

”LISÄARVOA? ILMAN HENKILÖSTÖJOHTAMISTA EI TUOTETA MITÄÄN ARVOA.”

Selvitys poliisin henkilöstöjohtamisen tilasta



SISÄLLYS

KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET	11
1. JOHDANTO - SELVITYKSEN TOTEUTUS, TAUSTA JA KONTEKSTI	16
1.1. Esipuhe	16
1.2. Miksi henkilöstöjohtamisen näkökulma on ajankohtaisempi kuin koskaan?	17
1.3. Selvityksen toimeksianto ja toteutus	20
1.4. Henkilöstöjohtaminen valtiolla	22
1.5. Aikaisemmat selvitykset	26
1.6. Poliisin henkilöstö	29
2. MITÄ ON HENKILÖSTÖJOHTAMINEN?	31
2.1. Miten henkilöstöjohtamista on poliisissa linjattu?	31
2.2. Mikä on yksiköiden näkemys siitä mitä henkilöstöjohtaminen on?	34
2.3. Mitä kokonaisuuksia henkilöstöjohtamiseen kuuluu?	36
2.4. Vastaavatko poliisiyksiköiden näkemykset henkilöstöjohtamisesta valtionhallinnon henkilöstöjohtamista koskevaa tavoitetta?	39
2.5. Tiivistelmä määrittelyluvusta: Poliisissa ei ole yhteistä, jaettua näkemystä siitä mitä henkilöstöjohtaminen on	42
3. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN RAKENTEET	44
3.1. Poliisi valtion rakenteissa	44
3.2. Miten poliisiyksikön oman käsityksen mukainen henkilöstöjohtaminen on poliisin yksikössä järjestetty?	48
3.3. Miten henkilöstösuunnitelman mukaiset asiat on järjestetty?	49
3.3.1. Johtaminen ja työyhteisö	51
3.3.2. Osaaminen	55
3.3.3. Työhyvinvointi ja työkyky	61
3.3.4. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	65
3.3.5. Henkilöstön määrä ja rakenne	65
3.4. Miten työnantajatoiminta on järjestetty? Kuka käyttää työnantajan ääntä ja toimivaltaa?	68
3.5. Miten työnantajapolitiikkaa koskevat linjaukset jalkautuvat esimerkiksi ryhmänjohtajatasolle tai muulle työnjohtajatasolle organisaatiossa?	71
3.6. Onko Poliisihallituksen ja viraston henkilöstöjohtamista koskevat roolit ja vastuut selvät?	74
3.7. Tiivistelmä rakenneluvusta: Poliisissa on 14 työnantajavirastoa, joilla on oma henkilöstöjohtamisen mallinsa	75
4. VOIMAVARAT	78
4.1. Voimavarojen määrästä	78
4.2. Kuka tosiasiallisesti yksiköissä tekee henkilöstöjohtamisen alaan kuuluvat päätökset?	83

4.3.	Minkälaisella osaamisella henkilöstöjohtamista tehdään?	85
4.4.	Millä tietopohjalla henkilöstöjohtamista tehdään?	93
4.4.1.	Poliisin henkilöstöbarometri	95
4.4.2.	Henkilöstötietojärjestelmät	97
4.4.3.	Työterveyden ja työkykyjohtamisen toimenpiteistä syntyvästä tiedoista	100
4.4.4.	Henkilöstöhallinnon Excelit	102
4.4.5.	Henkilötyövuosien laskennasta ja mittaamisen kehittämisestä	103
4.5.	Pystytäänkö henkilöstöjohtamisella ennakoimaan vai onko toiminta reaktiivista?	105
4.6.	Miten ja minkälaisena Poliisihallituksen henkilöstöjohtamisen ohjaus näkyy yksiköissä?	107
4.7.	Tiivistelmä voimavaraluvusta: Henkilöstötieto ja -osaaminen eivät konkretisoitu toiminnassa	110
5.	ARVIO NYKYTILASTA JA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN LISÄARVOSTA	112
5.1.	Mikä toimii, mikä ei toimi?	112
5.1.1.	Työntekijöiden arvioita poliisityönantajasta	112
5.1.2.	Esimiestyön näkökulma	118
5.1.3.	Johdon näkemyksiä	121
5.2.	Mitä tuottavuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta nykymallilla saavutetaan?	124
5.3.	Missä määrin henkilöstöjohtaminen onnistuu tukemaan poliisitoimintaa?	133
5.4.	Mitä lisäarvoa henkilöstöjohtaminen tuottaa?	138
5.5.	Tiivistelmä arvioluvusta: Ilman henkilöstöjohtamista ei luoda mitään arvoa	140
6.	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	143
6.1.	Päätelmät	143
6.2.	Kooste aikaisemmin esitetyistä toimenpidesuosituksista	145
6.3.	Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kehittäminen	149
6.3.1.	Strateginen taso	151
6.3.2.	Taktinen taso	152
6.3.3.	Operatiivinen taso	155
6.4.	Esimiestyön johtamisen kehittäminen	156
	KESKUSTELUIHIN OSALLISTUNEET HENKILÖT	158
	KIRJALLISET LÄHTEET JA VIITTAUKSET INTERNETTIIN	162
	KUVAT	168
	TAULUKOT	169
	LIITTEET	171
	LIITE 1. Poliisiyksiköiden henkilöstöjohtamisen määrittelyt	171
	LIITE 2. Poliisiyksiköiden henkilöstösuunnitelmien rakenne	184
	LIITE 3. Poliisiyksiköiden ohjesääntöjen rakenne	186
	LIITE 4. Muita jatkoselvitys- ja kehitysehdotuksia	191

POLIISIHALLITUS	KUVAILELEHTI Julkaisun päivämäärä 15.1.2024
Tekijät (toimielimestä nimi, puheenjohtaja ja sihteeri) Poliisihallitus / Hallintoyksikkö Piia Vuori-Murto	Julkaisun laji Raportti Toimeksiantaja Poliisihallitus
Julkaisun nimi "Lisäarvoa? Ilman henkilöstöjohtamista ei tuoteta mitään arvoa." Selvitys henkilöstöjohtamisen tilasta	
Tiivistelmä <p>Poliisin henkilöstöjohtamisen tila - selvitys toteutettiin maaliskuu–elokuun välisenä aikana 2023. Selvityksen tehtävänä on kuvata poliisin henkilöstöjohtamisen sisältöä, rakennetta ja voimavaroja. Selvityksen tavoitteena on antaa arvio henkilöstöjohtamisen nykytilasta sekä antaa suosituksia sen kehittämiseksi. Keskeisenä lähteenä selvityksessä ovat poliisiyksiköissä toteutetut keskustelut. Henkilöstöjohtamisen tilaselvityksestä muodostuikin vuoropuhelu toisaalta johdon ja henkilöstön, toisaalta poliisitoiminnan ja hallinnon välille.</p> <p>Selvityksen keskeisinä päätelminä todettiin, että</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poliisilla ei ole yhteistä, jaettua käsitystä siitä mitä henkilöstöjohtaminen on tai mitä sillä tavoitellaan. Valtionhallinnon henkilöstöjohtamisen mallia pidetään hyvänä lähtökohtana, mutta se kaipaa täsmentämistä poliisin tai turvallisuusviranomaisten tarpeisiin. • Poliisiyksiköiden vastauksista johdettuna henkilöstöjohtaminen on tässä selvityksessä ymmärretty siten, että kyseessä on johdon, esimiesten ja henkilöstöammattilaisten yhdessä ja erikseen tekemiä toimenpiteitä, joiden tavoitteena on varmistaa, että yksittäisillä henkilöillä sekä henkilöstöllä kokonaisuutena on mahdollisuus saada aikaan ne tavoitteet, joita organisaatiolle on asetettu. • Henkilöstöjohtamisen rakenteet poliisiyksiköissä vaihtelevat. Poliisiyksiköt näkevät henkilöstöjohtamisen rakenteen omaan organisaatio- tai johtamisrakenteeseen sisältyvänä asiana. Keskeiset rakenteet on kirjattu poliisiyksiköiden ohjesääntöihin ja sisäisiin työjärjestyksiin. Henkilöstöjohtamisen linjauksia on kirjattu henkilöstösuunnitelmiin. • Henkilöstöjohtamisen kysymyksissä päätöksentekovalta on poliisiyksiköiden johdossa, mutta käytännössä vastuu on jossain tapauksissa valunut jopa ryhmänjohtajatasolle. Lähiesimiesten rooli henkilöstöjohtamisessa korostuu, mutta näyttäytyy osin ristiriitaisena ja sen tuki on liian vähäistä. Ryhmänjohtajatason lähiesimiehet kokevat olevansa ensisijaisesti henkilöstön, ei työnantajan edustajia. • Henkilöstöjohtamiseen kaivataan lisää tukea sekä koulutuksen, työkalujen että vertaistuen muodossa. Henkilöstö kokee kuormitusta ja stressiä, joka on edennyt niin pitkälle, että työyhteisön toimintaa sekä siellä vallitsevaa keskusteluilmapiiriä vaikuttaisi sävyttävän kiireen ja väsymyksen kokemukset, jotka pahimmillaan näyttäytyvät toivottomuutena. • Henkilöstöjohtaminen on reagoivaa; asiat ratkaistaan ongelman ilmetessä. • Henkilöstötietoa ei johdeta tai hyödynnetä täysimääräisesti. Määrällistä suunnittelua varten on rakennettu omia laskentamalleja ja työtä tehdään edelleen irrallisissa Excel -taulukoissa. • Henkilöstöjohtamisen kehittämiseen on viime vuosina panostettu ja useita valtakunnallisia kehittämisprojekteja aloitettu. Poliisin henkilöstöjohtaminen on tehokasta, ja kohtuullisen tuottavaa. Henkilöstöjohtamista toteutetaan pienillä resursseilla ja henkilöstöjohtamisella saadaan aikaan henkilöstö- ja koulutussuunnitelmissa määritellyjä tuotoksia. • Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten osaamista ei täysimääräisesti hyödynnetä toiminnan tukena. Hallinnon ja toiminnan vuorovaikutusta tulisi edistää. • Henkilöstöjohtamisen palvelukykyä tulisi tarkastella myös esimiestyön ja sen johtamisen onnistumisen kautta, joka ei tällä hetkellä ole riittävällä tasolla, eikä henkilöstöjohtamiseen ei ole käytettävissä riittävästi työaikaa. • Henkilöstöjohtaminen toimii kohtuullisen hyvin ja tukee poliisitoimintaa. Henkilöstöjohtamisen toimintatapoja on suunniteltu ja käytöön otettu. Henkilöstöbarometri 2022 osoittaa myönteistä kehitystä lähes kaikilla muilla kuin stressitekijöitä ja -kokemuksia kuvaavilla mittareilla. 	

- Kokonaisuudessaan tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja jotain keskeisiä tavoitteita on saavutettu. Henkilöstöjohtamisen kehittämistä pidetään tärkeänä ja monenlaista kehitystyötä on meneillään.
- Poliisin yhteiskunnallista vaikuttavuutta voidaan pitää hyvänä ja sitä on ylläpidetty panostamalla toiminnalliseen tehokkuuteen ja vähintäänkin kohtuulliseen suoritetasoon. Toiminnalliseen tehokkuuteen keskittyminen on osaltaan vienyt huomiota henkisten voimavarojen hallinnalta ja kehittämiseltä. Mikäli henkisten voimavarojen hallintaan ei panosteta, myös toiminnallinen tehokkuus ja edelleen yhteiskunnallinen vaikuttavuus voivat heikentyä. Henkisten voimavarojen hallintaan, erityisesti työkykyjohtamiseen ja esimiestyön kehittämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.
- Poliisin ammatti herättää edelleen ammattiyhdistyksen ja poliisi koetaan hyväksi työnantajaksi ja työpaikaksi, jolla on merkitystä. Henkilöstöjohtaminen koetaan tärkeäksi asiaksi.

Selvityksen keskeisimpinä toimenpidesuosituksia todetaan, että

1. Poliisiin tulisi laatia henkilöstöjohtamisen määritelmä ja määritellä sen osa-alueet. Henkilöstösuunnitelman vaikuttavuutta tulisi lisätä.
2. Poliisiyksiköiden tulisi saada valtakunnallisesti yhdenmukaisempaa ohjausta sekä yhteisiä henkilöstöjohtamisen (toiminta)malleja.
3. Vaatimukset esimiestyölle ja -osaamiselle tulisi määritellä sekä vahvistaa esimiesidentiteettiä.
4. Henkilöstötiedon johtamiseen, laatuun ja analytiikkaan tulisi panostaa nykyistä enemmän.

Lisäksi selvitysraportissa on annettu 49 konkreettista toimenpidesuositusta, joiden toteuttaminen voisi hyödyttää henkilöstöjohtamisen kehittämistä.

Asiasanat

henkilöstö, henkilöstöjohtaminen, johtaminen, työkykyjohtaminen, osaamisen johtaminen, tietojohtaminen

Sarjan nimi ja numero

Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2024

ISSN-L

1798-7121

ISSN (painettu)

1798-7121

ISSN (verkkojulkaisu)

2242-5640

ISBN (painettu)

978-952-7267-31-8

ISBN (verkkojulkaisu)

978-952-7267-32-5 (pdf)

Kokonaissivumäärä

194

Kieli

suomi

Luottamuksellisuus

Julkinen

Julkaisija

Poliisihallitus

POLISSTYRELSEN	PRESENTATIONSBLAD Utgivningsdatum 15.1.2024
Författare (organ, ordförande och sekreterare) Polisstyrelsen / Förvaltningsenheten Piia Vuori-Murto	Typ av publikation Rapport Uppdragsgivare Polisstyrelsen
Publikation "Mervärde? Utan personalledning skapas inget värde." Utredning om personalledningens läge Sammanfattning	
Referat <p>Utredningen Läget för polisens personalledning genomfördes mellan mars och augusti 2023. Syftet med utredningen är att beskriva innehåll, struktur och resurser i polisens personalledning. Utredningens mål är att ge en bedömning av nuläget inom personalledningen och ge rekommendationer om hur den kan utvecklas. En central källa i utredningen är de diskussioner som förts vid polisenheterna. Utredningen om personalledningens läge blev därför en dialog mellan å ena sidan ledningen och personalen, å andra sidan polisverksamheten och förvaltningen.</p> <p>De viktigaste slutsatserna av utredningen är:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Polisen har ingen gemensam, delad uppfattning om vad personalledning är eller vad som eftersträvas med den. Modellen för personalledning inom statsförvaltningen anses vara en bra utgångspunkt, men den behöver preciseras för polisens eller säkerhetsmyndigheternas behov. • Utifrån polisenheternas svar har personalledning i denna utredning uppfattats så att det är fråga om åtgärder som ledning, chefer och HR-personal har vidtagit tillsammans och separat. Syftet med åtgärderna är att säkerställa att enskilda personer och personalen som helhet har möjlighet att uppnå de mål som ställts upp för organisationen. • Personalledningsstrukturerna vid polisenheterna varierar. Polisenheterna ser personalledningsstrukturen som en del av sin egen organisations- eller ledningsstruktur. De centrala strukturerna har skrivits in i polisens anvisningar och interna arbetsordningar. Riktlinjerna för personalledningen har skrivits in i personalplanerna. • I frågor som gäller personalledning ligger beslutanderätten hos polisenheternas ledning, men i praktiken har ansvaret i vissa fall till och med sipprat ner till gruppchefsnivå. De närmaste chefernas roll i personalledningen betonas, men framstår delvis som motstridig och stödet för den är för litet. De närmaste cheferna på gruppchefsnivå upplever sig i första hand vara företrädare för personalen, inte för arbetsgivaren. • Det behövs mer stöd för personalledning både i form av utbildning, verktyg och kollegialt stöd. Personalen upplever belastning och stress som har framskridit så långt att arbetsgemenskapens verksamhet och diskussionsklimatet där verkar präglas av upplevelser av brådska och trötthet, som i värsta fall tar sig uttryck i hopplöshet. • Personalledningen är reaktiv; saker blir lösta först när problem uppstår. • Personaldata styrs eller utnyttjas inte fullt ut. För den kvantitativa planeringen har man byggt upp egna beräkningsmodeller och arbetet utförs fortfarande i fristående Excel-tabeller. • Under de senaste åren har satsningar gjorts på att utveckla personalledningen och flera riksomfattande utvecklingsprojekt har inletts. Polisens personalledning är effektiv och relativt produktiv. Personalledningen genomförs med små resurser och den ger de resultat som anges i personal- och utbildningsplanerna. • Kompetensen hos dem som arbetar med personalledning utnyttjas inte fullt ut som stöd för verksamheten. Växelverkan mellan förvaltningen och verksamheten bör främjas. • Personalledningens serviceförmåga bör också granskas genom chefsarbetet och hur ledningen av det lyckas. Den är för närvarande inte tillräcklig, och det finns inte tillräckligt med arbetstid för personalledning. • Personalledningen fungerar relativt väl och stöder polisverksamheten. Personalledningspraxis har planerats och införts. Personalbarometern 2022 visar på en positiv utveckling för nästan alla indikatorer utom de som beskriver stressfaktorer och stressupplevelser. 	

- På det hela taget visar resultaten en stabil utveckling och några av de viktigaste målen har uppnåtts. Utvecklingen av personalledningen anses vara viktig och många slags utvecklingsarbeten pågår.
- Polisens genomslagskraft i samhället kan anses vara god och den har upprätthållits genom satsningar på funktionell effektivitet och åtminstone en rimlig prestationsnivå. Fokuseringen på funktionell effektivitet har för sin del bidragit till att avleda uppmärksamhet från hanteringen och utvecklingen av mänskliga resurser. Om man inte satsar på hanteringen av de mänskliga resurserna kan också den funktionella effektiviteten och den samhälleliga genomslagskraften försvagas. Särskild uppmärksamhet bör ägnas hanteringen av de mänskliga resurserna, framför allt arbetsförmågan och utvecklingen av chefsarbetet.
- Polisyretet väcker fortfarande yrkesstolthet och polisen uppfattas som en bra arbetsgivare och en betydelsefull arbetsplats. Personalledning upplevs som en viktig fråga.

De viktigaste åtgärdsrekommendationerna i utredningen är att

1. Polisen ska ta fram en definition av personalledning och definiera dess delområden. Personalplanens genomslag bör ökas.
2. Polisenheterna bör få en mer enhetlig styrning på nationell nivå samt gemensamma (verksamhets) modeller för personalledning.
3. Kraven på chefsarbete och chefskompetens bör definieras och chefsidentiteten stärkas.
4. Större satsningar bör göras på ledning, kvalitet och analys av personaldata.

I utredningsrapporten ges dessutom 49 konkreta åtgärdsrekommendationer, vars genomförande kan gynna utvecklingen av personalledningen.

Nyckelord

personal, personalledning, ledning, ledning av arbetsförmåga, kompetensledning, kunskapsledning

Seriens namn och nummer

Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2024

ISSN-L

1798-7121

ISSN (tryckt)

1798-7121

ISSN (elektronisk)

2242-5640

ISBN (tryckt)

978-952-7267-31-8

ISBN (elektronisk)

978-952-7267-32-5 (pdf)

Sidantal

194

Språk

finska

Sekretessgrad

Offentlig

Utgivare

Polisstyrelsen

NATIONAL POLICE BOARD	FACTSHEET Publication date 15 January 2024
Authors (name, chairperson and secretary of the body) National Police Board / Administration Unit Piia Vuori-Murto	Type of publication Report
	Appointed by National Police Board
Title of publication: “Value added? No value is added without human resource management.” Report on the status of HR Management	
<p>Abstract</p> <p>The survey entitled the Status of the Police HR Management was performed between March and August 2023. The purpose of the survey was to describe the contents, structure and resources of the Police HR management function. The objective was to prepare an assessment of the current status of HR management and to provide recommendations for further development. The main source of the survey was constituted by the discussions held in various Police Units. Indeed, the HR management status survey constituted a dialogue between command and staff on the one hand, and between the policing and administrative functions on the other hand.</p> <p>The main conclusions of the survey were the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> • The Police does not have a common, shared perception of HR management or its objectives. The Government HR management model is seen as a good starting point but it needs to be specified to reflect the needs of the Police or security authorities. • Deducted from the responses provided by the Police Units, HR management is understood in this surveys as being measures performed by management, supervisors and staff professionals both together and separately, with the objective of ensuring that private staff members as well as staff as a whole have the potentials to achieve the objectives set for the organisation. • The HR management structures vary from Police Unit to another. Police Units perceive the HR management structure as an inherent part of their own organisational or management structure. The central structures are recorded in the Police Unit regulations and internal rules of procedure. HR management has been outlined in personnel plans. • In questions related to HR management, the decisive powers lie with the command of the Police Units, while in practice, the powers have dribbled down to the team leader level. The role of the immediate superiors is underlined in HR management but is sometimes seen contradictory, and the support provided is not sufficient. The immediate superiors at the team leader level feel they primarily represent the staff, not the employer. • It is felt that HR management needs more support, both in the form of training, tools and peer support. The staff feels burdened and stressed, to the extent that the operation of the work community and the atmosphere of communications within the community seems to be characterised by haste, hurry and tiredness, reflected at worst in the form of hopelessness. • HR management is of reactive by nature; issues are solved when problems emerge. • HR information is not managed or utilised to its full potential. Separate calculation models have been constructed for quantitative planning, and work is still performed using separate Excel sheets. • Over the past few years, efforts have been paid to develop HR management, and several nationwide development projects have been launched. HR management at the Police is efficient and reasonably productive. HR management is performed with limited resources, and HR management reaches the outcomes defined in the staff and training plans. • The professional capacity of the HR management professionals is not fully utilised to support the operations. The interaction between administration and operations should be promoted. • The service capacity of HR management should be also looked at through the success of superior work and its management which, at the moment, is not at a sufficient level, and HR management cannot be awarded sufficient working hours. 	

- HR management works reasonably well and supports policing functions. HR management modes of operation have been planned and introduced. The staff barometer of 2022 shows positive development in almost all other areas, except as concerns the meters illustrative stress factors and experience.
- All in all, the results demonstrate a balanced development, and certain core objectives have been reached. The importance of HR management development is recognised, and various development projects are underway.
- The societal impact of the Police can be judged to be good, and this feature has been maintained by investing in operative efficiency and, at least, a reasonable level of performance. The focus on operative efficiency has, in part, brushed aside the management and development of mental resources. If the management of mental and intellectual resources remains secondary, the operative efficiency and thereby the societal effectiveness and impact can also weaken. Special attention should be paid to the management of mental and intellectual resources, the management of working capacity and development of supervisory work, in particular.
- The Police profession is still a source of professional pride, and the Police is felt to be a good employer and a meaningful place to work. HR management is felt to be an important element.

The core recommended measures identified by the survey are the following:

1. The Police should draft the definition of HR management and define its sub-areas. The impact of the personnel plan should be enhanced.
2. The Police Units should receive more consistent guidance at the national level, supported by joint HR management (operative) models.
3. The superior work and competence requirements should be defined, thereby also enhancing the identity of superiors.
4. A larger input is required in the management, quality and analytics of personnel information.

In addition, the report on the survey issues 49 concrete recommended measures. When implemented, they could be beneficial to the development of HR management.

Keywords

staff and personnel, HR management, management, working capacity management, competence management, information-based management.

Name and number of series

Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2024

ISSN-L

1798-7121

ISSN (print)

1798-7121

ISSN (online publication)

2242-5640

ISBN (print)

978-952-7267-31-8

ISBN (online publication)

978-952-7267-32-5 (pdf)

Total number of pages

194

Language

Finnish

Confidentiality

Public

Published by

National Police Board of Finland

KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET

Alla olevassa taulukossa on lyhyesti kuvattu tässä selvitystyössä käytettyjä termejä ja lyhenteitä siten kuin ne on tätä työtä tehdessä tarkoitettu ymmärrettäväksi.

ACTA

Sisäministeriön hallinnonalan asianhallintajärjestelmä

ARVO

Asia, jolla on merkitystä niin paljon, että se ohjaa toimintaa ilman siihen liittyvää pakkoa tai palkintoa

CAF

Common Assesment Framework, Julkiselle hallinnolle suunniteltu yhteinen arviointimalli, jonka käsikirja on päivitetty vuonna 2020

CHATGPT

Loppuvuodesta 2022 julkaistu oppivaan tekoälyyn perustuva chattibotti, jonka perusversio on käyttäjälleen ilmainen. Perusversio on koulutettu vuoden 2021 tietoihin saakka.

DIREKTIO-OIKEUS

Työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeus. Työnantajan oikeus johtaa työtä ja antaa työnjohdollisia ohjeita ja määräyksiä työntekijöille.

HALE

Hallinto- ja esikuntatehtävät. Voi olla oma linja tai yksikkö poliisilaitoksessa.

HALLINNON OHJAUS

Johtamista tukevien menettelyjen, järjestelmien, toimintatapojen ja niihin liittyvien asiakirjojen kokonaisuus.

HAUS

HAUS osaamiskeskus Oy, valtionhallinnon sidosryhmäyksikkö, joka tuottaa koulutus- ja kehittämispalveluita valtionhallinnon virastoille ja liikelaitoksille

HB, HENKILÖSTÖBAROMETRI

Poliisille kehitetty henkilöstökysely, jota on poliisihallinnossa toteutettu vuodesta 1999

HENKILÖSTÖAMMATTILAINEN

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden tai jonkin siihen kuuluvan erityisosa-alueen asiantuntija tai henkilöstöasioiden johtaja.

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Johdon, esimiesten ja henkilöstöammattilaisten yhdessä ja erikseen tekemiä toimenpiteitä, joiden tavoitteena on varmistaa, että yksittäisillä henkilöillä sekä henkilöstöllä kokonaisuutena on mahdollisuus saada aikaan ne tavoitteet, joita organisaatiolle on asetettu.

HENKILÖSTÖPOLITIikka

Periaatteisto, jolla luodaan yhtenäinen linja päivittäisille henkilöstöä koskeville päätöksille.

HR

Human Resources, inhimilliset voimavarat. Henkilöstöhallinto.

HRM

Human Resources Management, henkilöstövoimavarojen hallinta. Yleensä viitataan esimerkiksi palvelussuhteen hallintaan.

HRD

Human Resources Development, henkilöstövoimavarojen kehittäminen. Yleensä viitataan esimerkiksi strategiseen henkilöstösuunnitteluun.

HTV

Henkilötyövuosi, laskennallinen määrä yhden henkilön vuoden työpanokselle. Ks. myös tehollinen henkilötyövuosi.

HTV vyörytetty

Laskennalliset HTV-määrät jaetaan ydintoiminnoille näille toiminnoille kirjattujen tuntien suhteessa.

INHIMILLINEN TEHOKKUUS

Työntekijöiden psykologiset tarpeet kuten yhteisöllisyys, luottamus, motivoituminen, tunteet sekä merkityksellisuuden kokemus otetaan huomioon tehokkuuden arvioinnissa

JOHTO

Poliisiyksiköitä pyydettiin nimeämään selvityksen keskusteluihin johdon edustaja(t). Tässä selvityksessä johdolla viitataan keskusteluihin osallistuneisiin poliisiyksiköiden päälliköihin tai heidän sijastaan/kanssaan keskusteluun osallistuneisiin.

JOHTAMINEN

Toimintatapoja ja menettelyitä, joilla organisaation johto pyrkii saamaan aikaan asetetut tavoitteet

JOHTAMISSOPIMUS

Keskeinen työkalu valtionhallinnon ylimmän johdon tavoitteiden asettamisessa ja tuloksellisuuden seurannassa. Johtamissopimus menettely on ollut käytössä valtionhallinnossa vuodesta 2005.

JTS

Julkisen talouden suunnitelma

KEVA

Keva on eläkevakuuttaja, joka huolehtii kunta-alan, valtion, kirkon, Kelan henkilöstön, Suomen Pankin ja hyvinvointialueiden eläkeasioista. Toinen lakisääteinen tehtävä liittyy työkyvyttömyysriskin vähentämiseen. Keva toteuttaa tehtävää mm. tarjoamalla työnantajille monipuolisia työelämäpalveluita ja tutkittua tietoa työkykyjohtamisen tueksi.

KIEKU

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon tietojärjestelmä

KIEKU esimies

Hallinnollinen esimies. Henkilö, joka hyväksyy työntekijän poissaolot Kieku-järjestelmässä. Nk. hattupää.

KOKENUT TYÖNTEKIJÄ

Poliisiyksiköitä pyydettiin nimeämään keskusteluihin työntekijä, jolla on virkaikää vähintään 20 vuotta. Tässä selvityksessä kokeneilla tarkoitetaan näitä keskusteluun osallistuneita henkilöitä.

KOKONAISARKKITEHTUURI

Kuvaus siitä miten organisaation tietojärjestelmät, prosessit, rakenteet ja ihmiset toimivat kokonaisuutena.

KRP

Keskusrikospoliisi

LÄHIESIMIES

Henkilö, joka on linjaorganisaation linjassa henkilön yläpuolella ja toimii henkilöstöhallinnollisena esimiehenä; ohjaa henkilön työtä ja käy kehityskeskustelut (yleensä palkkavaltuuksin).

PALKEET

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus

PALVELUKYKY

Viraston tai laitoksen kyky palvella yhteiskuntaa ja asiakkaitaan.

POHA

Poliisihallitus. Poliisin keskusvirasto, joka toimii poliisin ylijohdtona.

POLAMK

Poliisiammattikorkeakoulu

POLIISIYKSIKKÖ

Poliisiyksiköjä ovat Poliisihallitus ja sen alaiset yksiköt (Keskusrikospoliisi, Poliisiammattikorkeakoulu sekä poliisilaitokset) sekä suojelupoliisi. Tämä selvitys ei tarkastele suojelupoliisin toimintaa.

POLSTAT

Poliisin tulostietojärjestelmä

PÄÄOMA-ANALYYSI

Toimintaympäristöanalyysimallin sisäisen toimintaympäristön tarkastelumalli, jossa arvioidaan oman toiminnan kyvykkyyttä jaotellen sitä aineettoman ja aineellisen pääoman luokkiin.

REKRYTOINTI

Työnantajan päätöksentekoa, jossa perustuslain mukaiset yleiset nimitysperusteet ja kelpoisuusvaatimukset sekä toimenkuva huomioiden valitaan tehtävään ansioiltaan ja ominaisuuksiltaan soveltuvin henkilö.

STRATEGINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen (liiketoiminta)strategian toteuttamisen mahdollistajana

SINETTI

Poliisihallinnon intranet

TAE

Talousarvioesitys

TAHTI

Valtiokonttorin työnantajan henkilöstötietojärjestelmä

TAKE

Tavoite- ja kehityskeskustelu on vuosittain toistettava keskustelu esimiehen ja alaisen välillä. TAKE-keskustelussa arvioidaan edellisen vuoden onnistuminen ja määritellään seuraavan vuoden tavoitteet ja käydään läpi henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Keskustelun osioihin kuuluu myös palkkakeskustelu.

TEHOKKUUS

Kyky tuottaa tuotoksia sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti mahdollisimman pienin kustannuksin

TEHOLLINEN HTV

Tapa laskea HTV-määriä, jossa on huomioitu esimerkiksi tuntikirjauksiin perustuen ainoastaan tunnit, jotka on käytetty työhön ja jossa ei ole huomioitu esimerkiksi lakisääteisiä vapaa- ja loma-aikoja.

TIEDOLLA JOHTAMINEN

Tietojohtamisen osa-alue, joka tähtää tietoperustaiseen päätöksentekoon ja sen mahdollistamiseen. Tiedon käyttämistä päätöksenteon tukena.

TIEDONHALLINTA

Tietoprosessien järjestämistä siten, että tietojen saatavuus, löydettävyys ja hyödynnettävyys eri tarkoituksiin varmistetaan tiedon koko elinkaaren ajaksi. Tiedonhallinnan rakenteet kuvataan tiedonhallintamalliin.

TIEDON JOHTAMINEN

Tietojohtamisen osa-alue, jossa tiedonhallinnalla, tietovirtoja ohjaamalla ja tiedon laatua tarkkailemalla ylläpidetään ja kehitetään tiedon hyödyntämisen edellytyksiä.

TIETOJOHTAMINEN

Knowledge management; Johtamisen osa-alue, jolla pyritään lisäämään organisaation kykyä luoda arvoa tiedolla ja osaamisella. Jakaantuu tiedon johtamiseen ja tiedolla johtamiseen.

TKI

Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta

TTS

Toiminnan ja talouden suunnitelma

TOIMINNALLINEN TEHOKKUUS

Miten tehokkaasti toiminta on organisoitu ja onnistutaan tuottamaan sitä mitä tavoitteeksi on asetettu. Tavoitteiden mukainen tuottavuus.

TULOKSELLISUUS

Toiminnan onnistumista/tavoitteiden saavuttamista. Voidaan jakaa neljään pääulottuvuuteen: vaikuttavuus, palvelukyky, aikaansaannoskyky sekä tuottavuus

TUOTTAVUUS

Käytettyjen resurssien suhde valmiisiin tuotoksiin

TYÖKYKYJOHTAMINEN

Työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen koostuu niistä johtamisen toimenpiteistä, joilla edistetään henkilöstön työhyvinvointia ennakoivasti ja tuetaan työkykyä sen heiketessä.

UUSI TYÖNTEKIJÄ

Poliisiyksiköitä pyydettiin nimeämään keskusteluihin työntekijä, jolla on virkaikää enintään yksi vuosi. Tässä selvityksessä uudella työntekijällä tarkoitetaan näitä keskusteluun osallistuneita henkilöitä.

VAIKUTTAVUUS

Yhteiskunnallisen, tai ympäristössä tapahtuvan, kokonaisvaltaisen ja pysyväisluonteisen muutoksen aikaansaamista

VERKOSTO

Useamman toimijan välinen, vastavuoroinen ja keskinäiseen tiedon ja resurssien jakamiseen perustuva yhteistyömalli. Voi olla suljettu tai avoin.

VES

Virkaehtosopimus

VTV

Valtiontalouden tarkastusvirasto, jonka tehtävänä on varmistaa, että valtion varoja käytetään eduskunnan osoittamiin kohteisiin tuloksellisesti lakeja ja sääntöjä noudattaen.

YDINTOIMINNOT

Poliisin rikostorjunta, valvonta- ja hälytystoiminta, liikenneturvallisuus sekä lupatoiminta.

YT

Yhteistoimintamenettely. Valtakunnallisella tasolla edustuksellista yhteistoimintaa toteutetaan yhteistoimintaneuvottelukunnassa, jota koordinoidaan Poliisihallituksesta.

1. JOHDANTO - SELVITYKSEN TOTEUTUS, TAUSTA JA KONTEKSTI

1.1. ESIPUHE

Tämän selvityksen tekeminen on ollut yksi mielenkiintoisimmista työtehtävistä työurallani. Kiitos esimiehilleni työrauhasta selvitystyölle sekä kaikille teille, jotka annoitte selvitykselle aikaa ja jaoitte henkilökohtaisia näkemyksiänne. Te teitte selvityksen tekemisestä mielenkiintoisen ja mahdollistitte sen koostamisen. Tämä selvitys on yhteenveto yhdessä käymistämme keskusteluista (Lista keskusteluun osallistuneista löytyy raportin johtopäätösluvusta).

Toimeksiantajan pyynnöstä selvityksen keskusteluita käytiin nimenomaan henkilöstön kanssa ja pyrittiin selvittämään aitoja kokemuksia arjesta. Tämä selvitys kuvaakin sitä, kuinka henkilöstöammattilaisten työn jälki näkyy työntekijöiden arjessa. Valitettavasti se ei aina näy, mutta samalla on tärkeä muistaa, että aina loistavastikaan tehty työ ei aina saa aikaan haluttua vaikutusta. Esteeksi voivat muodostua rakenteelliset tai kulttuuriset tekijät tai vaikka vastaanottajan haluttomuus ottaa vastaan tarjottua apua. Tässä selvitysraportissa on paikoin rankkaakin arvostelua, mutta koin tärkeäksi, että henkilöstöjohtamisen onnistumisesta puhuttaessa annetaan tilaa henkilöstön kokemukselle.

Omassa päässäni tein selvitystä työnimellä ”en ollut tullut ajatelleeksi”. Tämä syntyi siitä, että jo selvityksen alkumetreillä huomasin usein kuulevani kommentin, että ”en ollut tullut ajatelleeksi, mutta näinhän se on, että...”. Tämä kuvastaa hyvin henkilöstöjohtamisen tilaa poliisihallinnossa. Poliisiorganisaatio on työpaikka ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita voidaan helposti ottaa itsestään selvyytenä sen kummemmin niitä arjessa ajattelematta. Myös ”joku muu” tuntui välillä näyttelevän roolia henkilöstöjohtamisen kysymyksissä - joskus salanimillä ”kyllä ne ryhmissä tietää” tai ”työterveyshuolto sitten tulee”. Henkilöstöjohtaminen on osa työarkea, mutta sen toimenpiteet osin näkymättömiä, ja osin niin itsestään selviä, että aina niitä ei huomata –tai ehditä – ajatella lainkaan. Henkilöstöjohtamisen alallakaan asiat eivät tapahdu itsestään ja myös ”Joku Muu” on jo poistunut keskuudestamme ja jättänyt tilalle tyhjiön.

Juhlapuheissa henkilöstö on poliisin tärkein voimavara, mutta miten tästä poliisin kalleimmasta ja tärkeimmästä investoinnista käytännön tasolla huolehditaan? Viimeistään nyt – toimintaympäristön muutosvauhdin yhä kiihtyessä – on aika tarkastella poliisihallintoa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Miten suunnitelmallista, johdettua ja tietojohdoista henkilöstöjohtaminen on? Mitkä ovat sen rakenteet ja voimavarat? Mikä toimii, mikä ei toimi? Mikä on henkilöstöjohtamisen tila?

Selvityksen lopputuloksista itselleni jäi päällimmäiseksi ajatus, että meillä ei ole varaa olla ajattelematta asioita myös henkilöstön näkökulmasta – nyt jos koskaan on henkilöstöjohtamisen aika.

Selvityshenkilö Piia Vuori-Murto

1.2. MIKSI HENKILÖSTÖJOHTAMISEN NÄKÖKULMA ON AJANKOHTAISEMPI KUIN KOSKAAN?

Poliisi on toimintalähtöinen organisaatio, jossa on totuttu johtamaan toimintaa, organisoimaan joukkoja ja reagoimaan tehokkaasti käsillä oleviin tilanteisiin. Karkeasti laskettuna valtion 80 000:sta työntekijästä 10 000 on poliisin työntekijöitä. Jo yli 20 vuotta sitten tunnistettiin, että valtion kilpailu osaavasta työvoimasta kiristyy ja eläköityvien tilalle on löydettävä uusia tekijöitä. Ammattitaitovaatimukset ja tätä kautta osaamistarpeet muuttuvat ja valtiotyönantajat joutuvat yhä enemmän kilpailemaan osaavasta työvoimasta. Kilpailuvalteiksi on nähty esimerkiksi valtionhallinnon tehtävien kansainvälisyys ja osallistuminen tietoyhteiskunnan kehittämiseen.¹

Viime vuosina kilpailutilanne on kiristynyt entisestään. Poliisin toimintaympäristön muutos näkyy työnantajanäkökulmasta esimerkiksi siinä, että osaamisen päivittämisen tarve on jatkuvaa ja sen tulisi perustua osaamistarvekartoitukseen, ikäjohtamiseen tulisi panostaa entistä enemmän, henkilöstösuunnittelulta vaaditaan yhä enemmän ja poliisin työnantaja- ja julkisuuskuvan kehittämistä tulisi tehdä osana ammattimaista ja suunnitelmallista johtamista.² Henkilöstöllä on vapaus valita työnantajansa ja kilpailun kiristyessä työntekijät voivat päätyä toisen työntekijän palvelukseen. Tästäkin näkökulmasta ei ole yhdentekevää, miten poliisi huolehtii tästä noin 650 miljoonan euron investoinnista. Miten poliisi pysyy houkuttelevana vaihtoehtona työnantajamarkkinoilla? Miten huolehditaan pitovoimatekijöistä?

Viestinnän katsauksessa³ todetaan, että poliisiorganisaatiot ovat jo kohdanneet sosiaalisen median tuomat haasteet: Tieto leviää nopeasti ja laajalle tavalla, johon organisaatioiden on vaikea vaikuttaa ja joka voi haitata organisaation mainetta. Tällä on merkitystä kilpailutilanteessa myös siitä näkökulmasta, että työntekijät valitsevat työnantajansa yhä enemmän arvonsa mukaan.⁴ Arvoja puhui myös Jukka Saksi⁵ puheenvuorossaan sisäministeriön hallinnon alan esimiehille järjestetyssä tilaisuudessa korostaessaan puheenvuorossaan sitä, että arvoilla on uutta valtaa. Arvoja myös haastetaan yhä enemmän ja mahdolliset uudet työntekijät punnitsevat työnantajan arvomaailmaan perehtymällä työnantajan nettisivuihin ja someviestintään yhä enemmän ajatuksella ja vertaavat arvoja omiinsa. Yhä enemmän on vaikutusta myös sillä, minkälainen tunnelma hakutilanteessa vallitsee. Toisaalta arvot ja kulttuuri sitouttavat työhön samalla kun ristiriidat ajavat hakeutumaan muualle. Ympäristövastuun lisäksi merkitystä on sosiaalisella vastuulla eli sillä, kuinka työntekijöitä kohdellaan kuin myös taloudellisella vastuulla eli sillä miten julkista rahaa käytetään.

Ongelma ei koske ainoastaan poliisiorganisaatiota. Vertailukohtaa voidaan hakea esimerkiksi julkisesta terveydenhuollosta, jonka kriisistä on puhuttu jo pitkään. Maija Aalto⁶ toteaa Helsingin sanomissa, että ”Terveydenhuollon kriisin siemenet on kylvetty jo vuosikymmeniä sitten. Kyse on esimerkiksi rahasta ja eriarvoisuudesta.” Suoria yhtäläisyysmerkkejä tuskin voi vetää, mutta tilannetta voi tarkastella siitäkin näkökulmasta, että jotain virheistä voisi olla vältettävissä. Jotain yhtäläisyyksiä lienee julkisin varoin ylläpidettävästä kansalaisten hyvinvointia ylläpitävän rakenteen kriisien syistäkin löydettävissä. Se on selvää, että poliisin kannattaisi varoa joutumasta terveydenhuollon tielle.

Turvallisuusympäristön muuttuessa myös henkilöstöasioissa on huomioitava yhä enemmän poliisin omaan organisaatioon liittyviä turvallisuustekijöitä. Tietoturva ja -suoja ovat järjestelmää liitännäisiä kysymyksiä, mutta on muistettava, että heikoin lenkki löytyy usein järjestelmän käyttäjäpuolelta. Vahingot, tietämättömyys, mutta jopa tahallisten tekojen mahdollisuus on

1 Vermanne 2022

2 Kumpulainen ja Sutela 2023

3 Sahramaki ym. 2022

4 Saksi 2023

5 Saksi 2023

6 Aalto 2022

huomioitava osana riskienhallintaa. Henkilöstöjohtamiseen linkittyy vahvasti myös sanktioihin ja valvontaan liittyvät asiat. Konkreettisenä toimenpiteenä voidaan mainita se, että ”Yhteiskunnan keskeisten etujen suojaamiseksi on jokaisesta poliisin henkilöstöön kuuluvasta oltava voimassa oleva henkilöturvallisuusselvitys, jonka osana on toteutettu ulkomaansidonnaisuuksien selvitys. Poliisin henkilöstöstä haettavia henkilöturvallisuusselvityksiä laajennetaan koskemaan myös niitä poliisiin palvelussuhteessa olevia henkilöitä, joiden henkilöturvallisuusselvitys ja ulkomaansidonnaisuuksien selvitys eivät ole voimassa, tai joita ei ole selvitetty lainkaan virkaan tai virkasuhteeseen nimitettäessä.”⁷

Toimintaympäristö voi muuttua nopeastikin, kuten kävi pandemiassa. Tällöin jouduttiin miettimään työnteon pelisäännöt uudestaan nopealla aikataululla. Henkilöstöä siirtyi etätöihin ennen näkemättömällä tavalla. Tässä tilanteessa henkilöstöhallinto poliisissa kuten muillakin aloilla laati pikavauhtia uuden etätöiden käytännön ohjeistuksen. Valtion henkilöstöhallinnon toimijat olivat täysimääräisesti työllistetty uusien ohjauskirjeiden laadinnassa, mutta etäjohtaminen olisi kaivannut, ja kaipaa edelleen, uutta ohjeistusta ja tukea. Uusien innovaatioiden ja kehitysaskelien myötä tulisi vaikutusarviota tehdä myös henkilöstön näkökulmasta. Mitkä ovat esimerkiksi tekoälytyökalu ChatGPT :n vaikutukset poliisin henkilöstön näkökulmasta? LUT-yliopistossa tehdyssä tutkimuksessa⁸ on todettu työkalun jo muuttaneen yhä useamman tietotyöläisen arkea. Ominaisuuksien on todettu vähentäneen kustannuksia ja käytettyä työaikaa, mutta ovatko pelisäännöt sen hyödyntämiseen selvät?

Koronarajoitusten poistuminen ja siirtyminen kokoaikaisesta etätöistä hybridityöhön näkyi odotetusti koko työajan kotona työskennelleiden määrän vähenemisenä ja ainakin puolet ajasta kotona työskennelleiden lisääntymisenä. Tilastokeskuksen mukaan ”koko työajan kotona työskennelleiden osuus tippui valtiosektorilla viime vuonna 36 prosentista 21 prosenttiin, mutta ainakin puolet työajasta kotona tehneiden osuus kasvoi 8 prosenttiyksikköä. Kunnissa ja yrityksissä etätöiden määrä sen sijaan muuttui vain hieman vuodesta 2021.”⁹ Edelleen pelisäännöt hakevat toimivia linjauksia ja niitä rakenteita, joita pitkin linjaukset muutetaan käytännön toiminnaksi. Toisaalta nopea toimintaympäristön muutos tuskin jää laatuaan viimeiseksi, vaan rakenteiden tulisi olla valmiina uusia henkilöstölinjauksia ajatellen.

Taustalla vaikuttaa sellaisia toimintaympäristön muutostekijöitä kuin yksilön oikeuksien korostuminen (individualismi) sekä asioiden juridisoituminen.¹⁰ Henkilöstöjuridiikka muodostaa yhä vahvemmin omaa osaamisaluettaan ja henkilöstöasioiden hoidossa hallintopäätökset näyttelevät yhä isompaa roolia. Kansainväliset sopimukset ja kansallinen lainsäädäntö asettavat raameja esimerkiksi tasa-arvoiselle kohtelulle, työsuojelullisille toimille, henkilöstötiedon käsittelylle, henkilöstöstä tehtäville henkilöturvallisuusselvityksille tai rekrytointiprosessiin liittyen. Henkilöstövalinnoista voi valittaa hallinto-oikeuteen ja toisaalta työnantaja joutuu yhä enemmän hakemaan linjaa esimerkiksi henkilöstön sananvapausasioihin liittyen. Parhaillaan korkeimman hallinto-oikeuden harkittavana on harkittavana tapaus, jossa hallinto-oikeus on katsonut yksityisen WhatsAppissa käydyn keskustelun rikkoneen poliisimiehen käyttäytymisvelvoitetta ja näin poliisilaitoksilla on ollut oikeus irtisanomisiin.¹¹ Myös ikäluokkien pieneneminen ja kaupungistuminen haastavat poliisiakin.¹²

Henkilöstöön liittyvät kysymykset ovat vahvasti myös taloudellisia kysymyksiä. Valtion työvoimakustannukset olivat vuonna 2022 noin 5,1 miljardia euroa eli noin 7,9 prosenttia valtion menoista ja 2 prosenttia bruttokansantuotteesta. Edelliseen vuoteen nähden osuus nousi 0,5 prosenttiyksikköä, mutta alustavan arvion mukaan valtion työvoimakustannusten osuus valtion

7 Poliisin intranet: Sinetin tiedote 27.4.2023

8 LUT 2023

9 Leskinen 2023

10 Kumpulainen ym. 2022

11 Rautio 2023

12 Poliisi.fi. 2023b

menoista laskee alle seitsemään prosenttiin vuonna 2023. Valtion henkilöstö muodostaa noin 3,5 prosenttia kaikista palkansaajista. Kun tarkastellaan pelkästään julkista sektoria, valtion henkilöstöä on noin 12,6 prosenttia.¹³

Taloudellinen tilanne on jo vuosia pakottanut tehostamaan ja sopeuttamaan toimintaa taloudellisesti niukassa tilanteessa. Poliisin operatiivisen toiminnan pysyvä määrärahataso on päätetty nostaa ensimmäisessä vaiheessa vuodesta 2024 alkaen noin 50 miljoonalla eurolla. Poliisijohdaja Seppo Kolehmainen on todennut, että ”Kykenemme tämän pohjalta erityisesti kehyskauden alkuvuosina ylläpitämään nykytasosta toimintaa sekä pystymme suunnittelemaan työtämme aikaisempia vuosia pitkäjänteisemmin.” Määrärahasen nosto ei kuitenkaan poista tarvetta jatkossakin suunnitella poliisin taloutta huolellisesti ja etsiä keinoja toiminnan tehostamiseen ja kustannusnousujen hillintään.¹⁴

Poliisin määrärahojen käyttöä tehneessä selvityksessä¹⁵ todettiin, että ylivoimaisesti suurin osa poliisin menoista on henkilöstömenoja ja että näiden menojen kehitys on seurannut henkilöstön määrän muutoksia. ”Vuoden 2020 tilinpäätöksen mukaan henkilöstömenot veivät 69 prosenttia poliisin määrärahoista. Poliisin tilakustannukset veivät 8,8 prosenttia määrärahoista ja ICT-menot 9,5 prosenttia. Budjettikirjan otsikon ”muut menot” eristä merkittävin on poliisin investoinnit, johon käytettiin vuonna 2020 8,7 prosenttia poliisin määrärahoista.”

Henkilöstökustannusten kehitymisestä em. selvitysraportti toteaa, että ”Henkilötyövuosien lisäksi poliisin henkilöstökustannuksiin vaikuttaa poliisin palkkataso. Jakamalla poliisin henkilöstökustannukset poliisin henkilötyövuosilla saadaan yhden poliisin henkilötyövuoden hinnaksi vuonna 2010 noin 50 100 euroa. Vuoteen 2020 mennessä yhden poliisin henkilötyövuoden hinta on kasvanut keskimäärin 1,6% vuodessa eli yhteensä 17 prosentilla 58 000 euroon. Poliisin henkilötyövuoden hinnan kasvu on ollut hieman hitaampaa kuin ansiotasoindeksin mukainen valtion henkilöstön keskimääräinen ansioiden kasvu. Tämä johtuu työnantajamaksujen pienenemisestä. Kilpailukyky sopimus alensi myös valtiotyönantajan eläkevakuutusmaksuja ja samalla poliisin henkilöstökustannuksia.” Selvityksen keskeisenä lopputuloksena todetaankin, että poliisin tulee laatia useamman vuoden kehittämissuunnitelma mm. henkilöstöä koskevista asioista ja että poliisin hallintoa ja tukitoimintoja tulisi kehittää keskittämällä hankintoja ja lisäämällä yhteistyötä valtion palveluntuottajien kanssa.

Vermanne mainitsee, että henkilöstöpalveluilta odotetaan kahdenlaisia, erityyppisiä aikaansaannoksia: toisaalta henkilöstöasioihin liittyvien perustehtävien sujuvuutta ja toisaalta strategisten tavoitteiden saavuttamista edistäviä toimia. Perushenkilöstöprosessit täytyy hoitaa vähintään lain edellyttämällä tavalla ja hyvää henkilöstöhallintotapaa noudattaen. Lisäarvoa luovilla henkilöstöprosesseilla edistetään organisaation strategisten tavoitteiden toteutumista. Erottautumista edistävillä henkilöstöprosesseilla luodaan henkilöstöjohtamisen malleja, joiden avulla erottaudutaan muista organisaatioista, luodaan myönteistä imagoa ja edistetään työpaikan houkuttavuutta.¹⁶

Jotta poliisi säilyy toimintakuntoisena muuttuvassa toimintaympäristössä ja suorituskyky pysyy hyvällä tasolla taloudellisesta tilanteesta huolimatta, toimintaa on kehitettävä jatkuvasti. Henkilöstö on poliisin toiminnan keskiössä koska kyseessä on työvoimavaltainen ala, joka on kokonaan rakennettu henkilöstön työpanoksen varaan. Toisin kuin tavaraa valmistavalla tehtaalla, jossa keskeistä osaa näyttelevät patentit, fyysiset tuotteet sekä nykyisin yhä useammin automatisoitu valmistusvälineistö. Poliisin kustannuksista 70% on henkilöstökustannuksia. Kustannusnousujen hillitsemiseksi, mutta erityisesti henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseksi sekä veto-

13 VM.fi. 2023

14 Poliisin intranet: Sinetin tiedote 27.3.2023

15 Kietäväinen, Oulasvirta ja Uusitalo 2022.

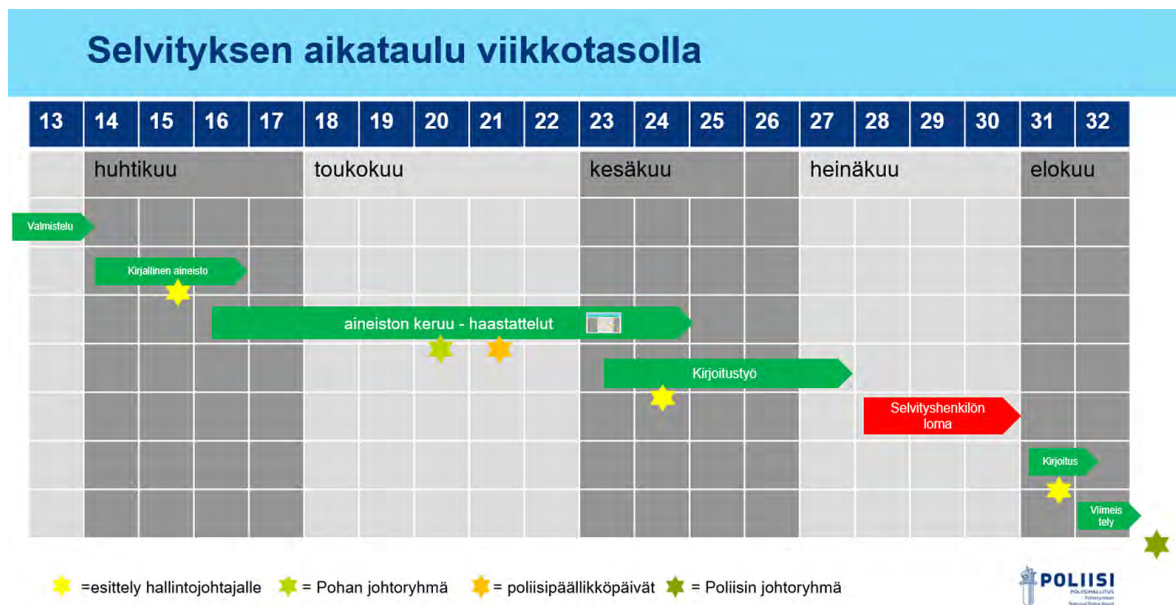
16 Vermanne 2022

ja pitovoimatekijöiden aikaansaamiseksi myös henkilöstöjohtamisen tulee vastata muuttuman toimintaympäristön tarpeisiin.¹⁷ Tämän selvityksen tarkoituksena on kuvata henkilöstöjohtamisen nykytilaa ja antaa valtakunnallisia toimintasuosituksia henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi.

1.3. SELVITYKSEN TOIMEKSIANTO JA TOTEUTUS

Poliisin henkilöstöjohtamisen tila -selvitys käynnistettiin maaliskuussa 2023 hallintojohtaja Anne Aaltosen allekirjoittamalla toimeksiantokirjeellä¹⁸. Selvityshenkilöksi nimettiin ylitarkastaja Piia Vuori-Murto Poliisihallituksesta ja selvityksen valmistumisen määräajaksi asetettiin 15.8.2023. Toimeksiantokirjeessä todettiin, että raportin tulee sisältää toimenpidesuosituksia.

Selvityksen aikataulu oli toimeksiantajan asettama ja selvityksen laajuus ja syvyys sovitettiin annetun aikataulun mukaiseksi. Poliisihallituksen johtoryhmässä käsitellyssä projektisuunnitelmassa aikataulu kuvattiin alla olevan mukaisesti. Selvitys toteutettiin aikataulun mukaisesti keskittyen poliisiyksiköissä tehtäviin keskusteluihin. Aikataulu ei mahdollistanut selvityksen laajentamista sen aikana.



Kuva 1. Selvityksen aikataulu.

Toimeksiantokirjeessä määriteltiin selvittävät tutkimuskysymykset, jotka jakaantuvat neljään eri teemaan: henkilöstöjohtamisen määrittelyyn, rakenteeseen, voimavaroihin ja lisäarvon tuottamisen arviointiin. Selvitysraportti on jaoteltu näiden teemojen mukaisesti.

Toimeksiantokirjeessä selvityksen ulkopuolelle rajattiin palkkausjärjestelmään liittyvät kysymykset. Palkkausjärjestelmä on oma suuri kokonaisuutensa ja sitä on arvioitu lähimenneisyydessä useassa arviointihankkeessa. Vuonna 2022 valmistui mm. sisäisen tarkastuksen tekemä arvio palkkausjärjestelmän toimivuudesta. Aikaisemmin palkkausjärjestelmää on tarkasteltu mm. Poliisin palkkausjärjestelmien uudistamisprojektin¹⁹ ²⁰ yhteydessä. Palkkausjärjestelmän soveltamista on selvitetty myös sisäisen tarkastuksen keinoin ja kehittämistoimia suunnitellaan parhaillaan.

17 Kumpulainen ja Sutela 2023
 18 ACTA POL-2023-27113
 19 Eränkö 2019
 20 Eränkö 2020

Toimeksiantajan kanssa käydyissä keskusteluissa esitettiin lisätoive, että tarkastelun kohteena on Poliisihallituksen alaisten yksiköiden henkilöstöjohtamisen tila ja sitä tarkastellaan kokonaisuutena. Poliisiyksiköiden henkilöstöjohtamisen tilasta paras tieto saadaan kysymällä yksiköiltä itseltään. Selvitykseen käytettävissä olevasta ajasta käytettiin huomattava osa yksiköiden edustajien haastatteluihin ja haastatteluista saadut tiedot toimivat selvitysraportin kaikkein keskeisimpänä aineistona.

Toinen linjaus oli, että henkilöstöjohtamista Ahvenanmaan poliisin osalta ei tässä selvityksessä käsitellä. Tämä johtuu siitä, että Ahvenanmaan poliisi on Poliisihallituksen alainen yksikkö ainoastaan erikseen määritellyin osin.

Yksikkökierros toteutettiin kaikissa yksiköissä saman mallin mukaisesti. Yksiköitä oli ennen keskusteluita pyydetty toimittamaan selvityshenkilölle kirjallinen materiaali sisältäen henkilöstösuunnitelman, ohjesäännön, organisaatiokaavion sekä sanallisen kuvauksen henkilöstöjohtamisen järjestelystä. Samassa yhteydessä yksiköille kerrottiin selvityksestä ja sen tarkoituksesta sekä pyydettiin ilmoittamaan toiveita toteutusajankohdan ja -tavan osalta. Kaikki yksiköt vastasivat pyydetyllä tavalla ja toimittivat pyydetyn materiaalin sekä nimesivät henkilöitä keskusteluihin. Vastausten perusteella laadittiin suunnitelma, joka toteutui sellaisenaan.



Kuva 2. Selvityksessä toteutettu yksikkökierros.

Selvityksen toimeksiantaja esitti toiveen, että selvityksessä kuultaisiin muidenkin kuin johdon edustajien kokemuksia. Yksiköissä käytiin keskustelu johdon edustajien kanssa, ryhmänjohtajista koostuvan ryhmän, sektorinjohtajista koostuvan ryhmän sekä henkilöstön edustajien kanssa, joista toinen edusti alle vuoden virkaikää²¹ ja toinen yli 20 vuoden virkaikää. Yksikkökierroksen keskusteluihin osallistuvat olivat yksiköiden edustajien valitsemia. Keskustelussa painotettiin osallistujien näkökulmasta tärkeitä teemoja ja niistä tehtiin muistiinpanoja, jotka jaoteltiin selvityksen teemoihin.

Tämän lisäksi keskusteluja käytiin kaikkien Poliisihallituksen yksiköiden päälliköiden sekä joidenkin vastualueiden vetäjien kanssa. Lisäksi yksittäisiä henkilöitä valikoitui keskusteluihin yksikkökeskusteluissa esiin nousseiden teemojen mukaisesti. Keskusteluihin osallistui

21 Selvitysraporteissa viittauksella nuoriin ja kokeneisiin työntekijöihin tarkoitetaan tätä jakoa

181 henkilöä, ja heidän nimensä on kirjattu raportin loppuun. Useita henkilöitä jäi vielä kuulemattakin, mutta johonkin raja tuli vetää.

Selvityksen suunnitelmaa ja etenemistä on käsitelty selvityksen aikana seuraavasti:

- Henkilöstökyselyiden koordinaatioryhmä 8.3.2023
- Poliisin YT 14.3.2023
- Henkilöstöjohdon verkosto 11.4.2023
- Hallintojohtaja 13.4.2023
- Poliisihallituksen henkilöstöasioiden vastuualuekokous 26.4.2023
- Poliisihallituksen johtoryhmä 15.5.2023
- Poliisipäällikköpäivät 23.5.2023
- Hallintojohtaja 14.6.2023
- Neuvottelupäällikön kirjalliset kommentit 5.8.2023
- Hallintojohtaja 28.8.2023
- Poliisihallituksen johtoryhmä 30.8.2023
- Johdon aamukahvit -henkilöstötilaisuus 5.9.2023
- Poliisin YT 12.9.2023
- Poliisin johtoryhmä 22.9.2023
- Henkilöstöjohdon verkosto 27.9.2023

Raportin rakenne etenee siten, että sen pääluvut on jaettu neljän pääkysymyksen mukaan: mitä henkilöstöjohtaminen on, mitkä sen rakenteet ovat, millä voimavaroilla sitä tehdään ja miten se nykytilassaan toteutuu. Alaluvut ovat toimeksiannossa määritellyt tutkimuskysymykset. Näin on helppo varmistua siitä, että kaikkiin toimeksiannossa annettuihin kysymyksiin on vastattu.

1.4. HENKILÖSTÖJOHTAMINEN VALTIOLLA

Valtion toimintayksiköt vastaavat omasta henkilöstöstään. Henkilöstöjohtaminen perustuu yksikön erityispiirteisiin sekä valtion yhteisiin toiminta- ja henkilöstöstrategisiin linjauksiin. Ministeriöt ohjaavat henkilöstöjohtamista hallinnonaloillaan. Ministeriöt asettavat muun muassa henkilöstöä koskevat tavoitteet toimintayksiköiden tulostavoitteisiin.²² Poliisin tulostavoitteet sovitaan sisäministeriön ja Poliisihallituksen välisissä tulosneuvotteluissa. Valtionhallinnon kehittämisosasto tukee valtion virastoja johtamisen ja henkilöstön kehittämisessä ja valmistelee valtion virkamies- ja virkaehtolainsäädännön. Osasto edistää myös valtion kilpailukykyä työnantajana.

Valtion työmarkkinalaitos (VTML) edustaa valtiotyönantajaa koko työmarkkinakenttää koske-
vissa työmarkkinaneuvotteluissa ja niiden valmisteluissa. VTML solmii valtion keskustason
virka- ja työehtosopimukset sekä tukee ja ohjaa virastojen työnantaja- ja sopimustoimintaa.
VTML vastaa lisäksi valtiotyönantajan edunvalvonnasta.²³ Työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaa
ja Valtion työmarkkinalaitoksen toimintaa ohjaa ministeriöiden ja toimintayksikköjen virka-
miesjohdosta koostuva valtion työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan neuvottelukunta²⁴ Neuvot-
telukunnan asettamispäätöksessä vuosille 2020-2022 todetaan neuvottelukunnan tehtävästä,
että se käsittelee valtiovarainministeriön tukena valtion työnantajatoimintaa ja sen laajemmin
henkilöstövoimavarojen linjaamiseen liittyviä periaatteellisia asioita, jotka koskevat työnantaja-
toiminnan kehittämistä sekä valtiotyönantajan toimintatapojen yhtenäistämistä.²⁵

Valtioneuvosto vastaa toimintayksiköiden pitkän aikavälin toimintaedellytyksistä ja tulokselli-
sesta toiminnasta. Valtiovarainministeriön valtionhallinnon kehittämisosasto vastaa valtioyh-
teisötasolla linjausten valmistelusta ja valtion keskustason työnantajatoiminnasta vastaa val-
tiovarainministeriön yhteydessä toimiva valtion työmarkkinalaitos. Neuvoo-antavana elimenä
toimii valtion HR-ohjausryhmä.²⁶ Valtioneuvosto on ottanut kantaa henkilöstöjohtamisen liit-
tyviin asioihin antamalla vuonna 2001 periaatepäätöksen²⁷ valtion henkilöstöpolitiikan linjasta.
Periaatepäätöksessä esitettiin huoli kiristyvästä kilpailusta työntekijämarkkinoilla ja jo tuolloin
korostettiin ammattitaitoisen johtajuuden, työyhteisöjen ja eettisyyden merkitystä. Periaa-
tepäätöksen mukaan henkilöstö tulee nähdä voimavarana ja kilpailutekijänä ja samalla uuden-
laisen työkuluttuurin rakentajana.

HR-ohjausryhmän tekemät valtion henkilöstöjohtamisen linjaukset ovat:

1. Koemme työmme yhteiseksi ja hyödynnämme osaamista joustavasti yli rajojen.
2. Jatkuva oppiminen on osa työtämme.
3. Työskentelyssä ja johtamisessa korostuu vastuullisuus, luottamus ja valmentava työote.
Edistämme monipaikkaista työtä.
4. Strateginen HR on varmistamassa tuloksellista toimintaa ja tiedolla johtamista.
5. Henkilöstöhallinto toimii tuottavasti ja palvelut on fiksusti järjestetty.

Tähän linkittyvän kehittämistyön tuloksena valtion henkilöstöjohtamiselle on määritelty yhtei-
set johtamistavoitteet, jotka on ainakin vuonna 2020 tullut jalkauttaa valtionhallinnon johtaja-
sopimusten kautta kaikkien valtionhallinnon johtajien henkilöstökohtaisiksi tavoitteiksi²⁸. Näin
on toimittu myös poliisissa. Valtionhallinnon linjauksista yhteisiksi HR-tavoitteisiksi tulos- ja
johtamissopimukseen sovittiin vuonna 2020

1. Osaamisen kehittäminen
2. Liikkuvuuden edistäminen
3. Valtion työnantajakuvan uudistaminen

23 VM.fi 2023a

24 Valtioneuvosto 2001

25 Valtiovarainministeriö 2020

26 VM.fi 2023b

27 Valtioneuvosto.fi 2023 ”Periaatepäätöksellä annetaan valtionhallinnolle ohjeita ja suuntaviivoja asioiden valmiste-
lulle. Periaatepäätökset ovat lähinnä poliittisia kannanottoja. Luonteeltaan ne ovat valmistelevia päätöksiä. Lopulliset
päätökset tekee asiaa käsittelevä ja valmisteleva viranomainen. Periaatepäätöksillä ei ole välittömiä oikeudellisia
vaikutuksia kansalaisiin.”

28 Heikkilä 2020

Valtiovarainministeriö on yhdessä valtion henkilöstöjohtamisen foorumin kanssa laatinut kuvaukset henkilöstöjohtamisesta valtiolla siihen kuuluvine toimintoinen ja osa-alueineen. Tässä määrittelyssä henkilöstöjohtaminen on jaettu kolmeen osa-alueeseen: johtajuus, henkilöstövoimavarat ja työnantajuus. Tämä malli sisältää osa-alueille seuraavanlaiset tavoitteet:

1. **JOHTAJUUS:** Johtajuus on esimerkillistä ja ammattimaista, henkilöstöjohtaminen on osa ammattitaitoa.
2. **HENKILÖSTÖVOIMAVARAT:** Osaavan, hyvinvoivan ja oikein mitoitettun henkilöstön työpanos on joustavasti käytettävissä.
3. **TYÖNANTAJUUS:** Työnantajatoiminta edistää jatkuvasti kehittyvää virastojen tuloksellista toimintaa.

Lisäksi tässä nk. hunajakennomallissa on lueteltu useita kaikille edellä kerrotuille osa-alueille yhteisiä asioita. Näitä ovat suorituksen johtaminen, arvot ja virkamiesetiikka, työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen, työsuojaus, henkilöstösuunnittelu, osaamisen hankinta, työnantajakuvan vahvistaminen, työn ja työympäristön kehittäminen, yhteistoiminta, henkilöstön oikeusasema ja työnantajavelvoitteet, neuvottelukunta ja työelämysuhteet, palkitseminen sekä oppiminen ja uudistumisen edistäminen. Joissakin versioissa hunajakennon keskelle on piirretty vielä organisaatiokulttuuri kuvaamaan sen keskeistä asemaa johtajuuden kysymyksissä.



Kuva 3. Henkilöstöjohtaminen valtiolla –kuvaus, ns. hunajakenko. ²⁹

Rinteen ja Marinin hallituksen hallitusohjelmaan liittyvä Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma päättyi vuoden 2022 loppuun. Kolmevuotisen ohjelman tavoitteena oli parantaa valtion kilpailukykyä työnantajana uudistamalla valtion henkilöstöjohtamista. Uudistusohjelman tavoitteina oli osaamisen kehittäminen, liikkuvuuden edistäminen, työnantajakuvan uudistaminen sekä esihenkilötyön tukeminen. Ohjelman piirissä toteutettiin lähes kolmekymmentä koko valtionhallintoa koskevaa eri laajuista ja hyvin eri tyyppistä toimenpidettä tai toimenpidekokonaisuutta. Uudistusohjelman päätöstiedotteessa todetaan, että ”Henkilöstöjohtamisen yhteistä kehittämistä tulee jatkaa vision, mission ja niistä johdettujen yhteisten tavoitteiden pohjalta. Ohjelmassa ehdotetaan, että valtiolle valmistellaan yhteinen henkilöstöjohtamisen strategia.”³⁰

Petteri Orpon hallituksen alkukesästä 2023 julkaisemassa hallitusohjelmassa Vahva ja välittävä Suomi³¹ henkilöstöpoliittisiksi tavoitteiksi nimetään mm.:

1. Tavoitteena on varmistaa, että valtiolla työskentelee osaavaa ja sitoutunutta henkilöstöä, jolla on kyky vastata työnantajan tarpeisiin muuttuvassa maailmassa. Työnantajapolitiikassaan valtio huomioi henkilöstön kehittymismahdollisuudet ja tarjoaa monipuolisesti erilaisia urapolkuja ja haasteita työuran eri vaiheissa. Tuottavuutta ja tuloksellisuutta kehitetään erityisesti vahvistamalla johtamista ja asiakaslähtöisyyttä.
2. Valtio edistää työntekijöiden henkistä ja fyysistä hyvinvointia eri toimin. Edistetään henkilöstöpolitiikan joustavuutta, yhdenvertaisuutta sekä työelämän ja perheen yhteensovittamista. Monipaikkaisuudesta pidetään kiinni sekä varmistetaan työnantajapolitiikan yhteensopivuus työn murrokseen.
3. Hallitus tekee suomen ja ruotsin kielen taitoa osoittavat valtionhallinnon henkilöstöltä vaadittavat kielitutkinnot maksuttomiksi. Selvitetään mahdollisuutta tarjota tutkinnot osana korkeakoulututkintoa.

Läpi hallitusohjelman³² korostuu tahtotila työelämän kehittämisestä ja siihen paneudutaan erityisesti luvussa 4.2 Työelämän kehittäminen ja työhyvinvointi. Tavoitteeksi nimetään hyvä työelämä, jota toteutetaan työkykyä ja työhyvinvointia vahvistamalla sekä työn ja perheen yhteensovittamista tukemalla. Lisäksi todetaan, että kaikenlainen syrjintä tulee kitkeä pois työelämästä. Työvoimapalveluiden uudistamisen lisäksi työelämän tasa-arvoon ja syrjinnän ehkäisyyn panostetaan, osatyökykyisten työelämäänsä osallistumista vahvistetaan ja työkykyä ja työssä jaksamista tuetaan mm. siten, että

- Hallitus korostaa liikunnan lisäämisen merkitystä osana työhyvinvointia. Hallitus laajentaa kulttuuri-, vapaa-ajan ja liikuntaseteleiden käyttöä ja luo uusia tapoja lisätä työntekijöiden liikkumista työhyvinvoinnin parantamiseksi.
- Hallitus valmistelee useamman vuoden mittaisen, myös ikääntyneitä koskevan, työkykyohjelman työssä jaksamisen parantamiseksi ja työkyvyttömyyseläkkeiden vähentämiseksi. Työpaikkojen ikäjohtamista ja työn sopeuttamista työpaikoilla kehitetään toimintakyvyn mukaiseksi.
- Riittävästä ammattilaisten määrästä ja heidän työhyvinvoinnistaan huolehditaan. Hyvällä johtamisella ja työjärjestelyin vähennetään työssä koettua psyykkistä kuormitusta, ylläpidetään työkykyä, parannetaan työssä jaksamista ja mahdollistetaan osaltaan työurien pidentäminen.

30 Valtioneuvosto 2023

31 Valtioneuvosto 2023b

32 Valtioneuvosto 2023b

Toinen hallitusohjelmaa läpileikkaava teema vaikuttaisi olevan liikkumisen ja liikunnan tukeminen ja teemaan on nimetty Suomi liikkeelle -ohjelma. Osana tätä ohjelmaa todetaan, että: ”Työssä jaksamista tuetaan ottamalla liikkuminen keskeiseksi osaksi työkyvyn ja työelämän kehittämistä. Selvitetään työnantajien vaikuttavimmat keinot edistää työntekijöiden fyysistä aktiivisuutta yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.” Tarkempia tietoja siitä miten edellä mainitut tavoitteet on tarkoitus toteuttaa, ei tätä selvitystä kirjoittaessa ole vielä tiedossa.

1.5. AIKAISEMMAT SELVITYKSET

Henkilöstöjohtamisen tila -selvitys jatkaa vuonna 2018 aloitettua poliisihallinnon tilaselvitysten sarjaa. Rikostorjunnan tila³³, valvonta- ja hälytystoiminnan tila³⁴ ja lupahallinnon tila³⁵ -selvityksissä on osaltaan kartoitettu Poliisihallinnon nykytilaa ja annettu huomattava määrä toiminnallisia kehittämissuosituksia. Kehittämissuosituksissa on myös mm. henkilöstön osaamiseen ja jaksamisen tukeen liittyviä suosituksia.

