

# POLIISIAMMATTIKORKEAKOULUN AUDITOINTI

Tekijät **Vesa Taatila, Samuli Kaikkonen, Katri Ojasalo, Riitta Paalanen, Sirpa Moitus & Hilla Vuori Poliisiammattikorkeakoulun itsearviointi (toim.) Marika Puputti & Tuire Salmi-Hiltunen**

Auditointivuosi **2024**, Karvin julkaisu **8:2024**

Kieli **Suomi**

ISBN **978-952-206-842-2**

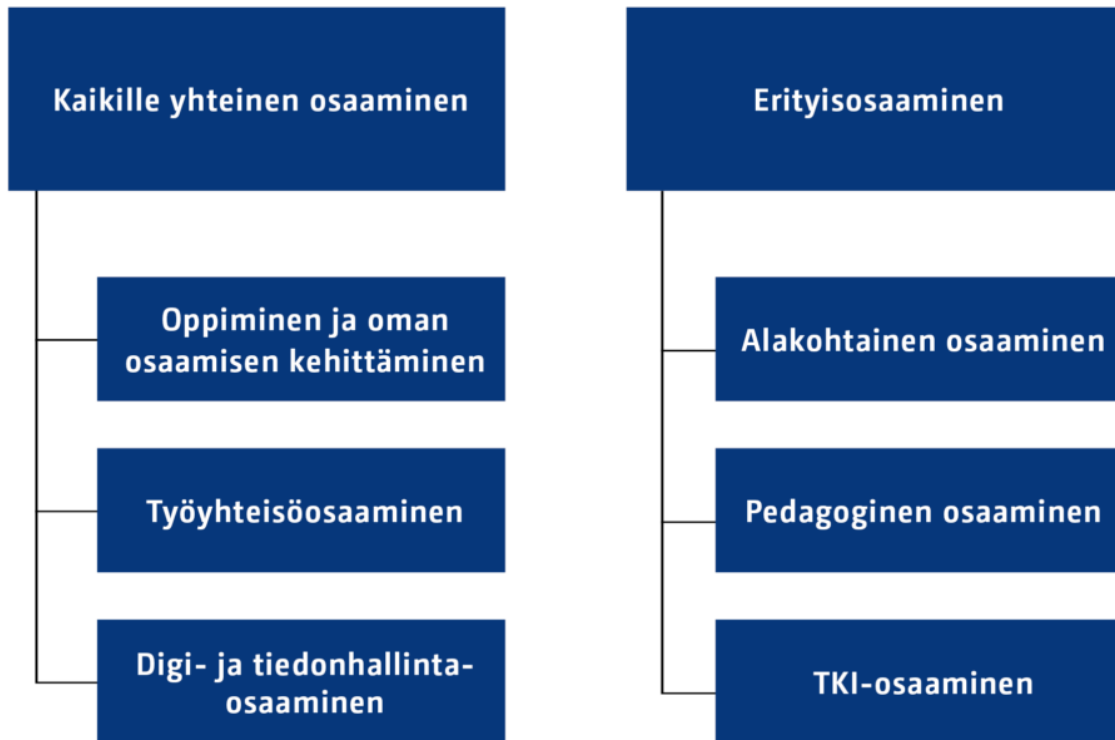
## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

- Korkeakoulun itsearviointi

### Tunnistamme osaamistarpeita erilaisilla menetelmillä

Osaava korkeakouluyhteisö on yksi strategiamme painopisteistä ja osaaminen on yksi arvoistamme. Asetus Poliisiammattikorkeakoulusta säätelee opetushenkilöstön kelpoisuutta ja tehtäviä.

Jäsennämme osaamistamme henkilöstösuunnitelmassa (kuva 5). Hyödynnämme jäsenystä osaamistarpeiden tunnistamisessa ja osaamisen kehittämissuunnitelmassa. Osaamisen johtamisessa on strateginen ja henkilökohtainen näkökulma.



Kuva 5. Jaamme osaamisen kaikille yhteiseen ja erityisosaamiseen.

Osaamisen johtaminen on osa toiminnan suunnittelua. Peilaamme osaamistarpeita strategiaan, linjauksiin, tavoitteisiin ja toimintaympäristön muutoksiin.

Suunnittelun vastuut ovat

- pedagoginen osaaminen: Opetuksen kehittämisryhmä
- TKI-osaaminen: Opinnäytetyö- ja TKI-työryhmä
- kaikille yhteinen osaaminen: hallintojohtajan johtama ryhmä
- alakohtainen osaaminen: tavoite- ja kehityskeskustelut.

