako poliisikoulutus laadullisesti niitä tarpeita ja vaatimuksia, joita poliisityössä ja työelämässä tarvitaan, ja 2) vastaako poliisikoulutuksesta valmistuvien opiskelijoiden määrä poliisin tarpeita sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä tarkasteltuna.

3.1. Yleinen osaaminen tulevaisuudessa

Vuonna 2020 todettiin, että Suomen turvallisuustilanne on muuttunut yhä monimuotoisemmaksi (Suojelupoliisi, 2020). Poliisin toimintaympäristöanalyysissä (2022) arvioitiin, että jatkossa poliisin tehtävä kuitenkin säilyy muuttumattomana turvallisuuden ylläpidossa. Analyysin mukaan rikollisuus siirtyy verkkoon sekä kansainvälistyy.

Työelämävalmiudet ovat taitoja, joita tarvitsemme päivittäin kaikissa työtehtävissä. Yleisiksi työelämävalmiuksiksi määritellään tyypillisesti digitaidot, tiedonhankintavalmiudet, kielitaito, vuorovaikutus- ja yhteistyötaidot, kyky kirjalliseen ja suulliseen ilmaisuun, ongelmanratkaisuvaihtoehdot, itsetuntemus, resilienssikyky sekä itseohjautuvuus.

Opetushallituksen laatima Osaaminen 2035 -raportti (2019) korostaa tulevaisuuden osaamisalueina, ja yleisinä työelämävalmiuksina, asiakaslähtöisen palveluiden kehittämisosaamisen sekä kestävä kehityksen periaatteiden tuntemuksen. Muita keskeisiä yleisiä työelämävalmiuksia ovat tiedon arviointitaito, digitaalisten ratkaisujen ja alustojen hyödyntämisosaaminen, innovaatio-osaaminen, vuorovaikutus-, viestintä- ja kommunikaatio-osaaminen, digitaalisen teknologian luova käyttötaito sekä henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen ja johtaminen.

Yksilön osaamistarpeita voidaan tarkastella yleis-, perus- ja erityisosaamisen näkökulmista. Yleisosaaminen on useimmissa ammateissa tarvittavat tiedot ja taidot; esimerkiksi vuorovaikutus-, tiedonhankinta ja kirjoitustaidot. Perusosaaminen on puolestaan tiettyyn ammattiin sidottua osaamista, teorian ja käytännön ymmärtämistä kyseisessä ammatissa. Erityisosaaminen taas on henkilön rooliin työpaikalla liittyvää osaamista, oman toimenkuvan asiantuntemusta. (Filppa, 2002)

Koulutuksen suunnittelua ohjaa usein osaamisperustaisuus, joka on ”pedagogista toimintaa ohjaava periaate, jonka mukaan koulutuksessa tärkeintä on se, että oppija saavuttaa hänelle tavoitteeksi asetetun osaamisen” (Opetus- ja kulttuuriministeriö, 2021: 243). Ammattikorkeakoulut noudattavat EQF -viitekehystä, jonka mukaan eri tutkintojen ja oppimäärien tuottamaa osaamista määritellään kahdeksalla vaativuustasolla jaoteltuna tietoihin (knowledge), taitoihin (skills) ja pätevyksiin (competences) (Euroopan parlamentti ja neuvosto, 2008). Osaamisperusteisuuden taustalla on konstruivismi, jonka avulla pyritään edistämään opiskelijoiden kognitiivisesti tasokkaaseen ja syvälliseen ymmärrykseen tähtäävää oppimista.

Yleisesti osaamistarpeita kirjataan ja kootaan henkilöstöltä myös tavoite- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Selvityksessä poliisin henkilöstöjohtamisen tilasta todettiin, että ajankohdallisesti osaamistarpeita kerätään vasta sen jälkeen, kun kehityskeskustelut on jo käyty. (Poliisihallitus, 2024).

3.2. Valmistuvan poliisin osaaminen

"Nykypäivän poliisityö on yhtäältä edelleen " selkeää keikanajoa ja tutkintaa" mutta toisaalta myös yhä enemmän esim. "hyvää yleissivistystä, analyyttistä ajattelukykyä ja verkkokyvykkyyttä vaativaa asiantuntijatyötä"."
(Asiantuntija, haastattelu 6)

Poliisin työ on tutkimusten mukaan fyysisesti matalakuormitteista, mutta työhön sisältyy hetkellisiä raskaita kuormitushuippuja (Poliisihallitus 2021: Fyysisen työkuoron testaus poliisihallinnossa POL-2021-157993.91). Poliisin ammatissa edellytetään lakiperusteisesti oman fyysisen kunnon ylläpitoa. Laki itsessään ei anna suoraa vaatimustasoa siitä, että millä tasolla yksittäisen poliisimiehen kunnon tulee olla, vaan jättää tason määräämisen valtioneuvoston asetuksen rajattavaksi. Laki edellyttää ylläpitämään kuntoa ja ammattitaitoa. Tämä siis käsittää myös muun henkilökohtaisen ammattitaidon ylläpidon kuin fyysisen kunnon. Muita ylläpidettäviä ammattitaitoja on esimerkiksi voimakäyttövälineiden ja henkilökohtaisen virka-aseen käyttö, tietojärjestelmien hallinta ja oman tieto-osaamisen päivittäminen, kuten lait ja määräykset. (Polhall 110/1992).

Poliisin valtakunnallisten tilastojen (2020-2022) mukaan fyysisiä voimakeinoja keskimäärin yli kymmenen kertaa päivässä. Etälamautinta lähes kaksi kertaa päivässä ja ampuma-ase otetaan esiin kolme kertaa päivässä. Varautuminen ja valmistautuminen näihin tilanteisiin on ammatin ominaispiirre, jonka säännöksiin ja teknisen toiminnan turvallinen oppiminen vie paljon aikaa opetuksesta. Työpajan osallistujat arvioivat voimankäytön säännösten ja tekniikoiden olevan poliisin työssä tarvittavaa perusosaamista, josta ei voida tinkiä. Voimankäyttöön liittyvä osaaminen on osa työturvallisuutta ja toimivaltuutta, ja sen periaatteet on tunnettava koko organisaatiossa, vaikka oikeutta ei olisikaan kaikilla.

Toiminnan kehittäminen ja tuloksien arviointi on yleinen työelämävalmius, jonka perusteet hankitaan tutkintokoulutuksessa. Innovaatio-osaamisen osaamistavoitteena Poliisi (AMK) -tutkinnon opetus suunnitelmassa esitetään, että opiskelija kykenee luovaan ongelmanratkaisuun ja työtapojen kehittämiseen, ja osaa etsiä asiakaslähtöisiä, kestäviä ja taloudellisesti kannattavia ratkaisuja.

Johtamiskoulutuksen osaamistarpeet ja esimiesroolien kompetenssit on kuvattu poliisin henkilöstösuunnitelmassa (2022–2025). Päivittäisjohtaminen edellyttää hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja, empatiaa ja tunneälyä. Esimiesten roolissa korostuu yhä enemmän eettisyys ja valmentava ote, vision ja tavoitteiden kautta johtaminen, työntekijöiden ratkaisukeskeisyyden tukeminen, motivointi ja kannustaminen. Tietojohtamisen kehittäminen on huomioitu Poliisiammattikorkeakoulun tulosopimuksessa 2023, mutta sillä ei ole vielä ollut vaikutusta opetussuunnitelmiin.

Rikostorjunnan tilasta tehdyissä selvityksissä kritisoidaan rikostorjunnan tehokkuuden mittareita. Esimerkiksi esitutkinnan kestolle on asetettu tavoitteita lainsäädännössä, joten tutkinnan kestoa on seurattava ja valvottava ja poikkeamien syitä on aktiivisesti etsittävä, jotta niihin voitaisiin vaikuttaa. Rikostutkinnan tilan selvityksissä kehitettäväksi osaamistarpeiksi on nostettu erityisesti tutkinnanjohtajien osaaminen sekä työhön perehdytys.

3.3. Poliisi kartoittaa koulutustarvetta ja vaikuttavuutta

Koulutustarvetta voidaan arvioida joko tulevaisuuden visioon perustuvien osaamistarpeiden tai saatavilla olevan koulutuksen tarjonnan näkökulmista (Hanhijoki, 2020; Nyyssölä, 2022). Poliisin koulutukselle asetetaan odotuksia useissa tulevaisuusvisioissa. Odotuksia on kartoitettu sekä poliisihallinnon että yleisen työelämäkehityksen näkökulmista.

Poliisihallitus on laatinut yhteistyössä Poliisiammattikorkeakoulun kanssa Poliisin osaamistarvekartoituksen (2022). Kartoituksen tavoitteena oli tuottaa poliisihallinnolle osaamisen kehittämisen laajaa tilannekuvaa sekä myös tietoa valtakunnallisiin ja yksikkökohtaisiin toimenpidesuunnitelmiin. Osaamistarvekartoituksen perustana toimivat poliisin strategia, poliisin pääprosessit ja strategiset osaamiset, jotka läpileikkaavat kaiken poliisin toiminnan. Osaamistarvekartoituksessa selvitettiin erityisesti poliisin osaamista suhteessa vahvistettuihin strategisiin osaamisiin.

Hiltunen ja Rajala (2018) ovat arvioineet koulutustarpeita ja heidän mukaansa digitalisaatio kehityskulkuna edellyttää poliisilta uudistumista. Poliisin työssä on paljon inhimillistä vuorovaikutusta ja tätä tukevat uudenlaiset innovatiiviset digiratkaisut. Poliisihallitus on laatinut poliisin digiosaamiset vuosille 2021–2025. Digiosaamiset ovat osa yksilöiden ja työyhteisöjen osaamistarpeita. Digiosaamisessa tarkastellaan digitalisaation vaikutusta työtehtävien erityisosaamisen, johtamisen, vuorovaikutuksen, tiedon tuottamisen, laitteiden käytön ja digiturvallisuuden näkökulmista.

Poliisin henkilöstösuunnitelmassa, opetussuunnitelmissa ja Valtioneuvoston asetuksessa kuvataan poliisityössä tarvittavia osaamisia. Niiden mukaan työelämän muuttuneet osaamistarpeet ja -vaatimukset edellyttävät kaikilta työntekijöiltä seuraavia yleisiä ja perusosaamisia:

Taulukko löytyy seuraavalta sivulta.

Dokumentaatio: Osaamisteema	Poliisin henkilöstösuunnitelma 2022–2025	Valtioneuvoston asetus (AMK) 2014 Opetussuunnitelma (AMK) 2022	Kansallinen tut- kintojen viitekehys taso 6 (AMK) (Valtioneuvoston asetus 120/2017)
Johtaminen ja itsenäinen työskentely	Kyky itsensä johtamiseen ja resilienssiin		Kykenee johta- maan monimut- kaisia ammatillis- ia toimia tai hank- keita tai kykenee työskentelemään itsenäisesti alan asiantuntijatehtä- vissä
Käytännön tiedot ja taidot asian- tuntijuudesta		Laaja-alaiset käy- tännölliset perustie- dot ja -taidot sekä niiden teoreettiset perusteet sisäisen turvallisuuden alan asiantuntijatehtä- vissä toimimista varten	Hallitsee laaja- alaiset ja edisty- neet oman alansa tiedot, joihin liittyy teorioiden, kes- keisten käsitteiden, menetelmien ja periaatteiden kriit- tinen ymmärtämi- nen ja arvioiminen. Ymmärtää am- matillisten tehtä- väalueiden ja/tai tieteenalojen kat- tavuuden ja rajat.
Jatkuva ja elin-ikäinen oppiminen	Kyky jatkuvaan oppimi- seen ja uudistumiseen	Valmiudet elinikäiseen oppimiseen	Valmius jatkuvaan oppimiseen
Kriittinen ajattelu ja ongelman- ratkaisukyky	Kyky kriittiseen ajatteluun ja ongelman- ratkaisukykyyn	Edellytykset sisäisen turvallisuuden alan kehityksen seuraamiseen ja edistämiseen	Hallitsee edisty- neet taidot, jotka osoittavat asioiden hallintaa, kykyä soveltaa ja kykyä luoviin ratkaisuihin, joita vaaditaan erikoistuneella ammatti-, tieteen- tai taiteenalalla monimutkaisten tai ennakoimattomien ongelmien ratkai- semiseksi.

Vastuullisuus ja tuloksellisuus	Kyky vastuullisuuteen ja tuloksellisuuteen		Perusedellytykset toimia alan itsenäisenä yrittäjänä
Ennakointi- ja innovointiosaaminen	Kyky ennakointiin, innovointiin ja kehittämiseen		Kykenee vastaamaan oman osaamisensa arvioinnin ja kehittämisen lisäksi yksittäisten henkilöiden ja ryhmien kehityksestä. Kykenee päätöksentekoon ennakoimattomissa toimintaympäristöissä.
Viestintä -ja vuorovaikutus	Kyky viestintään ja vuorovaikutukseen	Riittävä viestintä- ja kielitaito	Osa viestiä riittävästi suullisesti ja kirjallisesti sekä alan että alan ulkopuoliselle yleisölle. Kykenee itsenäiseen kansainväliseen viestintään ja vuorovaikutukseen toisella kotimaisella ja vähintään yhdellä vieraalla kielellä.
Kansainvälisyys	Kyky kansainvälisyyteen	Sisäisen turvallisuuden alaan liittyvän kansainvälisen toiminnan edellyttämät valmiudet	
Hyvä hallintotapa	Kyky hyvän hallinnon toteuttamiseen ja eettisyyteen		
Digitaalisuus	Kyky digitaaliseen työskentelyyn		

Taulukko 1: Poliisin henkilöstösuunnitelman, poliisin tutkintokoulutusten opetussuunnitelmien ja AMK-tutkintojen yleiset työelämävaatimukset.

Poliisiammattikorkeakoulun opetussuunnitelmassa esiintyy useimmat mainituista yleisistä osaamistarpeista, vähintään opintojaksojen oppimistavoitteissa. Poliisin henkilöstösuunnitelmassa (2022-2025) on esitetty yleiset osaamistavoitteet kattavimmin, mainiten mm: ennakoinnin, innovoinnin, oman toiminnan kehittämiseen. Lisäksi siinä kuvataan poliisihenkilöstön tehtäviä ja työn jakautumista. Tulevaisuuden tehtäväkuviissa on huomioitava aiemmin toimintaympäristön kuvauksessa esiin tulleita tekijöitä, kuten ennalta ehkäisevä toiminta, digivalmiudet sekä oman toiminnan johtaminen ja kehittäminen. Ennaltaehkäisevän toiminnan merkitys tulee esiin toimintaympäristön kuvauksissa ja poliisin tulevaisuuden toimintaa kuvaavissa selvityksissä.

Osaamistarvekartoituksen (2022) mukaan useissa poliisiyksiköissä tunnistettiin puutteita työelämässä tarvittavassa osaamisessa sekä perus- että erityisosaamisessa. Merkittävimpiä osaamistarpeina nousi esille kolme osa-alue: johtamisosaaminen (erityisesti henkilö- ja henkilöstöjohtaminen, strategiajohtaminen), tietojohtoisen toiminnan osaaminen (tiedolla johtaminen, analyysiosaaminen, prosessiosaaminen) sekä ennalta estävän toiminnan ja vakavien rikosten tutkinnan osaaminen (erityisesti rikostutkinta, kyberosaaminen). Vastaavia tuloksia on saatu esimerkiksi rikostorjunnan tila -selvityksessä (2018), jossa otettiin esiin erityisesti tutkinnanjohtajien osaamisen kehittäminen.