Sisäministeriö käynnisti loppuvuodesta 2022 ulkopuolisen selvityksen³⁶ poliisin viimeisimmän hallintorakenneuudistuksen vaikutuksista ja nykyisen hallintorakenteen kehittämisestä. Selvityksen keskeiset ehdotukset olivat:

- Valtakunnallisesti yhdenmukaisella tavalla tulisi johtaa monivuotinen ohjelma perusrikostutinnan tason nostamiseksi, harvapartioinnin ulottamiseksi kaikkialle Suomessa ja muutoin johtaa valvonta- ja hälytystoimintaa paikallisesti vaikuttavammalla tavalla.
- Toistuvien lisäbudjettien laskennallinen osuus tulisi sisällyttää osaksi poliisihallinnon varsinaista tulo- ja menoarviota. Poliisin kokonaismääräraha tulisi nostaa keskimääräiselle pohjoismaiselle tasolle.
- Poliisin toimitila-, hankinta-, talous-, ICT-, HR-osaaminen ja -toimivalta tulisi pääosin
- keskittää poliisin ylijohdolle tukemaan paikallista poliisitoimintaa.
- Suomen poliisihallintoa tulisi kehittää toiminnallisesti nykyistä yhdenmukaisemmaksi muodostamalla yksi poliisivirasto.
- Poliisin toiminnallisten tavoitteiden, voimavarojen, hyväksyttävyyden ja pitkäjänteisyyden sekä toimintaympäristön arvioimiseksi tulisi asettaa parlamentaarinen poliisikomitea.

Samanaikaisesti tekeillä on myös Poliisin toimintalähtöinen verkostotarkastelu³⁷ -selvitys, jonka perusajatuksena on edistää poliisin toiminnan vaikuttavuutta luomalla kehittäviä ja uudistavia malleja, joiden avulla poliisin kyvykkyyttä sijoitetaan kysynnän mukaisesti. Perusteeksi todetaan, että ”Poliisihallintoon kohdistuu samaan aikaan paineita sekä toiminnan tehokkuuden kehittämiseen ja kustannusnousun hillintään, että toiminnan vaikuttavuuden parantamiseen.” Selvityksessä on kartoitettu erilaisia vaihtoehtoisia malleja ja tilannekuva ja tarvemäärittelyä, eikä ole tiedossa minkälaisiin konkreettisiin toimenpiteisiin tämä tai edellä mainittu selvitys

33 Kurenmaa 2018

34 Karnaranta 2019

35 Nykänen 2022

36 Ristola ja Karnaranta 2023

37 Sisäministeriö 2023

hallintorakenteista johtavat. Selvää lienee, että mikäli minkäänlaisiin kehittämistoimiin ryhdytään, henkilöstöjohtaminen tulisi kytkeä tiiviiksi osaksi toteutusta.

Valtion henkilöstöjohtamisen tarkastelua on aikaisemmin tehty esimerkiksi vuonna 2016, jolloin Valtiovarainministeriö antoi Valtiokonttorille tehtäväksi laatia virastotasolle ulottuvan selvityksen³⁸ henkilöstöjohtamisen ja henkilöstövoimavarojen osaamisen vahvistamisesta. Valtiokonttorin tehtävänä oli ehdottaa, millä konkreettisilla toimintatapojen uudistuksilla voidaan yhtenäistää osaamisen kehittämistä, HR-prosesseja sekä henkilöjohtamista siten, että kokonaisuutena valtion virastojen ja laitosten tuottavuus ja vaikuttavuus paranevat. Yhteinen sävel - selvityksessä annettiin seitsemän yhteistä, strategista linjausta:

1. Valtiotyönantajan yhtenäisyyttä on vahvistettava huomioiden erilaiset työn tekemisen muodot.
2. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus on organisoitava tukemaan virastojen ydintoimintaa ja valtionhallinnon toimeenpanokykyä.
3. HR:n roolin on muutettava operatiivisesta toimijasta strategiseksi johdon kumppaniksi.
4. Johtamisen kulttuuria on rakennettava luottamukseen perustuvaksi.
5. Osaamisen kehittäminen on keskeinen menestymisen edellytys.
6. Tiedon hyödyntämistä HR-johtamisessa on parannettava.
7. Henkilöstöhallintoa on olennaisesti sujuvoitettava ja kevennettävä.

Valtionhallinnon yhteinen henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma³⁹ asetettiin Osaava ja osallistava Suomi -hallitusohjelman tavoitteiden mukaisesti vuosille 2019-2022. Selvityksen lähtökohtana oli, että valtion henkilöstöjohtamista on uudistettava taloudellisten syiden lisäksi työn murrokseen liittyvien syiden vuoksi. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelman tavoitteena on uudistaa valtion henkilöstöjohtamista ja kehittää valtion työntekijäkokemusta ja sitä kautta parantaa valtion kilpailukykyä työnantajana. Uudistusohjelma julkaisi loppuraporttinsa alkuvuodesta 2023. Uudistusohjelman aikana toteutettiin lukuisia toimenpiteitä, joiden ohjelma arvioi parantaneen työtyytyväisyyttä kaikilla osa-alueilla.

Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelmaraaportin lopputuloksissa ehdotetaan, että henkilöstöjohtamisen kehittämistä tulee jatkaa vision, mission ja niistä johdettujen yhteisten tavoitteiden pohjalta. Valtion henkilöstöjohtamisen strateginen suunta tulee kirkastaa ja toteuttaa tarvittavat toimenpiteet kohti vuotta 2030:

1. Toteutus laajasti henkilöstöä ja muita toimijoita osallistaen
2. Harkitaan, selvitetäänkö työntekijäkokemusta ja valtion työnantajakuvan nykytilannetta
3. Seurataan HR-tulostavoitteiden toteutumista ja päivitetään tavoitteita tarpeen mukaan siten, että ne tukevat em. henkilöstöstrategian tavoitteiden toteutumista, käytännön henkilöstöjohtamista ja organisaation tuloksellista toimintaa
4. Jatketaan virastojen HR:n roolin ja tehtävien kehittämistä strategisempaan, uudistumisen mahdollistajana toimivaan suuntaan yhdessä virastojen ja Palkeiden kanssa
5. Virastot tekevät tilaa muutokselle siirtämällä operatiivisia HR-tehtäviään Palkeisiin

38 Valtiokonttori 2016

39 Happonen ja Laine 2023

Poliisissa henkilöstöjohtamisen uudistaminen muuntui HR toimintojen uudistamiseen keskitetyväksi hankkeeksi. Poliisi 2025 - Tulevaisuuden työpaikka oli poliisin kehittämishanke⁴⁰, jonka tavoitteena oli työelämän ja toimintaympäristön muutokseen vastaaminen, tuloksellisuuden ja tuottavuuden parantaminen sekä johtamisen tukeminen. Kehittämishanke koostui kolmesta osaprojektista

1. Projekti 1: Poliisin työ 2.0
2. Projekti 2: HR:n roolin muutos
3. Projekti 3: Palkkausjärjestelmän kehittäminen

Projektissa aloitettiin useita toimenpiteitä, joista osa on edelleen kehitteillä. Osa jouduttiin keskeyttämään ymmärrettävistä syistä vuonna 2020 globaalin pandemian puhjettua. Toinen keskeytykseen vaikuttanut syy oli hankkeen rahoituksen päätyminen. Jokaisesta osaprojektista on 2020 tai 2021 laadittu ja hyväksytty oma osaraporttinsa, jossa on kuvattu osaprojektissa saavutetut tavoitteet niiden aikana tehdyt linjaukset.

HR-roolin muutos -projektin yhteydessä vuonna 2019 tehtiin kaikki poliisiyksiköt kattava poliisiyksikkökierros ja tehtiin arvio sekä HR:n ja johdon odotuksista. Projektin yleishavaintoina todettiin, että:

- HR-tehtäviä organisoitu yksiköissä eri tavoin
 - Kumppanimalli, palvelukokonaisuuksien malli, elinkaarimalli, asiakaspalvelumalli, muut organisointimallit
- HR:n ja johdon yhteistyö vaihtelee yksiköittäin
 - Enimmäkseen HR kokee jäävänsä sivuun, eikä toimi lähellä johtoa
- Muiden toimintojen suhtautuminen HR-toimintoon vaihtelee
 - Tärkeä sisäisiä asiakkaita tukeva tukitoiminto vs. ”kumileimasin”, joka hankaloittaa toimintaa
- HR:n työaika kuluu hallinnollisten prosessien toteuttamiseen, vaihtelevasti resursseja suunnittelu- ja kehittämistehtäviin
 - Kehittämisen kulttuuri vaihtelee, osittain hierarkia estää kehittämistyötä
 - Rutiininomaisia tehtäviä tulee ulkoistaa, jotta jää aikaa kehittämistehtäviin
- Pääsääntöisesti sekä johto että HR näkevät, että poliisissa tulee olla yhtenäiset HR-prosessit
 - HR:n näkökulmasta liikkumavaraa tulee kuitenkin olla, jotta prosesseja voidaan soveltaa paikallistasolla
 - Huomioitava myös yksikön koko
- Poliisissa tarvitaan tiedolla johtamisen työkalu, johon kootaan HR-data henkilöstöjohtamisen tueksi
- Eri esimiestasoilla henkilöstöjohtamisen osaaminen on vaihtelevaa
- Kasvokkaista asiakaspalvelua pidetään HR:ssä tärkeänä
 - Huomioitava toiminta hajautetussa organisaatiossa

40 Poliisihallitus 2020b

- Rekrytointiprosessi on enimmäkseen hajautettu
 - Keskitetty malli ainoastaan kolmessa yksikössä
- Poliisin alipäällystökoulukseen ei sisälly esimieskoulutusta lainkaan ja päällystökoulutukseen sisältyy vähäisesti VES-järjestelmän koulutusta → Henkilöt joutuvat esimiestehtävään saatuaan koulutusta operatiivisen tehtävän johtamiseen, mutta henkilöjohtamisen osa-alue on tuntematon

Tässä selvityksessä edellä kuvatun selvityksen havainnot saavat vahvistusta ja ne vaikuttaisivat edelleen pitävän paikkaansa.

1.6. POLIISIN HENKILÖSTÖ

Valtionvarainministeriön mukaan valtiolla työskenteli vuonna 2022 noin 80 000 henkilöä. Heistä 50,9 prosenttia oli naisia ja 49,1 prosenttia miehiä. Noin 40 prosenttia työskenteli turvallisuussektorilla eli Puolustusvoimissa, rajavartiolaiteissa tai poliisissa. Turvallisuussektorin jälkeen suurimmat tehtäväalueet ovat elinkeinotoiminnan palvelut, kuten ELY-keskukset ja Maanmittauslaitos, sekä valtiovarainhoito ja vakuutus- ja rahoituspalvelut, kuten Verohallinto sekä Tulli. Valtiolla on yhteensä 104 tulossopimusvirastoa.⁴¹

Poliisi laatii vuosittain henkilöstötilinpäätöksen, jossa kuvataan poliisin henkilöstön määrää ja rakennetta sekä muita poliisin henkilöstösuunnittelun kannalta keskeisiä tunnuslukuja. Henkilöstötilinpäätökset ovat julkisia ja luettavissa poliisin nettisivuilta. Vuoden 2022 henkilöstötilinpäätös⁴² kertoo poliisin henkilöstöstä seuraavaa:

”Poliisin henkilöstöresurssien määrää ja painopisteitä säätelee käytettävissä oleva rahoitus sekä toimintaympäristön muutokset. Vuonna 2022 poliisin henkilötyövuosien (htv) toteuma oli 10 240. Poliisin henkilöstön osuus koko valtion henkilöstöstä oli noin 13 prosenttia. Edelliseen vuoteen verrattuna poliisin henkilötyövuosien kokonaismäärä nousi 132 henkilötyövuotta, joka on 1,3 prosenttia enemmän kuin vuonna 2021.

Koko henkilöstöstä 73 % työskenteli poliisitehtävissä, joista suurin osuus kohdistui miehistöön (67 %, 5 033 htv). Miehistöön lukeutuvat vanhemmat konstaapelit ja vanhemmat rikoskonstaapelit. Alipäällystöön (ylikonstaapelit, rikosylikonstaapelit) kuului 23 % (1 707 htv). Päällystön osuus oli 10 % (735 htv) ja päälliköiden 0,5 % (36 htv). Päällystöön kuuluvat esimerkiksi komisariat, ylikomisariat, poliisilakimiehet, poliisiylitarkastajat ja rikosylitarkastajat. Päällikköihin lukeutuu virastojen päälliköt sekä heidän suorat alaisensa. Opiskelijoiden osuus koko henkilöstöstä oli kolme prosenttia.”

Naisten osuus poliisin päällystö ja alipäällystö tehtävissä on ollut pienessä kasvussa. Vuonna 2022 päällystöstä 15,8 % ja alipäällystöstä 15,7 % oli naisia. Päällikötehtävissä työskenteli yhteensä kolme naista, kun vastaavissa tehtävissä miehiä oli 33 henkilöä.

Henkilöstön keski-ikä vuonna 2022 oli 43,6 vuotta, joka on hieman alhaisempi kuin valtion koko henkilöstössä (45,5 vuotta). Poliisissa yli 45-vuotiaiden osuus henkilöstöstä oli 51,7 %. Alle 35-vuotiaita oli noin joka viides. Ikäryhmissä selkeintä kasvusuuntaa on ryhmässä 55–64-vuotiaat, joiden määrä on kasvanut viidessä vuodessa noin 20 prosenttia.”

Poliisin henkilöstöstä lähes puolella oli korkeimpana koulutuksena keskiasteen tutkinto. Korkeakoulututkinnon oli suorittanut 29 prosenttia henkilöstöstä.⁴³ Tämä on matalampi kuin valtiolla

41 VM.fi. 2023

42 Poliisi.fi. 2023d.

43 Poliisi.fi 2023d.

kokonaisuutena, sillä 37,7 prosentilla valtion työntekijöistä on ylemmän korkeakouluasteen tai tutkijan koulutus, ja 35,9 prosentilla alemman korkeakouluasteen tai alimman korkea-asteen tutkinto. Valtion henkilöstöstä 91 prosenttia on virkasuhteessa ja 9 prosenttia työsopimussuhteisia.”⁴⁴

Henkilöstötilinpäätös tiivistää poliisin henkilöstötiedot taulukossa 1 näkyviin tunnuslukuihin seuraavasti:

Taulukko 1. Yhteenveto keskeisistä tunnusluvuista (Poliisin henkilöstötilinpäätös 2022).

Tunnusluku	2018	2019	2020	2021	2022
Henkilötyövuodet poliisimomentti	9 776	9 945	10 116	10 108	10 240
Henkilösömäärä, poliisimomentti keskiarvo	9 986	10 159	10 348	10 349	10 500
Määräaikaisten %-osuus koko henkilöstöstä pl. opiskelijat	10,20 %	10,4 %	12,00 %	12,30 %	13,20 %
Osa-aikaisten henkilöiden %-osuus koko henkilöstöstä	2,80 %	3,10 %	2,90 %	3,00 %	3,30 %
Naisten %-osuus koko henkilöstöstä	30,00 %	30,80 %	31,30 %	31,60 %	32,60 %
Keski-ikä vuoden lopussa	43,5	43,5	43,4	43,6	43,6
Sairauspoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	9,5	9,8	9,1	9,2	12,5
Työtapaturompoissaolot, työpäivää/henkilötyövuosi	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Julkiset rekrytoinnit, lukumäärä	729	732	762	533	748
Lähtövaihtuvuus, %	5,5	4,6	4,9	4,4	5,2
Vanhuuseläkkeelle jääneet, lukumäärä	224	199	189	199	244
Koulutuspanostus, työpäivää/henkilötyövuosi	3,7	3,6	2,6	2,6	3,1
Maksetut palkat sivukuluineen, poliisimomentti, milj. euroa	549,6	582	597,7	609,3	639,5

2. MITÄ ON HENKILÖSTÖJOHTAMINEN?

2.1. MITEN HENKILÖSTÖJOHTAMISTA ON POLIISISSA LINJATTU?

Henkilöstöjohtaminen ei voi toimia vain henkilöstöjohtamisen näkökulmasta käsin. Vermanneen⁴⁵ mukaan keskeinen kysymys on miten organisaation johto hahmottaa strategisen johtamisen, mikä on sen johtamisjärjestelmä ja miten strategiaa toteutetaan tämän johtamisjärjestelmän avulla. Liiketoimintastrategian ja henkilöstöstrategian tulee kulkea yhdessä ja tukea toisiaan liiketoiminnalle kriittisten asioiden kehittämiseksi. Vastuu molemmista on ylimmällä johdolla. Henkilöstöjohtaminen on aikaisemmin ollut hiljaisempi, sisäänrakennettu johtamisjärjestelmän osa, mutta sitä on viime vuosina yhä useammin tuotu näkyväksi ääneen tunnetuksi osakseen.

Poliisissa henkilöstöjohtamista ohjataan samoin kuin muutakin toimintaa. Ylätasolla ohjaavina asiakirjoina toimivat hallitusohjelma, sisäasianhallinnon konsernistrategia sekä poliisin strategia. Valtiolla tulosohjauksen nykymalli on tulosprisma, jota sisäministeriö on täsmentänyt tulosohjauksen mallissaan. Lukutasolta tavoitteet pyritään ”jalkauttamaan” toimintamenomomentti- ja toimintayksikkötasolle.⁴⁶ Valtionvarainministeriö määrittelee valtion henkilöstöjohdolle yhteiset tavoitteet, mutta sisäministeriö toimii tulosohjaajana Poliisihallituksen suuntaan. Poliisihallitus käy vuosittaiset tuloskeskustelut sen alaisten yksiköiden eli 11 poliisilaitoksen sekä valtakunnallisten yksiköiden Poliisiammattikorkeakoulun ja Keskusrikospoliisin kanssa.

Poliisin voimassa olevassa henkilöstösuunnitelmassa⁴⁷ kuvataan, että ”Henkilöstösuunnitelun taustalla ovat hallitusohjelma ja kehyspäättös. Talousarvioesityksessä (TAE) ja julkisen talouden suunnitelmassa (JTS) osoitetaan poliisille määrärahat ja rahojen kohdentamiseen liittyvät linjaukset. Talousarviossa poliisille osoitetaan vuosittaiset resurssit sekä kuvataan mitä poliisin tulee näillä resursseilla saada aikaan, mukaan lukien poliisimäärän kohdentuminen eri tulosalueille. Sisäministeriön ja Poliisihallituksen välisessä tulossopimuksessa täsmennetään toiminnan tavoitteet. Poliisin pitkän aikavälin strategiset linjaukset kuvataan sisäministeriön hallinnonalan konsernistrategiassa ja poliisin strategiassa.

Poliisin voimassa oleva strategia⁴⁸ on laadittu vuosille 2020-2024. Siinä poliisille on määriteltä viisi toiminnallista tavoitetta, joita mahdollistamassa on erikseen mainittu tavoite siitä, että ”vahvistamme henkilöstön osaamista, työhyvinvointia ja sitoutumista”. Yksi strategian yhteydessä mainituista poliisin arvoista on henkilöstön hyvinvointi. Kolme muuta ovat palvelu, oikeudenmukaisuus ja osaaminen. Poliisin strategiaa ollaan parhaillaan päivittämässä ja uuden strategian on tarkoitus astua voimaan vuonna 2024.

Poliisin henkilöstösuunnitelmassa kuvataan, mitä toiminnalliset linjaukset ja tavoitteet tarkoittavat henkilöstövoimavarojen näkökulmasta.⁴⁹ Suunnitelmassa siis kuvataan, kuinka organisaation strategiaa toteutetaan henkilöstön näkökulmasta. Poliisilla on aikaisemmin ollut henkilöstöstrategiaperhe, joka on sisältänyt henkilöstöstrategian lisäksi henkilöstön kehittämisen strategian sekä osaamisen strategian. Henkilöstöstrategiaperheestä on sittemmin luovuttu ja se on korvattu poliisin valtakunnallisella henkilöstösuunnitelmalla. Voimassa oleva henkilöstösuunnitelma⁵⁰ on laadittu vuosille 2022-2025. Poliisin henkilöstösuunnitelma linjaa poliisiyksiköiden henkilöstövoimavarojen hallintaa ja kokoaa yhteen poliisin henkilöstöstrategiset

45 Vermanne 2022

46 Kietäväinen ym. 2022

47 Poliisihallitus 2022

48 Poliisihallitus 2020c

49 Poliisihallitus 2022

50 Poliisihallitus 2022

linjaukset. Suunnitelmaa ollaan parhaillaan päivittämässä, mutta nyt voimassa olevassa henkilöstösuunnitelmassa linjataan asioita viiden pääteeman mukaisesti. Nämä viisi teemaa ovat:

1. Johtaminen ja työyhteisö
2. Työhyvinvointi ja työkyky
3. Osaaminen
4. Henkilöstön määrä ja rakenne
5. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Jokaiselle teemalle on lisäksi asetettu tarkemmat tavoitteet, jonka lisäksi jokaisesta teemasta on nostettu keskeisiä tekijöitä ja avattu niiden taustalla vaikuttavia tekijöitä.

Johtaminen ja työyhteisö

- 1) Johtaminen perustuu poliisin arvoihin, eettiseen koodistoon ja strategiaan.
- 2) Painotamme esimiestehtäviin valinnoissa henkilöjohtamisen valmiuksia ja taitoja.
- 3) Johdamme henkilöstöä ja toimintaa valmentavalla otteella osallistavasti, vastuullisesti ja tuloshakuisesti vaikuttavuutta tavoitellen. Kehitämme johtamisosaamista, joka mahdollistaa organisaation uudistumisen.
- 4) Kehitämme poliisissa työkuultuuria ja työyhteisötaitoja, joilla vahvistamme vuorovaikutusta, luottamusta, itseohjautuvuutta ja vastuullisuutta.
- 5) Kannustamme ja motivoimme henkilöstöä kehittämällä monipuolisia työtehtäviä ja palkitsemalla hyvistä työsuorituksista.
- 6) Hyvällä työnantajatoiminnalla varmistamme henkilöstön tasapuolisen kohtelun.

Osaaminen

- 1) Johdamme osaamisen kehittämistä suunnitelmallisesti sekä strategia- ja tulevaisuuslähtöisesti koko henkilöstön osalta.
- 2) Kehitämme henkilöstömme osaamista monipuolisilla keinoilla ja menetelmillä. Tuemme henkilöstön liikkuvuutta ja työssä kehittymistä.
- 3) Arvostamme henkilöstömme monipuolista osaamista ja erilaisia koulutustaustoja. Poliisihallinnon omat tutkinto- ja täydennyskoulutukset ovat osaamisemme perusta.
- 4) Varmistamme poliisitoiminnallisissa tehtävissä toimivan, ei-poliisikoulutetun henkilöstön osaamisen kehittämisen.

Työhyvinvointi ja työkyky

- 1) Työkykyjohtamisella edistämme henkilöstön työkykyä.
- 2) Työsuojelun keinoin huolehdimme työn turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Varmistamme henkilöstölle terveelliset työtilat ja työntekoa edistävät työvälineet.
- 3) Olemme työhyvinvoinnin ylläpitäjänä edelläkävijä. Vahvistamme henkilöstön työhyvinvointia ja korostamme, että jokainen työntekijä vastaa myös omalta osaltaan työkyvystään ja osaamisestaan sekä työyhteisön toimivuudesta.
- 4) Henkilöstöeduilla mahdollistamme työarjen sujuvuutta.

Henkilöstön määrä ja rakenne

- 1) Varmistamme toiminnallisten tavoitteiden edellyttämän määrällisesti riittävän henkilöstön.
- 2) Käytämme poliisin henkilöstöresursseja joustavasti ja siirrämme painopistettä ennalta estävyyteen.
- 3) Poliisin operatiivisen toimintakyvyn ja resursoinnin varmistamiseksi sijoitamme poliisikoulutetun henkilöstön pääsääntöisesti poliisivaltuuksia edellyttäviin operatiivisiin tehtäviin ja hyödynnämme muuta henkilöstöä osassa poliisitoiminnallisia tehtäviä.
- 4) Varmistamme opiskelijarekrytoinnilla riittävän määrän poliisityöhön soveltuvia hakeutumaan poliisikoulutukseen.
- 5) Rekrytointi perustuu osaamistarpeiden arviointiin. Käytämme linjakkaasti virkanimikkeitä kuvaamaan poliisin tehtäviä.

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Toiminnalliset tavoitteet ovat:

- Fyysinen ja digitaalinen esteettömyys sekä maantieteellinen tasapuolisuus
- Molemminpuolisen tietoisuuden lisääminen poliisin ja eri vähemmistöryhmien välillä
- Kielellisten oikeuksien toteutuminen

Henkilöstöpoliittiset tavoitteet ovat:

- Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusajattelun vahvistaminen, edistäminen ja seuranta
- Syrjintä- ja häirintävapaa poliisihallinto
- Monimuotoinen rekrytointi ja tasavertainen mahdollisuus urakehitykseen
- Naisten määrän kasvun tukeminen ylimmissä johtotehtävissä

Poliisin strategian lisäksi henkilöasioissa keskeisiä linjaavia asiakirjoja poliisissa on myös eettinen koodisto⁵¹ ja tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma⁵². Poliisissa toimii valtakunnallinen työryhmä, jonka tehtävänä on käsitellä, seurata ja kehittää valtakunnallisesti poliisin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusasioita. Työryhmä on laatinut poliisin valtakunnallisen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman, jossa kerrotaan, mitä toimenpiteitä poliisihallinnossa tehdään tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseksi. Poliisin tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma 2021-2023 on vahvistettu toukokuussa 2021.

Poliisin eettinen koodisto pitää sisällään seuraavat periaatteet:

1. Poliisin toiminta on ennustettavaa ja sille löytyy aina peruste laista

51 Poliisi.fi 2023f

52 Poliisi.fi 2023e

2. Poliisi toimii tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti
3. Poliisi on avoin ja julkisuusmyönteinen
4. Poliisin käytös on mallikelpoista
5. Poliisi on riippumaton ja itsenäinen
6. Poliisin henkilöstö toimii yhteisöllisesti
7. Poliisin arvot näkyvät johtamisessa
8. Poliisi käyttää voimavarojaan tarkoituksenmukaisesti, tehokkaasti ja vastuullisesti.

Tulosohjausprosessiin kuuluvassa tuloskeskustelussa ohjaavan viraston johdolla käydään läpi seuraavan vuoden tavoitteiden lisäksi edellisen vuoden toteuma. Poliisihallitus järjestää ennen varsinaista tulosneuvottelua erillisen talous- ja henkilöstöneuvottelun, jossa henkilöstön osalta käydään läpi esimerkiksi htv-määrä, rekrytoinnit, vaihtuvuus ja sairauspoissaolot sekä montako päivää yhtä henkilötyövuotta kohden käytetään koulutukseen.

Tulosohjausprosessissa sovitaan vuosittaiset tavoitteet Poliisihallituksen alaisten yksiköiden kanssa. Vuodelle 2023 kaikkien yksiköiden kanssa sovittiin henkilöstön osalta tavoitteiksi: Vahvistamme henkilöstön osaamista, työhyvinvointia ja sitoutumista, siten että:

32. Poliisiyksikkö huomioi henkilöstösuunnitelmassaan yksikön keskeiset osaamis- ja rekrytointitarpeet, henkilöstön ns. pitovoimatekijät, esimiestyön ohjauksen sekä työpaikkakoulutusten järjestämisen yksiköissä. Yksikkö huolehtii, että tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toimenpiteet ovat konkreettisia, ja se seuraa ja arvioi suunnitelman toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta.

33. Poliisiyksikkö laatii ja jalkauttaa konkreettisia toimenpiteitä sisältävän kehittämissuunnitelman syksyn 2022 henkilöstöbarometrin tulosten pohjalta. Kehittämissuunnitelma on osa henkilöstösuunnitelmaa.

34. Poliisiyksikkö osallistuu osaamistarvekartoituksen toimenpiteiden priorisointiin, suunnitteluun ja toteutukseen.

Poliisin pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelmaa ollaan parhaillaan päivittämässä vuosille 2023-2027. Selvitystä tehtäessä uusia linjauksia ei ole vielä annettu, joten selvityksessä havainnot ja tarkastellaan voimassa olevan henkilöstösuunnitelman jaottelun mukaisesti.

2.2. MIKÄ ON YKSIKÖIDEN NÄKEMYS SIITÄ MITÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN ON?

Henkilöstöjohtamisen tila -selvityksen aikana käytiin keskustelua yli 180 poliisihallinnon henkilön kanssa siitä mitä henkilöstöjohtaminen poliisissa on ja lähes jokainen heistä määritteli henkilöstöjohtamista omasta näkökulmastaan käsin. Näin kävi siitäkin huolimatta, että keskusteluihin osallistuville lähetettiin ennen keskustelua ennakkomateriaali, johon oli kuvattu valtiovarainministeriön näkemys henkilöstöjohtamisesta valtiolla sekä poliisin henkilöstösuunnitelman pääteemat. Tästä on pääteltävissä kaksi asiaa. Ensinnäkin, poliisilla ei ole yhtä aidosti jaettava näkemystä siitä mitä henkilöstöjohtaminen on ja miten sitä tulisi määritellä. Toiseksi, henkilöstöhallinnossa laadittu henkilöstösuunnitelmaa ei ole poliisitoiminnan puolella omaksuttu aidosti henkilöstöjohtamista ohjaavaksi asiakirjaksi.

Lähes jokainen määrittely alkoi toteamuksella, että kyseessä on laaja kokonaisuus, johon kuuluu tai liittyy kaikki. Yleisiä tapoja henkilöstöjohtamisen määrittelylle oli jakaa johtaminen toisaalta *asiajohtamiseen* ja toisaalta *ihmisten johtamiseen*, jolloin henkilöstöjohtaminen nähtiin ihmisten johtamisena. Ihmisten johtamista kuvattiin esimerkiksi siten, että se on kykyä motivoida

ihmisiä ja saada ihmiset tekemään organisaation tavoitteiden mukaisia asioita. Asiajohtaminen nähtiin tällöin toiminnan johtamisena ja kattavan kaiken muun.

Toinen yleinen tapa oli pohtia *henkilöstöjohtamista* erotuksena *henkilöjohtamisesta*. Tällöin henkilöstöjohtaminen nähtiin usein resurssisuunnitteluna, yleensä Excelin avulla tehtävänä laskentana henkilöstövuosien määrien kehittymisestä ja sijoittumisesta omaan organisaatioon. Henkilöjohtaminen puolestaan nähtiin lähiesimiestyönä, tai muuna yksittäisen henkilön toiminnan johtamisena.

”Se on resurssien hallintaa johdon näkökulmasta, hyvät tarkat seurantasysteemit. Johdon näkökulmasta liittyy siihen, että laitos saa ne resurssit ja miten ne jaetaan yksiköiden kesken”

Erityisesti johdon edustajat vaikuttivat pohtineen johtamisen olemusta enemmänkin ja he kuvasivat henkilöstöjohtamista usein toiminnan tai henkilöstöjohtamisen hengen kautta:

”Johtaminen on vuorovaikutusta: Ohjaamista, mahdollistamista ja hyvinvointia”

”Huolehditään henkilöstön riittävydestä, että saadaan budjetin puitteissa riittävä henkilöstömäärä, osaaminen ja motivaatio työn tekemiseen, että väki tietää mitä heiltä odetaan.”

”Tavoitteista lähdetään liikkeelle. Henkilöstöjohtamisen tavoitteet - yritetään toimia sen mukaisesti. Tuloseskusteluissa todetaan, että henkilöstö on meidän tärkein voimavara. Henkilöstö tekee tuloksen. Osaava, motivoitunut.”

Henkilöstöjohtaminen nähtiin myös toisaalta *henkilöstön yhteisenä tekemisenä* ja toisaalta miellettiin vahvasti *lähiesimiestyöksi*. Lähiesimiestyön arvostus oli ilmeistä ja kaikilla keskustelutasoilla korostui nimenomaan ryhmänjohtajatasen esimiestyön merkitys. Pohdintaa aiheutti myös se, mikä osa työyhteisön toiminnasta on *johtamista*, mikä *esimiestyötä* ja mikä *henkilöstöjohtamista*.

”Eräänlaista prosessin johtamista, jossa otetaan kaikki palautteet ja asiat huomioon. Yhdessä tekemistä koko virastossa. Henkilöstöjohtaminen on äärimmäisesti ulkoistettu haleen tai esimiehille. Tärkein pointti on kuitenkin esimiehillä. Tärkeää on, että koko porukka on hyvin tekemisessä mukana.”

”Oikeat ihmiset tekemään oikeita tehtäviä. Esimies tuntee oikealla tasolla olevat ihmiset. Ryhmänjohtaja tuntee ja tuntee oikeat ihmiset.”

”Hyvä esimies vaikuttaa aivan kaikkeen. Työn tekeminen ei tunnu niin raskaalta.”

Valtakunnallinen tai poliisiyksikön oma henkilöstösuunnitelma puolestaan tuli esiin ainoastaan niissä keskusteluissa, joissa oli mukana HR-ammattilaisia. Keskusteluissa syntyi vaikutelma, että HR-ammattilaisia lukuun ottamatta henkilöstösuunnitelman olemassa oloa ei muistettu tai sen ohjausvaikutusta ei keskustelun yhteydessä tunnistettu.

Joissakin keskusteluissa tuli esiin ajatuksia siitä, että henkilöstöjohtamisessa on kyseessä jotain sellaista, joka tuodaan ylimääräisenä kaiken muun tekemisen kuormaksi.

”Tämä on työpaikka. Ei meidän ole tarkoitus tarjoilla sirkushuveja.”

”Vanha viisaus vai pussillinen asioita, ei kai tässä ole kyse sen ihmeemmästä kuin lakki päähän ja ulos.”

Selvää lienee, että poliisissa ei ole yhtä yhteistä aidosti omaksuttua näkemystä siitä mitä henkilöstöjohtaminen on. Jos kaikki lähtevät määräyksissä erilaisista jaotteluista, on vaikea määrittellä henkilöstöjohtamiselle yhteisesti hyväksytyjä tavoitteita.

2.3. MITÄ KOKONAISUUKSIA HENKILÖSTÖJOHTAMISEEN KUULUU?

Henkilöstöjohtamisen osa-alueita läpikäydessä yleisimmin esiin nousivat osaamisen ylläpitoon ja työhyvinvointiin liittyvät asiat. Usein mainittuja teemoja olivat myös rekrytointi, palkkaus ja kaikki mikä liittyy työntekijän palvelussuhteen hallintaan.

”Henkilöstö on poliisin tärkein voimavara, henkilöstöjohtaminen on sitä, miten sitä johdetaan. Lähtee rekrytoinnista, perehdytystä, osaamista, tai valitaan oikeat henkilöt, jotka koulutetaan. Virkasuhteen ajan pidetään huolta. Osaamisen johtaminen, yhteisöllisyys ja työkyky. Eri kulmista pidetään huolta. Noudetaan arvoja ja eettistä koodistoa. Myös loppuvaiheen hiljaisen tiedon siirto.”

”Kaikki mitä rekrytoinnin ja irtisanomisen väliin mahtuu.”

Osaamisen johtamisen osalta työnantajan näkökulmasta on hyvä huomata, että henkilöstön tulee osata työnantajan määräämät tehtävät siinä roolissa, johon tämä on palkattu töihin. Osaamisen johtamisella osaamistarpeet tulisi pystyä valuttamaan siihen, mitä jokaiselta henkilöltä itseltään odotetaan nykyisessä roolissaan ja tulevaisuudessa. Se tulee myös nähdä laajempina kokonaisuutena kuin ainoastaan lähi- tai verkkokoulutuksena. Osaamisen kehittämiseen liittyvät henkilökierrot, työpaikalla oppiminen, mentorointi, kollegoilta oppiminen ja muut sellaiset, jotka keinoina voivat olla jopa parempia tapoja oppia. Poliisissa on paljon tehtäviä, joihin ei oikeastaan ole suoraan minkäänlaista koulutusta.

Eryteisesti johdon ja sektorinjohdon esiin nostamia henkilöstöjohtamisen osa-alueita olivat resurssien hallinta, resurssimallin hallinta, kehityskeskustelut, valmentava johtaminen, luottamus ja maine, eettinen koodisto, työntekijän elinkaaren hallinta, työkuorman priorisoinnin työkalut, työskentelyolosuhteet, työyhteisötaidot, itsensä johtaminen, suorituksen johtaminen, palkitseminen, mahdollisuuksien luonti, etäjohtaminen ja ikäjohtaminen. Johdon ja sektorinjohdon keskusteluissa nousivat esiin myös VES-tulkinnat ja siihen liittyvät soveltamisohjeet. Hyvänä prosessiesimerkinä pidettiin yhteisen linjan löytämistä matkustusaikaan liittyvästä linjanvedossa. (Huolimatta siitä, että lopputuloksesta oltiin erimielisiä, oltiin tyytyväisiä tapaan, jolla se oli poliisihallinnossa yhteisesti käsitelty.)

Lisäksi muutamissa keskusteluissa nousi esiin, että henkilöstöjohtamisen koettiin olevan muuttumassa yhä enenevässä määrin henkilöstön oikeusturvasta huolehtimiseksi. Tätä kuvattiin esimerkiksi siten, että johdon tehtävänä on huolehtia, että kenellekään yksittäiselle työntekijälle ei kasaannu vastuuta tehtävää enempää. Liiallinen työmäärä ei saa kääntyä yksittäisen henkilön vastuuksi. Organisaation määräysten ja ohjeiden tulee olla niin selkeät, että henkilöstö tietää koska on toiminut oikein ja mikä on riittävä odotustaso.

”Ennemmin tai myöhemmin tapahtuu jotain. Kukaan ei saa menettää yöunia, että olisi pitänyt toimia toisin.”

Ryhmänjohtajat kuvasivat henkilöstöjohtamista ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja konkreettisten toimenpiteiden kautta. Henkilöstöjohtamiseen katsottiin kuuluvan esimerkiksi töiden johtamista ihmisten välillä, työyhteisön ilmapiiristä huolehtimista, perehdytystä, henkilöiden sitouttamista työhön, tekemisen mahdollistamista, läsnäolemista, kuuntelemista, työvuorosunnittelua, lomasuunnittelua, takekeskusteluista, epäkohtiin puuttumista ja henkilöstön puolen pitämistä. Ryhmänjohtajien kommentoissa korostuivat myös tasapuolisuuden vaatimus ja hyvän työyhteisöilmapiirin ylläpito.

”Tämä on joukkueurheilua. Joukkue ei voita, vaikka olisi hyviäkin pelaajia, jos ei yhteishenki pelaa.”

Kokeneet työntekijät ottivat esiin myös työntekijän omaa vastuuta ja sitä, että henkilöstöjohtaminen ei voi tulla ainoastaan annettuna. Kokeneissa henkilöstön edustajissa oli useita, jotka olivat vaihtaneet saman työnantajan sisällä tehtäviä erilaisina työkiertoina tai työtehtävien uudelleen räätälöinteinä esimerkiksi yövuorojen sopimattomuuden vuoksi tai henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Näissä esimerkeissä henkilöstöjohtamisen tehtäväksi nähtiin myös työtehtävien erilaiset järjestelyt henkilön tarpeista käsin. Kokeneet työntekijät kuvasivat henkilöstöjohtamista työnantajan tarjoamien mahdollisuuksien ja etuuksien kautta. Uudet työntekijät näkivät henkilöstöjohtamisen lähiesimiehen tekemänä työnä.

Kustannustietoisuus tuli vahvasti esiin johdon HTV-seurannan osalta, ja useassa yksikössä oli laadittu omia seurantatyökaluja ja erilaisia pohjia HTV-laskelmien tekemiseen. Muilta osin kustannusten hillintä tai tarkastelu ei juurikaan tullut esiin.

Vaikka palkkausjärjestelmä on rajattu pois tämän selvityksen kohteena, on todettava, että palkkausjärjestelmän toimimattomuus sekä soveltamisohjeiden noudattamattomuus nousi esiin lähes jokaisessa keskustelussa. Palkkausjärjestelmän soveltaminen koetaan erittäin keskeisenä osana henkilöstöjohtamista.

Hieman jopa yllättäen keskusteluissa ei tullut esiin muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tietojohdantamisen yhteys henkilöstöjohtamiseen. Myöskään työsuojeluun liittyviä asioita ei mielletty osaksi henkilöstöjohtamista tai ainakaan sitä ei otettu esille, ellei sitä erikseen kysytty. Sama koski syrjintää, syrjivää kohtelua tai tasa-arvoasioita. Tasa-arvoisesta kohtelusta puhuttiin ainoastaan eri ryhmien tai eri poliisilaitosten henkilöstön tasapuoliseen kohteluun viitaten. Esimerkiksi tasa-arvoasioita miesten ja naisten välillä, eri ikäisten tai eri taustaisten työntekijöiden välillä ei otettu esiin.

Itä-Suomen poliisilaitoksen eläköityvä apulaispoliisipäällikkö Kai Markkula kuvaa henkilöstöjohtamisen merkitystä poliisilaitoksen henkilöstölle kirjoittamassaan kirjueessa⁵³ näin:

”Mitäpä sitten johdon toiminnasta olen oppinut? Hyvä henkilöstöjohtaminen, ja siitä huolehtiminen, on poliisilaitoksen johtoon kuuluvien keskeisimpiä tehtäviä. Näiden perustana on, että ollaan läsnä eri poliisiasemilla, henkilöstöltä kysellään ”miten menee?”, heidän kanssaan keskustellaan ja heitä kuunnellaan. Tartutaan siihen, mitä kuullaan ja mitä mieltä ollaan.

Johdolta tarvitaan kehittämisen tahtoa, linjakkuutta ja suunnan näyttämistä. Kykyä katsoa eteenpäin ja valaa uskoa siihen, että hommat saadaan hoidettua. Johtoon kuuluvien pitää sekä osata että hoitaa hommansa ja näyttää toiminnallaan hyvää esimerkkiä. Hyvä tilannetaju on myös avuksi. Huumorintajukin on eduksi, järeäpäisyys ei.

Mitä olen oppinut työyhteisön toiminnasta? Työyhteisössä toimimiseen tarvitaan pelisäännöt - yhdessä laaditut ja hyväksytyt. Ja että niiden mukaan sitten myös toimitaan. Työyhteisön pelisäännöt on määritelty poliisilaitoksen ohjesäännössä. Niiden noudattamiseen kuuluu myös, että toisin toimivien käyttäytymiseen puututaan. Asenteesta lähes kaikki asiat työyhteisössä ovat kiinni. Miten meistä kukin toimii sekä miten ymmärtää oman työnsä ja käyttäytymisensä merkityksen työkavereilleen. Erityinen vastuu työyhteisön toimintakulttuurista on esimiestehtävissä toimivilla.”

53 Markkula 2023

Taulukko 2. Keskustelussa esiin nousseita henkilöstöjohtamisen osa-alueita.

Johto ja sektorinjohto	Lähiesimiehet ja henkilöstö
<ul style="list-style-type: none"> • rekrytointi • osaamisen ylläpito • resurssien hallinta • kehityskeskustelut • valmentava johtaminen • luottamuksen ja maineen ylläpito • eettinen koodisto • virkasuhteen elinkaaren hallinta • työkuorman priorisoinnin työkalut • työskentelyolosuhteista huolehtiminen • työyhteisötaidot • itsensä johtaminen • suorituksen johtaminen • palkitseminen • mahdollisuuksien luonti • etäjohtaminen • lkäjohtaminen • VES-osaaminen • henkilöstön oikeusturvasta huolehtiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • palkkaukseen liittyvät asiat • töiden jakaminen • työyhteisön ilmapiiristä huolehtiminen • perehdytys • sitouttaminen työhön • tekemisen mahdollistaminen • läsnäoleminen • kuunteleminen • työvuorosuunnittelu • lomasuunnittelu • take-keskustelut • epäkohtiin puuttuminen • henkilöstön puolen pitäminen • tasapuolisuudesta huolehtiminen • työtehtävien erilaiset järjestelyt • siirrot eri tehtävien välillä

Kokonaisuutena vaikuttaisi siis siltä, että keskusteluun osallistuneiden mielestä henkilöstöjohtaminen poliisissa on *johdon, esimiesten ja henkilöstöammattilaisten yhdessä ja erikseen tekemiä toimenpiteitä, joiden tavoitteena on varmistaa, että yksittäisillä henkilöillä sekä henkilöstöllä kokonaisuutena on mahdollisuus saada aikaan ne tavoitteet, joita organisaatiolle on asetettu*. Keskeisiä henkilöstöjohtamisen osa-alueita vaikuttaisivat olevan:

1. Resurssien hallinta ja hankinta
2. Työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien selkiyttäminen ja oikeusturvasta huolehtiminen
3. Työkyvyn johtaminen
4. Osaamisen johtaminen
5. Työyhteisöjen johtaminen
6. Työtehtävien tasapuolinen jakaminen ja olosuhteista huolehtiminen
7. Lähiesimiestyö

2.4. VASTAAVATKO POLIISIYKSIKÖIDEN NÄKEMYKSET HENKILÖSTÖJOHTAMISESTA VALTIONHALLINNON HENKILÖSTÖJOHTAMISTA KOSKEVAA TAVOITETTA?

Tässä raportissa edellä kuvatut henkilöstöjohtamiselle asetetut tavoitteet on tiivistetty alla olevaan taulukkoon:

Taulukko 3. Kooste valtion henkilöstöjohtamiselle asetetuista tavoitteista.

Paikka	Tavoitteet
Yhteinen sävel -linjaukset valtion henkilöstöjohtamisen kehittämiseksi	<ul style="list-style-type: none"> • Valtiotyönantajan yhtenäisyyttä on vahvistettava huomioiden erilaiset työn tekemisen muodot. • Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus on organisoitava tukemaan virastojen ydintoimintaa ja valtionhallinnon toimeenpanokykyä. • HR:n roolin on muututtava operatiivisesta toimijasta strategiseksi johdon kumppaniksi. • Johtamisen kulttuuria on rakennettava luottamukseen perustuvaksi. • Osaamisen kehittäminen on keskeinen menestymisen edellytys. • Tiedon hyödyntämistä HR-johtamisessa on parannettava. • Henkilöstöhallintoa on olennaisesti sujuvoitettava ja kevennettävä.
Valtion yhteiset HR tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamisen kehittäminen • Liikkuvuuden edistäminen • Valtion työnantajankuvan uudistaminen
Hunajakennomalli	<ul style="list-style-type: none"> • Johtajuus on esimerkillistä ja ammattimaista, henkilöstöjohtaminen on osa ammattitaitoa. • Osaavan, hyvinvoivan ja oikein mitoitettun henkilöstön työpanos on joustavasti käytettävissä. • Työnantajatoiminta edistää jatkuvasti kehittyvää virastojen tuloksellista toimintaa.
Hallitusohjelmassa mainittua	<ul style="list-style-type: none"> • Osaava ja sitoutunut henkilöstö • Henkilöstön kehittymismahdollisuudet ja urapolut • Henkilöstön henkinen ja fyysinen hyvinvointi • Yhdenvertaisuus ja syrjinnän kitkeminen • Työelämän ja perheen yhteensovittaminen • Monipaikkaisuus • Työnantajapolitiikan yhteensopivuus työn murrokseen • Liikunnan lisäämisen osana työhyvinvointia • Ikäjohtaminen • Työkykyjohtaminen

Yksiköiden edustajien kanssa käydyissä keskustelussa kävi ilmi, että valtion hallinnon yhteiset tavoitteet tai edellä esitelty hunajakennokuva tai -määrittely ei ollut entuudestaan tuttu. Suoranaista ristiriitaa tavoitteiden välillä ei nähty ja samat teemat - joskin eri painotuksin - nousivat esiin keskusteluissa. Ylevisi koetut tavoitteet saatettiin kokea käytännön arjesta vieraina ja keskusteluissa johtoa myöden toistui teema, ettei henkilöstöjohtamisen asioista tulisi tehdä ”liian vaikeita”, kun kyse on pohjimmiltaan hyvin yksinkertaisista asioista ja vuorovaikutuksesta ihmisen kanssa.

HR-ammattilaisia ja muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tavoitteita tai em. kuvaa ei oltu ainakaan ennen ennakkomateriaalin saapumista nähty. Kysyttäessä kuvaa kommentoitiin lähes poikkeuksetta siten, että siinä näyttäisi olevan ihan oikeita asioita ja sitä pidettiin hyvänä lähtökohdانا määrittelylle. Vastauksissa oli havaittavissa myös diplomatiata ja tulkittavissa, että kaikesta huolimatta määrittely tuntui hyvin vieraalta. Huolimatta siitä, että sitä kritisoitiin aika vähän.

”Erinomainen kuvaus siitä mitä kaikkea voi kuulua”

”VM:n kuvan kanssa on helppo olla samaa mieltä, mutta arki on eri.”

”Poliisin pitäisi noudattaa valtion mallia, mutta voisi kaivata pientä hifistelyä.”

Mallia pidettiin siis lähtökohtaisesti hyvänä, mutta varauksetta sitä ei oltu valmiita hyväksymään. Se ei tuntunut vastaavan arkea. Toisaalta useissa johdon ja sektorinjohdon kanssa käydyissä keskusteluissa tuotiin esille, että poliisin pitäisi enemmän tehdä yhteistyötä muiden valtion toimijoiden kanssa ja osallistua koko valtion yhteiseen tekemiseen. Yksittäisiin asioihin kohdistuvia nostoja on koostettu alla olevaan taulukkoon 5.

Taulukko 4. Näkemyksiä hunajakennomallin sisällöstä.

HUNAJAKENNON OSA	NÄKEMYKSET
Osa-alueet	
JOHTAJUUS	Johtajuus nähtiin kattokäsitteenä johtajan toiminnalle ja henkilöstöjohtaminen osaksi tätä. Tässä yhteydessä henkilöstöjohtaminen nähtiin joko osana johtajan persoonallisia kykyjä tai tekoina, joilla ohjataan henkilöiden tekemistä.
HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	Henkilöstöjohtaminen erillisenä osana miellettiin usein henkilöstöhallinnossa tehtäväksi palvelussuhteen ylläpidoksi tai hallinto- ja esikuntalinjalla tehtäväksi työksi.
TYÖNANTAJUUS	Työnantajuus -osion laajuutta oudoksuttiin, eikä sen sisältö avautunut täysin. Työnantajuus nähtiin enemmän yksityistä sektoria koskevataviana asiana ja se yhdistyi usein ainoastaan palkkauskysymyksiin. <i>”arjessa työnantajuus ei ole niin merkittävä eikä näyttäydy niin suurena”</i>
Kaikkia osa-alueita yhdistävät teemat	
Suorituksen johtaminen	Tätä pidettiin tärkeänä ja koko toiminnan ytimenä. Henkilöstö saadaan tekemään niitä tehtäviä, jotka sille kuuluvat. Tähän liittyi myös suorituksen valvonta ja työkuorman tasapuolinen jakaminen.
Arvot ja virkamiesetiikka	Arvot ja virkamiesetiikka nousivat keskusteluissa usein esiin, vaikka niihin viitattiinkin usein enemmän erilaisina toimintaa ohjaavina periaatteina. Tämä osin kulttuurinen ominaisuus vaikuttaisi olevan poliisissa hyvin vahva ja hallinnossa on runsaasti arvoihin liittyviä hiljaisia käyttäytymissääntöjä. <i>”Ennen ei puhuttu arvoista, nyt puhutaan - ollaan päällikön kanssa kierretty poliisiasemat: keskusteluun on nostettu arvot ja luottamus - ei tunnuslukuja vaan arvoja”</i>
Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistäminen	Työhyvinvoinnista huolehtiminen nähtiin ryhmänjohtajataso- / lähiesimiehen tehtävänä ja tällä viitattiin työyhteisössä ilmenneiden ongelmien ratkomiseen tai yhteisen viihtyvyyden lisäämiseen. Toisekseen erilaiset liikuntamahdollisuudet nähtiin keskeisinä työhyvinvointiin liittyvinä keinoina. Työterveys nähtiin viimeisenä keinona siinä vaiheessa, kun kaikki muut keinot oli käytetty loppuun, jonka ei varsinaisesti nähty lisäävän työhyvinvointia vaan toimivan pahoinvointia korjaavana tekijänä.

HUNAJAKENNON OSA	NÄKEMYKSET
Työsuojelu	Työsuojelu vaikutti olevan käsitteenä vieras tai ainakin etäinen, vaihtoehtoisesti kyse oli siitä, että sen liityntäpintaa henkilöstöjohtamiseen ei tunnistettu.
Henkilöstösuunnittelu	Henkilöstösuunnittelua kuvattiin resurssisuunnittelun ja htv-laskennan välineenä. Sisältää itse räätälöityjä työkaluja ja erilaisia laskenta- ja ennustemalleja esim. eläköitymisten ennakointiin.
Osaamisen hankinta	Osaamisen hankinta nähtiin rekrytointina, jota pidettiin yhtenä ehdottomasti tärkeimmistä henkilöstöjohtamisen tehtävistä. Rekrytointi olisi haluttu nähdä keskeisempänä osana kuviota.
Työnantajakuvan vahvistaminen	Työnantajakuvan vahvistaminen vaikutti käsitteenä vieraalta, eikä sen linkkiä päivittäiseen työhön tai poliisilaitoksen arkeen havaittu.
Työn ja työympäristön kehittäminen	Nähtiin toimitilaratkaisuiden toteuttamisena ja esimerkiksi päätöksentekona yhteisten ja yhden hengen työtilojen välillä.
Yhteistoiminta	Henkilöstön edustajien osallistumista esimerkiksi johtoryhmän toimintaan. Useassa yksikössä johto oli kiinnittänyt erityistä huomiota luottamusmiehen osallistumisesta erilaiseen kehittämistyöhön. Näissä paikoissa menettelyä pidettiin erittäin tärkeänä.
Henkilöstön oikeusasema ja työnantajavelvoitteet,	Henkilöstön oikeusasema ymmärrettiin henkilöstön oikeusturvasta huolehtimista esimerkiksi työn tekemiseen liittyvän rikosprosessin aikana. <i>”Arvot ja virkamiesetiikka on korkealla ja sen huomaa! Poliisissa hoidetaan korkeammalla kuin muualla. Meillä pidetään paljon muistioita. Ollaan tarkempia siitä mitä tehdään. Tämä edellyttää perehdyttämistä ja hallinnon ymmärtämistä - menee aikaa tai siihen ei sopeuduta ollenkaan. Oma oikeusturva on yksi tärkeimpiä juttuja. Uudet sanovat, että toiminta on byrokraattista, kun ei ymmärretä tätä.”</i>
Neuvottelukunta ja työelämysuhteet	Poliisin neuvottelukuntaa ei mainittu kertaakaan, YT-elinten toimintaa korostettiin ja sille annettiin kunniamainintoja. Työelämysuhteet vaikuttivat olevan käsitteenä vieras.
Palkitseminen	Palkitseminen herätti poikkeuksetta reaktioita palkkausjärjestelmän toimimattomuudesta, eikä palkitsemismahdollisuuksia poliisissa nähty olevan lainkaan.
Oppiminen ja uudistumisen edistäminen.	Oppisen sijasta puhuttiin paljon koulutuksesta ja koulutus haluttiin nähdä oppilaitoksen järjestämänä koulutuksena. Oppija nähtiin passiivisena tiedon vastaanottajana.

Useissa keskusteluissa todettiin, että kuvassa on ”paremminkin liikaa tavaraa” ja sitä tulisi tiivistää. Lisäksi huomautettiin, että rekrytointi ei näy kuvassa riittävästi. Toinen huomio liittyi erilaiseen pakolliseen testaukseen voimankäytön ja fyysisen kunnon osalta, joka haluttaisi nähdä keskeisenä osana kuvaa. Muita lisättäväksi ehdotettuja asioita oli *tietojohjoisuus* ml. erilaiset henkilöstökyselyt, *lähijohtamisen tai esimiestyön johtaminen* sekä erilaiset työyhteisöjen toimivuuteen liittyvät asiat, kuten *työyhteisöjen yhteiset pelisäännöt*. Keskustelua käytiin myös siitä, että tulisiko *henkilöstöön kohdistuvan valvonnan* näkyä ja henkilöstöjohtamisen ns. ikävän tai kovan puolen näkyä luettelossa jollain tavalla.

Kokonaisuudessaan vaikuttaisi siltä, että malli ei suoraan istu poliisin käsitykseen henkilöstöjohtamisesta, vaikka osittain oikeita asioita mallissa onkin kuvattu. Toisaalta koettiin, että poliisin tulisi olla vahvemmin yhteisessä linjassa muiden valtion toimijoiden kanssa. Kulttuuris-

ten kysymysten lisäksi turvallisuustoimijoiden intressit voivat poiketa muista toimijoista siinä määrin, että yhteistä näkemystä voisi olla helpompi muodostaa ensivaiheessa yhdessä muiden turvallisuustoimijoiden kanssa.

2.5. TIIVISTELMÄ MÄÄRITTELYLUVUSTA: POLIISISSA EI OLE YHTEISTÄ, JAETTUA NÄKEMYSTÄ SIITÄ MITÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN ON

- Henkilöstöjohtamisen tavoitteita asetetaan rinnakkain eri strategisissa dokumenteissa ja eri tasoilla. Henkilöstöjohtamisen tavoitteita asetetaan valtioneuvostotasolla, valtiovarainministeriön yhteisissä suunnitelmissa, valtion henkilöstöjohtamisen foorumissa sekä poliisin henkilöstösuunnitelmassa. Lisäksi tavoitteita kirjataan toiminnan ja talouden suunnitelmiin sekä tulossopimukseen. Tavoitteiden keskinäinen suhde ei ole kaikilta osin selvä.
- Petteri Orpon hallitusohjelman Vahva ja välittävä Suomi - tavoitteissa korostuu tahtotila työelämän kehittämistä. Toinen läpileikkaava teema on henkilöstönäkökulmasta panostukset liikuntaan. Hallituksen julkilausuttuna tahtotilana on, että ”Hyvällä johtamisella ja työjärjestelyin vähennetään työssä koettua psyykkistä kuormitusta, ylläpidetään työkykyä, parannetaan työssä jaksamista ja mahdollistetaan osaltaan työurien pidentäminen.”
- Voimassa oleva Poliisin valtakunnallinen pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelma linjaa henkilöstöjohtamisen asioita viiden pääteeman mukaisesti. Nämä viisi teemaa ovat: johtaminen ja työyhteisö, työhyvinvointi ja työkyky, osaaminen, henkilöstön määrä ja rakenne sekä tasa-arvo ja yhdenvertaisuus.
- Valtakunnallista henkilöstösuunnitelmaa ei kattavasti tunneta.
- Keskeisinä henkilöstöjohtamisen osa-alueina poliisissa nähdään:
 - Resurssien hallinta ja hankinta
 - Työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien selkiyttäminen ja oikeusturvasta huolehtiminen
 - Työkyvyn johtaminen
 - Osaamisen johtaminen
 - Työyhteisöjen johtaminen
 - Työtehtävien tasapuolinen jakaminen ja olosuhteista huolehtiminen
 - Lähiesimiestyö
- Valtionvarainministeriön johdolla laadittua ns. hunajakennokuvaa pidetään hyvänä lähtökohtana, mutta se ei täysin istu poliisin arkeen, käyttämään kieleen tai näkemykseen henkilöstöjohtamisesta. Kuva haluttaisiin nähdä tiiviimpänä, jonka lisäksi sen painotuksia haluttaisiin joltain osin muuttaa.
- Hunajakennomallia haluttaisiin kehittää myös siten, että siinä näkyivät paremmin *rekrytointi, tietojohdoisuus* ml. erilaiset henkilöstökyselyt, *lähijohtamisen tai esimiestyön johtaminen* sekä erilaiset työyhteisöjen toimivuuteen liittyvät asiat, kuten *työyhteisöjen yhteiset pelisäännöt*. Keskustelua käytiin myös siitä, että tulisiko henkilöstöön kohdistuvan valvonnan näkyä ja henkilöstöjohtamisen ns. ikävän tai kovan puolen näkyä luettelossa jollain tavalla.

- 1. TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisin henkilöstösuunnitelman tunnettavuutta ja vaikuttavuutta tulee lisätä osallistamalla toiminnan edustajia vahvemmin sen laadintaan, linkittämällä henkilöstösuunnitelma selkeämmin muiden ohjausasiakirjojen kanssa, sekä korostamalla sen asemaa.
- 2. TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisin pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelma tulisi päivittää huomioiden poliisiyksiköiden näkemykset henkilöstöjohtamisen teemoista ja niihin tarvittavista linjauksista.
- 3. TOIMENPIDESUOSITUS:** Viestitään valtiovarainministeriölle poliisin näkökulmasta tärkeitä henkilöstöjohtamisen osa-alueista ja hunajakennoon liittyvistä näkemyksistä ja pyritään vaikuttamaan siihen, että hunajakennomalli vastaisi paremmin myös poliisin näkemystä
- 4. TOIMENPIDESUOSITUS:** Selvitetään, tulisiko turvallisuustoimialaa tarkastella henkilöstöjohtamisen ja työnantajatoiminnan kysymyksissä erikseen ja tulisiko turvallisuustoimijoille laatia oma, yhteinen versio ns. hunajakennosta.

3. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN RAKENTEET

3.1. POLIISI VALTION RAKENTEISSA

Laki poliisin hallinnosta⁵⁴ määrittelee Poliisihallituksen sisäministeriön alaiseksi *keskushallintoviranomaiseksi*, joka toimii muiden poliisiyksiköiden kuin suojelupoliisin osalta poliisin ylijohdona. Saman lain mukaan Poliisihallituksen alaisia valtakunnallisia yksiköitä ovat keskusrikospoliisi ja Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisihallituksen alainen *paikallishallintoviranomainen* on poliisilaitos. *Poliisiyksiköitä* ovat Poliisihallitus ja sen alaiset yksiköt sekä suojelupoliisi. Valtion henkilöstöhallinnon työnantajatoiminnassa on käytössä kirjanpitoyksiköitä ja tulosohjattuja virastoja tarkempi luokittelu, työnantajavirasto. Työnantajavirastoa kutsutaan myös VHS-virastoksi (valtionhallinnon standardi). Työnantajavirasto ei aina ole hallinnollisesti itsenäinen virasto. Työnantajavirastokäsite on käytössä mm. työnantajan henkilöstötietojärjestelmä Tah-tissa.⁵⁵

Poliisihallitus on tulosohjattu keskusvirasto, joka tulosohjaa alaista hallintoaan eli 11 poliisilaitosta, Keskusrikospoliisia ja Poliisiammattikorkeakoulua, jotka ovat itsenäisiä työnantajavirastoja. Hallintorakenneselvityksessä vahvistui näkemys siitä, että ”Suomessa on 11 monilta osin eri tavoin organisoitua, erilaisin prosessein, erilaisin toimintatavoin ja erilaisin toiminnallisin linjauksin toimivaa poliisilaitosta tuottaen siten erilaista tuloksellisuutta monilla keskeisillä tulostittareilla mitattuna.” Jokainen virasto vastaa omasta henkilöstöstään.

Hallinnon tukitoimintojen keskittämistä vuonna 2015 selvittäneen työryhmän loppuraportti⁵⁶ toteaa Poliisihallitukselle keskitetyistä tehtävistä, että sen tehtävänä on johtaa, kehittää, suunnitella ja ohjata poliisitoimintaa koko maassa. Raportin mukaan henkilöstöhallinnon toimintojen osalta tämä tarkoittaa lähinnä keskitettyä neuvontaa ja ohjausta palvelussuhdeasioiden VES -neuvonnassa, virkamieslainsäädännön tulkinnoissa, työhyvinvoinnin ja osaamisen kehittämisen valtakunnallista ohjeistusta sekä prosessien kehittämistä. Poliisihallitus toimii keskitetysti poliisin neuvotteluviranomaisena. Poliisihallituksen tehtävänä on huolehtia poliisin palkkausjärjestelmän yhdenmukaisesta soveltamisesta. Selvityksen mukaan Poliisihallituksella on vain vähän päätöstoimivaltaa poliisiyksiköiden henkilöstöhallinnollisissa asioissa (virkojen perustaminen ja lakkauttaminen, nimikemuutokset, täyttökiettoimivalta).

Samassa selvityksessä⁵⁷ on todettu poliisin yksiköiden roolista, että ”henkilöstöhallinnon prosessit on keskitetty pääsääntöisesti poliisilaitosten hallinto- ja esikuntalinjojen henkilöstöyksilöihin, joissa henkilöstöhallintoon liittyviä tehtäviä on jaettu alue- ja asiakasvastuuperusteisesti silloin, kun se tehtävien hoitamisen ja esimerkiksi sidosryhmäyhteistyön ylläpitämiseksi on ollut perusteltua. Merkittävä osa prosesseista tuotetaan koko poliisilaitosta palvelevina toimintoina riippumatta siitä, missä tehtävä tosiasiallisesti suoritetaan. Tämä koskee myös yhteistyötä palveluntuottajien kuten Palkeitten kanssa. Asiakasvastuuperusteen osalta uudistukset kuten mm. Kieku ovat aikaansaaneet sen, että tehtäviä on jouduttu ainakin tilapäisesti jakamaan yksikön sisällä, jolloin asiakasvastuuperuste ei ole täysimääräisesti toteutunut. Henkilöstöyksikkö vastaa koko poliisilaitosta koskevista henkilöstöprosesseista niiden kehittämisen, suunnittelun, toteutuksen ja seurantaraportoinnin osalta (mm. koulutussuunnittelu, henkilöstöbarometri, CAF - laadunarviointi). Palvelut tuotetaan kaikille linjoille ja sektoreille keskitetysti, minkä lisäksi yksikkö vastaa toimintaansa liittyvästä sidosryhmäyhteistyöstä sekä hallinnon sisäisten (Poha, Poliisiammattikorkeakoulu) että sen ulkopuolisten toimijoiden kanssa (alueelliset Työ- ja elinkeinokeskukset). Poliisiyksiköiden tyhy -toimintaa koordinoidaan ja ohjataan

54 Laki poliisin hallinnosta 110/1992

55 Valtiokonttori.fi 2023

56 Wasastjarna 2015

57 Wasastjarna 2015

henkilöstöyksiköistä käsin. Aluevastuun osalta tämä tarkoittaa mm. yhteistyötä paikallisten työterveyshuollon palveluntuottajien kanssa. Työsuojelu kytkeytyy osaksi tyhy -prosesseja, muodostaen kuitenkin siitä erillisen toiminnon.”

Johdon kanssa keskusteluihin nousi henkilöstötoimintojen siirtäminen Palkeisiin ja ehdotukset toimintojen keskittämisestä. Molemmat herättivät ristikkäisiä mielipiteitä; Osa suhtautui jyrkän kielteisesti siinä missä osalla oli hyviä kokemuksia toimintojen keskittämisestä poliisiyksikön sisällä tai yhteistyöstä Palkeiden kanssa. Poliisin hallintorakennetta tarkastelleessa selvityksessä⁵⁸ todetaan, että ”Poliisissa on laajalti oltu tyytymättömiä toimitila-, hankinta-, taloushallinto-, ICT- ja osittain HR-tilanteeseen. Poliisi on ollut pakotettu hankkimaan merkittävän osan näistä tukipalveluista valtion toimijoilta riippumatta niiden hinnoista tai laadusta. Toisaalta tukitoimia toteuttavat tahot toivoisivat voivansa neuvotella palveluistaan riittävän neuvotteluvoiman omaavan poliisin ylijohdon kanssa.”

Selvityksessä todetaan myös, että valtakunnallinen keskittämisen seuraukset eivät ole kaikilta osin olleet toivottuja. ”Tämä heijastuu perustellusti poliisien käsityksiin arvioitaessa myös poliisin perustehtävien sisäisiä uudelleenmuotoiluja.” Tästä huolimatta kyseisessä selvityksessä päädytään esittämään, että ”Poliisin toimitila-, hankinta-, talous-, ICT-, HR-osaaminen ja -toimivalta voisi olla aiheellista pääosin keskittää poliisin ylijohdolle tukemaan paikallista poliisi-toimintaa. Poliisihallituksen saattaisi olla hyödyllistä kootusti neuvotella uudelleen yhteistyösuhteet ainakin Valtorin, ja mahdollisesti myös Senaatin, Hanselin ja Palkeiden kanssa poliisin keskeisten tarpeiden hinnan, laadun ja saatavuuden optimoimiseksi.”

Valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus Palkeet tarjoaa keskuksen internetsivujen⁵⁹ mukaan ”asiakkailleen monipuoliset henkilöstöpalvelut mm. palkanlaskentaan, palvelussuhteen hallintaan ja rekrytointiprosessin tukeen.” Peruspalvelut ovat tarjolla kaikille, jonka lisäksi saatavissa on useita lisäpalveluita. Palkeet -yhteistyötä onkin viime vuosina kehitetty. Osaltaan tämä linkittyy valtionhallinnon yhteisiin HR-tavoitteisiin, joissa henkilöstöhallinto nähdään johdon kumppanina tukemassa isojen linjojen suunnittelua ja suuri osa teknisluonteisista tehtävistä tehtäisiin keskitetysti valtion yhteisissä toiminnoissa. Poliisilla on parhaillaan menossa arviointi lisäpalveluiden mahdollisesta käyttöönotosta. Tavoitteena on vuoden 2023 aikana arvioida tiettyjen Palkeiden lisäpalveluiden (HRM, matkustus, rekrytointi) hyödyllisyyttä poliisille sekä käynnistää mahdolliset pilotit todennäköisesti ensi vuoden aikana, joiden perusteella laaditaan arvio niiden tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta. Arviointi ei ole tätä selvitystä tehdessä vielä valmistunut.

58 Ristola ja Karnaranta 2023

59 Palkeet 2023

Taulukko 5. PALKEET palvelukuvaus.⁶⁰

	Peruspalvelut	Lisäpalvelut
HRM-palvelut	Palkan ja palkkionlaskentapalvelu palvelussuhteen hallintapalvelu Organisaatiorakenteen luominen ja ylläpitopalvelu Palkansaajan neuvontapalvelu	Esimiehen ja HR-asiantuntijan lisäpalvelu HRM kokonaispalvelu Ajanhallinnan lisäpalvelu Palkasta perittävät muut kuin lakisääteiset erät, lisäpalvelu
Osaamisen palvelut	Koulutuspalvelu Osaava palvelu	Osaava palveluun liittyvät lisäpalvelut
Rekrytointi	Pääkäyttäjäpalvelut Valtion yhteinen ilmoittelu palvelu	Rekrytointi
Matkustaminen -palvelu	Matkalaskujen tarkistaminen EU:n neuvoston matkakorvausten käsittely Matka- ja kululaskujen maksaminen	Ulkopuolisten matkustajien matkalaskujen käsittely Kululaskujen tarkastaminen Matkapalvelu Matka Plus palvelu Maksukorttipalvelu

Palkeiden palvelut ovat asiakkaille maksullisia. Poliisin osalta laskutusarvio vuodelle 2023 on noin 4,6 milj. euroa, joka jakaantuu siten, että talouspalveluiden osuus on n. 0,8 milj. euroa, henkilöstöpalveluiden osuus n. 2,0 milj. euroa, asiantuntijapalveluiden osuus 20 tuhatta euroa muodostaen palveluiden osuudeksi yhteensä noin 2,5 milj. euroa. Tietojärjestelmien tuen ja ylläpidon puolella kokonaiskustannuksen arvio on 2,1 milj. euroa ja se jakaantuu tietojärjestelmätukeen ja ylläpitoon 0,8 milj. euroa ja tietojärjestelmäkustannuksiin n.1,3 milj. euroa. Kokonaisuudessaan Palkeiden laskutus on siis tällä hetkellä vajaan 5 milj. euroa luokkaa. Valtiolla keskitetysti tehtävän työn hinta ei siis näy suoraan poliisin henkilöstömenoina, vaan laskutettavana palveluna.⁶¹

Palkeet omistaa valtion yhteiset talous- ja henkilöstöhallinnonjärjestelmät ja on niiden osalta kehitysvastuullinen. Asiakkaana olevien virastojen maksamalla palvelumaksuilla rahoitetaan kehitystyötä. Poliisin osalta kustannusarvio tietojärjestelmäkustannuksista on 2023 on noin 1,3 milj. euroa. Tämä sisältää useita tietojärjestelmä- ja tukipalveluita koko poliisille.

60 Palkeet 2023

61 Palkeet 2022

Taulukko 6. Palkeiden laskutusarvio poliisin vuoden 2023 tietojärjestelmäkustannuksista.⁶²

Tietojärjestelmä	Kustannus euroissa
Kieku	759 897,00
Handi	202 481,44
M2	22 408,42
Maksuliikejärjestelmä	15 523,25
Älykäs automaatio	56 247,00
Saapuvien laskujen välitys	7 772,34
Lähtevien laskujen välitys	5 672,98
Pointti	168 087,00
Valtiolle.fi	53 555,00
YHTEENSÄ	1 291 644,43

Poliisi 2025 osaprojektissa HR roolin muutos selvitettiin HR-toiminnan kehittämissuunnitelman myötä myös Palkeiden palveluiden laajentamismahdollisuuksia. Hankkeen loppuraportissa⁶³ todetaan, että rahoituksen loputtua, suunniteltua kehittämistyötä ei ollut mahdollista jatkaa hankkeena ja kehittämistyötä tulisi poliisissa jatkaa virkatyönä tai seuraavissa kehittämishankkeissa. Loppuraportissa osaprojekteiksi nimettiin seuraavat kehittämistyöt. Tällä hetkellä kehittämistyötä tehdään Poliisihallituksen hallintoyksikössä virkatyönä. Osa on jo lähellä valmistumista.

- Palkeiden palkansaajan neuvontapalvelun käyttöönoton koordinointi, ohjaus ja jalkauttaminen sekä seuranta (toteutettava viimeinen käyttöönottoerä 1.2.2021)
- Palkeiden muiden lisäpalveluiden arviointi ja mahdollinen käyttöönotto (VM:n kirje VN/20135/2020 Palkeiden HR-palveluiden laajemmasta käytöstä)
- HR-palveluiden ja prosessien yhtenäistäminen
- HR:n palvelukonseptit
- HR tiedolla johtamisen kehittäminen
- HR-ammattilaisten osaamisten ja valmiuksien kehittäminen vastaamaan HR:n tulevaisuuden palveluita

Johdon ja sektorinjohdon kanssa keskusteluissa nousivat esiin useat verkostot. Sektorinjohtajat viittasivat usein omaan toimintasektoriverkostoihinsa, jossa käsitellään kulloinkin ajankohtaisia asioita. Hallinnon tukitoimintojen keskittämisen työryhmä⁶⁴ totesi jo vuonna 2015, että poliisihallinnon ohjausta tehdään myös eri verkostojen kautta, joista tuolloin olemassa olleista on mainittu mm. poliisin henkilöstöasiantuntijat, henkilöstöhallinnon verkosto, koulutusyhdyshenkilöiden verkosto, kaiku kehittäjien verkosto ja jälkipuintiverkosto. Poliisihallitukseen

62 Palkeet 2022

63 Poliisihallitus 2020b

64 Wasastjarna 2015

on keskitetty myös erilaisten kehittämishankkeiden veto- ja täytäntöönpanon koordinaatiovastuu.