Tunnistamme henkilöstön osaamistarpeet vuosittain tavoite- ja kehityskeskusteluissa, joille Poliisihallitus määrittelee pääteemat. Esihenkilöiden tehtävä on koota oman henkilöstönsä kaikille yhteiset osaamistarpeet ja toimittaa ne henkilöstöpalveluihin. Keskusteluihin sisältyy paljon asioita, eikä osaamistarpeiden tunnistamiselle välttämättä jää aikaa. Tietoa osaamistarpeista tulee henkilöstöpalveluihin vähän.

Päivitämme osaamisen kehittämisen suunnitelman vuosittain. Kokoamme siihen strategiset ja tavoitekeskusteluista nousevat henkilökohtaiset osaamistarpeet.

Olemme kytkeneet osaamisen johtamisen aiempaa vahvemmin toiminnan suunnitteluun.

Kokonaiskuva on selkeytynyt, ja moniammatillinen yhteistyö on lisääntynyt. Toimintatapojen kehittäminen jatkuu. (katso [3.4](#))

## Osaamisen kehittäminen on elinehto

Henkilöstöbarometrin mukaan olemme tyytyväisiä osaamisen kehittämistoimiin (3,7 asteikolla 1-5). Omaehtoisen osaamisen kehittämistä linjaa Poliisihallituksen ohje.

Tuemme osaamisen kehittämistä seuraavasti:

- työssä oppiminen
  - perehdyttämissuunnitelma
  - työtehtävissä oppiminen
  - osaamisen jakaminen ja yhdessä oppiminen
- työajalla opiskelu
  - koulutukset ja seminaarit
  - poliisin tutkintokoulutukset ja erikoistumisopinnot
  - pedagogiset opinnot
- henkilökierto
- koulutusmaksujen korvaaminen.

Mentorointiohjelman perustamisesta on keskusteltu. Käytännön suunnitelmia ei vielä ole.

Opetushenkilöstöllemme on varattu 250 tuntia vuodessa osaamisen kehittämiseen. Ajankäyttöä ei seurata systemaattisesti ja avoimesti.

## Henkilöstön rekrytointi on säädeltyä, systemaattista ja avointa

Rekrytointiamme ohjaa [valtion virkamieslaki](#) ja valtionhallinnon ohjeistus. Avoimuus on määritelty säädöstasolla ja tehtävät on avattava julkiseen hakuun tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta. Valintapäätökset on perusteltava ja niistä on pääsääntöisesti valitusoikeus.

Polamkin rekrytointiohje tarkentaa valtionhallinnon ohjeistuksia. Rekrytointiprosessimme on julkinen, ja viestimme sen vaiheista hakijoille aktiivisesti.

Johtoryhmä käsittelee virantäyttöasiat. Ilmoitamme avoimet virkamme [valtiolle.fi](#)-palvelussa. Määrittelemme hakuilmoitukseen vertailukriteerit. Valitsemme haastatteluun hakijat, jotka täyttävät parhaiten hakuilmoituksen vaatimukset. Haastattelujen oikeudenmukaisuuden ja yhdenmukaisuuden varmistamiseksi olemme laatineet haastattelurungon, jota päivitetään kunkin rekrytoinnin valintakriteereillä. Valituksi tulee vertailun perusteella ansioitunein henkilö.

Laadimme nimityspäätöksen liitteeksi perustelumuistion, jonka jaamme pyynnöstä virkaa hakeneille. Nimityspäätöksestä voi valittaa hallinto-oikeuteen, jos kyseessä on yli kahden vuoden

mittainen määräaikainen virkasuhde tai vakinainen virka.

## Henkilöstön hyvinvointi on yksi arvoistamme

Käytössämme on erilaisia henkilöstöetuja, kuten

- liukuva työaika ja etätyökäytännöt
- monipuoliset liikuntatilat ja viikkoliikunta työajalla
- kattava työterveyshuolto
- työntajan tukema työpaikkaruokailu
- virkistystoiminnan tuki.

Omasta terveydestä ja työkyvystä huolehtiminen on jokaisen tehtävä. Esihenkilöt tukevat ja seuraavat henkilöstönsä työkykyä ja ryhtyvät toimenpiteisiin, mikäli he havaitsevat työkyvyn alenemista tai sen uhkaa. Hyödynnämme työkyvyn tuen toimintamallia, ja työterveys toimii esihenkilöiden kumppanina tuen eri vaiheissa.