Euroopan unionin lainvalvontakoulutusvirasto (CEPOL) tekee strategisen koulutustarveanalyysin neljän vuoden välein. Vuonna 2021 valmistui toinen koulutustarveanalyysi, jonka tarkoituksena oli kartoittaa EU-tason osaamistarpeita. Analyysi esitti kahdeksan osaamisaluetta, joissa EU-jäsenmaiden poliiseilla on osaamisvajetta. Covid -pandemian ja muun teknologisen kehityksen myötä verkossa oleminen ja verkkorikollisuus ovat kasvaneet merkittävästi. Lainvalvontaviranomaisten valmiudet ovat puutteelliset uusien teknologioiden hyödyntämiseen, ja CEPOL mukaan tämä tarkoittaa esimerkiksi digitaalisen tutkinnan osaamista, tietoturvaloukkausten tutkintaosaamista, kyberturvallisuuden osaamista, sekä disinformaation ja valheellisen uutisoinnin ymmärtämistä. (CEPOL STNA 2021)

Poliisiammattikorkeakoulu arvioi poliisikoulutuksen vaikuttavuutta määräjain, ja arviointia on tehty jo yli kymmenen vuoden ajan. Uusimman Poliisikoulutuksen vaikuttavuusraportin (2022) mukaan valmistuneiden poliisien työkokemus painottuu lyhyt- ja pitkäkestoiseen rikostorjuntaan. Kertyneen työkokemuksen määrä rikostorjunnassa on kasvanut jatkuvasti vuodesta 2017. Merkittävimiksi osaamispuutteiksi todetaan *tutkintaan ja analyysiin* liittyvät valmiudet. Liikenneturvallisuuden alueella raskaan kaluston kuormaamiseen ja tekniikkaan liittyvissä asioissa koetaan osaamisvajetta.

Huotari (2022a) on selvittänyt vaikuttavuusarviointien kokonaisuutta ja vaikuttavuutta. Poliisikoulutuksen vaikuttavuusarviointien (2011–2021) mukaan poliisikoulutuksen merkittävin vahvuus on työelämälähtöinen harjoittelu Poliisiammattikorkeakoululla ja poliisiyksiköissä. Vaikuttavuusarvioinnin keskeisenä haasteena on puolestaan se, että arvioinnin kriteerit on määritelty poliisin ammatin nykyisiin osaamisvaatimuksiin ja ne ovat säilyneet lähes muuttomattomina koko arviointijakson. Tulevaisuuden osaamistarpeita on kartoitettu vaikuttavuusarvioinneissa vain jonkin verran. Havaittuja tulevia osaamistarpeita ovat esimerkiksi tiedonhaun valmiudet ja erilaisten tietolähteiden monipuolisen hyödyntämisen osaaminen poliisin työssä, tilastollisen rikosanalyysin ja analyysitoiminnan osaaminen sekä kulttuurierojen ymmärtämisen valmiudet ja kyky yhteistyöhön kulttuuriltaan monien erilaisten ihmisten kanssa.

Ylemmän AMK-tutkinnon suorittaneista tehtiin ensimmäisen kerran vaikuttavuusarviointi vuonna 2022. Raportissa kyseenalaistetaan jossain määrin Poliisi YAMK-tutkinnon merkitys ja vaikuttavuuden arvioinnin haasteet. Raportissa tulee esiin Poliisiammattikorkeakoulun rooli toiminnan kehittäjänä:

"Poliisiammattikorkeakoulun tulisikin täten osallistua asiantuntijatyön johtamisen suunnitteluun ja kehittämiseen poliisissa. Se tulisi olla aktiivisesti keksimässä poliisia ja poliisityötä, erityisesti tuon työn johtamista, laadukkaasti uudeksi ja uudenlaiseksi."

3.4. Havainnot osaamis- ja koulutustarpeista

Poliisin ammattikorkeakoulututkinnon tarkoituksena koetaan olevan tarvittavien käytännön tietojen ja taitojen antaminen poliisityöhön. Turvallisuusympäristön jatkuvan ja nopean muutoksen myötä on huomattu, että poliisin osaamistarpeet uudistuvat ja kehittyvät, joten niihin on kehitettävä uusia ratkaisuja. Poliisille on valmistuttuaan tärkeä osata operatiivisen toiminnan ja tutkinnan perustiedot ja taidot - kehittämisen aika tulee myöhemmin uralla. Uusi teknologia asettaa uusia vaatimuksia poliisin ammattitaidolle, tutkintokoulutukselle sekä työssä tapahtuvalle koulutukselle.

*"Poliisin ammattikorkeakoulututkinnon tarkoituksena on antaa tarvittavat käytännön tiedot ja taidot poliisityöhön."
(Asiantuntija, haastattelu 7)*

Osaamistarpeita ja koulutuksen vaikuttavuutta kartoitetaan poliisissa aktiivisesti. Toimintaympäristön analyysien sekä koulutuksen vaikuttavuusraporttien nostot osaamistarpeista ovat ajanmukaisia ja perustuvat kerättyyn tietoon. Vaikuttavuusarvioinnin keskeisenä haasteena on puolestaan se, että arvioinnin kriteerit on määritelty poliisin ammatin nykyisiin osaamisvaatimuksiin ja ne ovat säilyneet lähes muuttumattomina kymmenen vuoden ajan. Vaikuttavuusarvioinnit keskittyvät toteutuneeseen koulutukseen ja tulevaisuusnäkökulma jää vähemmälle huomiolle arvioinneissa. Tutkinto-opetuksessa opetussuunnitelmaan tehtävät muutokset vaikuttavat työelämään 5–10 vuoden päästä.

*"Kaikkien poliisien ei tarvitse välttämättä osata "hapettaa, sakottaa ja kantaa juoppoja putkaan", eikä myöskään käydä läpi sitä pitkää amatillista työpolkua, ennen kuin "pääsee" dekkariksi."
Asiantuntija, haastattelu 8*

Fyysisen kunnon osaamisvaatimukset

Asiantuntijatyöpajassa pidettiin fyysisen kunnon merkityksestä poliisin työssä merkittävänä. Kyseessä ei ole pelkästään fyysisten kyvykkyyksien ylläpito vaan myös työhyvinvointiasia. Asiantuntijahaastatteluissa kuitenkin kritisoiitiin sitä, että onko merkityksellistä, että kaikissa poliisin tehtävissä vaaditaan korkeita fyysisiä ominaisuuksia. Opetussuunnitelmassa mainittuihin oppimistavoitteisiin suhtauduttiin kriittisesti. Esimerkiksi kunto-ohjelmien laatimisen osaamista ei pidetty tarkoituksenmukaisena osaamisena. Fyysinen kunto, toimintakyky ja

kelpoisuus käyttää voimaa ovat ja säilyvät poliisin operatiivisessa toiminnassa ja keskeisenä osaamistarpeena niille, jotka tulevat toimimaan voimankäyttöä edellyttävissä tehtävissä.

Ennaltaehkäisevän toiminnan vaatimukset

Ennaltaehkäisevän ja ennalta estävän toiminnan siirtäminen strategiatasolta kyvykkyyksiksi ja edelleen oppimistavoitteiksi koetaan poliisissa vaikeaksi tehtäväksi, johtuen osittain käsitteiden epämääräisyydestä. Asiantuntijatyöpajassa (20.-21.6.2023) tuli esiin, että ennaltaehkäisevän ja ennalta estävän toiminnan määritelmät koetaan epäselviksi. Molemmat ovat eräänlaisia läpileikkaavia teemoja opinnoissa, mutta niille ei ole kirjoitettu selviä oppimistavoitteita. Työpajassa oltiin yksimielisiä siitä, että ennalta ehkäisevä ja ennalta estävä toiminta edellyttää tiivistä yhteistyötä muiden viranomaisten kanssa. Käsitteiden polemisoinnin sijasta voidaan tarkastella vaikutuksia osaamiseen, jolloin esimerkiksi muiden viranomaisten toiminnan tunteminen, rikostutkinnan tehostaminen ja kybervalmiudet ovat osaamisia, jolla voidaan vastata ennaltaehkäisevän ja ennalta estävän toiminnan asettamiin vaatimuksiin.

Ennakointi, innovointi, oman toiminnan kehittäminen ja digitaalinen työskentely on tiedostettu poliisin henkilöstösuunnitelmassa, vaikuttavuusarvioinneissa ja useissa tulevaisuutta luotavissa selvityksissä osaamistarpeiksi. Organisaation toiminnan tuloksellisuus, analyysi, tietojohdaminen ja siihen liittyvä prosessiosaaminen sekä kyky asettaa työlle mitattavia tavoitteita ovat osaamistarpeita, jotka mielletään poliisissa johtamistaidoiksi. Nykyaikaisissa oppivissa organisaatioissa oman työn kehittämisen taitoja odotetaan entistä enemmän kaikilta ja siihen olisi opittava työuran alusta alkaen. Organisaatiokulttuurin muuttaminen kehitysmuonteiseksi ei synny pelkästään johtamiskoulutuksen kautta, vaan sen perusteet luodaan jo peruskoulutuksessa.

Digitaaliset valmiudet

Teknologian kehitys ja kybertoimintaympäristö edellyttävät poliiseilta entistä enemmän tietoa tietoverkoista ja tietojärjestelmistä sekä niistä koskevasta lainsäädännöstä, kuin myös teknisiä taitoja muun muassa havainnointikykyä ja attribuutiota. Teknologinen kehitys edellyttää myös uudenlaista ketterää innovaatiojohtamista poliisissa, viranomaisissa ja koko valtionhallinnossa. Uudet teknologiset innovaatiot, robotiikka ja tekoäly tulevat vaikuttamaan poliisiin ja myös rikollisten toimintatapoihin. Valmius ottaa uusia toimintatapoja nopeasti käyttöön korostuu. Samaan aikaan teknologien kehitykseen liittyvien osaamistarpeiden ennakointi koetaan haasteellisenä. Myös kesän asiantuntijatyöpaja oli yksimielinen siitä, että digitaalisten valmiuksien osaamista on lisättävä kaikilla tasoilla poliisissa. Myös asiantuntijahaastatteluissa korostui, että tietotekniikan ja poliisin käytössä olevien muiden tietojärjestelmien vahva hallitseminen on perusedellytys tehtävien suorittamiselle.

Toiminnan kehittäminen, prosessien ohjaus ja innovatiivisuus

Työpajaan osallistuneet asiantuntijat näkivät toiminnan kehittämisen, prosessien ohjauksen ja innovatiivisuuden enemmän päällystön ja johdon tehtäväksi, kuin jokaisen työntekijän. Oman toiminnan kehittäminen ja innovatiivisuuden edistäminen ovat enemmän organisaatiokulttuurillisia kuin koulutuksellisia asioita. Se miten innovatiivisuuteen suhtaudutaan, on tärkeä poliisin johtamiskoulutuksessa huomioitava asia. Asiantuntijatyöpajan (20.-21.6.2023) osallistujien arvio analyysitoiminnan oleellisuudesta poikkesi hieman vaikuttavuusraporttien ja tulevaisuuskartoitusten arvioista. Asiantuntijat eivät kokeneet pitkälle menevää analyysi-osaamista poliisin ammatissa tarvittavaksi yleis- tai perustaidoksi, vaan lähinnä esihenkilöiden tehtäväksi.

Oppimiskäsitys muodostuu ihmiskäsityksestä ja käsityksestä tiedosta. Jos ihmiskäsitys on se, että ihminen voi ja haluaa oppia myös asenteita, etiikkaa ja vastuuta, se voidaan ottaa huomioon koulutuksen järjestämisessä. Soveltuvuus ja osaaminen sekoituvat poliisin osaamiskompetensseissa ja tällä on vaikutusta myös opiskelijavalintaan.

Rikostutkinnan osaaminen

Poliisi AMK-tutkinnossa opiskelijoille on tarjolla poliisiin perustehtäviä koskevat tiedot ja taidot, jotka ovat edelleen tärkeitä, mutta koulutuksessa tulisi huomioida entistä paremmin kybertoimintaympäristön tuomat uudenlaiset haasteet. Rikostutkintaan liittyy useita työprosesseja ja malleja, joiden opetteleminen on olennaista. Yhden kosketuksen periaatteen toimintamallin toteuttaminen edellyttää hyvää perehdyttämistä. AMK-tutkinnon tulisi antaa riittävät perusvalmiudet ja -osaaminen tietoverkoista ja -järjestelmistä sekä internetin rakenteesta, avointen lähteiden tiedustelusta (engl. open source intelligence, OSINT), forensisista menetelmistä sekä digitaalisesta todistusaineistosta, sen haltuunotosta ja käsittelystä.

Edellä mainittuihin on viitattu myös kyberturvallisuusstrategia-asiakirjoissa (Turvallisuuskomitea: kyberturvallisuusstrategian toimeenpano-ohjelma 2017, kyberturvallisuusstrategia 2019) sekä sisäisen turvallisuuden strategiassa (sisäministeriö 2017). Erityisesti on havaittu, että jokaisessa rikostutkinnassa on rajapinta johonkin kyberalueeseen, minkä vuoksi sen ymmärtäminen on rikostutkinnan tehostamisen ydin. Kyberrikollisuudelle (tietoverkkosidonnaisen ja tietoverkkoavusteisten rikosten) ominaista on kansainvälinen ulottuvuus, mikä edellyttää osaamista kansainvälisestä tiedonvaihdosta ja yhteistyöstä. Asiantuntijahaastatteluuissa ilmeni, että kansainvälisen toiminnan huomioiminen olisi hyvä tuoda esiin rikostorjunnan opeuksessa kautta linjan, ei pelkästään erillisenä osiona.

Analyysin ja tutkinnan osaaminen on tiedostettu osaamistarve poliisissa. Korjaavina toimenpiteinä on ehdotettu tutkinnan johtamisosaamisen lisäämistä, mutta vaikuttavuusarviointien ja haastattelujen perusteella myös tutkinnan perusosaamisessa on kehittämistarpeita. Asiantuntijahaastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että kyberrikostorjunnan tärkeän osan muodostaa riittävä ja ajantasainen tilannekuva, jonka laatimiseksi edellytetään osaamista muun muassa tiedustelun ja yleissivistyksen osa-alueilta. Esimerkiksi tietoverkkoavusteinen rikollisuus muuttaa jatkuvasti muotoaan ja petoksissa hyödynnetään uusia muotoja. Tilannekuva ja ilmiöiden seuraaminen edellyttää analyyttistä ajattelua sekä kansallista ja kansainvälistä yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Tutkintaosaamisen lisäämistä käsitellään tarkemmin koulutuksen järjestäminen -luvussa.

Poliisihallituksen ja Poliisiammattikorkeakoulun välisessä tulossopimuksessa (2023) rikostutkinnan tilaan on jo kiinnitetty huomiota. Poliisiammattikorkeakoulun tavoitteeksi on asetettu kehittää suunnitelmallisesti rikostutkinnan tutkinto- ja täydennyskoulutusta, osallistua poliisiyksiköiden työpaikkakoulutuksen ja urapolkujen kehittämiseen yhteistyössä poliisiyksiköiden ja Poliisihallituksen kanssa.

Johtaminen ja henkilöstöjohtaminen

Johtaminen yleensä, ja henkilöstöjohtaminen ja tutkinnan johtamisen osaaminen erityisesti, ovat johtamiskoulutukseen liittyviä koulutustarpeita, mutta poliisissa ei ole yhteistä näkemystä siitä minkä verran näihin tarpeisiin tulisi vastata jo Poliisi (AMK)-tutkinnossa.

Ihmisten välistä vuorovaikutusta, suoraa ja viestintävälineiden välityksellä tapahtuvaa, voidaan oppia, joten se ei ole pelkkä valintaprosessissa huomioitava kriteeri. Poliisin työssä on pystyttävä vuorovaikutukseen useista yhteiskuntaluokista ja kulttuureista tulevien asiakkaiden kanssa ja heidän kohtaamisensa vaatii ihmisen käyttäytymisen periaatteiden tuntemista.