Myös valtion viranomaisen yhteistyörakenteita muodostetaan yhä enemmän erilaisiin tiiviimin ja väljemmin toimiviin verkostomaisiin rakenteisiin. Valtiovarainministeriön asettaman valtion henkilöstöjohtamisen foorumin tarkoituksena on kehittää valtion henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen foorumiin kuuluu henkilöstö- ja kehittämisasioista vastaavia henkilöitä valtion virastoista ja ministeriöistä. Verkoston aamukahvitapaamisia järjestetään noin kuuden viikon välein, jonka lisäksi järjestetään pidempiä tilaisuuksia, joissa jäsenistö pääsee kiireettömästi keskustelemaan ajankohtaisista teemoista.⁶⁵ Sisäministeriön hallinnonalalla on oma HR-työryhmä ajankohtaisten asioiden vaihtoon ja hyvien käytänteiden jakamiseen. Lisäksi työmarkkinalaitos johtaa valtion työnantajaverkosta.

Vuonna 2023 Poliisihallinnon sisällä on henkilöstöjohtamisen verkosto, joka koostuu henkilöstöjohtamisen tehtävissä toimivista henkilöistä eri poliisiyksiköistä. Lisäksi joillakin henkilöstöjohtamisen osa-alueella voi olla oma verkostonsa tai valtakunnallinen työryhmä. Poliisihallintoa poikkileikkaavia toimijoita ovat esimerkiksi valtakunnallinen työsuojelun keskustoimikunta, HR-asiiantuntijaverkosto ja valtakunnallinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuustyöryhmä. Lisäksi poliisi osallistuu useisiin sisäministeriön hallinnon alan, valtionhallinnon, ammattikorkeakoulu- ja TKI-toiminnan poikkihallinnollisiin työryhmiin ja verkostoihin sekä tekee kansainvälistä yhteistyötä esimerkiksi osaamisen kehittämisen alueella.

Sektoreilla ja eri toiminnoilla on myös lukuisia omia toiminnallisia verkostoja. Virallisten ohjeiden ja toimeksiantojen tulisi aina tulla virallista, yhteisesti määriteltyä reittiä. Poliisilaitosten edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa otettiin esille, että viime aikoina käytännöistä oli lähdetty jossain määrin lipsumaan ja toimeksiantoja saatettiin antaa tai käsitellä erilaisissa sektorikohtaisissa verkostoissa ja verkoston sisällä oli tulkittu toimeksiannoksi alustava keskustelu tai päinvastoin, että ohjausta oli annettu verkoston välityksellä ilman virallista määräystä asiasta ja sitten oli annettu palautetta siitä, että toimeksiantoa ei oltu toteutettu.

”Verkostomaisessa johtamisessa ongelmaksi tulee se, että linjauksia voidaan saada yksittäisiltä virkamiehiltä. Verkostojen välityksellä tulleet tiedot tulkitaan poliisihallituksen linjauksiksi.”

Valtioneuvoston verkostojohtamisen oppaan mukaan verkostotoiminnassa keskeistä on niiden toimintatapa tiedonvaihdon, hyvien käytäntöjen ja vertaistuen jakamisen – ei johtamisen – välineenä.⁶⁶ Verkostojen toimintaa ei selvityksessä selvitetty tarkemmin, mutta lisäksi joissakin keskusteluissa nousi esille, että esimerkiksi sektorikohtaisissa verkostoissa saatettiin käsitellä myös henkilöstöasioista osaamisen kehittämiseen tai työkykyasioihin liittyen.

3.2. MITEN POLIISIYKSIKÖN OMAN KÄSITYKSEN MUKAINEN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN ON POLIISIN YKSIKÖSSÄ JÄRJESTETTY?

Poliisihallituksen alaiset yksiköt ovat itsenäisiä työnantajavirastojaan ja ovat voineet järjestää oman virastonsa henkilöstöjohtamista itsenäisesti. Jokainen virasto myös vastaa omasta henkilöstöstään. Ennen yksiköiden kanssa käytyjä keskusteluita, yksiköiltä pyydettiin ennakkomateriaalin yhteydessä toimittamaan sanallinen kuvaus henkilöstöjohtamisen järjestelyistä. Liitteeseen 1 on koottu poliisilaitosten kuvaukset, sekä nostettu joku johdon kanssa keskustelussa esiin nostettu asia.

65 Attila 2020

66 Valtioneuvoston kanslia 2019

Poliisilaitoksen henkilöstöjohtamisen rakenteista kysyttäessä viitattiin usein ohjesääntöihin ja työjärjestyksiin kuvattuihin johtamis- ja vastuunjakorakenteisiin. Henkilöstöjohtamisen rakenteita kuvattiin siis samoilla tavoilla kuin ylipäätään poliisiyksikön rakenteita tai sen johtamista. Kuten jo määrittelyluvussa todettiin, henkilöstöjohtamista ei nähty niinkään henkilöstösuunnitelman asioihin liittyvänä vaan toiminnan johtamisen ohessa tapahtumana ihmisten johtamisena ja esimiestyönä.

Henkilöstöjohtamisen rakenne nähtiin johtamisrakenteen kautta, jolloin poliisiyksikön päällikkö nähtiin myös henkilöstöjohtamisen ylimpänä johtajana, jonka jälkeen vastuuta oli delegoitu linjassa poliisiyksikön organisaatiokaavion mukaisesti ja ohjesäännöissä ja työjärjestyksissä kuvatuilla tavoilla. Tämän selvityksen tavoitteena oli kuvata henkilöstöjohtamisen kokonaiskuvaa, mutta poliisiyksikkökohtaisia eroja on mahdollista tarkastella selvityksen liitteistä 1, 2 ja 3.

3.3. MITEN HENKILÖSTÖSUUNNITELMAN MUKAISET ASIAT ON JÄRJESTETTY?

Poliisin prosessikartassa henkilöstö on määritelty suorituskäytännöihin ja mahdollistajiin siten, että henkilöstö muodostaa prosessialueella oman alaprosessinsa. Prosessialueiksi toisella tasolla on määritelty: henkilöstöjohtamisen ohjaus, työnantaja ja neuvottelutoiminta, rekrytointi, palvelussuhteen hallinta, henkilöstön kehittäminen ja osaamisten ja koulutusten hallinta, palkkaus sekä henkinen ja fyysinen työkyky. Kokonaisarkkitehtuuryö on vielä kesken, eikä henkilöstöprosesseja ole näiltä osin tarkemmin määritelty tai yhdistetty aikaisemmin määriteltyihin palvelupolkuihin ja palveluprosesseihin. Toisaalta prosessien ei ole tarkoituskaan noudattaa organisaation rakenteita vaan kuvata niiden välillä ja sisällä tapahtuvaa toimintaa. Selvityksen aikana ei tullut esiin, että työkyvyn johtamisen tai osaamisen johtamisen prosesseja olisi erikseen yksiköissä kuvattu.

Henkilöstösuunnitelman asioiden rakenteista puhuttaessa yksiköiden edustajat kuvasivat rakenteita samalla tavoin kuin henkilöstöjohtamisen rakenteita: näitä ei nähty erillisinä poliisiyksikön muista linja- tai johtamisrakenteista vaan päätöksenteon kuvattiin kulkevan linjassa siten, että viime kädessä poliisiyksikön päälliköllä on päätäntävalta ja hänen päätöksenteon tukena toimii johtoryhmä. Poliisiyksikössä on hieman toisistaan erilaisia linja-, sektori- ja yksikkörakenteita, jossa päätöksenteko kulkee ylhäältä alas ja alhaalta ylös nk. virkatietä pitkin. Poliisiyksiköstä riippuen linjoilla ja sektoreilla on vielä omia (operatiivisia) johtoryhmiään.

Henkilöstöstrategiasta luovuttaessa Poliisihallitus on antanut yksiköille suunnittelumääräyksen yhteydessä poliisin henkilöstöstrategian sijaan tulleen strategisen monivuotisen henkilöstösuunnitelman mallin henkilöstösuunnittelun pohjaksi. Malli on tarkoitettu tukemaan yksiköiden henkilöstösuunnittelua, mutta poliisiyksiköiltä ei ole edellytetty mallipohjan käyttöä. Osa poliisiyksiköistä on ottanut mallipohjan käyttöönsä, osa muokannut sitä omiin tarpeisiinsa. Osa on sisällyttänyt siihen myös koulutussuunnitelman ja osa laatinut erillisen henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Eri tavalla rakennetut eri yksiköiden asiakirjat eivät ole suoraan vertailukelpoisia keskenään. Liitteeseen kaksi on laadittu yhteenveto yksiköiden henkilöstösuunnitelmien rakenteesta. Valtakunnallisen suunnitelman linjausten jalkauttamista sekä tämän yhteyteen rakennettavan mittariston kehittämistä voisi tukea se, että suunnitelmien rakenne olisi keskenään yhdenmukainen siten, että yksiköillä olisi edelleen mahdollisuus laatia siihen paikallisia painotuksia.

Henkilöstösuunnitelman osalta on hyvä huomata, että Laissa yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 14. §:ssä edellytetään jokaisen valtion viraston vuosittain vahvistavan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. ”Henkilöstö- ja koulutussuunnitelmasta tulee käydä ilmi viraston tai valtion liikelaitoksen koko huomioon ottaen ainakin:

- 1) toteutuneiden määräaikaisten virka- ja työsuhteiden määrä ja niiden arvioitu kehitys;
- 2) yleiset periaatteet, joilla pyritään ylläpitämään työkyvyttömyysuhan alaisten ja ikääntyneiden virkamiesten työkykyä sekä työttömyysuhan alaisten virkamiesten työmarkkinakelpoisuutta;
- 3) arvio koko henkilöstön ammatillisesta osaamisesta sekä ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista ja näiden syistä sekä tähän arvioon perustuva vuosittainen suunnitelma henkilöstöryhmittäin tai muutoin tarkoituksenmukaisella tavalla ryhmiteltynä;
4. suunnitelmien toteuttaminen ja seurantamenettelyt.”⁶⁷

Samassa laissa⁶⁸ todetaan myös, että ”YT:ssä on käsiteltävä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma ja siihen suunnitelmakaudella tehtävät muutokset, henkilöstön tilaa ja työilmapiiriä koskevat raportit ja toimenpide-ehdotukset, työsuojelun toimintaohjelma ja yhteistoimintakoulutuksen järjestäminen; sekä naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetun lain (609/1986) 6a §:ssä tarkoitettu tasa-arvosuunnitelma, kun suunnitelma on tarkoitus ottaa henkilöstö- ja koulutussuunnitelman osaksi ja yhdenvertaisuuslain (21/2004) 4 §:ssä tarkoitettu yhdenvertaisuussuunnitelma.” Poliisihallituksen laatimaan pohjaan ei ole suoraan liitetty laissa määriteltyjä kohtia ja onkin todettu, että henkilöstö- ja koulutussuunnitelman sekä henkilöstösuunnitelman voi yhdistää tai tehdä halutessaan erillisenä. Yhdenmukaisuuden lisäksi poliisiyksiköissä koettiin tarvetta konkreettisempaan henkilöstösuunnitteluun.

”Henkilöstösuunnitelma on hyvin ylätasoinen paperi. Meillä on haettu konkreettisia. Henkilöstösuunnitelma kun on liian laaja ja tarvitsisi olla konkreettisempia pisteitä. Niitä meillä pitäisi olla määritelty.”

Valtakunnallisen yhdenmukaisuuden, Poliisihallituksen ohjauksen vaikuttavuuden tehostamisen sekä yhdenmukaisen mittariston näkökulmasta olisi tärkeää, että isot linjat ja henkilöstöjohtamisen lähtökohdat olisivat yhteneväisiä. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan poliisiyksiköiden edustajien keskusteluissa esille nostamia asioita ja järjestelyitä voimassa olevan valtakunnallisen henkilöstösuunnitelman⁶⁹ viidestä näkökulmasta. Teemoja käydään läpi henkilöstösuunnitelman teemojen alajaottelun⁷⁰ mukaisesti siten miten keskusteluihin osallistuvat nostivat teemoja esille.

67 Valtion yhteistoimintalaki 2013.

68 Valtion yhteistoimintalaki 2013

69 Poliisihallitus 2022

70

Taulukko 7. Poliisin henkilöstösuunnitelman teemat.



Seuraavissa alaluvuissa rakenteita on kuvattu sen mukaisesti mitä niihin on voimassa olevassa henkilöstösuunnitelmassa sisällytetty. Henkilöstösuunnitelman tavoitteita on kuvattu luvussa 2.1 Miten henkilöstöjohtamista on poliisissa linjattu.

3.3.1. Johtaminen ja työyhteisö

Poliisiyksikkökierroksella Poliisin visiota ei mainittu keskusteluissa ja eettinen koodisto mainittiin ainoastaan yksittäisiä kertoja. Arvot sen sijaan nousivat esiin useissa keskusteluissa. Arvoista ei aina puhuttu suunnitelmiin kirjattujen asioiden mukaisesti, mutta arvoja tuotiin esiin erilaisina periaatteina, kuten

”Tasapuolisuus on kaikki kaikessa. Jengi kestää kurjuuttakin, kunhan se on yhteisesti jaettu. Kaikkein pahinta on se, jos toinen ryhmä saa jotain mitä toinen ei saa. Tämä on rikkomaton sääntö. Se, että toinen kenttäryhmä saa jakaa viikottaisen liikunnan kahteen osaan ja toinen ei on kestopuheenaihe, joka syö motivaatiota.”

Arvotyöhön viitattiin poliisiyksiköissä esimerkiksi päällikön aloitteesta käytynä keskusteluna organisaation esimiesten ja henkilöstön kanssa. Poliisin arvoja on myös käytetty rekrytointitilanteissa haastattelukysymyksenä.

”Meillä käydään arvot oikeasti läpi - ja toivotaan, että se näkyy johtamisessa - päällikkö kävi jokaisen päällikön edustajan kanssa arvot ja mitä niistä ajattelee.”

Keskusteluissa syntyi vaikutelma, että arvoista oli johdon kesken käyty viime aikoina keskustelua, sillä arvokeskustelun tarve nousi esiin useissa johdon ja sektorinjohdon kanssa käydyissä keskusteluissa.

”Johtamiskulttuuri muodostuu ihmisten kautta ja toisaalta suunnitelmien ja asiakirjojen kautta - arvot ja eettiset periaatteet. Ne saadaan valtaosin esimiesten kautta ja esimiestyöhön. Joukossa on henkilöitä, jotka eivät anna periksi vanhasta johtamiskulttuuristaan - vanhat johtamisen kulttuurit ja jatkavat sillä linjassa suhteessa alaisiinsa. Millä tämän tyyppiset ihmiset saadaan mukautumaan ja muuttamaan omaa käyttäytymistään - tässä ei toimi käskeminen - katse tulevaisuuteen.”

Joissakin poliisiyksiköissä oli käytössä puolivuositain, kuukausittain tai kolmen viikon välein poliisilaitoksen yhteinen henkilöstötilaisuus, johon oli varattu aikaa päällikön puheenvuorolle. Poliisiyksiköiden edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa näitä pääsääntöisesti pidettiin erit-

täin hyvänä ja erityisesti päällikön sanoja tunnuttiin kuuntelevan erityisen tarkkaavaisesti. Päällikön puheenvuoroja henkilöstölle arvostettiin. Sama koski Poliisiylijohtajan käyttämiä puheenvuoroja yhteisissä tilaisuuksissa tai vierailulla. Näistä puheenvuoroista saatettiin käyttää sanatarkkoja lainauksia ja niiden painoarvoa pidettiin erittäin suurena. Jokaisella sanalla nähtiin olevan merkitystä. Sitä arvostettiin, että päällikkö toi esiin ajatuksiaan ja näkemyksiään siitä missä ollaan ja mihin ollaan menossa.

Hyytiälä kirjoittaa, että ”Tutkimusten mukaan merkittävä osa organisaatioiden ongelmista johtuu siitä, että todellisuutta on vaikea viestiä ymmärrettävästi eri tahoille johtuen liian suurista valtaeroista.” Ja että ”Komentoketjut, vastuut, roolit, tavoitteet, päätöksenteko, prosessit ja kustannuspaikat ohjaavat helposti organisaatiokeskeiseen näkökulmaan. Asiakkaan näkökulma ja kokemuksellisuus jää helposti paitsioon. Julkiseen sektoriin kohdistuu tulevina vuosina suuri kustannuspaine. Osaammeko tai haluammeko yhteisissä säästötalkoissa tarkastella kriittisesti työn organisoinnin logiikkaa julkisella sektorilla, ja tehdä näkyväksi oletukset työn organisoinnin logiikan taustalla? Työn organisoinnin taustalla on aina jonkinlainen ajattelu. Johtaminen on tämän ajattelun viitekehyksessä toimimista ja todeksi tekemistä. Organisaation kyvykkyyden kehittämisessä olisi tärkeä tehdä työn organisoinnin taustalla oleva ajattelu näkyväksi eikä esimerkiksi keskittyä vain ”johtamisen kehittämiseen”.”⁷¹ Tämän selvityksen havainnot tukevat ajatusta siitä, että työntekijäviestintä on keskeinen tekijä onnistuneeseen henkilöstöjohtamiseen ja johdolla on keskeinen rooli tämän viestinnän toteuttamisessa.

Ryhmänjohtajien ja etenkin henkilöstön edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa johdon näkymättömyys näyttäytyi myös hieman toisesta näkökulmasta. Useampi henkilöstön edustaja ilmaisi, ettei kokenut johdon ymmärtävän tai arvostavan ruohonjuuritasolla tehtävää työtä. Henkilöstön edustaja saattoi esittää kysymyksen siitä, että miksi johto ei ole lainkaan kiinnostunut työmäärän kasvusta ja henkilöstön jaksamisesta. Toisaalla henkilöstön edustaja epäili, ettei johdolla ole aidosti tietoa siitä minkälaisen epätoivoiseksi kuvatun tilanteen kanssa työntekijätasolla painitaan. Kolmas henkilöstön kokemuksia heijasteleva havainto liittyi siihen, että työntekijätasolla ei ollut käsitystä siitä mitä Poliisihallituksessa tehdään ja ihmeteltiin miten ylipäätään voisi olla mahdollista, että siellä on yli 200 ihmistä töissä.

Johtamis- tai esimiestehtäviin ei tullut esiin erityisiä, rekrytointiprosessista poikkeavia käytäntöjä vaan valinnat tehdään tapauskohtaisesti samoin kuin muidenkin valintojen kohdalla. Yhdessä poliisilaitoksessa johto otti esiin, että näkee lähiesimiestehtävärekrytoinneissa ensisijaisena muualta kuin kyseisestä ryhmästä rekrytoinnin. Tämän nähtiin helpottavan tulevan esimiehen työtä. Esimiestehtäviin pätevoitymisestä sen sijaan puhuttiin paljon ja yleensä tällöin viitattiin henkilöiden taustakoulutukseen. Tähän teemaan palataan vielä osaamista koskevassa luvussa.

Johtamisosaamisessa valmentavan johtamisen käytännöt saivat ehkä yllättävänkin paljon mainintoja. Valmentavan johtamisen kouluttajakoulutukset oli käyty kattavasti läpi poliisilaitoksissa ja niihin oli osallistettu huomattava määrä henkilöstöä. Koulutuksia pidettiin pääsääntöisesti erittäin hyvinä ja niiden nähtiin tuovan työkaluja esimies- ja johtamistyöhön. Siitäkin huolimatta, että etenkin kokeneet työntekijät ja johdon edustajat toivat esille poliisihallinnolle tyypillistä taipumusta innostua kulloinkin vallalla olevasta ilmiöstä uutena asiana. Valmentavan johtamisen ideologia vaikutti istuneen poliisihallinnon ajattelutapaan hyvin. Kouluttajakoulutuksen jälkeen vaikutti siltä, että menetelmän vetovastuu ja valtakunnallisten vetäjien toimet olivat tuntemattomasta syystä lakanneet. Koulutetut työpaikkakouluttajat olivat jääneet odottamaan koulutuspyyntöjä, eikä kukaan tuntunut tietävän kenen vastuulla jatko on.

Työyhteisön kehittämisen osalta yksittäisiä - hyväksikin mainittuja - puheenvuoroja aiheesta oli pidetty. Lisäksi yhteisöllisyys on ollut ryhmätavoitekeskusteluiden valtakunnallisena aiheena

sekä vuonna 2021 että 2022. Työyhteisötaitojen osalta vaikuttaisi olevan niin, että se on jätetty pitkälti ryhmänjohtajien harteille ja jopa ryhmänjohtajan persoonan varaan. Vallalla vaikuttaisi olevan ajatus siitä, että hyvä ryhmänjohtaja saa persoonallaan luotua hyvän ilmapiirin ja tästä syystä myös esimiesvalintojen merkitystä korostettiin. Yksi ryhmänjohtaja kuvasi omaa ajatteluaan työyhteisön kehittämisestä näin:

”Pitää olla positiivinen näkemys - ilman sitä työyhteisöä ei saa toimimaan; oma esimerkki on tärkeä, pitäisi saada koulutusta, käydä läpi vuoron pelisäännöt vuosittain. Minulla on periaatteena, että kaikista asioista saa keskustella, mutta jokainen vastaa siitä, mihin suuntaan keskustelua vie puheillaan. Pyydän, että jokainen puhuu harkitusti. Kenelläkään vuorosta ei ole oikeutta pilata sitä. Kaikenlaisten ihmisten hyväksyminen olemaan sellaisia kuin on.”

Henkilöstön motivointia kuvattiin lähinnä lähiesimiehen onnistumisena tai epäonnistumisena. Palkitsemista puhuttaessa keskustelu siirtyi usein palkkaan ja muutamassa keskustelussa mainittiin poliisihallinnossa jaettavat kunnia- ja ansiomerkit. Virka-ansiomerkki jaetaan 30 vuoden palveluksesta, jos henkilö sen haluaa ottaa vastaan. Lisäksi omien ansiomerkkiensä lisäksi poliisi voi esittää eri ritarikuntien merkkien saajia, sotilasansiomerkkien saajia, liikenneturvallisluuden ansiomerkkiä ja pelastuslaitoksen hengenpelastusmitalia tai väestönsuojelun ansiomitali. Kunniamerkkien lisäksi osassa poliisilaitoksia jaetaan ns. päällikön lautasia ryhmille ja yksittäisille henkilöille erityisistä ansioista. Poliisihallituksessa on käytössä nk. palvelussuhdelahja, jotka henkilöstön edustaja voi itse anoa hyväksyttäväksi ja tilata palvelukuvastosta itselleen 15 virkavuoden jälkeen. Poliisin hallinnonalalla erilaiset mitalit vaikuttavat olevan perinteinen tapa, jonka osalta pohdittiin myös, että onko kyse jo poistuvasta perinteestä.

Muita palkitsemisen menetelmiä tunnistettiin heikosti ja erityisesti ryhmänjohtajat kokivat palkitsemisvaihtoehtojen puutteen hankaloittavan heidän asemaansa ryhmänjohtajana. Ryhmänjohtajat kuvasivat hankalana rooliaan ylemmän päällystön ja miehistön välisenä viestin viejänä ja uusien määräysten ”myyjänä” samalla, kun keinoja kiittää hyvin tehdystä työstä on vähän. Tässä yhteydessä kokemukset palkkausjärjestelmän toimimattomuudesta nousivat väistämättä esiin. Eräänlaisina palkitseminen välillisenä välineenä nähtiin erilaiset poliisilaitoksen järjestämät työhyvinvointi- eli tyhy- tapahtumat. Etenkin silloin, jos niihin oli mahdollista osallistua ainoastaan oman ryhmän kesken tai niihin sisältyi yöpyminen tai muuta vapaamuotoista toimintaa, kuten saunailta.

”Se on kuule yllättävän iso työmotivaatiota lisäävä tilanne ryhmälle, jos talo tarjoaa pienen saunailan. Se on ainoa keino millä ryhmää voi palkita ja sillä on yllättävän isot ja kauaskantoiset merkitykset, jos talo kerrankin tarjoaa jotain, eikä aina vaan vaadi.”

Työnantajatoiminnaksi nähtiin henkilöstöjärjestöjen edustajien mukaan ottaminen erilaisiin johtamisen toimintoihin. Osallistuminen oli useassa poliisiyksikössä järjestetty siten, että henkilöstöjärjestöjen edustaja tai luottamusmies on mukana yksikön johtoryhmässä sekä erilaisissa kehittämistyöryhmissä. Työnantajatoimintaan kytkeytyi myös jo aikaisemmin mainittu keskustelu toimintaa ohjaavista arvoista tai periaatteista. Tasapuolisuus ja avoimuus korostuivat. Johtamiselta odotettiin myös pysyvyyden ylläpitämistä ja linjakkuutta.

”Hyvä henkilöstöjohtaja on tärkeä, ja erityisesti se, että ei voida poukkoilla suuntaan ja toiseen. Ikävätkin päätökset hyväksytään, kun ne ovat ennakoituja.”

Työnantajatoiminnan osalta puhuttiin paljon virkaehtosopimuksen eli VES:in soveltamisesta. Näiltä osin soveltamisohjeita haetaan ja saadaan Poliisihallituksen hallintoyksiköltä. Tämän koettiin parantuneen viime vuosina merkittävästi ja Poliisihallituksen henkilöstöjuridiikan osaminen sai kiitosta. Rakenteellisesti yhteydenpitoa kuvattiin paremminkin sen kautta, että Poliisihallituksessa on tietyt pitkään henkilöstöasioiden parissa toimineet henkilöt, jotka tunnetaan yksiköissä henkilökohtaisesti. Yksiköissä tiedetään, kehen voidaan Poliisihallituksen päässä olla

yhteydessä. VES-tulkintaan liittyviin asioihin palataan vielä uudelleen osaamista koskevan voimavarakappaleen yhteydessä. Työntekijöiden oikeuksiin ja oikeuksien rajoihin liittyvissä kysymyksissä sisäiset järjestelyt eivät olleet selkeitä. Poliisiyksikön sisäisistä rakenteista puhuttaessa hieman jopa yllätyttiin kysymyksestä, että saako omasta oikeusyksiköstä tukea henkilöstöjuridiikkaan liittyvien asioiden ratkaisuihin.

”Ei tietenkään, eihän niillä ole mitään tekemistä tämän kanssa. Ne on puhtaasti toiminnallisiin tarpeisiin”

”Lienee parempi, ettei sotketa niitä nyt lainkaan tähän asiaan. Ne tekee vain laillisuusvalvontaa.”

Kysyttäessä löytyykö henkilöstöasioihin liittyvää juridista osaamista omasta talosta, keskustelussa mainittiin joku tietty, yleensä apulaispoliisipäällikkönä tai ylemmässä keskijohdossa toimiva, juridisen koulutuksen saanut henkilö.

Taulukko 8. Kooste henkilöstösuunnitelmaosion johtaminen ja työyhteisö toteutumisesta.

Henkilöstösuunnitelman osa-alue	Kuvaus käytännön toteutumisesta
Poliisin visio, arvot ja eettinen koodisto	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon henkilöstötilaisuudet • Arvotyö koettiin tärkeäksi, vaikka työtä määritteleviä periaatteita ei aina nimetty arvoiksi • Tasapuolisuus, rehellisyys, luottamus ja yhteisöllisyys näyttäytyivät tärkeinä asioina. • Päällikön tai johdon aloitteesta käytävä keskustelu
Esimiestehtäviin ja johtamiskoulutuksiin valinta	<ul style="list-style-type: none"> • Tapauskohtainen harkinta
Johtamisosaamisen painopisteet	<ul style="list-style-type: none"> • Valmentavan johtamisen ohjelma ja siinä luodut kouluttamisen rakenteet nähtiin hyvänä, mutta sen toteuttaminen oli jäänyt kesken.
Toimiva työyhteisö ja työyhteisötaidot	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmänjohtajan varassa ja tämän persoonaan kytkeytyvä asia
Motivointi ja palkitseminen	<ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemisen välineitä on vähän • Valtakunnalliset kunnia- ja ansiomerkit • Tyhytoiminnan järjestelyt, ryhmänjohtajan aloitteesta ja henkilöstöhallinnon tuella.
Työnantajatoiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöedustus johto- ja kehittämissryhmissä • Johdon VES-tulkintojen tukipyynnöt Pohasta yksittäisiltä henkilöiltä • Johdon päällikön tai apulaispäällikön ratkaistavaksi kuuluvia asioita • Oikeusyksiköllä ei välttämättä roolia henkilöstöjuridisissa kysymyksissä.

3.3.2. Osaaminen

Poliisin strategiset osaamiset ovat määritelty henkilöstösuunnitelmassa⁷² siten, että ne jakaantuvat ohjaustoimintoihin, ydintoimintoihin sekä suorituskyky- ja mahdollistamisaosaamiseen



Kuva 4. Poliisin strategiset osaamistarpeet.

Poliisissa toteutettiin vuonna 2022 laaja strategisten osaamisten kartoitus, jonka pohjalta osaamistarpeet määriteltiin. Kartoituksessa kerättyä tietoa on tarkoitus jalostaa edelleen ja strategisten osaamisten jalkauttamiseen. Tämä työ on osin vielä kesken. Poliisihallitus on perustanut 1.1.2020 osaamisen kehittämisen koordinaatioryhmän (OSAKE) tukemaan poliisin valtakunnallista osaamisen kehittämistä. Ryhmän kokoonpanoa ja tavoitteita päivitettiin alkuvuodesta 2023. OSAKE-ryhmän tehtävänä on varmistaa valtakunnallisesti koordinoitu ja työelämän tarpeet tunnistava sekä vaikuttava osaamisen kehittäminen poliisissa.⁷³ Poliisiyksiköissä laaditaan erilaisia asiakirjoja vuosittaisen osaamisen kehittämisen tueksi. Poliisiyksiköstä riippuen kyseessä voi olla henkilöstö- ja koulutussuunnitelma, koulutussuunnitelma tai osaamisen kehittämisen suunnitelma ja näiden lisäksi koulutustarpeista ja järjestettävistä koulutuksista ylläpidetään koulutuskalenteria. Poliisiyksiköissä on myös nimetyt ns. Wilma-yhdyshenkilöt, jotka tekevät käytännön kirjauksia järjestelmään, jolla tällä hetkellä ilmoitaudutaan Poliisiammattikorkeakoulun hallinnoimiin koulutuksiin. Poliisiyksiköissä on ollut myös omia osaamisen kehittämiseen liittyviä ryhmiä, mutta arjen kiireessä voi olla haastavaa löytää aikaa aitoon kehittämistyöhön, eivätkä ne ainakaan aina ole olleet menestystarinoita.

”Osaamisen kehittämiseen liittyen. Edellisen päällikön aikana oli kehittämissryhmät, joista todettiin, että ne eivät toimi. Sinne piti aina taikoa kehittämisideoita. Oli vaikea saada tilaa kehittämiselle. Ja kyllähän sektoreilla kehittämistä tapahtuu koko ajan.”

Osaamistarvekartoitusten sisäiset järjestelyt herättivät kysymyksiä erityisesti sektorinjohtajien keskuudessa ja se koettiin osittain jopa turhauttavaksi. Tästä muodostui myös kuvaava esimerkki sektorinjohtajien tehtäväkentän haasteista. Sektorinjohtajalla saattaa olla 300 alaista, eikä esikuntaa tai sihteereitä tukemassa valmistelevia tai teknisiä töitä. Tehtäviä voidaan delegoida alemmaksi, mutta työkuorman ollessa kaikkialla suurta useampi ylemmän päällikön edustaja toi esiin, että hoitaa ns. pienempiä asioita mieluummin itse kuin antaa niitä ylikuormittuneille alaisilleen tehtäväksi. Ajankohdallisesti osaamistarpeita alettiin kerätä vasta sen jälkeen, kun kehityskeskustelut oli jo ehditty käymään, eikä tämä ollut tiedossa keskusteluja käytäessä, jolloin esimiehet eivät osanneet keskusteluissa kiinnittää siihen huomiota. Osaamistarvekyselyyn liittyen poliisilaitoksella oli lähestytty sektorinjohtajia ja pyydetty heitä täyt-

72 Poliisihallitus 2022

73 Poliisihallitus 2023b.

tämään alaistensa osaamistarpeet *”...erikoiseen excelihässäkkään, josta keskusteltiin yhdessä muiden sektorinjohtajien kanssa, että mitähän ihmettä näihin pitäisi täyttää”*.

Osaamistarpeita kirjataan ja kootaan henkilöstöltä myös tavoite- ja kehityskeskusteluiden (TAKE) yhteydessä. Tulos- ja kehityskeskustelulomakkeessa on oma kohtansa henkilön kehittymistavoitteille kolmen ja viiden vuoden päähän, mutta haasteeksi muodostuu se, ettei lomakkeita sellaisenaan kerätä mihinkään vaan lähiesimiehen tulee säilyttää se joko omissa tiedostoissaan tai lukitussa kassakaapissa. Toisekseen lähiesimiehet saattoivat kokea, etteivät he ole oikeita henkilöitä kyseistä keskustelua käymään joko syystä, etteivät he katsoneet omaavan riittävää osaamista, saaneensa siihen opastusta tai he saattoivat kokea turhauttavana sen, että päätökset esimerkiksi täydennyskoulutuksen kursseille lähetettävistä tehdään toisaalla, eikä heillä ole siihen minkäänlaista näkymää tai vaikutusmahdollisuuksia. Käytännössä he kokivat voivansa vain kuunnella alaistensa kehittymisajatuksia. Joskin kuuntelunkaan merkitystä ei tule kokonaan väheksyä.

Johdon sekä sektorinjohdon edustajat ottivat esille, että osaamistarpeet lähtevät henkilöiden omasta halukkuudesta kouluttautua ja kehittyä, mutta riskinä tässä voi olla jopa työntäjän edun vastaisesta asiasta. Lähtökohtaisesti työnantajan kustannuksella ja työajalla käytävässä koulutuksessa tulisi olla kyse työnantajan tarpeiden täyttämistä joko nykyisen tai mahdollisen tulevan työntekijän edellyttämästä tarpeesta. Halukkuusperusteissa lähestymistavassa ja yksilöiden omasta aktiivisuudesta lähtevässä menettelyssä on se haaste, että kouluttamishalukkaat, mahdollisesti jo tehtäväänsä ylikoulutetut henkilöt hakeutuvat koulutuksiin, eikä niillä välttämättä onnistuta paikkaamaan poliisiyksikön osaamisvajaita. Poliisiyksiköiden erilaisesta rakenteesta johtuen yksiköt eivät ole suoraan vertailukelpoisia keskenään, mutta päätös esimerkiksi täydennyskoulutukseen lähetettävistä tehdään pääosin sektorinjohtaja tai yksikönjohtajatasolla.

”Osaamisen johtaminen syntyy arjessa siitä, että joku tuntee vetoa hallinnon järjestämään koulutukseen ja me katsomme, että onko se soveltuva vai ei.”

Poliisihallinnon omaan täydennyskoulutukseen hakeudutaan pääasiassa siten, että hakeutuva henkilö kirjaa itse hakemuksen Wilma-järjestelmään, josta se menee sektorinjohtajan arvioitavaksi. Sektorinjohtaja laittaa hakijat etusijaisuusjärjestykseen. Poliisiyksikössä tehdään sisäinen päätös koulutukseen esitettävistä ja koulutusyhdyshenkilön kautta hakemukset lähetetään Poliisiammattikorkeakoululle, jossa tehdään opiskelijavalinnat valtakunnallisesti.

Sektorinjohtajien ja muiden henkilöstön edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa esiin nostettuja kokemuksia on nostettu alla olevaan taulukkoon 7.

Taulukko 9. Kokemuksia koulutuksesta sektoreittain.

Sektori	Huomioita koulutuksesta
Rikos- torjunta	<ul style="list-style-type: none"> • Täydennyskoulutustarjontaa ei ole tarvetta vastaavasti. Poliisilaitoksella on räätälöity omia kursseja esimerkiksi kuulusteluopista. Tarve saattaa olla kymmenille vuodessa ja valtakunnalliseen koulutukseen opiskelupaikkoja vapautuu vuosittain vain muutamalle. • Poliisilaitoksella omista koulutuksista ei saa ”valtakunnallisesti pätevää” koulutusmerkintää, sillä koulutusten sisältö voi poiketa. Niiden vastaavuus työelämään on voitu kokea jopa valtakunnallista koulutusta paremmaksi. • Rikostutkinnan kiireen vuoksi koulutuksiin ei ole käytettävissä niin paljon aikaa kuin olisi tarvetta. • KRP:llä omia sisäisiä koulutusrakenteita, joiden koettiin toimivan hyvin.
Valvonta- ja hälytys	<ul style="list-style-type: none"> • Pakolliset voimankäyttö ja lisenssikoulutukset toimivat niille rakennettujen rakenteiden varassa hyvin • Muu osaamisen ylläpito keskittyy yhä enemmän erilaisten erityistoimintojen ympärille (TEPO, VATI tms.) • Erityiskoulutuksiin käytetään niin paljon aikaa, että ryhmässä tehty oma harjoittelu on käytännössä jäänyt pois. Syntyy riski, että ns. perusmiehet jäävät ilman koulutuksellista tukea.
Liikenne	<ul style="list-style-type: none"> • Ainakin yhdessä poliisilaitoksessa nostettiin esille, että liikennesektorilla ennen vuodenvaihdetta tehdään koko vuoden koulutussuunnitelma ja lasketaan kuinka paljon koulutukset vievät resursseja. • Raskaan liikennetoiminnan verkoston koettiin tukevan osaamisen kehittämistä.
Lupa- toiminta	<ul style="list-style-type: none"> • Lupatoiminnan erikoistumisopintokoulutusta ei ole järjestetty enää muutama vuoteen. Valtakunnallinen vuosittain järjestettävä seminaari on ainoa valtakunnallinen koulutus. • Lupapuolen henkilöstö on pääosin hyvin erilaisen siviilikoulutuksen saaneita ja taustakoulutusten ja kokemusten kirjo vaihtelee suuresti. Yhtenäisen koulutus-pohjan puuttuessa yhteinen työnantajälhtöinen koulutus olisi erityisen tärkeää.

Verkkokoulutusten yleistymisen herätti keskustelua. Yhtäaikaaisesti ymmärrettiin verkkokoulutusten hyötyinä suuren massan tavoittamisen edut ja turhauttavana se, että koulutusten ei koettu koskettavan juuri omaa työtä. Esimerkkinä käytettiin julkisuuslakikoulutusta, joka oli tehty pitkälti esitutkinnan näkökulmasta, ja joka osalle henkilöstöä saattoi olla näkökulmana ja jo peruskäsitteiltään hyvinkin vieras. Verkkokoulutuksia kritisoitiin myös niiden vanhanaikaisesta toteutustavasta sekä niiden pituudesta.

”Verkkokoulutukset on tehty toimistoihmisille ja siinä unohtuu, että kenttämiesten työpaikka on tuolla pihalla. Ei siinä istuta tietokoneen ääressä konttorilla.”

Poliisihallitus on tilannut HAUS Kehittämiskeskus Oy:ltä poliisikoulutuksen tilaa koskevan selvitystyön⁷⁴. Selvitys koskee poliisin tutkintoja (AMK, YAMK, YH, högre YH) ja poliisin täydennyskoulutusta. Selvitystyön ensimmäinen, peruskoulutuksen tilaa koskeva osuus valmistuu 31.8.2023 mennessä ja täydennyskoulutuksen tilaa koskeva vaihe 31.1.2024 mennessä. Selvityksen toinen vaihe tulee kohdistumaan täydennyskoulutuksen ja osaamisen hallinnan nykytilaan ja kehittämistarpeisiin, joten tässä selvityksessä ei ole tarpeen syventyä tähän aiheeseen tämän enempää.

Muita Poliisihallituksen määrittelemiä⁷⁵ kehittämisen menetelmiä on listattu alla olevaan taulukkoon, johon on koottu myös henkilöstön edustajien kokemuksia niiden toteutumisesta käytännössä siltä osin, kun niitä keskusteluissa nousi esiin.

74 Poliisi.fi 2023a

75 Mustonen 2021

Taulukko 10. Kokemuksia Poliisin osaamisen kehittämisen menetelmistä.

MENETELMÄ	NOSTOT
Perehdyttäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Kirjallisia suunnitelmia tehdään satunnaisesti • Sovittu perehdytys saattoi jäädä käytännössä toteutumatta perehdyttäjän sairastuttua tai muusta syystä • Perehdytyskummista (eli ensimmäisen puolen vuoden ajan tukihenkilöksi nimetty kollega) on hyviä kokemuksia • Poliisiopiskelijan perehdyttäminen työpaikalla on järjestetty eri tavoin. Perehdytystä on poliisiyksiköstä riippuen 1-13 päivää. • Muutama poliisilaitos on rakentanut oman perehdytysmallin Moodle-alustalle.
Poliisihallinnon koulutus	<ul style="list-style-type: none"> • Polamkin koulutukset ovat pääosin hyviä, mutta niille pääsee harvoin
Poliisiyksikön koulutus ja valmennus	<ul style="list-style-type: none"> • Omat koulutukset vastaavat käytännön tarpeeseen hyvin
Ulkoinen koulutus ja valmennus	<ul style="list-style-type: none"> • HAUS koulutukset koetaan suhteettoman kalliiksi • Ulkopuoliset konsultit/kouluttajat voivat jättää tunnun ”rasvaisesta autokauppiasta” eivätkä aina tavoita yleisöä • Oppisopimuskoulutuksesta sekä erikoisammattitutkinnosta esimiestyöhön on saatu hyviä kokemuksia
Omaehtoinen opiskelu	<ul style="list-style-type: none"> • Opintovapaata voi hakea ja myös käytännössä saada
Verkkokoulutukset	<ul style="list-style-type: none"> • Laatua ja kohdennettavuutta pitäisi kehittää
Kansainväliset koulutukset	<ul style="list-style-type: none"> • Eivät nousseet keskusteluun
Verkostot	<ul style="list-style-type: none"> • Verkostot ovat erinomaisia hyvien käytäntöjen vaihtamisen kanavia valtakunnallisesti • Vertaistuella on iso merkitys • Verkostojen asemaa suhteessa päätöksentekoon tulisi selkeyttää. Viralliset toimeksiannot tulisi antaa myös kirjallisesti virkapostien kautta. • Valtakunnallisissa verkostoissa tehtäviä päätöksiä tuli käyttää enemmän esim. Poliisihallituksen normiryhmän arvioitavana ja YT:ssä.
Henkilökierto	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökierrot näyttäytyivät poliisilaitoksen arjessa vain vähän • Kokemukset positiivisia
Tehtäväkierto	<ul style="list-style-type: none"> • Osin pakotettuja valvonta- ja hälytyssektorin sekä tutkinnan välillä; kokemuksia puolesta ja vastaan • Tehtäväkiirroista voinut tulla myös pysyvämpiä kuin kiertoa sovittaessa ollut tarkoitus.
Haasteelliset tehtävät	<ul style="list-style-type: none"> • Itseopettelu koetaan myös raskaana ja tukea tekemiseen kaivataan enemmän kuin sitä on saatavilla. Opettaminen jää usein lähiesimiehen tehtäväksi, jolloin esimiehen koko aika voi kulua tähän esimerkiksi silloin, jos ryhmässä on iso vaihtuvuus.
Kouluttajana toimiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Voi viedä ison osan omasta työajasta ja aiheuttaa resurssiva- jausta ryhmään.
Rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> • Rekrytointia ei nähty varsinaisesti osaamisen kehittämisen välineenä.
Benchmarking ja muut tavoitteelliset tutustumiskäynnit muihin organisaatioihin	<ul style="list-style-type: none"> • Nähtiin enemmän sektorinjohdon ja muun ylemmän päällystön käytössä olevana työkaluna.

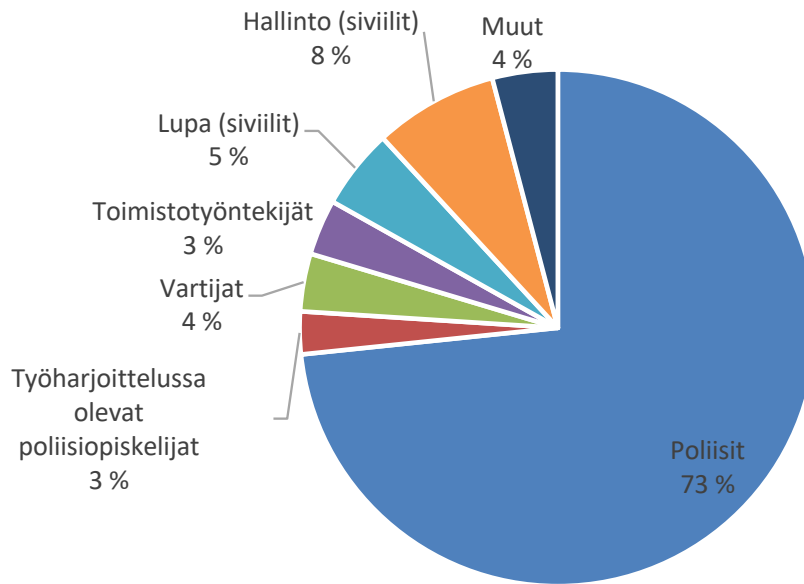
MENETELMÄ	NOSTOT
Mentorointi	<ul style="list-style-type: none"> • Ei näyttäydy systemaattisena tai järjestelmällisenä toimintana. • Viestinnällä on oma mentorointiohjelmansa.
Työnohjaus	<ul style="list-style-type: none"> • Mielletään pääosin ongelmiin puuttumisena tai jälkipurkukeskustelu-tyyppisenä toimintana. Jälkipurkuverkoston toiminnasta hyviä kokemuksia. • Työnohjausta ostettu kuormitustilanteessa yksityiseltä toimijalta ja siitä saatu hyviä kokemuksia. • Työterveydestä saadusta työnohjauksesta kokemuksia sen jäämisestä etäälle aidosta työstä.
Koulutuksesta saadun tiedon ja taidon jakaminen omassa työyhteisössä	<ul style="list-style-type: none"> • jää pääsääntöisesti tekemättä
Parhaiden käytäntöjen jakaminen omassa työyhteisössä	<ul style="list-style-type: none"> • Lupasektorilta useita positiivisia huomioita. Ongelmalliset tilanteet, uudet ohjeet ja ongelmiin löydetty ratkaisut käydään yhteisesti läpi.
Työparityöskentely	<ul style="list-style-type: none"> • valvonta- ja hälytys sekä liikennevalvonnassa sisään rakennettu oletus • muualla ei näyttäytynyt lainkaan
Toisen työn seuraaminen (shadowing= varjostaminen)	<ul style="list-style-type: none"> • Ei tullut esiin keskusteluissa.
Työtehtävän laajentaminen ja uuden roolin kokeileminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ei tullut esiin keskusteluissa.
Työyhteisön kehittämissuorituksen toteuttaminen ja niihin osallistuminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ei tullut esiin keskusteluissa.
Selvityksen laatiminen ja tiedon etsiminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ei tullut esiin keskusteluissa.
Ideariitit, haastattelut ja keskustelut omassa työyhteisössä	<ul style="list-style-type: none"> • Kollegoiden ja työyhteisön tuki korostui kaikissa näkökulmissa. • Työyhteisön henki koettiin sellaiseksi, että kollegalta saa aina apua pyydettyä.

Poliisitoimintaan perehdyttämisestä muille kuin poliisikoulutetuille on käyty viime vuosina runsaasti keskustelua. Muun kuin poliisikoulutuksen kautta poliisihallintoon töihin tuleville poliisihallinto voi olla hyvinkin vieras. KRP:ssä, jossa henkilöstön taustaprofili poikkeaa poliisilaitoksista, onkin rakennettu oma perehdytyspakettinsa siviilitaustalla poliisin töihin tuleville.

Siviiliviroissa henkilöitä työskentelee esimerkiksi lupahallinnon tehtävissä, erilaisissa sihteeritehtävissä, hankinnoissa, viestinnässä, toimitilahallinnossa, talous- ja henkilöstöhallintotehtävissä sekä muiden alojen erityisasiantuntemusta esimerkiksi ICT- tai talouden alalta osamista edellyttävissä tehtävissä osana operatiivista toimintaa tai toiminnan suunnittelua ja johtamista. Sen lisäksi, että poliisissa työskentelee siviilivirkaisia henkilöitä myös poliisiin (muissa kuin miehistötason viroissa) voi työskennellä henkilöitä, joilla on joku muu korkeakoulututkinto ja muuta kautta hankittu riittävä perehtyneisyys tehtävään.⁷⁶

76 Asetus poliisin hallinnosta 158/1996

Taulukko 11. Yleiskuvaus koko poliisin henkilöstön jakautumisesta poliisi- ja siviilivirkoihin (Polstat).



Karkeassa kuvauksessa poliisin henkilöstön jakautumisesta on nähtävissä, että noin ¾ henkilöstöä on poliisivirkaisia. Muita ovat esimerkiksi vartijat, poliisin koulutuksen aikaista työharjoittelua suorittavat sekä toimisto-, hallinto- ja lupasektorin työntekijät. Kuvaa tarkastellessa on hyvä huomata, että kaikissa edellä mainituissa toiminnoissa työskentelee myös poliisivirkaisia henkilöitä ja toisaalta poliisiviroissa työskentelee henkilöitä, joilla on muu taustakoulutus kuin poliisikoulutus. Polamkissa arvioidaan parhaillaan millä menettelyillä siviilien tietoisuus poliisin toiminnasta saataisiin parhaiten rakennettua, eikä tässä yhteydessä ole tarpeen syventyä aiheeseen muuten kuin toteamalla, että myös tämän selvityksen havainnot tukevat kyseisen mallin tarvetta.

Taulukko 12. Kooste henkilöstösuunnitelmaosion osaaminen toteutumisesta käytännössä.

Henkilöstösuunnitelman osa-alue	Kuvaus käytännön toteutumisesta
Osaamisen johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Poliisin strategiset osaamiset ovat määritelty henkilöstösuunnitelmassa siten, että ne jakaantuvat ohjaustoimintoihin, ydintoimintoihin sekä suorituskyky- ja mahdollistamisosaamiseen • Osaamisen ylläpito enemmän yksilön kuin poliisiyksikön tarpeista lähtevää
Poliisin osaamistarpeet ja strategiset osaamiset	<ul style="list-style-type: none"> • Osaamistarpeet on määritelty valtakunnallisesti ja osaamistarvekartoitus tehty • Osaamistarpeita koostettu myös poliisiyksiköissä sektorinjohtajien kautta lähetetyillä Exceleillä • Tavoite- ja kehityskeskustelut, kehittymissuunnitelma.
Osaamisen kehittämisen menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> • Poliisiyksikön omat koulutukset koettiin hyväksi • Osaamisen kehittämisen menetelmät osittain käytössä.
Poliisin tutkinto-, täydennys- ja työpaikkakoulutus	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutuksen hakeudutaan wilma-järjestelmässä, johon koulutuksesta kiinnostunut henkilö kirjaa hakemuksen. Etusijaisuusjärjestys ratkaistaan pääsääntöisesti sektorinjohtotasolla. Tiedot kulkevat Polamkiin Wilma-yhdys henkilöiden välityksellä
Poliisitoimintaan perehdyttäminen muille kuin poliisikoulutetuille	<ul style="list-style-type: none"> • KRP:llä oma ohjelma, valtakunnallinen kehitystyö käynnissä

3.3.3. Työhyvinvointi ja työkyky

Poliisihallituksessa on parhaillaan menossa useita kehittämistöitä työkykyjohtamisen osalta. Työkykyjohtamisen ohje on otettu päivitettäväksi, työterveyden kansallisen kilpailutuksen mahdollisuutta arvioidaan ja yhteistyötä Kevan⁷⁷ kanssa tiivistetään. Poliisi on mukana Kevan kestävässä työelämässä hankkeessa.

Kestävässä työelämässä -hanke⁷⁸ jakautuu useisiin projekteihin, jotka toteutetaan yhdessä hankkeeseen osallistuvien julkisen alan työnantajien kanssa. Hanke koostuu useista eri projekteista, joista odotetaan niiden mukaisia työkaluja poliisille. Kokonaisuudessaan hanke toteutetaan kolmen vuoden aikana vuosina 2022 - 2024. Hankkeessa toteutetaan seuraavat projektit:

- 1 Digitaaliset työvälineet työkyvyttömyysriskin ennakointiin
- 2 Työnantajan toiminnanohjauspalvelu
- 3 Työkykyjohtamisen osaamisen kehittäminen
- 4 Työterveysyhteistyön kehittäminen
- 5 Työurasuunnittelun keinoja
- 6 Työntekijän digitaalinen palvelu
- 7 Työelämäyhteyttä tukeva työkokeilu
- 8 Tutkimukset hankkeessa
- 9 Työkykyjohtamisen kehittämisverkostot hankkeessa

Työkykyjohtamisen alkaa, kun ihmistä rekrytoidaan ja päättyy, kun henkilö siirtyy eläkkeelle. Työkykyjohtaminen kattaa koko työuran ja työkyky tulee huomioida uran eri vaiheissa eri tavalla. Jokainen on ensisijaisesti vastuussa omasta terveydestään ja työkyvystään, mutta työnantajalla on lakisääteinen⁷⁹ velvollisuus seurata työkykyä ja tukea työn terveellistä ja turvallista tekemistä. Työkykyjohtamisen tulisi olla saumaton osa kaikkea poliisissa tehtävää toimintaa ja sen pitäisi näkyä kaikessa.

Poliisiyksiköiden kanssa käydyissä keskusteluissa työkykyjohtaminen tai työkyvyn johtaminen tunnistettiin terminä huonosti ja sitä osin vierastettiin. Siitä huolimatta, että työkiireestä ja jakamisen ongelmista puhuttiin lähes jokaisessa keskustelussa, työkykyjohtamisen tukea haasteiden tukemisessa nähtiin heikosti. Kysyttäessä miten jaksamisesta tuetaan, tuntui vastuu kasaantuvan lähiesimiehen harteille ja siinä onnistuminen lähiesimiehen persoonaan ja kokeemukseen kytkeytyvänä asiana.

Sektorinjohtajien näkemyksissä oli jonkin verran vaihtelua poliisiyksiköiden välillä. Osa koki, että työkykyjohtaminen tulee heille näkyviin lähinnä siinä vaiheessa, kun jonkun yksittäisen työpahoinvointi oli edennyt vaikeaan pisteeseen, alemmat esimiesasteet toivat asian jo kriisiytyneenä ongelmana heidän käsiteltäväkseen. Tässä vaiheessa usein oltiin yhteydessä myös henkilöstöhallintoon ja haettu tukea esimerkiksi työterveyshuollon kolmikantaneuvotteluihin. Varhaisen puuttumisen malli ei vaikuttanut näissä esimerkitapauksissa toteutuneen kovin varhaisessa vaiheessa vaan yleensä kyseessä vaikutti näissäkin tapauksissa olevan jo hyvin pitkälle edennyt erilaisten ongelmien vyyhti, jota yhdessä työterveyden kanssa lähdettiin jälkikä-

77 Keva on Suomen suurin eläkevakuuttaja, joka huolehtii kunta-alan, valtion, kirkon, Kelan henkilöstön, Suomen Pankin ja uusien hyvinvointialueiden eläkeasioista. Toinen lakisääteinen tehtävä liittyy työkyvyttömyysriskin vähentämiseen. Keva toteuttaa tehtävää mm. tarjoamalla työnantajille monipuolisia työelämäpalveluita ja tutkittua tietoa työkykyjohtamisen tueksi. Kevan nettisivut löytyvät osoitteesta www.keva.fi

78 Keva.fi 2023

79 Työturvallisuuslaki 738/2002

teisesti ratkaisemaan. Toisaalla sektorinjohtaja saattoi kokea, että asiat ovat tältä osin jo hyvällä mallilla.

”Meillä on ollut jo monta vuotta Pohan asiakirjan mukaisesti kaikki esimiehet velvollisia huolehtimaan työkyvyn ylläpitämisen ja edistämisen asioista. Varhainen välittäminen ja puuttuminen. Nämä ovat hyvällä tolalla. Kytkeyty lähimpien esimiesten lisäksi sektoriesimiehet ja henkilöstöhallinto ja työterveyshuolto. merkittävä osa arkea. Erityisesti silloin, jos työkykyisyydessä alkaa olla jotain indikaattoreita.”

Hyviäkin kokemuksia oli. Pienemmän poliisiyksikön sektorinjohtaja kertoi hyviä kokemuksia siitä, kuinka joustavasti poliisilaitos oli kyennyt palkkaamaan ulkopuolista työnohjausosastamista yksityiseltä palveluntuottajalta. Henkilön uupumusta hoidettiin ja tuettiin monimuotoisesti ja siihen oli mahdollista käyttää poliisilaitoksen varoja. Tämän koettiin pidemmällä aikavälillä olevan myös kustannustehokas ratkaisu.

Työterveyshuolto sai paljon positiivisia kommentteja henkilöstöltä. Useilla poliisiyksiköillä on käytössä laajat työterveyspalvelut, joista apua ja palveluita saa tarvittaessa nopeasti. Hyvää työterveyshuoltoa pidettiin usein työntekijänäkökulmasta arvokkaana asiana. Työterveyden osalta on hyvä huomata, että tällä hetkellä jokainen poliisiyksikkö tekee itse oman työterveys sopimuksen ja sopimuksissa on eroja. Kaikilla ei täyty minimitaso, ja joillakin on ostettu lisäpalveluita. Työterveyden sopimusten laadinta vaatii myös erityistä ammattitaitoja, sillä siinä tarvitaan hankintaosaamisen lisäksi työterveysosaamista. Lisäksi kyse on henkilöstön yhdenvertaisesta kohtelusta.

Työterveyden ennalta ehkäisevää puolta ei juurikaan nähty, vaan se koettiin viimeisenä vaihtoehtona siinä vaiheessa, kun kaikki omat keinot oli käytetty loppuun. Myös työterveyslääkärin ymmärrystä työpaikan toiminnoista kyseenalaistettiin useissa keskusteluissa. Työterveyden nähtiin myös ottavan välillä liian isoa roolia.

”Työkyky on aika paljon fyysistä, ja silloin on työterveys mukana. Mutta kuka johtaa työkykyä, lääkäri vai päällikkö? Lääkäri voi olla eri mieltä työkyvystä.”

Vastuu työkyvyn alenemisen havainnointiin nähtiin pitkälti lähiesimiehen vastuulla olevana asiana. Näin näkivät sekä sektorinjohtajat, työntekijät, mutta myös ryhmänjohtajat itse. Yksilön omaa vastuuta peräänkuulutettiin vain vähän.

”Työkyvyn johtamisessa on keskeistä, että lähityökaverit hoksaavat ja lähiesimies hokkaa, että jonkun työkyky on alenemaan päin.”

Lähiesimiehen näkymä alaisen työkykyyn ja poissaoloihin vaihteli eri toiminnoissa ja paikkakunnilla. Harva-alueilla tai muissa yhdistetyissä toiminnoissa saattoi olla tilanne, että esimies tapaa alaisiaan fyysisesti vain muutaman kerran vuodessa. Valvonta- ja hälytys tai liikennepuolella sen sijaan saattoi olla tilanne, että ryhmä on työskennellyt jo vuosia yhdessä ja muodosti tiiviin päivittäin yhdessä työskentelevän yhteisön. Näissä tilanteissa koettiin, että työkykyjohtaminen tapahtui ikään kuin automaattisesti muun toiminnan yhteydessä kollegiaalisesti.

”Oma ryhmä on niin tiiviisti koko ajan tekemisissä, myös vapaa-ajalla, että henkilöt pysyvät kertomaan, jos on jotain haastetta.”

Lähiesimiehillä ei pääsääntöisesti vaikuttanut olevan koulutusta työkykyjohtamiseen. Käytännössä työkykyjohtamisen taidot opitaan pääsääntöisesti mallioppimalla vanhemmilta kollegoilta, omalta esimieheltä, ja ohjeet toimintatapoihin luetaan Poliisihallituksen toisinaan vaikeaselkoisiksi koetuista ohjeista. Etenkin käytännön harjoituksia ja arkisten tilanteiden läpikäyntiä toivottiin. Pyydettiin yksinkertaisia esimerkkejä erilaisista tilanteista ja vertaisten kokemuksia niiden hoitamisesta.

Esimiehet kertoivat kokevansa vastuuta alaisten jaksamisesta ja sen kuormittavasta vaikutuksesta etenkin silloin, kun ryhmässä on paljon jaksamisongelmia, eikä esimies koe, että hänellä on työkaluja ongelmiin puuttumiseksi. Yhdessä esimerkissä kuvattiin, kuinka rikostutkinnan neljästä ylikonstaapelin virasta täytettynä oli vain yksi siitä syystä, että ryhmän työkuorman ja henkilöstön jaksamisongelmien vuoksi kukaan lähiesimies ei jaksanut tehtävässä kuin muuttaman kuukauden ajan. Osa lähiesimiehistä taas kertoi sinnittelevänsä koko ryhmän edestä.

”Minulla on periaate, että ryhmä ei kaadu. Pidän jutut omissa nimissäni ja näin ryhmän työmäärä on ryhmänjohtajan takana, että jos joku kaatuu, niin ryhmänjohtaja kaatuu. Ryhmä pysyy pystyssä.”

Lähiesimiestä ei pääsääntöisesti oteta mukaan työkykykeskusteluihin, ja vaikutti siltä, että hänelle ei välttämättä edes välity tieto, että hänen alaisensa kanssa työkykykeskustelua on käyty.

”Työkykykeskustelut käydään ylemmän esimiehen kanssa ja kuitenkin nimenomaan työnjohtotasolla tulisi tietää mitä huomioida työjärjestelyissä.”

Sairauslomien syistä lähiesimiehelle ei välttämättä tule tietoa ja viimeisimmän työaikajärjestelmäuudistuksen yhteydessä osalta lähiesimiehiltä poistui näkymä työaikakirjauksiin. Esimerkiksi lupapalveluissa saattaa olla tilanne, että lupaesimiehen vastuulla on päivittäinen työnjohto, työvuorolistojen laadinta ja esimieheltä odotetaan työntekijöiden jaksamisen ja työkuorman seurantaa, mutta heillä ei kuitenkaan ole edes näkymäoikeuksia alaistensa tuntikertymiin. Näin ollen he eivät tiedä kuinka paljon ylityötunteja alaisille kertyy, koska näistä sovitaan suoraan ylemmän esimiehen kanssa tai niitä tehdään ns. liukumien rajoissa.

Myös työkykytestauksiin liittyen käytäntöjen seuraamisessa oli vaihtelua yksiköiden välillä. Työkykyyn liittyviin käytäntöihin, kuten työkuntotestauksiin ja lakisääteisiin määräaikaisterveystarkastuksiin, tulisi luoda käytännössä toimivat, yhtenäiset toimintamallit, jotka varmistavat yhdenvertaisen ja tasapuolisen työkykyjohtamisen toteutumisen valtakunnallisesta kaikissa poliisin yksiköissä. Erityisesti tulisi kiinnittää huomioita tilanteisiin, joissa vaaditaan työkyvyn tukitoimia. Työkyvyn tukitoimien tulisi olla läpinäkyviä, yhdenvertaisia ja mahdollisimman selkeitä.

Työkykytestausten käytäntöihin liittyy henkilöstöhallinnon järjestelmän puute, jossa muun muassa edellä mainittua tietoa säilytetään ja hyödynnetään. Jos ei ole paikkaa, johon tieto tallennetaan, ja jossa tietoa seurataan, on hankalaa varmistaa, että kaikkialla toimitaan samalla tavalla. Arjessa epäselvät käytännöt aiheuttavat turhaa työtä ja kuormitusta ja myös siksi on tärkeää, että toimintamallit ovat selkeitä ja työkalut arjen työkykyjohtamista tukevia.

Työturvallisuuslain⁸⁰ mukaan työnantajalla on oltava turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi ja työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tarpeellista toimintaa varten ohjelma, joka kattaa työpaikan työolojen kehittämistarpeet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutukset (työsuojelun toimintaohjelma). Toimintaohjelmasta johdettavat tavoitteet turvallisuuden ja terveellisyyden edistämiseksi sekä työkyvyn ylläpitämiseksi on otettava huomioon työpaikan kehittämistoiminnassa ja suunnittelussa ja niitä on käsiteltävä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa.

Siihen nähden, että työsuojelu on lakisääteistä ja ohjattua, ja siihen on muodostettu valtakunnallinen rakenne, on yllättävää, että työsuojelu nousi keskusteluihin ainoastaan muutamassa yksittäistapauksessa. Jokaisella poliisiyksiköllä tulee olla työsuojelutoimikunta, jonka lisäksi poliisilla on valtakunnallinen työsuojelun keskustoimikunta. Työsuojelulla on myös oma yhteistoimintasopimus. Vaikuttaisi siltä, että työsuojelutoiminnan merkitystä henkilöstöjohtamisen kokonaisuudessa ei ole tunnustettu. Selvittämättä jäi missä määrin poliisiyksiköt eroavat työsuojelun käytäntöjen osalta toisistaan ja mikä on päällystön tietoisuus työsuojelusta.

80 Työturvallisuuslaki 738/2002

Työhyvinvoinnin edistäminen yhdistettiin keskusteluissa lähinnä TYHY- eli työhyvinvoinnin nimellä kulkevaan virkistystoimintaan. Poliisiyksiköt järjestävät yhteisiä tapahtumia, kuten pikukouluja ja koko poliisiyksikön tai sen yhden toimipisteen yhteisiä päiviä. Lisäksi poliisiyksiköllä on erilaisia käytäntöjä ns. TYHY-rahaman käyttöön. Keskusteluissa tuli esiin, että ns. tyhyrahaman käytön linjaukset eivät aina ole selkeitä. Millä edellytyksillä tyhyrahamaa olisi käytettävissä ja mitä sillä on luvallista maksaa? Lisäksi omatoimisen tyhyypäivän järjestäminen voi viedä esimieheltä paljonkin aikaa jollei ryhmällä ole toistuvaa tapaa kyseiselle tapahtumalle. Esimiehen näkökulmasta voisi olla helpompaa, jos tyhyrahaman käyttövaihtoehdot olisi mietitty ja ehkä jopa kilpailutettu etukäteen ja esimies voi valita muutaman valmiin pakettivaihtoehdon joukosta ryhmälleen sopivan tavan viettää yhteistä tyhyypäivää.

Työhyvinvointia edistävinä asioina nostettiin lähes poikkeuksetta esiin viikkoliikunta, eli työtehtävien salliessa mahdollisuus käyttää kaksi tuntia viikossa työaikaan liikuntaan. Tätä mainittiin keskusteluissa yleensä aina ensimmäisenä ja sitä pidettiin henkilöstön keskuudessa sekä käytännössä että henkisesti tärkeänä asiana. Tämä saatettiin tulkita myös arvostuksen ja luottamuksen osoituksena työnantajalta.

Toinen etenkin henkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa positiivisena asiana esiin nostettu teema oli poliisiyksikön kuntosali tai muu kuntoilutila. Nämä olivat yleensä hyvässä kunnossa, hyvin huolehdittuja ja niitä oli viime aikoina saatu myös muualle kuin pääasemalle. Kuntoilutilojen merkitys korostui erityisesti poliisimiesten kertomuksissa. Samalla on hyvä todeta Lupahallinnon tilaa koskevan selvityksen⁸¹ havainto siitä, että poliisilaitosten kuntosalit on usein suunniteltu voimailunäkökulmasta kuulematta toimistotyöntekijöiden toiveita. Esimerkkinä otettiin esille, että poliisilaitoksella tehdyn remontin yhteydessä liikuntasali oli muutettu toiseen käyttöön. Tätä pidettiin huonona ratkaisuna yhteishengen ja työhyvinvoinnin näkökulmasta. Henkilöstön yhteinen sählyvuoro oli koettu tärkeäksi, yhteisesti tavaksi ylläpitää yhteisen tekemisen ja yhteenkuuluvuuden henkeä ja remontin jälkeen vastaavaan pelivuoroon ei enää ollut mahdollisuutta.

Henkilöstöetuja ei noussut keskusteluissa esiin, eikä niistä erikseen kysytty. Henkilöstöetuudet kuuluvat neuvottelutoimintaan ja niistä päättäminen on pääsääntöisesti jokaisen viraston itsenäisesti sovittava asia.

Taulukko 13. Kooste henkilöstösuunnitelmaosion työhyvinvointi ja työkyky toteutumisesta.

Henkilöstösuunnitelman osa-alue	Kuvaus käytännön toteutumisesta
Työkyvyn johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Työkykyjohtaminen on ylätasolla ohjeistettu • Koettiin lähiesimiehen tehtäväksi • Ongelmatilanteessa vietiin sektorinjohtajan (yksikönjohtajan) ratkaistavaksi, josta mukaan saatettiin pyytää henkilöstöhallinnon edustaja ja työterveys
Työn turvallisuus ja terveellisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Työsuojelutoimijoiden linkkiä henkilöstöjohtamiseen tunnistettiin heikosti
Työhyvinvoinnin edistäminen	<ul style="list-style-type: none"> • Poliisiyksikön yhteiset tyhy-tapahtumat • Tyhy-tapahtumat, joiden järjestäminen ryhmien varassa
Henkilöstöedut	<ul style="list-style-type: none"> • Ei tunnistettu

81 Nykänen 2022

3.3.4. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus

Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus nousivat keskusteluun ainoastaan yleisellä tasolla periaatteellisenä toteamuksena siitä, kuinka ryhmiä tulee kohdella samanarvoisesti ja toisaalta ryhmän sisällä henkilöitä. Eettisen koodiston lisäksi poliisissa laaditaan valtakunnallinen tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma. Yksiköt laativat myös omat suunnitelmansa. Häirinnän osalta poliisilla on vielä erillinen valtakunnallinen häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallinta poliisihallinnossa - ohje. Häirinnän ja työsyrynnän hallinta -verkkokurssi on pakollinen kaikille työntekijöille. Keskusteluissa ei juurikaan noussut esille häirintään liittyviä teemoja tai asia koettiin niinkin yksinkertaisesti kuin, että

”Tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasia tulee hallinnossa Pohan kautta annettuna. On tarkasti ohjattua: perustetaan ryhmä ja jalkautetaan Pohan ohjetta asiasta.”

Taulukko 14. Kooste henkilöstösuunnitelmaosion tasa-arvo ja yhdenvertaisuus toteutumisesta.

Henkilöstösuunnitelman osa-alue	Kuvaus käytännön toteutumisesta
Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Poliisiyksikkökohtaiset tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelmat • Koko henkilöstölle pakollinen verkkokurssi häirinnän ja työsyrynnän hallinnasta

3.3.5. Henkilöstön määrä ja rakenne

Henkilöstömäärän jakaminen on resurssien hallintaan liittyvä kysymys, joka puhututti etenkin poliisiyksiköiden johtoa ja joka näyttäytyi keskeisenä osana myös sektorinjohtajien työtä. Sektoreiden välisestä resurssienjaosta kuvattiin päästävän sopuun yhteisen keskustelun kautta.

”Päällikkö henkilöstöresurssien jaosta päättää, ja poliisipalvelulinjan johtaja poliisipalvelulinjalla. Sektorit mieltii omansa ja kerran kolmessa viikossa sektoripalaverissa keskustellaan. Sektorit esittää ja apulaispäällikkö ja päällikkö päättävät. Talous katsotaan myös, että voidaanko palkata.”

Resurssien sisäistä jakamista suurempana ongelmana näyttäytyi etenkin rikostutkinnan osalta iso vaihtuvuus ja rekrytoinnin haasteet. Pienemmille asemille ja perustutkintaa ei löydetä riittävästi hyviä rekrytoitavia. Myös esimiesten rekrytoinneissa on yhä enemmän haasteita.

”VHS:n puolella minimimäärä on kiveen hakattu, YJT ja toimintavalmiusaika on päätetty tärkeimmiksi. Liikenne seuraava, lupasektorilla Pohan lupasektori on määritellyt mikä on resurssitavoite ja jos toteumaa jää, niin sitten se jää apupäällikkövetoiselle toiminnolle. Rikostutkinnassa ongelma on siinä, että löydetäänkö poliiseja, löydetäänkö tutkijoita ja löydetäänkö päällystää. Nyt olemme rekrytoineet valmistuvia, ja tästä henkilöt lähtevät kentälle ja sen jälkeen omille paikkakunnilleen. Hankaloittaa ammattitaidon kehittymistä.”

Yhdessä keskustelussa otettiin esille myös se, että valtion, tai ainakin turvallisuustoimijoiden tulisi tarkastella resurssiasiaa myös yhteisen pöydän ääressä.

”Miten valtio reagoi muuttuneeseen tilanteeseen? Rajavartiolaitos ja tullin vähentyneet työmäärät? Rikostutkinnan edustajana tekisi mieli sanoa, että tilanne pitäisi hyödyntää. Hiljentyneet rajaliikenne - tiedän, että ulkohommista on voitu siirtää tekijöitä sisätöihin, eikä tällä hetkellä sillä puolella ole tekijöistä pulaa. Voitaisiin hyödyntää meidän rikostutkinnassa. Järjestelmä vaan on jäykkä ja hitaasti reagoiva.”

Poliisin työnantajakuva etenkin siiviilitaustaisten silmissä aiheutti jonkin verran keskustelua. Moni yllättyi ylipäätään siitä, että kaikissa poliisin tehtävissä ei tarvita poliisikoulutusta. Kuva poliisista ja poliisissa tehtävästä työstä voi olla peräisin 14 tuotantokautta pyörineestä Poliisit

-televisiosarjasta, jossa keskityttiin poliisin valvonta- ja hälytystoimintaan. Sarjasta on tuonut paljon hyvää, mutta se on voinut osaltaan yksipuolistaa kuvaa poliisihallinnon toiminnoista. Poliisin työnantajakuvaan palataan vielä arviointikappaleessa.

Useassa keskustelussa nousi esille, että poliisihallinnon henkilöstöön kohdistuvat juridiset toimet, kuten kantelut ja rikosilmoitukset. Etenkin siviilitaustaisten työntekijöiden näkökulmasta menettely voidaan kokea julmaksi. Voidaan olla tilanteessa, jossa pitää esimerkiksi ”tehdä rikosilmoitus, vaikka tämä ei mihinkään johda”. Siviilipuolelta tulleen voi olla vaikea ymmärtää sitä, miksi joku virhe pitää viedä prosessiin. Yksi etenkin siviilityöntekijöitä karkoitettava työntövoimatekijä vaikuttaisikin olevan mainittu rangaistusuhka. Ei ole selvää kuvaa siitä, koska virkavelvollisuus on täytetty ja koska voidaan syyllistyä sen rikkomiseen esimerkiksi työkuorman kasautuessa.