Saamme henkilöstöbarometrissa monipuolista tietoa työhyvinvoinnista ja -kyvystä. Kysely toteutetaan noin kolmen vuoden välein. Hyödynnämme työhyvinvoinnin kehittämisessä myös työpaikkaselvityksiä, työyhteisövalmennuksia ja työnohjausta. Henkilöstömme on toivonut nykyistä kattavampaa työnohjausta.

Polamkissa on epäasiallisen kohtelun nollatoleranssi. Käytössämme on epäasiallisen kohtelun vastaiset ohjeet henkilöstölle ja opiskelijoille.

## Tuemme yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa kattavasti

Oikeudenmukaisuus on yksi arvoistamme. Käytössämme on erilaisia menetelmiä, joilla varmistamme tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen kohtelun:

- anonyymi rekrytointi
- henkilöstöhallinnollista päätöksentekoa koskeva ohjeistus
- yhdenvertaisuus-, tasa-arvo- ja saavutettavuussuunnitelma
- nimetyt toimijat ja toimielimet, kuten yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotyöryhmä, palkkatyöryhmä, työsuojelutoimikunta, yt-toimikunta ja työsuojeluvaltuutettu
- Polamk-yhteisön etiketti
- avoin palautekanava ja eettinen kanava
- systemaattiset arviointimenetelmät ja kerätyn tiedon analysointi, raportointi ja avoin käsittely.

### **Vahvuudet**

Osaamisen johtaminen on kytketty toiminnan suunnitteluun.

### **Kehittämiskohteet**

Osaamisen johtamisen toimintamalleja ja resursseja on vahvistettava.

Tuemme osaamisen kehittämistä monipuolisesti.

Tuemme työhyvinvointia monin tavoin.

Rekrytointimme on ohjeistettua ja avointa.

Yhdenvertaisuus-, tasa-arvo- ja saavutettavuussuunnitelma perustuu analysoituun tietoon.

Osaamistarpeiden keruuta on systematisoitava.

Osaamisen laajentaminen ja sijaisuudet on varmistettava.

Perehdytysuunnitelmaa ei hyödynnetä kattavasti ja perehdytyksen laatu vaihtelee.

Emme seuraa järjestelmällisesti osaamisen kehittämiseen käytettyä aikaa.

Henkilöstön työhyvinvointia pitää seurata säännöllisesti henkilöstöbarometrin rinnalla.

## 3.2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja hyvinvoinnin tukeminen

### - Auditointiryhmän arvio

#### **Poliisiammattikorkeakoulun strategialähtöinen osaamisen johtaminen vaatii vielä terävöittämistä**

Poliisiammattikorkeakoulu on kuvannut selkeästi osaamisen johtamisen keinovalikoiman ja vastuut osana toiminnan suunnittelua. Poliisihallitus määrittelee vuosittaisten tavoite- ja kehityskeskustelujen pääteemat. Poliisin toimintasuunnitelman vaikuttavuustavoitteet ja mittarit ohjaavat korkeakoulun osaamisen kehittämisen painopisteiden valintaa. Auditointihaastatteluiden mukaan Poliisiammattikorkeakoulun muista poliisiorganisaatioista poikkeavat perusprosessit — koulutus, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta ja yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja vaikuttavuus — tulisi huomioida paremmin näissä tavoitteissa.

Poliisiammattikorkeakoululla on vakiintunut menettely, jolla henkilöstön osaamistarpeita kartoitetaan osana vuosittaisia tavoite- ja kehityskeskusteluja. Auditointihaastatteluiden perusteella osaamisen kehittämistarpeet eivät kuitenkaan välity kaikilta osin tavoite- ja kehityskeskusteluista keskushallintoon. Myöskään kehityskeskusteluissa sovittuja osaamisen kehittämisen toimenpiteitä ei seurata riittävästi. Auditointihaastatteluissa toivottiin lisää selkeyttä tulevaisuuden osaamistarpeiden määrittelyyn strategiatasolta yksittäisen työntekijän tasolle sekä osaamistarpeiden kokoamista nykyistä kokonaisvaltaisemmin.