4. POLIISIN OPISKELIJAREKRYTOINTI JA OPISKELIJAVALINTA

4.1. Tavoitteena täyttää aloituspaikat

Opiskelijoiden määrä suhteutetaan poliisihenkilöstön määrään. Poha vahvistaa vuosittain tutkintokoulutuksen (poliisi AMK ja YAMK) sekä poliisialipäällystön erikoistumisopintojen sisäänottomäärät. Opiskelijamäärät perustuvat ennakoituun koulutustarpeeseen eli tietoon keskimääräisestä poistumasta ja sen lisäksi olemassa olevaan lisätarpeeseen koulutetusta henkilöstöstä. Polamkin esitys aloituspaikkamäärästä on tulossuunnitteluprosessin aloitus, jossa aloituspaikkamäärätavoitteesta käydään vuoropuhelua (POL-2022-125042) Polamkin ja Pohan välillä. Tulostavoitteiden määrittämisessä otetaan huomioon esimerkiksi poliisin henkilöstön poistumaennusteet ja talouden kokonaistilanne sekä toimintaympäristön muutokset. Valmisteluprosessin lopputuloksena on yhteinen käsitys tavoitteista, joihin osapuolet ovat sitoutuneet. Koulutukseen liittyvät tutkintokoulutuksen aloituspaikkamäärät eivät ole osa tulossopimusta, vaan ne määritetään erillisellä asiakirjalla.

Poliisiammattikorkeakoulun aloituspaikkamäärätavoite AMK-tutkinnoissa on ollut 400 opiskelijaa vuodesta 2017 alkaen. Uuden hallitusohjelman mukaan poliisihenkilötyövuosien määrä nostetaan hallituskauden aikana 8 000:een ja sen vuoksi Polamk ennakoii, että vuoden 2024 sisäänottotavoite tulee kasvamaan entisestään.

Aloituspaikkamäärätavoite on jäänyt usein saavuttamatta. Pohan ja Polamkin arvion mukaan, vuosina 2019–2022 Polamk ei koronaepidemian takia pystynyt toteuttamaan opiskelijarekrytointia suunnitellusti, mikä vaikutti siihen, että aloituspaikkamäärätavoitetta ei täysimääräisesti ole saavutettu. Koronaepidemian jälkeen opiskelijarekrytointia on jälleen kyetty toteuttamaan suunnitelman mukaisesti, ja vuoden 2023 syksystä lähtien Polamk on saanut kursseille käytännössä täysin tavoitetta vastaavan määrän opiskelijoita.

Poliisiammattikorkeakoulun tavoitteena on saada aloituspaikat täyteen rekrytointitoimia lisäämällä ja valintakriteereiden soveltamistapoja arvioimalla. Poliisin alipäällystö- ja päällystökoulutuksen houkuttelevuutta pyritään lisäämään jakamalla informaatiota koulutuksen sisällöistä ja kokemusasiantuntijoiden kokemuksiä välittämällä. (Poliisiammattikorkeakoulun toimintasuunnitelma 2023)

Korkeakoulujen bränditutkimuksen mukaan Poliisiammattikorkeakoulu on suosituin AMK-yleisilmeen, opetuksen tasokkuuden ja tutkinnon arvostuksen puolesta alle 30-vuotiaiden keskuudessa (Vahvimmat korkeakoulubrändit 2023, Taloustutkimus). Hakijoiden määrä poliisiin AMK-tutkintoon on pysynyt tasaisena ja vetovoimakerroin on erittäin hyvä, yli 13 hakijaa aloituspaikkaa kohden. Hakijamäärään sisältyy hakijoita, jotka ehtivät vuoden mittaan osallistua kahdelle tai jopa useammalle hakujaksolle. Edellisen valintatilaisuuden tulokset eivät ole saapuneet ennen kuin seuraavan ilmoittautumisaika umpeutuu, mikä johtaa useisiin valintakoe ilmoittautumisiin ja ensimmäisen hakuvaiheen osallistumiseen. Näin valintakokeen järjestäminen on vaikeasti ennakoitava ja henkilöstöä kuormittava. Vuonna 2023 sosiaalisessa mediassa on muistutettu, että hakija ilmoittaisi Poliisiammattikorkeakoululle, mikäli ei saavu valintatilaisuuteen.

4.2. Koulutuksen tavoittavuus ja opiskelijavalinta osana opiskelijarekrytointia

Opiskelijarekrytinnin tavoitteena on saada poliisialasta kiinnostuneet ja poliisityöhön soveltuvat henkilöt hakeutumaan koulutukseen.

Poliisin henkilöstösuunnitelman (2022–2025) mukaan opiskelijarekrytinnin tavoitteena on saada poliisialasta kiinnostuneet ja poliisityöhön soveltuvat hakeutumaan poliisikoulutukseen, jotta valittujen määrä kattaa valtakunnallisen ja alueellisen työvoimatarpeen. Tavoitteena on myös nostaa erityisesti naisten, ruotsinkielisten ja maahanmuuttajataustaisten hakijoiden määrää. Poliisin opiskelijarekrytointistrategia (2017), jonka voimassaolo on päättynyt, kuvasi tavoitteen samoin. Henkilöstösuunnitelma linjaa myös, että poliisiyksiköiden rekrytointiverkosto yhteensovittaa toimenpiteitä ja hoitaa käytännön rekrytinnin alueellisesti. Käytännön toimenpiteinä mainitaan muun muassa, että Polamk jakaa materiaalia, poliisiyksiköt tekevät esimerkiksi varuskuntavierailuja ja että keskeisin rekrytointikanava on tuttu poliisi. Poliisiyksiköt hyödyntävät harjoittelujaksolla olevia opiskelijoita rekrytinnissa ja harjoitteluun kuuluu opiskelijarekrytointitehtävä.

Poliisin henkilöstösuunnitelmassa (2022–2025) on otettu kantaa johtamiskoulutuksen merkitykseen ja rekrytointiin. Poliisialipäällystön erikoistumisopinnot ja Poliisi (YAMK) tutkinto ovat johtamiskoulutuksia ja Poliisihallitus on laatinut yhdessä Poliisiammattikorkeakoulun kanssa suunnitelman näihin tutkintoihin hakeutumisen edistämiseksi.

Poliisi AMK-tutkintoon hakeneille tehdään hakijakysely, joka kartoittaa tietoa hakijoista, mielikuvia poliisista työnantajana sekä hakuprosessista hakijoiden näkökulmasta. Hakijakysely järjestetään joka toinen vuosi ja viimeisin vuoden 2022 hakijakysely on seitsemäs hakijoiden ajatuksia kartoittava kysely. Hakijakyselyn mukaan kiinnostus poliisiin ammattiin heräsi TV-ohjelmien, sosiaalisen median ja kouluihin tehtyjen vierailujen perusteella. Hakijakysely suosittaa kiinnostusta herättävien viestintäväylien vahvistamista, erityisesti sosiaalisessa mediassa olevia opiskelijatarinoita. Poliisiammattikorkeakoulu on tehostanut Instagramin käyttöä ja opiskelijablogien määrä on lisääntynyt vuonna 2023.

Asetus poliisin hallinnosta (158/1996) määrittää poliisin kelpoisuusvaatimukset. Poliisihallinnon eri tehtäviin ja virkoihin pätevä koulutus on laaja, jossa vaihtoehtoja koulustaustoille on useita. Kelpoisuusvaatimukset sisältävät mahdollisuuksia muille kuin poliisikoulutuksen saaneille huomattavasti enemmän kuin muilla turvallisuusviranomaisilla. Viimeisen hakijakyselyn (2022) mukaan yli 40 prosenttia Poliisi -AMK tutkintoon hakijoista ei ollut tietoinen, että poliisihallintoon voi hakeutua myös ilman poliisikoulutusta.

Poliisiopintoihin on hakijoita koko Suomesta. Ainoastaan Tampereen seutu on maantieteellisen jakauman perusteella ylliedustettuna. Kotipaikan merkitystä on vaikea arvioida opintoihin hakeutumisen motivaatiotekijänä, sillä takuuta kotipaikkakunnalle poliisiksi pääsystä ei ole. Viime aikoina on käynnistetty keskustelu, voitaisiinko poliisikoulutusta eriyttää niin että opinnoissa valittaisiin urapolku operatiiviseen tai tutkinnalliseen suuntaan. Erikoistumislinjoille olisi erilaiset hakukriteerit, jolloin fyysiset valintakriteerit eivät painottuisi tutkintalinjalla.

Toinen esiin nostettu opiskelijarekrytointiin liittyvä aihe on monimuotoisuus. Poliisin monimuotoistuminen, eli vähemmistöjen edustus poliisihenkilöstössä, on osa poliisin opiskelijarekrytinnin suunnitelmaa. Suunnitelmassa todetaan alueellisesti painottuneiden toimien tarpeellisuus nimenomaan erityisryhmien rekrytinnin lisäämiseksi. Monimuotoinen opiskelijarekrytointi pyrkii tavoittamaan erilaisten vähemmistöjen edustajia ja lisäämään poliisin

ammatin houkuttelevuutta heidän joukossaan. Monimuotoisella rekrytoinnilla tavoitellaan poliisin hyväksyttävyyden vahvistamista kaikissa yhteiskuntaluokissa ja kaikilla asuinalueilla. (Juutinen 2021).

Monimuotoinen opiskelijarekrytointi on otettu huomioon Polamkin tulossopimuksessa 2023. Poliisiammattikorkeakoulu toteuttaa omalta osaltaan Pohjan päättämät monimuotoisen rekrytoinnin toimenpiteet. Polamkissa on selvitetty monimuotoisen rekrytoinnin mahdollisuuksia ja haasteita jo aiemmin. Selvityksessä tuli esiin kolme kokonaisuutta, jotka muodostavat esteitä tavoitteen toteutumiselle. Teemat olivat:

- Tiedot ja käsitykset poliisista ovat puutteellisia.
- Poliisin asenteet ja kokemukset poliisin toiminnasta.
- Rakenteet, säännöt ja käytännöt. (Juutinen & Rauta, 2021).

4.3. Moniulotteinen valintaprosessi

Poliisi (AMK) -koulutuksen valintaprosessin tavoite on, että valintakokeen läpäissyt hakija kykenee selviytymään poliisiopinnoista ja toimimaan poliisin ammatissa. Lain Poliisiammattikorkeakoulusta (30.12.2013/1164) mukaan tutkinto-opetuksen valintakokeeseen osallistuminen on maksutonta. Poliisi AMK-tutkinto ei ole mukana yhteishaussa, vaan sillä oma hakujärjestelmä (Nettihakuk), jonka hakulomake löytyy Poliisiammattikorkeakoulun nettisivuilla.

Poliisi (AMK) -tutkinnon valintakokeessa on kaksi vaihetta niin että ensimmäisessä vaiheessa hakijat suorittavat fyysisen testin, kirjallisen kokeen ja psykologisia testejä. Toisessa vaiheessa on lisää psykologisia testejä, yksilö- ja ryhmätehtävä sekä henkilökohtainen haastattelu. AMK-tutkinnon valintakokeen enimmäispistemäärä on 100 pistettä. Eniten pisteitä valintakokeessa voi saada soveltuvuuden arvioinnista (psykologinen osio, haastattelu, yksilö- ja ryhmätehtävä), jonka osuus kokonaispisteissä on yhteensä 50 prosenttia. Kirjallisesta kokeesta on jaossa 30 prosenttia kokonaispisteistä, ja fyysisen testin osuus on 20 prosenttia. Valintakokeen haastatteluja järjestetään usealla paikkakunnalla: Tampereella, Iisalmissa, Turussa, Helsingissä ja Oulussa.

Valintakriteereissä painottuvat aiempaa enemmän oppimisvalmiudet, mukautumiskyky ja kehittymismotivaatio. Poliisin työssä tarvittavia valmiuksia ovat riittävä stressinsieto- ja stressinkäsittelykyky, monet vuorovaikutus- ja yhteistyövalmiudet sekä halu ja riittävä kyky käytännöllisesti vaikuttaa ja ottaa vastuuta.

Valintaprosessissa painotetaan paljon oppimisvalmiuksia sekä kirjallista ja suullista viestintää. Oppimisvalmiuksien arvioinnissa käytetään tausta-aineistona valintakoekirjaa: "Kun isolla kengällä astuu jää iso jälki". Kirjassa on 18 näkökulmaa ja uratarinaa poliisina toimimiseen. Kirja on saatavana myös äänikirjana, mikä mahdollistaa erilaisten oppimistyylien hyödyntämisen.

Poliisiammattikorkeakoulun pääsykokeen fyysiset vaatimukset ovat korkeammat kuin työkykyä ylläpitämiseksi asetetut kuntovaatimukset. Fyysiseen testiin kuuluu neljä osatestiä: kestävyyskoe, ketteryyskoe, ylätaljan-/leuanveto ja penkki-punnerrus. Näistä jokaisesta on jaossa enintään viisi pistettä. Fyysisen kunnan testausta (pl. kestävyyskoe) uudistettiin alkuvuonna 2023, niin että osakokeesta voi saada myös nolla pistettä ilman että valintakoe keskeytyy saman tien. Muutoksen toivotaan tuovan apua aloituspaikkojen täyttämisen haasteeseen.

Poliisi (YAMK) valintakoe on myös kaksivaiheinen. Kaikki hakukelpoiset hakijat kutsutaan valintakokeen ensimmäiseen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa on kirjallinen koe, joka tehdään Polamkissa ja tarvittaessa hajautetusti ennalta sovittujen poliisiyksiköiden tiloissa tai muissa oppilaitoksissa. Toisessa vaiheessa arvioidaan hakijoiden soveltuvuutta. Hakijoilta pyydetään tietoja heidän koulutustaustastaan, motivaatiostaan, ajankäytöstään ja uravoitteistaan. Poliisiyksiköiltä pyydetään lausunto toiseen vaiheeseen kutsuttavista hakijoista. Lausuntoa hyödynnetään soveltuvuuden arvioinnissa, mutta sitä ei pisteytetä.

4.4. Muiden turvallisuusviranomaisten valintaprosessien vertailu

Useimmilla turvallisuusviranomaisilla on soveltuvuuskokeet peruskoulutukseen pääsemiseksi. Puolustusvoimien, pelastustoimen ja rajavartiolaitoksen tehtäviin hakeutuvilta edellytetään samankaltaisia ominaisuuksia: kuten esimerkiksi hyvää fyysistä kuntoa, paineensietoa ja mielen hallintaa, korkeaa motivaatiota, oppimisvalmiuksia ja valmiuksia ottaa vastuuta. Poliisiammattikorkeakoulun hakijakyselyn (2022) perusteella muut turvallisuusviranomaiset ovat kaikki varteenotettavia uravaihtoehtoja hakijoille.

	Poliisi	Pelastuspäälystö	Pelastaja	Kadetti	Rajavartija
Henkilöstön määrä	7700		3500	3140 (+383 RVL)	2000
Koulutustarve/vuosi	400	30	158 (18 PeKO Hki)	169 (ei ilmavoimia)	120
Koulutustarve/ kurssi	100	30	70	169	120
Hakijat I vaihe	5468	138	491(100)	616	599
Kurssille valittiin/ vuosi	256	30	158(18)	169	120
Vetovoimaluku	13,7	6,5	3,7(5,5)	4,1	4,9
Hakijoiden keski-ikä	24,7		24		26
I vaihe kokeeseen kutsuttiin	5468	118	369(100)	500	508
I vaihe kokeeseen saapui	2151	66	348(100)	390	350
II vaihe	586				

Fyysisessä testissä karsiutui	200	0	75(28)	80	60
Juoksutesti raja Cooper arvoilla*	2572 miehet 2323 naiset (1500 m testi)		2800	2600	2500 (kurssin aikana 2600)
Soveltuvuustesteissä karsiutui	140	2	0(30)	20	10

Taulukko 2. Turvallisuusviranomaisten valintaprosessien määrällinen vertailu v. 2023.
* Poliisin valintakokeessa ei juosta Cooperin testiä. Arvot muutettu Cooperin testiä vastaavaksi mikä ei anna suoraa vertailulukua.