Rikosprosessi voi kestää pitkään, vaikka lopulta asia käsiteltäisiin korkeimmassa oikeudessa tai korkeimmassa hallinto-oikeudessa työntekijän eduksi. Korkeimman hallinto-oikeuden tuoreessa päätöksessä työntekijän hyllytys kumottiin. Poliisilaitoksella työskennellyt rikosylikons- taapeli hyllytettiin kolmeksi palkattomaksi kuukaudeksi, kun hänen katsottiin laiminlyöneen tehtäviään lukemattomien, yli 300 sähköpostin vuoksi. Laitoksen johto katsoi, että menettely oli osoittanut vakavaa piittaamattomuutta ja omiaan vaarantamaan asianosaisten oikeustur- vaa sekä työtovereiden mahdollisuuksia hoitaa tehtäviään. Hallinto-oikeus totesi laiminlyönnit, mutta korosti, että laitoksella oli tiedossa henkilöresurssien olleen jo pidempään riittämättömät työmäärään nähden.

Toisaalta kyse on myös työnantajan direktio-oikeudesta ja mahdollisuuksista puuttua työntekijöiden tekemisiin. Uusista työntekijöistä useampi mainitsi tämän hallinnon taipumuksen toisaalta yllättäneen ja toisaalta olevan stressitekijä työkuorman kasvaessa. Ilman omakohtaisia kokemuksiakin työntekijöillä vaikutti olevan huoli ja pelko siitä, että yksikin kiireessä tehty virhe saattaisi johtaa raskaaseen rikosprosessiin. Omiaan tätä pelkoa lisäämään lienee iltapäivälehd- den tapa otsikoida tapauksia. Kuten edellä mainitussa tilanteessa, jossa lehti uutisoi korkeim- man oikeuden päätöksestä otsikolla ”Poliisijohto rankaisi valtaisan työmäärän alle hukkuvaa alaista.”⁸²

Tietyistä ICT-tehtävien osaajista on jo jonkun aikaa ollut kansallinen osaajapula. Poliisissa rekry- tointihaasteesta on laadittu esiselvitys⁸³, jossa on pohdittu keinoja haasteeseen vastaamiseksi. Tämän selvityksen keskusteluissa nousi esiin esimerkki, jossa pitkän rekrytoinnin päätteeksi oli tehty tekoälyasiantuntijan onnistunut rekrytointi. Työntekijä lopetti työnsä koettuaan hallin- non rakenteet ja käytännön mahdollisuudet annetun projektin edistämiseksi mahdottomaksi. Rekrytointihaasteiden lisäksi myös työympäristöllä on huomattava merkitys. Lienee selvää, että vetovoimatekijöiden lisäksi on pidettävä huolta myös pitovoivatekijöistä. Katteettomat lupauk- set tai liian hyviksi maalatut kuvat toimivat tehokkaasti pois ajavina tekijöinä.

Poliisiopiskelijoiden rekrytointi on noussut viimeisen vuoden aikana julkiseen keskusteluun. Esimerkiksi YLE⁸⁴ kertoi jo syksyllä Poliisiammattikorkeakoulun valintaprosessin läpäisevien määrän romahtaneen viime vuonna ja keväällä uutisoitiin siitä, kuinka pääsykokeisiin saapuu ainoastaan osa niihin ilmoittautuneista. Uusi hallitus on ilmoittanut nostavansa poliisien määrä 8000:een. Hallitusohjelmassa⁸⁵ on kirjaus:

82 Kunnas 2023

83 Pohjola 2023

84 Hankaniemi 2023

85 Valtioneuvosto 2023b

”Muutokset turvallisuusympäristössä edellyttävät poliisin operatiivisen toiminnan vahvistamista. Hallitus nostaa poliisitehtävissä toimivien määrän 8000 poliisihenkilövuoteen vaalikauden loppuun mennessä. Lisäys tehdään poliisin operatiivisen toiminnan vahvistamiseen. Poliisin kyky rekrytoida tarvittava määrä poliisitoimintaa tukevia erityisosaajia, kuten kyber- ja talousasiantuntijoita sekä tutkintasihteereitä, turvataan.”

Tämä tulee mitä todennäköisimmin tarkoittamaan, että myös Poliisiammattikorkeakoulun aloituspaikkamäärää on nostettava, jotta avautuviin virkoihin on löydettävissä poliisikoulutuksen saaneita henkilöitä. Poliisikoulutuksen tilasta on valmistumassa oma selvityksensä⁸⁶, joten tähän haasteeseen ei ole tarpeen tässä yhteydessä paneutua enempää.

Rekrytointi- ja virkanimikeperiaatteista puhuttaessa poliisimiesten palkkaus nähtiin ensisijaisena tarpeena. Poliisilaitosten erilaisuus virkanimikepolitiikassa nousi esiin ja se kuinka samantaisia tehtäviä tehdään eri poliisilaitoksissa hyvinkin erilaisilla virkanimikkeillä. Tällä on suora kytkös toimenkuviin ja toimenkuvista johdettaviin palkkatasoihin. Poliisilaitoksilla oltiin hyvin tietoisia siitä, että palkkausjärjestelmien erilaisella soveltamisella on syntynyt poliisilaitoksen keskinäistä kilpailua. Työntekijäpula tietyistä tehtävistä on kova ja poliisiyksiköiden välillä tuntui aiheuttavat närää se, että toisten yksiköiden koettiin välillä käyttävän muutoksia kilpailukeinona. Myös palkkaa kerrottiin käytetyn jopa siten, että henkilön tultua rekrytoituneeksi toiseen poliisiyksikköön, aikaisempi yksikkö on ollut valmis maksamaan samasta tehtävästä korkeampaa palkkaa.

Virkanimikkeiden osalta ei esiin tullut samanlaista. Poliisiyksiköissä nostettiin esiin toive vapaammasta päätösvallasta nimikkeiden suhteen. Isona ongelmana tätä ei koettu, ja osin siihen suhtauduttiin jopa huvittavana.

”Päällikkö saa päättää palkasta, mutta ei saa päättää nimikkeestä”

Kyseessä on tietoinen valinta: tiettyjä asioita on haluttu yhdenmukaisuuden varmistamiseksi säilyttää Poliisihallituksessa, esimerkiksi rakenteiden muokkaaminen tulee hyväksyttävä Pohan esikunnassa. Samoin henkilöstön nimikkeet, jotka ovat asetuksen perusteella Poliisihallituksen päätettäviä asioita.

Taulukko 15. Kooste henkilöstösuunnitelmaosion henkilöstön määrä ja rakenne toteutumisesta.

Henkilöstösuunnitelman osa-alue	Kuvaus käytännön toteutumisesta
Henkilöstömäärä	<ul style="list-style-type: none"> • Valtakunnallinen resurssimalli jakaa resurssit poliisiyksiköiden välillä • Poliisiyksiköiden sisällä viime kädessä päällikön päätettävä asia
Henkilöstöresurssien painopisteet	<ul style="list-style-type: none"> • Käytännössä sektorinjohtajien kokouksessa keskustellaan keskinäinen tarve
Muu henkilöstö poliisitoiminnallisissa tehtävissä	<ul style="list-style-type: none"> • Pohan linjaukset ja tapauskohtainen harkinta
Poliisiopiskelijoiden rekrytointi	<ul style="list-style-type: none"> • Selvitetään tarkemmin poliisikoulutuksen tila -selvityksen yhteydessä

3.4. MITEN TYÖNANTAJATOIMINTA ON JÄRJESTETTY? KUKA KÄYTTÄÄ TYÖNANTAJAN ÄÄNTÄ JA TOIMIVALTTAA?

Vermanne⁸⁷ mainitsee, että suomalainen erikoisuus henkilöstöjohtamisen on vahva painotus työsuhdeasioihin. Työelämän sääntely on pitkälle vietyä ja sitä ohjataan lakien, asetusten ja työehtosopimusten lisäksi yhteistoimintamenettelyssä syntyneillä sopimuksilla ja esihenkilöiden ohjeilla ja määräyksillä. Runsaan sääntelyn lisäksi työsuhdeasioihin vaikuttaa ammattiyhdistysliikkeen vahva rooli. Valtion henkilöstöpolitiikan yhteiset linjat muodostetaan valtioneuvoston ministeriössä ja työmarkkinalaitoksen menettelyissä. Käytännön soveltamisessa joudutaan tekemään myös hallinnonala- ja virastokohtaisia soveltamisohjeita.

”Henkilöstöpolitiikka on virkaehtosopimusten ja tarkentavien virkaehtosopimusten paikallista määrittelyä. VM määrittelee miten sovelletaan, mutta silti näihin asioihin jää liikkumavaraa, miten esimerkiksi matkustusasioita tulkitaan. Miten virkamieslakia sovelletaan ja miten työaikalakia?”

”Poliisille on tärkeää, että esimerkiksi työaikakysymyksissä noudatetaan lakia. Tämä on myös henkilöstön etu. Aina ei mielletä, että työaikalaki on henkilöstön etujen mukaista, ettei työnantaja voi teettää ihan minkälaisia tunteja ihan milloin tahansa.”

Virkaehtosopimuksissa eli VES:ssä määritellään keskeisiä työntekoa määritteleviä asioista. Valtion virka- ja työehdot 2023–2025 -julkaisussa⁸⁸ ovat keskeisimmät valtion virka- ja työsuhteen henkilöstön palvelussuhteen ehtoja ja oikeusasemaa koskevat sopimukset, soveltamismääräykset ja -ohjeet sekä säädöslinkit. Julkaisuun on otettu 24.2.2023 sopimuskaudelle 1.3.2023–28.2.2025 tehdyt valtion virka- ja työehtosopimukset. Valtion työmarkkinalaitos julkaisee lisäksi vuosittain Valtion matkustussäännön⁸⁹.

VES:ssä usein viitataan moneen pykälään ja useaan lakisäännökseen, joka tekee siitä vaikealuokuisen. Hyvästä ohjeistuksestakin huolimatta, aina löytyy ns. harmaita asioita, sillä VES-sopimukset eivät kata kaikkea. Sopimuksia sovelletaan, ja soveltamisohjeet antaa sopimuksen allekirjoittanut työnantaja. Näin on sovittu virkaehtosopimusasioiden pääsopimuksessa. Viime kädessä vain valtion työmarkkinalaitoksella on tulkintaoikeus. Poliisihallituksen osaaminen VES-asioissa sai useita positiivisia kommentteja ja yhteistyöhenki VES-asioissa koettiin hyväksi. Yhteistyön hitaus ja vastausten saamisen kesto herätti jonkin verran huolta Poliisihallituksen HR-resursseista. Se, että vastausta on jouduttu jossain tapauksessa odottamaan, on voinut asettaa poliisilaitoksen päätöksentekijät hankalaan asemaan. Arjessa asiaa tai käytännön tapausta ei voi jättää ratkaisematta vaan se on ratkaistava jollain tavoin. Lisäksi kysymyksiä herätti Palkeiden rooli kantaa ottavana tahona. Palkeet hallinnoivat henkilöstödataa ja jossain tapauksessa niiden nähtiin ottavan kantaa käytännön toimintaan.

”Palkeet-juristit voivat ottaa kantaa, että ”näin ei voida toimia”, mutta ei saada Pohasta linjausta siitä, miten voidaan toimia.”

Poliisihallitukselta toivottiin nopeampia linjauksia tai jämäkämpää johtamisotetta Palkeiden suuntaan. Yleisellä tasolla sama toive vaikutti koskevan poliisin toimintaan vaikuttavaa uutta lainsäädäntöä; Laki astuu voimaan tiettyinä ajankohtana ja lainsäädännössä voi olla kohtia, joiden soveltaminen käytäntöön ei ole itsestään selvää.

87 Vermanne 2022

88 Valtiovarainministeriö 2023

89 ks. Valtiovarainministeriö 2023b.

*”Vastauksen saaminen Pohasta kestää. Pohasta voidaan jopa sanoa, että ”älkää noudat-
tako tätä lakimuutosta ennen kuin ohjaus tulee”, mutta ohjausta voidaan joutua odotta-
maan vuosi, jopa kaksi.”*

Ristolán ja Karnarannan⁹⁰ mukaan Poliisihallituksen tulosohtaus ja siihen liittyvä seuranta-
järjestelmä nykyisenlaisena ja Poliisihallituksessa käytettävissä olevin resurssein ei riittävässä
määrin takaa yhdenmukaisuutta ja tuloksellista tasalaatuisuutta koko maassa. Kuten jo aikai-
semmin todettu, Poliisihallituksen alaiset yksiköt ovat itsenäisiä työnantajavirastoja. Poliisi-
hallituksella ei ole suoraa hallinnollista esimiesasemaa ja linjaohjausrakennetta henkilöihin
samalla tavoin kuin poliisitoiminnassa, jossa esimiehellä on suora esimiesvalta. Tulosohtaus-
järjestelmän lisäksi johtamisen välineenä voidaan käyttää erilaisia ohjeita, määräyksiä ja kir-
jeitä. Lisäksi poliisilla on erilaisia verkostoja, joiden avulla Poliisihallitus voi pyrkiä perustele-
maan esimerkiksi erilaisia kirjeitä ja tehtyjä linjauksia. Työnantajatoiminnassa linjauksia koet-
tiin saatavan hyvin.

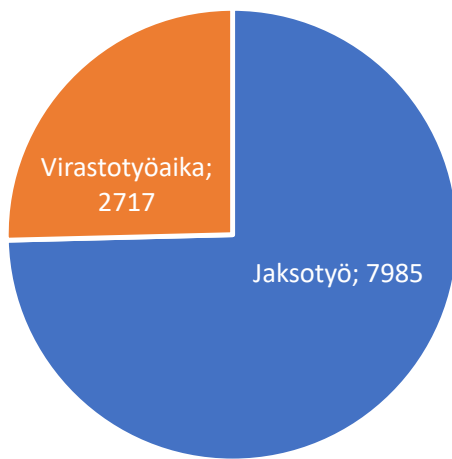
*”Poliisihallituksen henkilöstöyksikkö toimii hyvin ja sieltä tulee työnantajalinjauksia.
Lisäksi meillä on talossa erittäin asiantuntevat henkilöstöpäällikkö ja henkilöstön kehittä-
mispäällikkö. Uusista asioista keskustellaan sektorinjohtajien kokouksissa.”*

VES:ssä on paljon työaikalaista tulevaa sääntelyä, eikä omia VES-tulkintoja ei poliisiyksiköissä
tulisi Poliisihallituksen mukaan tehdä, eikä epäselvissä tilanteissa jättää selvittämättä. VES:n
monimutkaisuudesta johtuen sen lukeminen ei ole helppoa ja se vaatii perehtymistä aihee-
seen. Yksi haastava osa-alue liittyy työaikakysymyksiin. Suurin osa poliisin henkilöstöstä tekee
ns. jaksotyötä⁹¹, joka perustuu hyvään työvuorosuunnitteluun. VES määrittelee, että työvuorot
on vahvistettava viimeistään 10 vuorokautta ennen jakson alkua. Jaksosuunnittelu on iso työ
ja sillä on iso merkitys sekä poliisilaitoksen kyvykkyyden, että työtä tekevän henkilöstön näkö-
kulmasta.

Jaksotyösuunnittelulla on myös suoria kustannusvaikutuksia. Poliisilaitoksella tehdyssä jaksot-
työsuunnittelun kehittämisprojektissa on saatu lupaavia tuloksia siitä, että jaksotyösuunnit-
telun kehittämisellä voidaan saada merkittäviä kustannussäästöjä. Poliisilaitoksella havaittiin,
että erillisillä alueilla tehty suunnittelu ja työtuntien kohdentaminen oli johtanut siihen, että
toisella asemalla oli yksittäisiä partioita, joille ei voitu antaa tehtäviä, kun samanaikaisesti toi-
sella kutsuttiin henkilöitä ylitöihin. Tätä järjeistämällä ja yhdenmukaistamalla päästiin huo-
mattaviin säästöihin. Jaksotyön piirissä on noin ¼ poliisin henkilöstöstä.

90 Ristola ja Karnaranta 2023

91 Työaikalain perussäännön mukaan säännöllinen työaika on enintään kahdeksan tuntia vuorokaudessa ja 40 tuntia
viikossa. Viikoittainen säännöllinen työaika voidaan järjestää myös keskimäärin 40 tunniksi enintään 52 viikon ajan-
jakson aikana. Työaika voidaan järjestää jaksotyönä työaikalaissa mainituilla aloilla. Käytettäessä jaksotyötä työaika on
pääsäännön mukaan kolmen viikon pituisena ajanjaksona enintään 120 tuntia tai kahden viikon pituisena ajanjak-
sona enintään 80 tuntia.



Kuva 5. Henkilöstön jakautuminen työaika-suunnitelmasäännösten mukaisesti, ilman momenttira-jauksia (Lähde: KIEKU 30.6.2023.)⁹²

Työnantajuudesta kysyttäessä poliisiyksikön johto saattoi määritellä aihetta työnantajavirkamieskysymysten kautta. Varsinaisia työnantajavirkamiehiä yksiköissä on vain muutama, mutta yleisesti kaikkien esimiesasemassa olevien henkilöiden nähtiin olevan edustavan työnantajaan näiden käyttäessä työnantajan työnjohto-oikeutta.

”Virallisesti meillä on kolme työnantajavirkamiestä. Tämä tulee asetuksesta. Päällikkö, apupäällikkö ja hale-esimies. Enää ei laiteta työnhakuilmoituksiin, että haetaan työnantajavirkamiehiä.”

Toinen tapa määritellä asiaa oli lähteä kuvaamaan sitä ohjesäännön tai työjärjestyksen kautta. Asetuksen⁹³ mukaan Poliisihallituksella tulee olla työjärjestys, Keskusrikospoliisilla ja poliisilaitoksella ohjesääntö, jonka yksikkö vahvistaa itse. Työjärjestyksessä tai ohjesäännössä voidaan antaa yksikön päällikön ratkaistaviksi säädettyjä asioita yksikön muun virkamiehen ratkaistaviksi. Poliisiyksiköiden sisällä työnantajapäätösten tekeminen katsottiinkin ensisijaisesti poliisiyksikön päällikön päätösvaltaan kuuluvaksi asiaksi.

”Päällikkö käyttää työnantajan päätösvaltaa, mutta koko johto työnantajan edustajina toimii ja sektorin johtajat ovat työnantajan edustajia. Myös hallintopäälliköllä on vahva rooli ja selvittää yleisemmin tarvittaessa valtiotyönantajan linjaukset ja varmistaa, että asiat menee henkilöstöhallinnossa niiden linjausten mukaan.”

Poliisiyksiköiden ohjesäännöissä on kuvattu poliisiyksiköiden päätöksentekomekanismit sekä siellä toimivat päätöksentekuelimet, asioiden ratkaiseminen ja esittelijät. Yhteisenä nimittäjänä voidaan todeta, että poliisiyksiköllä on johtoryhmän lisäksi erilaisia sektorin- ja yksiköiden johtajista koostuvia sektorikohtaisia elimiä, operatiivisia johtoryhmiä sekä apulaispoliisipäällikkövetoisia linjarakenteita. Yksiköiden erillisuuden vuoksi ne eivät ole suoraan verrannollisia keskenään. Ohjesäännöissä on voitu kuvata myös esimerkiksi poliisilaitoksen toiminta-ajatusta, viestinnän, esimiesten ja henkilöstön velvollisuuksia. Liitteessä kolme on kooste yksiköiden ohjesääntöjen sisällöistä.

92 Momenttirajauksilla viitataan siihen, että usein esim. htv-tietoja raportoitaessa käytetään rajauksena ns. poliisi-momenttia, joka sisältää poliisin toimintamenot, hankkeet ja poliisiopiskelijoiden AMK-harjoittelun. Ilman rajausta henkilöstöön lasketaan mukaan myös muilla varoin palkatut. Näitä voivat olla esim. työvoimavaroilla palkatut. www.tyosuojelu.fi

93 Asetus poliisin hallinnosta 1996/158

Poliisilaitoksen ohjesäännöt eivät ole yhdenmukaisia, eivätkä ne siten olen suoraan vertailukelpoisia. Lisäksi vain osassa ohjesääntöjä oli sisällysluettelo ja määritelty siinä käytetyt termit, kuten esimies. Esimerkiksi esimiestermin käytöstä hallinnossa tulisi olla yhteinen määrittely. Määrittelyn tarve korostuu vielä tilanteissa, joissa osa yksiköistä on siirtynyt käyttämään esihenkilö-terminiä ja esimerkiksi rekrytointi-ilmoituksissa näkee käytettävän molempia versioita.⁹⁴ Työnantajakuvan ja poliisin yhtenäisyyden vuoksi olisi tärkeää, että keskeisiä hallinnollisia termejä käytettäisiin poliisissa yhdenmukaisella, yhteisesti sovitulla tavalla. Terminologian taustalla tulisi huomioida myös valtionhallinnon yhteiset linjaukset valtiotyönantajan terminologiasta. Lisäksi esimerkiksi julkisen hallinnon ydinsanastoryhmän terminologinen sanasto⁹⁵ kuvaa ammatin ja työn sekä liitännäisten käsitteiden välisiä suhteita ensisijaisesti kansallisen ammattinimikekoodiston määrittelytarpeiden pohjalta.

Työnantajatoimintaa kuvattiin myös erilaisten henkilöstön osallistumisjärjestelyiden kautta. Raportin liitteessä kolme on kuvattu, miten poliisilaitokset ovat ohjesäännöissään linjanneet yhteistoiminnasta tai osallistumisjärjestelyistä.

Poliisilaitosten edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa johdon edustajilla oli pääosin näkemys siitä, että henkilöstöä kuullaan kattavasti, kun taas henkilöstön edustajien näkemys on suurelta osin päinvastainen. Nähtävästi henkilöstöllä ei ollut kokonaiskuvaa siitä, miten henkilöstön edustaminen poliisiyksikön johtelimityössä on järjestetty tai minkälaiset osallistamismenetelmät yksikössä on käytössä, puhumattakaan kuka henkilöstöä näissä elimissä tai työryhmissä edustaa. Lienee selvää, että mitä isommasta yksiköstä on kyse, sitä enemmän henkilöstön kuuleminen täytyy järjestää erilaisten osallistamismenetelmien kautta. Mitä läpinäkyvämmäksi nämä rakenteet henkilöstölle tehdään, sitä helpompi henkilöstön voisi olla lähestyä näitä rakenteita tai ilmoittautua toimintaan halukkaaksi edustajaksi.

3.5. MITEN TYÖNANTAJAPOLITIIKKAA KOSKEVAT LINJAUKSET JALKAUTUVAT ESIMERKIKSI RYHMÄNJOHTAJATASOLLE TAI MUULLE TYÖNJOHTAJATASOLLE ORGANISAATIOSSA?

Poliisihallinnossa on laissa ja VES:ssä määriteltyjen säädösten lisäksi runsaasti erilaisia sisäisiä ohjeita ja määräyksiä, jotka määrittelevät toimintaa aina käyttäytymisen tasolle saakka. Virkapukusten osalta määräykset koskevat myös pukeutumista. Määräyksessä poliisin virkapuvusta todetaan mm. että ⁹⁶”Ulkona virkapuvussa käytetään virkavaatetukseen kuuluvaa päähinettä lukuun ottamatta ajoneuvossa olemista sekä tilapäisiä ja äkillisiä tilanteita.” Ohjeissa ja määräyksissä on usein määritelmä, jossa näiden valvonta vielä erikseen määritellään esimiehen tehtäväksi. Esimerkiksi em. määräyksessä virkapuvusta⁹⁷ todetaan, että ”Esimiesten tulee valvoa, että virkapukua käytetään asianmukaisesti ja annettuja ohjeita noudattaen.”

Esimiesten tehtäväksi määritellään erilaisia henkilöstöön kohdistuvia valvontatehtäviä usein myös jonkun substanssiohjeistuksen ohessa. Esimerkiksi tuore sosiaalisen median toimintaa koskeva ohjeistus toteaa, että ”Sometoimijoiden esimiehet tukevat sometyötä asettamalla tavoitteita sekä varmistamalla, että työntekijällä on riittävästi työaikaan perehdytykseen, koulutukseen ja itse työhön sosiaalisessa mediassa. Esimiehellä on perusymmärrys sosiaalisen median toiminnasta ja sen merkityksestä poliisitoiminnalle. Sometoimijoiden määrän tulee olla riittävä tavoitteisiin nähden.”⁹⁸

94 Tämän selvityksen tekstissä käytetään lähtökohtaisesti esimiestermiä, paitsi silloin kun viitataan jonkun toisen tekemään esihenkilöterminiä käyttämään lähteeseen, kirjaukseen tai suoraan lainaukseen

95 Suomi.fi 2023. Sanastot-työkalulla kerätään ja ylläpidetään julkishallinnon yhteisiä terminologisia sanastoja ja käsitteitä.

96 Poliisihallitus 2021

97 Poliisihallitus 2021

98 Poliisihallitus 2023

Poliisihallituksen ohjeet ja määräykset jaellaan poliisiyksiköihin pääsääntöisesti virkapostien ja/ tai kirjaamon kautta, josta ne jaellaan Poliisihallituksen linjarakenteita pitkin henkilöstölle, joita ne koskettavat. Linjaorganisaation oletus on, että jokainen esimiestaso käsittelee asian ja jakaa tietoa alemmille tasoille oman harkintansa mukaisesti. Sähköpostitse tulevien uusien ohjeiden ja määräysten jakaminen erilaisia sähköposteina muodostaa useita riskikohtia ja jättää ison vastuun jokaiselle sitä käsittelevälle esimiehelle. Sähköpostien määrän lisääntyttä sähköpostikuormasta koetaan toisaalta, että sähköpostia tulee liikaa myös sellaisista aiheista, jotka eivät kosketa itseä, mutta toisaalta koetaan, että tietoa ei saada riittävästi tai sähköpostiin lähetettyjä monia kymmeniä pitkiä dokumentteja ei ehditä arjessa kahlaamaan läpi vain sen selvittämiseksi, että sisältääkö se jotain itseä koskettavaa. Toisaalta myös sitä kritisoitiin, että sähköposti ikään kuin sensuroitiin, eikä esimies lähettänyt uusia ohjeita edelleen alaisilleen.

”Ohjeissa ja määräyksissä on sähköpostijakelu, miksi niitä ei lähetetä kaikille suoraan, miksi pysähtyy?”

Toiseksi tiedon jakelukanavaksi määriteltiin Poliisin vuoden 2022 aikana uudistettu intranet, Sinetti. Intranetin uudistus tehtiin peruseriaatteella, että poliisilla on yksi valtakunnallinen tietopankki ja intranet toimii tienä tiedon luokse. Valtakunnallinen sisältö on kaikille sama ja sen alta löytyvät mahdolliset yksikkökohtaiset tiedot eriteltyinä. Henkilöstö koki Sinetin uudistuksen pääosin huonontaneen omaa poliisiyksikköä koskevien asioiden löytymistä. Sinetin parantuneiden hakuominaisuuksien vuoksi valtakunnallisen ohjeistuksen löytyminen oli todettu hyväksi, ehkä jopa aikaisempaa paremmaksi.

”Poliisihallituksen ohjeet tulevat sähköpostilla tiedoksi ja ne käydään palaverissa läpi - sinetistä voi tarvittaessa kaivaa”

Yhteisiäkin läpikäyntejä järjestettiin. Erityisesti lupahallinnon puolella vaikutti olevan käytäntönä, että uutta ohjeistusta käytiin henkilöstön kanssa myös yhteisesti viikko- tai aamupalaverissa säännöllisesti läpi. Rikostorjunnan aamupalaverissa saatettiin käydä merkittäviä muutoksia ja kenttä-, liikenne- ja vartijaryhmissä uusia asioita oli jo lähtökohtaisesti tapana käydä vuoron kanssa yhteisesti. Käsittely vaikutti näissä tapauksissa olevan enemmän käytännöstä kuin ohjeistuksesta lähtevää. Poliisiammattikorkeakoululla ohjeiden läpikäyntiä kuvattiin näin:

”Johtoryhmässä muodostetaan käsitys ja sitten se välitetään osaamisalueiden palaverissa tai sähköpostissa, ja se tulee tiedoksi todennäköisesti Sinetissä. Osaamisalueiden kokoukset ja henkilöstöinfo ovat paikkoja, jossa näitä käsitellään. Johtoryhmä keskustele ja rehtori päättää.”

Yleisesti vaikuttaa siltä, että johtoryhmä ja ylempi päällystö saattavat käsitellä ohjeita enemmänkin ja jossain tapauksissa keskusteluun osallistettiin myös sektorinjohto, mutta viimeistään tässä vaiheessa keskustelussa saattoi tulla katkoksia ja määräykset vain välitettiin henkilöstön lähiesimiehille sähköpostitse. Näin vastuu varsinaisesta henkilöstön osallistamisesta jää lähiesimiehen vastuulle. Lähiesimiehiä tai komisariatason päällystöä ei kutsuttu edellä mainittuihin keskusteluihin, joissa pohdittiin uuden ohjeistuksen vaikutuksia.

Ryhmänjohtajien asema päällystön ja henkilöstön välissä koettiin monella tapaa haastavaksi ja ryhmänjohtajat kuvasivat asemaansa filterinä tai olemisena puun ja kuoren välissä. Ryhmänjohtajan saattoi kokea turhautumista siitä, että hän oli se, jonka piti keksiä mitä sähköpostilla lähetetty ohje tarkoittaa käytännön tasolla ja miten saisi miehistön noudattamaan ohjetta, vaikkei itsekään välttämättä ymmärtänyt uuden ohjeen käytännön merkitystä. Toisaalta keskusteluissa tuotiin esiin huolta siitä, että yhä useampi esimies ja esimiestaso katsovat edustavansa työntekijöitä, eikä työnantajan linjauksia välitetä eteenpäin.

"Esimies oli ennen päällystötasolla työnantajan edustaja, mutta nyt jo komisariatiasolla ollaan enenevässä määrin henkilöstön puolella, ikään kuin henkilöstön luottamusmiehenä. Ennen päällystökurssilla muuttui asenne työnantajan edustajaksi"

Sektorinjohtajilta kysyttäessä kokevatko nämä olevansa työnantajan vai työntekijän edustajia, enemmistö vastasi, että työntekijän edustajia. Lisäksi korostettiin, että tämä ei poista henkilöstön reilua, tasapuolista kohtelua, mutta kokonaisuuden näkökulmasta hallinnon esimiesten tehtävä on toimia työnantajan tahtoa ja tavoitteita edistäen. Tästä huolimatta roolitus ei ollut aina sektorinjohtajatasollakaan selvää.

"Ennen oli selkeää ketkä organisaatiossa on työnantajan edustajia, mutta enää ei ole. Jossain asioissa ei ole. Kolmikanta. Realisoituu työjärjestyksessä miten toteutuu. Jossakin tapauksessa kaikki esimiehet ovat työnantajan edustajia. Ketkä eivät ole työntekijän edustajia? Nyt periaatteessa päällikkö ja apupäällikkö."

Ryhmänjohtajilta samaa kysyttäessä suurin osa vastasi olevansa henkilöstön edustajia. Joiltakin osin jopa vieroksuttiin toimimista ns. työnantajan lukuun, osa taas katsoi, että joissakin tilanteissa, kuten esimerkiksi palkkakeskusteluita käydessä rooli muuttui.

"Täysin tapauskohtaista, mutta olen ehdottomasti työntekijän edustaja, koska teen samaa työtä kuin alaiset. Väkisin nivoutuu substanssi ja henkilöstöjohtaminen yhteen."

Ryhmänjohtajan asemassa vaikutti olevan useita ristiriitaisuuksia. Toisaalta iso osa ryhmänjohtajista teki samaa työtä kuin muutkin ryhmäläiset, mutta heidän vastuullaan katsottiin olevan "asioiden myyminen henkilöstölle" ja alaisten valvonta. Alaisten valvontaan liittyen ylempät organisaatiotasot tuntuivat luottavan ryhmänjohtajien kykyyn havainnoida ja tuoda esiin ongelmia ja seuranta saatettiin kuitata sanomalla, että "kyllä ryhmässä tiedetään". Samalla päällystö ja johto peräänkuuluttivat esimiehen velvollisuuksia puuttua tilanteisiin.

"Esimiehille pitää tehdä selväksi, että pitää puuttua. Aivan liian pitkään katsotaan."

"Esimies puuttuu työntekoon, miten työ maistuu, poissaolot, päihteet, uupumus, - tänä päivänä uupumusta näkee yhä enemmän. Työn kuormittavuus."

Esimiesten puuttumattomuudesta nousi keskusteluissa esiin useita esimerkkejä, jotka olivat omiaan heikentämään keskinäistä luottamusta ja luottamusta omaa työnantajaa kohtaan. Näissä esimerkeissä kuvattiin tapauksia, joissa esimerkiksi tutkinnan puolella oli yleisesti tiedossa henkilöitä, jotka olivat ilmoittaneet, etteivät tee tutkintapöytäkirjoja, tai hoida muita selkeitä lakisäätöisiä velvollisuuksia esimerkiksi kuulusteluihin liittyen. Valvonta- ja hälytyspuolella sama ilmiö näyttäytyi ns. keikkojen välttämisenä, jolloin kyseinen henkilö- tai partio käytti säännönmukaisesti erilaisia keinoja välttyäkseen rutiiniluontoisten tehtävien hoitamiselta. Tämän selvityksen yhteydessä ei ollut mahdollisuutta selvittää onko kyse laajemmasta ilmiöstä vai harvinaisista yksittäistapauksista, mutta joka tapauksessa muun henkilöstön turhautuminen kyseisissä tapauksissa oli suurta ja synnytti tunteen epätasa-arvoisesta kohtelusta, sillä muiden laiminlyömät työt jäivät muiden hoidettavaksi. Usein jopa siten, että kaikkien työtehtävien ja tunnollisimpien henkilöiden työtaakkaa lisättiin entuudestaan.

Esimerkkitapauksissa toistui se, että asiat olivat yleisesti tiedossa, mutta ne katsotaan läpi sormien. Puuttumattomuuden syiksi epäiltiin osaamisen ja työkalujen puutetta, sekä sitä että kyseessä on erityisen vaikeat asiat ja puuttumiskynnys on erittäin korkea etenkin silloin, jos esimies näkee itsensä ensisijaisesti työkaverin asemassa yhtenä henkilöstön edustajana. Isossa kuvassa lähiesimiehiä arvostettiin merkittävän korkealle. Esimerkkitapauksia kerrottiin myös todella erinomaisista esimiehistä ja heidän kyvystään johtaa joukkoja vaikeissakin tilanteissa. Esimiesten osaamisen kirjo vaikutti olevan suurta. Tähän teemaan palataan vielä henkilöstöjohtamisen osaamista kuvaavassa kappaleessa.

Ryhmänjohtajat kokivat lähiesimiestyön esimiesaseman kulminoituvan vuosittaisiin tavoite- ja kehityskeskusteluihin (TAKE) ja erityisesti sen palkkausta koskevaan osuuteen. Palkkausjärjestelmän toimimattomuuden lisäksi esiin tuotiin tasavertaisen työkaverin palkkatason arvioinnin henkinen haastavuus. Esimerkkitapauksessa palkka-arviointia oli pitkien prosessien päätteeksi päädytty laskemaan alaspäin. Päätös oli tehty toisaalla, mutta sen käsittely kyseisen henkilön kanssa oli jäänyt lähiesimiehen tehtäväksi. Keskustelun jälkeen esimies ja alainen olivat olleet samassa poliisiautossa 10 tunnin työvuoron.

”Voit kuvitella, että se oli aika hiljainen työvuoro se.”

Henkilöstönäkökulmasta TAKE-keskusteluiden läpikäynnissä ja laadussa nähtiin isoja vaihteita ja siihen kaivattiin enemmän ohjeistusta, koulutusta ja yhteisiä pelisääntöjä. Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat merkittävä aikaa vievä koko hallinnon läpi kulkeva henkilöstöjohtamisen työkalu, jonka toteuttamiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

3.6. ONKO POLIISIHALLITUKSEN JA VIRASTON HENKILÖSTÖJOHTAMISTA KOSKEVAT ROOLIT JA VASTUUT SELVÄT?

Poliisihallitus jakaantuu neljään yksikköön: poliisitoimintayksikkö, hallintoyksikkö, teknologiayksikkö ja esikunta, jonka lisäksi poliisihallituksessa on sisäisen tarkastuksen yksikkö ja useita erillistoimintoja. Hallintoyksikkö jakaantuu talouden- ja suunnittelun vastuualueeseen sekä henkilöstöasioiden vastuualueeseen. Henkilöstöasioiden vastuualuetta johtaa neuvottelupäällikkö, jonka alaisuudessa työskentelee useita henkilöstöjohtamisen alaan kuuluvia asiantuntijoita.

Poliisiyksiköiden rakenteet poikkeavat merkittävästi toisistaan. Poliisiyksiköissä nimettiin henkilöstöasioista vastaavaksi (päällikön jälkeen) hallinto- tai esikuntalinjan apulaispoliisipäällikkö, hallintojohtaja tai henkilöstöpäällikkö. Jossain yksikössä oli erikseen henkilöstöpäällikkö ja henkilöstön kehittämispäällikkö, kun taas toisissa yksiköissä johto piti hyvänä uudistuksena sitä, että erillisestä henkilöstön kehittämispäälliköstä ja/tai henkilöstöpäälliköstä oli luovuttu kokonaan. Tämän koettiin keventävän hallintoa.

Poliisiyksiköiden itsenäisen työnantajavirastoaseman mukaan näillä on laajat valtuudet päättää ja suunnitella itse henkilöstöä koskevia asioita erikseen nimettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta. Hallintorakennetta selvittäneen selvityksen⁹⁹ mukaan: ”Yksi virasto loisi pohjan yhdenmukaistamiselle. Suomen Poliisin yhden viraston malliin toteutetulla rakenteella tavoiteltaisiin muun muassa tehokasta johtamista, yhdenmukaisempaa toimintaa, tasalaatuisempaa tuloksellisuutta, resurssien tehokasta, ketterää ja joustavaa käyttöä sekä parempaa suorituskykyä alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Tukitoimintojen keskittämällä tavoitellaan parempaa asiakaspalvelua, yhdenmukaisuutta sekä poliisialueiden parempaa mahdollisuutta keskittyä operatiiviseen toimintaan.” Poliisihallituksen yksiköiden päälliköiden sekä keskusteluihin osallistuneiden Poliisihallituksen vastuualueiden esimiesten näkemysten mukaan siirtyminen yhden viraston malliin voisi purkaa päällekkäisiä rakenteita. Useita lakisääteisiä asiakirjoja laaditaan tällä hetkellä jokaisessa virastossa omansa ja yhdessä virastossa lain edellytykset täytettäisiin yhdessä asiakirjalla. Poliisihallituksen ohjauksen näkökulmasta koettiin osin ongelmaksi ja osin resurssien haaskaamiseksi se, että Poliisihallituksen laatiessa uuden ohjeen, kaikki sen 13 hallinnollisesti alaista virastoa laativat ohjeesta oman versionsa.

Poliisilaitosten edustajien keskusteluissa puolestaan toistui ajatus toiveesta yhdenmukaisempaan toimintaan ja tiukempaan Poliisihallituksen ohjaukseen. Poliisihallituksen ei katsottu johtavan ja ohjaavan toimintaa riittävästi. Ainakin pääsääntöisesti Poliisihallituksen toivottiin ottavan vahvempaa ohjausroolia isojen linjojen osalta, mutta toisaalta jättävän yksityiskohtien suunnittelun poliisiyksiköiden vastuulle. Poliisiyksiköiden johdon kanssa käydyissä keskuste-

99 Ristola ja Karnaranta 2023

luissa tuotiin usein esiin se, että tässä yhden viraston malli ei ole vastaus ohjauksen tiivistämiseen tai takaa sen onnistumista. Virastorakennetta itsessään ei pidetty merkittävänä tekijänä ohjauksen tiivistämisessä. Poliisiyksiköiden näkemyksen mukaan Poliisihallituksella on jo nyt riittävä ohjausvalta, jota se voisi halutessaan käyttää poliisiyksiköiden vahvempaan ohjaukseen.

Poliisihallituksen ja poliisilaitosten välistä ohjausrakennetta koskevia rooleja pidettiin selvänä. Isoimmaksi haasteeksi nimettiin Poliisihallituksen sisäinen koordinaatio, johon palataan vielä voimavaroja käsittelevässä kappaleessa kysymyksen ”minkälaisena poliisihallituksen ohjaus näyttää yksiköiden suuntaan” -kohdalla.

”Pohan rooli on selkeä. Esimiesviraston ohjaus, siellä laaditaan ohjeet ja parhaassa tapauksessa laitoksen väkeä osallistaen. Ja jos pitää jotain tarkentaa me saadaan kannanotto tarvittaessa nopeastikin. Ja onhan meillä mahdollisuus olla myös aloitteellinen.”

3.7. TIIVISTELMÄ RAKENNELUVUUSTA: POLIISISSA ON 14 TYÖNANTAJAVIRASTOA, JOILLA ON OMA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MALLINSA

- Osa henkilöstöhallinnon tehtävistä on keskitetty valtion talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskukselle Palkeille. Valtionhallinnon HR-tavoitteena on ollut teknisluonteisten tehtävien keskittäminen yhteiseen keskukseseen ja lisäpalveluiden käyttöönottoa pilotoidaan parhaillaan.
- Poliisiyksiköt näkevät henkilöstöjohtamisen rakenteet poliisiyksikön johtamisrakenteiden kautta. Johtamisrakenteita on kuvattu ohjesäännöissä, työjärjestyksissä ja niiden erillisissä päätäntävaltaa kuvaavissa liitteissä.
- Poliisilaitosten näkemykset henkilöstöjohtamisesta sekä niiden järjestelyt poikkeavat merkittävästi toisistaan. Helsingin poliisilaitos sekä Keskusrikospoliisi ovat esimerkkejä pitkälle viedystä erikoistumisesta sekä järjestelyistä esimerkiksi työpaikkakoulutuksen ja perehdytyksen suhteen. Toisaalta taas pienissä yksioissa on mahdollisuus tehdä erilaisia henkilölähtöisiä ratkaisuja joustavammin.
- Työkyvyn johtamisen ja osaamisen johtamisen järjestelyt poikkeavat poliisiyksiköiden välillä, mutta suuressa osassa toiminta ja hallinto vaikuttavat toisistaan erillisiltä. Koulutusvalinnoista päätökset tehdään usein sektorinjohtajatasolla, jolle tulevat ratkaistavaksi usein myös työkykyasioihin liittyvät asiat ongelmatilanteissa. Isommassa yksiköissä tämä voi olla myös yksikkötasolla.
- Työnantatoiminnassa korostuu poliisiyksiköiden päällikkövetoisuus.
- Työnantajapolitiikan jalkauttaminen tapahtuu ohjausasiakirjoissa määriteltyjen linjarakenteiden mukaisesti esimieheltä alaisille. Ryhmänjohtajien merkitys viestin välittämisessä on merkittävä ja joiltakin osin viesti katkeaa. Virkatieperiaate on vahva.
- Poliisihallituksen roolit ja vastuut näyttävät selkeinä, eikä hallintorakennemallin (virastorakenteen) koeta olevan keskeinen kysymys ohjauksen tiivistämisen näkökulmasta.

5. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Verkostojen työtä tulisi tukea kuvaamalla verkostojen toiminta ja yhteyshenkilöt kootusti yhdessä paikassa ja laatimalla lyhyet toimintaohjeet verkostojen vetäjille sekä niiden jäsenille.
6. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisiyksiköiden kanssa yhteistyössä tulisi laatia yhteinen pohja vuosittaisille henkilöstö- ja koulutussuunnitelmille kaikkien yksiköiden käyttöön. Suunnitelmien päivitysrytmi tulisi suunnitella yhteensopivaksi poliisin tulossuunnittelun vuosikellon kanssa.
7. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstösuunnitelman yhteyteen tulisi laatia viestintäsuunnitelma, jossa määritellään mitä ja milloin henkilöstöasioista viestitään henkilölle. Viestintäsuunnitelman yhteydessä varmistetaan myös johdon näkyvyyttä lisääviä tekijöitä.
8. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisihallituksesta, sen tehtävistä ja toiminnasta laaditaan lyhyt, maallikkokielineen esittelyvideo tai muu esitys, jota voidaan hyödyntää perehdytyksessä, koulutuksessa ja sidosryhmäyhteistyössä.
9. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Valmentavan johtamisen ohjaus tulisi käynnistää uudestaan, mahdollistaa toiminnalle pysyvät rakenteet ja varmistaa, että yksiköillä on riittävä tuki valmentavan johtamisen ohjelman toteuttamiseen suunnitellun mukaisesti.
10. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Oikeusyksiköiden rooli henkilöstöjuridisissa kysymyksissä tulisi arvioida. Mitä oikeusyksiköiltä tulisi odottaa ja tulisiko niillä olla yhdenmukainen rooli henkilöstöä koskevien juridisten kysymysten käsittelyssä?
11. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Osaamistarpeiden koostamisen prosessi tulee määritellä ja kuvata. Tässä yhteydessä tulee varmistaa, että nykyaikaisia tietojärjestelmiä hyödynnetään tiedon käsittelyssä siinä määrin, kun se on käytännössä mahdollista.
12. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Moodle-perehdytys tulisi rakentaa tai laajentaa valtakunnalliseksi siten, että poliisiyksiköllä on mahdollista lisätä sinne myös omia osioitaan.
13. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisikoulutuksessa olevien työharjoittelijoiden yhdenvertainen perehdytys tulisi varmistaa tarkastamalla siitä annettu ohjeistus ja pyytämällä opiskelijoilta palautetta perehdytyksen toteutumisesta.
14. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisin osaamisen kehittämisen menetelmät tulee arvioida poliisilaitosten tarpeista käsin ja varmistaa, että poliisilaitoksilla on käytettävissään valtakunnallisesti yhtenäinen, riittävä työkalupakki tarpeelliseksi katsottujen osaamisen kehittämisen menetelmien käyttöön.
15. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Tulee varmistaa riittävät resurssit Polamkin kehittämistyölle Siviilistä poliisiin - mallin rakentamiseksi. Kehitteillä olevassa siviilistä poliisista mallissa tulee huomioida erilaisten urapolkujen ja tehtävien tarpeet.
16. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Laaditaan toimintamalli työ kuntotestausten ja lakisääteisten määräaikaisterveystarkastusten toimenpiteistä. Toimintamallin tulee sisältää selkeät menettelyt myös tilanteille, joissa henkilö ei osallistu tarkastuksiin tai työkyky ei ole testauksen edellyttämällä tasolla.

- 17. TOIMENPIDESUOSITUS:** Tuetaan mahdollisuuksia määritellyn liikuntaharjoittelun hyödyntämiseksi ja kartoitetaan, onko kaikki liikunnan harrastamista ja liikunnallista elämäntapaa tukevat keinot kattavasti käytössä.
- 18. TOIMENPIDESUOSITUS:** Selvitetään mahdollisuudet valmiiden työhyvinvointipakettien rakentamiselle sekä valtakunnallisesta näkökulmasta että poliisiyksikkökohtaisesta näkökulmasta. Mitä lainsäädännöllisiä tai hankinnallisia reunaehtoja kyseisten pakettien ennakkosuunnitteluun ja hankintaan liittyy?
- 19. TOIMENPIDESUOSITUS:** Varmistetaan, että yksiköiden henkilöstön osallistamisjärjestelyt on selkeästi kuvattu ja henkilöstön tiedossa esimerkiksi intrassa tai muulla alustalla, jolla poliisiyksikkö jakaa tietoa henkilöstölleen. Myös se, kuinka asioita voi näihin osallistumiskanaviin saattaa tiedoksi tai miten henkilöstön edustajat niihin valitaan, olisi hyvä kuvata.
- 20. TOIMENPIDESUOSITUS:** Tavoite- ja kehityskeskusteluiden kehittäminen myös muilta kuin palkkakeskusteluosioilta siten, että se tukee henkilökohtaista kehittymistä, esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista, mutta sen toteuttaminen on mahdollisimman vähän arkea kuormittava.

4. VOIMAVARAT

4.1. VOIMAVAROJEN MÄÄRÄSTÄ

Voimavarojen määrällistä tarkastelua voidaan tehdä useasta eri näkökulmasta käsin. Valittu näkökulman tulisi luonnollisesti olla kytkettynä myös siihen henkilöstöjohtamisesta laadittuun määritelmään ja sille asetettuihin tavoitteisiin. Määritelmään ja tavoitteisiin liittyviä näkökulmia on käsitelty selvityksen ensimmäisissä luvuissa.

Valtion yhteisestä palveluportaalista Kiekun tunnuslukupalvelusta 3.7.2023 tulostettuna saadaan vuodelta 2022 seuraavia tunnuslukuja koko poliisin HR:ää koskien. Tunnuslukupalvelun hyöty on siinä, että siellä voidaan verrata valtion toimijoiden tunnuslukuja suoraan toisiinsa. Haaste tulee siinä, että kaikki luvut eivät ole suoraan verrannollisia esimerkiksi Kiekusta suoraan saatavan raportoinnin kanssa. Sen lisäksi, että päivitysväli voi olla toinen, Palkeet käyttää htv-laskennassa erilaista menettelyä kuin mitä Kiekusta on saatavissa suoraan. Tunnuslukupalvelussa HR panos-tuotosluvuksi on ilmoitettu 1:n suhde 48:aan tavoitearvon ollessa 1:50:een.

Taulukko 16. Koko poliisin HR tunnuslukuja. Palkeet HR-tunnuslukupalvelu 3.7.2023.

HR-tunnusluvut	Kirjanpitoyksikkö	Tavoite	Palkka- ja palkkiolaskelmat	
HR-panossuhdeluku	1:48	1:50	Palkkalaskelmia	202 003
			Palkkiolaskelmia	1 446
			Palkka- ja palkkiolaskelmia yhteensä	203449
Panossuhdeluku palkanlaskennasta ja palvelussuhteen hallinnasta		1:141	Palkka- ja palkkiolaskennan yhdellä htv:llä tuotettu suoritemäärä	17 456
Henkilöstöhallinnon %-osuus koko htv-määrästä		2,1	Henkilöstöresurssit	
Palvelussuhteen hallinnan yhdellä virastossa tehdyllä kokonais-htv:llä tuotettu palvelussuhteita koskevien sähköisten lomakkeiden määrä		0	Henkilötyövuodet	10 300
Palvelussuhteen hallinnan ja palkanlaskennan yhdellä virastossa tehdyllä kokonais-htv:llä tuotettu sähköisten palvelussuhde- ja palkkiolomakkeiden määrä		119	Henkilöstömäärä	10 481
			Esimiesresurssit (esimiehinä huomioitu kaikki Kieku-järjestelmässä esimiesroolissa olevat)	
			Kieku-esimiehiä	492
			Alaisia Kieku-esimiestä kohti	20
			Sähköiset lomakkeet	
			Palvelussuhdelomakkeita	3 572
			Palkan ja palkkioiden muutoslomakkeita	3 339
			Sähköisiä lomakkeita yhteensä	6 911
Toimintonimi (henkilötyövuodet on muunnettu kokonais-htv:ksi kertoimella 1,33)	Virasto HTV	Palkeet HTV	Yhteensä HTV	Palkeiden osuus %
Henkilöstön kehittäminen	29,60	0,00	29,60	0,0
Muut henkilöstöhallinnon tehtävät	20,90	0,00	20,90	0,0
Palkan ja palkkionlaskenta	1,99	9,66	11,66	82,9
Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen	2,27	0,00	2,27	0,0
Palvelussuhteen hallinta	55,95	5,21	61,16	8,5
Rekrytointi ja yleisperehdyttäminen	13,89	0,25	14,14	1,8
Työaikaohjeiden hallinta	72,99	0,00	72,99	0,0
Yhteensä	197,59	15,12	212,72	

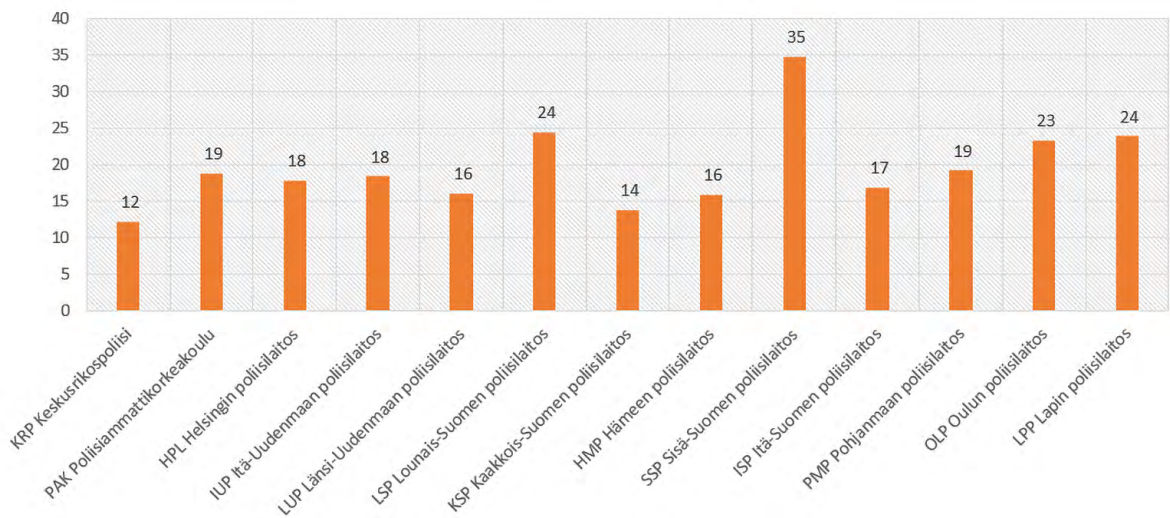
Kiekun työaikakirjauksista laskettu ns. tehollinen työaika sisältää vain aktiivisen työajan työaikakoodiston mukaisesti, kun taas ns. kokonaishtv:hen lasketaan mukaan kaikki se aika, jonka henkilö on töissä mukaan lukien esimerkiksi loma-ajat. Tästä syystä Palkeet raportointiportaalissa on käytetty henkilötyövuosien kokonaiskerrointa.

Henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä osana esimiesten työtä. Esimiesten lukumäärää voidaan arvioida esimerkiksi KIEKU-järjestelmässä esimiesoikeuksia käyttävien lukumäärätiedoista käsin. Huhtikuussa 2023 järjestelmään oli kirjattu Poliisihallituksen alaisessa hallinnossa 504

esimiesasemassa olevaa henkilöön sidottua oikeutta järjestelmään¹⁰⁰. Hyvin karkeana yleistyksenä voisi siis todeta, että noin 1/20 koko poliisihallinnon henkilöstöstä toimii hallinnollisessa esimiesasemassa jollakin hallinnon tasolla.

Kieku-esimiesten alaisten keskiarvojen määrässä on jonkin verran hajontaa. Suurimman arvon Kieku-raportoinnissa saa Sisä-Suomen poliisilaitos, jossa raportin mukaan yhdellä Kieku-esimiehellä on keskimäärin 35 hallinnollista alaista Kieku-järjestelmässä. Sisä-Suomen poliisilaitosten edustajien käydyissä keskusteluissa ilmeni, että poliisilaitoksella on parhaillaan menossa sisäisen uudelleen organisointi, jonka yhteydessä myös hallinnollisia esimiesmääriä tullaan tasoittamaan.

Kieku-esimiesten alaisten määrien keskiarvo

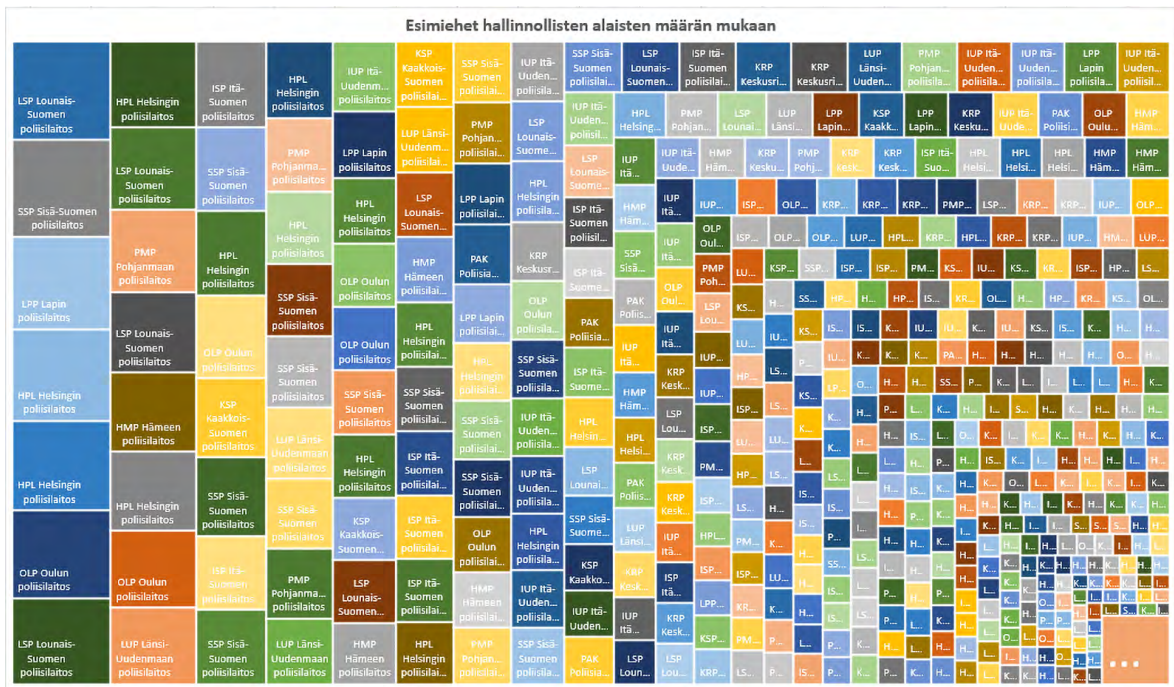


Kuva 6. Kieku-esimiesten alaisten määrien keskiarvo (3.4.2023 Kieku).

Henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden mukaan enintään 20 hallinnollista alaista on ainakin jossain yhteyksissä pidetty käytännön kannalta toimivana määränä. Keskiarvoilla mitattuina määrät ovat edellä mainittua poikkeusta lukuun ottamatta kohtuullisia. Esimiesten alaisten määrissä on suuri hajonta.

Hallinnollisen esimiehisyyden vaihteluväli oli tarkasteluhetkellä 2-124 hallinnollista alaista Kieku-järjestelmässä. Koko hallintoa kuvaavassa kuvassa nähdään, että lähes jokaisessa yksikössä on yli sadan ns. kiekulaisen esimiehiä. Kuvassa neliön koko kuvastaa alaisten määrää. Suurin yksittäinen lukema on 124.

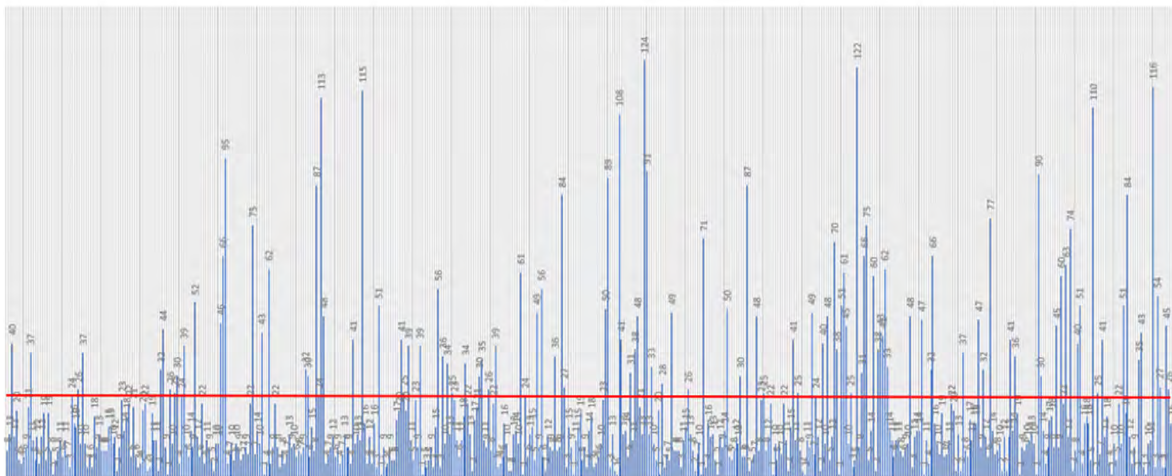
100 Kieku 3.4.2023. Raportilta poistettu päällekkäisyydet, mutta raportti sisältää kohdistamattomia tietoja. Luku on suuntaa antava, mutta antanee oikean suuruusluokan.



Kuva 7. Kieku-esimiesten alaisten määrät 3.4.2023 Kieku.

Kieku esimiehelle kuuluvia tehtäviä ovat esimerkiksi poissaolojen, kuten lomien ja virkava-pauksien hyväksyminen järjestelmässä. Virka-aikaa tekevien osalta myös työajan hyväksyntä tehdään viimeisimmän uudistuksen jälkeen Kiekussa.

ESIMIEHET



Kuva 8. Esimiehet. Punainen viiva kuvaa 20 alaisen rajaa 3.4.2023 Kieku.

Hallinnollisten esimiesten työajasta iso osa kuluukin nimenomaan näiden asioiden käsittelyyn. Suuri alaisten määrä herätti esimiehissä kahdenlaisia ajatuksia, toiset toivat esille, että hyväksyntä sujuu rutiinilla ja on parempi, että ”kiekunäpyttelyyn” kaltaiset hallinnolliset tehtävät on keskitetty sektorin- tai yksikönjohtajatasolle, jolloin niihin on jo syntynyt rutiini ja esimerkiksi alemman päällystön työaika vapautuu muihin tehtäviin, esimerkiksi tutkinnan johtamiseen. Toiset esimiehet puolestaan olivat sitä mieltä, että kymmenien, jopa satojen henkilöiden asioihin ei ole käytännössä mahdollisuutta prehtyä, hallinnollinen hyväksyntä tai valvonta ei tässä tapauksessa toimi toivotulla tavalla. Sektorinjohtaja saattoi kuvata tilannetta esimerkiksi näin:

”Aikaa menee, yllättävän paljon menee esim. sisäilma-asiat ja työkykyasiat, ihmisten sijoittaminen, henkilökohtaiset take-keskustelut, YT, jossa esittelet asioita. Kieku. Aina ei viittä vain painaa enteriä vaan pitäisi myös lukea ja sisäistä. Esimerkiksi virkavapaudet.”

Se, että henkilöstö- ja henkilöjohtamisen tarpeet oli tunnistettu, ei suoraan näkynyt ajankäytössä. Tarve tunnistettiin ja lähes kaikki keskusteluihin osallistuneet olivat sitä mieltä, että henkilöstöjohtamiseen tulisi panostaa enemmän. Keskusteluissa todettiin usein, että koko hallinnon suorituskyky lähtee siitä, kuinka henkilöstöjohtamisessa onnistutaan. Tästäkin huolimatta toiminta vei käytännössä ensimmäisen sijan ajankäytössä. Myös poliisin sisäinen tarkastus on tehnyt rikostorjunnan vaikuttavuutta selvittäessään havainnon siitä, että tutkinnanjohtajien työaika jakaantuu tutkinnan johtamisen lisäksi muuhun, henkilöstöjohtamisessa on laadullisia eroja ja eikä henkilöstöjohtamiseen riittävästi aikaa. Lisäksi johtamiseen kuuluva seuranta ja valvonta eivät ole riittävällä tasolla.¹⁰¹

Erityisesti sektorinjohtajat toivat esille, että sektorinjohtajan tehtäväkenttä tai heihin kohdistuneet odotukset eivät ole muuttuneet, vaikka poliisilaitos ympärillä ja johdettava väkimäärä on kasvanut poliisilaitosten yhdistymisten myötä jopa monikymmenkertaiseksi. Hallinnollisten asioiden kuorma sektorinjohtajien työssä on kasvanut suureksi. Poliisilaitosten erilaisten rakenteiden vuoksi työkuorma ei ole suoraan verrattavissa keskenään, jonka lisäksi eri sektoreilla vaikuttava eroja. Kaikkein kuormittunein kuva tässäkin vaikutti tulevan rikostorjuntasektoreiden puolelta. Sektorinjohtajan asemaa saattoi kuvata myös se, että alaisia oli jopa satoja, mutta hallinnollisten asioiden delegointi ei ollut käytännössä mahdollista ja pienetkin henkilöstöstä nousevat ristiriidat tai aikaisemmin sihteereillä teetetyn teknisluonteiset tehtävät saattoivat jäädä sektorinjohtajien tehtäviksi, kun kaikki muu hallintohenkilöstö oli viime vuosina karsittu samalla kuin johdettavien henkilöiden ja yksiköiden määrä oli erilaisten yhdistymisten kautta kasvanut huomattavan suureksi. Tämän lisäksi sektorinjohtajat ovat usein mukana erilaisissa valtakunnallisissa verkostoissa ja heiltä odotetaan yhä enemmän osallistumista kansalliseen kehittämistyöhön.

Ryhmäjohtajatasolla Kieku-oikeuksia ei ainakaan pääsääntöisesti ollut. Tosin tässäkin esiintyi vaihtelua. Lupahallinnon tehtävissä työaikojen siirtyminen Kiekuun on johtanut siihen, että mikäli ryhmäpäälliköllä ei ole käsittelyoikeuksia Kiekuun, hänellä ei ole näkymää henkilön työaikakerkitymään. Alipäällystön ja alemman päällystön edustajat olivat pääsääntöisesti keskusteluissa sitä mieltä, että hallinnollisia tehtäviä, kuten Kiekun esimieshyväksyntää ei halutakaan osaksi omaa työtä työkuormaa lisäämään, mutta jonkunlainen näkymä esimerkiksi tuntikertymiin pitäisi olla.

Työnjako poliisin toiminnallisten linjojen ja hallinto- ja esikuntalinjan tai muun HR-toimintoja tuottavan linjan kanssa vaihteli poliisilaitoksittain jonkin verran. Esimerkiksi siinä, kuinka paljon rekrytointiin osallistuttiin HR-linjalta, oliko rekrytoinnissa keskitetty palvelu vai oliko HR:n tehtävä puhtaasti tekninen. Kuten edellä raportissa kuvattiin, poliisissa on parhaillaan menossa lisäselvitys sen selvittämiseksi missä määrin palkeiden lisäpalveluita kannattaisi kustannustehokkaasti ottaa käyttöön. Poliisilta on Palkeisiin siirtynyt esimerkiksi palkanlaskentaan ja matkustamiseen liittyviä tehtäviä. Poliisiyksiköiden kokemukset siirrosta ovat ristiriitaisia. Palveluiden siirtymisestä on todettu joitakin hyötyjä, mutta useita kokemuksia on myös siitä, että tehtävien siirto ei poistanut tehtäviä poliisiyksiköstä poistuneiden htv-määrien mukaisesti. Monessa poliisiyksikössä oli koettu, että siirrosta aiheutui prosessien monimutkaistuminen sekä tuplatyötä. Lisäksi saatettiin kokea, että määräysvaltaa siirtyi liiaksi järjestelmälähtöisesti tehtävien siirron mukana.

”Palkeet-toiminnan voisi laajentaa koskemaan kaikkia muita tukipalveluita, sieltä pitäisi tukea ja helpottaa operatiivista työtä, mutta kääntyy siihen, että häntä heiluttaa koiraa, tukipalvelut alkaa sanella, että asiat täytyy tehdä näin, jotta siellä on helppoa. Ja silloin esimiesten aika menee hallinnon pyörittämiseen, eikä jää aikaa esimiestyölle.”

101 Sisäinen tarkastus 2022

Uusien tehtävien mahdolliseen siirtoon suhtauduttiin varauksella, mutta ei ehdottomasti sitä kieltäen. Myös hyviä kokemuksia oli joukossa. HR-toimintojen jakautumista tarkastellessa havaitaan, että poliisin osuus HR-toimintojen jakautumisesta poliisin ja Palkeiden välillä on muihin viranomaisiin verrattuna pienellä tasolla.

Taulukko 17. Palkeet HR-tunnuslukupalvelu 3.7.2023. Poliisihallitus sisältää koko poliisin tiedot.

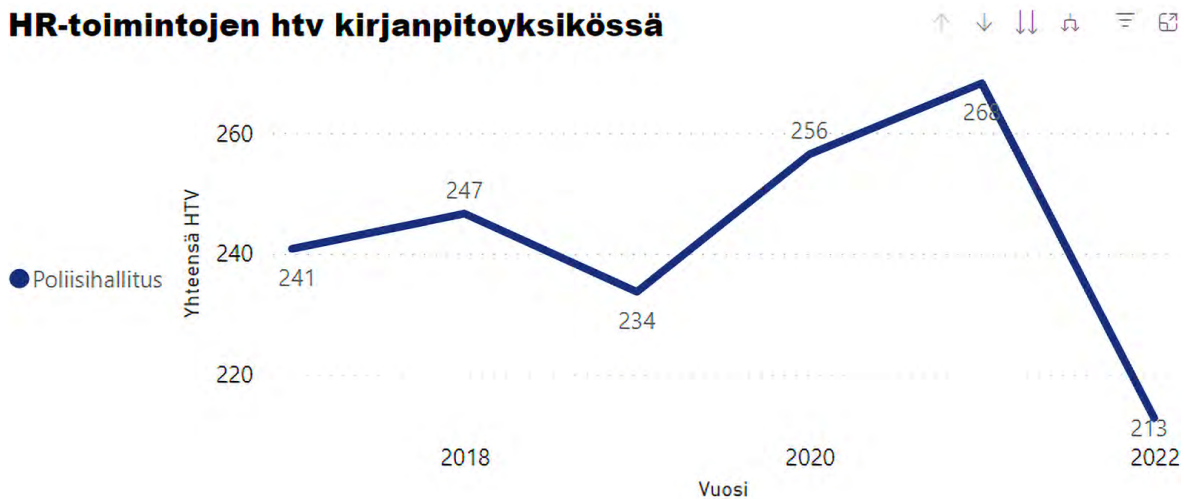
Virasto	Viraston htv	Palkeet htv
Hätäkeskuslaitos	92 %	8 %
Maahanmuuttovirasto	86 %	14 %
Pelastusopisto	84 %	16 %
Poliisihallitus	93 %	7 %
Rajavartiolaitos	90 %	10 %
Sisäministeriö	85 %	15 %
Suojelupoliisi	94 %	6 %

Taulukko 18. HR-panostuotos luku 2022. Palkeet HR-tunnuslukupalvelu 3.7.2023.

Kirjanpitoyksikkö	HR-htv	Htv yht.	HRpanos-suhdeluku
Hätäkeskuslaitos	12,24	588	1:48
Maahanmuuttovirasto	27,00	1 190	1:44
Pelastusopisto	2,30	127	1:55
Poliisihallitus	212,27	10 300	1:48
Rajavartiolaitos	47,89	2 894	1:60
Sisäministeriö	4,23	259	1:61
Suojelupoliisi	13,51	511	1:38

HR:n htv-määrän laskenta tehdään työaikakirjausten perusteella. Poliisin HR panoksen suhdeluku on verrattain pieni, mutta tätä selittää suurelta osin se, että työvuorosuunnittelun kirjauksissa on aikaisemmin toimittu eri lailla kuin muissa viranomaisissa. Operatiivisen toiminnan puolella tehty jaksotyön työvuorosuunnittelu tulisi tehdä kyseisen ydintoiminnan yleiselle koodille, mutta myös ydintoiminnoissa kirjauksia oli tehty HR-ammattilaisten käyttöön tarkoitetulle työaikakoodille. Aikaisemmin Poliisin työvuorosuunnitteluun käytettyä työaika oli siis kirjattu kirjausohjeiden vastaisesti ja poliisiyksiköille annettiin aiheesta lisäohjausta vuonna 2022. Vuoden 2021 HR-panos-suhdeluku poliisissa oli 1:38, eli korjauksen jälkeen vuonna 2022 poliisin panossuhdeluku on 1:48 ja lähellä turvallisuusalan tavoitetasoa 1:50, vaikka korjaus ei todennäköisesti ole ehtinyt täysimääräisesti vaikuttaa tulokseen.

HR-toimintojen htv kirjanpitoyksikössä



Kuva 9. Poliisin¹⁰² HR-toimintojen HTV-kehitys Palkeet HR-tunnuslukupalvelu 3.7.2023.

4.2. KUKA TOSIASIASSA YKSIKÖISSÄ TEKEE HENKILÖSTÖJOHTAMISEN ALAAN KUULUVAT PÄÄTÖKSET?

Poliisiyksiköt kuvasivat toimintaa siten, että poliisipäällikkö vastaa toiminnasta ja henkilöstöasioita on delegoitu joko hale-apupäällikön vetämälle linjalle ja muutoin hallintoyksikköön organisoidulle hallintopäällikölle tai vastaavalle. Poliisilaitokset ovat linjaorganisaatioita, joissa ylempien viranomaisen tai esimiehen käskyt, ohjeet ja määräykset siirretään tasolta toiselle aina alimmalle tasolle saakka. Henkilöstöjohtamisen alaan kuuluvia päätöksiä tehdään asiasta riippuen myös poliisin johtoryhmässä, operatiivisessa johtoryhmässä, sektorinjohtajien kokouksessa tai muussa laitoksen ohjesäännössä ja sen työjärjestyksissä kirjatuihin kokoonpanoissa. Usein edellä mainituissa johtoryhmissä pidetään pöytäkirjaa, joka voidaan saattaa koko henkilöstön nähtäville Sinetissä tai jossain muussa poliisiyksikön sisäisessä viestintäkanavassa.

Keskusteluissa johdon kanssa korostettiin johdon päätäntävaltaa. Tätä perusteltiin virallisten dokumenttien lisäksi myös henkilöstön tasapuolisella kohtelulla ja yhtenäisen linjan pitämällä läpi talon. Myös apulaispoliisipäälliköiden rooli näyttäytyi tässä yhteydessä merkittävältä. Poliisilaitoksessa saatettiin puhua jopa päällikköparista tai muuten välittyi kuva, että käytännön päätöksentekoa oli delegoitu merkittävässä määrin apulaispäällikö(i)lle. Yksittäisiä henkilöitä koskevia ratkaisuja, kuten virkavapauksia tai valintoja koulutuksiin katsottiin parhaimmaksi käsitellä sektoreilla. Sektorinjohtajilla vaikuttaisi pääsääntöisesti olevan hyvinkin välitön keskusteluyhteys sektorinjohtoon, ja tarvittaessa asioista voidaan keskustella hyvinkin avoimesti puolin ja toisin.