Poliisiammattikorkeakoulu tukee voimakkaasti henkilöstön osaamisen kehittämistä monin eri tavoin. Opetushenkilöstölle on varattu poikkeuksellisen suuri määrä, jopa 250 tuntia vuodessa, oman osaamisen kehittämiseen. Työajalla on ollut mahdollista suorittaa myös tutkintoja. Mentorointiohjelmankin käynnistäminen on ollut esillä, mutta asia ei ole toistaiseksi edennyt.

Tietyissä tehtävissä on tunnistettu osaamisvajetta tai haavoittuvuuksia, kuten silloin, kun aiheesta on vain yksi osaaja. Ratkaisuksi on suunniteltu henkilöstön osaamisalueiden laajentamista, sijaisuuksien varmistamista ja rekrytointia.

Itsearviointiraportissa Poliisiammattikorkeakoulu on nostanut kehittämiskohteiksi osaamisen johtamisen toimintamallin ja resurssien vahvistamisen. Merkittävä uusi resurssi tulee olemaan henkilöstön kehittämispäällikkö, joka on aloittanut tehtävässään vuoden 2024 alusta. Auditointiryhmä suosittelee Poliisiammattikorkeakoulua systematisoimaan henkilöstön osaamisen johtamisen ja tekemään sen nykyistä paremmin näkyväksi organisaatiossa. Osaamisen johtamisen prosesseja on mahdollista jäntevöittää esimerkiksi eriyttämällä osaamiskeskustelut tavoitekeskusteluista ja seuraamalla sovittuja osaamisen kehittämisen toimenpiteitä nykyistä systemaattisemmin.

### **Poliisiammattikorkeakoulun ja Pelastusopiston opettajien työn kehittämiseen lisää voimaa opettajien ideoista ja työelämäjaksoista**

Poliisiammattikorkeakoulun vahvuutena on motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö. Auditointivierailulla opettajatyöpajoissa nousi kuitenkin esiin kysymys, miten tasapainoilla ison työmäärän ja käynnissä oleviin uudistuksiin osallistumisen välillä. Opettajat ehdottivat auditointihaastatteluissa yhteisopettajuuden edelleen lisäämistä opetuksen päällekkäisyyksien vähentämiseksi, nykyistä joustavampia mahdollisuuksia etätyön tekemiseen ja opettajien ideoiden parempaa hyödyntämistä uudistuksia tehtäessä. Lisäksi opettajat ehdottivat Poliisiammattikorkeakoulun ja Pelastusopiston opettajien yhteistyön lisäämistä esimerkiksi ensiapukoulutusten järjestämisessä ja opettajavaihtojen ja työkiertojen toteuttamisessa.

Auditointiryhmä suosittelee opettajien työtehtävien, opetusvastuiden, opetusmenetelmäosaamisen ja osaamisen ylläpidon keinojen huolellista tarkastelua ja kehittämistä yhteistyössä opettajakunnan kanssa. Opettajien osaamisen kehittämisen keinoihin voisi esimerkiksi lisätä säännölliset työelämäjaksot, joilla ylläpidetään opetuksen ajantasaisuutta ja työelämävastaavuutta. Lisäksi auditointiryhmä suosittelee, että operatiivisessa työssä olevia henkilöitä kutsutaan nykyistä enemmän Poliisiammattikorkeakoulun tuntiopettajan tehtäviin.

Samoin auditointiryhmä suosittelee, että Poliisiammattikorkeakoulu varmistaa yhteistyössä Pelastusopiston kanssa menettelyt pelastusalan päällystötutkinnon opettajien ammatillisen ja pedagogisen pätevyyden systemaattiseksi kehittämiseksi ja tukemiseksi.

Poliisiammattikorkeakoulun ruotsinkielisen opettajaryhmän työpajassa korostui heidän hyvä keskinäinen yhteistyönsä. Työpajan perusteella ruotsinkielisiä opettajia kuormittavat kuitenkin kielivähemmistöstä johtuvat lisätehtävät, kuten ruotsinkielisten opetusmateriaalien tuottaminen ja suomenkielisiä opettajakollegoita laaja-alaisemmat koulutustehtävät.

Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstön osallistuminen kansainvälisiin koulutuksiin ja henkilökiertoihin on ollut vähäistä. Auditointiryhmä suosittelee vahvistamaan opettajakunnan

kansainvälisyysosaamista ja tukemaan opettajien osallistumista kansainväliseen toimintaan.