Turvallisuusviranomaisten valintajärjestelmien vertailu osoitti, että vuosittaiset opiskelijamäärät ovat samassa suhteessa henkilöstön määrään. Muuttunut turvallisuustilanne on lisännyt viime vuosina muiden kuin poliisin sisäänottomääriä, eniten Raja- ja merivartiokoulussa, jossa aloituspaikkojen määrä on kaksinkertaistunut. Kaikilla on haasteena jossain määrin se, että osa jää saapumatta valintatilaisuuteen. Poliisissa määrä on suurin prosentuaalisesti. Toisin kuin mediassa tuodaan esiin, fyysisen kunnon testaus ei muodostu merkittäväksi karsivaksi tekijäksi.

Maanpuolustuskorkeakouluun hakeutuminen tapahtuu yhteishaun kautta. Raja- ja merivartiokoulun ja Poliisiammattikorkeakoulun sekä Pelastusopiston hauissa on oma hakujärjestelmä. Muissa turvallisuusviranomaisissa kuin poliisissa, hakijoita karsitaan ja heille annetaan lähtöpisteitä todistusten, työkokemuksen tai fyysisen testauksen perusteella ennen valintatilaisuutta. Vastaava käytäntö on myös Ruotsin poliisissa.

Kaikilla turvallisuusalan oppilaitoksilla valintaan liittyy soveltuvuustestaus, jossa menestyminen on merkittävin sisäänpääsyn edellytys. Pelastusopisto ja Raja- ja merivartiokoulu käyttävät ostettua palvelua psykologiseen testaukseen. Soveltuvuustestauksen voimassaolossa on eroja. Pelastajatutkintoon pyrkivän soveltuvuusarvio on voimassa kaksi vuotta ja sitä perustellaan sillä, että persoonallisuuden muutos voi tapahtua nopeimmillaan tässä ajassa. Rajavartijakurssille soveltuvuusarvion voi tehdä joka vuosi uudestaan. Kadettikurssille soveltuvuusarvio on voimassa kaksi vuotta. Maanpuolustuskorkeakoulu testaa soveltuvuuden myös siviileille suunnattuun viranomaisyhteistyön koulutusohjelmaan.

Valintakokeen prosessi on järjestetty Pelastusopistolla ja Raja – ja merivartiokoululla niin että fyysinen koe on ennen varsinaista valintatilaisuutta. Molemmilla on kuusi suorituspaikkaa eri puolilla Suomea fyysisen kunnon testaukselle, jolloin koe ei kuormita oppilaitoksen omaa henkilöstöä.

Valintaprosessin haastatteluissa selvitetään hakijan motivaatiota ja ymmärrystä työn todellisesta luonteesta. Haastatteluilla on merkittävä vaikutus valintaan kaikissa oppilaitoksissa. Haastattelu pidetään etäyhteyksin Pelastusopistoon, muissa oppilaitoksissa se tehdään kasvokkain.

Raja- ja merivartiokoulussa ja Maanpuolustuskorkeakoulussa kurssi alkaa kerran, Pelastus-

opistossa kaksi kertaa ja Poliisiammattikorkeakoulussa neljä kertaa vuodessa. Neljää aloituskertaa perustellaan esimerkiksi resurssien tehokkaalla käytöllä, harjoittelijoiden tasaisella virralla poliisiyksiköihin ja kilpailuedulla muihin korkeakouluihin verrattuna. Kaikissa turvallisuusviranomaisissa on valmistuttaessa käytännössä täystyöllisyys, mutta Puolustusvoimat ja Rajavartiolaitos takaavat viran kaikille valmistuneille.

Missään turvallisuusviranomaisten oppilaitoksessa ei seurata aktiivisesti valintakokeen eri vaiheista poisjäävien syitä, ei myöskään hakukertojen määrää. Poliisiammattikorkeakoulussa ja Maanpuolustuskorkeakoulussa tehdään hakijoille kysely, jossa selvitetään hakeutumisen motiiveja ja rekrytointiviestinnän merkitystä.

Kaikki turvallisuusviranomaiset markkinoivat koulutuksiaan sosiaalisessa mediassa ja valtakunnallisissa nuorille suunnatuissa opiskelijarekrytointitapahtumissa. Erityisiä informaatioympäristön analyyseja tai profiloitteja potentiaalisista opiskelijoista ei tehdä. Varsinaista opiskelijarekrytointikampanjaa, joka olisi kaikissa medioissa, ei tiettäväsi millään turvallisuusviranomaisella ole.

Valintaprosessiin käytettyä työmäärää ei seurata tarkasti missään turvallisuusviranomaisessa, mikä johtuu työajan kohdentamisen käytännöistä. Poliisin KIEKU-järjestelmän mukaan työaikaa valintaprosessiin käytetään noin 9000 tuntia vuodessa, eli noin kuusi henkilötyövuotta. Tehtyjen haastattelujen perusteella poliisin työajan kohdennuksiin mittarina tulee suhtautua varauksella. Kaikissa oppilaitoksissa koetaan valintakokeen järjestäminen merkittäväksi työmääräksi.

4.5. Havainnot rekrytoinnista ja opiskelijavalinnasta

Opiskelijarekrytointi on onnistunut laadullisesti erittäin hyvin, sillä valitut opiskelijat pystyvät suoriutumaan opinnoista määräajassa. Lisäksi lähes kaikki valmistuneet, työskentelevät poliisissa ja motivaatio pysyä ammatissa on hyvä. Rekrytointiin liittyvässä viestinnässä, ”kärkiviesteissä”, on onnistuttu siinä mielessä, että Poliisiammattikorkeakoulun hakijakyselyn tulokset osoittavat, että hakijat arvostavat ammatin monipuolisuutta ja useita urapolkua.

Vaikka aloituspaikat eivät ole täyttyneet useana vuotena, tilanne aloituspaikkojen täytymisen suhteen on parantunut vuoden 2023 aikana ja Polamk arvioi, että 2024 aloituspaikkatavoite saavutetaan. Poistuma ja karsiutuminen valintaprosessin eri vaiheissa on suurta. Valintaprosessista voidaan tehdä oletamus, että opiskelijarekrytointi ei ole aina tavoittanut niitä hakijoita, joilla olisi motivaatio suorittaa valintaprosessi ja mahdollisuus menestyä siinä. Poliisin henkilöstösuunnitelman (2022–2025), ja samoilla periaatteilla kirjoitetun aiemman opiskelijarekrytointistrategian (2017) toimenpiteet ovat alkaneet tuottaa määrällistä tulosta. Pysyvän, systemisen, muutoksen varmistamiseksi tarvitaan kuitenkin pidempiaikaista seurantaa.

Opiskelijarekrytoinnin vastuut on kuvattu väljästi poliisin henkilöstösuunnitelmassa ja aiemmassa, jo voimassaololtaan päättyneessä, opiskelijarekrytointistrategiassa. Vastuuta on kaikilla ja poliisiyksiköillä on keskeinen rooli rekrytoinnissa. Poliisiammattikorkeakoulu tuottaa rekrytoinnissa tarvittavaa materiaalia. Hakijakyselyiden perusteella mielenkiintoa alaa kohtaan herättävät eniten TV-ohjelmat ja sosiaalinen media.

Poliisikoulutuksen valintajärjestelmän pitää tuottaa riittävästi henkilöstöä täyttämään poliisin määrällisen ja laadulliset tarpeet. Jos määrää tarkastellaan vain henkilöstömäärän ja vuosittaisen poistuman suhteen, niin 250–300 aloitettavaa opiskelijaa vuodessa on riittävä määrä. On kuitenkin tärkeätä seurata trendiä ja pitkäjänteisesti tunnistaa ja tehdä opiskelijarekrytointitoimenpiteitä, jotta aloituspaikat saadaan täytettyä tulevaisuudessa jatkuvasti.

Vertailu turvallisuusviranomaisten peruskoulutukseen valintaprosesseista osoitti, että poliisilla on suurin vetovoimakerroin, mutta samalla se on ainoa viranomainen, joka ei ole saanut pitkällä aikavälillä määrällistä aloituspaikkamäärätavoitettaan täytetyksi. Nyt tilanne näyttää positiiviselta, mutta kuten edellä jo sanottiin tätä pitää seurata pitkäjänteisesti.

Kymmenen vuoden tilasto osoittaa, että noin puolet jättää saapumatta valintatilaisuuden ensimmäiseen vaiheeseen Poliisiammattikorkeakoululle. Tällöin valintatilaisuuden järjestelyistä muodostuu vaikeasti ennakoitavia, ja prosessissa syntyy hukkaa. Resurssien käytön näkökulmasta neljä hakua vuodessa on tuskin kilpailuetu, vaan pikemminkin rasite valintakoetta järjestävälle organisaatiolle, johon kuuluu Poliisiammattikorkeakoulun lisäksi poliisiyksiköiden henkilöstöä.

Valintaprosessi on monivaiheinen, ja se poikkeaa muiden turvallisuusoppilaitosten valintaprosesseista lähinnä esikarsinnan osalta. Poliisiammattikorkeakoulu kutsuu valintakokeeseen kaikki valintakriteerit täyttävät. Myös testattavien asiakokonaisuuksien järjestyksessä on eroja. Poliisiammattikorkeakoulussa absoluuttisiin rajoihin perustuva fyysisen kunnon testaus tehdään keskitetysti, mutta vaikeammin yhdenmukaistettava haastattelu tehdään hajaautusti viidellä eri paikkakunnalla. Haastattelijat koulutetaan tehtävänsä, mutta tilanne perustuu aina subjektiiviseen arviointiin. Videohaastatteluja ei tehdä.

Valintaprosessin tilastollinen tarkastelu osoittaa, että fyysisen kunnon testaus ei karsi hakijoita merkittävästi. Valvonta- ja hälytystehtävissä toimivan poliisin fyysinen suorituskyky on oltava parempi kuin esimerkiksi analyysi, kyber- tai rikostutkinnan tehtävissä olevan. Haasteena on, että valmistuvan poliisin tehtäväkenttä on nykyisellään laaja yleisosaaja, ja varhainen erikoistuminen saattaa johtaa urapolkuihin, joita ei ole mahdollista vaihtaa. Hakijakyselyjen perusteella monipuoliset ja yhtäläiset uralla etenemismahdollisuudet ovat hyvä asia. Työterveyden ja työhyvinvoinnin näkökulmasta fyysiseen suorituskykyyn panostava työnantaja kohtaa tulevaisuudessa vähemmän työssä jaksamiseen liittyviä haasteita.

Poliisiammattikorkeakoulussa on tunnistettu valintaprosessin kehittämishaasteet. 2024 tulostavoitteessa määritetään, että Poliisi (AMK) -koulutuksen haku- ja valintaprosessi arvioidaan ja uudistetaan siten, että se tukee paremmin aloituspaikkatavoitteen saavuttamista.

Poliisi (AMK) tutkinnon lisäksi valintakoe järjestetään YAMK ja poliisialipäällystön erikoistumisopintoihin kerran vuodessa. Täydennyskoulutuksen valinnoissa on myös soveltuvuustestauksia useille kursseille vuodessa. Mahdollinen opintojen eriyttäminen lisäisi valintajärjestelmän monimutkaisuutta entisestään. Poliisiammattikorkeakoulun opiskelijamäärien vaihtelut voivat johtua useista monisyisistä ja monikerroksisista tekijöistä, jotka voivat vaihdella vuosittain.

5. TUTKINTO- JA TÄYDENNYSKOULUTUKSEN JÄRJESTÄMINEN

5.1. Tutkintokoulutuksen monet ohjaajat

Tutkintoon johtavan koulutuksen, ja pääosan täydennyskoulutuksesta, järjestäminen on Poliisiammattikorkeakoulun vastuulla. Laki Poliisiammattikorkeakoulusta määrittää, että Poliisihallitus ja Poliisiammattikorkeakoulu sopivat määrävuosiksi opetuksen tavoitteista ja niiden seurannasta. Poliisiammattikorkeakoulun tulossopimuksessa ei määritetä tavoitteita opiskelijamääristä, opiskelijarekrytoinnin vastuusta, tai täydennyskoulutuspäivien määrästä, mutta ne vahvistetaan vuosittain erillisellä päätöksellä.

Tutkintojen opetussuunnitelmat hyväksyy Poliisiammattikorkeakoulun hallitus. Lisäksi Poliisiammattikorkeakoululla on valtuuskunta, jonka tehtävänä on avustaa ammattikorkeakoulua suunnittelemaan ja kehittämään toimintaansa sekä arvioimaan ammattikorkeakoulun toimintaympäristön muutoksia ja niiden vaikutuksia. (Laki Poliisiammattikorkeakoulusta 30.12.2013/1164)

Poliisikoulutuksen opetussuunnitelma on tehty eurooppalaisen ja kansallisen viitekehyksen osaamisprofiilikuvauksen mukaisesti, jossa on kuvattu ammatillinen erikoisosaaminen ja yleiset työelämävalmiudet. Lisäksi on luotu Opetussuunnitelmaopas, joka on käsikirja osaamisperusteiseen opetussuunnitelmatyöhön. (Polamkin toimintakäsikirja).

Poliisiammattikorkeakoulu kerää palautetta toiminnastaan aktiivisesti. Karvi toteaa vuonna 2018 tehdyssä raportissaan, että palautetyökalujen tuottaman tiedon määrään tulisi kiinnittää huomiota. Poliisiammattikorkeakoulun eri palauteprosesseilla on tärkeä roolinsa, mutta opetuksen suunnitteluprosessissa tulisi varmistaa, että kerätty palautetieto voidaan analysoida perusteellisesti ja tietoa voidaan hyödyntää kehittämistyössä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

5.2. Poliisi (AMK)-tutkinto valmistaa yleisosaajia

Tutkintokoulutuksen tavoitteet on kuvattu Valtioneuvoston asetuksessa Poliisiammattikorkeakoulun opetuksesta, Poliisin henkilöstösuunnitelmassa 2022–2025, sekä opetussuunnitelmissa. Tutkintojen tavoitteissa ei ole ollut merkittäviä muutoksia viimeiseen kymmeneen vuoteen. Poliisiammattikorkeakoulun on järjestettävä tutkintoon johtavat opinnot niin, että kokopäiväopiskelija voi suorittaa AMK-tutkinnon kolmessa ja YAMK-tutkinnon kahdessa vuodessa. (Valtioneuvoston asetus Poliisiammattikorkeakoulusta 1352/2016)

Poliisin peruskoulutus, eli AMK-tutkinto, antaa kelpoisuuden vanhemmaksi konstaapeliksi sekä vanhemmaksi rikoskonstaapeliksi. Vastavalmistuneet poliisit työskentelevät yleensä valvonta- ja hälytystoiminnan tai rikostorjunnan perustehtävissä. Tutkinto on yleistutkinto ja siinä ei ole erikoistumisopintoja esimerkiksi tutkinnan tai kenttätöiminnan aloille. Poliisi (ylempi AMK)-tutkinnon suorittanut voi työskennellä laajasti poliisin päällystötehtävissä, eli esimerkiksi komisariona tai ylikomisariona.

Poliisi (AMK)-tutkinto valmistaa yleisosaajia ja keskustelua koulutuksen eriyttämisestä on käyty. Mustonen (2018) esittää että tutkintorakenteen muuttaminen joustavammaksi toisi tutkintoihin variaatioita ja samalla aiempaa enemmän työelämälähtöisyyttä, joustavuutta,

ketteryyttä, tehokkuutta ja taloudellisuutta. Tutkinto koostuisi opiskelijan työelämälähtöisistä ja motivaatioon perustuvista opinnoista.

Opiskelijoiden erikoistuminen joko valvonta- ja hälytyssektorille, tai tutkintaan, analyysiin ja verkkorikoksiin on yksi mahdollisuus uudistaa Poliisi (AMK)-tutkintoa. Ruotsissa on käynnistetty vuonna 2022 erikoistumislinjat (funktionsinriktade) poliisikoulutukseen esimerkiksi tutkintaan ja tietohallintoon. Koulutukseen osallistuu 154 henkilöä. Luku on noin yhdeksän prosenttia poliisiopiskelijoiden kokonaismäärästä. Työpajassa (20.-21.6.2023) asiantuntijat arvioivat tutkinta ja analyysiosaajien määrällisen tarpeen Suomessa olevan noin 10–15 prosenttia.