Sektorinjohtajien osalta päätöksenteko näyttäytyi kaksijakoisena. Toisaalta sektorinjohtajat saattoivat olla hyvinkin yksityiskohtaisten ja henkilöön menevien ratkaisujen kanssa tekemisissä, toisaalta heidän vastauksissaan saattoi toistua ajatus, että ryhmissä asiat tiedetään ja tunnetaan paremmin, eikä sektorinjohtajan tule näihin puuttua. Yksikön johtajia selvityksen keskusteluihin osallistui vain muutama, eivätkä roolit ole laitosten erilaisen rakenteen ja koon vuoksi suoraan verrannollisia. Toisissa yksiköissä vastaavia päätöksiä tekevät sektorinjohtajat ja toisaalla yksikönjohtajat. KRP:n ja Polamkin rakenne poikkeaa tässä yhteydessä poliisilaitoksista merkittävästi, mutta näissäkin on havaittavissa eri päätöksentekotasoja. KRP on rakennettu osastoihin ja Polamkin osalta on hyvä todeta, että siellä ollaan parhaillaan harkitsemassa organisaatorakenteen muuttamista matriisimallista linjaorganisaatioksi.

102 Poliisin osalta kirjanpitoyksikkö Poliisihallitus pitää sisällään koko poliisin HR-luvut

Osa sektorinjohtajia kuvasi luottavansa ryhmänjohtajien näkemyksiin henkilötasoisissa päätöksissä siitä kuka tulisi lähettää täydennyskoulutuskurssille tai kenelle voidaan myöntää virkavapaata. Rekrytointiasioissa päätökset tunnuttiin käyvän jossain tapauksissa yksityiskohtaisesti läpi johtotasolla, kun toisissa yksiköissä se jäi sektorinjohtajien käsiteltäväksi asiaksi, tietysti riippuen siitä minkä tason rekrytoinnista on kyse. Keskusteluissa sekä johto että sektorinjohto korostivat yhteistä keskustelua sekä erilaiset sektorinjohtaja- tai operatiivisten johtoryhmien yhteydessä käytävää läpikäyntiä. Henkilöstöhallintoa ei pääsääntöisesti mainittu päätöksenteon yhteydessä lainkaan.

Miehistö- ja ryhmänjohtajatasolla oltiin epätietoisia siitä, kuka päätökset tekee. Esimerkiksi rekrytointiasioissa ryhmänjohtajat eivät aina olleet tyytyväisiä tehtyihin valintoihin ja etenkin siihen, ettei heidän mielipidettään kuultu missään vaiheessa prosessia, vaikka rekrytointia olisi tehty juuri heidän ryhmäänsä. Lähiesimiehet kuitenkin kokivat, että työilmapiiri ja ryhmän toimivuus olivat vahvasti nimenomaan heidän vastuullaan. Myös informointi meneillään olevista henkilöstöä koskevista asioista koettiin puutteelliseksi myös päällystön keskuudessa. Tilannetta kuvattiin siten, että *”työvuorolistasta voidaan katsoa keitä ryhmässä seuraavassa jaksossa on”*.

Koulutuksiin lähetettävistä päätöstä tekevä saattoi kysyä lähiesimiehen mielipidettä hake-neista henkilöistä ja ryhmän tarpeista. Koulutuksiin saatettiin lähettää myös jonotusperiaat-teella virkaiän perusteella. Päätöksenteossa hale-linjan apulaispäällikköä lukuun ottamatta henkilöstöpäällikön osallistumista päätöksentekoon ei otettu esille, vaan henkilöstöpäällikön tai HR-asiantuntijoiden rooli puuttui poliisilaitosten kertomuksista usein kokonaan. Poikkeuk-sen tästä näytti muodostavan KRP ja HPL, joissa ehkä poliisiyksikön suuresta koosta johtuen henkilöstöhallinnon yksikkö vaikutti olevan tiivis johdon tukitoiminto tai osa johtoa. Syntyi kuva ainakin jossain määrin strategisesta kumppanuudesta, päätöksentekoon osallistuvana tai vähintään sitä tukevana osana poliisiyksikön johtamisen kannalta keskeisiä toimintoja kuten henkilöstön rekrytointia ja sijoittelua, osaamisen kehittämistä, perehdyttämistä ja työkyvyn ylläpitoa. Toki on mahdollista, että näin on muuallakin, mutta käydyissä keskusteluissa keski-tyttiin eri asioihin, eikä se tullut yhtä vahvasti esiin.

Muutoin HR näyttäytyi palvelussuhteen ylläpidon tehtäviä tekevältä tukitoiminnolta, joka toimii hyvin silloin kun se ei näy. Lähes kaikissa keskusteluissa ”yläkerran naisia” kuvattiin mukaviksi ja auttavaisiksi ja yleensä jokainen tunsu jonkun, johon ottaa yhteyttä kysymystilanteessa. Heti jo muutto sivummalle toimipisteelle oli tehnyt tämän yhteydenpidon hankalammaksi, sillä yhteyttä oli totuttu pitämään suoraan toimistoon kävelemällä tai tiettyä henkilöä puhelimitse tavoitellessa. Palveluiden palvelun siirtymisen Palkeisiin pelättiin myös rikkovan syntyneitä henkilökohtaista asiakaspalvelusuhdetta ja tekevän sen kasvottomaksi.

Työkykyjohtaminen, osaamisen johtaminen tai työyhteisön johtamisen ammattilaisuus eivät sellaisenaan näyttäytyneet sektorinjohtajien esille nostamissa asioissa merkityksellisiltä vaan johtamista päällystö- ja alipäällystötasoilla tehtiin omalla parhaalla tunteella ja kokemuk-sella perustuen siihen, että henkilöstö on tuttua ja toimintaa ohjaavat säännöt antavat raamit johtamiselle.

Poliisiyksiköissä on oikeusyksiköt, mutta kuten edellä todettiin, näissä osaaminen keskittyy poliisitoimintaan ja henkilöiden tausta on usein poliisitoiminnassa. Henkilöstöjuridista osaa-mista ei välttämättä ole. Juridiset asiat tulevat esiin myös puuttumisasioissa eli silloin kun asiat eivät suju ja työnantajan tai esimiehen tulee puuttua. Esimerkkitalanteita ovat häirintä ja epä-asiallinen kohtelu, erilaiset väärinkäytökset, joista esimerkkinä otettiin esille virka-auton käyt-täminen yksityisajoihin, virkamiesoikeudelliset asiat, työaikakysymykset tai tilanne, jossa poli-iisimies ei käy lakisääteisessä terveystarkastuksessa. Näissä tilanteissa päätöksenteko vaikutti siirtyvän sektorinjohtajalle. Moni edellä kuvatuista on lakisääteistä toimintaa ja HR-juridii-kan osaaminen tai esimerkiksi työterveysosaaminen edellyttää erityistä ammattitaitoa. Osassa poliisiyksiköitä oli tunnistettu HR:n mukaan ottamisen tarpeellisuus siinä vaiheessa, kun asiaan

liittyi työterveys. Työterveysyhteistyö hoidettiin yleensä HR:n kautta. Henkilöstöpäällikkö saattoi olla myös henkilö, joka otettiin mukaan laatimaan virallisia asiakirjoja.

Henkilöstöjohtamisen verkostossa on edustajat kaikista poliisiyksiköistä ja verkoston osaamista luonnehdittiin keskusteluissa hyväksi tai jopa erinomaiseksi. Tässä selvityksessä keskusteluihin osallistuvat poliisiyksiköiden nimeämät henkilöt, jotka edustivat pääasiassa poliisitoiminnan ydintoimintoja. Henkilöstöjohtamisen osaamisen arviointi perustuu ensisijaisesti poliisiyksiköiden keskusteluihin nimeämien henkilöiden kuvauksiin. Henkilöstöjohtamisen verkoston edustajien osaaminen tai rooli henkilöstöjohtamisessa tuli esiin käydyissä keskusteluissa yllättävän vähän. Poliisiyksiköistä siis löytyy henkilöstöjohtamisen osaamista, mutta henkilöstöjohtamisen ammattilaisten erillisuus toiminnasta herättää kysymyksen, että tunnustetaanko henkilöstöjohtamisen ammattilaisuutta ja onko se oikeassa paikassa ja oikea-aikaisesti käytettävissä. Tunnistaako toiminta mistä henkilöstöjohtamisen ammattilaisia löytyy?

4.3. MINKÄLAISELLA OSAAMISELLA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA TEHDÄÄN?

Henkilöstöjohtamisen osaamisen arvioissa keskusteluissa lähdettiin ensisijaisesti esimiesten osaamisen arvioinnista. Henkilöstöhallinnon substanssin osaamista kuvattiin yleensä kokemuksen ja työpaikalla käytännössä opitun oppimisen kautta. Esimiesten osaamisen nähtiin linkittyvän toisaalta persoonaan ja toisaalta käytyyn taustakoulutukseen. Kokemuksen arvostaminen ei yllättäen noussut kommentteissa esiin kuin vähän.

”Koko esimiesporukka, osaaminen vaihtelee. Poliisihallinnon oman esimieskoulutuksen käyneillä on hyvin pedattu, kun on johtamiskoulutusta, mutta on paljon esimiehiä, joilla on muuta esimieskoulutusta ja yliopistosta ja näillä on heikommat edellytykset. Pitäisi olla johtamiskoulusta - voi olla pelkkää substanssiosaajien tutkintoja, mutta henkilöstöjohtamiseen ja johtamiseen ei käydä opintoja ollenkaan.”

Poliisin esimiestehtäviin pätevoittäviä erilaisia polkuja kuvattiin esimiesten henkilöstöjohtamisen osaamisen näkökulmasta seuraavalla tavalla.

Taulukko 19. Kokemuksia eri koulutustaustojen antamista valmiuksista esimiestehtäviin.

KOULUTUS	Kokemuksia
Poliisiammatti- korkeakoulututkinto	<ul style="list-style-type: none"> Nykymuotoinen poliisitutkinto on AMK-tutkinto, eli antaa suoraan muodollisen kelpoisuuden esimiestehtäviin. Tämä otettiin esille enemmänkin esiin nousseena huolenaiheena. Ei pidetty riittävänä koulutuksena.
Muu korkeakoulu- tutkinto, ei lainkaan johtamiskoulutusta	<ul style="list-style-type: none"> Esitettiin epäilyksiä eri ammattikorkeakoulujen järjestämistä ”kirjekursseista”, joiden sisällöllistä kirjoa pidettiin laajana Yksinään pidettiin riittämättöminä valmiuksina poliisitehtäviin. Siviilitehtävissä, esimerkiksi lupahallinnossa pääsääntöinen tausta.
Poliisin peruskoulu- tus ja APT/alipäälly- s-tön erikoisammatti- tutkinto	<ul style="list-style-type: none"> Pidettiin lähiesimiestyön perustutkintona operatiivisten poliisitöiden esimiestehtäville. Keskusteluissa otettiin esiin epäily henkilöstöjohtamisen vähyydestä koulutuksessa. Koulutuksen sisällössä on myös vaihtelua sen suorittamisajankohdan mukaan.
Poliisin perustutkinto ja muu korkeakoulu- tutkinto	<ul style="list-style-type: none"> Peräänkuulutettiin johtamiskoulutusta Korkeakoulututkinnon laatuun tai alaan tulisi myös kiinnittää huomiota

KOULUTUS	Kokemuksia
Poliisin perustutkinto ja päällystötutkinto/YAMK	<ul style="list-style-type: none"> • Pidettiin pääsääntöisesti hyvänä esimies/johtamiskoulutuksena. • Henkilöstöjohtamisen osuutta koulutuksessa pidettiin vähäisenä ja riittämättömänä. • Poliisipäällystövirkka tuo usein mukanaan POV-oikeudet. Pidättämiseen oikeutetun virkamiehellä on oikeus määrätä erilaisia henkilöiden oikeuksiin koskevia pakkokeinoja. On luonnollista, että tehtävään valmistavassa koulutuksessa keskitytään näihin valmiuksien opettamiseen.
Muu esimestyön tai johtamisen koulutus	<ul style="list-style-type: none"> • Lähiesimies tai johtamisen tutkintoja oli hyödynnetty paikallisista oppilaitoksista oppisopimuskoulutuksena • HAUS:n koulutuksia, ja esimerkiksi valtio JOKO ja JAT (johtamisen ammattitutkinto) koulutusta johdolle pidettiin hyvänä.
Johtajille suunnatut täydennyskoulutukset	<ul style="list-style-type: none"> • Kokeneet johtajat kuvasivat käymiään koulutuksia ja pätevyityneensä (esimerkiksi juristin pohjakoulutuksen lisäksi) useiden lyhyiden kurssien kautta. • Mahdollisia johtamiskoulutuksia¹⁰³ ovat voineet olla esimerkiksi: <ul style="list-style-type: none"> – Tulevaisuuden johtaja HAUS 6 moduulia, 12 lähipetuspäivää. – Hyvä johtaja; VM/HAUS 4 moduulia, yhteensä 9,5 lähipäivää. – Uudistuja ja johtamisvalmennus; HAUS ja SM 10 lähipäivää. – Sitra Moduuleja 6, 11 lähipäivää. – Young Global Police Leaders Programme, Interpol 3,5 päivää – Uudet esimiehet valtionhallinnossa -perehdyttämispäivä, VM 1 päivä – EMBA in Policing, Polamk, Edutech – Valmentavan johtamisotteen vahvistaminen. Poliisiyksiköt suunnittelevat omat toteutukset. Polamk ja HAUS/Ramboll kouluttanut poliisiyksiköiden esimiesvalmentajat 2018. – FBI National Academy -kurssi, FBI 1 viikko – Future Leaders, CEPOL 2 moduulia, laajuus noin 2 viikkoa – CEPOL European joint master programme, policing in Europe, CEPOL 60 op

Lisäksi on huomattava, että esimerkiksi poliisin alipäällystö tai päällystökoulutuksista on voinut olla kymmeniä vuosia aikaa, jonka jälkeen henkilö ei ole saanut minkäänlaista päivittävää/kertaavaa esimieskoulutusta. Yleisesti poliisin omien koulutusten käymistä arvostettiin ja poliisivirassa olevien kouluttautumismahdollisuudet nähtiin siviilihenkilöitä parempina.

”Tulee ihmisiä poliisipuolelle muualta kuin poliisin alipäällystö- ja päällystökoulutuksen kautta. Jatkuvasti joudutaan ottamaan yhä enemmän näitä, äärimmäisen hyviä tyyppejä, mutta joilta puuttuu teorettinen osaaminen.”

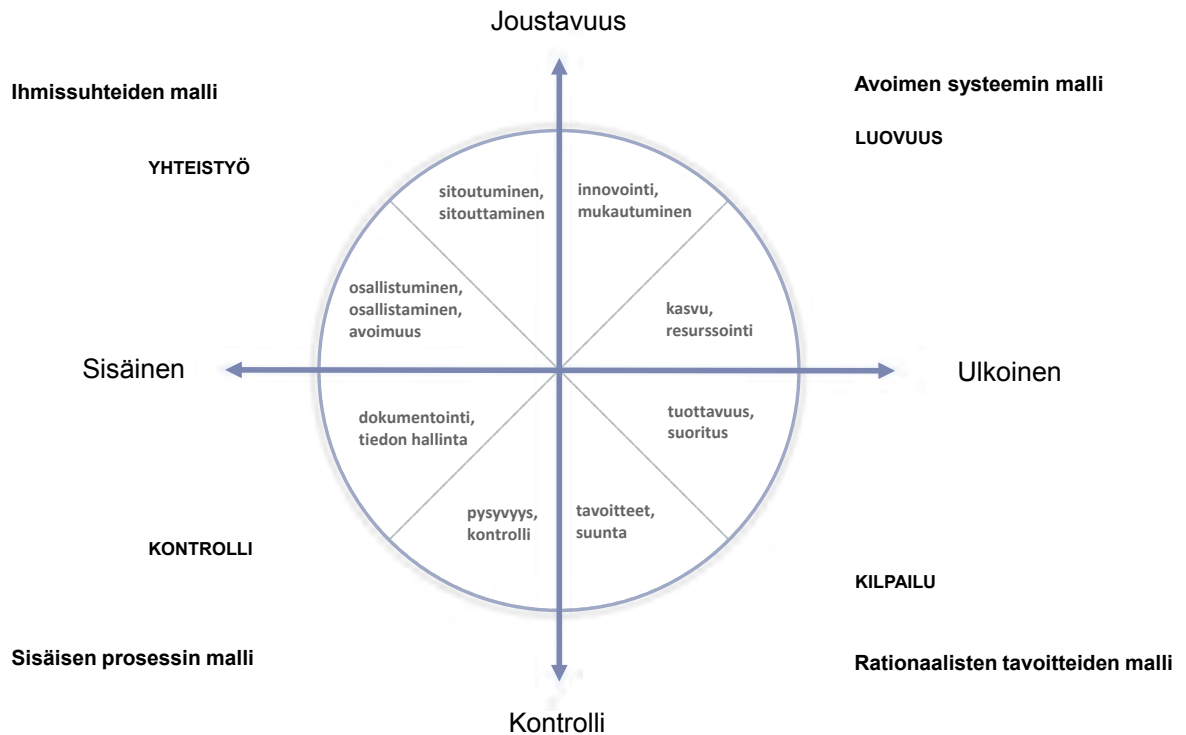
Poliisiammattikorkeakoulun ei koettu tarjoavan siviileille jatko- tai täydennyskoulutusta lainkaan tai hyvin vähän. Sen lisäksi, että esimiehinä poliisipuolella toimii siviilitaustaisia esimiehiä, lupahallinnon ryhmänjohtajakoulutuksen puute nousi keskusteluun. Vartijoiden osalta otettiin esille ylivartijoille järjestettävä 8pv kestävä ylivartijakurssi, joka antaa pätevyyden vartijoiden ryhmänjohtajatehtäviin. Myös esimiehenä toimiville vartijoille kaivattiin enemmän esimestyöhön tai henkilöstöjohtamiseen liittyvää täydennys- tai kertauskoulutusta.

Syksyllä 2023 on käynnistymässä ensimmäinen lupahallinnon esimieskoulutus Poliisiammattikorkeakoululla. Koulutuskalenteritietojen mukaan ”Lupahallinnon esihenkilövalmennuksessa kehitetään esihenkilöiden valmiuksia toimia hyvinä johtajina edistään hyvää esihenkilöosaamista, työhyvinvoinnin ja muutoksen johtamisen taitoja sekä esihenkilön osaamista liittyen toimimiseen haastavissa tilanteissa.” Koulutuksessa on lähipetusta yhteensä 32 tuntia, verkko-opiskelua 12 tuntia ja itsenäistä opiskelua yhteensä 37 tuntia.

Vuosina 2015-2017 pilottina järjestetty EMBA in Policing koulutus¹⁰⁴ -nousi joissakin keskusteluissa esille onnistuneena kokeiluna poliisin ylemmän päällystön osaamisen kehittäjänä. Koulutuksessa kaikille yhteisten opintojen jaottelu perustui Robert A. Quinnin Competing values framework -viitekehykseen. Opintojen neljä aihealuetta olivat:

- Strateginen uudistuminen
- Resurssien johtaminen
- Organisaatio- ja palvelurakenteet
- Hyvinvoiva ja kehittyvä työyhteisö

Tässä selvityksessä ei ole mahdollisuutta - tai tarvettakaan - arvioida kyseistä koulutusta syvemmin. Havaintona on hyvä nostaa, että edellä mainittu Quinnin johtamisen malli koettiin hyvänä tapana määritellä johtamisen tarpeita ja rakentaa siihen liittyvää koulutusta.



Kuva 10. Quinnin johtamismalli.¹⁰⁵

104 Poliisiammattikorkeakoulu 2018

105 Poliisiammattikorkeakoulu 2018

Valtion koulutusta järjestäväksi tahoksi keskusteluissa mainittiin HAUS. HAUS kehittämiskeskus Oy on valtio-omisteinen erityistehtävayhtiö, jonka tehtävänä on tuottaa valtionhallinnolle koulutus- ja kehittämisspalveluita. HAUS on valtionhallinnon sidosryhmäyksikkö eli ns. in-house-toimija¹⁰⁶, joka kuuluu valtiovarainministeriön hallinnonalaan ja on sen omistajaohjauksessa.

HAUS:in järjestämiä koulutuksia kritisoitiin erityisesti niiden korkean hinnan vuoksi ja niiden antia arvotettiin erityisesti niissä luotavien verkostojen näkökulmasta. HAUS:n koulutuksia käyneiden kokemukset olivat pääsääntöisesti positiivisia ja kurssin sisällön lisäksi erityisen hyväksi koettiin verkostoituminen muiden valtionhallinnon virastojen edustajien kanssa. Toisaalta taas kritisoitiin sitä, että tapausesimerkit jäivät liian yleiselle tasolle tai eivät muuten vastanneet poliisin toimintaympäristöä.

Toukokuussa 2023 HAUS:in koulutustarjonnasta¹⁰⁷ löytyvät johtamiseen ja esihenkilötyöhön suunnatut kurssit:

- Esihenkilö tavoitteiden asettajana
- Henkilöstöjohtaminen valtiolla
- Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto
- Mahdollistaja – esihenkilötyössä valtiolla
- Muutosjohtaminen
- Työyhteisösovittelua esihenkilöille: sovitteleva vuorovaikutus
- Valtio-joko
- Valtion uusien esihenkilöiden päivä
- Viisi vaikuttavaa strategiamenetelmää valtiolla

Ylemmän päällystön ja johdon koulutuksen kehittämiseksi Poliisihallitus käynnisti vuonna 2019 työryhmän¹⁰⁸ arvioimaan poliisin johtamispotentiaalia ja kehittämään johdon urapolkumallia. Työryhmän toimikausi oli 19.8.2019-31.1.2020.

Työryhmän tehtävänä oli:

1. Arvioida poliisin johtamiskoulutusten kokonaisuus. Arvioinnissa otetaan kantaa koulutusten sisältöihin ja kohderyhmiin.
2. Laatia esitys johdon urapolkumallista. Urapolkumalliin kuvataan johtamispotentiaalnin arvioinnin menettelyt, johtamisosaamisen osa-alueet ja osaamisen kehittämisen keinot.
3. Laatia esitys mentoroinnin ja henkilökierron hyödyntämisestä osana johtamisen kehittämistä.

106 In-house-järjestely perustuu hankintalain 15 §:ään, jonka mukaan lakia ei sovelleta hankintaan, jonka valtio tekee omalta sidosyksiköltään. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että sen asiakkaat voivat ostaa tarvitsemiaan koulutus- ja kehittämisspalveluita ilman hankintalain mukaista kilpailutusta. HAUS osaamiskeskuksen toiminta puolestaan perustuu lakiin HAUS kehittämiskeskus Oy-nimisestä osakeyhtiöstä.

107 HAUS kehittämiskeskus Oy. 2023

108 Poliisihallitus 2020

Työryhmä laati havainnoistaan raportin toimenpidesuosituksineen tammikuussa 2020. Työryhmän ehdotus oli käynnistää hankkeistettu pilotti testaamaan suunniteltua valmennusohjelmaa. Vuodelle 2020 oli suunniteltu Pilotin toteutussuunnitelman ja hankesuunnitelman laatiminen, käsittely ja pilotin valmistelu ja pilotti oli tarkoitus aloittaa keväällä 2021. Globaali pandemia muutti maailman tilannetta, eikä mahdollistanut toimenpidesuosistusten eteenpäin viemistä.

Poliisihallituksen osaamismäärittelyissä osaamisen tasot on jaoteltu yleiseen osaamiseen ja työelämäkompetensseihin, perusosaamiseen ja erityisosaamiseen.



Kuva 11. Osaamisen tasot.¹⁰⁹

Mikäli henkilöstö on nuorta tai uutta, esimies voi joutua tukemaan jo yleisen osaamisen kysymyksissä. Esimies tehtäviin valittavilla on yleensä jo jonkin verran työkokemusta, joten näiden taitojen voitaneen olettaa olevan hallussa. Perusosaaminen substanssista saavutetaan poliisikoulutuksen ja kokemuksen kautta. Esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen osaaminen tulisi nähdä erityisosaamisena, johon tässä tapauksessa tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Keskusteluissa henkilöstöjohtamisen osaamisen kuvattiin koostuvan esimerkiksi taulukkoon 14 listatuista kokonaisuuksista.

109 Mustonen 2021

Taulukko 20. Henkilöstöjohtamiseen liittyviä osaamistarpeita.

Osaaminen	Esimerkkejä
Esimiestyöhön liittyvä osaaminen	Päivittäisjohtaminen, valvonta, ihmisten johtaminen, palautteen antaminen, motivointi, palkitseminen, TAKE-keskustelut, lähtökeskustelut,
Johtamis-osaaminen	Talouden johtaminen; henkilöstökustannusten hallinta ja kustannustietoisuus, esimiestyön johtaminen, hankintaosaaminen, hankeosaaminen, verkostojen johtaminen, kokoustekniikka ja neuvottelutaito, viestintä
Henkilöstö-juridiikka	Yhteistoiminta ja neuvottelu, VES-osaaminen, palvelussuhteen reunaehdot, virkavapaudet, henkilöstön oikeudet ja juridinen tuki, puuttumistilanteet, esim. häirinnän ja epäasiallisen kohtelun tilanteessa, tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat,
Työkykyjohtaminen	Työterveystoiminnan ohjaaminen, työhyvinvoinnin tukeminen, työkykykeskustelut, puheeksiottaminen, työkykytestausten ohjaus, päihdeohjelma, ikäjohtaminen, vaativien tilanteiden jälkipurun järjestäminen/jälkipurku.
Osaamisen johtaminen	Osaamisen kehittämisen menetelmät, koulutusten ja kouluttajakoulutusten järjestäminen, perehdytys, osaamistarvekartoitukset, jatkuvan oppimisen kulttuurin rakentaminen,
Urapolkujen johtaminen	Urapolkujen tunnistaminen ja tukeminen, henkilökohtaisen kehittymisen tukeminen ja kehittämissuunnitelmien laadinta, couchaus ja mentorointi, valmennusohjelmien hyödyntäminen, henkilöstön liikkuvuuden edistäminen, kansainväliset tehtävät ja urapolut
Henkilöstötiedon johtaminen	Henkilöstödata, henkilöstötiedon ohjaus, henkilöstötiedon analyysi, henkilöstötietojärjestelmät, henkilöstökyselyt, henkilöstötiedon tietosuoja ja käsittelytavat,
Rekrytointiosaaminen	Menettelyjuridiikka, kelpoisuusvaatimukset (ml. kielitaitovaatimukset), perustelumuiot ja ansiovertailuiden laadinta, hakijaviestintä, erityiset rekrytoinnit (ns. salaiset rekrytoinnit) ja ongelmalliset rekrytoinnit, henkilöturvallisuusselvitykset, hakijakokemuksen kehittäminen,
Työyhteisön kehittäminen	Työilmapiirin ylläpitäminen, yhteistyön ohjaaminen, tiimien johtaminen, yhteisöllisyyden ylläpito, työyhteisön tavoitteiden asettaminen ja pelisääntöjen laadinta, työhyvinvointitapahtumien järjestäminen, liikuntamahdollisuuksien ylläpito
Työsuorituksen tukeminen	Työnohjaus, työmenetelmien kehittäminen, työtehtävien ja määrän hallinta, tehtävien priorisointi, itsensä johtamisen tukeminen,
Työsuojelu	Turvallisten ja terveellisten työolojen ylläpito ja seuranta, henkilöstön hyvinvoinnin seuranta,
Palvelussuhteen ylläpito	Työajan hallinta, vuosilomat, virkavuosisikertymät, edut ja verotukselliset asiat, palkanlaskenta, nimittämiskirjat,

Siinä missä on hyvä huomata, että henkilöstöjohtaminen on erityisosaamista, on vielä tärkeämpää huomata, että henkilöstöjohtamisen osaamisalue on laaja, eikä oletuksena voi olla, että kaikki hallitsevat kaiken. Keskeinen kysymys kuuluukin, että mitä henkilöstöjohtamisen osaamista tulisi olla saatavissa henkilöstöhallinnosta, mikä kuuluu esimiesten vaatimuksiin ja mikä johtajien. Myös henkilöstöhallinnon ammattilaisten osaamisessa on ja tulee olla erilaisia painotuksia.

”Meillä on nuoria komisarioita. Miksi poliisin esimiehille ei kouluteta työnohjausta??? Kun nuoret tutkijat uupuvat kuormassa, keskeneräisyys ja iso työmäärä. Pitäisikö tämän olla päällystö- ja alipäällystöopintoihin liittyvä osaaminen? Työn määrän käsittelyn ohjaus.”

”Nimitysmuistiot ovat hyvin erilaisia eri poliisilaitoksissa. Jotkut tekevät hyvin perusteellisesti. Jotkut ranskalaisilla, jotkut pitkästi. Valtakunnallinen linja? Välillä työllistetään itseämme turhaan. Tuli tasapäistää, valtakunnallisesti. Lomakepohja. Kuulutus voisi muodostaa lomakepohjan, johon voisi rastittaa.”

Henkilöstöhallinnon erikoistuminen eri osa-alueisiin kuten työkykyjohtaminen, osaamisen johtaminen, esimiestyön johtaminen tai työyhteisöjohtaminen, on pienemmille poliisiyksiköille kohtuuton vaatimus. Tulisikin miettiä miten eri poliisiyksiköt voisivat hyödyntää toistensa erityisosaamista nykyistä paremmin ja miten Poliisihallituksen ohjausta ja tukea näiltä osin saataisiin tiivistettyä. Yhtenä ratkaisuna voisi nähdä verkostojen paremman hyödyntämisen. Myös keskittämisehdotuksissa yhtenä näkökulmana on todettu resurssinäkökulmasta paremmat mahdollisuudet erikoistumiseen.

Osaamiskenttä on laaja ja yhä useampi osa-alue sisältää oman sääntelyn ja ohjauksen ja kuten muussakin kehityksessä myös henkilöstöjohtamisen osa-alueista jokainen syventyy yhä enemmän omaksi erityisosa-alueekseen. Henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden mukaan henkilöstöjohtamisen osa-alueita tulisikin painottaa erityisosaamisena. Jokaisella esimiehellä ei tarvitse olla kaikkea vaan keskeistä on, että henkilöstöhallinnosta löytyy erityisosaamista henkilöstöjohtamisen erityisalueisiin

”Tarvitaan työterveyden ja työhyvinvoinnin osaamista, osaamisen johtamisosaamista, tiedolla johtamisen osaamista. Lisäksi nyky maailmassa tarvitaan yhä enemmän HR-juridiikka tai henkilöstöjuridiikkaosaamista. Kaikessa tekemisessä tulisi olla mukana lainmukaisuuden näkökulma, jos esimerkiksi jonkun henkilön tehtäviä pitää muuttaa tai kehittää.”

”Asiat sujuvat pääsääntöisesti hyvin silloin kun kyseessä on selkeä tapaus, jossa on rikottu lakia tai ainakin syyt epäillä rikosta kynnys täyttyy. Haasteellista on esimerkiksi häirinnän ja epäasiallisen kohtelun tilanteessa, miten ratkotaan ja miten puututaan. Joskus hankaliin tilanteisiin puututaan hyvin pitkän ajan kuluttua. Syynä voi olla, ettei henkilö itse tuo esille, mutta myös se, ettei tilanteita oteta vakavasti vaan tilanteet saatetaan kuitata esimerkiksi ”läpäksi ja huumoriksi”. Kyseessä voi olla myös tietämättömyys ja osaamisen puute esimerkiksi puheeksiottamiskysymyksissä.”

Perusteet, joilla esimiestehtäviin valitaan, herättivät keskustelua.

”Osaaminen on vaihtelevaa. Meillä on esimiehiä, joista ei saa edes kovalla koulutuksella sellaisia, joiden pitäisi koskaan johtaa ketään. Henkilökohtaisia ominaisuuksia.”

Henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitystä pohdittiin myös johtamispotentiaalia selvittäneessä työryhmässä¹¹⁰, joka totesi, että Poliisihallinnossa ei ole käytössä yhteisesti linjattua ja sovittua toimintamallia johtamisosaamisen arviointiin. Jokainen poliisilaitos ja -yksikkö käyttää rekrytoinnissaan omia arviointimallejaan.

Eettinen kanava on poliisihallinnon sisäinen ilmoituskanava, jonka kautta on mahdollista ilmoittaa havaitusta lainvastaisesta menettelystä tai poliisin arvojen vastaisesta menettelystä. Kanava on tarkoitettu tilanteisiin, joissa henkilö syystä tai toisesta ei voi tehdä ilmoitusta esimiehelleen. Häirinnän tai muun epäasiallisen kohtelun tapauksissa toimitaan poliisihallinnossa

voimassa olevan ohjeen mukaisesti. Poliisin eettiseen kanavaan, nousee satunnaisesti myös henkilöiden ilmoituksia epäasiallisesta kohtelusta. Anonyymien ilmiannon perusteella (juuri esimerkiksi poliisin eettinen kanavan kautta) häirinnän ja epäasiallisen kohtelun hallinnan ohjeen mukaista käsittelyä ei kuitenkaan voida käynnistää. Työnantajan toimintavelvoitteen mukaiset korjaavat toimenpiteet edellyttävät molempien osapuolten olevan tiedossa. Toisaalta, kun epäily ja asianosaiset ovat tiedossa, toimintavelvoite syntyy. Henkilöstöjuridista osaamista tarvitaan myös sen ymmärtämiseksi, milloin kyse lakinäkökulmasta on mistäkin.

”Osaamista ei ole riittävästi, ei tunnisteta mikä on direktio-oikeutta ja mikä kiusaamista. Keskeistä on myös esimiesten käytäntöjen tasalaatuisuus, työhyvinvointi ja työpaikkakohdainen koulutus.”

Direktio-oikeudella tarkoitetaan työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeutta. Työnantaja päättää työn tekemisen tavoista. Työnantajalla oikeus johtaa työtä ja antaa työnjohdollisia ohjeita ja määräyksiä työntekijöille Poliisihallituksen esimiespäivässä pitämässään esityksessä hallintojohtaja Pirkka Kuusela¹¹¹ kuvasi direktio-oikeutta siten, että

- ”Normaalitilanteessa direktio-oikeutta käytetään henkilön tehtäväkuvan puitteissa, jokaisella oltava riittävän tarkasti määritelty tehtäväkuva
- Virkamiesoikeudessa työnantajan direktio-oikeuden ja velvollisuuksien vastinparina ovat virkamiehen virkavelvollisuudet ja oikeudet
- Direktio-oikeuden puitteissa annettujen määräysten tulee olla asiallisia, johdonmukaisia, kohtuullisia ja tasapuolisia
- Direktio-oikeudella ei saa puuttua perusteettomasti virkamiehen perusoikeuksiin (esim. sananvapaus, yksityisyyden suoja)
- Työnantaja ei saa direktio-oikeuden perusteella olennaisesti muuttaa virkasuhteen ehtoja
- Direktio-oikeus ei ulotu virkapäätösten sisältöön (huom. oikeus ottaa asia ratkaistavaksi)
- Tietyissä tilanteissa työntekijällä oikeus kieltäytyä annetusta virkatehtävästä, esim. ilmeinen lainvastaisuus, työturvallisuuden vaarantuminen
- Direktio-oikeuden käyttäminen ei lähtökohtaisesti ole valituskelpoinen päätös.”

Eri esimiestasoilla tarvittava esimiesosaaminen on erilaista. Kaikkein keskeisin työ olisikin määrittellä mitkä ovat esimiestyön vaateet eri tasoilla ja minkälaista henkilöstöjohtamisen vaatimuksia ja sitä kautta osaamistarpeita kuhunkin toiminnan tasoon kohdistuu. Toinen täsmen-tämistä kaipaava asia on se, että mitä osaamista edellytetään esimiehiltä ja missä määrin henkilöstöjohtamisen osaaminen on henkilöstöjohtajien ja -asiantuntijoiden erityisosaamista. Kolmas keskeinen kysymys on, että missä määrin osaamista tukemaan tarvitaan ja saadaan valtakunnallisia käsikirjoja, kuvauksia linjauksia. Asioita tulisi vielä myös rakenteisiin siten, että painopistettä voitaisiin siirtää henkilön osaamisista organisaation rakenteissa ja prosesseissa olevaksi tueksi.

Esimerkkinä rakenteiden kehittämisestä voidaan mainita Poliisihallituksessa 2023 käynnistynyt hanke, jonka tavoitteena on muun muassa kehittää esimiesten osaamista työkyvyn tukemi-

111 Kuusela 2023

seksi. Hankkeen toimikausi on 1.6.2023–31.12.2026. Koko työuran kattava osaaminen ja työssä jaksaminen -hanke KOTKA kehittää työkykyjohtamista ja poliisin työnantajakuvaa, Tehtävänä tunnistaa toimintamalleja ja tarvittaessa kuvata puuttuvat. Hanke on suunnitteluvaiheessa ja se koostuu neljästä projektista:

- Työkyvyn johtamisen tukimallit
- Urapolut
- Työnantajakuvakuvan kehittäminen ja
- Esimiesten osaamisen kehittäminen.

Projekteissa toteutettavat tehtävät tarkentuvat suunnittelun aikana ja tuotoksia otetaan käyttöön sitä mukaa, kun niitä valmistuu. Jo syksyn 2023 aikana on tulossa Kevan Kestävä työelämä -hankkeessa kehitettyä työkykyjohtamisen valmennusta esimiehille hankkeeseen osallistuvissa poliisin yksiköissä. Esimiesvalmennukset on tarkoitus ottaa käyttöön jatkossa kaikissa poliisin yksiköissä.¹¹²

Esimiestyön merkitystä henkilöstöjohtamisessa ei voi korostaa liikaa. Tiettyihin teemoihin kohdistuvan osaamisen kehittämisen lisäksi esimiehet kokevat vertaistuen tärkeäksi elementiksi. Sen lisäksi, että osaamista kehitetään koulutuksen avulla, myös vertaistuen saatavuuteen tulisi kiinnittää huomiota. Hyviä esimiehiä ja esimerkkejä hyvistä toteutuneista käytänteistä tulisi jakaa laajemmin myös eri sektoreiden ja poliisiyksiköiden välillä. Tämän selvityksen keskusteluissa ideoitiin, että sellainen voitaisiin järjestää esimerkiksi road showna tai seminaarina Polamkissa. Kouluttajia voitaisiin hyödyntää esimerkiksi paneelikeskustelutyypisessä toisen poliisilaitoksen tilaisuuksissa. Case esimerkkejä voitaisiin kerätä myös osana YAMK opintoja, mutta niissä tulisi huomioida myös eri ydintoimintojen esimiestehtävät ja siviilitaustaisten erilaiset lähtökohdat. Henkilöstöjohtamisen kysymykset ovat pitkälti samoja ja niissä voitaisiin saada uusia ideoita myös toisten sektoreiden käytänteistä. Tilaisuuden tulisi olla yhteinen lähiesimiehille eri sektoreilta ja niissä tulisi varmistaa aikaa yhteiselle keskustelulle.

4.4. MILLÄ TIETOPOHJALLA HENKILÖSTÖJOHTAMISTA TEHDÄÄN?

Poliisin strategian¹¹³ poikkileikkaava tavoite on, että poliisissa ”Toimimme tietojohdoisesti, teemme monipuolista analyysia ja ennakoimme tulevaa.” Tietojohdoisuuden tavoite koskee myös henkilöstöasioita. Yksiköiden edustajien kanssa käytiin keskustelua henkilöstöjohtamisessa käytettävissä olevasta tietopohjasta.

Kysyttäessä millä tiedolla henkilöstöjohtamista tehdään, johdon vastauksissa korostui HTV-laskentaan käytettävissä oleva tieto henkilöstömääristä ja kustannuksista. Henkilötyövuosimääriä ylläpidetään Kiekussa, josta on saatavissa monenlaisia raportteja, mutta sen ominaisuudet tai osaaminen ei kaikilla ollut sillä tasolla, että ne olisivat olleet hyödynnettävissä. Edes tietoa siitä mitä on mahdollista saada, ei ollut kattavasti. Toisekseen Kiekun raportointiominaisuuksiin kohdistui kritiikkiä kuten myös siihen, että sen tiedot perustuvat ainoastaan jo olemassa oleviin tietoihin henkilöstömäärästä. Tiedot perustuvat olemassa oleviin virkasuhdetietoihin. Poliisiyksiköiden johdon käyttöön oli kehitetty erilaisia omia laskentatapoja ja taulukoita.

”Tietopohja ja osaaminen: raportointi, hallintopuolella heikko osaaminen raportointiin. Kiekussa olisi valtavasti hyviä raportteja - voitaisiin ennakoita ja suunnata toimintaa, jos

112 Poliisin intranet: Sinetin tiedote 3.7.2023

113 Poliisihallitus 2020c

olisi joku, josta saadaan valmiita raportteja käyttöön - järjestelmä on kankea ja opettamiseen menee tunti.”

”Järjestelmät eivät tue henkilöstöjohtamista, oma htv-seuranta - on pitänyt kehittää oma. Meillä on oma taulukointi, koska kieku ei anna siihen välineitä. Ei saada riittävän hyvää tietoa missä resurssit on ja mihin ne ovat menossa - tarvitaan taulukot ja systeemit.”

”Tietojärjestelmätieto ei tue, ei tiedä paljonko on htv-ennuste ja rekrytointien htv-vaikutus. Kieku! Pitää olla myös hiljaista tietoa lähtijöistä.”

Sektorinjohtajien vastauksissa korostuivat erilaiset yksittäisiin henkilöiden virkasuhteisiin liittyvät tiedot erityisesti Kiekussa. Niiden ei tosin koettu antavan tietoa henkilöstöstä vaan paremminkin vievän työaikaa tärkeämmiltä asioilta.

”Tarmo ja kiekujärjestelmät ja kaikki kuormittavat sektorinjohtajan arkea ja ihmisten johtamista. Mitä se meille antaa, jos olemme Kiekussa ja Tarmossa kuittaamassa itsestään-selvyyksiä? Tähän menee todella paljon aikaa, kiekuasioden kuittailuun. Jos tästä pitäisi olla hyötyä lomasuunnittelussa, mutta ei kuitenkaan pysty hahmottamaan mitä oikeaa tietoa on käytettävissä - ainakaan samaa asiaa ei pitäisi monessa paikassa kuitata.”

Toinen tietoryhmä, joka sektorinjohtajien kanssa keskustelussa nousi esille, oli työterveyden kanssa vaihdettavat tiedot työkyvyn arviointiin liittyvissä tapauksissa. Tässä tilanteessa oltiin yleensä jo tilanteessa, jossa yksittäisen henkilön päihteiden käyttö tai jaksamiseen liittyvät haasteet olivat edenneet pisteeseen, jossa oli kyse henkilön mahdollisuudesta olla työelämässä. Tietoa yksittäisistä sairauspoistumista sektorinjohtajat saivat vaihtelevasti. Näiden joukossa oli myös epätietoisuutta siitä, kuka poissaoloja seuraa. Yleisen käsityksen mukaan henkilöstöhallinnosta seurataan ihmisten poissaoloja ja/tai tuntikertymiä ja määriteltyjen rajojen ylittyessä näistä annettiin tieto sektorinjohtajalle, joka tarvittaessa käynnisti tarvittavat toimenpiteet.

Sektorinjohtajat eivät pääsääntöisesti kokeneet tarvitsevansa enempää tietopohjaa. Yleisempi asenne tuntui olevan, että yhtään lisää mittaristoa tai tilastoa ei tarvita. Erilaista toiminnallista tilannekuvaraportointia sektorinjohtajien kautta kulkee huomattava määrä. Näidenkään tarpeellisuutta ei ainakaan korostettu. Sektorinjohtajien kanssa käydyistä keskusteluista jäi päällimmäiseksi vaikutelma eräänlaisesta tuskastumisesta ”hallinnolliseen sälään” ja erilaiseen sähköposti- ja paperiraportointiin, jonka mielekkyyttä ei ainakaan kaikilta osin nähty.

”Vuorokausi- ja viikkoraportit ovat kelvollisia, mutta ei tehdä kentän tarpeeseen vaan johdon tarpeisiin tai omalla mieltymyksellä”

”Sektoreilla ei ole esikuntatoimintaa, ei ketään valmistelemassa asioita. Suurin osa ajasta menee henkilöstöjohtamiseen liittyviin asioihin. Mieluummin tekisin suunnitelmallisesti ja paremmin.”

”Tietoa on riittävästi saatavissa. Se, että olennainen tieto kohtaa, on haaste.”

Ryhmänjohtotason keskusteluissa tietopohja nähtiin ensisijaisesti koulutuksina, koulutusmateriaaleina ja kirjallisina ohjeina ja käsikirjoina. Henkilöstötietoa ei käytetty, eikä ryhmänjohtajilla ollut ainakaan pääsääntöisesti tapana ohjata ryhmän toimintaa henkilöstötiedon avulla. Henkilöstötietoa tarvittiin yksittäistapauksissa ja silloin sitä hankittiin esimiesportaiden kautta ja tukea haettiin HR:stä.

”HR puoli on hyvin järjestetty. En kaikkea tiedä, eikä tarvitsekaan tietää. Riittää, että tiedän, että meillä on HR yksikkö ja tiedän mistä kysyn.”

Henkilöstöjohtamisen teemoissa tietojohdoinen ajattelu näyttäytyi varsin uutena lähestymistapana. Lienee selvää, että jos organisaation tavoitteena on toimia tietojohdoisesti, tämä ajattelu täytyy ulottaa myös henkilöstöasioihin siten, että käytettävissä olevaa henkilöstötietoa johdetaan, ohjataan ja hyödynnetään laajamittaisesti päätöksenteon tukena. Tämä tulisi toteuttaa nykyaikaisia menetelmiä ja järjestelmiä hyödyntämällä siten, että se toisi toiminnalle lisäarvoa ja vähentäisi päällekkäisten tai pahimmassa tapauksessa turhien tai täysin hyödyntämättä jäävien kirjausten määrää. Ensimmäinen askel tähän suuntaan on tunnistaa tarvittava tieto.

4.4.1. Poliisin henkilöstöbarometri

Poliisin henkilöstöbarometri mainittiin keskusteluissa useita kertoja. Henkilöstöbarometritietoja oli käsitelty kattavasti sisäisissä tilaisuuksissa ja tehty suunnitelmia kehittämiskohteiden työstämiseksi. Poliisihallituksen ohjeiden mukaisesti henkilöstöbarometrin tulosten perusteella oli laadittu poliisiyksikkökohtaiset kehittämissuunnitelmat.

”HB:n käsittely on viime vuosina parantunut ja on selkeämpi.”

”Meillä on käsitelty esimerkillisesti. Esimiehet ja ryhmissä.”

Henkilöstöbarometri¹¹⁴ (HB) on poliisin oma henkilöstökysely, joka on laadittu ensimmäistä kertaa vuonna 1999. Viimeisin henkilöstöbarometrin toteutus tehtiin syksyllä 2022. Henkilöstöbarometrin avulla seurataan työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja henkilöstöjohtamiseen liittyvien tekijöiden tilaa poliisissa. Poliisihallitus ja poliisiyksiköt käyttävät tietoja työhyvinvoinnin suunnitteluun sekä seurantaan. Lisäksi henkilöstökyselystä saatuja tietoja käytetään tulosohjauksessa. Iso ja raskas kysely on hallinnolle iso ponnistus ja tuloksia saadaan useamman vuoden välein. Kyselyn ollessa esillä siihen suhtaudutaan vakavuudella ja sen tuloksia käsitellään laajasti. Kehittämissuunnitelmien käytännön toteutuksesta ja seurannasta oltiin epäileväisiä.

”Silloin kun HB:ssa on, asiat ovat hetken esillä. Kun tulokset tulevat, ne käydään läpi, mutta pitkäjännitteiden seuranta puuttuu.”

”HB. Aina vuodesta toiseen viestintä ja johtaminen - nämä nousevat henkilöstökyselyistä - ja ne laitetaan poliisihallitukselle aina tiedoksi - ja aina ja sama ikuisuusongelma - jalkautetaanko tarpeeksi?”

”HB kerätään muutaman vuoden välein ja sitten tulee tulokset ja sitten nähdään mikä on hyvin ja huonosti, kootaan yhteen, mutta sitten niiden seuraaminen jää - pienikin konkreettinen muutos olisi hyvästä.”

Vuoden 2022 valtakunnallisista tuloksista nähdään, että poliisihallinto on toipumassa 2010-luvun ja todennäköisesti rakenneuudistuksien aiheuttamasta tulosten notkahduksesta lähes kaikkiin osioihin. Pääosin tulokset ovat parempia kuin edellisessä mittauksessa. Poliisihallituksen linjauksen¹¹⁵ mukaisesti tulokset ovat poliisihallinnon sisäiseen käyttöön ja kehitystyöhön tarkoitettuja. Yleisesti tuloksista voidaan todeta, että viimeisimmän mittauksen mukaan poliisissa

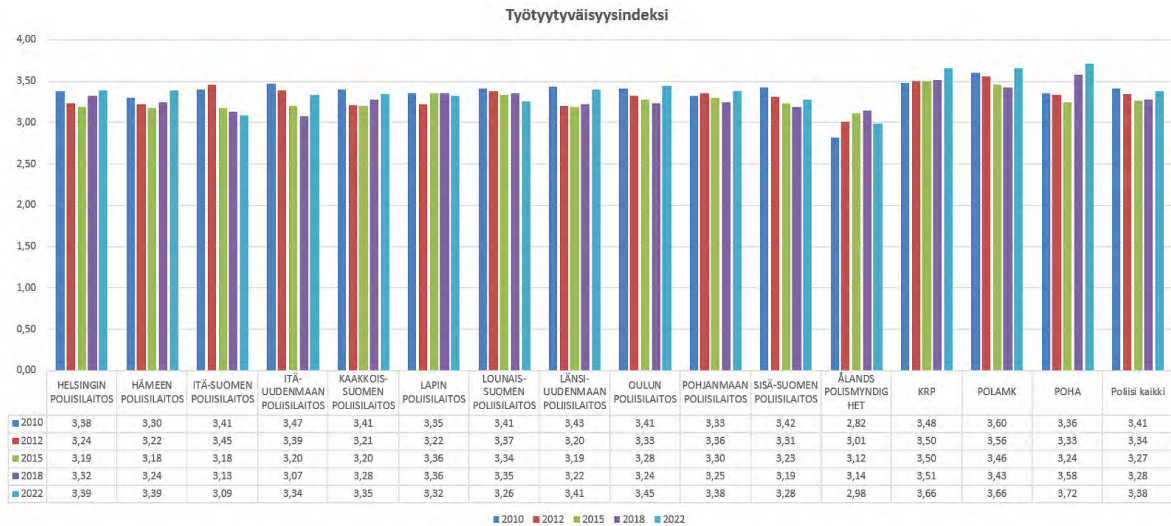
- Yhteisöllisyys on vahvaa ja lähityöyhteisön merkitys näkyy
- Työuupumus lisääntyy ja suunta on kielteinen. Jaksamisen ongelmat, stressi ja energisyyden väheneminen näkyvät selkeästi.

114 Huotari ja Vuorensyrjä 2011

115 HB-tulokset eivät ole julkisuuslain mukaan viranomaisen asiakirjoja vaan ne katsotaan viranomaisen sisäistä työkentelyä varten laadituiksi asiakirjoiksi (JulKL 5.4 §).

- Kiusaamisen ja seksuaalisen häirinnän prevalenssi on todella pieni.
- Työpaikan vaihtamishalukkuus on noussut ja he, jotka ovat ilmoittaneet halukkuutensa vaihtaa työpaikkaa, ovat vaihtamassa sitä hallinnon ulkopuolelle

Henkilöstöbarometrissa saadaan myös poliisin työtyytyväisyysindeksi, joka on mukana poliisin tulostittaristossa.



Kuva 12. Työtyytyväisyysindeksi (4.7.2023 Polstat).

Koko poliisia tarkastellessa havaitaan, että poliisin työtyytyväisyys oli asteikolla 1-5 viime vuoden mittauksessa 3,38. Tämä on korkeampi kuin mittaukset 2018, 2015 tai 2012, mutta ei vielä samalla tasolla, kun se on ollut vuoden 2010 mittauksessa.

Tarkemmin katsottuna henkilöstöbarometrin 2022 tuloksissa on kauttaaltaan nähtävissä positiivista kehitystä. Esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriin voidaan nähdä parantuneen kaikilla sitä kuvaavalla neljällä mittarilla. Samoin ristiriitoja mittaavat tulokset ovat parantuneet aikaisemmista mittauksista 2018, 2015 ja 2012 kaikilla sitä kuvaavilla mittareilla, joista vertailutietoja on saatavissa. Samoin tyytyväisyys työoloihin, työtiloihin ja välineisiin oli lisääntynyt sekä tyytyväisyys kehittämisen tukeen ja työn sisältöön ja haasteellisuuteen. Heikentyneitä tuloksia sen sijaan on nähtävissä stressioireita ja stressitekijöitä kuvaavissa mittareissa.¹¹⁶

Henkilöstöbarometrin toteutusta pidettiin laajana ja siitä saataviin tietoihin kohdistui kritiikkiä etenkin siinä käytetyistä työyhteisö¹¹⁷- ja johtamisen määritelmistä. Poliisilaitosten edustajat kokivat hankalana, että johtamista arvioivissa kysymyksissä ei ilmaistu selkeästi tuliko niissä arvioida oman esimiehen toimintaa vai esimerkiksi poliisipäällikön johtamista.

Poliisissa on aikaisemmin toteutettu myös koko hallinnon läpäisevä esimiestyön 360-arviointi. arviointi tehtiin ensin liikkuvan poliisin pilottina, josta saatujen hyvien kokemusten jälkeen se laajennettiin koko poliisiin. Tuolloin kokemuksena oli, että menetelmä ehkä sopi liikkuvan

116 Vuorensyrjä ja Kankaanranta 2022

117 ”Työyhteisö” on määritely HB:ssä siten, että sillä tarkoitetaan työntekijöitä, jotka työskentelevät yhdessä päivittäin tai lähes päivittäin samojen tavoitteiden suuntaan. Työyhteisö ei tarkoita mitään nimenomaista organisaatiota tai sen osaa, vaan yhteisiin tavoitteisiin tähtäävää, konkreettista yhteistyötä tekevää joukkoa työntekijöitä. Ne, joiden kanssa teet harvemmin työtä, voivat myös kuulua työyhteisösi, mutta pienemmällä painolla kuin lähityöyhteisösi.

poliisin toimintakulttuuriin, mutta poliisilaitostasolla se ei saanut samanlaista suosiota, eikä toteutusta päätetty uusia. Tästä toteutuksesta on jo yli 10 vuotta aikaa.

Osin tiukentuneeseen tietosuojaan, mutta osittain mahdollisesti myös poliisin kulttuuriin liittyvänä tekijänä asioista keskustelu ei käy helposti. Suorituskeskeinen organisaatio katsoo mielellään toiminnan tuloksia ja etsii syyllisiä, mikäli tuloksia ei synny.

”Henkilöstö on ydin suorittava tekijä ja kun aletaan kilpailemaan yhä enemmän olisi hyvä nostaa näitä asioita esiin - ei pelättäisi nostaa vaikeita asioita esiin, ja yrittää korjata ongelmia. Esimerkiksi HB tietojen käsittelyä ei tulisi pelätä - ei kenenkään yksityisyys vaarannu summataason tiedoista, pitäisi pystyä katsomaan missä haasteita on.”

Toinen henkilöstöbarometrin kritiikki kohdistui tietojen käsittelyn kankeuteen, niiden jaoteluun liian yleisellä tasolla ja siihen, ettei tietoja käsitellä julkisesti tai riittävällä tarkkuustasolla. Tietoja olisi haluttu saada käsiteltäväksi oman ryhmän tai vastualueen tasolla. Tietojen jäädessä liian yleiseksi niiden hyödynnettävyyttä konkreettisten ehdotusten tekemiseen ei koettu hyvänä.

*”HB 2022. Johdon kanssa valittiin kehittämiskohteet: yhteisöllisyys, valmentavan työku-
lttuurin vahvistaminen ja työmäärän tasapainottaminen - kohteet voisi olla pienempiä ja
niitä voisi olla kymmenen.”*

Henkilöstöbarometrillä on pitkät perinteet ja sen viime vuosituonnelle ulottuva aikasarja on poikkeuksellisen pitkä. Tietoja tulisi voida hyödyntää nykyistä laajemmin, mutta toisaalta kyselyyn kohdistuu odotuksia sen ketteryydestä ja käytännönläheisyydestä, mitä nykymallilla ei saavuteta. Poliisihallitukseen perustettiin vuonna 2022 henkilöstökyselyiden koordinaatio-ryhmä¹¹⁸, jonka aloittamassa kartoituksessa todettiin, että poliisiyksiköt laativat erilaisia omista tarpeista lähteviä henkilöstökyselyitä, jotka ne kokevat usein henkilöstöbarometriä paremmin omaa toimintaa ja sen kehittämistä hyödynnettäviksi. Hyvä suuntaus ei välttämättä ole sekään, että jokainen poliisiyksikkö alkaa toteuttaa ainoastaan omia kyselyitään, jos ne eivät ole vertailukelpoisia toisten yksiköiden kanssa. Toisaalta hyvät innovaatiot ja hyviksi koetut menetelmät seurata henkilöstön hyvinvointia pitäisi saada laajemminkin käyttöön. Useissa poliisiyksiköissä oli kehitetty henkilöstöasioiden seuranta yksikön omista tarpeista käsin ja siellä saatetaan tehdä esimerkiksi omia filismittarikyselyitä.

Poliisi ei ole viime vuosina osallistunut valtion yhteiseen henkilöstökyselyyn VM-baroon¹¹⁹, joka puolestaan tekisi henkilöstökyselytiedoista vertailtavia siihen osallistuvien muiden toimijoiden kanssa. Osasyynä tähän ovat olleet kyselyjärjestelmään liittyvät haasteet. Selvityksen aikana Palkeet on tekemässä uuden valtionhallinnon yhteisen kyselyjärjestelmän hankintaa. Ennakkotietona hankinnasta on, että se voisi mahdollistaa myös kevyempien ja ketterämpien kyselyisen laatimisen. Poliisihallitus on mukana hankintaa valmisteleavassa asiakasryhmässä ja selvittää sen soveltuvuutta poliisin käyttöön.

4.4.2. Henkilöstötietojärjestelmät

Tahti on henkilöstövoimavarojen suunnittelua, päätöksentekoa ja johtamista tukeva henkilöstötietojärjestelmä valtiotyönantajille. Tahti tarjoaa ajantasaisen, kattavan ja yhtenäisen tilastotietokannan valtion henkilöstöstä, vertailutietoja virastoista, hallinnonaloista, virastotyypeistä,

118 Poliisihallitus 2022b

119 VMBaro.fi 2023. ”VMBaro – Valtion henkilöstötutkimuksella valtion organisaatiot voivat mitata ja seurata henkilöstönsä työtyytyväisyyttä, lähiesimiestensä johtamistyön onnistumista sekä valtion palkkausjärjestelmän toimivuutta käytännössä. Organisaatiot toteuttavat omat tutkimuksensa itse. - - Henkilöstöluokitukset) sekä vertailutietoa (esim. hallinnonala ja virastotyyppi). Vuosittaiset tutkimukset tallentuvat järjestelmään, mikä mahdollistaa tietojen tarkastelun aikasarjana.”

koko valtiosta, yleisistä työmarkkinoista ja EU-palkoista raportteja aihealueesta riippuen joko kuukausi- tai vuositason tilastotiedoilla. Raportteja on tarjolla esimerkiksi:

- henkilöstömääristä
- ansioista (sis. vaativuustaso- ja samapalkkaisuustietoa)
- henkilöstötilinpäätöksistä
- työajasta ja työtyytyväisyydestä
- työvoimakustannuksista ja sairauspoissaoloista
- eläköitymisestä ja vaihtuvuudesta
- uutisia Tahti-asioista
- valtion työmarkkinalaitoksen julkaisuja ja analyysyjä

Tahtin käyttö edellyttää henkilökohtaista käyttäjätunnusta, jonka Palkeet antaa viraston hakemuksesta.

Kieku-järjestelmään kuvattuja haasteita esiteltiin jo edellä. Haasteiden helpottamiseksi Poliisihallituksessa, Oulun poliisilaitoksessa sekä Kaakkois-Suomen poliisilaitoksessa pilotoidaan henkilöstöhallinnon eli HR raportointi- ja analyysipalveluiden käyttöönottoa. Analyysipalvelu on tarkoitettu johdolle ja Kieku-esimiehille. Vuoden 2023 loppuun kestävässä palvelussa on saatavissa valmisraportteja esimerkiksi sairauspoissaolojen seurannasta tai palkkatiedoista. Valmisraporttien ulkopuolista tietoa on saatavissa pilotin aikana erillisillä raportointipyyntöillä.¹²⁰

Taulukko 21. Kieku-analyysipalvelu johdolle ja Kieku-esimiehille.

Valmisraporteilta saatavia tietoja	Erikseen tilattavia raportteja
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilötiedot (ikä rakenne, tutkinnot ja koulutukset) • Palvelussuhdetiedot • Palkkatiedot • Poissaolot • Lomat • Työajankohdennukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Htv-ennuste • Henkilöstömäärä • Kiekun organisaatorakenne • Henkilöille kiinnitetyt seurantakohteet • Käynnissä olevat rekrytoinnit • Lomaraportti • Palkkarakenne • Sairauspoissaolot • Muut poissaolot ja virkavapaudet • Päättyneet palvelussuhteet • Eläke-ennuste • Verkkokurssit • Työaika

Poliisin tulostietojärjestelmä Polstat sisältää säännöllisesti päivittyviä tietoja poliisin eri tulosalueilta. Henkilöstötietoja Polstatista löytyy perustietolähteinä esimerkiksi keskimääräiset henkilömäärät ja henkilötyövuodet kuukausittain ja vakioraportteja poliisin tuloksellisuudesta. Polstatin perustietolähteisiin kuuluu esimerkiksi Tahti ja Kiekun lisäksi myös työaikajärjestelmä Tarmo ja Polstatin kautta on saatavissa työaikakirjauksia tarmokirjauksista ja toimintokohtaisia htv-määriä. Henkilöstötietoa syntyy jo palvelussuhteen ylläpidon yhteydessä paljon. Kuten

120 Palkeet.fi 2023

raportissa on jo aikaisemmin todettu, henkilöstöhallinnon toimintoja on viime vuosina ulkoistettu Palkeisiin.

Osaamistietojen ylläpito on Poliisiammattikorkeakoulun vastuulla ja uudistamistyö senkin suhteen on parhaillaan käynnissä. Multi-primus järjestelmää on rakennettu osaamisrekisteriä, mutta järjestelmän siirryttyä pilveen, käytössä on onpremise ominaisuuksien sijaan vain ns. saas versio. Kun muutoksesta saatiin tieto, ei järjestelmän kehittämistä koettu enää järkeväksi vaan aloitettiin vaihtoehtoisten järjestelmien selvittäminen. Osaamistietojen ylläpitoon liittyvät voimankäyttösertifikaatit ovat omassa järjestelmässään, työvuorosuunnittelu toisessa ja erityisosaamisten ylläpito kolmannessa. Myös Kiekussa olevan Osaava-osion hyödyntämisestä on pohdittu, mutta toistaiseksi sitä ei ole otettu käyttöön. Monilla valtion toimijoilla tätä järjestelmän ominaisuutta hyödynnetään.

Tehokkuuden seuranta edellyttää suoritemäärien seuranta esimerkiksi rikosasioiden läpimenoaikojen, tehtäväsuoritteiden tai liikennevalvonnassa kirjattujen sakkojen osalta. Henkilötason seuranta tai viikkokohtaisia tavoitteita käytetään vain vähän, ja suoritteiden määrää seurataan lähinnä vain erikseen määriteltujen teemojen osalta. Lupahallinnon osalta mainittiin myös kassajärjestelmän muutos, jonka koettiin hankaloittavan henkilöstön työsuoritteiden seuranta.

”Dataa on erittäin vähän käytössä, sektorinjohtajalla ei ole käytössä, ei saa henkilökohtaisia tietoja, esimerkiksi kuinka paljon käsittelee lupia. Kassajärjestelmä ei mahdollista. Ennen pystyi katsomaan henkilötasolla kuinka paljon suoritteita tulee.”

Poliisiammattikorkeakoulussa suorituksen seurantaan liittyvä haaste otettiin esille siten, että projekteissa mitataan työkuormaa ja opettajien osalta seuranta koskettaa työaikaa, koska muuta keinoa seurata opetuksen määrän toteumaa. Opettajilla on seurantaan omat Excelit.

Henkilöstön henkilötasoistensuoritteiden seurantaan liittyen tulee toisaalta huomioida työntekijän oikeudet ja henkilöstötiedon käsittelyyn liittyvä sääntely. Kuten edellä todettu, tiedon johtamiseen ja tiedon hallintaan tulisi kiinnittää nykyistä enemmän huomiota myös henkilöstötiedon osalta. Ei ole nykyaikaan, että esimerkiksi työkykyjohtamiseen liittyvä dokumentointi, samoin kuin esimerkiksi tavoite ja keskusteluiden käsittely tai lähtökeskusteluista kirjattavat koonnit jäävät usein ainoastaan keskustelukumppaneiden työasemalla tai paperina kassakaapissa säilytettäväksi aineistoksi. Molempien osalta olisi huolehdittava myös niiden oikeasta tuhoamisesta säilytysajan päätyttyä. Haasteeksi muodostuu myös se, että missä määrin dokumentit ovat esimiehen vaihtumisen tilanteessa uuden esimiehen saatavilla puhumattakaan siitä, että niiden pohjalta voitaisiin muodostaa tilannekuvaa kokonaisuudesta. Moni näistä olisi ratkaistavissa nykyaikaisella henkilöstötietojärjestelmällä.

Poliisi 2025 -hankkeessa teetätettiin myös ulkopuolinen selvitys palvelumuotoilun ja käyttökokemuksen suunnitteluksi HR digitaalisen työpöydän kehittämiseksi. Selvityksessä muodostettiin ehdotuksia järjestelmän muotoiluista, mutta samalla todettiin, etteivät ainoat haasteet liity tietotarpeeseen vaan myös toiminnan määrittämättömyyteen tietojärjestelmien takana. Selvityksessä nostettiin esiin haasteita myös tiedon laatuun, erillisiin tietojärjestelmiin, manuaalisiin prosesseihin ja eri asiakasryhmien erilaisiin tarpeisiin liittyen. Selvityksen yhteydessä laadittiin palvelumuotoilun keinoin ehdotuksia näiden haasteiden selättämiseksi. Huomiota kiinnitettiin mm. tiettyjen toimintojen automatisointitarpeisiin ja mobiilipalveluiden lisäämiseen. Samassa yhteydessä todettiin, että järjestelmälähtöisiä tarvittavia herätteitä voisi olla esimerkiksi tavoitekeskusteluiden aikataulut, uuden työntekijän aikataulut kuten koeaika, sairauspoissaoloihin liittyvät puuttumiskynnykset (10/30 päivää), muistamiset kuten ansiomitalit tai syntymäpäivät, kuormitukseen liittyvät tiedot, kuten ylityökertymät ja pankkituntien määrä sekä muut toimenpidettä vaativat asiat kuten matkalaskujen käsittely.¹²¹

121 Aikioniemi ja Vitikainen 2020

4.4.3. Työterveyden ja työkykyjohtamisen toimenpiteistä syntyvästä tiedoista

Työkykyjohtamisella on osoitettu olevan useita mahdollisuuksia lisätä henkilöstöjohtamisen vaikuttavuutta. Työkykyjohtamisen vaikuttavuutta selvittäneessä tutkimuksessa¹²² todettiin, että työkyvyn tukitoimista saadaan vahvaa tieteellistä näyttöä useista myönteisistä vaikutuksista; Terveellisten elintapojen edistäminen työpaikoilla toi myönteisiä vaikutuksia sekä somaattisiin sairauksiin että mielenterveyteen ja näistä johtuviin työkyvyttömyyteen ja kustannuksiin.

Yksilölähtöinen stressinhallinta sai aikaan myönteisiä mielenterveysvaikutuksia, ja sillä oli myönteisiä vaikutuksia sairauspoissaoloihin, sairaana työskentelyyn ja täten kustannuksiin. Työn muokkaaminen korvaavien työmallien avulla todistettavasti lyhentää työhön paluuseen kuluva-aikaa tuki- ja liikuntaelinsairauksissa ja osasairauspäivärahan hyödyntämisellä on myönteisiä vaikutuksia työkyvyttömyyden kestoon ja työhön osallistumiseen.

Yksilöpsykoterapiat (ml. lyhytterapiat, nettiterapiat) osoittivat myönteisiä mielenterveysvaikutuksia ja täten myönteisiä taloudellisia vaikutuksia vähentyneiden sairauspoissaolojen ja sairaana työskentelyn myötä. Kohtuullista näyttöä positiivista vaikutuksista saatiin myös psykososiaalisen työyhteisön kehittämisestä, fyysisen ergonomian parantamisesta, työuravalmenuksesta sekä työkykykoordinaattoritoiminnasta. Näitä asioita toteutetaan usein yhteistyössä työterveyshuollon kanssa ja se edellyttää yhteistyöltä saumattomuutta. Työterveyden osaamisen lisäksi, myös sieltä saatavaa tietoa edellä mainittujen asioiden hyödyntämisestä tulisi voida käyttää aikaisempaa tehokkaammin hyödyksi.

Tietojen luovuttaminen ja käsittely työterveyden kanssa edellyttää erityisasiantuntemusta, eikä aina ole selkeää kuka tietojen luovuttamisesta päättää. Myöskään siitä mitä tietoa työterveydestä voi olla saatavissa ei keskusteluun osallistuneilla toiminnan edustajilla ollut selkeää käsitystä. Tämä johtunee siitä, että poliisiyksiköissä työterveyden yhteyshenkilö on usein henkilöstöhallinnon edustaja. Toiminnan puolella työterveys nähtiin ensisijaisesti toimijana, johon otetaan sairaustapauksessa yhteyttä ja josta voi saada tukea esimerkiksi työkyvyn ollessa vakavasti uhattuna.

Työterveyden tiedoilla on monenlaista merkitystä. Sekä yleisen tilannekuvan ja johtamisen näkökulmasta, mutta myös yksikön työkykyisyyden tukemisessa. Yhä enemmän organisaatioilta odotetaan osatyökykyisyyden hyväksymistä. Työuran eri vaiheissa voi olla erilaisia tilanteita, joissa ei olla täysin työkyvyttömiä, mutta työkyky on alentunut. Työkykyjohtamisessa tulisi ymmärtää, että työkykyisyys voi olla myös 40% tai 60%. On sekä yksilön itsensä, että organisaation näkökulmasta merkittävä asia, että nämä osatyökykyiset saadaan pidettyä mukana työyhteisön toiminnassa. Useat tutkimukset tukevat näkökulmaa, jossa jo muutaman kuukauden kokoaikainen poissaolo, vaikeuttaa työpaikalle palaamista ja laskee tulevaisuuden työkyvyn ennustetta. Organisaation näkökulmasta kyseessä on myös kustannusnäkökulma, sillä työkyvyttömyyseläkemaksut poliisiyksikölle merkittävä kuluerä. Jonka lisäksi on tietysti muistettava työkyvyn merkitys yksilön näkökulmasta.

Työterveyden raporteista voidaan saada merkittävää tietoa työyhteisön ja työolojen kehittämiseen. Sairauspoissaolojen syyt isossa kuvassa antavat viitteitä siihen mitä työyhteisössä tulisi kehittää. Missä määrin näissä näyttäytyvät fyysiset vaivat. Esimerkiksi etätyön yhteyttä tuki- ja liikuntaelinsairauksiin tutkitaan parhaillaan. Toisaalta mielen häiriöihin ja jaksamiseen liittyvät tai uniasioihin liittyvät haasteet voivat alentaa työkykyä. Ison osansa muodostava henkilöiden elämäntilanteeseen liittyviä syyt, joissa niissäkin työnantajan tulisi kyetä tulla vastaan. Työntekijän työkyky voi tilapäisesti kuormittaa pieni lapsi tai iäkkäät muistisairaavat vanhemmat. Nämä liittyvät myös kokonaiskuormaan, joka voi näkyä terveyspuolella. Näihin pitäisi työkykyjohtamisen keinoin pystyä puuttumaan jo ennakkolisesti.

122 Ervasti ym. 2022

Myös työterveyden tuloksellisuutta pitäisi pystyä seuraamaan. Samoin kuin sitä mikä on ennalta estävän työterveyshoidon ja jälkikäteisen hoidon suhde. Kustannusrakenteessa ennalta estäväksi toiminnaksi luokitellut toimenpiteet ovat kokonaan työnantajalle kelakorvattavia siinä missä muut toimenpiteet ovat ainoastaan osittain tai joltain osin ei lainkaan kelakorvattavia. Kela korvaa ennalta ehkäisevistä toimenpiteistä enemmän kuin sairaanhoidosta. Ehkäisevän työterveyshuollon korvaus on 60% ja sairaanhoidon 50% hyväksytyistä kustannuksista. Työnantajalle maksettava korvaus on maksimissaan laskennallisen enimmäismäärän mukainen.¹²³ Ainakaan kaikissa yksiköissä työterveydestä saatavia tilastotietoja ei käytetty systemaattisesti johtamisen tukena.

Sen lisäksi, että tietoa on saatavissa, se tulee olla oikea-aikaisesti käytettävissä. Poliisissa tuotetaan paljon tietoa henkilöstö- ja työkykyjohtamisen tueksi, mutta Poliisilla ei ole käytössään järjestelmää, johon henkilöstöjohtamisessa ja työkykyjohtamisessa muodostuvat tiedot keskitetysti tallennetaan. Tämä aiheuttaa haasteita henkilöstö -ja työkykyjohtamisen yhdenmukaisen käytännön ja tiedonkulun näkökulmasta, koska tieto on hajallaan ja monessa eri muodossa. Tietoa saattaa olla esimerkiksi yksittäisellä esimiehellä säilytettynä paperilla lukollisissa kaapeissa, jolloin tieto on vain yksittäisen henkilön käytettävissä. Henkilöstöhallinnon järjestelmä, johon tiedot keskitetysti tallennetaan, ja josta tieto on käytettävissä määritetyille tahoille, olisi ratkaisu tähän ongelmaan. Organisaation oman henkilöstöhallinnon järjestelmän hankinta ja kehittäminen on perusteltua ajatellen myös poliisin tulevia henkilöstöresurssin lisäyksiä. On varmistettava veto -ja pitovoima hyvällä johtamisella. Kaikki hyvä johtaminen on työkykyjohtamista ja jotta hyvää johtamista voidaan tehdä, tarvitaan siihen ajantasaista tietoa - ja siihen tarvitaan järjestelmää.

Henkilöstöjärjestelmään tallennettavaa tietoa voisivat olla muun muassa työhyvinvointikeskustelumuiiot, työterveysneuvottelumuiiot, lakisääteisten terveystarkastusten lausunnot, työkontotestien tulokset, sairauspoissaolot, tavoite -ja kehityskeskusteluiden dokumentit, epäasialliseen kohteluun liittyvät muistiot, päihdehoitotoonohjaukseen liittyvät dokumentit, posttraumatyöpajaan liittyvät dokumentit ja erilaisiin kuntoutuksiin liittyvät dokumentit.