### **Vahvuutena selkeät henkilöstön rekrytoinnin menettelytavat, mutta yhteiskuntavastuullisessa rekrytoinnissa vielä kehitettävää**

Poliisiammattikorkeakoulun vahvuuksiin kuuluu selkeä ja läpinäkyvä rekrytointiprosessi. Poliisiammattikorkeakoulussa on käytössä anonyymi rekrytointi. Pelastusopistossa ei käytetä anonyymiä rekrytointia.

Toimintansa luonteen takia Poliisiammattikorkeakoululla on muita poliisiyksiköitä paremmat mahdollisuudet yhteiskuntavastuulliseen rekrytointiin. Suunnittelu on jo käynnissä. Auditointiryhmä suosittelee Poliisiammattikorkeakoulua laajentamaan kansallista rooliaan yhteiskuntavastuullisen rekrytoinnin toimintamallin suunnittelussa ja käynnistämisessä. Poliisiammattikorkeakoulu voi toimia tässä poliisihallinnon rekrytointien suunnannäyttäjänä ja edelläkävijänä.

Poliisiammattikorkeakoulun toiminnansuunnittelussa yhdeksi keskeiseksi tehtäväksi on nostettu opettajien ja opiskelijoiden hyvinvointi. Vuoden 2024 alussa työnsä aloittavan henkilöstön kehittämispäällikön vastuisiin kuuluu myös työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen. Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstön työtyytyväisyyttä mitataan noin kolmen vuoden välein toteutettavalla Poliisihallituksen yleisellä henkilöstöbarometrillä. Korkeakoulussa on todettu, että nykyinen mittari on liian hidassyklinen vastatakseen ammattikorkeakoulun johtamisen kehittämisen tarpeisiin. Auditointiryhmä suosittelee korkeakoulua ottamaan käyttöön nopeasyklisemmän työtyytyväisyyden mittaajärjestelmän, tulosten systemaattisen analyysin ja hyödyntämisen työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Henkilöstöbarometrin tulosten perusteella Poliisiammattikorkeakoulun henkilöstöjohtamisen taso on noussut viimeisten mittausten välillä. Esimerkkejä henkilöstöbarometrien tulosten perusteella tehdyistä toimenpiteistä ovat esihenkilötyön kehittäminen, toimenkuvien kirjausten yhtenäistäminen, Polamk-yhteisön etiketin laadinta, henkilöstötilaisuuksien suunnittelun ja aikataulutusten jäntevöittäminen ja sopiminen Poliisihallituksen kanssa tulosohjausprosessin toimintatapojen kehittämisestä. Sen sijaan henkilöstön kuormittuneisuuden kokemuksen hallintaan ei tulosten perusteella ole vielä löydetty toimivaa ratkaisua.

Poliisiammattikorkeakoulun vahvuutena on henkilöstöbarometrin tulosten käsittelyn avoin prosessi, jonka tuloksena laaditaan hyvinvoinnin kehittämissuunnitelma. Suunnitelman seuranta on kytketty osavuosi-arviointiin ja toimintakertomuksiin. Tulos- ja kehityskeskustelujen yhteydessä on lisäksi käytössä lomake, jolla työhyvinvoinnin tilaa voidaan seurata ja raportoida henkilöstöhallinnolle. Auditointihaastattelussa havaittiin kuitenkin, että kyseinen lomake on hyvin harvoilla aktiivisessa käytössä.

Poliisiammattikorkeakoulussa on nollatoleranssi epäasialliseen kohteluun ja häirintään. Henkilöstölle häirintäasioiden käsittely on kuvattu ohjeessa Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun

hallinta poliisihallinnossa. Tietoa häirinnän ja epäasiallisen kohtelun kokemuksista kerätään henkilöstöbarometrilla. Häirintäkokemusten määrät ovat pysyneet alhaisina.

Itsearviointiraportin mukaan ammattikorkeakoulun vahvuutena on ajantasainen yhdenvertaisuus-, tasa-arvo- ja saavutettavuussuunnitelma. Auditointiryhmän mukaan tämä suunnitelma täyttää hyvin sille asetetut vaatimukset. Lisäksi suunnitelman toimeenpanoon ja seurantaan on nimetty toimijat, toimielimet ja selkeät menettelytavat. Korkeakoululla on avoin palautekanava ja eettinen kanava poikkeamien raportointia varten. Saatua palautetta kerätään ja käsitellään avoimesti. Auditointihaastattelussa esimerkkinä nostettiin esiin tilanne, jossa opettaja oli kohdellut opiskelijaa epäasiallisesti. Asiaan oli puututtu heti.