Henkilömääräisesti poliisiyksiköiden koot vaihtelevat hyvin pienestä todella suureen. Pitkälle menevä erikoistuminen opintovaiheessa voi johtaa poliisiuralla urapolkuihin, joiden vaihtaminen voi olla vaikeaa. Myös henkilön käytettävyyksy voi rajautua esimerkiksi vain isommille toimipisteille. Se miten pitkään opinnoissa hankitut erikoistumistaidot ovat voimassa on myös haaste. Erikoistuminen esimerkiksi tutkintaan ja analyysiin vaatii paljon työssäoppimista ja täydennyskoulutusta.

Pitkälle menevä erikoistuminen opintovaiheessa voi johtaa poliisiuralla mahdollisuuksien kaventumiseen.

Suomessa on havaittu, että tutkintapolku ei kiinnosta nykyisiä opiskelijoita. Haastatteluissa esiin nousi oletettuna syynä tutkinnasta saadut kokemukset harjoittelun aikana. Tutkinnan opintojaksopalautteissa ei kiinnostuksen puute ilmene.

Poliisi (AMK)-tutkinnosta kolmasosa (55 op) on harjoittelua. Opiskelijapalautteen mukaan työharjoittelu koetaan oppimisen näkökulmasta kaikkein antoisimmaksi vaiheeksi opinnoissa. Myös poliisiyksiköt kokevat järjestelyn hyväksi, sillä he saavat harjoittelijoista apukäsiä jakamaan työtaakkaa.

Poliisiopiskelijoiden taloudellinen tilanne harjoittelun aikana on muita korkeakouluopiskelijoita parempi, sillä opiskelijat ovat harjoittelun ajan nuoremman konstaapelin virkasuhteessa. Opiskelijoiden työelämään siirtymistä tukevana toimenä Poliisihallitus linjasi joulukuussa 2023, että harjoittelun jälkeen opiskelija voidaan palkata nuoremman konstaapelin määräaikaiseen virkasuhteeseen korkeintaan vuodeksi. Tämä mahdollistaa opintojen loppuosan suorittamisen osana poliisityötä.

YAMK vaikuttavuusraportissa tulee esiin, että opiskelijoiden kokemuksen mukaan Poliisi YAMK-tutkinto eroaa muista ylemmistä korkeakoulututkinnoista siinä saatavan johtamiskoulutuksen osalta. Opiskelijoilla on samankaltainen työhistoria ja se mahdollistaa vertaisoppimisen. Alkuvuodesta 2024 julkaistussa henkilöstöjohtamisen selvityksessä on tullut esiin useita henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstöhallintoon liittyviä osaamistarpeita. Poliisi YAMK-tutkinto vastaa hyvin operatiivisen johtamisen ja poliisihallinnon tuntemiseen, mutta henkilöstöjohtamisen osaamista voi hankkia muistakin tutkinnoista.

Poliisiammattikorkeakoulun tulostavoitteena on kehittää aiemmin osaamistarpeena mainitun rikostutkinnan koulutusta. Tutkintokoulutusten opetussuunnitelmauudistuksissa otetaan huomioon analytiikan ja tiedolla johtamisen sekä tietojohtamisen tarpeet. Täydennyskoulutuksessa toimenpiteiksi on suunniteltu osallistuminen poliisiyksiköiden työpaikkakoulutuksen ja urapolkujen kehittämiseen yhteistyössä poliisiyksiköiden ja Poliisihallituksen kanssa. Tavoitteena on myös rakentaa koulutuskokonaisuudet esikäsitteilytoiminnan ja tutkinnanjohtajan tehtäviin. (Poliisiammattikorkeakoulun toimintasuunnitelma 2023).

5.3. Havainnot koulutuksen järjestämisestä

Harjoittelu vie Poliisi (AMK)-tutkinnosta ajallisesti kolmasosan.

Poliisikoulutus valmistaa laaja-alaisesti poliisin kaikkiin tehtäviin. Opetussuunnitelman lähtökohtana on, että valmistunut poliisi kykenee toimimaan työyhteisön jäsenenä eri tehtävissä. Vaikuttavuusarviointien perusteella Poliisiammattikorkeakoulu on onnistunut sekä AMK- että YAMK-tutkinnon toteuttamisessa hyvin. Poliisissa arvostetaan erityisesti omaa johtamiskoulutusta ja Poliisiammattikorkeakoulun antamia tutkintoja.

Kelpoisuusvaatimusten ja tutkintojen tuottaman kelpoisuuden yhteys on menettänyt merkitystään, kun Poliisi (AMK)-tutkinto antaa kelpoisuuden korkeakoulututkintona osaan päällystöviroista. Kiinnostus poliisialipäällystön erikoistumisopintojen saattaa vähentyä, kun asetuksessa määritetty kelpoisuus esihenkilötehtäviin on saatu jo Poliisi (AMK)-tutkinnossa. Mikäli tutkinto nähdään enemmän kelpoisuuden kuin osaamisen tuottajana, niin kiinnostus jatkotutkintoihin vähenee entisestään tulevaisuudessa.

Koulutuksen järjestäjän tulee poimia koulutukselle osoitettuja odotuksia ja vaatimuksia useista eri lähteistä. Poliisin strategia, suunnitelmat ja vaikuttavuustutkimukset nostavat esiin koulutustarpeita ja odotuksia tutkinto- ja täydennyskoulutukselle. Vaatimuksien yhteenvedossa ja toimeenpanosuunnitelmien valvonnassa on parannettavaa. Tulossopimus on mahdollisuus vuosittaiselle tavoitteiden asettelulle ja systemaattiselle toimeenpanon seurannalle.

Poliisiammattikorkeakoulu on luonut toimivat pedagogiset linjaukset opetukselle ja myös opetussuunnitelmaohjeistuksen. Ohjeistuksen mukaan opintojakson vastuopettajalla on merkittävä vastuu opintojen sisällöstä ja kehittämisestä. Poliisiammattikorkeakoulun hallitus hyväksyy opetussuunnitelmat, mikä vaatii hallituksen jäseniltä pedagogista ja strategista osaamista. Poliisiammattikorkeakoulun valtuuskunnan ja OSAKE-ryhmän tehtäväkuvaukset osoittavat, että tehtävät ovat osin päällekkäisiä.

Poliisiammattikorkeakoulun opetussuunnitelmat ovat kuvattu työelämäläheisiksi. Toimenpiteitä työelämävastaavuuden varmistamiseksi (Poliisiammattikorkeakoulun itsearviointiraportti, 2023) ovat;

- palautejärjestelmät
- Polamkin valtuuskunta ja PeO:n neuvottelukunta
- työryhmien työelämäedustajat
- alan työryhmät ja verkostot
- henkilökierrot
- asiantuntijat työelämästä
- harjoittelun yhdyshenkilöt ja ohjaajat työelämästä
- poliisin muunto-, ylempi AMK- ja täydennyskoulutusten opiskelijat
- lausuntopyynnöt

Poliisi (AMK) -tutkintokoulutuksessa on vain vähän jouston varaa sekä ajallisesti että sisällöllisesti. Ajallisesti tietyt osaamiset ja kelpoisuudet on saavutettava ennen harjoittelua ja harjoittelun jälkeen koetaan, että tulisi valmistua mahdollisimman nopeasti, jotta päästäisiin töihin. Harjoittelu vie Poliisi (AMK) -tutkinnosta ajallisesti kolmasosan.

Työelämälähtöisyys ja opintojen liittäminen tiiviisti työelämään on hyvä asia. Harjoittelun tekeminen yhdessä jaksossa perustellaan esimerkiksi poliisiyksiköiden työvoiman tarpeella. Poliisiammattikorkeakoulun ensisijainen tehtävä on laadukas opetus, ja harjoittelua ohjaavat tekijät on löydyttävä pedagogisista ratkaisuista. Harjoittelun tekeminen osissa teemoittain, esimerkiksi tutkintaan keskittyvä, voisi tehostaa harjoitteluajan käyttöä.

Poliisiammattikorkeakoulun haasteena on verkossa tapahtuvan opetuksen ja opiskelun tukeminen ja toteuttaminen koko maan kattavasti, ajasta ja paikasta riippumattomasti ja kustannustehokkaasti. Toimintamalli edellyttää hyvin toimivia yhteyksiä poliisiyksiköihin, mutta myös uudenlaista ajattelutapaa, osaamista ja panostamista tarvittavaan välineistöön, oppisisältöihin ja pedagogiseen työhön. Kysymys on kokonaan uudeltaisesta resurssiajattelusta.

Koulutuksen eriyttäminen operatiiviseen ja analyysi/tutkintalinjaan Poliisi (AMK)-tutkinnossa on mahdollista, mutta se ei ole tarkoituksenmukaista. Nykyinen yleispoliisimalli on tehokas, sillä valmistuvia poliiseja käytetään monipuolisesti eri tehtäviin. Resurssien käytön ja toiminnan tehokkuuden näkökulmasta tutkinto-opetuksen erityttävien koulutuspolkujen sijasta täydennyskoulutuksen kehittäminen on suositeltavampaa. Kaikissa vaihtoehdoissa opinto-ohjauksen ja uraneuvonnan merkitys kasvaa hakuvaiheesta alkaen.

Poliisikoulutuksen tulee sisältää kattavaa opetusta digitaalisista taidoista, tietoturvasta ja teknologian hyödyntämisestä rikostentorjunnassa. Esimerkiksi kyberrikollisuus on noussut merkittäväksi uhaksi, ja poliisikoulutuksessa on oltava päivitettyä tietoa näiden uhkien torjumisesta. Jatkuva oppiminen ja kouluttautuminen ovat olennainen osa poliisitoimintaa. Koulutusjärjestelmän tulee tarjota mahdollisuuksia jatkokoulutukseen ja erikoistumiseen eri osa-alueilla, kuten vaikkapa digitaaliseen rikostentorjuntaan tai neuvottelutaitoihin.

6. TÄYDENNYSKOULUTUS

6.1. Täydennyskoulutus osana osaamisen kehittämistä

Täydennyskoulutus tarkoittaa peruskoulutuksen jälkeistä koulutusta, joka voi tapahtua työpaikalla tai työpaikan ulkopuolella. Tyypillisiä täydennyskoulutuksen menetelmiä ovat osallistuminen lyhyille tai pitkille kursseille ja harjoituksiin. Ammattikorkeakoulut ja ammattillisen koulutuksen järjestäjät ovat usein yliopistoa edellä täydennyskoulutuksen yritysyhteistyössä (FCG, 2020). Tämän lisäksi täydennyskoulutukseen on luettu erilaiset temaattiset seminaari- ja neuvottelupäivät, jossa on tavoitteena jakaa ja lisätä tietoa osallistujien kesken. Näiden lisäksi poliisit opiskelevat lisätutkintoja, jotka ovat työtä tukevia tutkintoja ja myös mahdollistavat urakehitystä. Täydennyskoulutusta voidaan tarjota paikan päällä tai digitaalisia kanavia käyttäen. Turvallisuusalan työ poikkeaa muista ammattiryhmistä siten, että monille alan ammattilaisille (mm. Puolustusvoimat) on tyypillistä yleistä vanhuuseläkeikää alhaisempi eläke- tai eroamisikä (Hanhijoki ym., 2011).

Poliisin johtamisjärjestelmä huomioi osaamisen kehittämisen ja täydennyskoulutuksen

Selvityksessä tarkasteltiin myös osaamisen kehittämisen johtamista vuosittaisten tavoitteiden asettamisen näkökulmasta. Poliisihallitus ja poliisiyksiköt sopivat vuosittain tulossopimukset, joissa Poliisihallitus asettaa tietyt tavoitteet yksiköille. Tavoitteet jalkauttavat Poliisin ja sisäministeriön strategisia tavoitelinjauksia. Vuonna 2023 yhteisiä tavoitteita poliisiyksiköille oli 50.

Näistä tavoitteista noin kymmenen voidaan liittyvän suoraan poliisihenkilöstön osaamisen kehittämiseen. Nämä ylätasen tavoitteet liittyvät esimerkiksi henkilöstön kehittämissuunnitelmien tekemiseen, osaamiskartoituksiin ja koulutuksiin. Lisäksi tavoitteita asetetaan täsmällisemmin esimerkkinä lupahallinnon henkilöstön koulutus. Yhteisten tavoitteiden lisäksi poliisiyksiköt voivat tunnistaa omia tavoitteita. Osaamisen ja johtamisen kehittämisen tavoitteita oli mainittu erikseen kolmen yksikön tulossopimuksessa (Oulu, Itä-Uusimaa ja Sisä-Suomi).

6.2. Havainnot täydennyskoulutuksen järjestämisestä

Täydennyskoulutuksen nykytilaa selvitettiin saatavilla olevien eri aineistojen perusteella, johon kuuluivat asiantuntijahaastattelut (n=5), työpajatyöskentelyyn tehdyn kyselyn tulokset (n=27) sekä itse työpajatyöskentelyn tulokset. Työpajaan osallistui 27 henkilöä.

Täydennyskoulutuksessa tavoitteena oli tehdä havainnot ja tarkastella täydennyskoulutusta seuraavista näkökulmista, jotka nousivat esille ennen työpajaa poliisille tehdyn kyselyn perusteella. Näkökulmat olivat: 1) koulutuksiin osallistuminen ja työelämävastaavuus, 2) urapolut 3) Poliisiammattikorkeakoulun, Poliisihallituksen ja Keskusrikospoliisin täydennyskoulutustarjonta ja laatu 4) oman poliisiyksikköni täydennyskoulutustarjonta ja laatu 5) ulkopuolisten toimijoiden koulutustarjonta ja laatu. Näiden lisäksi tarkasteltiin myös poliisiyksiköiden osaamisen kehittämisen johtamista tavoitteenasettelun näkökulmasta. Työpajan ensimmäinen osuus keskittyi kunkin teeman nykytilanteen kuvaamiseen ja toinen osuus kehittämisessä

tarvittavan tekemisen määrittämiseen. Seuraavassa havaintoja täydennyskoulutuksen nykytilasta tarkastellaan yllä mainituista näkökulmista.

1. Koulutuksen tavoitavuus ja työelämävastaavuus

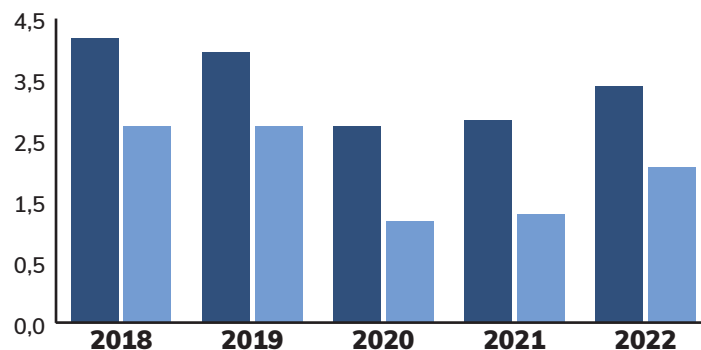
Koulutustarve poliisihenkilöstölle muodostuu kahdesta suunnasta – ylhäältä ja alhaalta. ”Ylä-tason” tarpeita tulee muun muassa hallitusohjelmasta, sisäministeriön strategiasta ja poliisin strategiasta ja niiden toimeenpanemiseen tehdyistä tulossopimuksista sekä erilaisista selvityksistä ja kartoituksista.

”Alatason” tarpeita nostavat esille poliisin henkilöstö. Arjessa hyvin paljon osaamisen kehittäminen riippuu henkilöstä itsestään ja hänen aktiivisuudestaan, että saa omaa osaamista kehitettyä vastaamaan työn tarpeita. Tätä havaintoa tukee myös selvitys poliisin henkilöstöjohtamisen tilasta (s.60). Toisaalta yhteiset, pakollisetkin, kurssit ovat tarpeellisia, jos strategisten valintojen jalkauttamiseen tai esimerkiksi uusien järjestelmien käyttöönottoon tarvitaan tiettyä osaamista.