Järjestelmä olisi esimiehillä arjen ennakoiva henkilöstö -ja työkykyjohtamisen työkalu, jolla esimies voisi seurata sairauspoissaoloja, työkontotestejä, lakisääteisiä määräaikaistarkastuksia sekä esimies voi tallentaa järjestelmään työhyvinvointikeskustelumuiiot ja työterveysneuvottelumuiiot. Johto saa järjestelmästä tietoa strategisen johtamisen tueksi ja henkilöstöhallinto voi tiedon avulla esimerkiksi kohdentaa kehittämistoimenpiteitä, kuten koulutusta ja valmennusta, esimerkiksi alueelle, jossa on suuret sairauspoissaolot mutta ei työhyvinvointikeskusteluja tai työterveysneuvotteluja. Järjestelmällä varmistettaisiin tiedon kulku niille määritellyille tahoille, jotka tietoa tarvitsevat yhdenvertaisen ja tasapuolisen johtamisen varmistamiseksi. Järjestelmä toimisi myös työterveysyhteistyön kehittämisen välineenä ja se tukisi yhteistyötä muihin yhteistyökumppaneihin kuten Kevaan.

Isoimmat työterveyshuollon palveluntuottajat tarjoavat asiakkailleen työkykyjohtamisen järjestelmiä, joihin osa edellä mainituista työkykyjohtamisen tiedoista on mahdollista tallentaa. Haaste tällaisen työterveyshuollon järjestelmässä Poliisin näkökulmasta on se, että työterveyshuollon sopimukset laaditaan aina määritellyksi ajaksi, muutamaksi vuodeksi kerrallaan, ja jos palveluntuottaja vaihtuu, järjestelmän käyttö ei välttämättä ole enää mahdollista. Vaikka järjestelmästä saisi sinne kootun tiedon käyttöönsä sopimuksen loppuessa, voi tieto olla hankalasti hyödynnettävissä muodossa. Lisäksi järjestelmään ei voi tallentaa kaikkea organisaation kannalta tärkeää henkilöstö -ja työkykyjohtamisen tietoa.

123 Kela.fi 2023

4.4.4. Henkilöstöhallinnon Excelit

Poliisi 2025-hankkeessa¹²⁴ todettiin henkilöstöhallinnon tiedoista, että iso osa niistä tietojen käsittelystä tehtiin edelleen vuonna omilla Excel-pohjilla. Vuonna 2019 projektissa havaittiin ainakin seuraavien tietojen ylläpito omilla erillisillä Exceleillä:

Taulukko 22. Esimerkkejä henkilöstöhallinnossa tuotettavista Exceleistä.¹²⁵

Exceltaulukko	Exceltaulukko	Exceltaulukko	Exceltaulukko
<ul style="list-style-type: none"> • Palkkabudjetti • HTV-tilanne ja -ennuste • Sivutoimet, sivutoimiluvat • Avoimet virat • Henkilöstöpankki • Avoimet hakemukset • Rekrytointeihin liittyvän valitusajan seuranta • Virkamerkkikuvat • Työtapaturmat • Eläke-ennuste • Henkilöstöluettelo • Eroilmoitukset • Palkkaseuranta • Rekrytointien seuranta • Voimankäyttövälineet • Virkavapaat puhe- linvaihteelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Virkaluettelo • Avoimet rekrytoinnit • Pätevyudet, lisäkoulutukset ja osaamiset • Työhyvinvointitoimenpiteet • Vakanssiluettelo • Sijaisuudet ja määräaikaisten seuranta • Virkavapaudet • Kokemusosat • Koulutuskorvaus • Wilma-koulutuksiin hakeutuminen • Turselien voimassaolo • TTH-tarkastukset • Henkilöstöpankki • Henkilöstöseuranta (htv, kustannukset) • Rekrytilanne • Osallistujalistat koulutuksiin, perehdytys- ja tyhy-tilaisuuksiin • Poliisin ansiomerkit • Koulutustiedot • Esitykset harjoittelijoista • Harjoittelijarekrytoinnit 	<ul style="list-style-type: none"> • Työharjoittelija-ohjaajien palkkiot • Palkkaturvalla olevien henkilöiden seuranta • Eronneet (erosuunta, lähtökysely) • Kokemusosahakemukset • Osa-aikaiset • Euromääräisten hts-osuuksien seuranta • Varallaoloseuranta • Tapaturmaluettelo • Eläköityvät • Terveystarkastukset • Ansiomerkit • Koulutusseuranta • Avoimet hakemukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Vakanssiluettelo • Ajoneuvorekisteri • Määräaikaiset palkanmuutokset • Sivutoimiset tuntiopettajat • Poistumaennuste • Jakelulistojen ylläpito • Tyhy-toiminnan tuen seuranta • Kulkulätkät • Virkapaikkamuutokset • Uudet henkilöt ja siirrot • ergonomiaselvitykset • työpaikkaselvitykset • erityistyölasit • osittaiset virkavapaudet • työkontotestaukset • ensiapukoulutukset

Tietojohtamisen näkökulmasta omien erillisten Exceleiden voi aiheuttaa haasteita niiden käytettävyydessä, luottavuudessa ja tiedon elinkaaren hallinnassa. Hyödynnetäänkö analytiikkaa riittävästi?

”Tekoälyn parempi hyödyntäminen olisi tärkeää. Esimerkkejä löytyy maailmalta, esimerkiksi Japanissa työvuorosunnittelu on annettu tekoälyn tehtäväksi, West Midland Policessa käytetty monia innovaatioita, kuten tekoälyn hyödyntämistä työnohjauksessa. 2000 poliisin vähennyksestä saatiin 1000:n poliisin vaje korjattua tekoälyn työn tekemisen ohjauksen avulla.”

124 Poliisihallitus 2019

125 Poliisihallitus 2019

Tietojohdoisuutta tulisi kehittää myös siten, että yksittäisistä Exceleistä siirrytään kohti yhteisiä alustoja ja järjestelmiä, joissa tiedon käsittely on johdettua. Jo valtiokonttorin Yhteinen sävel -linjauksissa¹²⁶ korostettiin analytiikan hyödyntämistä. ”Analytiikka mahdollistaa tietoon perustuvan, reaaliaikaisen päätöksen teon, jossa on mahdollisuus ottaa huomioon myös ennusteet tulevaisuudesta. Analytiikkaa voidaan hyödyntää esimerkiksi henkilöstöressurssien suunnittelussa ja optimoinnissa, rekrytoinnissa, pätevyuden arvioinnissa, oppimisen mittaamisessa, palkitsemisessa sekä haluttaessa parantaa sitoutumista työnantajaan sekä vähentää vaihtuvuutta ja poissaoloja. Työvoiman optimaalinen hyödyntäminen ja varautuminen tuleviin tarpeisiin pienentää kuluja, tehostaa toimintaa ja lisää työtyytyväisyyttä.”

4.4.5. Henkilötyövuosien laskennasta ja mittaamisen kehittämisestä

Tällä hetkellä henkilöstötiedon johtamisessa haasteita asettaa se, että rakenteellista lukumäärätietoa saadaan lähinnä henkilöstön rakennetta koskevien tietojen osalta. Tällaisia tietoja ovat esimerkiksi ikä ja sukupuolijakauma, henkilöstömäärä tarkkuudella - opiskelijat, muut ja poliisit tai päällystö, alipäällystö ja johto. Esimerkiksi ydintoimintojen mukaisesti jaoteltuna henkilöstömääriä tai rakennetta ei saada järjestelmistä suoraan vaan määrät muodostetaan erilaisilla laskukaavoilla esimerkiksi tuntikirjausten perusteella. Vaihtoehtoisesti htv-määriä voidaan selvittää sen mukaisesti, mihin kustannuspaikkaan henkilön virka on kiinnitetty. Tähänkin liittyy omat haasteensa, sillä laskentatapa ei esimerkiksi huomioi henkilöiden tehtävien sisältöä ja poikkeaa jossain määrin tuntikirjauksista saatavasta laskennasta.

Poliisiyksiköiden näkökulmasta htv-laskennassa kyse on ennen kaikkea siitä, ettei yksikössä ylitetä Pohan antamaa htv-kattoa ja vastaavasti pyritään täyttämään poliisiyksikölle määriteltä poliisimiesten htv-määrä. Työaikatietojen kirjaus on keskeinen toiminto myös htv-laskentaa ajatellen. Htv-laskentaa voidaan tehdä monin eri tavoin, mutta yleisesti toimintokoodeittain jaoteltua htv-laskentaa tehdään tuntikirjausten perusteella. Työaika luokitellaan poliisin käytössä oleviin työaikajärjestelmiin niille annettujen luokittelujen mukaisesti. Luokitteluiden perusteella lasketaan kuhunkin työaikakoodistoon osaan käytetty työaika, joka puolestaan jaetaan matemaattisilla laskukaavoilla henkilötyövuosiksi. Tällä laskennalla saadaan ns. teho-työvuosia, jotka kuvaavat htv:tä työssäoloajan mukaisesti, mutta eivät huomioi esimerkiksi vuosilomia. Lisäksi laskennallisesti on käytössä erilaisia tuntimääriä esimerkiksi koulutus- tai keskeytyspäiville.

Työaikakoodistojen määrittely on keskeinen tekijä siinä millä tarkkuudella htv-laskentaa on tällä menetelmällä mahdollista tehdä. Poliisin kokonaisarkkitehtuurityön edetessä työaikakoodistoissa voisi hyödyntää prosessikarttaa ja rakentaa työaikakoodistot poliisin vahvistaman prosessikartan päälle. Toisekseen henkilöstötiedon johtaminen ja sen prosessien avoin kuvaus on yhä tärkeämpää. Kuten kaiken muunkin tiedon osalta, siitä tehtävien tulkintojen näkökulmasta on äärimmäisen tärkeää, että on tiedossa mistä data kulkee ja minkälaisia muutostekijöitä siihen liittyy. Lisäksi tulkitsijalla tulisi olla tiedossa onko tiedon keräystapa ollut sama eri vertailuajankohtina ja kohdistuuko datan eheyteen muita riskejä. Oikein käytettynä, tiedot on koettu riittävän tarkoiksi, mutta HTV-tietojen käsittely edellyttää substanssin hyvää tuntemusta sekä tietojen käsittelijöiltä, että niiden tulkitsijoilta.

Toinen henkilötyövuosiin liittyvä näkökulma on yleinen tapa jakaa ne poliisi-, siviili- ja muut henkilötyövuosiin. Tämä pohjaa poliisin budjettiin, jossa poliisille annettava määräraha on perinteisesti sidottu poliisivirkaisten työntekijöiden htv-määrään. Tässä laskennassa muut tarkoittaa pääsääntöisesti poliisiammattikorkeakoulun opiskelijoita työharjoittelussa sekä varti-joita. Siviilit tarkoittavat muita kuin edellä mainittuja työntekijöitä. Jossain laskennassa mukana voi olla eriteltyinä myös ulkopuolisella rahoituksella eri hankemomenteilla palkattuja henkilöitä.

126 Valtiokonttori 2016

Poliisihallituksessa on meneillään mittariston kokonaisuudistustyö, jossa poliisihallituksen mittaristo on jaettu neljään eri kategoriaan: talousarviomittareihin, tulosoajausmittareihin, toimintaympäristömittareihin sekä suorituskykymittareihin. Toistaiseksi työssä on keskitytty ydintoimintojen mittaristojen läpikäyntiin, mutta kevään 2023 aikana on aloitettu myös henkilöstöasioiden mittariston uudistaminen. Hyvää edistyksessä on se, että toistaiseksi poliisihallinnon tasolla on rakennettu valtakunnallinen kokonaiskuva, Sharepoint-pohja, missä yhdenmukaisella menettelyllä käsitellään koko hallinnon mittaristo. Mittariston ylläpitoa pyritään myös automatisoimaan siltä osin kuin se on mahdollista. Poliisin tulostietojärjestelmästä saatavia tietoja ohjataan suoraan niille mittareille, joihin ne ovat saatavissa. Yhteinen käsittely parantaa tiedon laatua. Luvut on laskettu samalla tavalla ja pystytään vertailemaan eri yksiköitä, kun tietoja ei käsitellä omissa, erillisissä tiedostoissa, jolloin niiden keräämistavasta tai päivitysryhmästä ei ole varmuutta. Nyt luvut ovat saatavissa kaikkien yksiköiden osalta samalla tietoaalustalla.

Tämän hetkiset henkilöstömittaritiedot henkilöstöstä koostuvat lähinnä rakennetta koskevista tiedoista kuten ikä- ja sukupuolijakauma sekä henkilöstömäärä tietyllä tarkkuudella eli opiskelijat, muut ja poliisit jaoteltuna päällystään, alipäällystään ja johtoon. Esimerkiksi lukumäärätietoja ydintoimintojen mukaisesti tai rakenteen mukaisesti, ei saada. Htv-seurannassa talousarvioon tai tulosoajaukseen liittyen käytetään ns. vyörytettyä htv:tä, joka tehdään jakamalla edellä kuvatut htv-määrät ydintoiminnoille näille toiminnoille kirjattujen tuntien suhteessa. Tämä on se tietotarkkuus mitä valtakunnallisesti htv-määrästä saadaan.

Työhyvinvoinnin ja osaamisen sekä johtamisen osalta olisi mahdollista seurata paremminkin asioita, jos voitaisiin hyödyntää barometritietoa laajemmin, sillä siinä kysytään työhön ja työyhteisöön ja johtamiseen liittyviä asioita. Henkilöstöhallinnossa tehdään osaamiskartoitusta, jossa kysytään paljon osaamiseen liittyen asioita, mutta tämänkin voisi tehdä avoimemmin. Tietoja kerätään, mutta niiden käytöstä ei ole selkeää kuvaa.

”Tietopohja? Meillä ei ole sitä. On puhuttu esimiehen työpöytä näkökulmasta. HTV-seuranta on Polstat -tiedot ja työterveyshuollon tiedot. Tarve olisi yhdenmukaisen mittariston määrittelylle ja minkälaisella tiedolla se tehdään. Kaikkea ei voida määrittellä numeroiden kautta.”

Mittariston kehittämisen viitekehys on käytännön edellytys sille, että mittariston avulla pystytään mittaamaan vaikuttavuutta. Vaikuttavuuden mittaamisessa tulee olla selkeä konkreettinen tavoite ja sille määritelty vaikuttavuustavoite. Tästä parhaan ymmärryksen ja käytettävissä olevan tiedon avulla johdetaan minkälaisia toimenpiteitä pitää käytännössä tehdä ja rakennetaan ketju aina toimintaan saakka. Mikäli ketju ei toimi määritelmän mukaisesti, selvitetään syy, mutta näin on jotain mitä lähteä korjaamaan. Oleellista on hahmottaa mihin toimintaa halutaan suunnata ja mikä on vaikutustavoite, mitä syy-seuraussuhteita tähän liittyy ja miten ne purkautuvat. Tärkeää on tietää minkälaisilla resursseilla mitäkin toimintaa tai tavoitetta tavoitellaan.

Tiedolla johtamisen kokonaisuudessa keskeistä on tiedon hyödynnettävyys. Henkilöstötiedon laatuun ja datasta rakennettavaan mittaristoon tulisi kiinnittää yhä enemmän huomioita. Jos organisaatio arvostaa henkilöstöä, sen tulisi näkyä myös mittaristossa. Myös mittariston kehittämisessä korostuu tiedon johtamisen näkökulma. Mittareiden näkökulmasta olisi tärkeää, että olisi määritelty kuka päättää mistäkin mittaritiedosta ja sen määrittelystä ja miten se syntyy. Substanssiasiantuntijoilla tulisi olla myös tuntuma oman substanssinsa dataan ja tulisi tunnistaa miten oma rooli toimii osana kokonaisuutta. Poliisihallinnossa substanssiasiantuntijoilla ei aina itselläänkään vaikuttaisi olevan tietoa siitä mitä oman aiheen tietojärjestelmästä löytyy ja miten se tieto käytetään.

4.5. PYSTYTÄÄNKÖ HENKILÖSTÖJOHTAMISELLA ENNAKOIMAAN VAI ONKO TOIMINTA REAKTIIVISTA?

Henkilöstöammattilaisten mukaan väestörakenteessa tapahtuvat muutokset kuten väestön ikääntyminen näkyvät myös henkilöstön ikääntymisenä. Poliisissa tämän merkitys korostuu lähivuosina, kun viimeisetkin 58-vuotiaana eläkeiän saavuttavat henkilöt jäävät eläkkeelle. Työurat pitenevät. Poliisin henkilöstösuunnittelussa demografisen muutoksen suunnittelu ja sen ennakointi on keskeistä. Osaamisen johtamisessa keskeistä on se osaaminen mitä organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa ja työntekijänäkökuilmasta ennakointi voisi tarkoittaa esimerkiksi urapolun ja osaamisen kehittämisen tavoitteellista suunnittelua. Poliisiyksiköiden ennakoinnista kysyttäessä nousi esille, että ennakointia henkilöstöasioissa tehdään itse rakennettujen htv-laskentojen ja henkilöstön sijoittelun osalta. Muutamista vastauksista tosin syntyi kuva siitä, että jos ennakointia oli yritetty, sen suhteen oli nostettu kädet pystyyn. Poliisiyksiköiden edustajat viittasivat usein arjen kiireeseen ja siihen, että toiminnan ensisijaisuuteen.

Poliisiyksiköiden ennakoinnista kysyttäessä nousi esille, että ennakointia henkilöstöasioissa tehdään itse rakennettujen htv-laskentojen ja henkilöstön sijoittelun osalta. Tai vaihtoehtoisesti koettiin, että sitä ei tehty lainkaan. Vastauksista syntyi kuva siitä, että jos ennakointia joskus oli yritettykin, sen suhteen oli nostettu kädet pystyyn. Keskeisenä haasteena mainittiin henkilöstödatan laatu.

”Henkilöstödata on sekamelska, sitä ei johdeta tai sitä ei osata käyttää. Järjestelmätasolla meillä ei oikeasti tiedetä paljonko meillä on rikostutkijoita ja paljonko on valvonnan ja hälytyksen. Kaikki päättyy siihen, että ei saada henkilöstödataa tai ei voida luottaa siihen. Henkilöstöpuolen tieto ja data pitäisi saada linkitettyä tavoitteisiin, mutta se ei toimi, koska meidän toiminta ei ole yhdenmukaista - laitokset ovat eri mitallisia ja eri rakenteisia, ei yhtenäisiä määritelmiä - kun puhutaan tietyistä tekemistä.”

Henkilöstödatan käsittely vaatii perehtymistä, eikä selvityksen yhteydessä ollut mahdollista selvittää tarkemmin missä määrin haasteet liittyivät itse dataan ja järjestelmiin, missä määrin puutteelliseen osaamiseen tai siihen, että toiminnan puolella ei edes tiedetty henkilöstöpuolelta saatavasta tuesta tai mahdollisuuksista. Ilmeiseksi tuli, että henkilöstötietoa ei ainakaan kaikissa yksiköissä hyödynnetä toimintaa suunniteltaessa, eikä järjestelmien koeta tukevan ennakointia. Myös prosessien määrittelyssä vaikuttaisi olevan puutteita. Epäyhtenevät rakenteet ja toiminnallisten prosessien yhtenäisyyden puute estää sitä, että tietojärjestelmät voisi saada tukemaan toimintaa. Toinen haaste ennakoinnissa liittyi siihen, että numeraaliseen dataan tulisi voida liittää myös laadullista ennakointitietoa ja siinä tulisi pysyä huomioimaan erilaisia skenaarioita ja myös ei laskennallisesti huomioitavia muuttujia.

”Ennakointia voidaan henkilöstöjohtamisen keinoin tehdä, mutta kaksi tekijää vaikeuttaa. Eläkeiän muuttuminen valinnaiseksi vaikeuttaa henkilöstösuunnittelua ja osaamisen täydennystarpeita vaikeuttaa nuoremman polven liikkuvuus. Saattavat tosta vaan sanoutua irti. Lisäksi voi aina tulla sairastumisia.”

Itse rakennetut laskentamallit ja exceltyökalut koettiin yleensä toimiviksi. Etenkin niissä yksiköissä, joita niitä oli rakennettu pitkään. Näissä tapauksissa ylläpitoon sitoutui yleensä jonkin verran käsityötä ja niiden ylläpitoon käytettiin aikaa ja vaivaa. Mutta niiden koettiin aidosti tukevan etenkin johdon työtä henkilöstön sijoitteluun liittyvissä kysymyksissä. Tämän selvityksen ajankäytön puitteissa kehitettyihin malleihin ei ollut mahdollista paneutua tarkemmin.

”Valtion ja hallinnon tarjoamat eivät auta ennakointiin, mutta meidän omat systeemit auttaa - pystytään syöttämään taulukoihin tulevaa tilannetta. Talous - nähdään jaksojen hintoja etukäteen, mitä tulevat maksamaan”

Kolmas ennakkoinnin haaste liittyy siihen, että henkilöstöasioiden ennakointi poliisiyksiköissä jää hieman isännättömäksi. Henkilöstöjohtamisen koettiin olevan vahvasti sektoreilla tehtävää toiminnan johtamisen ohessa tehtävää työtä, mutta toiminnan ja arjen kiireessä se ei käytännössä useinkaan toteutunut suunnitellulla tai halutulla tavalla. Vaihtoehtoisesti suunnittelu jäi hyvin päivä-, viikko- tai maksimissaan kolmeviikkoisjaksotasolle.

”Rajanveto HR-yksikön ja toimintayksiköiden välillä? Onko meillä roolit selvät sen osalta, että esim. tutkinnanjohtajat voivat keskittyä tutkintojen johtamiseen eikä heidän työnsään olisi niin paljon henkilöstöhallinnon tehtäviä.”

Neljäs tekijä ennakoitavuuden vähyydessä todennäköisesti liittyy poliisikulttuurin vahvaan repressiiviseen, taaksepäin katsovaan ja reagoivaan luonteeseen. Keskusteluissa nostettiin esille, että mitä kriittisempi ja toiminnallisempi tilanne, sitä hienommalta poliisitoiminnan johtaminen näyttää. Mitä enemmän ennakoitua tulisi tehdä systemaattisesti, menetelmiin pohjautuen, mutta tilastotiedon rinnalla, sitä hankalammaksi se voidaan kokea.

Samoin kuin muun toiminnan kehittämisen osalta, teknologian kehittämistä ja sen hyödyntämistä tehdään usein vahvasti toiminta edellä. Myös henkilöstöjohtamisessa olisi hyödyntää digitalisaation ja tekoälyn tuomia mahdollisuuksia yhä enemmän. Automatisaatio, robotisaatio ja tekoäly tuottavat mahdollisuuksia, joissa vain mielikuvitus on rajana, jos sekään. Esimerkiksi Oulussa ms-potilaat testaavat parhaillaan terveyssovellusta uupumuksen hallintaan.¹²⁷ Teknologia tarjoaa lukuisia mahdollisuuksia myös hyvinvoinnin ylläpitoon ja sen automaattiseen seurantaan ja teknologian avulla tuotettava henkilöstödata ihan uudentyypisiä mahdollisuuksia henkilöstöjohtamisen tueksi. Näitä poliisissa on toistaiseksi hyödynnetty henkilöstön osalta vain vähän.

Pidemmän aikavälin ennakkoinnissa tulisi hyödyntää myös tulevaisuuden tutkimuksen ja toimintaympäristötarkastelun menetelmiä. Sisäministeriön hallinnonalalla on viime vuosien aikana kehitetty yhteistä ennakoitua sekä toimintaympäristön muutosten tarkastelua. Poliisin toimintaympäristön tarkastelumallissa on useita tasoja ja aina jaksottaisesta tilannekuvata-
kustelusta laajaan toimintaympäristötietopakettiin. Tarkastelun pohjana toimii poliisin toimintaympäristötarkastelun perusmalli¹²⁸, jossa ulkoista toimintaympäristöä tarkastellaan viidestä näkökulmasta: väestö, suunnitellut muutokset, julkinen keskustelu, rikollisuus sekä teknologia.

Sisäisen toimintaympäristön tarkastelu tehdään viidestä pääomanäkökulmasta. Pääoma-analyysin näkökulmat ovat inhimillinen pääoma, taloudellinen pääoma, rakenteellinen pääoma, fyysinen pääoma sekä suhdepääoma. Kaksijakoisen mallin perusidea on ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön vertaaminen toisiinsa ja vertailutiedon hyödyntäminen esimerkiksi poliisin strategian pohjana. Toimintaympäristötiedolla tähdätään ennakoitua ja resilienssin kasvattamiseen tulevia muutoksia silmällä pitäen.¹²⁹

Keskusteluissa toimintaympäristötiedon hyödyntäminen ei juurikaan noussut esiin. Henkilöstöjohtaminen nähtiin usein joko omalla persoonalla tehtävällä henkilöiden tunnettavuuteen liittyvänä kykyä tai htv-laskentana. Tietojohtamisen näkökulmasta myös henkilöstöjohtamisessa tietopohjaa tulisi hyödyntää niin kattavasti kuin sitä on.

Poliisiyksiköiden henkilöstöjohtaminen näyttöä keskusteluissa nykyhetken suuntautuvalla. Ennakkoinnin haasteet vaikuttaisivat liittyvän:

- Henkilöstödatan laatuun ja sen käsittelyn osaamisen puutteisiin

127 Suomalainen 2023

128 Poliisi.fi 2023c

129 Poliisi.fi 2023c

- Laadullisen ennakointitiedon hyödyntämättömyyteen
- Henkilöstöjohtamisen asioissa puutteelliseen yhteistyöhön toiminnan ja hallinnon välillä
- Poliisikulttuurin tapaan keskittyä meneillään olevien tilanteiden hoitamiseen

4.6. MITEN JA MINKÄLAISENA POLIISIHALLITUKSEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN OHJAUS NÄKY YKSIKÖISSÄ?

Henkilöstöjohtamisen ja viestinnän teemoissa on havaittavissa jotain samankaltaisuutta. Poliisin yhteiskunnallinen viestintä -tutkimushankkeen katsauksessa¹³⁰ todetaan, että poliisin yksiköiden päälliköt kuvasivat viestintää perustehtävään kuulumattomana lisätehtävänä. Lähes poikkeuksetta viestintä nähtiin osana omaa johtamista ja lisätyönä poliisin lakisääteisten tehtävien ohessa. Vain harvoissa haastatteluissa viestinnästä annettiin kuva poliisitoimintaa tukevana tai siihen keskeisesti kuuluvana tehtävänä.

Viestintäkatsauksessa todetaan myös, että ”Poliisiyksiköt toivovat viestintätyönsä tueksi aika- ja henkilöresursseja, esimerkin näyttämistä ja rohkaisua. Yksiköt odottavat poliisin keskukselta myös selkeää linjausta siihen, mikä on poliisilaitosten ja muiden poliisiyksiköiden rooli ja mandaatti yhteiskunnallisessa keskustelussa. Kulttuuristen ja rakenteellisten esteiden madaltamisella on keskeinen merkitys avoimen ja vuorovaikutuksellisen viranomaisviestinnän kehittymiselle.” Tämä sopii myös henkilöstöjohtamiseen kohdistuviin toiveisiin Poliisihallituksen ohjaukselta. Lisäksi viestintä ja henkilöstöjohtaminen kytkeytyvät toisiinsa hyvinkin tiiviisti. Keskeinen osa henkilöstöjohtamista on se, kuinka alemmalle hallinnolle ja edelleen työntekijöille onnistutaan viestimään asioista, tavoitteista ja linjauksista. Keskusteluissa otettiin esiin sekin, että henkilöstöjohtamista ei voida tehdä ilman sisäistä viestintää, mutta aina ei ole selvää kenen vastuulle sisäinen viestintä henkilöstöasioissa kuuluu.

Valtiovarainministeriö¹³¹ on määritellyt hallinnon ohjauksen siten, että sillä tarkoitetaan ”johtamista tukevien menettelyjen, järjestelmien, toimintatapojen ja niihin liittyvien asiakirjojen kokonaisuutta. Johtamisella ja ohjauksella on läheinen suhde toisiinsa. Johtamisella tarkoitetaan toimintatapoja ja menettelyjä, joilla organisaation johto pyrkii saamaan aikaan asetetut tavoitteet. Ohjauksen kehittämällä pyritään valtiontalouden ja toiminnan kokonaisuuden tasapainoon.” Yleisesti kysyttäessä Poliisihallituksen ohjauksesta poliisiyksiköiden johdon edustajat totesivat yhteistyön Poliisihallituksen kanssa toimivaksi ja keskusteluyhteyden hyväksi. Johdon edustajat vaikuttivat myös hyvin verkostoituneilta sekä toistensa, että poliisihallituksen johdon kanssa, joka tukee hyvän keskusteluyhteyden säilyttämistä. Poliisihallituksen laatimat ohjeet sen sijaan saivat kovaakin kritiikkiä.

”Pohan ohjeista.. monessa poliisilaitoksessa tehdään oma vastaava ohje. Pitäisikö Pohan ohjeen olla jo sellainen, että sitä ei tarvitse tehdä enää uusiksi? Meillä on näitä lukematon määrä, mistä on jo olemassa Pohan ohje ja se tehdään sitten uusiksi. Miksi poliisihallituksessa pitää tehdä yleisohjeita? Eikö ne voisi olla konkreettisia, jotka voitaisiin jalkauttaa suoraan.”

”Ohjeista puuttuu ohjaus! - vaikeista kysymyksistä ei tule ohjausta, mutta ohjeet ovat mallia perustuslaki ja niissä on itsestäänselvyksiä, jotka jo muutoinkin tiedetään.”

Ohjeita kuvattiin liian pitkiksi ja raskaiksi ja niiden kuvattiin puuttuvan liikaa yksityiskohtiin. Myös ohjaavien kirjeiden muuttumista ohjeiksi ja määräyksiksi kritisoitiin.

130 Sahramäki ym. 2022

131 VM.fi 2023c

”Ohjaavien kirjeiden merkitys! Näitä on ennen tullut paljon, mutta nyt ne ovat jääneet historiaan.”

”Ohjeet ovat pitkiä. Kehitysehdotuksena keskeinen tiivistelmä alkuun. Vähentäisi tarvetta tehdä omaa ohjetta.”

Toive yhdenmukaiseen ohjaukseen oli ilmeinen. Toinen ohjeista koskeva konkreettinen kehittämissuositus koski sitä, että jokaisessa toiminnallisessa ohjeessa tai ainakin sen laadinnassa tulisi olla jo henkilöstönäkökulma mietittynä. Mitä toiminnan tarkoittaa henkilöstön sijoittelun, osaamisen ja jaksamisen näkökulmasta. Edellyttääkö uutta henkilöstöä tai uutta osaamista? Keskusteluun osallistuvat kuvasivat tapauksia, joissa toiminnan näkökulmasta samaa asiaa saatettiin samanaikaisesti ohjeistaa sekä hallinnon että toiminnan ohjeilla. Erityisesti sektorinjohtajat tuntuivat tuskastuneen ohjeiden vaikeaselkoisuuteen ja haasteisiin niiden soveltamisessa käytännön toimintaan. Osallistamista ohjeiden laadintaan kaivattiin enemmän ja useissa puheenvuoroissa otettiin esiin, että Poliisihallituksessa laaditut ohjeet, eivät aina ole toteuttamiskelpoisia käytännössä.

”Pohasta ei saada sitä ohjausta mitä tarvitaan, mutta saadaan mitä ei tarvita. Poha voisi halutessaan ymmärtää paremmin käytännön arkea.”

”Ylätason uudistuksissa hankaluutena on aikajänne. Jos on tiedossa, että jotain toiminnallista uudistusta tulee, mutta aikajänne on pitkä, eikä tiedetä mitä tulee, ollaan kellovassa tilassa pitkään. Pitäisi saada väliaikatietoja ja tätä pitäisi miettiä myös koko poliisilaitoksen näkökulmasta. Mitä se tarkoittaa poliisilaitoksen arjen näkökulmasta, että pohditaan toimintoja esimerkiksi esikunnan ja AT:n välillä.”

Keskusteluissa nousi esiin kokemuksia siitä, että poliisiyksiköiden toiminnan näkökulmaa ei oltu riittävästi huomioitu valmistelussa ja ohjeesta olisi helposti voitu saada parempi. Osallistaminen ei tosin aina ole helppoa Pohastakaan käsin. Poliisihallituksen edustajan kanssa käydyssä keskustelussa tuli kuvattiin esimerkki, jossa ydintoiminnan substanssiohjeen huono kirjaus olisi haluttu oma-aloitteisesti korjata paremmaksi, mutta poliisiyksikön edustajat kokivat, että uuden ohjeen lähettäminen heti aikaisemman perään voisi viedä ohjeelta, sen laatijalta ja poliisiyksiköissä jalkauttamisesta vastaavien henkilöiden uskottavuuden. Myös hyviä kokemuksia onnistuneesta osallistamisesta oli ja positiivisena on pidettävä sitäkin, että aitoa vuoropuhelua Poliisihallituksen ja yksiköiden välille toivottiin enemmän. Yhteistyömahdollisuudet nähtiin hyvänä.

”Hyvä esimerkki yhteisten HR toimintojen luominen, jossa HR-raportointia ja analyysityöskentelyä fasilitoitiin Pohasta ja viidestä poliisiyksiköstä lähdeettiin aluksi määrittelmään. Tuli tunne, että HR ja johto kohtaavat ihan aidosti henkilöstön.”

”Poha kertoo ilmoitusasioita johtoryhmissä ja verkostoissa - onko se keskustelua? Kyllä jokainen osaa lukea lappuja, siellä sitten luetaan kimpassa tai kuunnellaan esilukemista. Äänikirja toimisi samalla tavoin.”

Pohan ohjeistuksen haasteeksi koettiin myös niiden ajoittainen ristikkäisyys. Useissa keskusteluissa otettiin esiin kokemuksia siitä, että Poliisihallituksen sisäinen koordinaatio ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Poliisiyksiköihin tämä näyttäytyy toimintana, jossa toisen yksikön tai toisen vastuualueen työntekijät eivät tiedä mitä toisaalla Pohassa tehdään. Minkälaista valmistelua on menossa ja minkälaista ohjeistusta on annettu? Pahimmassa tapauksessa samaa teemaa koskevaa asiaa voidaan ohjeistaa Poliisihallituksen eri yksiköistä samanaikaisesti. Usein esimerkiksi substanssiohjeissa tai muussa substanssin ohjeistuksessa on mukana henkilöstön sijoittelua, työaika- tai kouluttamista koskevia linjauksia, joissa ei ole huomioitu henkilöstöasioista annettua ohjeistusta tai päinvastoin. Valmistelun eriaikaisuus voi myös häiritä käytännön suunnittelua poliisiyksiköissä.

”Ratkaistava kysymys on, että kuka saa kysyä linjausta Pohasta ja mistä se kysytään. Pohan eri yksiköt eivät tiedä mitä toiset tekevät. Viereisissä huoneissa ei tiedetä mitä toiset tekevät.”

”Meille saattaa Pohasta toisesta yksiköstä tulla vastaus, että ei me tätä voida ratkaista vaan, että tämä on hallintoyksikön ratkaistava asia. Tai että joku, vain joku tietty henkilö päättää tästä. Meille Poha on Poha ja jos me kysytään jotain sieltä, meille se on ihan sama kuka sen siellä päättää. On absurdia, että meille vastataan Pohasta näin.”

”Virastorakenne ei ole ongelma; Se mitä rakennemuutosselvityksessä esitetään tehtäväksi, pelimerkit itseasiassa on jo olemassa. Esimerkiksi tietolähdetoiminta laitettiin kuntoon näillä pelimerkeillä. Poliisihallituksen tulisi ensin olla keskenään samaa mieltä.”

Ohjeiden löydettävyyttä koettiin pääsääntöisesti hyväksi. Moitteita ohjeille annettiin niiden virkakielisyydestä ja heikosta luettavuudesta. Ohjeilta kaivattiin ensisijaisesti selkeyttä. Hyviäkin esimerkkejä löytyy, tällaisena mainittiin Pohan organisaatioturvallisuusmääräys. Tässä yhteydessä on hyvä huomata, että vaikka poliisihallituksessa tietyt toiminnot on jaettu eri yksiköihin, ne voivat olla poliisiyksiköissä niiden rakenteesta riippuen, saman linjan tai yksikön asioita.

”Viime vuoden alkuvuodesta päivitettiin ja siellä on selkeästi avattu moni asia mitä henkilö-, organisaatio-, toimitilaturvallisuudesta odotetaan. Termit on hyvin avattu.”

”Pohan ohjeet ja määräykset tulee Sinetista näkyviin ja päivitykset tulee näkyviin. Tulkinta on haastavaa. Virkakielen tulkinnan kanssa on tekemistä.”

Poliisihallituksen henkilöstöasioiden tapauskohtaista neuvontaa kehuttiin, mutta ohjeiden laadinnan koettiin olevan ajallisesti hidasta ja ohjeita jouduttiin odottamaan liian kauan. Myös Poliisihallituksen HR:n resursseista oltiin huolissaan.

”Joku uusi merkittävä asia, kun tulee, niin Pohalla tulisi olla reagointikykyä ottaa se ohjaava rooli ja nopeasti. Se on tärkeää”

”Maailma muuttuu nopeasti ja tarvitaan ketteryyttä. Vuorokaudessa voidaan joutua laittamaan työvuorosuunnittelu kokonaan uusiksi.”

Henkilöstö- ja ryhmänjohtajatasolla Pohan henkilöstöasioiden ohjausta ei tunnustettu vaan tarvittavat ohjeet olivat pääsääntöisesti oman poliisiyksikön itse laatimia ohjeita. Poliisiyksiköllä saattoi olla myös oma Sharepoint- tai muu alusta, jolle oma ohjeistus oli koottu. Sektorinjohdajilta kysyttäessä minkälaisissa henkilöstöasioissa Poliisihallituksen ohjaus on näkynyt, otettiin esille valmentavan johtamisen koulutukset. Ohjauksesta kysyttäessä keskusteluissa nousivat esiin myös tulosohtaukseen liittyvät kysymykset. Toisaalta tavoitteita pidettiin liian yleisinä ja toisaalta liian yksityiskohtaisina. Tavoitteiden määrää toivottiin karsittavaksi ja toisaalta niiltä toivottiin ohjattavuutta.

”Päätökset ovat lainmukaisia -tyyppiset itsestäänselvyydet pois”

Yksittäisessä konkreettisesti tai tapauskohtaisesti neuvonnassa yhteistyö Poliisihallituksen kanssa vaikuttaisi toimivan hyvin, mutta ohjauksen koordinaatiossa nähtiin kehittämistä. Sitä mistä poliisiyksiköille näyttäytyvät Poliisihallituksen ohjauksen haasteet johtuvat, ei tässä selvityksessä ollut mahdollisuutta pureutua. Keskusteluissa syiksi esitettiin rahoituksen lyhytjänteisyyteen liittyvien syiden lisäksi esimerkiksi määrittelemättömiä prosesseja. Poliisiyksiköiden näkökulmasta ei ainakaan kaikilta osin ollut selvää miten alaista hallintoa Poliisihallituksesta ohjataan ja minkälaisissa asioissa ohjausta olisi odotettavissa. Toive yhdenmukaisempaan ohjaukseen nousi esille, samoin kuin se, että ohjausta voisi tehostaa Poliisihallituksen sisäistä koordinaatiota terästäväällä.

4.7. TIIVISTELMÄ VOIMAVARALUVUSTA: HENKILÖSTÖTIETO JA -OSAAMINEN EIVÄT KONKRETISOITU TOIMINNASSA

- Karkeana yleistyksenä voi todeta, että noin 1/20 koko poliisihallinnon henkilöstöstä toimii hallinnollisessa esimiesasemassa, ns. hattupäänä jollakin hallinnon tasolla. Vaihteluväli oli tarkasteluhetkellä 2-124 hallinnollista alaista yhtä esimiestä kohti.
- Poliisin HR-panossuhde vastaa turvallisuusviranomaisille asetettua tavoitetta.
- Koko hallinnon suorituskyvyn nähdään rakentuvan siitä, kuinka henkilöstöjohtamisessa onnistutaan. Se, että henkilöstö- ja henkilöjohtamisen tarpeet oli tunnistettu ei suoraan näkynyt ajankäytössä. Kokemus oli, että henkilöstöjohtamiseen ei ole riittävästi käytettävissä aikaa eikä osaamista.
- Sektorinjohtajan rooli on uudistusten yhteydessä muuttunut merkittäväksi (henkilöstö)johtamisen tehtäväksi, mutta sillä ei ole käytettävissään tehtävän edellyttämää hallinnosta ja teknisluonteista tukea.
- Ryhmänjohtajan rooli näyttäytyy osin ristiriitaisena: he kokevat pääosin edustavansa ryhmää, mutta ylemmät portaat saattavat odottaa heidän vastaavan esimerkiksi uusien ohjeiden kouluttajina tai haastavien henkilöstötilanteiden ratkaisijoina.
- Poliisin esimiesten taustat vaihtelevat. Oman hallinnon koulutuksia pidettiin pääsääntöisesti hyvänä reittinä esimiestehtäviin, mutta niiden henkilöstöjohtamisen osuutta ei pidetty riittävänä.
- Poliisihallinnossa ei ole käytössä yhteisesti linjattua ja sovittua toimintamallia johtamisosaamisen arviointiin. Poliisiyksiköt käyttävät rekrytoinneissa omia arviointimallejaan.
- Henkilöstöjohtaminen tulisi nähdä laajana erityisosaamisalana. Keskeinen kysymys on, että mitä henkilöstöjohtamisen osaamista tulisi olla saatavissa henkilöstöhallinnosta, mikä kuuluu esimiesten osaamisvaatimukseen ja mikä johtajien.
- Henkilöstöjohtamisen päätökset perustuvat tietoon vain osittain. Viime vuosina kehitystyötä on tehty, mutta tiedon johtamisessa ja siten myös tiedon luotettavuudessa on edelleen puutteita. Henkilöstökyselyiden koordinaatio, Exceleiden siirtäminen yhteisiin alustoihin tai tietojärjestelmiin, työterveystietojen ja toimintaympäristötiedon parempi hyödyntäminen sekä henkilöstöasioiden mittariston kehittäminen ovat tärkeitä keinoja tietojohtoisuuden edistämiseksi.
- Poliisihallituksen ohjaus sai hyvän arvion silloin kun kyse oli yksittäisestä, konkreettisen tapauksen neuvonnasta. Yhteistyö Poliisihallituksen kanssa koettiin toimivaksi ja yhdenmukaista ohjausta toivottiin enemmän. Lisäksi koettiin, että Poliisihallituksen ohjeistusta voitaisiin parantaa sen sisäistä koordinaatiota kehittämällä.

21. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten ja toiminnan yhteistyötä tulisi kehittää siten, että ydintoimintojen puolella olisi parempi tietämys henkilöstöjohtamisen ammattilaisten ammattitaitosta ja heiltä saatavasta tuesta.
22. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Johtamispotentiaalia selvittäneen työryhmän raportti tulee viimeistellä ja tarvittaessa päivittää, jonka jälkeen jo aikaisemmin suunnitellut johtamiseen tähtäävän valmennusohjelman pilotti tulisi käynnistää.
23. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Rekrytoiville esimiehille tulisi laatia valtakunnallisesti yhtenäiset ohjeet ja nimitysmuistioihin mallipohja esimerkkivastauksineen.
24. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Selvitetään miten henkilöstöjohtamisen osa-alueiden erikoisosaamista olisi mahdollista organisoita siten, että sitä voitaisiin käyttää joustavasti yli poliisiyksikkörajojen.
25. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Selvitetään, miten henkilöstöjohtamisen hyvät käytänteet ryhmänjohtajien lähiesimiestyössä saadaan paremmin valtakunnalliseen käyttöön ja kuinka hallinnossa hyväksi todettuja lähiesimiehiä eri sektoreilta voitaisiin hyödyntää hyvien käytäntöjen jakamisessa.
26. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstöbarometrin hyödynnettävyys tulisi arvioida ja tehdä aikataulutettu suunnitelma henkilöstöbarometrin kehittämistä. Kehittämistyön yhteydessä tulisi arvioida sen frekvenssi, tietojen hyödynnettävyys tutkimukseen sekä kysymysten asettele johtamisen ja työyhteisön osalta.
27. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisiyksiköissä tehtäville henkilöstökyselyille tulee laatia tietosuoja, -turva ja muut käsittelynäkökulmat huomioiva ohjeistus ja valmiit pohjat esimerkiksi vastaajien informoimiseksi. Samalla tulisi edistää valtakunnallisesti yhtenäisiä malleja, joita voitaisiin paikallisen tarpeen mukaan räätälöidä ja hyödyntää.
28. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisin tulee Poliisihallitusvetoisesti pyrkiä edistämään valtion yhteisen henkilöstökyselyjärjestelmän käyttöön ottoa poliisissa niin pitkälle kuin mahdollista ja osallistua sen kehittämistyöhön aktiivisesti.
29. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Teetätetään esiselvitys henkilöstötietojärjestelmän/ työkykyjohtamisen järjestelmän tarpeesta ja hankintamahdollisuuksista.
30. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Erillisistä henkilöstöhallinnon Exceleistä tulisi siirtyä kohti yhteisiä järjestelmiä ja tietoaustoja. Mikäli järjestelmää ei ole käytettävissä tulisi pohjia jakaa toisten yksiköiden käyttöön ja kehittää niistä valtakunnallinen malli yksiköiden yhteistyönä. Valtakunnallinen malli tulisi arvioida myös tietosuojan ja -turvan näkökulmista.
31. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstömittariston kehittämiseen tulee panostaa osana mittariston kokonaisuudistusta. Henkilöstömittaristo tulee linkittää henkilöstösuunnitteluun ja eri osa-alueiden mittareiden vastuuhenkilöt tulee nimetä.
32. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Sekä sisäministeriön hallinnonalan ennakointitiedon, että poliisin oman toimintaympäristö- ja ennakointitiedon ja henkilöstösuunnittelun välistä yhteyttä tulisi kehittää siten, että toimintaympäristö- ja ennakointitietoa voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisen suuntaamisen tukena.

5. ARVIO NYKYTILASTA JA HENKILÖSTÖJOHTAMISEN LISÄARVOSTA

5.1. MIKÄ TOIMII, MIKÄ EI TOIMI?

Henkilöstöjohtamisen arvio on tässä selvityksessä tehty siitä näkökulmasta, minkälaisena henkilöstöjohtaminen näyttää poliisiyksiköiden johdon, esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta. Minkälainen kuva työnantajan toiminnasta henkilöstön hyväksi on muodostunut? Mikä toimii ja mikä ei toimi? Tässä yhteydessä johdon, keski johdon ja henkilöstön edustajien näkemykset erosivat toisistaan. Pelkästään henkilöstöjohtamisen asioihin rajaaminen muodostui vaikeaksi, sillä moni koki henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden näyttävänsä kaikkena sinä tekijänä, joka työntekijän tai esimiehen arjessa konkretisoituu. Kuinka työntekijällä on mahdollisuus tehdä se mitä häneltä odotetaan ja kuinka hän työssään viihtyy?

5.1.1. Työntekijöiden arvioita poliisityönantajasta

Poliisilla ei ole vain yhtä työnantajaa, eikä työnantajakuvakaan ole yhtenäinen. Poliisin itsenäisissä työnantajavirastoissa henkilöstöjohtamisen käytännöt poikkeavat toisistaan. Tässä selvityksessä ei ole mahdollista selvittää missä määrin työnantajakuva mahdollisesti poikkeaa eri poliisiyksiköiden välillä, mutta kokonaisuudessaan voidaan todeta, että poliisi koetaan hyväksi työpaikaksi ja poliisiorganisaatio hyväksi työnantajaksi. Poliisin merkitys yhteiskunnallisena toimijana ja sisäisen turvallisuuden ylläpitäjänä on työnantajan näkökulmasta iso asia.

Kun henkilöstön edustajilta kysyttiin kuka heille edustaa työnantajaa, enemmistö kuvasi työnantajakseen sen poliisilaitoksen ja/tai sektorin, jossa työskenteli, esimerkiksi XX:n poliisilaitoksen rikostutkinta. Valtiota tai Suomen poliisia ei muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta nimetty. Joissakin vastauksissa nimettiin myös asiakkaat, veronmaksajat tai yhteiskunta. Henkilöstön edustajat kertoivat hakeutuneena poliisiin esimerkiksi sattuman, työn merkityksellisyyden vuoksi tai sen vuoksi, että se koettiin luontaisena jatkeena ammattiuurheilu-uralle. Yllättäen yksityiseltä puolelta siirtyneet työntekijät saattoivat kuvata poliisia työnantajana lottovoitoksi, eikä yksityisen työnantajan palkkatasokaan ollut niin korkea kuin mitä puheissa saattaa kuulua; Yksityiseltä mahdollisuus koviin ansioihin saattoi olla suurta, mutta palkka-avoimuutta ja asiat saatettiin sopia kahden kesken ja vaihtelu suurta. Tulosta tekevä työntekijä saattoi päästä koviinkin ansioihin, mutta keskimääräisesti palkkaus kaupan alalla, vartiointialalla tai toimistotöissä saattoi kokemusten mukaan olla vastaavasta työstä alhaisempi kuin poliisissa, ja työpaikka epävarmempi. Työnantaja saatettiin myydä minä päivänä tahansa toiselle omistajalle. Lisäksi yksityiseltä puolelta ei löytynyt sitä merkityksellisyyttä, jotka yhteiskunnan eteen tehtävästä työstä oli löydettävissä.

”En pystyisi olemaan yksityisellä töissä, jossa jokainen toimihenkilö miettii vain firman tulosta”

Liikunta esiintyi keskusteluissa yllättävänkin isossa roolissa. Moni keskusteluun osallistunut korosti poliisihallinnon henkeä liikunnallisena yhteisönä ja suuressa osassa keskusteluita tuotiin esiin työpaikkojen liikuntatilat, kuntotestaukset ja mahdollisuus käyttää työaika liikuntaan. Joillakin ryhmillä oli tapana viettää myös vapaa-aikaa liikunnallisten harrastusten parissa. Toisaalta liikunta saattoi tuoda henkilöstöä yhteen yllättävilläkin tavoilla. Yhdessä esimerkissä henkilö kertoi tavanneensa yksikkönsä päällikön ainoastaan kerran - poliisilaitoksen kuntosalilla - henkilöä tunnistamatta. Myös useita esimerkkejä ammattiuurheilijoista ja urheilu-uran jälkeen poliisin palvelukseen hakeutuneista löytyi. Liikunta ja urheilu ovat poliisille tärkeitä asioita, niillä on kiistattomia terveysvaikutuksia ja kun liikunnan lisääminen työhyvinvoinnin edistäjänä on vielä hallitusohjelmassa julkilausuttu tavoite, tulisi poliisissakin selvittää tuetaanko urheilua ja liikuntaa jo riittävästi vai olisiko vielä jotain toimenpiteitä tehtävissä. Toiseksi, urheilua ja liikuntaa tulisi aktiivisesti pyrkiä edistämään rakennettaessa poliisin työn-

antaja kuvaa. Työnantajaa kuvailtiin sanoilla byrokraattisuus, oikeudenmukaisuus ja varmuus. Tärkeitä asioita vaikuttivat olevan rehellisyys ja työn yhteiskunnallinen merkitys. Myös fyysisyys ja etenkin urheilullisuus tuotiin esille positiivisina asioina esille. Työn yhteiskunnallinen merkitys ja työyhteisön tuki olivat asioita, joiden vuoksi moni koki haluavansa olla juuri poliisissa työssä.

”Kun kokonaisuus otetaan huomioon, poliisi on luotettava työnantaja: palkka tulee aina, ei ole pelkoa, että kukaan ei jää työttömäksi, äärettömän hyvä henkilöturva, virkamiesoikeudelliset kysymykset hoidetaan hienotunteisesti - hyvä, turvallinen ja tarkka byrokraatia antaa turvaa - puutteet ovat pikkuasioita.”

”Olen ylpeä siitä mitä teen ja ylpeä alasta. Huonoja puolia on, että päätöksenteko hidasta ja kankeaa, rakenteet jäykkiä - yksityisellä menttiin enemmän maalaisjärkeä käyttäen.”

”Minä en usko, että löytäisin samaa henkeä yksityisen alan työyhteisöstä, kuinka uskon sen olevan täällä”

Kuva poliisin työstä oli monessa tapauksessa muodostunut ennen poliisiuraa Poliisit-sarjasta tai tuttavien ja kertomuksista. Sen jälkeen, kun henkilöt olivat aloittaneet poliisissa, oli poliisin työ ja poliisi työnantajana yllättänyt monella tavalla. Sisällöllisesti työ ja työnantaja olivatkin olleet yllättävän monipuolisia.

”Yhdellä tutkinnolla voi tehdä lähes millaista työtä tahansa, ajattelin, että on vaan kenttätöitä ja tutkintatyötä. Tehdään työvuorosunnittelua, ICT-suunnittelua, toimitilasuunnittelua, hallinnollista työtä. Voi erikoistua. voi jatko-opiskella organisaation sisällä. Vaikka ensimmäinen homma ei tunnu mielekkäältä, voi poliisin sisällä tehdä muuta.”

Työnantajana henkilöstön edustajat kuvasivat poliisia byrokraattiseksi ja jäykäksi. Se, että kaikki on ohjeistettua ja määrättyä ja asioiden hoitaminen tulee tehdä ryhmäesimiehen kautta niissäkin tapauksissa, joissa sektorinjohtaja tekee päätöksen, oli yllättänyt. Byrokraatian koettiin myös tuovan turvaa ja vakautta. Sääntöjen hallitsemassa työyhteisössä kuitenkin rangaistuksen uhka tuntui olevan kuormittavana tekijänä läsnä. Työyhteisö näyttäytyi yllättävänkin isona tekijänä työn tekemisen arjessa. Tämä vastaa myös henkilöstöbarometrin 2022 tuloksia.¹³² Lähiesimies ja lähimmät työkaverit määrittelevät työssä viihtyvyyttä pitkälle. Työkavereiden tekemisiä myös seurattiin hyvin tarkasti ja tasapuolista kohtelua arvioitiin. Ylimääräisiä etuuksia ei haluttu nähdä muilla, mutta toisaalta myös toisten jaksamisesta oltiin erittäin huolissaan ja valmiita puolustamaan niitä vääryyksiä, joita koettiin toisten kokevan.

”Työyhteisö on voimavara ja on tosi vahvana läsnä. Yhteen hiileen puhaltaminen on voimakkaampaa kuin yksityisellä. Poliisi on tosi yhteisöllinen.”

”Yhteisöllisyys ja yhteisöt kerhot. Meillä on kalakerho, sotahistoriakerho jne. On ollut metsästystä, kirjakerhoa. Paluu 80-90 luvulle.”

Luottamus henkilöstöön koettiin isona asiana. Omalta tulevalta uralta työntekijät odottivat ennen kaikkea kehittymismahdollisuuksia: oman ammattitaidon syventämistä, koulutusta ja mahdollisuuksia erilaisten tehtävien kokeilemiseen. Muutama toi esiin myös toiveita etenemisestä uralla organisaatorakenteita ylöspäin alipäällystö- tai päällystötehtäviin, mutta yleisemmin esiin tuodut odotukset kohdistuivat nimenomaan tehtävien mielenkiintoisuuteen, vaihteluun ja oman ammattitaidon kehittämiseen.

”Odotan, että työnantaja tukee antamalla lisävastuita sitä mukaa kun itse kehityn ja pystyn näyttämään mihin pystyn - ajatuksia siitä, että voisin edetä ylempiin tehtäviin”

”Saan säännöllisen palkan, jollain aikavälillä mahdollista nousua ylös ja kehittymismahdollisuuksia. En halua esihenkilöksi, ennemmin omaa osaamisen kehittämistä.”

”Pystyy tekemään jotain ja vaikuttamaan johonkin - pystyy olemaan monessa ei paikassa, ei yhden homman vanki”

Myös halu tehdä asioita nimenomaan yhteiskunnallisen merkityksen aikaansaamiseksi näkyi vastauksista. Moni koki poliisin työpaikkana, jossa oltiin - ei vahingossa - vaan juuri siksi, että haluttiin olla nimenomaan poliisissa töissä.

”Itsellä halu tehdä poliisin töitä on niin kova, että en halua hakeutua muualle. En minä poliisiudesta halua luopua: henkilöstön yhteishenki ja poliisin identiteetti. Poliisius tuntuu tärkeältä.”

Tämä näkemys ei koskenut ainoastaan poliisivirkaisia työntekijöitä vaan ylpeys yhteiskunnallisesta työnantajasta tuli esiin myös siviileillä esimerkiksi hallinnollisen asiantuntijan, ylitarkastajan, vartijan ja lupatyöntekijöiden vastauksissa. Työnantajaa kohtaan kohdistui toiveita siitä, että työnantaja panostaisi enemmän henkilöstön hyvinvointiin ja osoittaisi arvostusta työntekijöitä kohtaan. Myös poliisin työnantajakuvan eteen toivottiin työn tekemistä. Työtiloihin, -välineisiin ja varusteisiin kohdistui myös useita toiveita. Näihin liittyen kuultiin myös huonoja esimerkkejä siitä, kuinka pieneltäkin tuntuvalta virhearvioinnilla saatettiin saada aikaan iso tyytymättömyys henkilöstön keskuudessa. Esimerkkitapauksissa tiloihin liittyvät ratkaisut olivat osoittautuneet käytännössä toimimattomiksi, kun poliisipartioilta oli estetty teknisesti pääsy esimerkiksi tiloihin, joiden valvomista heiltä saatettiin odottaa. Päällimmäiseksi jäi toive henkilöstön kuulemisesta ja toisaalta riittävästä informoinnista heidän suuntaansa.

”Pitäisi mennä enemmän siihen, että henkilöstön hyvinvointi on tärkeää, eikä se olisi aina sitä, että resurssit ja budjetit ovat tällaisia. Jos se on näin niin työhön pitäisi tehdä muutoksia, ettei ihmiset väsy.”

”Positiivista huomioimista, olettaisin ja odottaisin. Työntekijöitä ei huomioida. Sitä henkilöstö kaipaa.”

”Hallintomuutoksia on meneillään niin niistä olisi hyvä saada tietoa. Oma toimintaa koskevat ohjeet voisivat olla paremmin saatavilla, matkustamista ja sairastamista koskevat ohjeet.”

Rekrytointiprosessi ei jättänyt uusiin työntekijöihin ammattimaista kuvaa siitä huolimatta, että he olivat tulleet valituiksi tehtävään. Useampi keskusteluihin osallistuneista kertoi negatiivisista kokemuksista. Työntekijät kuvasivat esimerkkejä, joissa tarjottiin muutaman kuukauden sijaisuutta kertomatta tarkemmin sijoituspaikkaa tai tehtävän sisältöä ”ota tai jätä”-teemalla. Jossain tapauksessa valvonta- ja hälytystehtäviin hakeutunut saattoi kokea itsensä huijatuksi siinä, että otti vastaan työpaikan, joka osoittautui rikostutkintatehtäväksi, mutta sisälsi lupauksen pikaisesta siirrosta. Työssä selvisi, että luvattu siirto ei ollutkaan mahdollinen ja samanlaisia lupauksia oli tehty myös muille. Rekrytointiprosessista kerrottiin esimerkkejä, joissa prosessin aikana hakijoihin ei välttämättä oltu lainkaan yhteydessä, jopa valinnasta unohdettiin ilmoittaa, käytännön asiat jättää kokonaan kertomatta tai nimitys tehtiin nimitystä edeltävänä päivänä. Hakijakokemus oli osalla jopa hämmästyttävän huono positiivisesta lopputuloksesta huolimatta. Poliisihenkilöstön keskuudessa sisäisten siirtojen perusteet vaikuttivat olevan epäselviä. Poliisiyksikössä on erilaisia toimintoja ja tehtäviä, joiden välillä henkilöstöä saatettiin siirtää tehtävämääräyksillä tai muilla erilaisilla sisäisillä järjestelyillä, joiden valintaperusteet eivät aina näyttäneet avoimilta.

"Rekrytointitavat, on monta eri mallia: sisäinen haku, henkilöstöpankki ja valtiolle.fi -kukaan ei tiedä miten mikäkin nimitetään. Henkilöstöpankissa joku jonottaa 10 vuotta. Urapolkujen suunnitteluun pitäisi olla selkeyttä."

"Paikat jaetaan tuurilla tai ainakaan se ei ole avointa, jos ei tuurista ole kyse."

"Kun kentällä ei työt jatkunut, sanottiin vaan, että ota yhteyttä tuonne tutkintaan ja kysele sieltä mitä on. Toiselta sektorilta tarjottiin sokkona hommaa ja kieltäydyin. Vasta kun sain viran toiseen laitokseen, alettiin kysymään, että mitä olet tehnyt aikaisemmin ja mitä osaat."

Tässä selvityksessä ei selvitetty valitsematta jääneiden kokemuksia, mutta valittujenkin huonot rekrytointikokemukset olivat helposti jääneet mieleen. Työnhakijakokemuksella on merkitystä sekä poliisin maineen, työnantajakuvan ja hakijan uudelleen hakuhaluuden näkökulmista. Useampi keskusteluun osallistunut kertoi kilpailuttaneensa poliisilaitoksia työnantajana ja valinneensa itselleen sopivimman vaihtoehdon. "Virkashoppailu" vaikutti olevan yleisesti käytetty termi ja menetelmä ainakin tiettyjen osajien keskuudessa. Poliisilaitosten johdon edustajat taas kertoivat toisten poliisilaitosten harrastamasta työntekijöiden "takaisin ostosta" tarjoamalla parempia palkkoja tai parempia ehtoja. Henkilöstön edustajien kertomuksissa toistuivat myös teemat, joissa tarjottuja paikkoja ei suostuttu ottamaan vastaan.

Perehdyttämisen osalta työtehtäviin perehdyttäminen koettiin pääsääntöisesti onnistuneeksi. Poliisitehtävissä yleensä rekrytointia edelsi työharjoittelu, jossa perehdytystä annettiin, eikä sitä välttämättä uusittu enää valmistumisen jälkeen itsenäisessä työtehtävässä. Harjoittelussa saatu perehdytys sen sijaan vaihteli merkittävästi. Toisissa kokemuksissa perehdyttäminen ja perehdytys koettiin loistavaksi, mutta ei kaikilla. Työharjoittelun ohjaus ja siihen liittyvä perehdytys on yksi keskeisin paikka, jossa työkuultuuria ja työpaikan sääntöjä opitaan ja sen laatuun tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

"Harjoittelija on resurssi - perehdyttäjällä iso merkitys, jopa kohtuuttoman iso. Itselleni sattui yksi huono, jonka kiinnostus oli nollassa ja tavoite oli tehdä mahdollisimman vähän ja olla ensi kierrolla saikulla. Onneksi muut olivat hyviä."

Työtehtäviin perehdyttämisessä itse tekemisen substanssiin koettiin saavan hyvin tukea. Työkavereiden ja työyhteisön tuki oli tärkeä tässäkin. Muuta kuin työtehtävän tekemiseen saatavaa perehdytystä tai tukea sen sijaan oli vähän ja asiat jäivät pitkälti henkilön oman aktiivisuuden ja asioiden satunnaisten vastaantulon varaan.

"Ei ollut perehdytystä, mutta varmasti olisin saanut, jos olisin pyytänyt. Kun aloitin, oli enemmän verkkokursseja tietosuojasta, salassapidosta, häirintä työpaikalla, sosiaalinen media ym. Ensimmäistä kertaa tullessa tein kasan verkkokursseja ja sitten on ollut hiljaisempaa."

"Perehdytettiin ja lähityökaveri nimettiin. Ryhmä oli hyvä ja siinä uskaltaa kysyä"

"Henkilöstöjohtamisen asiat ei ole selkeää ja olisi hyvä olla mukana perehdytyksessä."

Henkilöstöasioihin ja muihin yleisiin asioihin perehdytystä toivottiin lisää. Poliisiyksiköiden välillä oli myös isoja eroja yleisen perehdytyksen järjestämisessä. Keskusrikospoliisi näyttäytyi hyvänä esimerkkinä siinä, kuinka yksikössä on rakenteisiin vietyt perehdytyspäivät ja videomateriaalia yleisistä asioista.

"Kaksipäiväiset tulokaspäivät - kaikki toiminnot ja henkilöt kierretty - läpileikkaus talosta, aikaa revitään tähän."

”Videolta sain poliisityön perusteet. KRP:n rooli suomalaisen poliisin toiminnassa 2 pv koulutus järjestetään silloin tällöin ja siitä saa videotallenteen.”

Negatiivisina havaintoina näkyviin tuli epäluuloisuus poliisiyksikön johtoa kohtaan.¹³³ Kiire ja tekemättömien töiden paine koettiin paikoin sietämättömäksi ja tekijäksi, jonka pelättiin musertavan työntekijöiden jaksamisen. Huolestuttavaa oli, että jossain miehistön ja ryhmänjohtajien kanssa käydyissä keskusteluissa johdon koettiin olevan tietämätön tai välinpitämätön henkilöstön kuormittumisesta. Osa henkilöstön puheenvuoroista kuulosti hätähuudolta.

”Miksi suljetaan silmät siltä mikä tilanne on? Vapaapäivä on pelkkää palautumista työstä, että pystyy menemään takaisin töihin”

”Samaan aikaan töihin tulleet ovat kaikki miettineet, että opiskelisiko vielä vai hakeutuisiko tällä poliisin koulutuksen avulla jotain muuta”

”Miksei kukaan kerro johdolle mikä tilanne oikeasti on?”

Selvityksen keskusteluissa johto toi toistuvasti esille huolensa koko alaisketjun jaksamisesta ja keskusteluissa syntyi kuva miehistöä suuressa arvossa pitävästä johdosta. Koska miehistön ja alipäällystön edustajilla on vain hyvin vähän suoraa viestintää poliisiyksikön johdon kanssa, viesti henkilöstölle on pääasiassa kaikkien linjassa olevien esimiesten edelleen välittämää. Heräsikin kysymys siitä, missä määrin väliportaiden esimiesten omat näkemykset ja asenteet määrittelevät edelleen välitettävää viestiä ja vaikuttavat siihen millaisena viesti kulkee johdosta miehistölle - ja päinvastoin. Esimiesten rooli tässä yhteydessä on erittäin suuri. Yksi ylemmän päällystön edustaja kuvasikin viestivänsä aktiivisesti sosiaalisessa mediassa myös tietäen hänen henkilöstönsä lukevan ehkä jopa sisäisiä virallisia kanavia enemmän sosiaalisen median alustojen kautta tehtyä viestintää. Näin johtajalla oli mahdollisuus samalla kuin viestiä kansalaisille viestiä tehokkaasti myös omille työntekijöilleen tärkeäksi pitämiään asioita.

Tekemättömien tai kasautuvien töiden kuorma tuntui kasaantuvan kaikilla tasoilla ja myös miehistötason työntekijöiden kokemukseksi huolena koko poliisin tulevaisuudesta. Tätä havaintoa tukevat myös henkilöstöbarometritulokset 2022, joiden mukaan stressikokemukset ja -tekijät ovat kasvaneet. Henkisen kuorman kuvattiin kasvaneen niin isoksi, että jokainen yksittäinen henkilö kantaa koko organisaation murheita hartioillaan. Jossain määrin yksittäisen virkamiehen murehtiminen koko poliisihallinnon autojen ajokilometreistä lienee turhaa, mutta osa paineesta tuntui linkittyvän myös henkilökohtaiseen virkavastuuseen. Kuten jo aikaisemmin todettiin, virheen pelko toimii organisaatioon toimintaan sitoutumista vastaan, työntävänä tekijänä.

”Onko siinä pointtia, että jutut jaetaan työntekijöille. Että työntekijät kärsii paineesta, kaikki työntekijät. Jos perustutkinnassa ihmisellä on yli 100 juttua nimissään. Eihän siinä ole mieltä, että tutkinnassa ollaan pelko perseessä, että koska vanhenee?”

”Jos jotain käy - SE OLI SINUN VIRKAVASTUULLA!”

Ristola ja Karnaranta¹³⁴ ovat selvityksessään tehneet havainnon yhä lisääntyvästä halukkuudesta tai ilmapiiristä, jonka mukaan poliisista haluttaisiin yhä useammin hakeutua muihin organisaatioihin töihin. Heidän mukaansa henkilöstön vaihtuvuutta kuvaavat luvut eivät kuitenkaan täysimääräisesti tue henkilöstön kokemusta: ”Poliisihallinnon virallisten seurantajärjestelmien mukaan hallinnosta pois lähteneitä henkilöitä 2010-luvulla ja sen jälkeen on ollut vaihtelevia määriä, mutta niitä ei voitane pitää kuitenkaan merkittävän suurina. Todellisuus ja henkilöstön tuntemukset henkilöstöbarometriin vastatessaan eivät ainakaan tällä hetkellä

¹³³ ks. myös Lehtinen 2023

¹³⁴ Ristola ja Karnaranta 2022

vastaa toisiaan.” Samoin tätä selvitystä tehdessä tuli lukuisia havaintoja pahoinvoinnista tai joukkopaosta, joka näyttäytyi jonkun toisen ryhmän tai henkilön toiveina.

Huolestuttavaa oli, että useampi henkilöstön edustaja kahdenkeskisessä keskustelussa kertoi viihtyvän työssään, mutta vallitsevan keskusteluilmapiiirin väsyttävän. Toinen huolestuttava havainto oli se, kuinka omia positiivisia havaintoja tuotiin esiin kahdenkeskisessä keskustelussa, mutta muiden saapuessa ryhmäkeskustelutilaan, ei näitä enää haluttu tuoda esiin. Kolmas samasta tematiikasta kertova havainto oli se, että työntekijä kertoi positiivisesti omista kokemuksistaan työyhteisössä, mutta halusi alleviivata kuulleensa useita epäkohtia tapahtuneen joillekin muille. Kysymys, jota tässä selvityksessä ei päästy sen syvemmälle selvittämään kuulukin, että missä määrin kokemus epäkohdista alkaa jo juurtumaan työyhteisön perimään siinä määrin, että edes epäkohtien poistuksessa kokemuksesta ei enää päästä irti.

Toisaalta useampi kokenut työntekijä kertoi olevansa erittäin tyytyväinen työnantajan joustavuuteen pitkän työuran aikana ja siihen, että yhden työnantajan palveluksessa oli voitu tehdä ikään kuin monta uraa. Keskusteluissa nousi esille useita esimerkkejä henkilöiden uudelleen sijoittamisesta erilaisiin tehtäviin poliisin sisällä. Myös eläkkeelle jäämisen jälkeen oli palattu takaisin poliisin palvelukseen ja uusiin mielenkiintoisiksi koettuihin tehtäviin.

Taulukko 23. Työntekijöiden kokemuksia poliisityönantajasta siitä mikä toimii ja mikä ei toimi.

Hyviä kokemuksia	Huonoja kokemuksia
<ul style="list-style-type: none"> • Poliisi on luotettava ja turvallinen työnantaja • ala on houkutteleva ja merkityksellinen • työyhteisö on merkittävä voimavara • laajat työnhakumahdollisuudet • perehdytystä substanssiin on saatavissa • lähiesimieheltä saatava henkinen tuki ja tämän kyky kuunnella • kehittämis- ja etenemismahdollisuudet uralla • Monta uramahdollisuutta samalla työnantajalla 	<ul style="list-style-type: none"> • työnantajakuva ei välittynyt ennen organisaatiossa työskentelyä • rangaistuksen uhka sävyttää työtä ja luo pelkoa • esimerkkejä tilanteista, joissa ei puututa työn välttelyyn • työnhakijakokemus ja valintojen avoimuus etenkin sisäisissä siirroissa • henkilöstöasioiden perehdytys on vähäistä • yleinen keskusteluilmapiiiri jaksamisesta • kokemuksia johdon osoittamasta epäluottamuksesta • henkilöstön kuulemattomuus esimerkiksi tilojen uudistamista koskeissa ratkaisuissa

TOIMENPIDESUOSITUS: Työnhakijoiden rekryointikokemusta tulisi seurata ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomioita. Tulisi laatia yhteiset pelisäännöt ja mahdollisimmat pitkälle viedyt valmiit pohjat rekrytoitavan riittäväksi informoimiseksi rekryointiprosessin eri vaiheissa.

TOIMENPIDESUOSITUS: Laaditaan valtakunnallisessa yhteistyössä henkilöstön perehdytysuunnitelmarunko ja valtakunnallisesti yhteinen perehdytys, johon on mahdollista lisätä paikallisia osioita.

TOIMENPIDESUOSITUS: Järjestetään yleisiä virkamiesasioita ja poliisin työntekijöiden oikeuksia ja velvollisuuksia koskeva avoin perehdytys säännöllisin väliajoin Poliisihallituksen ohjauksessa esimerkiksi kiertävin valmisteluvastuun etäyhteyksin eri poliisiyksiköissä.

5.1.2. Esimiestyön näkökulma

Henkilöstö kuvasi odotuksia esimiestyöltä toisaalta työnjohdollisina työtehtävien jakamiseen liittyvinä odotuksina ja toisaalta eräänlaisena kuuntelijan ja tukijan roolina. Erityisesti toivottiin sanallista palautetta tehdystä työstä ja onnistumisten huomiointia. Nykyisten lähiesimiesten katsottiin myös hyvin saavuttavan heihin kohdistuvat odotukset. Omista lähiesimiehistä puhuttiin pääsääntöisesti ainoastaan erittäin positiivisia asioita. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että esimies on fyysisesti tavattavissa ja ”saatavissa”.

*”Lähiesimies on välittävä ja kannustava, auttaa töissä jaksamisessa ja siinä, että ei lan-
nistuta, vaikka on paljon juttuja - ei tule tykitystä, että tämä ja tämä tekee tähän men-
nessä. Kokonaisuuden hallintaa, pidetään ryhmä kasassa. että ryhmällä on asiat hyvin.”*

*”Esimiehen tulee olla ymmärtäväinen, lojaali ja luotettava, että pidetään kiinni siitä
mistä sovitaan. Ei ole hyvä, jos hommat venyy, eikä hoideta ajallaan. Kaikkien kanssa
toimeen tuleva. Erilaisia ihmisiä ryhmässä. Pitäisi hoitaa, että kaikki tulee toimeen kaik-
kien kanssa.”*

*”Esimiehen tulee priorisoida tehtäviä, siltä osin mitä itse ei pysty. Mahdollistaa työn teke-
misen. Katsoa, että on työrauha ja välineet kunnossa.”*

”Yleismaalliset neuvot kuinka työtä voi järjestää ja stressinhallintaa yms.”

*”Katsoisivat myös onnistumisia! Tehty töitä hyvin ja poikkeuksellisen hyvin onnistuttu -
pitäisi tulla olo, että seurataan miten ihmiset tekee työtä”*

Esimiehen odotettiin puuttuvan tilanteisiin, jossa työntekijä tekee virheitä, on paljon poissa-
oloja, ei suoriudu tehtävistään tai jaksamisen kanssa on haasteita. Myös työyhteisössä ilmene-
vien ristiriitojen ratkaiseminen nähtiin lähiesimiehen tehtäväksi.

*”Viimeinen paikka, jossa on pakko puuttua, jos on jotain vaarantavaa. Myös työkuunto.
Jos on merkkejä, että alkoholi tai muu vaikuttaa vapaa-ajalla työhön tai työntekijään -
voi olla myös vanhempien kuolema tai lapsen sairastuminen - vaikea tietää, jos ei avaa
suutaan.”*

*”Jos saldot ovat liikaa miinuksella tai plussalla niin pitäisi puuttua, tai jos ei ole asiallista
käytöstä kaikkia kohtaan.”*

*”Valittaminen käytävillä laskee muiden hyvinvointia - kun olen itse tyytyväinen alan
valintaan, on kurja kuunnella, kun joku ei nauti työstään. Miksi ei tee jotain asioille? Miksi
esimiehet eivät tee mitään?”*

Esimiehet kokivat, ettei heillä ole riittävästi aikaa henkilöstöjohtamiseen. Siinä missä he saattoi-
vat itse kokea kuormitusta, esimiehiltä odotettiin puuttumista henkilöstön jaksamisongelmiin.
Puuttuminen ei aina ole helppoa ja esimiehet saattoivat kokea, että työkalut puuttumiseen on
vähissä. Työterveyttä ei juurikaan nähty ennalta estävänä jaksamista tukevana toimijana vaan
paremminkin viimeisenä ratkaisuna ongelmaan. Lisäksi yhteistyössä työterveyden kanssa koeti-
tiin olevan omat haasteensa. Päälystoesimies saattoi esimerkiksi kokea, että henkilöstöhallinto
ja työterveys ottavat liiankin isoa roolia ja ohittavat esimiesportaat erilaisissa neuvotteluissa.

*”HR, henkilöstöhallinnon henkilöstö on tiiviisti mukana, mutta työkyvyn heikkenemisestä
on yhä enemmän nuorilla. Tutkintatyön kuormittavuus. Työkyvyn aleneminen ja hakeutu-
vat yhä helpommin työterveyteen. Esimies, työterveys ja HR henkilön kanssa käynnistettävä
prosessi. HR ja työterveyshuolto ottavat jo operatiivista roolia ja ottavat esimieskoneiston
konsultoinnin ulkopuolelta tehtäviä. Henkilöstöhallinto ja lääkäri ovat neuvotelleet jo kes-
kenään mikä on hyvä työskentelypaikka. Keskustelu mikä olisi minun kanssa pitänyt olla.”*

Poliisiyksiköiden väliset erot tulivat näkyviin tässäkin, sillä toisissa yksiköissä HR:n ja esimiesten välistä yhteistyötä kehitettiin ja se koettiin saumattomasti. Todennäköisesti ne yksiköt, joissa HR:n toimintaan oli myös panostettu enemmän ja joka oli saanut paikan johdon strategisena kumppanina, sai myös paremmat arviot toimivasta yhteistyöstä.

”Hattupäiden ja henkilöstöyksikön yhteistyö on saumatonta, henkilöstöyksikkö ja henkilöstöpäällikkö ja henkilön kehittämispäällikkö, tarvitaan tietoa heiltä ja sektorilta - meillä tämä toimii hyvin.”

”Rekry tehdään yhdessä, otetaan ja valmistellaan kuulutukset, henkilöstöyksikkö laittaa eteenpäin - aika usein jutellaan henkilöstöpäällikön tai asiantuntijan kanssa haastattelusta.”

Lähiesimiehen henkilöstöjohtamisen tehtävä vaikutti osaltaan kilpistyvän alaisten kanssa käytyihin tavoite- ja kehityskeskusteluihin. Osa mielsi TAKE-keskustelun ainoastaan palkkakeskusteluna ja osa katsoi sen keskeisen roolin olevan paljon enemmän. Saatu ohjeistus vaikutti kattavan ainoastaan palkkakeskusteluosuuden ja muilta osin esimiehet kokivat olevansa omillaan. Keskustelusta muodostui vapaamuotoista jutustelua tulevaisuudesta, eikä esimiehellä pääsääntöisesti vaikuttanut olevan työkaluja tai vaikutusmahdollisuuksia henkilön osaamisen, urapolkujen tai kehittymismahdollisuuksien tukemiseen siinäkin tilanteessa, että molemmilla keskusteluun osallistuvilla oli tahtoa kyseistä keskustelua käydä. Jossain tapauksissa esimiehiltä odotetaan tukea myös urapolkujen suunnitteluun ja myös tähän kaivattaisiin enemmän työkaluja ja osaamista kuin tällä hetkellä on saatavissa. Ongelma on tunnistettu, mutta jotain ratkaisuja siihen tulisi saada lisää.

”Ikäjohtaminen, valtion ikäjohtamisohjelma. Jotain pitäisi pystyä tulevaisuutta ajatellen tekemään. Polku, että tietyn ajan tietyssä tehtävässä. Vuorotyön rasitukset. Nyt pitäisi ihmisten itse ymmärtää siirtyä toiseen. Vuorotyö kuluttaa sellaisenaan. Nuorempana jaksaa paremmin. Moni tekee oman terveytensä kustannuksella, jotain kannustimia pitäisi löytää.”

Ikäjohtamisen osalta osin ratkaisematon kysymys on se, mihin henkilöstön keski-ikä yhä noustessa esimerkiksi kenttätöistä pois siirtyvät työntekijät tulisi sijoittaa. Fyysisesti vaativa työ tai kolmivuorotyö voivat osoittautua monista eri syistä haasteellisiksi ja pohdittiin minkälaisia vaihtoehtoja organisaatiolla tilanteessa voisi olla tarjota vaihtoehtoksi. Tulisiko urapolkumalleja suunnitella rakentaa siviilistä poliisiksi mallin -ohella myös poliisista siviiliksi urapolkua, jossa uudelleen koulutuksen kautta mahdollistettaisiin asiantuntemusta esimerkiksi lupa-asiantuntijan tai henkilöstöhallinnon tehtäviin?

Linjaorganisaatiota pidettiin toimivana rakenteena siinä, että sillä on mahdollista saada yhtenäinen eri linjojen esimiesten näkemys ylläpidettyä. Johdon edustajat esittivät näkemyksen siten, silloin kun asiat ovat valmistelussa, niistä voidaan olla hyvinkin erimielisiä, mutta kun asioissa on saavutettu yhteinen lopputulos, kaikkien tulee seistä niiden takana henkilöstön edessä. Esimiesketjun pitävyyttä korostettiin sekä esimiehiltä että alaisilta. Virkatien ohittaminen aiheuttaa haasteita ja välillä siihen koettiin suhtauduttavan liian kiltillä tavalla.

”Ylijohtamista on paljon - turhia tapauksia - unohtetaan virkaportaat, suoraan sektorinjohtajalle asioita - jopa päällikön puoleen käännetään.”

”Jokaisen esimiehen tulee miettiä, että ei mennä ylijohtamiseen - esitys miten toimitaan tai miten tehdään - marssitaan sellaisen luokse, jolta saadaan myönteinen näkemys asiaan.”

Kaikilla esimiestasoilla toivottiin enemmän aikaa henkilöstön kohtaamiseen ja kunnolliseen keskusteluun. Kiire näkyi myös esimiestyössä ja esimiesten uupumisesta kerrottiin useita esimerkkejä. Esimiestyön saamasta tuesta kysyttäessä jälleen tuli esille eroavaisuudet eri poliisi-

yksiköiden välillä. Monessa yksikössä järjestettiin koko yksikön yhteiset esimiespäivät, johon kutsuttiin alempi ja ylempi päällystö. Osassa yksiköitä myös alipäällystölle järjestettiin omat päivät. Päivät saattoivat olla myös esimerkiksi rikostutkintasektorin omat. Ylivartijoiden osalta kävi kahdessa poliisiyksikössä esiin, että siinä missä heidät oli aikaisemmin kutsuttu mukaan yhteisiin valvonnan- ja hälytyksen päiviin, muutosten myötä oli todettu, että heidän kutsu- mistaan ei enää nähty tarpeelliseksi. Näin ylivartijat saattoivat jäädä pois kaikesta esimiehille tarkoitetuista koulutuksista ja verkostoitumispäivistä tilanteessa, jossa heillä ei ole samanlaista vertaistukea muista ryhmänjohtajista kuin ydintoiminta-alueilla on. Positiivisina, toimivina asioina nostettiin esille työpaikan hyvä yhteishenki ja yhteisöllisyys.

”Meillä on hyvä henki ja vertaistuki - johtaminen tukee - vaikeuksista selvittää yhdessä.”

”Tiedonkulku: avoin viestintä, kerrotaan, tuetaan kouluttautumisessa - annetaan tuki.”

”On esimerkkejä käskyttävistä johtajista, mutta tällä hetkellä on kääntynyt enemmän asiantuntijaorganisaatio - johto puhuu asiantuntijoista.”

”Työsuhte-edut eivät kilpaile yksityisen kanssa, mutta siviilit arvostavat sitä, että saavat käyttää työaikaan liikuntaan - täällä järjestetään myös yhteisiä jumppia.”

Erilaisten päivien keskeisimmäksi anniksi nähtiin keskinäinen verkostoituminen. Tästä huolimatta vaikuttaisi siltä, että päivien sisältöön tulisi kiinnittää huomiota. Esimerkitapauksessa vuoden ainoat kenttätoiminnan ryhmänjohtajapäivät sisälsivät tilastojen läpikäymistä, eikä tilaisuuden koettu antavan tukea esimiestyöhön. Toiminnallisten tilastojen läpikäynti vaikuttaisikin olevan liian iso harppaus käytännön esimiestyön arjesta, jossa keskeinen tuki tulee henkilöstöasioissa liittyä käytännön esimerkitapauksiin henkilöstön kanssa. Esimiespäiviltä kaivattiin esimerkkejä siitä, kuinka esimiehenä tulisi suhtautua erilaisiin tilanteisiin, kuten työtä välittelevään alaiseen, jonka kanssa hoidetaan yhteisiä tehtäviä.

Sisällöllisesti esimiespäiviin toivottiin esimiestyön arkeen kuuluvia asioita käytännön tasolla. Erityisesti toivottiin vertaisten antamaa koulutusta ja erilaista vertaistukea. Ryhmänjohtajien kanssa käydyissä keskusteluissa nousi esiin myös keskinäisten kokemusten vertailun hyödyllisyys yli sektorirajojen. Esimiestyön erot ja samankaltaisuudet esimerkiksi lupa- ja vartijatoinnassa ovat mielenkiintoista keskusteltavaa ja voisivat avata uusia näkökulmia esimiestyöhön. Ryhmänjohtajien keskinäistä vertaistukea tulisi kannustaa ja mahdollistaa enemmän yli yksikkö- ja linjarajojen.

Kokonaisuudessaan esimiehet toivoivat lisää koulutusta lähiesimiesportaalle, toiminnan yhdenmukaistamista sekä yhteisiä pelisääntöjä.

Taulukko 24. Kokemuksia esimiestyön näkökulmasta siitä mikä toimii ja mikä ei toimi.

Hyviä kokemuksia	Huonoja kokemuksia
<ul style="list-style-type: none"> • HR:n ja esimiesten yhteistyö • linjaorganisaatio rakenteena • työyhteisön hyvä henki ja yhteistyökyky • yhteisöllisyys • hyvät ja kuuntelevat esimiehet • verkostoituminen ryhmänjohtajapäivillä 	<ul style="list-style-type: none"> • esimiehen jääminen esimiehen, HR:n ja työterveyden yhteisen keskustelun ulkopuolelle • TAKE-keskusteluiden osaaminen ja esimiesten mahdollisuuden ohjata esimerkiksi urasuunnittelussa • virkatien ohittaminen sekä alhaalta suoraan johtoon, että johdosta suoria ratkaisuja kuulematta väliportaita • vartijoiden unohtaminen yhteisistä tilaisuuksista • esimiespäivien sisältö • esimiehiin kohdistuvien odotusten laajuus

- 33. TOIMENPIDESUOSITUS:** Varmistetaan, että kaikilla - myös (yli)virtijoilla - on pääsy yhteisiin (esimies)tilaisuuksiin tai muihin yleisiin osaamisen ylläpitoon tähtääviin tilaisuuksiin.
- 34. TOIMENPIDESUOSITUS:** Suositellaan, että lähiesimiehille järjestetään vertaistuellisia tilaisuuksia. Suositeltavaa on niiden järjestäminen yli sektori- ja yksikkörajojen.
- 35. TOIMENPIDESUOSITUS:** Laajennetaan paikallisesti koostettu esimiehen työkalupakki yhteiseen käyttöön tai vaihtoehtoisesti varmistetaan, että paikallisesti on käytettävissä yhteinen pohja paikallisen työkalupakin koostamiseksi.
- 36. TOIMENPIDESUOSITUS:** Määritellään ja kuvataan henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtävät ja odotukset esimiestyöltä eri esimiestasoilla; ryhmänjohtaja, alempi päällystö, ylempi päällystö sekä johto. Samoin kuin se mitä odotuksia kohdistuu henkilöstöhallintoon.
- 37. TOIMENPIDESUOSITUS:** Määritellään esimiestyön johtamisen malli

5.1.3. Johdon näkemyksiä

Keskusteluissa johdon kanssa nousi esiin koko poliisin veto- ja pitovoimaan liittyvät asiat. Henkilöstön pysyvyyteen tulisi kiinnittää huomioita sillä suuri vaihtuvuus kuormittaa esimiehiä, perehdyttäjiä ja vaikeuttaa toiminnan suunnittelua. Sillä on myös kustannusvaikutuksia työn keskeytyessä sekä perehtymisvaiheessa.

”Rikostorjunnan tuottavuutta tarkastelleessa selvittäneessä todettiin, että jos ryhmän selkäranka (osaaminen) lähtee, vaikka tilalle saadaan uusi, jopa enemmän resursseja, ei päästä lähivuosina samaan tasoon. Tämä selkärangan katkeaminen tulisi estää, mutta miten se tehdään? Mistä saadaan tieto, että näin on käymässä?”

Henkilöstön jaksaminen, erityisesti rikostorjunnan haasteet huolestuttavat myös johtoa. Rikostorjunnan osalta toivottiin prosessien läpikäyntiä ja otettiin esille, että työprosessit tulisi käydä kunnolla läpi ja yksinkertaistaa.

”Rikostutkinnan työssä ei ole käyty läpi työtä ja työn johtajuutta. Kenttä on käynyt ja se pelaa. Ryhmänjohtaja tutkinnassa on työnjohtotehtävä ja se ei pelaa.”

Johto jakaa huolen henkilöstön jaksamisesta ja työkuormasta sekä siitä, että esimiesten ajasta iso osa kuluu hallinnollisiin tehtäviin, joka on pois operatiivisesta toiminnasta. Henkilöresurssien vähyys heijastui monin tavoin. Henkilöstöjohtamiseen ei katsottu olevan riittävästi aikaa käytettävissä. Myös esimiesten asenteesta oltiin huolissaan ja tuotiin esiin huoli siitä, että esimiehet eivät riittävästi näyttäyty työnantajan edustajina. Johdon edustajat korostivat myös sitä, että esimiehellä on vastuu tuloksen tekemisestä ja velvollisuus puuttua heti havaitsemiinsa asioihin.

”Liikaa asioita, tekniseen pyörittämiseen liittyvää asiaa on valunut lähiesimiehille - komisarioiden ja lähiesimiesten aikaa menee liikaa teknisten asioiden pyörittämiseen”

”Aika! jos pystyy määrittelemään paljonko pitää pystyä käyttämään aikaa kuukaudessa tai ryhmänjohtaja, kenttäjohtaja - miten henkilöstöjohtamisen aika revitään? Verrattuna yksityisiin yrityksiin. Varataan aikaa henkilöstöjohtamiseen.”

”Ikäviä asioita pitää esimiesten käsitellä ja osata käsitellä, nyt nämä valuu ylöspäin. Alimmat esimiehet eivät uskalla tai rohkene ja päätöksen tekeminen on vaikea.”

Esimiesten osaamisesta puhuttiin paljon ja kuten edellä voimavarakappaleessa käsiteltiin, henkilöstöjohtamiseen saatavissa oleva koulutus koettiin riittämättömäksi. Osaamista tulisi myös säännöllisesti päivittää.

"Pitäisikö olla enemmän ohjausta valtakunnallisesti siitä, että esimiestyön osaamista tulisi päivittää koko ajan. Sekä uudet esimiehet, että säännönmukainen osaamisen päivittäminen."

"Koko konsernin esimiehille johtamiskoulutusta - 15 vuotta sitten käyty koulutus ei riitä."

Johtamisen näkökulmasta budjettiin ja sen seurantaan ja rahoituksen lyhytnäköisyyteen liittyvät asiat olivat isoimmat haasteet. Myös resurssimallia tuotiin esimerkkinä toimimattomista asioista, sillä sen ainakin jossain puheenvuorossa katsottiin unohtaneen "järvien ja metsien pinta-alat" eikä sen koettu ottavan riittävästi huomioon alueellisia eroavaisuuksia.

"Joka syksy seuraavan vuoden rahoista, virkojen täyttäjien jäihin laittaminen. Toivottavasti saadaan kuntoon. Tämä on joka vuotinen teatteri."

"Lupapalvelut nettobudjetoitu. Kustannusvastaavuus on iso ydinkysymys. Koulutus ja rekrytointi, henkilöstön määrä ja perehdyttäminen. Poliisimäärät heittelee vain vähän."

"Kustannusvastaavuus, jota seurataan poliisilaitostasolla. Kustannusvastaavuus heittelee runsaasti eikä poliisilaitoksilla ole mahdollisuutta reagoida muutoksiin. Tämä on jäykkää ja jälkijättöistä."

Kustannusten tekeminen näkyväksi ja kustannustietoisuuden lisääminen on tärkeää. Henkilöstöjohtamisen alaan kuuluvissa asioissa kustannusten laskeminen ei kuitenkaan ole aina suoraviivaista. Esimerkiksi työterveyspalveluita pidetään jossain yksiköissä kalliina, mutta virastoissa ei aina nähdä mikä vaikutus työterveyspalveluiden käytöllä voi olla. Johto otti esille, että poliisiin tulisi pystyä seuraamaan panostuotos -ketjuja paremmin. Tämä puolestaan edellyttää, että käytössä on tähän liittyvää dataa ja kykyä käsitellä sitä. Johdon ja keskijohdon kanssa keskusteluissa nousi usein esiin, että henkilöstödata ei kata tarpeita ja raportointi ei toimi. Henkilöstötietojärjestelmät ja niiden puute saivat kritiikkiä. Kokonaisuutta pidettiin vanhanaikaisena. Toinen keskusteluissa toistunut teema oli toimintojen siirtäminen Palkeisiin.

"Raportoinnin kehittäminen johtamisen tueksi: reaaliaikaisuus ja ennustettavuus. Tietojärjestelmissä voisi katsoa Viroa."

"Tuottavuutta ei voi suunnitella vaan tämä katsotaan jälkeenpäin. Ja tämä vaikuttaa vaikuttavuusarviointiin, koska järjestelmät eivät tue."

"Tuottavuus ja tehokkuus: järjestelmät - suuressa mittakaavassa johdetaan tehokkuutta ja etenkin tuottavuutta, esim. Tarmo-järjestelmä, kaikki tapahtuu jälkeenpäin mitä on tehty. Kerran vuodessa katsotaan mitä hälytykset ovat maksaneet ja mitä muu on maksaneet. Ei ole niin, että talous johtaa ja päätetään mitä tehdään"

"Kun Kieku tuli käyttöön VM:n matkasaarnaajat kävivät puhumassa järjestelmistä. Järjestelmän oli tarkoitus vapauttaa henkilöstö- ja taloushallinnon asiantuntijoiden työaika heidän ydintehtäviinsä, mutta työntämällä ne käytännössä operatiivisen puolen hoidettavaksi. Operatiiviseen toimintaan työnnettiin ne, mitkä ovat Palkeille liian yksinkertaisia."

Tiedon käsittely ja hallinta vaikuttaa ohjaamattomalta ja tietotulva asettaa haasteeksi sen, ettei sitä voida enää perinteisin keinoin hallita. Sähköpostien suuri määrä aiheuttaa riskin, ettei sähköpostitse välitetty tieto kulje linjassa kaikille tarvittaville tahoille.

”Tutkinnanohjeet keskitetään sinettiin, sähköpostitulva on hirveä - pitäisi kehittää sähköpostin käyttöä säännöt ja etiketti - joka tasolla - aivan liikaa lähetetään cc:nä varmuuden vuoksi - kolme tuntia pois ja 40-50 postia odottaa - ei niitä voi lukea”

Kokonaisuudessaan johtamisen tilaa kuvattiin siten, että asiajohtaminen toimii, mutta henkilöstöjohtamiseen kaivataan lisää osaamista. Toiminnan johtaminen, reagointi ja toiminnan mukauttaminen muuttuviin olosuhteisiin ovat poliisin vahvuuksia. Poliisissa on motivoitunut, hyvät arvot omaavaa henkilöstöä, jolla on tahtoa tehdä oikeita asioita oikeista syistä. Poliisilla on myös paljon hyviä esimiehiä, jotka ovat valmiita laittamaan myös itsensä vaaralle ja epämuukaville olosuhteille alttiiksi oman henkilöstönsä kanssa. Henkilöstöhallinnosta on hyvin saatavissa vähintäänkin teknisluonteista tukea silloin kun sitä tarvitaan. Poliisiyksiköiden sisäiset rakenteet saivat kiitosta ja ne koettiin toimiviksi.

”Henkilöstöhallinto toimii ja teknisen määräyskirjat, sopimukset. Palkka tulee silloin kuin pitää, kuin juna.”

”Hyvät välit ja suhteet luottamusmiehiin, jokainen keissi on saatu sellaiseen molempia tyydyttävään päätökseen.”

”Työkalut ja mekanismit on olemassa - YT joka kuukausi, hyvin toimiva työsuojelu, valmentava johtaminen, hankkeita, osallistetaan, työhyvinvointiohjelma. Ikääntyminen, ihmisten siirtäminen eri tehtäviin - mekanismit ja prosessit ovat olemassa, mutta aika, tuki ja koulutus?”

Myös poliisihallinnon sisäiset kytkeytymiset toisiinsa saivat kiitosta sekä laajat verkostomaiset rakenteet, jotka mahdollistavat asioista keskustelua laajemminkin. Johto koki tiedonkulun kohtuullisen hyvänä.

”Talon johto ja sektorin johto on samassa talossa, nopeuttaa toimintaa, ylempi johto ei tee etätöitä vaan ollaan läsnä”

”Verkostot ovat hyviä. Tutustuminen niissä sekä ennakkoinformointi, asioista, jotka ovat tulossa.”

Poliisiorganisaatiossa johdetaan toimintaa tottuneesti, mutta ihmisten johtamisen koettiin osin jäävän kiireen jalkoihin. Mielenkiintoinen kysymys on, että voisiko tavoitejohtamisen kokonaisuuden muuttaa siten, että johdettaisiin ensisijaisesti tuloksia. Jos resurssiohjauksesta siirryttäisiin enemmän tulosten ohjaukseen, poliisiyksiköissä tulisi olla tähän myös valmius. Keskeinen kysymys on, että onko yksiköiden henkilöstöjohtaminen sillä tasolla, että tämä siirtymä voitaisiin tehdä?

Taulukko 25. Johdon kokemuksia siitä mikä toimii ja mikä ei toimi.

Hyviä kokemuksia	Huonoja kokemuksia
<ul style="list-style-type: none"> • Turvallisuussektorin operatiivinen työnjohto • Asiajohtaminen toimii • Henkilöstöhallinnon tekniset suoritteet kuten määräyskirjat ja paikkaukseen liittyvät kirjaukset • Luottamusmiestoiminta ja henkilöstön osallistuminen päätöksenteko- ja kehittämiselimiin • Poliisihallinnon verkostot ja yhteydenpito muiden poliisiyksiköiden kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Rikostutkinnan prosessit ja työnjohto • Henkilöstödatan laatu ja raportointi • Sähköpostin määrä • Huoli henkilöstön työkuormasta ja jaksamisesta • Esimiestyön osaaminen ja osaamisen päivittäminen sekä joidenkin esimiesten työnantajavastainen asenne • Henkilöstöasioihin käytettävissä oleva aika • Rahoitusjärjestelmän jäykkyys ja seurannan jälkikäteisyys

- 38. TOIMENPIDESUOSITUS:** Selvitetään edelleen mahdollisuutta siirtää poliisihenkilötyövuosista poliisin kokonaisresurssija kuvaavaan henkilötyövuosien tarkasteluun.
- 39. TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilökiertoja hallinto- ja esikuntatoiminnon ja operatiivisten toimintalinjojen välillä tulisi suositella erityisesti esimiestehtävissä toimiville.
- 40. TOIMENPIDESUOSITUS:** Koko konsernin esimiehille tulisi järjestää säännöllistä täydennyskoulutusta eri teemoista. Ensimmäisenä teemana tulisi olla työkykyjohtaminen, siihen liittyvät työkalut ja jaksamisen tukeminen.

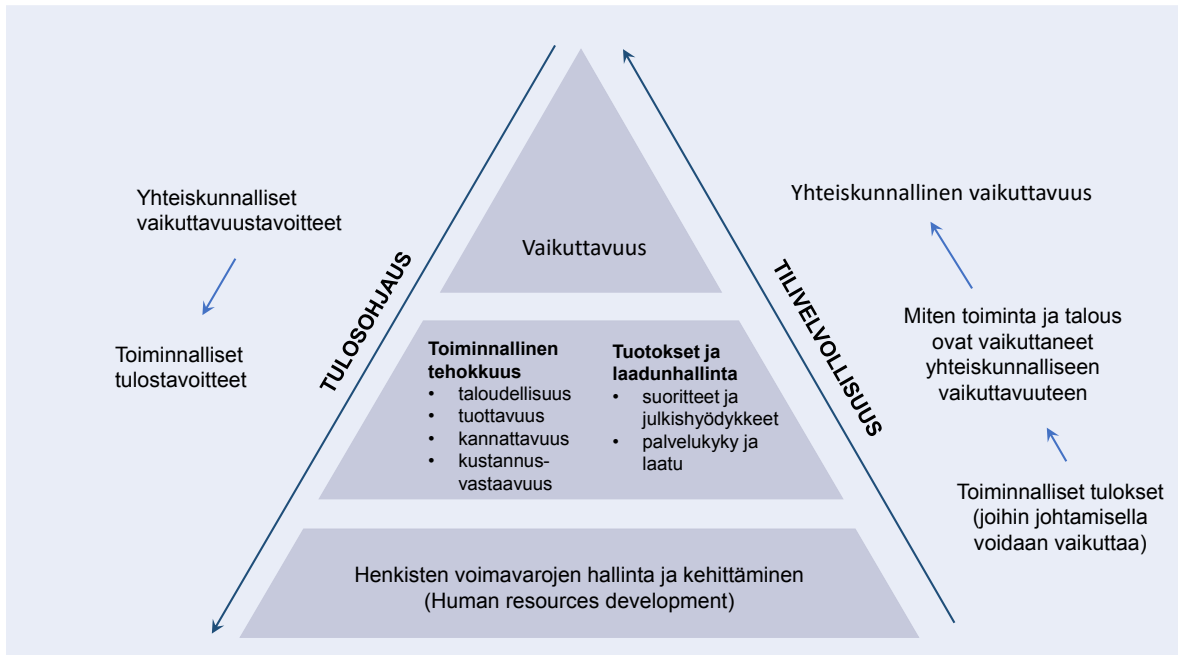
5.2. MITÄ TUOTTAVUUTTA, TEHOKKUUTTA JA VAIKUTTAVUUTTA NYKYMALLILLA SAAVUTETAAN?

Valtiontaloudentarkastusviraston (VTV) mukaan ”julkisesti rahoitettua toimintaa arvioidaan yleisesti kolmen e:n kehikolla: efficiency (tehokkuus), economy (taloudellisuus) ja effectiveness (vaikuttavuus). Suomalaisessa lainsäädännössä hyvän hallinnon periaatteet on kirjattu hallintolakiin. Niissä ei ole kuitenkaan erikseen mainittu tehokkuutta. Viranomaiselta ja muilta julkisten palveluiden tuottajilta voidaan edellyttää tehokkuutta ilman nimenomaista lainsäädännössä olevaa kirjausta.”¹³⁵ Tuottavuuden ja tehokkuuden määrittely henkilöstöasioissa ei kuitenkaan ole niin suoraviivaista. Puhuttaessa esimerkiksi työkyvyn ylläpitämisestä tai osaamisen kehittämistä tehokkuus ilmaistuna esimerkiksi järjestettyjen koulutusten määränä ei yksinään ole toimiva tai järkevä tarkastelukohde. Toisekseen henkilöstöjohtamisen tulokset näkyvät ensisijaisesti poliisille itselleen ja vasta toissijaisesti asiakkaille.

Valtiovarainministeriö¹³⁶ on määritellyt tuloksellisuuden peruskriteerit siten, että vaikuttavuus valtiolla on yhteiskunnallisten vaikuttavuustavoitteiden saavuttamista ja se rakentuu toiminnallisen tehokkuuden ja tuotosten ja laadunhallinnan päälle. Henkisten voimavarojen hallinta ja kehittäminen on se pohja, jolle edellä mainitut teemat puolestaan rakentuvat. Tässä näkemyksessä tuottavuus yhdessä kustannusvastaavuuden ja taloudellisuuden kanssa on tehokkuutta, joka yhdessä esimerkiksi palvelukyvyn ja laadun kanssa saa aikaan halutut tulokset. Käänteisesti luettuna poliisitoiminnan onnistuminen tai onnistumattomuus on suoraan seurausta henkilöstöjohtamisen onnistumisesta ja sitä voitaisiin arvioida yleisempien onnistumista kuvaavien arviointien kautta.

135 VTV.fi 2023

136 Valtiovarainministeriö 2005



Kuva 13. Valtiovarainministeriön tuloksellisuuden peruskriteerit. ¹³⁷

Poliisin määrärahojen käyttöä selvittäneessä työryhmässä¹³⁸ kartoitettiin poliisin tuloksellisuuden ja palvelutason kehittymistä sekä sitä mitä henkilöstömäärän muutoksilla ja lisäpanostuksilla on saatu aikaan tuloksellisuudessa ja vaikuttavuudessa. Selvityksessä todettiin, että kansalaisten luottamus poliisiin on pysynyt hyvänä, mutta hälytystoiminnan palvelukykyä on priorisoitu, joka on perusrahoituksen riittämättömyyden vuoksi johtanut siihen, että samanaikaisesti on jouduttu tinkimään rikostorjunnan palvelukykyä. Lisäksi selvityksessä todetaan, että ”monissa eri yhteyksissä tuotiin selvitysmateriaalissa kritiikkiä kaavamaiseen tapaan kiinnittää ohjauksessa ja rahanjakomallissa poliisihenkilöiden määrä sen sijaan, että tarkasteltaisiin koko poliisin henkilöstöä. Pienempien osaongelmien ja osatehtävien erillinen tarkastelu sivuuttamalla ongelmien juurisyy (perusrahoituksen alimitoitus) on poliisilta saatujen käsitysten mukaan poliisin kannalta ongelmallinen lähestymistapa. Lisäksi poliisin toiminnan kriittisten toimintaedellytysten (ICT, tilat, ajoneuvokalusto ja varustelu yms.) pitkäjänteisen kehittämiskyvyn puute on aiheuttanut kustannustehokkuudessa ja -vaikuttavuudessa ongelmia.”

Edellä mainitussa työryhmässä tarkasteltiin henkilöstöressurssin tilaa rahoituksen riittämättömyyden, henkilöstömäärän, sairauspoissaolojen, työtyytyväisyysindeksin ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrän näkökulmista, annettiin useita suosituksia rahoituksen parantamiseksi, sekä otettiin esille poliisin tarve siirtyä eritellyistä poliisihenkilötyövuosista henkilötyövuosien tarkasteluun kokonaisuutena. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta tuloksellisuuden ei muutoin otettu kantaa. Htv-kokonaismäärän tarkasteluun siirtyminen linkittyy myös edellisessä luvussa mainittuun ajatukseen siitä, että hallinnossa siirryttäisiin tavoitteiden johtamisesta tulosten johtamiseen.

Ristolaisen ja Karnarannan¹³⁹ vuonna 2022 valmistuneessa selvityksessä on käyty läpi kattava määrä poliisitoiminnan tuloksellisuutta kuvaavia tunnuslukuja ja arvioitu poliisitoiminnan tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta 2010-2020 välisen muutoksen arvioinnin kautta. Lopputuloksena selvityksessä todetaan poliisin ydintoimintojen tilanteesta, että

137 Valtiovarainministeriö 2005

138 Kietäväinen ym. 2022

139 Ristola ja Karnaranta 2022

- Rikostutkinnan tila ei ole hyvä; tutkinta-ajat pitenevät ja pimeänä tulleiden rikosten selvitystaso on alhainen
- Hälytystehtävien iso kuva säilynyt ennallaan. Osa tehtävistä hoidetaan puhelimitse.
- Liikenteen valvonta vähentynyt, mutta liikenneturvallisuus on säilynyt jotakuinkin ennallaan
- Lupapalveluiden sähköistäminen on Suomen poliisin menestystarina

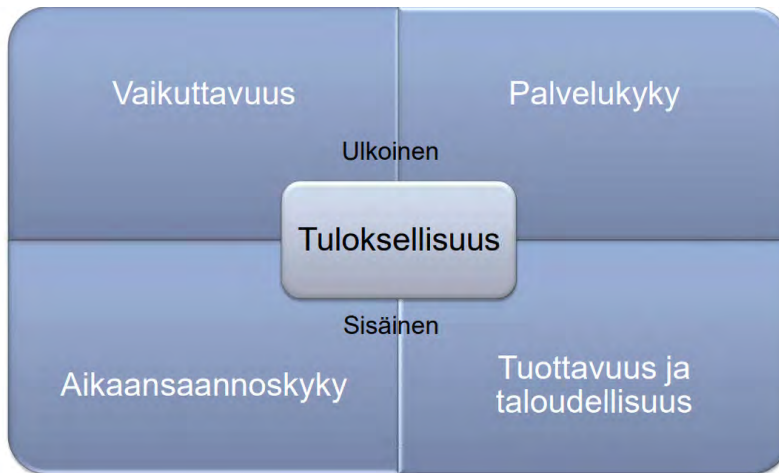
Arvion mukaan toiminnallisessa tuloksessa on siis merkittävää eroa eri ydintoimintojen (tai sektoreiden) välillä. Selvitysraportti ei poraudu syvälle sektoreiden eroavuuksiin, mutta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta nousee väistämättä esille kysymys siitä missä määrin henkilöstöjohtaminen eroaa eri sektoreilla toisistaan. Tämä ei ollut selvityksen tutkimuskysymyksissä, eikä sitä selvitystä tehdessä erikseen kysytty, mutta joitakin havaintoja mahdollisista eroavuuksista nousi esille; Esimerkkitapauksissa rikostutkinnan ryhmiä kuvattiin siten, että niissä sekä henkilöstön että esimiesten sisäinen vaihtuvuus on suurta. Toisekseen ryhmien ikäjakauma saattoi painottua hyvin nuoriin työntekijöihin, joilla on vielä oppimista työelämän perustaidoissa. Liikennepuolella tilanne saattoi olla päinvastainen; koko ryhmä saattoi olla lähellä eläkeikää, jolloin työelämätaidot olivat yleensä opittu, mutta haasteita saattoi esiintyä tietojärjestelmien käytössä ja motivaatiossa.

Motivaation puute ja osaamattomuus saattavat olla saman ilmiön eri puolia. Lupapuolella henkilöstö on pääsääntöisesti siviilitaustaista ja esimiehet ”itseoppineita”, usein asiantuntija- tai työntekijätason tehtävistä esimiestehtäviin hakeutuneita. Koulutustaustan vaihtelu suurta ja korkeakouluharjoittelijoiden käyttäminen yleistä. Työstä puhuttiin muita ydintoimintoja useammin asiantuntijatyönä. Lähiesimiehistä puhuttaessa eroja ei kuitenkaan tullut näkyviin vaan ydintoiminnosta riippumatta kommentit olivat hyvin saman suuntaisia: substanssin tuntemusta arvostettiin, omia lähiesimiehiä pidettiin suuressa arvossa ja arviointia tehtiin esimiehen persoonan kautta. Esimerkkejä sekä erinomaisista että erittäin huonoista osattiin nimetä.

Valtion tuloksellisuus ohjelmassa (Vatu)¹⁴⁰ määriteltiin valtion käsitystä toiminnan tuloksellisuudesta. Tässä määrittelyssä tuloksellisuus ilmaisee toiminnan onnistumisen astetta ja on organisaation/yksikön kokonaistavoitteiden saavuttamista ilmaiseva yläkäsite. Tuloksellisuus voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen:

1. Vaikuttavuus kuvaa toiminnan tavoitteeksi asetettujen yhteiskunnallisten tilojen aikaansaamisen astetta eli toiminnan ja suoritteiden vaikutusta kansalaiseen ja yhteiskuntaan suhteessa vaikutuksille asetettuihin tavoitteisiin.
2. Palvelukyky kuvaa asiakaspalvelun toimivuudelle ja laadulle asetettujen tavoitteiden toteutumisen astetta.
3. Aikaansaannoskyky kuvaa organisaation, työyhteisön ja henkilöstön kykyä aikaansaada tuloksellisuutta. Aikaansaannoskykyyn sisältyy yhtenä näkökulmana laatu.
4. Tuottavuus on panosten muutosten ja tuotosten muutosten suhde, kun panokset ilmaistaan tuotannontekijöinä. Taloudellisuus on tuotosten ja panosten suhde, kun panokset ilmaistaan rahana. Taloudellisuutta voidaan ilmaista muun muassa tuotosten yksikkökustannuksina

140 Valtiovarainministeriö 2005



Kuva 14. Tuloksellisuuden ulottuvuudet organisaatiossa. ¹⁴¹

Henkilöstöjohtamisen tuloksellisuuden arvioissa tulisi siis ensin tietää mikä on toimintaan käytetty panostus. Tätä panostusta voidaan tarkastella esimerkiksi henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin tai johtamiseen käytetyn työajan kautta. Poliisihallitus vahvistaa vuosittain valtakunnallisesti käytettävän työaikakoodiston ja poliisin henkilöstö kirjaa työaikansa valtakunnallisen ohjeen mukaisesti. Ohjeessa koodit on kirjattu seurantakohdemalliin, jossa on omat kirjaukset ydin-, ohjaus- ja tukitoimintojen käyttöön sekä kohdennuskoodit, joita käytetään työajan ja laskujen kirjaamisessa.

Toiminto kuvaa niitä tehtäviä tai toimintoja, joita valtionhallinnossa ja sen virastossa tehdään. Toiminto on viraston toiminnan kannalta mitattavissa oleva kokonaisuus. Toiminnot jakautuvat ydin-, ohjaus- ja tukitoimintoihin valtioneuvoston ohjesäännön mukaiseen hierarkiaan. Ohjeessa kuvattu taso on tarkin, johon tällä tarkastelulla on mahdollista. Valtiovarainministeriö, Valtiokonttori ja Valtionhallinnon talous- ja henkilöstöhallinnon palvelukeskus (Palkeet) myös seuraavat valtion virastojen ja kirjanpitoyksiköiden HR-tunnuslukuja vuosittain. Näitä tunnuslukuja on käsitelty tässä raportissa aikaisemmin.

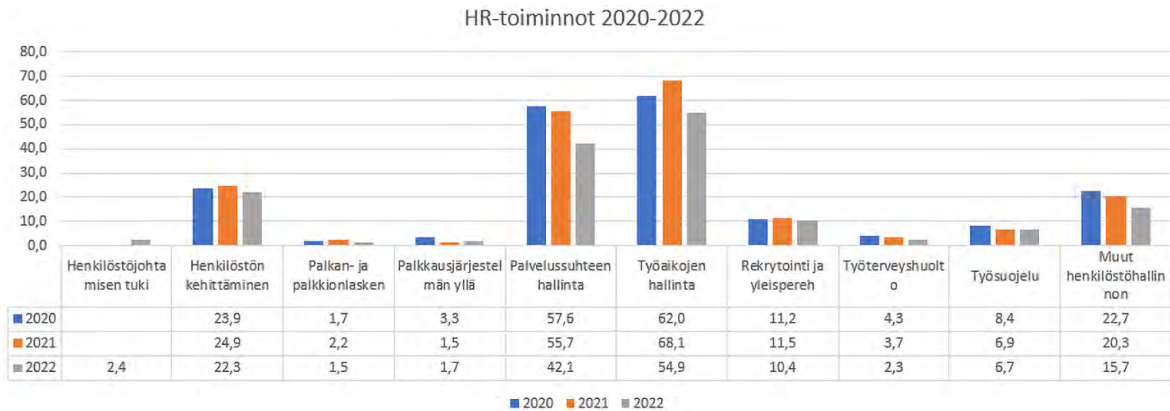
Tunnuslukulaskennassa huomioidaan seuraavat työajan seurantakohteet:

- Henkilöstön kehittäminen
- Muut HR-tehtävät
- Palkan ja palkkionlaskenta
- Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen
- Palvelussuhteen hallinta
- Rekrytointi ja yleisperehdytys
- Työaikojen hallinta

Siitä huolimatta, että näitä tehtäviä voidaan tehdä myös ydintoimintojen sektoreilla, kyseiset koodit ovat ainoastaan henkilöstöhallinnossa työskentelevien käytössä. Operatiivisen toiminnan työvuorosunnitteluun liittyvää työaikaa ei kirjata Työaikojen hallinta -koodille vaan sille toiminnolle, jossa kyseinen kirjaus tehdään. Työaikojen kirjaus koodin käytössä on ollut epäsel-

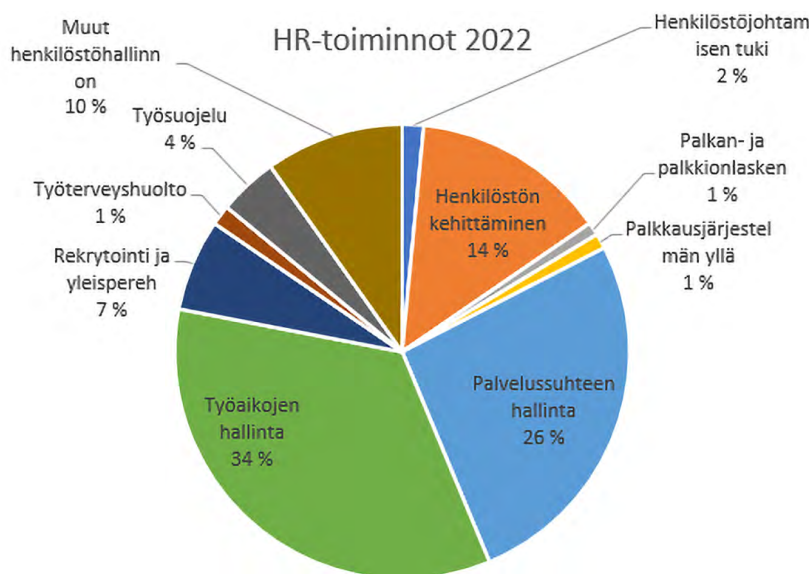
141 Valtiovarainministeriö 2005

vyyttä, ja se voi osaltaan näyttää ennen vuotta 2022 tehtyä korjausta henkilöstöhallinnon vahvuudeksi suurempaa lukua kuin se todellisuudessa on.¹⁴²



Kuva 15. HR-toimintojen tehollinen htv 2020-2021. Lähde Kieku 5.7.2023.¹⁴³

Yllä olevasta taulukosta nähdään, että HR tehtäviin käytettävä työaika on viimeisen kolmen vuoden aikana laskenut vuoden 2020 ja 2022 välillä kaikkien tarkastelukohteiden osalta. Yhteensä HR-toimintojen tehollinen htv vuodelta 2022 on 160htv:tä, joka on 35,3 tehollista htv:tä vähemmän kuin vuonna 2021 (195,3htv). Eri HR toimintojen keskinäistä suhdetta tarkastelevasta kaaviosta taas nähdään, että prosentuaalisesti suurin osa tarkastellusta HR työajasta on käytetty työaikojen hallintaan ja toiseksi suurin osuus n. ¼ palvelussuhteen hallintaan. Henkilöstön kehittämisen osuus on 14%, jonka jälkeen työajan käyttö jakaantuu pienempiin osuuksiin.



Kuva 16. HR toimintojen työaikajakauma 2022 (Kieku 5.7.2023.).¹⁴⁴

Näin ollen suurin osa - yli puolet HR-ammattilaisten käyttämästä työajasta näyttäisi menevän työaikojen ja palvelussuhteen hallintatehtäviin. Kuten jo edellä todettiin, henkilöstön kehittämisen osuus on HR ammattilaisten työajasta 14%. Tehollisia henkilöstötyövuosia vuonna 2022 on käytetty 22,3 htv. Kaikkien poliisihallinnon yksiköiden määrällä jaettuna tämä tarkoittaa

142 Poliisihallitus on antanut koodien käytöstä tarkentavan ohjauskirjeen 29.12.2022. Acta POL-2022-167458.

143 Henkilöstöhallinnon toiminnot, pl. Työhyvinvointi ja virkistystoiminta, yhteistoiminta, luottamusmiestoiminta

144 Henkilöstöhallinnon toiminnot, pl. Työhyvinvointi ja virkistystoiminta, yhteistoiminta, luottamusmiestoiminta

taa, että kokonaisuudessaan yhden poliisiyksikön henkilöstön kehittämiseen on käytettävissä keskimäärin noin 1,5 htv:tä. Vuonna 2022 henkilöstöjohtamisen tukeen koko poliisihallinnossa käytettiin kokonaisuudessaan noin 2,4 htv:tä.

Kuten jo aikaisemmin Palkeita koskevan kappaleen yhteydessä todettiin, operatiivisen toiminnan puolella tehty työvuorosuunnittelu tulisi kirjata kyseisen ydintoiminnan koodille, mutta ydintoiminnoissa kirjauksia on tehty myös kirjausohjeiden vastaisesti HR-ammattilaisten käyttöön tarkoitettulle työaikakoodille. Poliisiyksiköille annettiin aiheesta lisäohjausta lokakuussa 2022. Ohjaus tulee todennäköisesti jatkossa laskemaan HR:lle laskettua työaikaa vuodelle 2023 ja vaikuttamaan myös HR-tehtävien sisäiseen suhdeluukuun. Vastaavasti muutos tulee todennäköisesti näkymään ydintoiminnan puolella laskennallisena htv-määrän lisäyksenä. Itse työvuorosuunnitteluun käytetty aika ei muutu vaan se mille toiminnolle kyseisen työaika lasetaan.

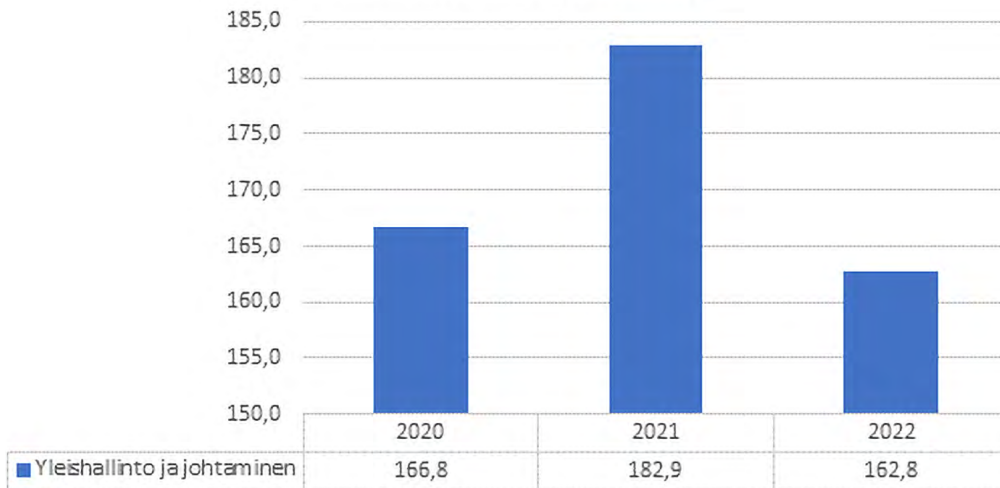
Työaikakoodi ”yleishallinto ja johtaminen” on kaikkien johtamista tekevien käytössä poliisihallinnossa. Esimiehet kirjaavat yleiset kehittämis- ja ohjaustehtävät tälle koodille. Samoin Poliisiammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistoiminnan työaika kirjataan tutkimus- ja kehittämistoimintaa kuvaaville koodeille. Tarkalleen kirjausohje kuuluu siten, että ”Esimiehet kirjaavat yleiset kehittämis- ja ohjaustehtävät koodille 9 999 600 000 Yleishallinto ja johtaminen. Hallinnollisiin esimies- ja johtotehtäviin liittyvä työaika kirjataan asianomaisille otsikon 6000 Yleishallinto ja johtaminen alla oleville toiminnoille”¹⁴⁵ Tarkempaa erittelyä tehtävistä ei näiden kirjausten kautta ole mahdollista saada.¹⁴⁶

Työaikakirjausten mukaan Poliisissa käytettiin vuonna 2022 työaikakirjauksista laskettuna 232,5 tehollista htv:tä yleishallintoon ja johtamiseen. Tämä luku sisältää myös hallinnollista tukityötä. Lisäksi tässä yhteydessä on hyvä huomata, että kyse ei ole ainoastaan henkilöstöjohtamiseen käytetystä vaan kaikkeen hallinnolliseen esimiestyöhön ja johtamiseen käytetystä työajasta koko poliisihallinnossa. Johdon ja esimiesten laskennallinen osuus tuntikirjauksista on Kieku-järjestelmän mukaan noin 70%. Näin laskettuna saadaan suuntaa-antavasti tietoa siitä paljonko johto ja esimiehet ovat käyttäneet aikaa hallinnolliseen tai yleiseen esimiestyöhön ja johtamiseen. (Toiminnan - esimerkiksi talousrikostutkinnan - johtaminen kirjataan kyseisen toiminnon työaikakoodille.)

145 Poliisihallitus 2021b

146 Työaikakirjausohjeen mukaisesti ”esimiehen tukitoimintoihin liittyviä tehtäviä, jotka käsitellään osana ydintoimintaa tai tarvittaessa kohdistetaan tälle toiminnolle (ts. ei enää eritellä eri yhteisille tukitoiminnoille) ovat: mm. tavoite- ja kehityskeskustelut henkilökohtaisen suorituksen arviointi; tavoitteiden toteutumisen seuranta ja tehtävänkuvauksen tekeminen; laskujen ja muistitositteiden käsittely; matkasuunnitelmien- ja laskujen käsittely; palvelussuhteen hallinta; lomien ja poissaolojen käsittely; tuntikirjausten hyväksyminen; rekrytointi ja yleisperehdyttäminen; henkilöstösuunnittelu; budjetointi ja ennustaminen; talous-, henkilöstö- ja tulosraportointi; henkilöstön osaamiskartoitukset ja kehittäminen ym. esimiestyö.”

Yleishallinto ja johtaminen



Kuva 17. Yleishallinto ja johtaminen, tehollinen htv esimiehet ja johto¹⁴⁷ (Kieku 5.7.2023.)

Muutettuna jakopalkaksi (eli palkkakustannusten jakamisesta tuntikirjausten keskinäisessä suhteessa) vuodelle 2022 saadaan johtamisen ja esimiestyön kokonaiskustannuksiksi (yleishallinto ja johtaminen) 13 629 154 euroa. Luku vaikuttaa suurelta, joten rinnalla on hyvä muistaa, että Poliisin koko jakopalkka vuodelta 2022 on 643 404 716,7 euroa eli noin 640 miljoonan euron palkkakuluista johtamiseen ja esimiestyöhön on käytetty noin 13 miljoonaa euroa. Edellä käsitellyt henkilöstöhallinnon tehtävät jakopalkoiksi muutettuna ovat 9 121 547,5 euroa eli niihin palkkasummasta on käytetty noin 9,1 miljoonaa euroa. Tässä yhteydessä on hyvä muistaa edellä mainittu Palkeiden osuus henkilöstöhallinnon tehtävistä. Palkeiden henkilöstö ei saa poliisista palkkaa, vaan näiden kustannukset laskutetaan palveluina. Vuodelle 2023 Palkeiden laskutusarvio on noin 4,6 miljoonaa euroa. Laskutustoteuma vuodelta 2022 oli noin 5,1 miljoonaa euroa.

Jos henkilöstö onnistutaan pitämään työkykyisenä tai edes osittain työkykyisenä, poliisilla on mahdollisuus saada huomattavat säästöt. Huomattavaa on, että vuonna 2019 työkyvyttömyysmaksut olivat 4,663 miljoonaa euroa, kun vuonna 2022 ne olivat jo 7,3 miljoonaa euroa. Työkyvyttömyyseläkemuksissa on poliisissa tapahtunut hienoista nousua vuosina 2019–2022. Vuoden 2022 työkyvyttömyyseläkevakuutusmaksu poliisissa on 1,22 % eli 7 350 991,72 euroa, joka on 122 henkilötyövuotta. Vuonna 2023 työkyvyttömyysmaksu on matalampi 0,92 % ollen samaa tasoa kuin vuonna 2019. Työkyvyttömyyseläkemuksuun vaikuttaa omavastuuaste, joka poliisissa on 100 % poliisin ollessa suuri työnantaja, ja työnantajan työkyvyttömyysriskikerroin, joka lasketaan myönnettyistä työkyvyttömyyseläkkeistä ja kuntoutustuista. Myönnettyt eläkkeet vaikuttavat työkyvyttömyyseläkemuksuun viiveellä. Esimerkiksi vuonna 2023 myönnettyt työkyvyttömyyseläkkeet vaikuttavat vuosien 2025 ja 2026 maksuihin. Osatyökyvyttömyyseläkkeestä /osakuntoutustuesta ja ammatillisesta kuntoutuksesta ei tule vaikutusta työkyvyttömyyseläkemuksuun.

Henkilöstöön liittyviä muita keskeisiä kustannuksia ovat työkyvyttömyyseläkemuksut sekä työterveyden kustannukset. Poliisin työterveyshuollonpalvelut sisältävät lakisääteisen ennaltaehkäisevän terveydenhuollon palvelut ja sairaanhoidon sekä muun terveydenhuollon palveluita. Työterveyshuollon kokonaiskustannuksissa ollaan vuonna 2022 palattu koronaa edeltävälle vuoden 2019 tasolle. Vuosina 2020–2021 kokonaiskustannukset/vuosi olivat alle 7 miljoonaa euroa kun vuonna 2022 kokonaiskustannukset työterveyshuollon palveluissa olivat yli 7 miljoonaa euroa (7 366 069,07 euroa).

147 Yleishallintoon ja johtamiseen käytetystä htv:sta on laskettu johdon ja esimiesten osuus (70%).

Taulukko 26. Yhteenvetoa henkilöstöjohtamiseen käytettävistä panoksista 2022.

	Panos - tehollinen htv	Jako- palkkana (milj. euroa)	tuottavuus = saadut tuotokset/panos taloudellisuus = kustannukset/suorite
Esimiehet ja johto: Yleishallinto ja johtaminen	162,8	13,6	Esimiestyön yleishallinnon ja johtamisen tuotokset
Henkilöstöammattilaiset; Yleiset HR tehtävät HR-tehtäviin kirjattu ammattilaisten työaika pl. Työhyvinvointi ja virkistystoiminta, yhteistoiminta, luottamusmiestoiminta) henkilöstöjohtamisen tuki ja henkilöstön kehittäminen erikseen alla	135,3	7,6	Palkan ja palkkionlaskenta Palkkausjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen Palvelussuhteen hallinta Rekrytointi ja yleisperehdytys Työaikojen hallinta Muut HR-tehtävät
Henkilöstöammattilaiset: Henkilöstöjohtamisen tuki	2,4	0,2	Saatu tuki
Henkilöstöammattilaiset: Henkilöstön kehittäminen	22,3	1,3	Tehty kehittämistyö
Palkeet	-	5,1	Saadut tietojärjestelmä- ja asiantuntijapalvelut kokonaisuudessaan (sisältää myös taloushallinnon palvelut)
Työterveyden kustannukset	-	7	Saadut työterveyshuollon palvelut
Työkyvyttömyyseläkemaksut	-	7,3	

Tuottavuuden ja taloudellisuuden laskenta mielekkäällä tavalla edellyttäisi yksilöidympää tietoa henkilöstön kehittämisen ja henkilöstöjohtamisen tueksi tehdyistä toimenpiteistä, mutta etenkin esimiesten ja johdon tekemistä henkilöstöjohtamisen suoritteista. Suoritteiden kartoitus edellyttäisi myös esimiestyön vaatimusten määrittelyä, siihen liittyvien prosessien ja tiedon johtamista siten, että suoritteiden syntymistä olisi mahdollista seurata muutoin kuin haastattelututkimuksella tai keräämällä erillisiä ja erimitallisia Exceleitä hallinnosta.

Poliisi on myös sitoutunut osana sisäministeriön ohjaamaa vakauttamisohjelmaa hillitsemään henkilöstökustannusten nousua keskipitkällä aikavälillä. Kustannusnousujen hillintätöiden yhteydessä on kiinnitetty huomiota kustannustietoisuuden lisäämiseen. Poliisin valtakunnallista henkilöstösuunnitelmaa tullaan lähitulevaisuudessa päivittämään siten, että mukaan otetaan kustannustietoisuutta lisääviä näkökulmia. Henkilöstökustannukset ovat suoraan verrannollisia henkilöstön määrään, ja panostuksia henkilöstön osaamiseen, työkykyyn ja työhyvinvointiin ei tulisi suoraan nähdä vain miinusmerkkisinä kustannuserinä vaan panostuksena toimintaan.

Tuloksellisuuden arvioinnissa tulisi seuraavaksi arvioida mitä käytetyillä panostuksilla on saatu aikaan. Tavoitteiden arvioinnissa tulisi luonnollisesti lähteä siitä, mitä toiminnalla on tavoiteltu. Henkilöstöjohtamiselle asetettuja tavoitteita on käsitelty tämän selvityksen ensimmäi-

sisä luvuissa. Sisäministeriön arvioissa vuoden 2022 tilinpäätöksestä¹⁴⁸ todetaan poliisin saavuttaneensa henkilöstötavoitteensa pääosin hyvin. Kannanoton mukaan Poliisihallitus onnistui henkilöstön voimavarojen hallinnassa ja siihen liittyvissä tulostavoitteissa kokonaisuutena arvioiden hyvin, vaikka kehittämisen tulee olla jatkuvaa. Lausunnossa todetaan, että ”Poliisissa työskenteli vuonna 2022 yhteensä 7511 poliisia ja poliisi onnistui ylittämään hallitusohjelman tavoitteen. Kokonaishenkilöstömäärä nousi siten 10 240 henkilöön. Naisten osuus jatkoi myös pientä kasvuaan, erityisesti poliisihenkilöstössä.”

Sisäministeriön lausunnossa todetaan myös, että ”Kehittämiskohteena on kuitenkin naisten urakehityksen varmistaminen. Henkilöstöbarometrin mukaan poliisin työtyytyväisyysindeksi parani sekä johtaminen ja tiedonkulku koettiin aiempaa onnistuneemmaksi. Poliisin merkittävä voimavara on edelleen kokemus hyvästä työyhteisöstä, mutta yhä useampi henkilöstöstä koki stressin ja uupumuksen oireita. Työkyvyn ylläpitämiseksi tehtiin monia toimia ja sairauspoissaolojen nousu selittyy osittain pandemian jälkeisellä yleisellä sairauspoissaolojen kasvulla. Osaamista kehitettiin monin tavoin poliisiammattikorkeakouluissa ja poliisiyksiköissä, myös tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus teemat huomioiden.” Henkilöstöbarometri 2022¹⁴⁹ osoittaa myönteistä kehitystä lähes kaikilta muilta kuin jaksamista ja stressitekijöitä osoittavin osin.

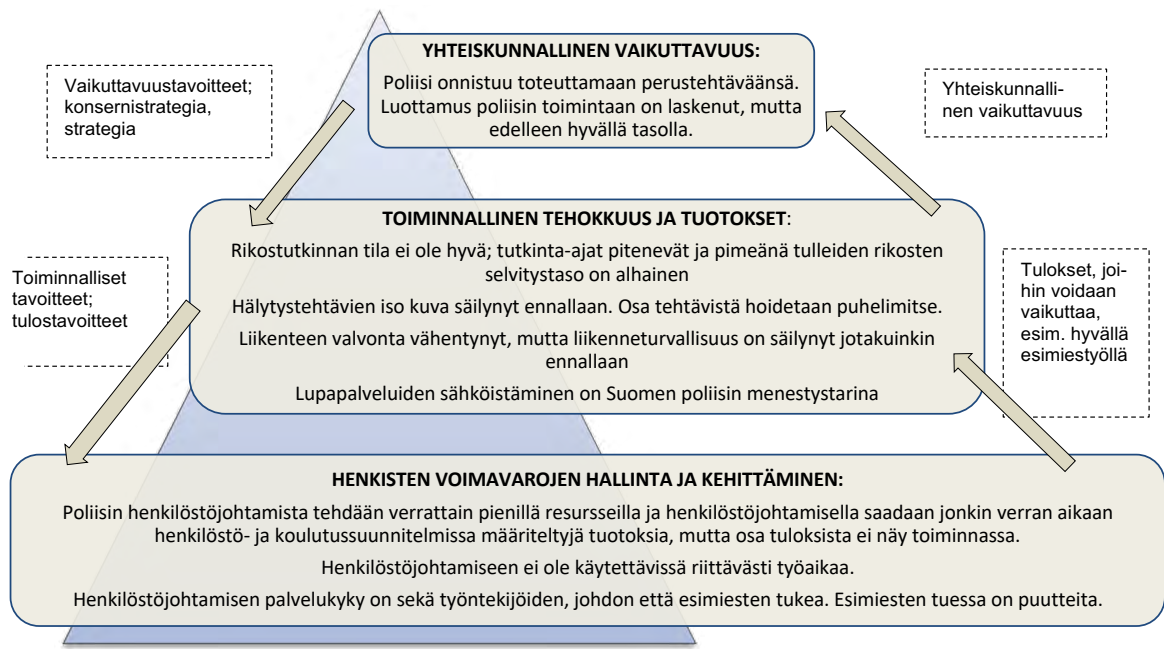
Vaikuttavuuden arvioinnista tulisi lähteä siitä minkälaisen vaikutuksen toiminta saa aikaan pidemmällä aikavälillä yhteiskunnassa tai ympäristössä. Poliisin onnistumisesta kansalaisten silmin on poliisibarometrin 2022¹⁵⁰ esittelyssä todettu seuraavaa: ”kansalaisten luottamus poliisin toimintaan on säilynyt hyvällä tasolla. Noin 91 % tämän tutkimuksen vastaajista kertoi luottavansa melko tai erittäin paljon poliisin toimintaan. Poliisin legitimitetti on niin ikään vahva. Poliisin koetaan kohtelevan kansalaisia pääasiassa hyvin ja olevan oikeudenmukainen. Poliisi tekee kuitenkin myös virheitä, ja poliisitoiminnan vaikuttavuudessa on ongelmia. Vastaajat kokevat, että esimerkiksi omaisuusarvoltaan vähäisempiin rikoksiin, seksuaalirikoksiin, tai pahoinpitelyrikoksiin, ei aina puututa. Rikoksia jää selvittämättä, ja kansalaiset jäävät ilman tarvitsemaansa apua.”

Henkilöstöjohtamiselta puuttuu määrittely, eikä sille ole asetettu siinä määrin selkeitä tavoitteita, että esimerkiksi esimiestyön tuloksia olisi mahdollista, tai mielekästäkään suoraan verrata henkilöstöjohtamiseen käytettyyn työaikaan tai euroihin. Aikaansaannoskykyä, palvelukykyä tai tuottavuutta ja taloudellisuutta ei tässä yhteydessä saada järkevällä tavalla laskettua. Yleisesti 180 hallinnon edustajan kanssa käytyjen keskusteluiden perusteella voitaneen todeta, että henkilöstösuunnitelman linjauksia ei ole onnistuttu täysimääräisesti tuottamaan siten, että ne näkyisivät henkilöstön arjessa ja esimiestyö saavuttaa ainoastaan osittain sille asetettuja tavoitteita. Henkilöstöjohtamiseen ei ole käytettävissä riittävästi aikaa, sillä ei ole riittävästi tukea ja osaaminen ei aina kohtaa tarpeen kanssa. Aikaansaannos ja palvelukyky ovat siten tyydyttävällä tasolla. Edellä mainitut osittaiset tuotokset saadaan aikaan jo kohtuullisen pienillä panostuksilla, joten niiden taloudellisuutta voitaneen pitää hyvänä. Tuloksellisuuspyramidiin suhteutettuna edellä mainitut tulokset on kuvattu kuvaan 24.

148 Sisäministeriö 2023b

149 Vuorensyrjä ja Kankaanranta 2022

150 Vuorensyrjä ym. 2022



Kuva 18. Arvio henkilöstöjohtamisen vaikuttavuudesta VM:n tuloksellisuuspyramidiin sovellettuna.¹⁵¹

Poliisin yhteiskunnallinen vaikuttavuus on hyvä ja sitä on ylläpidetty panostamalla toiminnalliseen tehokkuuteen ja vähintäänkin kohtuulliseen suoritetasoon. Toiminnalliseen tehokkuuteen keskittyminen on osaltaan vienyt huomiota henkisten voimavarojen hallinnalta ja kehittämiseltä, jossa tällä hetkellä piilevät suurimmat riskit. Tehokkuudessa tulee huomioida myös työntekijöiden ihmisyyden huomioiva ihmislähtöinen näkökulma, joka tarkoittaa, että ihmisten psykologiset tarpeet kuten yhteisöllisyys, luottamus, motivoituminen, tunteet sekä merkityksellisyyden kokemus otetaan huomioon.¹⁵² Mikäli henkisten voimavarojen hallintaan ei panosteta jatkossa, myös toiminnalliselta tehokkuudelta puuttuu pohja. Jos taas toiminnallinen tehokkuus ja tuotokset huonontuvat edelleen, on oletettavissa, että myös yhteiskunnallinen vaikuttavuus kärsii. Siinä vaiheessa, kun yhteiskunnallinen vaikuttavuus ei enää ole hyvällä tasolla, alempien tasojen korjaus vie huomattavan pitkän ajan. Henkisten voimavarojen hallintaan ja kehittämiseen tulisi viimeistään nyt kiinnittää erityistä huomiota.

5.3. MISSÄ MÄÄRIN HENKILÖSTÖJOHTAMINEN ONNISTUU TUKEMAAN POLIISITOIMINTAA?

Mitä henkilöstöjohtamisella tavoitellaan? Mitä toiminnalla tavoitellaan? Vermanne ehdottaa, että ”Henkilöstövoimavarojen johtamisen ensisijaisena tavoitteena on tukea organisaation strategioista johdettua toiminnallisten ja taloudellisten tulosten saavuttamista. Henkilöstöjohtamisen ja asiantuntijoiden tehtävänä on saada henkilöstötoiminnot ja -ohjelmat tukemaan organisaatioiden strategioiden toimeenpanoa ja liiketoiminnan tarpeita. Henkilöstöjohtamisen ja ammattilaisten tehtävänä on tunnistaa uusia mahdollisuuksia, olla suunnan näyttäjiä ja strategioiden ja toimintatavoitteiden toteutumisen varmistajia.”¹⁵³

Henkilöstöjohtamisella ja -suunnittelulla pitää olla selkeä kytkös toiminnalliseen strategiaan. Gartnerin¹⁵⁴ mukaan henkilöstöstrategia saadaan tukemaan toiminnallisia tavoitteita, kun

151 Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ks. Vuorensyrjä ym. 2023, toiminnallinen tuloksellisuus Ristola ja Karnaranta 2023, Sisäministeriö 2023b

152 Kumpulainen ja Sutela 2022

153 Vermanne 2022

154 Gartner 2023

1. toiminnan perusta, strategia ja tavoitteet aidosti ymmärretään,
2. tunnistetaan kyvykkyydet ja taidot, joita tavoitteisiin pääseminen edellyttää,
3. arvioidaan nykyiset voimavarat ja kyvykkyydet sekä henkilöstöjohtamisen kyvykkyydet ja tunnistetaan ero nykytilan ja tulevaisuuden tavoitetilan välillä,
4. laaditaan henkilöstöjohtamiseen tavoitteet, joilla väli kurotaan umpeen ja julkistetaan kriteerit, joissa henkilöstöstrategian toimeenpanoa mitataan sekä
5. kommunikoidaan riittävästi henkilöstöstrategiasta.

Yhteisessä arviointimallissa (CAF) tarkastellaan toimintatapoja ja tuloksia sekä niiden välisiä syy-yhteyksiä. Organisaation toimintaa katsotaan kokonaisvaltaisesti. CAF on tarkoitettu nimenomaan pitkäjänteiseen, jatkuvaan ja kokonaisvaltaiseen kehittämistyöhön. Poliisissa CAF on toteutettu noin 15 vuotta sitten osana laatutyötä. Viime vuosina sitä ei ainakaan koko hallinnon osalta ole toteutettu.

Arviointimalli perustuu kahdeksaan erinomaisen organisaation tunnusmerkkiin. Yksi tunnusmerkeistä on suuntaa näyttävä ja merkityksellisyttä ylläpitävä johtajuus ja toinen henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen¹⁵⁵. Arviointimallissa toimintatapoja arvioidaan viidestä näkökulmasta (johtajuus, strategia ja toimintasuunnitelma, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, sekä prosessit.) Näitä peilataan neljään tulosten arviointialueeseen. (Keskeiset suorituskykytulokset, henkilöstötulokset, asiakas- ja kansalaistulokset, sekä yhteiskuntavastuutulokset.) Jokainen arviointialue koostuu arviointikohdista, joita on yhteensä 28 kappaletta. Kussakin toimintatavan arviointialueessa on 3–6 arviointikohtaa ja kussakin tulosten arviointialueessa on kaksi arviointikohtaa.

Tämän selvityksen puitteissa ei CAF:ia luonnollisestikaan ole mahdollista täysimääräisesti toteuttaa. Arviointimenetelmän henkilöstönäkökulmien arviointikehikkoa hyödynnetään tätä arviota tehtäessä. Arviot on tehty tämän selvityksen tiedonhankinnassa tehtyjen tietojen avulla sillä tarkkuudella millä ne ovat olleet annetussa aikataulussa mahdollista käsitellä. Tuloksiin tulee suhtautua suuntaa antavina.

Taulukko 27. Toiminta-arviointialueiden pistetaulukko¹⁵⁶

Vaihe	Toiminta-alueiden pisteytystaulukko	Pisteet
	Emme ole toimineet aktiivisesti tässä asiassa. Meillä ei ole tietoja tai meillä on vain vähäisiä tietoja arviointialueelta.	0-10
PLAN	Toimintatapa on suunniteltu.	11-30
DO	Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu.	31-50
CHECK	Toimintatapa on suunniteltu ja käyttöön otettu ja arvioimme toimintaamme ollaksemme varmoja, että asiat tehdään oikein.	51-70
ACT	Toimintatapa on suunniteltu, käyttöön otettu ja toimintatapaa on myös järjestelmällisesti parannettu arviointien pohjalta.	71-90
PDCA	Toimintatapamme ovat suunniteltuja, käyttöön otettuja ja säännöllisten arviointien pohjalta parannettuja. Kehitämme toimintaamme järjestelmällisesti ja jatkuvasti.	91-100

155 Henkilöstön kehittäminen ja osallistaminen: ”Organisaation jokaisella portaalla työskentelee henkilöitä, jotka yhdessä muodostavat organisaation ytimen. Heidän kattava osallistamisensa mahdollistaa koko henkilöstön taitojen täysimääräisen hyödyntämisen organisaation hyväksi. Henkilöstön osaamista kehittämällä ja ottamalla heidät mukaan organisaation kehittämiseen, voidaan heidän panoksensa maksimoida. Henkilöstön panokseen voidaan vaikuttaa myös luomalla yhteisiä arvoja vaalivaa kulttuuria, jossa vallitsevat luottamus, avoimuus, arvostus ja voimaannuttaminen.” CAF 2020

156 CAF 2020

Taulukko 28. Arvio poliisin henkilöstöjohtamisen onnistumisesta mukaillen CAF arviointikohtia.