Täydennyskoulutukseen osallistuvien tai sinne pääsevien määrä suhteutetaan muun muassa yksiköiden kokoon. Kyselyaineiston perusteella koettiin, että valtakunnalliseen täydennyskoulutukseen on varsin vähän koulutuspaikkoja. Päälystölle koettiin olevan enemmän tarjontaa. Tilastoista taas nähdään, että esimerkiksi 2022 täydennyskoulutukseen osallistumisia oli noin 6 300 ja verkkosuorituksia noin 10 000. Näitä tarkastellaan myöhemmin.

Haasteiksi nostettiin myös toimipaikkarakenne. Poliisiyksiköt sijaitsevat ympäri Suomea, mutta valtakunnallinen täydennyskoulutus on keskitetty Tampereelle. Osallistuminen vaatii resursseja paikallisesti poliisiyksiköissä. Lisäksi koettiin, että vain osa pääsee kurseille, vaikka halukkuutta olisikin mutta laajempia koulutuksia ei ole tarjolla. Osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei ole perusteltua järjestää valtakunnallista koulutusta vain yhdessä paikassa. Myös vaikeus löytää aikaa koulutukseen osallistumiseen nostettiin esille. Samoin nykytilanteen osalta keskusteltiin esimerkiksi pakollisten lisenssikoulutusten ja muiden koulutusten priorisoinneista sekä tiettyjen koulutusten heikosta työelämävastaavuudesta. Mentorointi osaamisen kehittämisen menetelmänä ei ole yleisesti käytössä poliisihallinnossa. Kokonaisuudessaan tämän yhtälön ei koettu toimivan ideaalilla tavalla.

Poliisit käyvät keskimäärin noin 3,5 pv täydennyskoulutuksessa per htv (Kuva 2). Trendi on laskeva viimeisen viiden vuoden aikana. Suhteessa muihin valtion virkamiehiin koulutuspäiviä on 50-60% enemmän. Verkkokoulutusten lisääntyminen tuo tehokkuutta koulutukseen, joka voi näkyä pienentyneinä koulutuspäivinä.



Kuva 2. Koulutuspäivät per htv poliisi ja valtion virkamiehet (Valtion henkilöstökertomus, 2022)

Tarvittava kehittäminen

Täydennyskoulutustyöpajassa osallistujat nostivat tärkeimmiksi kehittämisasioiksi:

- paremman osallistumismahdollisuuden koulutuksiin
- koulutuksen vastaamisen todellisiin tarpeisiin
- koulutukseen pääsy tarpeen vaatiessa
- parempaa viestimistä koulutusmahdollisuuksista (tieto aiemmin ja tehokkaammin),
- parempaa kouluttamisen kustannus – hyöty -analyysiä
- hakijoiden priorisointia yksikössä.

Esille nostettiin myös mahdollisuus henkilökohtaisten osaamisen kehittämisen suunnitelmien tekemiseen (mahdollista jo nykyisessä take-prosessissa), ja samoin se, että koulutuksiin osallistuneet voisivat jakaa tehokkaammin oppiaan muille. Työpajaosallistujat kaipasivat myös tarkempaa tietoa koulutukseen käytössä olevista resursseista.

2. Urapolut

Täydennyskoulutustyöpajassa osallistujat nostivat näkökulman, missä työuran tai urapolkutoiminnan katsottiin keskittyvän vahvasti tavoite- ja kehityskeskustelu (take)-keskustelu-prosessiin. Poliisin urapolkujen osalta tilanteen kuvattiin oleva sellainen, että vaikka on yksi ammatti, voi olla monta uraa. Perustaitojen päivittämiseen ei koettu olevan juurikaan mahdollisuuksia ammatillisessa kehittämisessä ja tätä kaivattiin lisää. Haasteeksi todettiin myös täydennyskoulutuksen keskittyminen pääasiassa kentälle ja tutkintaan – siviilitaustaisille siten pienet mahdollisuudet kouluttautua. Kuten missä tahansa työssä, näkymät tulevaisuuteen ja eri mahdollisuuksiin ovat tärkeitä esimerkiksi vasta-aloittaneilla nuorilla poliiseilla. Tulevaisuusnäkymät ovat yksi pitovoimatekijä, että työntekijät pysyvät työnantajan palveluksessa.

Uran kehittämiseen on kouluttautumisen ohella myös muita keinoja. Yksi näistä on henkilökierto, jolloin päästään osallistumaan ja näkemään erilaista työtä joko oman yksikön sisällä tai toisessa yksikössä tai virastossa. Vuonna 2023 henkilökiertoon osallistuvien määrä oli runsaat 200 vastaten noin 3 prosenttia poliisien määrästä. Suurin osa henkilökierrosta tehdään oman yksikön sisällä.

Toinen keino luoda tulevaisuuden näkymiä on esimerkiksi organisaatioissa tehtävät mento-
rintiohjelmat – joko yksilö- tai ryhmätoteutuksena. Näissä nuorempi, aktori, tuo oman työnsä näkökulmasta erilaisia tärkeitä aiheita keskusteltavaksi mentorinsa kanssa. Mentorina toimii kokeneempi poliisi. Parhaimmillaan prosessi tuottaa ajatuksia urakehitykseen, ammatillisen identiteetin kasvattamiseen ja omin vahvuuksien ja kehitysalueiden tunnistamiseen. Työpajassa kuitenkin kävi ilmi, etteimento-
rintia tehdä ja mento-
rintintarkoitusta on ymmärretty osittain väärin.

Tarvittava kehittäminen

Kehittämistoiminnan tarpeiksi nostettiin vakioituun valtakunnalliseen malliin siirtyminen ja keskittyminen siirtymiin, jotka tulevat tarpeellisiksi erityisesti iän ja terveyden takia. Samoin katsottiin, että take-prosessia voisi vielä kehittää, työkykyjohtamista hyödyntää laajemmin ja myös mento-
rintia voitaisiin lisätä urapolkujen ja ammatti-identiteetin tukemisessa. Nämä edelleen vahvistaisivat yhdenmukaisia, valtakunnallisia, prosesseja.

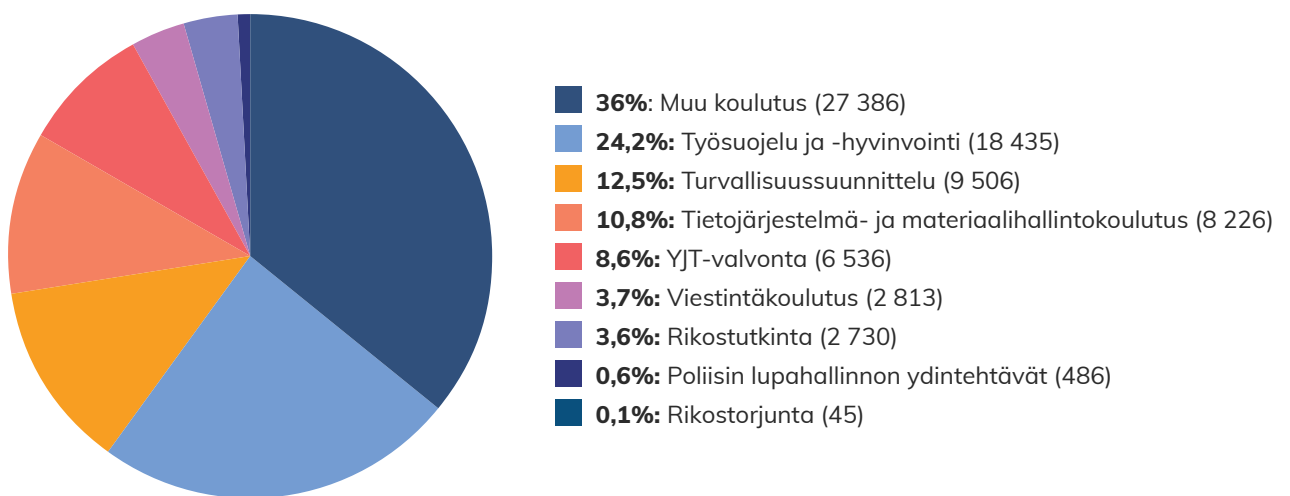
3. Polamkin, Pohan ja KRP:n -täydennyskoulutustarjonta ja laatu

Täydennyskoulutustarjontaa voidaan tarkastella useammasta näkökulmasta. Poliisiammattikorkeakoulun koulutuskoodit kertovat koulutusalueiden määrästä. Erilaisia koulutuksia ja koulutustarpeita on tunnistettu ja tarjolla voisi olla jopa 980 erilaista koulutusta. Mitä sitten käytännössä tulee tarjoille, on eri asia ja riippuu useista tekijöistä kuten valituista painopisteistä tai resursseista.

Poliisiammattikorkeakoulu on vuosien 2018-2022 välillä järjestänyt vuosittain noin 300–400 erilaista täydennyskoulutusta. Koronavuosi 2020 näkyy tilastoissa kuitenkin poikkeuksena paitsi tarjonnassa, että myös suurena peruttujen kurssien määränä. Täydennyskoulutuksiin luetaan mukaan CEPOL kansainvälinen koulutustarjonta, joka muodostaa noin 25 % (noin 80–100 kpl) koko tarjonnasta vuosittain. Osallistujia CEPOL kursseilla on kuitenkin vain muutamia per kurssi, joka perustuu toimintamalliin, jossa osanottajavaltioilla on lähtökohtaisesti yksi maapaikka koulutusta kohden.

Tavoittaako täydennyskoulutustarjonta sitten poliisin henkilöstöä? Osallistujamäärä Polamkin kursseille on vaihdellut noin 3900–6700 osallistujan välillä vuosina 2018–2022, mikä vastaa noin 50–90 % poliisin kokonaismäärästä. Polamkin verkkokoulutustarjonta koostuu noin 10–20 koulutuksesta vuosittain ja kurssimäärä on noussut vuosittain. Osallistujamäärät ovat olleet kuitenkin vuosina 2019–2022 laskevassa suunnassa 35000 henkilöstä aina 10000 henkilöä per vuosi. Vuonna 2022 Polamkin täydennys- ja verkkokoulutuksiin osallistui yhteensä 16600 poliisia. Vuosivaihtelun voidaan katsoa johtuvan suurelta osin tarjolle avautuvien verkkokurssien määrästä, joista osa tulee suorittaa johonkin määräaikaan mennessä.

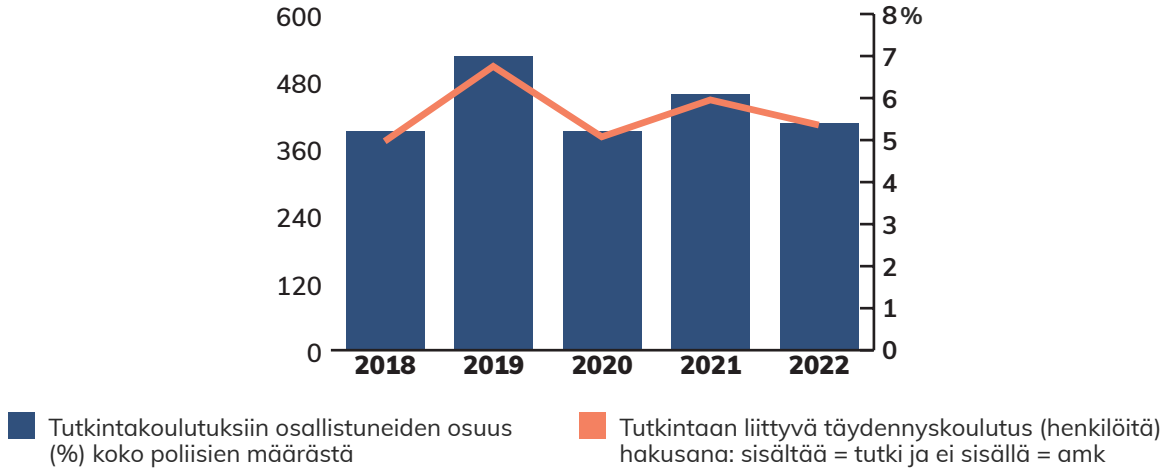
Mikä on täydennyskoulutuksen työelämävastaavuus? Työpajan ennakkokyselyssä vastaajien tyytyväisyys Polamkin, Pohan ja KRP tarjontaan oli jakautunut, mutta keskimäärin tarjontaan oli tyytyväisiä. Osa vastaajista eri poliisiyksiköistä koki, ettei koulutustarjonta vastannut työelämätarpeita, kun taas osa yksiköistä koki päinvastoin. Toteutuneita verkkokoulutuksia on eniten koulutuskoodissa 8. Muu koulutus, 1.3. Työsuojelu- ja työhyvinvointi ja 3.2. Turvallisuussuunnittelu (Kuva 4).



Kuva 3. Toteutuneet verkkokoulutukset koulutuskoodittain 2019–2022. Yhteensä 76000 osallistujaa (Lähde. Polamk, 2023)

Työelämävastaavuutta tarkasteltiin erikseen johtamisen näkökulmasta ja tutkinnan näkökulmasta. Johtamisella on merkitystä työyhteisöön, sen kehittämiseen ja tuloksiin, jonka vuoksi teema on oleellinen tarkastella erikseen. Johtamiseen liittyvissä (esihenkilö, johtaminen tai työnantaja) täydennyskoulutuksissa oli osallistujia vuosittain 300–550 poliisia. Tämä vastaa noin kuutta prosenttia poliisien määrästä. Poliisissa toimii esihenkilövastuussa 500 henkilöä vastaten noin 5% koko henkilöstöstä.

Tutkintaosaamisen on yksi Poliisin perustehtävästä. Tutkintaan liittyvää koulutusta järjestävät Polamk ja KRP tiiviissä yhteistyössä. Tutkintaan liittyviin koulutuksiin on 2018–2022 osallistunut vuosittain noin 400–500 poliisia (Kuva 4). Tämä vastaa noin kuutta prosenttia poliisien määrästä. Tutkintaan liittyviä kursseja Polamkissa on toteutettu vuosittain noin 10–25 kappaletta. Keskusrikospoliisi järjestää myös tutkintaan liittyvää koulutusta. Järjestettävien koulutusten määrä oli 53 vuonna 2023 ja osallistujamäärä noin 400–500 osallistujan välillä. Yhteensä 2023 tutkintaan liittyviä koulutuksia järjestettiin Polamk ja KRP toimesta yhteensä 67 kappaletta.



Kuva 4. Osallistumismäärä tutkintaan liittyviin koulutuksiin. (Lähde: Polamk, 2023)

Työpajassa tuotiin esille näkökulma myös peruskoulutuksen kertaamiseen. Poliiseille ei katsottu olevan tarpeeksi (perus)tarjontaa ja siten suurin osa poliisihenkilöstöstä katsottiin jäävän sivuun. Myös digitaitojen kehittäminen arvioitiin osin heikoksi. Samoin jotkut pitivät verkkokursseja vain keinona näyttää, että koulutus on pidetty, vaikka niiden vaikuttavuus ei olisi kovin hyvä.

Tarvittava kehittäminen

Tarvittavaksi kehittämiseksi nostettiin parempi koulutussisällöistä viestiminen ja oikea-aikaisuus suhteessa kehitettäviin prosesseihin. Samoin nähtiin tarve organisoidulle ja selkeälle prosessille siitä, miten koulutustarpeet selvitetään, miten koulutussuunnittelu tehdään ja miten koulutukset toteutetaan. Työpajassa esille nostettiin myös:

- yksiköiden vastuuttaminen koulutustarpeiden selvittämiseen

- yksiköiden järjestämät suuremmat koulutukset, nk. massakoulutukset,
- koulutusbudjettien 'korvamerkintä' yksiköille
- aktori/mentori -mallien mahdollisuudet
- motivaatio osallistua koulutuksiin
- koulutuksiin määrääminen.

4. Oman yksikköni täydennyskoulutustarjonta ja laatu

Poliisiyksiköt tekevät Poliisihallituksen kanssa tulossopimuksen, jossa on useita osaamisen kehittämiseen olevia kohtia (Tulossopimukset 2023). Tulossopimusanalyysissä kolme yksikköä nosti osaamisen kehittämisen tulossopimukseen. Se, miten tai kuka tämän tekisi, ei kuitenkaan selviä tulossopimuksesta.

Täydennyskoulutustyöpajan ennakkokyselyssä pyydettiin arvioimaan oman poliisiyksikön järjestämää työpaikkakoulutusta suhteessa koulutustarpeeseen. Suurin osa vastaajista arvioi tarjonnan olevan keskimäärin riittävää. Osa vastaajista oli tyytymättömämpiä oman yksikkönsä työpaikkakoulutuksen tarjontaan ja vastaavasti osa oli samaa mieltä väitteen kanssa.

Työpajassa tuotiin esille myös muita puutteita liittyen yksiköiden järjestämiin omiin koulutuksiin. Esimerkiksi yksiköiden välisen koordinaation koettiin olevan puutteellista. Tämän nähtiin johtuvan heikosta näkyvyydestä, eli yhteydestä toisiin yksiköihin, joka voi johtaa resurssitehokkuuden heikkenemiseen. Tällä tarkoitettiin muun muassa samojen asioiden päällekkäistä suunnittelua, päällekkäisten eli samojen koulutusten järjestämistä sekä esimerkiksi samojen materiaalien tuottamista.

Yksiköiden sisällä koetaan puutteellisena tieto koulutustarpeiden kokonaiskuvan keräämisestä ja sen ohjaamisesta. Työntekijä ja esihenkilötasolla on kyllä keskusteluja ja take-prosessissa asiat tulee huomioida, mutta kokonaisuutta ei ohjata. Vain yksi yksikkö ilmaisi työpajassa, että kerätään kokonaiskuva osaamiseen liittyvistä tarpeista henkilöstöltä. Selvitys poliisin henkilöstöjohtamisen tilasta (2024) nostaa esille saman haasteen. Selvityksessä kokonaiskuva koulutustarpeista ei synny, sillä tieto jää take-keskustelujen jälkeen lähiesimiehille eikä sitä kerätä yhteisesti laajempaa käyttöä varten.

Huomiona nostettiin myös, että tutkinta-asioihin katsottiin olevan hyvin vähän koulutusta omassa yksikössä. Erikoisryhmille oli tarjolla laajemmin erinäisiä pakollisia koulutuksia. Työpajassa tuotiin esille, että koulutusvelkaa katsottiin kertyneen (esim. korona), mutta aika ja resurssit eivät riitä kattamaan sitä. Perehdytyksen todettiin olevan nykyisin olennainen osa hiljaisen tiedon siirtämistä.

Tarvittava kehittäminen

Tarvittavaksi kehittämistyöksi nostettiin tarve innovatiivisten hybridimenetelmien hyödyntämiselle (eLearning, työpajat, vertaiscoaching, fyysinen harjoittelu). Tiedon saavutettavuuden katsottiin kaipaavan parannusta, materiaaleja toivottiin yksiköiden käyttöön ja samoin suunnitelmallisuudessa ja ennakoinnissa olisi parannettavaa. Esille nostettiin myös ajatus yksikkö/virastokohtaisesta henkilöstökehittämisen päälliköstä/koulutuspäälliköstä tai vastuuhenkilöstä oman työn ohella, jolloin näiden verkostossa voitaisiin jakaa osaamista ja materiaalia sekä toimia yhdessä OSAKE –ryhmän kanssa.

5. Ulkopuolisten toimijoiden koulutustarjonta ja laatu

Täydennyskoulutustyöpajan ennakkokyselyssä pyydettiin myös arvioimaan poliisihallinnon ulkopuolisten toimijoiden käyttämistä. Suurin osa (noin 2/3) poliisiyksiköistä hankkii koulutusta myös poliisihallinnon ulkopuolelta. Työpajassa ulkopuolisten toimijoiden koulutustarjonnan todettiin olevan varsin monipuolista, mutta kouluttautumisen riippuvan henkilön omasta motivaatiosta ja aktiivisuudesta sekä osallistumismahdollisuuksista. Tyypillisesti koulutusten teemat voivat liittyä ICT-alueelle, ensiapukoulutuksiin, työterveyteen, lainsäädäntöön sekä esihenkilö- ja johtamiskoulutukseen.

Poliisit opiskelevat myös tutkintokoulutuksia ammattikorkeakoulujen turvallisuusteemaisilla opintolinjoilla tai oikeustieteellisissä tiedekunnissa. Poliisihallinnon työntekijät käyttävät myös valtionhallinnon tarjoamia koulutus- ja kehittämispalveluita, kuten esimerkiksi HAUS kehittämiskeskuksen eOppiva-digitaalista oppimisympäristöä ja sekä soveltuvin osin HAUSin koulutus- ja kehittämispalveluita. eOppiva palveluun oli vuosina 2018-2023 noin osallistumiskertoja noin 6400 (2020-2023 vuosina noin 1200-1400 per vuosi). Poliisihallinnon työntekijät käyttivät oppimisympäristöä laajasti – osallistumisia oli yli 100 eri koulutukseen vuosina 2020–2023.

Tarvittava kehittäminen

Tarvittavaksi kehittämistyöksi työpajaan osallistuneiden kesken nostettiin tarve koordinoida paremmin koulutustoimintaa, eli tarkastella kriittisesti ulkopuolisen koulutuksen hankintaa ja niihin osallistumista. Potentiaaliseksi kehittämiskeinoksi nostettiin myös aktiivisempi vertailutoiminta ja sidosryhmäyhteistyö.

7. KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tämän kappaleen kehittämissuositukset pyrkivät vastaamaan erityisesti siihen, kuinka poliisikoulutus kykenee myös jatkossa vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla tulevaisuuden työelämän ja yhteiskunnan kehityksen tarpeisiin. Kehittämissuositukset keskittyvät koulutuksen ohjaukseen ja työelämävastaavuuteen, valintaprosessiin, koulutuksen järjestämiseen ja täydennyskoulutukseen.

7.1. Koulutuksen ohjaukseen ja työelämävastaavuuteen liittyvät kehittämissuositukset

Parannetaan tehtyjen selvitysten analyysia ja suositusten toimeenpanon seuranta. Poliisiyksiköistä, Poliisiammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämissuosituksesta, ja Poliisihallituksen tilaamista selvityksistä saatujen palautteiden sekä suositusten priorisointi, että vieminen kehitystehtäviksi kaipaa terävöittämistä. Prioriteettien määrittäminen johtaa heti ja myöhemmin tehtäviin toimenpiteisiin, joita seurataan esimerkiksi tulosohtausprosessissa.

Tehtään tiivistä yhteistyötä tulevaisuuden yleisten työelämävalmiuksien määrittämisessä muiden koulutustoimijoiden kanssa. Teknologisen kehityksen, digitalisaation, tiedon ja tietojärjestelmien käsittelyn ja monikulttuurisuuden mukanaan tuomat osaamistarpeet koskevat kaikkia ammatteja. Yleisten työelämävaatimusten määrittäminen ei tarvitse rajautua vain poliisihallintoon, vaan tiiviillä yhteistyöllä muiden oppilaitosten kanssa voidaan huomioida tulevaisuuden vaatimuksia tehokkaammin. Opetussuunnitelman yleisiä työelämävaatimuksia verrataan muiden ammattikorkeakoulujen kanssa.

7.2. Valintaprosessiin liittyvät kehittämissuositukset

Tarkastetaan poliisivirkojen kelpoisuusvaatimukset. Poliisi (AMK)-tutkinto antaa muodollisen pätevyuden alipäällystön ja joihinkin päällystön tehtäviin. Lisäksi poliisivirkaan voidaan valita myös henkilö, jolla ei ole poliisi AMK-koulutusta. YAMK ja alipäällystön erikoistumisopinnot tulee korostaa kelpoisuusvaatimuksissa, mikäli ne aiotaan pitää Poliisiammattikorkeakoulun koulutustarjonnassa. Laajempaa soveltuvuuden arviointia voidaan hyödyntää muilla koulutustaustoilla oleviin, ja näin saadaan rekrytoitua sopivaa henkilöstöä esimerkiksi kyberturvallisuuden tai tutkinnan tehtäviin.

Opiskelijarekrytoinnin tehostaminen. Opiskelijarekrytointi tulee asettaa Poliisiammattikorkeakoulun tulostavoitteeksi selvemmin ja määrittää useita opiskelijarekrytointiin liittyviä mittattavia tulostavoitteita. Hakijakyselyjen merkitystä tiedon tuottajana voidaan entisestään vahvistaa niin että se tavoittaa kaikki hakijat. Soveltuvien hakijoiden määrää voidaan nostaa kohdentamalla viestintää. "Poliisiksi" -kampanja voidaan toteuttaa useissa medioissa samanaikaisesti.

Laaditaan valintajärjestelmästä prosessikuvaus ja analysoidaan missä vaiheessa prosessissa syntyy hukkaa. Vaiheiden järjestystä muuttamalla voidaan tehostaa prosessia ja säästää useiden henkilötyökuukausien kustannussäästö. Kahdella valintakokeella vuodessa voidaan valita opiskelijoita neljään opintojen aloituskertaan, mikäli neljä aloituskertaa on lukuajärjestysteknisesti välttämätöntä. Soveltuvuuteen liittyvät haastattelut voidaan keskittää

yhteen hakuvaiheeseen, joka järjestetään Poliisiammattikorkeakoululla. Fyysisen kunnon testaus ja psykologisen testauksen kirjallinen osuus voidaan järjestää hajautetusti ja ajallisesti joustavasti useilla paikkakunnilla (Pelastusopisto ja Raja-merivartiokoulun tapaan). Absoluuttisesti arvioitavat osuudet, fyysisen kunnon testaus ja kirjallinen koe, voidaan ulkoistaa ja järjestää useilla paikkakunnilla/ verkossa hakijan valitsemaan aikaan.

Valintaprosessin osista voidaan antaa todistus, jota voi hyödyntää seuraavalla hakukerralla. Hakija voi käyttää esimerkiksi fyysisen kunnon testauksesta tai psykologisen testin osasta saatua todistusta vuoden ajan ja näin kuormittaa vähemmän valintaprosessia.

7.3. Koulutuksen järjestämiseen liittyvät kehittämissuhteet

Uusien eriyttävien koulutusväylien, ja samalla valintaprosessien, luominen kannattaa tehdä vasta sitten kun kelpoisuusvaatimukset ja muiden koulutusväylien hyödyntäminen on tarkastettu. Resurssien käytön ja toiminnan tehokkuuden näkökulmasta tutkinto-opetuksen vaihtoehtoisten koulutuspolkujen sijasta täydennyskoulutuksen kehittäminen on suositeltavampaa. Nykyinen yleispoliisimalli on tehokas, sillä valmistuvia poliiseja käytetään monipuolisesti eri tehtäviin. Innovatiivisilla ratkaisuilla voidaan löytää osaamisen kehittämiselle muitakin muotoja kuin tutkinnot ja täydennyskoulutuskurssit.

Synergioita voidaan löytää muiden turvallisuusviranomaisten kanssa ja ulkopuolisten koulutustarjoajien, esimerkiksi muut ammattikorkeakoulut ja yliopistot. Henkilöstöjohtamisen kouluttamisen tueksi kannattaa vahvistaa paikallisten ratkaisujen kehittämistä ja yhteistyötä muiden oppilaitosten kanssa. Poliisiammattikorkeakoulun ja OSAKE-ryhmän rooli on johtamisosaamisen koulutustarpeen määrittäjä.

7.4. Täydennyskoulutukseen liittyvät kehittämissuhteet

Koulutustoiminnan johtamista ja koordinaatiota on kehitettävä työelämävastaavuuden varmistamiseksi. Täydennyskoulutukseen liittyvien haasteiden ja mahdollisuuksien todettiin olevan yhteisiä eri yksiköillä. Kehittämistyötä on siksi pääsääntöisesti syytä tehdä yhdessä ja valtakunnallisesti. Koulutukseen osallistujien ja kentän toiveet sekä toisaalta organisaation johdolta, valtiolta ja makrotasolta tulevat vaatimukset (kuten työn murros ja digitalisaatio), tulisi sovittaa paremmin yhteen relevantiksi koulutustarpeeksi ja sitä vastaavaksi tarjonnaksi. Oikea ratkaisu ei ole puhtaasti ylhäältä alas käskyttäen, eikä toisaalta pelkästään osallistujien toiveiden täyttäminen, vaan näiden sopiva yhdistelmä. Tämän koordinointiin tarvittaisiin mahdollisesti jonkinlainen organisointi ja vastuutaho (ei välttämättä päälliköt ja niiden verkosto vaan jokin muu kevyempi järjestely) tai olemassa olevien verkostojen parempi hyödyntäminen ja kehittäminen tähän tarkoitukseen. Erityisesti tämän toiminnan kehittämisessä voisi hyödyntää myös muiden alojen vertailua, esimerkiksi suuryrityksissä painitaan samojen haasteiden kanssa.

Ulkopuolisten toimijoiden hyödyntämistä voidaan edistää. Poha, KRP ja Polamk voisivat tällöin keskittyä paremmin niiden perustehtävään. Yleisten koulutusteemojen, kuten johtaminen, HR, toiminnan kehittäminen, prosessit, osaamisen kehittäminen on mahdollista hankkia ulkopuolisilta toimijoilta. Tämä vapauttaisi aikaa perustehtävän varmistamiseen sekä poliisin spesifisten osaamisalueiden kehittämiseen.

Koulutuksen tavoitavuutta ja vaikuttavuutta suositellaan parannettavan.

Tällä hetkellä tieto koulutuksista ei ole parhaalla mahdollisella tavalla kaikkien saatavilla. Toisinaan jokin yksikkö saattaa järjestää koulutusta, josta toiset yksiköt eivät ole tietoisia. Koulutusten sisäisellä markkinoinnilla ja tiedonkulun tehostamisella voitaisiin helposti parantaa sitä, että juuri oikeat osaamista tarvitsevat henkilöt osallistuisivat koulutuksiin. Vastaavasti koulutuksen jälkeen materiaalit eivät tällä hetkellä ole saatavissa muille yksiköille. Tätä voisi korjata yhteinen materiaalipankki ja muut tiedonjaon keinot. Koulutuksen tavoitavuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi suositellaan seuraavia kehittämiskohtia:

- Varmistetaan koulutustarjonnan oikea-aikaisuus ja viestintä suhteessa take-prosessiin. Tuodaan tieto koulutustarjonnasta yksiköille ennen henkilöstön take-keskusteluja.
- Määritellään koulutustarpeet, yhdenmukaistetaan koulutuksien sisällöntuotannon tapa ja edistetään koulutustarvepohjaista suunnittelua. Tämä lisää tuotannon tehokkuutta ja laatua.
- Lisätään yksiköiden välillä tapahtuvaa yhteydenpitoa ja tarpeen mukaan viedään koulutuksia valtakunnalliselle tasolle. Tätä tukemaan voidaan rakentaa prosessi hyväksynnälle. Tämä lisää tehokkuutta ja poistaa päällekkäistä työtä.
- Kartoitetaan mentoroinnin ja muiden uusien menetelmien hyödyntämisen mahdollisuudet (mm. avoimet laajat koulutukset laitoksilla, hybridimenetelmät, kiertävät kouluttajat yksiköissä)
- Hyödynnetään koulutustarpeiden mukaan ulkopuolisia toimijoita.

Täydennyskoulutuksen kehittämistoiminnalle suositellaan vastuutahoa, joka katsoo asioita kokonaisuutena. On suositeltavaa seurata ja mallintaa jatkuvaa oppimista tukevia malleja, jotka ovat myös keskeisiä yleisesti aikuiskoulutuksen kehittämisessä.

8. YHTEENVETO

Selvitystyön perusteella voidaan todeta, että poliisin antama koulutus tuottaa pääsääntöisesti työelämässä tarvittavaa osaamista ja vastaa yhteiskunnan kehityksen tarpeisiin. Poliisilla on koulutusjärjestelmän jatkuvaksi arvioimiseksi ja kehittämiseksi hyvät edellytykset, sillä tietoa kerätään aktiivisesti ja systemaattisesti useista lähteistä. Toimintaympäristön muutoksen vaikutukset osaamiseen ja henkilöstörakenteeseen tunnistetaan poliisihallinnossa, mutta suositusten systemaattinen seuranta ja toimeenpano vaatii tarkempaa ohjausta.

Selvitystyötä tehtäessä tuli esiin normihierarkia koulutukseen vaikuttavana tekijänä. Lakien ja normien tunteminen ja tulkinta on poliisin ydinosaamista, ja sen vuoksi koulutusta ohjaavia tekijöitä etsitään ensisijaisesti lainsäädännöstä. Tämä on organisaation vahvuus ja auttaa priorisoimaan koulutustarpeita. Normiohjauksen lisäksi tulevaisuuden kehityskulkujen ja niistä nousevien osaamistarpeiden tuominen opetussuunnitelmaan on myös tärkeää koulutuksen suunnitteluprosessissa. Poliisiammattikorkeakoulussa on tarkasti ohjeistettu toimintakäsikirja ja opetussuunnitelmaprosessi, jossa vastuopettajilla on merkittävä rooli tulevaisuuden ennakoinnissa. Vastuopettajan tukeminen TKI-toiminnan tai Poliisihallituksen tuottamilla tulevaisuuskatsauksilla on yksi mahdollisuus.

Julkinen keskustelu painottuu poliisihenkilöstön määrään ja poliisin toimintamäärärahaan. Poliisihenkilöstön lukumäärän sijasta osaaminen, saavutetut tulokset ja tehokkuus ovat näkyvämpiä. Odotukset poliisin toiminnan tuloksellisuudelle ja organisaation kehittämislle tulevat lisääntymään. Mahdollisesti OSAKE-ryhmän roolia voisi kirkastaa ja vahvistaa tässä johtamisen kehittämisen kokonaisuudessa.

Turvallisuusajattelu perustuu onnettomuuksien ehkäisyyn ja rikosten ennalta estämiseen. Ennaltaehkäisevä toiminta edellyttää toimivaa ja kehittyvää yhteistyötä viranomaisten kesken, mikä on yksi vaikutin myös koulutussuunnittelulle. Koulutus on merkittävä keino toiminnan yhdenmukaistajana.

Poliisin ammatissa tarvittava erityisosaaminen vastaa pääsääntöisesti työelämän tarpeita. Erityisosaaminen linkittyy aina yleisiin osaamistarpeisiin, jollaisia ovat esimerkiksi: analyysin ja tietojohdamisen kehittämisosaaminen, kyky luoda toiminnan mittareita, sekä valmius kuvata ja kehittää prosesseja. Digitalisaatio ja sen vaikutukset on tiedostettu merkittäväksi kehityskuluksi myös poliisissa.

Ennakointi, innovointi, oman toiminnan kehittäminen ja digitaalinen työskentely on tiedostettu poliisin henkilöstösuunnitelmassa, vaikuttavuusarvioinneissa ja useissa tulevaisuutta luotavissa selvityksissä osaamistarpeiksi. Organisaation toiminnan tuloksellisuus, analyysi, tietojohdaminen ja siihen liittyvä prosessiosaaminen sekä kyky asettaa työlle mitattavia tavoitteita ovat osaamistarpeita, jotka mielletään poliisissa johtamistaidoiksi. Nykyaikaisissa oppivissa organisaatioissa oman työn kehittämisen taitoja odotetaan entistä enemmän kaikilta ja siihen olisi opittava työuran alusta alkaen. Johtaminen yleensä ja henkilöstöjohtaminen, ja tutkinnan johtamisen osaaminen erityisesti, ovat johtamiskoulutukseen liittyviä koulutustarpeita, mutta poliisissa ei ole yhteistä näkemystä siitä minkä verran näihin tarpeisiin tulisi vastata jo Poliisi (AMK) -tutkinnossa. Selvitys poliisin henkilöstöjohtamisen tilasta (2024) keskittyy mm. henkilöstöjohtamiseen ja antaa siihen liittyviä toimenpidesuosituksia.

Analyysin ja tutkinnan osaaminen on nostettu kaikilla tasoilla tunnistetuksi osaamistarpeeksi. Poliisiammattikorkeakoulu kehittää rikostutkinnan koulutusta. Tutkintokoulutusten opetussuunnitelmauudistuksissa otetaan huomioon analytiikan ja tiedolla johtamisen sekä tietojohdamisen tarpeet. Täydennyskoulutuksessa toimenpiteiksi on suunniteltu osallistuminen poliisi-

yksiköiden työpaikkakoulutuksen ja urapolkujen kehittämiseen yhteistyössä poliisiyksiköiden ja Poliisihallituksen kanssa. Tavoitteena on myös rakentaa koulutuskokonaisuudet esikäsittelytoiminnan ja tutkinnanjohtajan tehtäviin.

Aloituspaikkamäärätavoitteita ei ole aina saavutettu. Valintaprosessin systeemiin kehittämiseen on tarvetta, ilman että valintakriteereitä alennetaan. Opiskelijarekrytointia voidaan edelleen kehittää, jotta tavoitetaan oikeanlaiset hakijat. Fyysisen kunnon testaus ei karsi hakijoita merkittävästi valintakoevaiheessa.

Kelpoisuusvaatimusten ja tutkintojen tuottaman kelpoisuuden yhteys on menettänyt merkitystään, kun Poliisi (AMK)-tutkinto pätevoittää korkeakoulututkintona alipääallystön ja pääallystön tehtäviin. Mikäli tutkinto nähdään enemmän kelpoisuuden kuin osaamisen tuottajana, niin kiinnostus jatkotutkintoihin vähenee.

Koulutuksen järjestäjän tulee poimia koulutukselle osoitettuja odotuksia ja vaatimuksia useista eri lähteistä. Poliisin strategia, suunnitelmat ja vaikuttavuustutkimukset nostavat esiin koulutustarpeita ja odotuksia tutkinto- ja täydennyskoulutukselle. Vaatimuksia ei koota esimerkiksi tulossopimukseen.

Joihinkin poliisivirkoihin voi jo nykyisellään tulla useista eri koulutustaustoista. Nykyinen yleispoliisimalli on tehokas, sillä valmistuvia poliiseja käytetään monipuolisesti eri tehtäviin. Poliisikoulutuksen eriyttäminen, esimerkiksi analyysi- ja tutkintalinjan luominen Poliisi (AMK)-tutkintoon, voi kaventaa poliisin urakehitystä. Lisäksi eriyttäminen voisi olla resursseja vievä vaihtoehto. Uuden eriytyvän koulutuslinjan luominen, ennen kuin on selvitetty nykyisen asiantuntijaksi poliisihallintoon (ns. ”siviilistä poliisiksi”) toimivuus, ei ole tarkoituksenmukaista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että poliisikoulutuksen kehittäminen vaatii monipuolista lähestymistapaa, joka ottaa huomioon nyky-yhteiskunnan haasteet ja muutokset. Koulutuksen on oltava jatkuvasti päivittyvää ja vastattava poliisitoiminnan monimuotoisiin tarpeisiin.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet, kysely- ja tilastodata:

Asetus poliisin hallinnosta (158/1996)

Audit of the Finnish Police University College 2018. Finnish Education Evaluation Centre. Publications 2:2018. ISBN 978-952-206-428-8

Euroopan parlamentti ja neuvosto (2008). Recommendation of the European parliament of the council of 23 April 2008 on the establishment of the European qualification framework for lifelong learning (2008/C 111/01).

FCG Finnish Consulting Group Oy. (2020). Selvitys Oulun yliopistolle tekniikan alan koulutustarpeista.

Filppa, Virpi 2002: Kansalaisten tarpeista sosiaalialan - osaamisen monimuotoisuutta jäsentämässä. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettavissa: <tps://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/112880/raportti.pdf?sequence=1>.

Hanhijoki, I. 2020. KOULUTUS JA TYÖVOIMAN KYSYNTÄ 2035 - Osaamisen ennakkointifoorumin ennakkointituloksia tulevaisuuden koulutustarpeista. Opetushallitus Raportit ja selvitykset 2020:6

Hanhijoki, I., Katajisto, J., Kimari, M., Savioja, H. 2011. Koulutus ja työvoiman kysyntä 2025. Ennakkointituloksia tulevaisuuden työpaikoista ja koulutustarpeista. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2011:25.

Hiltunen, M & Rajala, T. 2018. Poliisin täydennyskoulutus ja ammattitaidon kehittäminen-Poliisin toimintaympäristö 2018. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 132. ISBN 978-951-815-352-1

Honkanen, H, 2005: Henkilöarviointi työelämässä. Helsinki, Edita Publishing Oy

Huotari, V. 2022a. Poliisikoulutuksen vaikuttavuusarviointien arviointi ja uuden arviointimallin kehittäminen. Poliisiammattikorkeakoulun katsauksia 28. ISBN 978-951-815-413-9

Huotari, V. 2022b. Poliisi (ylempi AMK) -tutkintokoulutuksen vaikuttavuus. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 143. ISBN 978-951-815-414-6

Interpol, 2022. Scanning for the Future(s) of Policing: First steps towards a new global paradigm. An INTERPOL Innovation Centre Working Paper. March 2022.

Juutinen, M., & Rauta, J. 2021. Monimuotoisen rekrytoinnin esteet ja edistäminen. Poliisiammattikorkeakoulun Katsauksia 17. <http://www.theseus.fi/handle/10024/499252>

Kurkela, M. Keskusrikospoliisin vuonna 2023 järjestämät täydennyskoulutukset. Kurkelan toimittama data selvitystyöhön 12/2023.

Kysely koulutustyöpajaa varten Poliisin asiantuntijoille, 6/2023 HAUS

Kysely täydennyskoulutustyöpajaa varten Poliisin asiantuntijoille, 11/2023 HAUS

Kysely täydennyskoulutustyöpajaa varten Poliisin henkilöstövastaaville, 11/2023 HAUS

Lupahallinnon tila -selvitys. Poliisihallituksen julkaisusarja 3/2022

Mustonen, V. 2018 Osaamisen kehittäminen poliisissa. Poliisin toimintaympäristö 2018. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 132. ISBN 978-951-815-352-1

Nyyssölä Kari. 2022. KOULUTUS TULEVAISUUDESSA – Ennakointinäkökulmia koulunkäyntiin, kehittämiseen ja osaamiseen. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2022:1

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2021). Opetus- ja koulutussanasto (OKSA). Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2021:10. Saatavana 2.11.2022 osoitteessa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-908-0>

Poliisiammattikorkeakoulun itsearviointiraportti, 2023.

Poliisiammattikorkeakoulun toimintakäsikirja. <https://polamk.fi/opetuksen-suunnittelu>

Poliisiammattikorkeakoulun toimintasuunnitelma 2023. POL-2022-114266

Poliisiammattikorkeakoulun tulossopimus 2023. POL-2022-157639

Poliisiammattikorkeakoulun täydennyskoulutuksen prosessi ja toimintaperiaatteet. POL-2022-70244

Poliisiammattikorkeakoulun verkkokurssien ja verkko-opiskelun määrät 2020-2023

Poliisihallinnon virkojen kelpoisuustyöryhmän raportti. Sisäministeriön julkaisu 9/2016. ISBN 978-952-324-086-5

Poliisihallitus, 2024. ”Lisäarvoa? Ilman henkilöstöjohtamista ei tuoteta mitään arvoa.” Selvitys poliisin henkilöstöjohtamisen tilasta. 2024. ISBN painettu 978-952-7267-31-8

Poliisihallitus (2022) Poliisin toimintaympäristöanalyysissä. Osa 1/2 Ulkoinen toimintaympäristö. 978-952-7267-28-8. Poliisihallituksen julkaisusarja 4/2022.

Poliisihallituksen osaamisen kehittämisen koordinaatioryhmän (OSAKE) nimeämispäätös. Poliisihallituksen asiakirja POL-2021-41025.

Poliisilaki (872/2011)

Poliisin henkilöstösuunnitelma vuosille 2022-2025. ID-22140733. Versio 22.2.2022.

Poliisin henkilöstötilinpäätös 2022

Poliisin opiskelijarekrytointistrategia 2017.

Poliisin osaamisen kehittämisen strategia 2017

Poliisin tilastot 2020-2022.

Poliisihallituksen tilinpäätös ja toimintakertomus 2022. POL-2022-164820 28.2.2023

Poliisin toiminta ja taloussuunnitelma 2024-2027 ja tulossuunnitelma 2023. POL-2022-164146 (22.7.2023)

Polismyndighetens årsredovisning 2022.

Rikostorjunnan tila – selvitys. 2018. Poliisihallinnon julkaisusarja. ISBN 978-952-7267-01-1

Ristola, J & Karnaranta, A. 2023. Arvio poliisin hallintorakenteesta ja kehittämisvaihtoehtoja. Sisäministeriön julkaisuja 2023:18. ISBN 978-952-324-987-5

Selvitys poliisin määrärahojen käytöstä ja määrärahojen riittävyyteen liittyvistä tekijöistä. Sisäministeriön julkaisuja 2022:24. ISBN 978-952-324-593-8

Selvitys poliisin henkilöstöjohtamisen tilasta 1/2024. ISBN painettu 978-952-7267-31-8 www.poliisi.fi/julkaisut

Toimintaympäristöanalyysi, osa I (ulkoinen toimintaympäristö) 4/2022. Poliisihallituksen julkaisusarja 2022. ISBN 978-952-7267-28-8

Sankala, S. Tulossopimukset Poliisihallituksen ja Poliisilaitosten, KRP:n ja Polamk:n välillä vuodelle 2023. Toimitettu HAUSille 11/2023.

Valtion henkilöstökertomus 2022. 28.6.2023. ISSN 2489-4761

Valtiovarainministeriö, 2023. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma 2019–2022 – Loppuraportti. Valtionhallinnon kehittämissosasto, henkilöstöpolitiikkayksikkö Mika Happonen, Marjaana Laine. Saatavilla: <https://vm.fi/documents/10623/307719/Henkil%C3%B6st%C3%B6johtamisen+uudistusohjelman+loppuraportti.pdf/c692f10c-9a00-46e3-5398-2b1c81e22a02/Henkil%C3%B6st%C3%B6johtamisen+uudistusohjelman+loppuraportti.pdf?t=1680082013713>

Haastattelut:

13.4.2023, 26.7.2023 Poliisiammattikorkeakoulu, Petri Alkiora

13.4.2023, 1.8.2023 Joni Tonteri

2.5.2023 Poliisihallitus, Susanna Sankala, Heikki Kallio, Minna Ketola, Laura Paakkunainen

2.6.2023 Raja- ja merivartiokoulu, Sofiia Lommi

9.6.2023 Pelastusopisto, Laura Hokkanen ja Pekka Lindholm

19.6.2023 Pelastuskoulu, Jari Lempinen

19.6.2023 Poliisiammattikorkeakoulu, Virve Haarla, Johanna Guessous, Jyrki Haapala, Elina Antinmaa, Markku Nyman

20.6.2023 Poliisiyksiköt ja Keskusrikospoliisi, Tuija Hytönen, Mikko Kurkela, Petri Savela, Stephan Sundqvist, Hannu Virolainen

22.6.2023 Maanpuolustuskorkeakoulu, Esko Äärynen

2.8.2023 Poliisihallitus, Piia Vuori-Murto