ARVIOINTIKOHTA	Arvio
<p>Arviointikohta 3.1 (Toimintatapa) Henkilöstöresurssien johtaminen ja kehittäminen organisaation strategian tukemiseksi: linjaako organisaatio strategiset tavoitteensa henkilöstöresurssien kanssa niin, että ne on tunnistettu, kehitetty, sijoitettu, läpinäkyvästi parannettu ja otettu huomioon parhaimman mahdollisimman tuloksen saavuttamiseksi?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöresurssien määrän suunnittelun tulisi olla pitkäjänteisempää, eikä määrä ole riittävä¹⁵⁷ • Henkilöstöstrategiaa ei ole ja henkilöstösuunnittelun rakenne kaipaava täsmentämistä (ks. luku henkilöstöjohtamisen määrittelystä.) • Strategian ja henkilöstösuunnittelun välinen linkki on olemassa, mutta se on heikko (ks. luku henkilöstöjohtamisen määrittelystä.) • Tasa-arvosuunnitelma on laadittu samoin kuin suunnitelma monimuotoisuuden edistämiseksi¹⁵⁸ • Osaamiskartoitus on tehty, mutta tuloksia ei ole vielä täysimääräisesti hyödynnetty (Ks. alaluku henkilöstöjohtamisen asioista) • Suoritusavoitteet on määritetty ja niitä on osin viety henkilökohtaiselle tasolle. TAKE-keskustelut käydään vuosittain. (ks. luku henkilöstöjohtamisen rakenteesta.) <p>ARVIO 45/100 pistettä (Taso: DO)</p>
<p>Arviointikohta 3.2 (Toimintatapa) Henkilöstön osaamisen johtaminen ja kehittäminen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Koulutussuunnitelma laaditaan vuosittain, mutta se kuvaa enemmän järjestettäviä koulutuksia kuin organisaation tulevaisuuden tarpeita. (ks. luku henkilöstöjohtamisen rakenteesta.) • Poliisilla on haasteita osaajien houkuttelussa¹⁵⁹, eikä kuva monipuolisesta työnantajasta ole kaikilta osin välittynyt (ks. luku työntekijöiden ajatuksia poliisityönantajasta.) • Verkkokursseja hyödynnetään kattavasti (ks. voimavaraluku) • Henkilökohtaiset laaditaan kehityssuunnitelmat osana kehityskeskusteluita, mutta niiden laatimisen osaamisessa ja vaikuttavuudessa on puutteita (ks. luku voimavarat) • Johtamispotentiaalin hyödyntämishjelma on laadittu, mutta sitä ei vielä ole otettu käyttöön. (ks. luku voimavarat.) • Valmentavan johtamisen koulutusohjelma on läpikäyty hallinnossa, mutta ohjelma jalkautus on jäänyt kesken (ks. luku voimavarat) • Mentorointi ja coaching-ohjelmat ovat satunnaisia ja henkilökohtainen neuvonta vähäistä. Hiljaisen tiedon siirtymistä ei seurata. (ks. luku voimavarat.) <p>ARVIO 45/100 pistettä (Taso: DO)</p>
<p>Arviointikohta 3.3 (Toimintatapa) Henkilöstön osallistaminen ja voimaannuttaminen sekä hyvinvoinnin tukeminen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poliisilla on useita aktiivisia verkostoja ja vuoropuhelu yksiköiden ja Poliisihallituksen välillä on sujuvaa. (ks. luku henkilöstöjohtamisen rakenne) • Hallinnossa on runsaasti erilaisia henkilöstön osallistamisen rakenteita, joiden toiminnasta on saatu hyvää palautetta. (ks. luku valtakunnallisen henkilöstösuunnitelman toteutuminen.) • Henkilöstöbarometriä on tehty vuodesta 1999. Henkilöstökyselyitä tulisi saada toteutettua ketterämmin. (ks. alaluku henkilöstöbarometri.) • Työsuojelutoiminta ei noussut selvityksessä esille, joka herättää kysymyksen siitä, onko sen merkitys tunnistettu. (ks. luku rakenne.) • Henkilöstösuunnitelmissa on kiinnitetty huomioita erilaisiin menetelmiin tukea työkykyä. (ks. liite 2 henkilöstösuunnitelmien rakenne.) • Aineettoman palkitsemisen menetelmiä ei selvityksessä tullut esille. (ks. alaluku henkilöstösuunnitelmasta.) Sanallista palautetta toivotaan lisää. (ks. luku arvio.) <p>ARVIO 55/100 pistettä (Taso: CHECK)</p>

157 Kietäväinen ym. 2022

158 Sisäministeriö 2023

159 Pohjola 2023; Kumpulainen ja Sutela 2023

Toimintatapanäkölmasta voidaan apukysymysten yhteenvedosta todeta, että henkilöstöressurssien johtamista ja kehittämistä sekä osaamisen kehittämistä on suunniteltu ja käyttöön otettu. Henkilöstön osallistumisen ja voimaannuttamisen osalta voidaan todeta, että sitä myös arvioidaan.

Taulukko 29. Tulosarviointialueiden pisteytystaulukko¹⁶⁰

Tulosarviointialueiden pisteytystaulukko	Pisteet
Tuloksia ei ole mitattu tai arvioitu ja/tai tietoja niistä ei ole saatavilla	0-10
Tuloksia on mitattu/arvioitu ja ne osoittavat negatiivista kehitystä ja/tai tulokset eivät vastaa asetettuna tavoitteita.	11-30
Tulokset osoittavat tasaista kehitystä ja/tai jotain keskeisiä tavoitteita on saavutettu.	31-50
Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai suurin osa keskeisistä tavoitteista on saavutettu.	51-70
Tulokset osoittavat huomattavaa myönteistä kehitystä ja/tai kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu.	71-90
Erinomaisia tuloksia on saavutettu jatkuvasti. Kaikki keskeiset tavoitteet on saavutettu. Organisaation keskeisimmät tulokset ovat muiden vastaavien organisaatioiden tuloksia parempia.	91-100

Taulukko 30. Arvio tuloksista sovellettuna arviointikehikkoon.

ARVIOINTIKOHTA	Arvio
<p>Arviointikohta 7.1 (Tulokset) Henkilöstökyselyjen tulokset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön yleinen tyytyväisyys • Henkilöstön näkemykset johtamisesta ja johtamisjärjestelmistä • Henkilöstön näkemykset työolosuhteista • Henkilöstön näkemykset urakehityksestä ja osaamisen kehittämisestä 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöbarometrin 2022 valtakunnallisissa tuloksissa tyytyväisyysindeksi on parantunut. Myös henkilöstön kokemukset johtamisesta ja osaamisen kehittämisestä ovat pääosin parantuneet edellisestä mittauksesta. Jaksamisen, stressin ja kiireen osalta tuloksissa on heikkenemistä. (ks. luku henkilöstöbarometri) • Poliisibarometrin 2022¹⁶¹ mukaan suomalaisten luottamus poliisiin on pysynyt vahvana • Henkilöstö toivoisi lisää osallistamista kehittämistoimintaan ja enemmän viestintää meneillä olevista asioista. Ohjeiden koetaan olevan osin vaikealukuisia (ks. luku arvio) • Poliisiorganisaatiota kuvataan byrokraattiseksi ja jäykäksi. (ks. luku arvio.) • Johtoon suhtaudutaan osin epäluuloisesti (ks. luku arvio.) • Henkilöstöä koskevat arviointimenetelmät kaipaavat lisää koordinaatiota ja palkkausjärjestelmä koetaan toimimattomaksi. (ks. luku arvio) • Tiedon johtaminen on puutteellista (ks. alaluku millä tietopohjalla) <p>ARVIO 45/100 pistettä</p>

160 CAF 2020

161 Vuorensyryä ym. 2022.

ARVIOINTIKOHTA	Arvio
<p>Arviointikohta 7.2 (Tulokset) Sisäiset suorituskykytulokset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön yleiset tulokset • Henkilökohtaista suorituskykyä koskevat tulokset 	<p>Työyhteisö koetaan vahvaksi voimavaraksi ja lähityöyhteisö hyväksi. (ks. luku arvio.)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esimiesten puuttumista havaittuihin epäkohtiin tulisi lisätä. Odotukset esimiehiltä eri tasoilla sekä esimiestyölle annettava tuki tulisi määritellä. Esimiestyön laadussa on liian iso vaihteluväli. (ks. luku arvio.) • Arvoilla on iso merkitys työyhteisössä, mutta kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta esiintyy. (ks. luku arvio) • Urapolkuja ei ole määritetty, mutta niitä tullaan määrittelemään vuonna 2023 asetetussa KOTKA-hankkeessa¹⁶² • Poliisilla on omaa ammatillista koulutusta ja omaan ammattiin valmistavat tutkinnot. Siviilitaustaisilla (esimiehillä) ei ole riittävää perehdytystä poliisin toiminnasta (ks. luku voimavarat.) • Koulutusta on saatavilla, mutta se ei kaikilta osin kohtaa tarvetta. (ks. luku voimavarat.) <p>ARVIO 35/100 pistettä</p>

Tulosten arviointinäkökulmasta voidaan siis apukysymysten mukaisesti todeta, että tulokset osoittavat sekä tasaista kehitystä sekä myönteistä kehitystä ja joltain osin keskeisiä tavoitteita on saavutettu. Yhteenvetona voidaan siten todeta, että henkilöstöjohtamisen toimintatapaa on suunniteltu ja sitä on käyttöön otettu. Seuranta ja jatkuva kehittäminen eivät kuitenkaan ole onnistuneet viemään henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta tasolle, jolla se linkittyisi koko poliisitoiminnan johtamiseen ja strategiaan sitä riittävästi tukevalla tavalla. Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja jotain keskeisiä tavoitteita on saavutettu. Tämän arvioinnin perusteella voitaneen todeta, että henkilöstöjohtaminen tukee poliisitoimintaa, mutta se jää vähän erilliseksi toiminnallisista tavoitteista, jotta sen hyötyjä saataisiin täysimääräisesti ulosmitattua. Erilaisia työkaluja, kehittämishankkeita ja muita toimintaa tukevia on hallinnossa olemassa, mutta osa näistä on edelleen kesken ja tai niiden toimenpidesuosituksia ei ole (vielä) toteutettu. Paljon on kuitenkin myös saatu aikaiseksi. Lisäksi positiivista on se, että nähtävissä on vilpittöntä tahtoa kehittää henkilöstöjohtamista parempaan suuntaan.

Henkilöstöjohtamisen onnistumista arvioitaessa on hyvä huomata poliisikulttuurin merkitys ja voimakkuus. Poliisilla on vahva kulttuuri, jolla on eri sävyjä eri poliisiyksiköissä. Poliisin johtamiskulttuuria tutkinut Miia Lehtinen nostaa poliisikulttuuriin liittyen esiin, että yhdessä poliisilaitoksessa saattaa olla useita poliisikulttuureita, jotka vaihtelevat ryhmien tai alueiden mukaan. Lehtisen havainnot poliisin johtamiskulttuurista tukevat monelta osin tässä selvityksessä tehtyjä havaintoja henkilöstöjohtamisen tärkeydestä poliisille, esimiestyön aseman merkityksestä ja poliisikulttuurin jäykkyydestä.¹⁶³ Tässä arviossa poliisia on käsitelty yhtenä yhteisenä toimijana.

Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita Verohallinto, jossa on tehty jo ainakin 10 vuoden ajan systemaattista kehittämistyötä toimintaympäristötiedon ja henkilöstöjohtamisen tietojohdotseen linkittämiseen toisiinsa. Verohallinnossa on onnistuttu linkittämään hyvin johdettu henkilöstötieto ja toimintaympäristötieto strategisen, taktisen ja operatiivisen tason tiedoksi ja tekemiseksi. Henkilöstötiedon hyödyntämisessä keskeinen taustatekijä on ollut henkilöstöroolien määrittely sekä henkilöstösuunnittelun jakaminen strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle tasolle.¹⁶⁴ Verohallinnossa toimintaa johdetaan tavoitteilla, jotka asetetaan tietoon perustuen.¹⁶⁵

162 Poliisin intranet: Sinetin tiedote 3.7.2023

163 Lehtinen 2023

164 Suokko 2023

165 Vermanne 2022

Yhteinen sävel -hankkeessa laadittiin valtion henkilöstöjohtamiselle yhteiset linjaukset. Selvityksen yhteydessä painotettiin, että ”HR:n roolin on muututtava operatiivisesta toimijasta strategiseksi johdon kumppaniksi. Strategisen henkilöstöjohtamisen merkitys valtionhallinnossa kasvaa, kun maailma ympärillä muuttuu monimutkaisemmaksi ja valtion houkuttelevan työnantajakuvan ylläpitäminen vaikeutuu. Tarvitsemme lisää strategisen henkilöstöjohtamisen osaamista sekä konserni-, hallinnonala- että virastotasolle. Jotta henkilöstöjohtamisen osaamisesta saataisiin hyöty irti, henkilöstöjohdon roolin on muututtava sellaiseksi, että se on aidosti ylimmän johdon teon tukena niillä foorumeilla, joilla päätöksiä tehdään. Lisäksi tarvitaan mekanismit, joilla valtion organisaatioiden henkilöstöjohto toteuttaa tehokkaasti yhteisiä strategisia linjauksia.”¹⁶⁶ Tämä selvityksen havainnot tukevat näitä havaintoja ja pitää näitä edelleen ajankohtaisina.

5.4. MITÄ LISÄARVOA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN TUOTTAAT?

Henkilöstöpalvelujen tuottama lisäarvo syntyy henkilöstöammattilaisten kyvystä hyödyntää omaa osaamistaan ja tämä mahdollistetaan hyvällä johtamisella.¹⁶⁷ HR-puolen osaaminen on ei aina tule näkyviin toiminnan puolelle. Paljon tietoa, osaamista ja mahdollisuuksia, jotka jäävät vain henkilöstöammattilaisten tietoon, eikä toiminta- tai tapakulttuuri anna niille tilaa toiminnan puolella. Koska toiminnan puolella ei ole tietoa siitä asiantuntemuksesta, jota henkilöstöasioiden puolelta voisi olla saatavissa, tukea ei osata pyytää. HR:n puolelta taas arastellaan ”astua toiminnan varpaille”. Johdosta johdetaan molempien toimintaa, mutta osan päätösvallasta ylin johto on delegoinut hallintoon tai toimintalinjoille. Verkostoissa ja yhteistyöryhmissä käsitellään asioita substanssikohtaisesti, eivätkä päällekkäisetkään asiat välttämättä kohtaa. Henkilöstöjohtamisen arvontuottoa voisi edistää lisäämällä henkilöstöammattilaisten yhteistyötä muun organisaation kanssa.



Kuva 19. Hallinnon irrallisuus johtamisrakenteesta ja omat verkostot.

Henkilöstöjohtamisen lisäarvosta puhuttaessa lisäarvotermi sai lähes kauhistuneen vastaanoton. Poliisiyksiköiden edustajat olivat lähes poikkeuksetta sitä mieltä, että kyse on niin keskeisestä asiasta, että sitä ei tule nähdä ylimääräisenä hyvänä vaan koko toiminnan kivijalkana. Kaikki muu rakentuu sen päälle, miten henkilöstöjohtamisessa onnistutaan.

”Voiko henkilöstöjohtamista nähdä lisäarvon tuottajana, joka on niin arkinen asia, joka tapahtuu kaikkialla - lisäarvo voi johtaa harhaan. Arvo itsessään, oleellinen osa toimintaa.”

”Lisäarvoa? Ilman henkilöstöjohtamista ei tuoteta mitään arvoa.”

166 Valtiokonttori 2016

167 Vermanne 2022

Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan luoda organisaation kulttuuria ja kontekstia muulle johtamiselle. Yhtenä henkilöstöjohtamisen tehtävänä organisaatiossa voi olla edistää johtamisen kehittymistä tukemalla johtajien ja esimiesten kehittymistä tunnistamaan henkilöstöjohtamiseen liittyvä ajattelutapansa ja henkilöstöjohtamisen kytkeytyminen organisaation johtamisjärjestelmään.¹⁶⁸ HR:n roolin pitäisi näkyä toiminnan strategisena kumppanina ja sen tulisi tietojohdoisena toimijana kytkeytyä luotettavuuteen, ennakoitavuuteen ja suunnitelmallisuuteen. Tähän tarvitaan osaamista ja tietoa. Ja tämä johtaisi kehitystä oikeaan suuntaan ja saisi HR:n tuottamaan lisäarvoa toiminnalle.

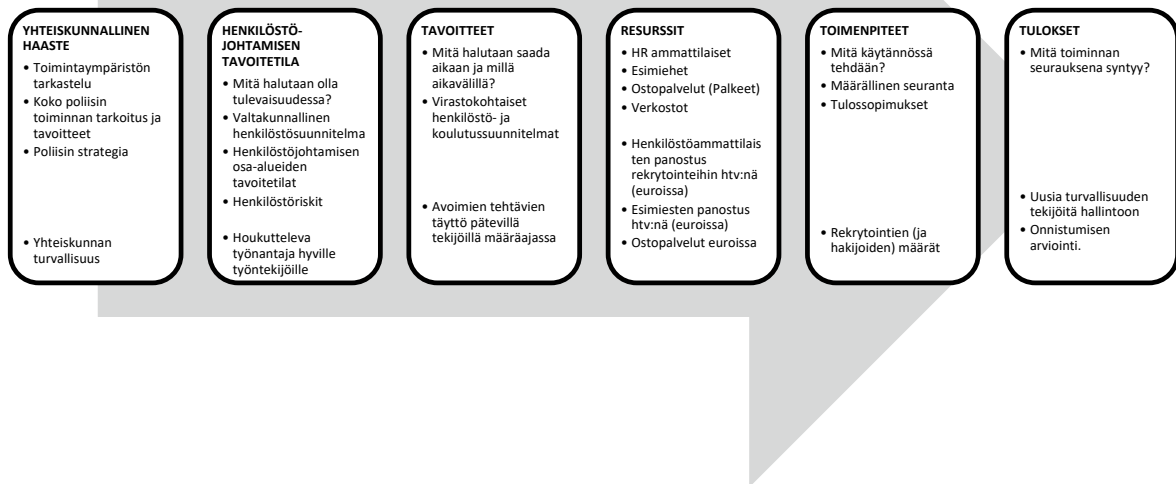
Henkilöstötiedon johtaminen on keskeinen osa tietojohdoamisen rakenteita. Jos toiminnallisia tietoja ei onnistuta kytkemään hyvälaatuiseen henkilöstötietoon, ei päästä kokonaan ulosmittaamaan toiminnallisesta tiedosta saatavaa tehoa. Keskeinen kysymys kaikessa toiminnan arvioinnissa on, että paljonko sen tuottaminen on organisaatiolle maksanut. Poliisin tapauksessa tämä tarkoittaa ensisijaisesti siihen käytettyä työaika ja inhimillisiä resursseja. Hyvä henkilöstöjohtaminen voidaan nähdä myös rikostorjunnan tilanteen korjaamisen keskiössä ihmisten työolojen ja tapojen kehittämällä, työkyvyn tukemisella ja osaamisen johtamisella. Keskeistä on myös esimiestyön johtaminen. Hyvä henkilöstöjohtaminen mahdollistaa keskittymisen substanssiin. Henkilöstöjohtamisen ytimessä ovat poliisille keskeiset arvot henkilöstön tasa-arvoisesta kohtelusta sekä asiallisesti että alueellisesti. Samassa tehtävässä tulisi olla samanlaiset ehdot, mahdollisuudet ja palkitseminen.

Henkilöstöjohtamisen vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden osoittaminen olisivat keinoja motiivoida henkilöstöjohtamisen näkökulmasta merkityksellisten asioiden edistämistä. Tämä tehtävä ei kuitenkaan ole helppo ja monen asian tulee olla kunnossa, jotta kokonaisuus voisi tuottaa ilman lisäponnisteluita luotettavan kuvan henkilöstöjohtamisen tuloksellisuudesta. Työkyvyn tuen vaikuttavuutta tutkinut työryhmä¹⁶⁹ kuvasi selvitysraportissaan vaikuttavuusketjun määrittelytarvetta siten, että ensin on lähdettävä tarpeen määrittelystä: Mihin yhteiskunnalliseen haasteeseen vastataan? Lisäksi tulee määrittellä

1. tavoitetila (visio), jota kohti mennään.
2. tavoitteet; keitä tavoitellaan, keitä toiminta koskettaa ja millä aikavälillä toiminta tapahtuu ja millä aikavälillä tuloksia odotetaan saavutettavan.
3. Mitkä ovat tavoitteita määrittävät resurssit, eli mikä on toimintaan laitettava panos.
4. Mitä toimenpiteitä työpaikoilla tehdään ja paljonko näitä toimenpiteitä työpaikoilla käytetään.
5. Tulokset, jotka kertovat, saavutetaanko tavoitteet eli mitä saadaan aikaan.

168 Vermanne 2022

169 Ervasti ym. 2022



Kuva 20. Yksinkertaistettu esimerkki vaikuttavuusketjusta.

Vaikuttavuus lopputulemana kertoo, mitä vaikutuksia tulosten saavuttamisesta seuraa pitkällä aikavälillä ja miten tähän yhteiskunnalliseen haasteeseen onnistutaan vastaamaan. Henkilöstöjohtamisen vaikuttavuuden ja sen tuloksellisuuden arvioinnissa tulisi siis lähteä siitä, että ensin määritellään mitä henkilöstöjohtaminen on ja mitä sillä tavoitellaan. Koko henkilöstöjohtaminen on niin iso kokonaisuus, että se on välttämätöntä jakaa osa-alueisiin, joille tulee asettaa omat tavoitteensa vaikuttavuusketjun mukaisesti. Mitä täsmällisemmin tavoitetila ja tavoitteet onnistutaan määrittelemään, sitä selkeämpi vaikuttavuusarviointikin on mahdollista tehdä. Henkilöstöjohtamisen arviointi voisi hyötyä myös tavoitteiden määrittelystä vaikuttavuusketjun mukaisesti.

5.5. TIIVISTELMÄ ARVIOLUVUSTA: ILMAN HENKILÖSTÖJOHTAMISTA EI LUODA MITÄÄN ARVOA

- Poliisin henkilöstösuunnitelmassa linjatut asiat konkretisoituvat henkilöstölle osin, mutta jäävät osin tuntemattomiksi suunnitelmakirjauksiksi. Esimerkiksi henkilöstösuunnitelmassa kuvatuista osaamisen kehittämisen menetelmistä on käytössä ainoastaan osa.
- Työntekijät kokevat poliisin työpaikaksi, jolla on merkitystä ja poliisiorganisaation luotettavaksi työnantajaksi, jossa on yllättävänkin paljon erilaisia tehtäviä ja uramahdollisuuksia.
- Työntekijänäkökulmasta kiireen ohella rangaistuksen uhka koetaan kuormittavana tekijänä.
- Lähiesimiestyötä pidettiin onnistuneena ja työyhteisön tukea tärkeänä. Esimiehet kokevat riittämättömyyttä, eikä esimiestyöllä ole rakenteellista tukea. Esimiehet toivoivat lisää koulutusta, toiminnan yhdenmukaistamista sekä yhteisiä pelisääntöjä.
- Asiajohtaminen koetaan toimivaksi, mutta henkilöstöjohtamiseen kaivataan lisää osaamista. Toiminnan johtaminen, reagointi ja toiminnan mukauttaminen muuttuviin olosuhteisiin ovat poliisin vahvuuksia. Poliisissa on motivoitunutta, hyvät arvot omaavaa henkilöstöä, jolla on tahtoa tehdä merkityksellisiä asioita.

- Poliisissa on paljon hyviä esimiehiä, jotka ovat valmiita laittamaan itsensä vaaralle ja epämurkaville olosuhteille alttiiksi oman henkilöstönsä kanssa. Henkilöstöhallinnosta on hyvin saatavissa vähintäänkin teknisluonteista tukea silloin kun sitä tarvitaan.
- Karkeasti työaikakirjauksista laskettuna Poliisi panostaa hallinnolliseen johtamiseen ja esimiestyöhön 640 miljoonan euron palkkakustannuksesta noin 13me. Lisäksi henkilöstöhallinnon tehtäviin käytetään noin 9,1me.
- Henkilöstöjohtamiselta puuttuu määrittelyitä, eikä sille ole asetettu siinä määrin selkeitä tavoitteita, että niitä olisi mahdollista suoraan verrata henkilöstöjohtamiseen käytettyyn työaikaan. Yleisesti voidaan todeta, että henkilöstösuunnitelman linjaukset on jalkautettu osittain, ja esimiestyö saavuttaa sille asetetut odotukset osittain. Arviointia hankaloittaa määrittelyiden puute, mutta aikaansaannos- ja palvelukyvyyn voidaan arvioida olevan tyydyttävällä tasolla. Edellä mainitut osittaiset tuotokset saadaan aikaan jo kohtuullisen pienillä henkilöstöammattilaisten ja esimiesten henkilöstöjohtamisen panostuksilla, joten niiden tuottavuutta voitaneen pitää hyvänä. Suoritemäärittelyiden puuttuessa taloudellisuutta ei voida mielekkäällä tavalla arvioida.
- Poliisin yhteiskunnallinen vaikuttavuutta voidaan pitää verrattain hyvänä ja sitä on ylläpidetty panostamalla toiminnalliseen tehokkuuteen ja vähintäänkin kohtuulliseen suoritetasoon. Toiminnalliseen tehokkuuteen keskittyminen on osaltaan vienyt huomiota henkisten voivarojen hallinnalta ja kehittämiseltä. Mikäli henkisten voivarojen hallintaan ei panosteta jatkossa, myös toiminnallinen tehokkuus tulee todennäköisesti heikkenemään. Jos taas toiminnallinen tehokkuus ja tuotokset huonontuvat edelleen, voitaneen olettaa, että myös yhteiskunnallinen vaikuttavuus kärsii. Henkisten voimavarojen hallintaan ja kehittämiseen tulisi kiinnittää erityistä huomiota.
- Henkilöstöjohtamisen toimintatapaa on suunniteltu ja sitä on käyttöön otettu. Henkilöstöjohtamista on viime vuosina kehitetty, mutta vielä henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta ei ole saatu vietyä tasolle, jolla se linkittyisi poliisin strategiaan ja poliisitoiminnan johtamiseen sen eri tasoilla sitä riittävästi tukevalla tavalla.
- Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja keskeisiä tavoitteita on saavutettu. Tämän arvioinnin perusteella voitaneen todeta, että henkilöstöjohtaminen tukee poliisitoimintaa, mutta se ei onnistuu vaikuttamaan toimintaan vain osittain, eikä sen hyötyjä saada täysimääräisesti ulosmitattua. Toisin sanoen, kaikkia mahdollisuuksia tai osaamista ei käytetä.
- Erilaisia työkaluja, kehittämishankkeita ja muita toimintaa tukevia henkilöstöjohtamisen toimia on tehty, mutta osa näistä on edelleen kesken tai toimenpidesuosituksien osin toteuttamatta. Tahtoa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen on paljon.
- Henkilöstöjohtamisesta ei tulisi puhua lisäarvona. Henkilöstöjohtaminen on niin keskeinen asia, että sitä ei tule nähdä ylimääräisenä hyvänä vaan koko toiminnan kivijalkana. Kaikki muu rakentuu sen päälle, miten henkilöstöjohtamisessa onnistutaan. Henkilöstöjohtamisen ja sen osa-alueiden tulisi kulkea keskeisenä osana kaikkea toimintaa.

41. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstöjohtamisen tuki ja sen prosessit tulisi määritellä ja varmistaa sekä henkilöstön, esimiesten että johdon näkökulmasta.
42. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstöjohtamisen rakennetta tulisi kehittää siten, että eri henkilöstöjohtamisen osa-alueiden ja eri tehtävien vaatimukset henkilöstöjohtamisen osalta olisi määritelty tarkemmalle tasolle
43. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstötiedon johtamista tulisi kehittää myös sen varmistamiseksi, että tuottavuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden seuranta olisi mahdollista.
44. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus ja sen tavoitteet tulisi määritellä ja kuvata tavalla, joka kuvaa sekä henkilöstöammattilaisten että johdon ja esimiesten näkemyksiä henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

6.1. PÄÄTELMÄT

Henkilöstön ja esimiesten työkuorma ja siitä seuraava väsymys näyttäytyi huolestuttavalla tavalla kaikkien yksiköiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Jaksamisen ja työkuorman haasteet niin työntekijöiden, esimiesten kuin johdonkin huolena leikkasivat läpi koko organisaation. Syitä tähän voisi etsiä aina yhteiskunnallisesta ja globaalista toimintaympäristön muutoksesta lähtien, mutta hyvällä henkilöstöjohtamisella henkilöstön kokemusta työkuormasta voidaan helpottaa. Yksilönäkökulmasta työkuorma tulisi saada kohtuulliseksi ja vastuun kokemus kokonaishallinnasta yksilöiden sijaan organisaatiolle. Esimerkiksi työkykyjohtamiseen, osaamisen johtamiseen ja esimiestyön johtamiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota. **Tarvitaan lisää suunnitelmallista henkilöstöjohtamista, joka edellyttää** ylimmän johdon tukea sekä hallinnon ja toiminnan yhteistyörakenteita. Toimivia yhteistyörakenteita tarvitaan myös valtionhallinnon yhteisten toimijoiden ja turvallisuustoimijoiden kesken yhteisen kuvan muodostamiseksi, poliisiyksiköiden välillä sekä poliisiyksiköiden sisäisesti. Ensisijaisina kehittämis-kohteina nousee tarpeet kehittää työkykyjohtamisen ja esimiestyön johtamisen toimintamalleja.

Poliisihallituksessa henkilöstöjohtamisen kehittämiseen on viime vuosina kiinnitetty huomioita, mutta tällä ei kuitenkaan vaikuta olevan täysimääräistä vaikutusta poliisitoiminnan puolella. Ensisijaisena syynä lienee se, ettei henkilöstöjohtamiseen ole käytettävissä riittävästi työaika. Toiseksi tämän selvityksen perusteella on nähtävissä, että hallinnon ja toiminnan välillä näyttäisi olevan näkemyseroja henkilöstöjohtamisen rakenteista ja ammattilaisuudesta, eikä toiminnan ja hallinnon välinen yhteistyö vaikuttaisi ainakaan kaikkialla toimivan saumatomasti. Mitä pienemmästä poliisiyksiköstä on kyse, sitä vahvemmin henkilöstöjohtamisen erityisasiantuntijuutta odotetaan poliisitoiminnan esimiehiltä. Isoissa yksiköissä henkilöstöjohtamisen ammattilaisuutta löytyy hallintopuolelta, jossa se on vielä jakaantunut ja erikoistunut eri osaamisalueisiin. Poliisiyksiköiden henkilöstöjohtaminen ei ole yhteismitallista. Poliisiyksiköissä on tehty paljon omaa kehittämistä useilla henkilöstöjohtamisen osa-alueilla ja jossain päin on jo tehty paljon sellaista, joka toisaalta puuttuu.

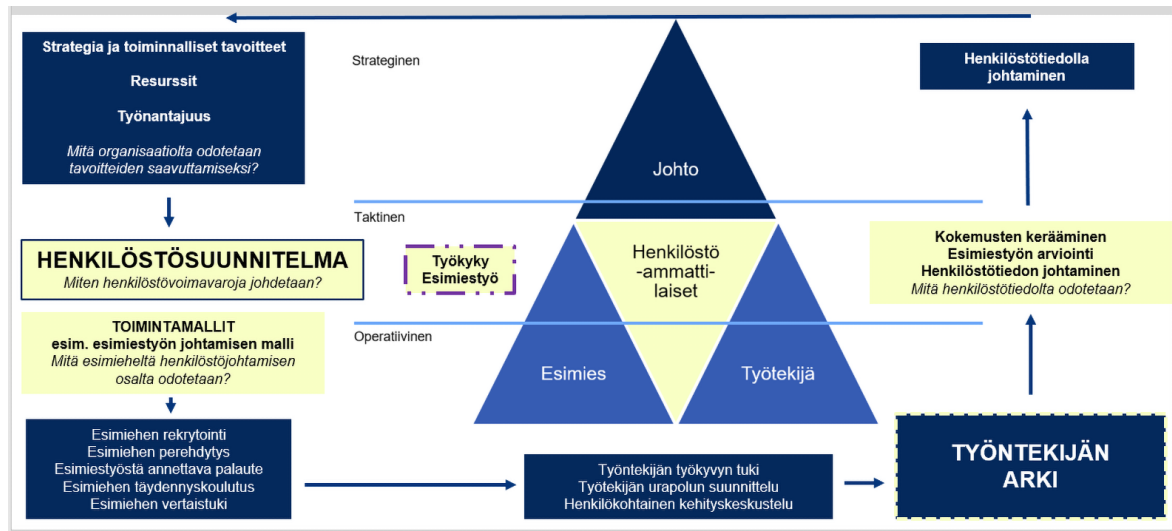
Toinen haastatteluita läpileikannut havainto on selkeä **toive yhdenmukaisemmasta toiminnasta ja yhteisistä malleista** eri poliisiyksiköissä. Tämä nähdään tärkeäksi toisaalta työnantajakuvan kehittämisen näkökulmasta ja toisaalta poliisilaitosten välisen epäterveeksikin luokiteltavan kilpailun ehkäisyn näkökulmasta. Työntekijänäkökulmasta merkityksellistä on henkilöstön tasapuolinen kohtelu eri poliisiyksiköissä. Poliisihallituksen toivottiin tehostavan ohjaustaan – tai fasilitoivan poliisilaitosten yhteistyötä - valtakunnallisten mallien ja kaikille yhteisten asioiden osalta ja toisaalta jättävän yksityiskohtien suunnittelun poliisilaitoksen omaan harkintaan. Yhteistyörakenteita tulisi tehostaa ja lisätä. Samalla tulisi erityisesti varoa sitä, ettei henkilöstöjohtamisen osa-alueet suunnittelu uudistuksia ilman toimintaa vaan suunnitelmat tulisi tehdä toimintalähtöisesti ja toiminnan ehdoilla.

Selvityksen havaintojen mukaan henkilöstöjohtamisen keskittämiselle tai ainakin valtakunnallisen yhteistyön ja osaamisen tiivistämiselle olisi tarvetta, mutta henkilöstöjohtamisen haasteet eivät vaikuttaisi ainakaan suoraan linkittyvät virastorakennekysymyksiin. Yhden viraston malli saattaisi osaltaan helpottaa yhteistä suunnittelua, mutta se ei todennäköisesti poistaisi niitä ongelmia, jotka Poliisihallituksen ohjauksessa on nähtävissä. Lisäksi etenkin pienemmiltä poliisiyksiköiltä ei voitane vaatia erikoistumista eri henkilöstöosaamisen osa-alueille vaan osaamista tulisi olla tarvittaessa joustavammin saatavissa.

Kolmas, ja ehkä tärkein havainto liittyy esimiestyön merkitykseen. Henkilöstöjohtamisen toimivuus tulee esiin esimiestyön onnistumisena. **Esimiestyön onnistumisen mahdollisuuksia tulee lisätä.** Esimiestyön vaatimukset tulisi kuvata ja työn tukea lisätä. Esimiestyölle tulisi

kehittää sen ohjaamisen ja johtamisen malli. Kaikilla esimiehille tulisi antaa riittävät perustiedot työkykyjohtamisesta.

Neljäs, viimeistään tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa tehty havainto liittyy siihen, että **henkilöstötiedon johtamiseen, laatuun ja analytiikkaan tulisi panostaa nykyistä enemmän**. Poliisihallituksessa jo aloitettua kehittämistyötä tulisi jatkaa edelleen.



Kuva 21. Kooste henkilöstöjohtamisesta suunnitelmallisena rakenteena.

Positiivisina havaintoina on todettava, että poliisissa on viime vuosina käynnistetty useita selityksiä ja kehittämistyötä ja henkilöstöbarometrin mittaustulokset osoittavat positiivista kehitystä lähes kaikkien muiden kuin stressioireita kuvaavien mittareiden osalta. Poliisihallinto koetaan hyväksi ja arvostetuksi työpaikaksi, jota halutaan kehittää vielä paremmaksi. Poliisissa työskentelevät ihmiset ja niiden muodostama yhteisö saavat arvostusta toisiltaan.

Tulevaisuudessa henkilöstöjohtamisen asiat eivät tule helpommiksi, eivätkä puutteet korjannut itsestään. Toimintaympäristön muutos¹⁷⁰ vaikuttaa merkittävästi myös henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Kansainvälistyminen luo yhä enemmän painetta kansainvälisten urapolkujen mallintamiselle ja työn sääntelyn koskemaan toisaalta virkamatkoja ulkomaille ja osallistumista kansainväliseen yhteistyöhön myös esimerkiksi matkustussääntelyn, ICT-laitteiden tai ulkomailta tehtävien etätöiden näkökulmasta. Myös pääteruuden tuijottaminen koko työpäivien mittaisen ajan teettää työhyvinvoinnin näkökulmasta erilaisia haasteita. Mitkä ovat työn tekemisen säännöt tulevaisuudessa?

Huoli maailman tapahtumista painaa ja me tulemme näkemään myös koko toimintaympäristöä ravistavia tapahtumia. Henkilöstön jaksamisesta huolehtiminen tulee edellyttämään jatkuvia toimia myös tulevaisuudessa. Tulevaisuuden ongelmat kytevä työpäikällä jo tänään. Työyhteisön kyvyttömyys ratkaista ristiriitoja voi jäädä ratkaisematta ja sivuutettuna johtaa hiljaisiin konflikteihin, jotka alkavat muovata sen toimintaa.¹⁷¹ Sosiaalinen media sekoittaa työn ja vapaa-ajan rajoja ja tulevaisuudessa tullaan tarvitsemaan yhä enemmän yhteisiä peli- tai käyttäytymissääntöjä sille, missä näiden väliset raja-aidat menevät. Avoimesti saatavilla olevien tekoälysovellusten hyödyntäminen avaa uusia mahdollisuuksia, mutta sisältää myös uusia riskejä. Myös näiden käyttöön tarvitaan työtapoihin liittyvää ohjausta. Työntekijällä tulee tulevaisuudessakin olla selkeä käsitys siitä mitä häneltä odotetaan ja mikä on luvallista. Työntekijän

170 ks. Kumpulainen ym. 2022

171 Mattila-Aalto ja Pehrman 2023

oikeudet omiin tietoihinsa ja tekijänoikeuskysymykset voivat saada uusia merkityksiä tietoyhteiskunnan edelleen kehittyessä. Mikä on työntekijän oikeus itseään koskeviin tietoihin tulevaisuudessa? Mikä on työnantajan omistamaa tietoa ja mikä työntekijän?

Muuttunut turvallisuustilanne korostaa omasuojan ja henkilöstön omasta turvallisuudesta huolehtimisen merkitystä ja toisaalta esimerkiksi NATO:n liittyminen luo lisää houkuttelevia urapolkuja suomalaisille ja sillä voi olla työvoimakilpailua entisestään kiristäviä vaikutuksia. Toisaalta poliisi on yhä keskeisemmin osa laajempaa turvallisuusviranomaisverkostoa ja sen tulisi pystyä luomaan yhteisiä työn tekemisen pelisääntöjä valtiollisten ja jopa kansainvälisten toimijoiden kesken ainakin EU:n sisällä. Keskinäisen kilpailun sijasta tulisi rakentaa yhteistyömalleja.

Henkilöstöjohtamisen tilaa voidaan luonnehtia kohtuullisen hyväksi ja poliisitoimintaa tukeliksi. Tulokset osoittavat myönteistä kehitystä ja joitain keskeisiä tavoitteita on jo saavutettu. Selvityksen keskeisimpinä toimenpidesuosituksia todetaan, että

1. Poliisin tulisi laatia henkilöstöjohtamisen määritelmä ja määritellä sen osa-alueet. Henkilöstösuunnitelman vaikuttavuutta tulisi lisätä.
2. Poliisiyksiköiden tulisi saada valtakunnallisesti yhdenmukaisempaa ohjausta sekä yhteisiä henkilöstöjohtamisen (toiminta)malleja.
3. Vaatimukset esimiestyölle ja -osaamiselle tulisi määritellä sekä vahvistaa esimiesidentiteettiä.
4. Henkilöstötiedon johtamiseen, laatuun ja analytiikkaan tulisi panostaa nykyistä enemmän.

Lisäksi selvitysraportissa on annettu 49 konkreettista toimenpidesuositusta, joiden toteuttaminen voisi hyödyttää henkilöstöjohtamisen kehittämistä. Isossa kuvassa kaksi keskeisintä ovat henkilöstösuunnittelun rakenteen kehittäminen ja sekä esimiestyön kehittäminen, joita käsitellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

6.2. KOOSTE AIKAISEMMIN ESITETYISTÄ TOIMENPIDESUOSITUKSISTA

Tämän raportin tärkeimpinä kehittämiskohteina nähdään henkilöstöjohtamisen eri osa-alueiden ja niihin liittyvien tavoitteiden määrittely suunnitelmallisella ja tietojohtoisella tavalla sekä esimiestyön kehittäminen.

Lisäksi raportissa on lueteltu useita konkreettisia toimenpidesuosituksia. Toimenpidesuosituksia ovat ehdotuksia, joiden voidaan tämän selvityksen perusteella olettaa vaikuttavan positiivisesti henkilöstöjohtamisen tilaan joko parantamalla jo olemassa olevaa hyvää tilannetta tai tukemalla heikkouksia. Osa suosituksista edellyttää vielä tarkempaa paneutumista aiheeseen.

MÄÄRITTELYKAPPALE:

1. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisin henkilöstösuunnitelman tunnettavuutta ja vaikuttavuutta tulee lisätä osallistamalla toiminnan edustajia vahvemmin sen laadintaan, linkittämällä henkilöstösuunnitelma selkeämmin muiden ohjausasiakirjojen kanssa, sekä korostamalla sen asemaa.
2. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisin pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelma tulisi päivittää huomioiden poliisiyksiköiden näkemykset henkilöstöjohtamisen teemoista ja niihin tarvittavista linjauksista.

3. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Viestitään valtiovarainministeriölle poliisin näkökulmasta tärkeistä henkilöstöjohtamisen osa-alueista ja hunajakennoon liittyvistä näkemyksistä ja pyritään vaikuttamaan siihen, että hunajakennomalli vastaisi paremmin myös poliisin näkemystä
4. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Selvitetään, tulisiko turvallisuustoimialaa tarkastella henkilöstöjohtamisen ja työnantajatoiminnan kysymyksissä erikseen ja tulisiko turvallisuustoimijoille laatia oma, yhteinen versio ns. hunajakennosta.

RAKENNEKAPPALE:

5. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Verkostojen työtä tulisi tukea kuvaamalla verkostojen toiminta ja yhteyshenkilöt kootusti yhdessä paikassa ja laatimalla lyhyet toimintaohjeet verkostojen vetäjille sekä niiden jäsenille.
6. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisiyksiköiden kanssa yhteistyössä tulisi laatia yhteinen pohja vuosittaisille henkilöstö- ja koulutussuunnitelmille kaikkien yksiköiden käyttöön. Suunnitelmien päivitysrytmi tulisi suunnitella yhteensopivaksi poliisin tulossuunnittelun vuosikellon kanssa.
7. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstösuunnitelman yhteyteen tulisi laatia viestintäsuunnitelma, jossa määritellään mitä ja milloin henkilöstöasioista viestitään henkilölle. Viestintäsuunnitelman yhteydessä varmistetaan myös johdon näkyvyyttä lisääviä tekijöitä.
8. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisihallituksesta, sen tehtävistä ja toiminnasta laaditaan lyhyt, maallikkokielen esittelyvideo tai muu esitys, jota voidaan hyödyntää perehdytyksessä, koulutuksessa ja sidosryhmäyhteistyössä.
9. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Valmentavan johtamisen ohjaus tulisi käynnistää uudestaan, mahdollistaa toiminnalle pysyvät rakenteet ja varmistaa, että yksiköillä on riittävä tuki valmentavan johtamisen ohjelman toteuttamiseen suunnitellun mukaisesti.
10. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Oikeusyksiköiden rooli henkilöstöjuridisissa kysymyksissä tulisi arvioida. Mitä oikeusyksiköiltä tulisi odottaa ja tulisiko niillä olla yhdenmukainen rooli henkilöstöä koskevien juridisten kysymysten käsittelyssä?
11. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Osaamistarpeiden koostamisen prosessi tulee määritellä ja kuvata. Tässä yhteydessä tulee varmistaa, että nykyaikaisia tietojärjestelmiä hyödynnetään tiedon käsittelyssä siinä määrin, kun se on käytännössä mahdollista.
12. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Moodle-perehdytys tulisi rakentaa tai laajentaa valtakunnalliseksi siten, että poliisiyksiköllä on mahdollista lisätä sinne myös omia osioitaan.
13. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisikoulutuksessa olevien työharjoittelijoiden yhdenvertainen perehdytys tulisi varmistaa tarkastamalla siitä annettu ohjeistus ja pyytämällä opiskelijoilta palautetta perehdytyksen toteutumisesta.
14. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisin osaamisen kehittämisen menetelmät tulee arvioida poliisilaitosten tarpeista käsin ja varmistaa, että poliisilaitoksilla on käytettävissään valtakunnallisesti yhtenäinen, riittävä työkalupakki tarpeelliseksi katsottujen osaamisen kehittämisen menetelmien käyttöön.

- 15. TOIMENPIDESUOSITUS:** Tulee varmistaa riittävät resurssit Polamkin kehittämistyölle Siviilistä poliisiin - mallin rakentamiseksi. Kehitteillä olevassa siviilistä poliisista mallissa tulee huomioida erilaisten urapolkujen ja tehtävien tarpeet.
- 16. TOIMENPIDESUOSITUS:** Laaditaan toimintamalli työkuntotestausten ja lakisääteisten määräaikaisterveystarkastusten toimenpiteistä. Toimintamallin tulee sisältää selkeät menettelyt myös tilanteille, joissa henkilö ei osallistu tarkastuksiin tai työkyky ei ole testauksen edellyttämällä tasolla.
- 17. TOIMENPIDESUOSITUS:** Tuetaan mahdollisuuksia määritellyn liikuntaharjoittelun hyödyntämiseksi ja kartoitetaan, onko kaikki liikunnan harrastamista ja liikunnallista elämäntapaa tukevat keinot kattavasti käytössä.
- 18. TOIMENPIDESUOSITUS:** Selvitetään mahdollisuudet valmiiden työhyvinvointipakettien rakentamiselle sekä valtakunnallisesta näkökulmasta että poliisiyksikkökohtaisesta näkökulmasta. Mitä lainsäädännöllisiä tai hankinnallisia reunaehtoja kyseisten pakettien ennakosuunnitteluun ja hankintaan liittyy?
- 19. TOIMENPIDESUOSITUS:** Varmistetaan, että yksiköiden henkilöstön osallistamisjärjestelyt on selkeästi kuvattu ja henkilöstön tiedossa esimerkiksi intrassa tai muulla alustalla, jolla poliisiyksikkö jakaa tietoa henkilöstölleen. Myös se, kuinka asioita voi näihin osallistumiskanaviin saattaa tiedoksi tai miten henkilöstön edustajat niihin valitaan, olisi hyvä kuvata.
- 20. TOIMENPIDESUOSITUS:** Tavoite- ja kehityskeskusteluiden kehittäminen myös muilta kuin palkkakeskusteluosioilta siten, että se tukee henkilökohtaista kehittymistä, esimiestyötä ja henkilöstöjohtamista, mutta sen toteuttaminen on mahdollisimman vähän arkea kuormittava.

RAKENNEKAPPALE:

- 21. TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten ja toiminnan yhteistyötä tulisi kehittää siten, että ydintoimintojen puolella olisi parempi tietämys henkilöstöjohtamisen ammattilaisten ammattitaitosta ja heiltä saatavasta tuesta.
- 22. TOIMENPIDESUOSITUS:** Johtamispotentiaalia selvittäneen työryhmän raportti tulee viimeistellä ja tarvittaessa päivittää, jonka jälkeen jo aikaisemmin suunnitellut johtamiseen tähtäävän valmennusohjelman pilotti tulisi käynnistää.
- 23. TOIMENPIDESUOSITUS:** Rekrytoiville esimiehille tulisi laatia valtakunnallisesti yhtenäiset ohjeet ja nimitysmuistioihin mallipohja esimerkkivastauksineen.
- 24. TOIMENPIDESUOSITUS:** Selvitetään miten henkilöstöjohtamisen osa-alueiden erikoisosaamista olisi mahdollista organisoita siten, että sitä voitaisiin käyttää joustavasti yli poliisiyksikkörajojen.
- 25. TOIMENPIDESUOSITUS:** Selvitetään, miten henkilöstöjohtamisen hyvät käytänteet ryhmänjohtajien lähiesimiestyössä saadaan paremmin valtakunnalliseen käyttöön ja kuinka hallinnossa hyväksi todettuja lähiesimiehiä eri sektoreilta voitaisiin hyödyntää hyvien käytäntöjen jakamisessa.

- 26. TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstöbarometrin hyödynnettävyys tulisi arvioida ja tehdä aikataulutettu suunnitelma henkilöstöbarometrin kehittämistä. Kehittämistyön yhteydessä tulisi arvioida sen frekvenssi, tietojen hyödynnettävyys tutkimukseen sekä kysymysten asettele johtamisen ja työyhteisön osalta.
- 27. TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisiyksiköissä tehtäville henkilöstökyselyille tulee laatia tietosuoja, -turva ja muut käsittelynäkökulmat huomioiva ohjeistus ja valmiit pohjat esimerkiksi vastaajien informoimiseksi. Samalla tulisi edistää valtakunnallisesti yhtenäisiä malleja, joita voitaisiin paikallisen tarpeen mukaan räätälöidä ja hyödyntää.
- 28. TOIMENPIDESUOSITUS:** Poliisiin tulee Poliisihallitusvetoisesti pyrkiä edistämään valtion yhteisen henkilöstökyselyjärjestelmän käyttöön ottoa poliisissa niin pitkälle kuin mahdollista ja osallistua sen kehittämistyöhön aktiivisesti.
- 29. TOIMENPIDESUOSITUS:** Teetätetään esiselvitys henkilöstötietojärjestelmän/ työkykyjohtamisen järjestelmän tarpeesta ja hankintamahdollisuuksista.
- 30. TOIMENPIDESUOSITUS:** Erillisistä henkilöstöhallinnon Exceleistä tulisi siirtyä kohti yhteisiä järjestelmiä ja tietoaalustoja. Mikäli järjestelmää ei ole käytettävissä tulisi pohjia jakaa toisten yksiköiden käyttöön ja kehittää niistä valtakunnallinen malli yksiköiden yhteistyönä. Valtakunnallinen malli tulisi arvioida myös tietosuojan ja -turvan näkökulmista.
- 31. TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstömittariston kehittämiseen tulee panostaa osana mittariston kokonaisuudesta. Henkilöstömittaristo tulee linkittää henkilöstösuunnitteluun ja eri osa-alueiden mittareiden vastuuhenkilöt tulee nimetä.
- 32. TOIMENPIDESUOSITUS:** Sekä sisäministeriön hallinnonalan ennakoititiedon, että poliisin oman toimintaympäristö- ja ennakoititiedon ja henkilöstösuunnittelun välistä yhteyttä tulisi kehittää siten, että toimintaympäristö- ja ennakoititietoa voidaan hyödyntää henkilöstöjohtamisen suuntaamisen tukena.

ARVIOKAPPALE:

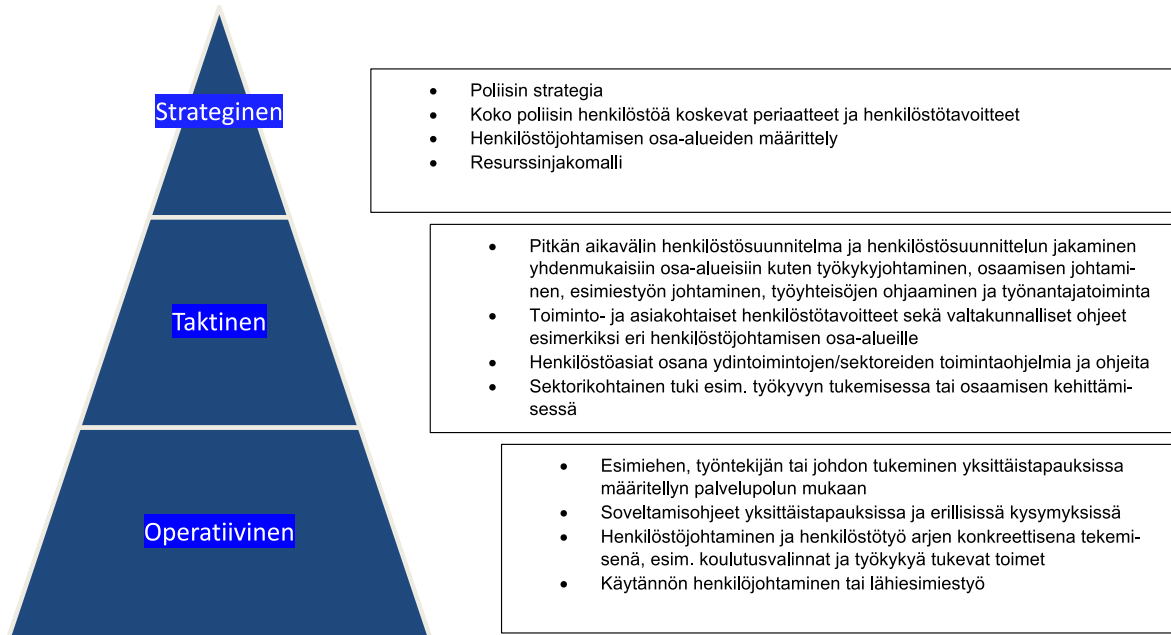
- 33. TOIMENPIDESUOSITUS:** Työnhakijoiden rekryointikokemusta tulisi seurata ja siihen tulisi kiinnittää erityistä huomioita. Tulisi laatia yhteiset pelisäännöt ja mahdollisimmat pitkälle viedyt valmiit pohjat rekrytoitavan riittäväksi informoimiseksi rekryointiprosessin eri vaiheissa.
- 34. TOIMENPIDESUOSITUS:** Laaditaan valtakunnallisessa yhteistyössä henkilöstön perehdytysuunnitelmarunko ja valtakunnallisesti yhteinen perehdytys, johon on mahdollista lisätä paikallisia osioita.
- 35. TOIMENPIDESUOSITUS:** Järjestetään yleisiä virkamiesasioita ja poliisin työntekijöiden oikeuksia ja velvollisuuksia koskeva avoin perehdytys säännöllisin väliajoin Poliisihallituksen ohjauksessa esimerkiksi kiertävin valmisteluvastuun etäyhteyksin eri poliisiyksiköissä.
- 36. TOIMENPIDESUOSITUS:** Varmistetaan, että kaikilla - myös (yli)vartijoilla - on pääsy yhteisiin (esimies)tilaisuuksiin tai muihin yleisiin osaamisen ylläpitoon tähtääviin tilaisuuksiin.

37. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Suositellaan, että lähiesimiehille järjestetään vertaistuellisia tilaisuuksia. Suositeltavaa on niiden järjestäminen yli sektori- ja yksikkörajojen.
38. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Laajennetaan paikallisesti koostettu esimiehen työkalupakki yhteiseen käyttöön tai vaihtoehtoisesti varmistetaan, että paikallisesti on käytettävissä yhteinen pohja paikallisen työkalupakin koostamiseksi.
39. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Määritellään ja kuvataan henkilöstöjohtamiseen liittyvät tehtävät ja odotukset esimiestyöltä eri esimiestasoilla; ryhmänjohtaja, alempi päällystö, ylempi päällystö sekä johto. Samoin kuin se mitä odotuksia kohdistuu henkilöstöhallintoon.
40. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Määritellään esimiestyön johtamisen malli
41. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Selvitetään edelleen mahdollisuutta siirtyä poliisihenkilötyövuosista poliisin kokonaisresursseja kuvaavaan henkilötyövuosien tarkasteluun.
42. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilökiertoja hallinto- ja esikuntatoiminnon ja operatiivisten toimintalinjojen välillä tulisi suositella erityisesti esimiestehtävissä toimiville.
43. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Koko konsernin esimiehille tulisi järjestää säännöllistä täydennyskoulutusta eri teemoista. Ensimmäisenä teemana tulisi olla työkykyjohtaminen, siihen liittyvät työkalut ja jaksamisen tukeminen.
44. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstöjohtamisen tuki ja sen prosessit tulisi määritellä ja varmistaa sekä henkilöstön, esimiesten että johdon näkökulmasta.
45. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstöjohtamisen rakennetta tulisi kehittää siten, että eri henkilöstöjohtamisen osa-alueiden ja eri tehtävien vaatimukset henkilöstöjohtamisen osalta olisi määritelty tarkemmalle tasolle
46. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstötiedon johtamista tulisi kehittää myös sen varmistamiseksi, että tuottavuuden, tehokkuuden ja vaikuttavuuden seuranta olisi mahdollista.
47. **TOIMENPIDESUOSITUS:** Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus ja sen tavoitteet tulisi määritellä ja kuvata tavalla, joka kuvaa sekä henkilöstöammattilaisten että johdon ja esimiesten näkemyksiä henkilöstöjohtamisen kokonaisuudesta.

6.3. HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KOKONAISUUDEN KEHITTÄMINEN

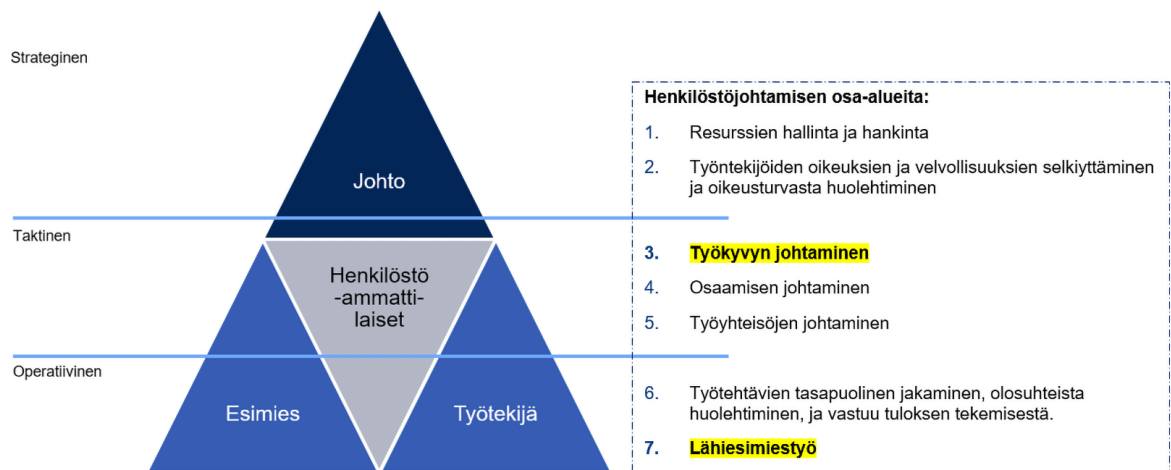
Toimintaympäristön muutokset ovat muuttaneet ja muuttavat myös työympäristöä siten, että paluuta entiseen tuskin on. Jatkuva muutos ja jonkinasteinen työkuorma ovat tulleet jäädäkseen. Kysymys on myös siitä, kuinka hyvin opimme hallitsemaan kuormaa ja ennen kaikkea sietämään jatkuvaa keskeneräisyyttä ja muutosta. Hyvä ja suunnitelmallinen henkilöstöjohtaminen voisi toimia tämän oppimisen tukirakenteena. Tukirakennetta selkeyttäisi, mikäli henkilöstöjohtamisen sisältö, odotukset ja tavoitteet avattaisiin, kuvattaisiin ja määriteltäisiin selkeästi kolmelle eri toiminnan tasolle *strategiselle, taktiselle ja operatiiviselle*. Näin on tehty esi-

merkiksi verohallinnossa ja jaottelusta on saatu hyviä kokemuksia.¹⁷² Toisaalta jaottelu lisäisi yhteistoimivuutta ja mahdollistaisi esimerkiksi toimintaympäristötiedon parempaa hyödyntämistä eri toiminnan tasoilla.



Kuva 22. Henkilöstöjohtamisen strateginen, taktinen ja operatiivinen taso.

Henkilöstöjohtaminen nähdään johdon, esimiesten ja henkilöstöammattilaisten yhdessä ja erikseen tekeminä toimenpiteinä, joiden tavoitteena on varmistaa, että yksittäisillä henkilöillä sekä henkilöstöllä kokonaisuutena on mahdollisuus saada aikaan ne tavoitteet, joita organisaatiolle on asetettu. Henkilöstöjohtamisen osa-alueilla voidaan nähdä myös erilaisia painoituksia eri tasoilla.



Kuva 23. henkilöstöjohtamisen osa-alueita.

Ohjeistusta ja palvelupolkuja olisi mahdollista kehittää toisaalta eri tasoille, toisaalta eri asiakasryhmien näkökulmasta. Henkilöstöammattilaisten antama tuki ja sen tarve ovat erilaista eri tasoilla ja eri ryhmille kuten johdolle, esimiehille ja yksittäisille henkilöille. Teemoista kaikkein

keskeisimpiä kehittämiskohteita tämän selvityksen valossa ovat panostukset työkykyjohtamisen ja lähiesimiestyön kehittämiseen.

6.3.1. Strateginen taso

Poliisi on valtion viranomainen ja monia asioita tehdään jo toisaalla valtiolla. Henkilöstöjohtamisen asioissa on myös paljon kaikille valtiotoimijoille yhteisiä asioita ja poliisinkin tulisi osallistua niiden kehittämiseen aktiivisesti, jotta ne muotoutuvat sellaiseksi, että poliisikin voi ne kokea omakseen. Myös valtiotyönantajien yhdenmukaisella toiminnalla on valtiotyönantajänäkökulmasta merkitystä. On kaikille eduksi, että isoissa linjoissa on selkeät yhteiset periaatteet: Mitä on olla valtiolla töissä? Vastuu valtiotyönantajien yhteisestä työnantajakuvaanäkemyksestä tulisi rakentaa valtiovarainministeriön johdolla. Mikäli turvallisuustoimijat yhteisesti katsovat, että valtion henkilöstöjohtamisen tavoitteet eivät suoraan sovellu, tulisi miettiä voidaanko turvallisuustoimijoiden kesken muodostaa oma, mutta yhteisesti jaettu näkemys henkilöstöjohtamisen päämääristä.

Tiedetään, että esimerkiksi suunnitelmallinen liikkuvuus voi olla keino vähentää epätoivottua vaihtuvuutta. Kynnystä tehtävien määräaikaiseen vaihtoon voidaan madaltaa esimerkiksi tietoisesti keräämällä ja jakamalla kokemuksia, sekä tutustuttamalla ihmisiä toisiinsa. Kun tiedetään, mitä muut tekevät, kynnys liikkumiseen madaltuu ja on helpompaa nähdä näkökulmien laajentamisen mahdollisuuksia.¹⁷³ Ei kuitenkaan riitä, että yksittäisiä toimenpiteitä tunnustetaan, jos kokonaisuus on hämärän peitossa. Miten suunnitelmallinen liikkuvuus toteutetaan? Kuka siitä vastaa ja miten sitä seurataan? Onko se pois jostain muusta? Miten tehtävät muutokset vaikuttavat kokonaisuuteen? Tarvitaan rakenne, jossa kokonaisuus on nähtävissä, jotta voidaan nähdä, onko keino kokonaisuuden kannalta järkevä. Suunnitelmallisuutta tukisi, jos henkilöstösuunnittelun ja -johtamisen rakenne kuvattaisiin strategiselle, taktiselle että operatiiviselle tasolle. Poliisihallituksen tulisi linjata henkilöstöjohtamiselle yhteiset suuntaviivat, joiden suunnittelu tulisi tehdä poliisiyksiköitä osallistaen.

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden kehittämisessä keskeisiä lähtökohtia ovat *suunnitelmallisuus*, *johdon sitoutuminen* sekä *tietojohtoisuus*. Suunnitelmallisuudella tarkoitetaan henkilöstöjohtamisen johtamista, joka kattaa myös ne rakenteet, joilla ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutoksen tarkastelu liitetään osaksi omasta henkilöstöstä ja sen tulevaisuuden tarpeista huolehtimista. Yhtenä huippuesimerkkinä voidaan pitää jo edellä mainittua verohallinnon strategisen henkilöstösuunnittelun kokonaisuutta, joka alan asiantuntijoiden mukaan hakee vertaistaan jopa kansainväliseen yritystoimintaan verrattuna. Toimintaa on tietoisesti ja ylimmän johdon vankkumattomalla tuella kehitetty jo yli kymmenen vuoden ajan.¹⁷⁴

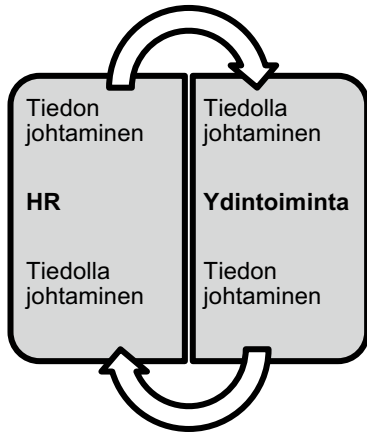
Johdon on tärkeä olla mukana määrittelemässä henkilöstöjohtamisen linjauksia, tai tavoitteet eivät koskaan toteudu riittävällä tavalla. Jossain organisaatioissa, joissa henkilöstöjohtaminen on nähty keskeisenä asiana, on menty niinkin pitkälle, että henkilöstöstrategia on korvannut liiketoimintastrategian¹⁷⁵ Ideaalitalanteessa poliisissakin on Poliisin johtoryhmän ja HR-ammattilaisten yhteistyönä synnytetty pitkän aikavälin näkymä siitä, henkilöstöjohtamiselta halutaan ja mitä ollaan valmiita panostamaan siihen pääsemiseksi, että tähän päästään. Pitkän aikavälin linjausten lisäksi tarvitaan aidosti konkreettista suunnittelua ja virastokohtaisen henkilöstösuunnitelman tulisi olla konkreettinen toimintaohjelma sen kuvaamiseksi, miten henkilöstöpoliittiset linjaukset ja strategisen painopistevalinnat laitetaan käytäntöön. Henkilöstöjohtamisen toimenpiteiden tulee olla määriteltyjä, ohjattuja ja johdettuja. Johdon sitoutuminen tulee varmistaa siten, että suunnitelmat selkeästi ohjausasiakirjoihin, tavoitteet johdetaan näistä ja seurantamittariston tulee kuvata näitä tavoitteita.

173 Ritari 2022

174 HAUS 2023b

175 HAUS 2023b

Tietojohtoisuus edellyttää asenteellista muutosta. Päätösten tulee sekä isojen linjojen suunnittelussa, että yksittäistä henkilöä koskevien päätösten osalta perustua tietoon. Tietojärjestelmätieto tulee saada paremmin toimivaksi ja henkilöstötiedon johtamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Henkilöstösuunnittelun tukena tulisi voida hyödyntää toiminnallista tietoa sekä toimintaympäristö- ja ennakkointitietoa. Toisaalta henkilöstötieto tulisi saada oikea-aikaisesti tukemaan toiminnan johtamista. Hyvä vuorovaikutteinen yhteistyösuhde hallinnon ja toiminnan välillä on ehdottoman tärkeää.



Kuva 24. HR:n ja toiminnan tulisi toimia vuorovaikutteisesti.

Henkilöstötiedon johtamisessa tulee huomioida tiedon koko elinkaareen liittyvät seikat, ja myös henkilöstöasioissa substanssin tiedon omistajuus tulee määritellä selkeästi. Tiedon omistaja vastaa, että kyseisen substanssin tiedon käsittely on ohjeistettu riittävällä tavalla. Tässä yhteydessä tarvitaan tiivistä yhteistyötä tietosuojan erityisasiantuntijoiden kanssa, ja heidän tukeaan. Poliisin asiakastiedon käsittelyä on monelta osin selvitetty suurennuslasin kanssa ja sen käsitteilyä kehitetty. Samanlainen lähestymistapa tulisi olla myös poliisin henkilöstöä koskevan tiedon käsittelyssä. Hyvä henkilöstötiedon johtaminen mahdollistaa henkilöstöanalytiikan kehittämistä.

Arviointivälineitä, kuten henkilöstökyselyitä, tulisi kehittää ja ne tulee koordinoita nykyistä paremmin. Lisäksi valtion yhteisiä järjestelmiä pitäisi hyödyntää tältäkin osin tehokkaammin. Myös tieteellisesti tutkittua tietoa ja yliopistoja tulisi hyödyntää mukana erilaisten toimintojen vaikuttavuuden arviointia. Tämän selvityksen teossa ei käytettävän ajan puitteissa ollut mahdollisuutta kontaktoida yliopistoja, mutta jatkotyöskentelyn näkökulmasta tämä tulisi vaikuttavuuden osalta ottaa huomioon. Hyvänä benchmarkkina voidaan pitää sitä, että Suomeen ollaan parhaillaan kokoamassa sosiaali- ja terveysalan kansallista vaikuttavuuskeskuskeskusta. Kyseinen yliopistojohtoinen verkosto tulee kokoamaan yhteen alansa parhaan vaikuttavuustiedon ja hyödyntämään sitä toiminnan kehittämässä.¹⁷⁶ Vastaavan verkoston kokoamista tulisi kannattaisi harkita myös turvallisuustoimijoiden kesken.

6.3.2. Taktinen taso

Poliisin henkilöstösuunnittelulle tulisi laatia valtakunnallinen malli. Tästä pitäisi muodostaa sateenvarjo kaikelle muulle poliisissa tehtävälle strategiselle henkilöstösuunnittelulle. Mallin rakentaminen voisi noudattaa esimerkiksi seuraavia vaiheita.

1. Poliisin pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelman kirkastaminen ja osa-alueiden lukitseminen poliisin strategiasta johdettujen tavoitteiden mukaisesti.
2. Virastokohtaisen toiminnallisen ja konkreettisen henkilöstö- ja koulutus suunnitelman (tai toimintaohjelman) päivittäminen.

3. Konkreettisten vuosittaisten tavoitteiden määrittely jaoteltuna näille osa-alueille ja niiden linkittäminen tulostavoitteisiin.
4. Jokaisen osa-alueen ohjausrakenteen vahvistaminen. Jokaiselle osa-alueelle:
 - a. tulee nimetä vastaava asiantuntija poliisin ylijohdosta, joka vastaa myös osa-alueen työntekijäviestinnästä ja kyseisen substanssiedon johtamisesta sisällön osalta
 - b. tarkastaa ohjausasiakirjojen määrä, laatu ja riittävyys aihepiirissä ja päivittää, poistaa tai laatia ne tarvittaessa
 - c. määrittellä kanavat, työryhmät, verkostot ja prosessit, joissa osa-alueen suunnittelua tehdään poliisiyksiköiden yhteistyönä sekä ne päätöksentekopaikat, joissa kustakin asiasta päätetään,
 - d. tavoitteet, joista keskeisimmät tulee kirjata myös tulostavoitteeksi, muut omaan seurantaan,
 - e. tavoitteiden seuraamiseksi tulee laatia mittaristo ja näiden lisäksi määrittellä muutkin osa-alueen näkökulmasta tarpeelliset mittarit. Mittareista muodostuu henkilöstöasioiden mittaristo. Jos se vaikuttaa laadittaessa järkevältä, osa-alueiden päämittarittiedot voidaan koota henkilöstöindeksiksi.
 - f. hyvällä tiedon johtamisella tulee varmistaa tiedon saatavuus, käsiteltävyys ja laatu
 - g. keskeisimmät prosessit tulee kuvata/kirjata auki.
5. Henkilöstöriskien, ja muiden henkilöstöasioihin linkittyvien riskien seuranta tulee kytkeä määritelyihin strategiaan tavoitteisiin.
6. Henkilöstösuunnittelun kokonaisuutta tulee tarkastella/testata myös työntekijän näkökulmasta. Missä kaikkialla työntekijän arjessa henkilöstösuunnitelmassa määritellyt asiat tulevat vastaan? Kohtaavatko suunnitelmat esimiestyön ja työntekijän arjen?
7. Kaikki edellä kuvatut asiat tulee kuvata loogiseksi ja ymmärrettäväksi kokonaisuudeksi yhteen paikkaan, esimerkiksi, Sharepoint-työtilaan, koko henkilöstön nähtäville.

Lisäksi koko henkilöstösuunnittelun läpileikkaavina periaatteina tulisi nähdä toisaalta kustannustietoisuus, kustannusnousujen hillintä ja toisaalta ennakkollisuus ja varautuminen erilaisiin tilanteisiin. Taktisella tasolla edellä mainittuja tulee tarkentaa ydintoimintasektoreiden näkökulmasta. Mitä nämä tarkoittavat rikostorjunnan, valvonnan ja hälytyksen, liikenteen tai lupa-hallinnon näkökulmasta ja liittää osaksi näitä ohjaaviin toimintaohjelmiin. Henkilöstöjohtamisen linjaukset tulisi myös huomioida osana annettavaa toiminnan ohjausta. Henkilöstötavoitteita tulisi voida asettaa myös ydintoimintakohtaisesti.

Rakenteen määrittelyä on havainnollistettu alla olevassa taulukossa. Voimassa olevan henkilöstösuunnitelmaan verrattuna tässä esimerkissä työyhteisö ja esimiestyö on jaettu omiksi osioikseen, jonka lisäksi henkilöstötiedon johtaminen on lisätty omaksi osa-alueekseen. Suunnitelmien muuttamisessa toiminnaksi palataan jälleen perusasioiden äärelle. Poliisin koko kyvykkyys näyttäisi kulminoituvan kahteen keskeiseen seikkaan. Ensimmäinen on Pohjan kyvykkyys aidosti ohjata toimintaa, suunnitella sitä yhteistyössä yksiköiden kanssa sekä viestiä tarvittava ohjaus poliisiyksiköille. Toinen on esimiestyön onnistuminen poliisiyksiköiden rakenteissa. Hyvällä henkilöstöjohtamisella mahdollistetaan poliisin perustehtävän toteuttaminen ja poliisin toiminnallisten tavoitteiden saavuttaminen.

Taulukko 31. Esimerkkikuvaus ¹⁷⁷ henkilöstöjohtamisen strategisen rakenteen sisällöstä.

Henkilöstöjohtamisen osa-alue	Työkyvyn johtaminen	Osaamisen johtaminen	Työyhteisöjen johtaminen	Esimiestyön johtaminen	Henkilöstöressurssien johtaminen	Työnantajana toimiminen	Henkilöstötiedon johtaminen
Esimerkki mahdollisesta tavoitteesta. Tavoitteille tulisi määritellä seuranta	Työkyvyn tuen painopiste on ennaltaehkäisyssä	Osaaminen vastaa tarpeita.	Yhteisöllisyys pysyy poliisin vahvuutena.	Esimiestyön osaaminen on hyvällä tasolla	Henkilöstön suunnitelmallista liikkuvuutta lisätään.	Henkilöstöpoliittiset linjat on muutettu käytännön ohjeiksi	Henkilöstötiedon elinkaari on kuvattu.
Tavoitteisiin liittyvät riskit. (Tulee tarvittavin osin saattaa osaksi riskienhallintatyötä)	Työkyvyn johtaminen ei ole riittävällä tasolla.	Koulutusta ei järjestetä tarvetta vastaavasti.	Työyhteisöjen tuki heikkenee.	Esimiestyöhön ei ole saatavissa riittävästi tukea.	Henkilöstön liikkuvuus on suunniteltua vähäisempää.	Henkilöstöpoliittinen linja on epäselvä.	Henkilöstötiedon käsittely ei ole hallittua.
Esimerkkejä ohjeesta tai määräyksestä	Ohje työkyvyn johtamista	Ohje osaamisen ylläpidosta	Eettinen koodisto, yhdenvertaisuus ja tasa-arvomääräys	Esimiestyön työkalupakki ja ohjeet; Ohjesäännöt	Resurssinjakomalli Rekrytointin linjaukset	Neuvottelutoiminnan tulosten soveltamisohjeet; Työsuojeluohjeistus; Palvelussuhteen ylläpidon ohjeet; Koko poliisin henkilöstöä koskevat erilliset ohjeet esim. etätyöohje.	Ohje henkilöstötiedon käsittelystä
Esimerkkejä valtakunnallisista verkostoista ja työryhmistä	Työkykyverkosto	Osaamisen johtamisen verkosto ja OSAKE-työryhmä	Tasa-vertaisuus-työryhmä	Henkilöstöjohtamisen verkosto	Henkilöstöjohtamisen verkosto	Työnantajaverkosto Työsuojelutoimikunta	Henkilöstöjohtamisen verkosto
Esimerkkejä keskeisestä tiedosta	Työterveystiedot, Kevan tiedot, työkykyarviointit	Osaamis-kartoitukset	Tasa-vertaisuus-selvitykset	Henkilöstökyselyt ja esimiesarvioinnit	Tuloskeskustelut	Henkilöstökyselyt ja palautteet, lähtökustelusta saatu tieto	Arkkitehtuurikuvaukset
Esimerkkejä ulkoisista sidosryhmistä	Työterveys, keva, kela	Koulutuksen verkostot	Yhdenvertaisuusvaltuutetun toimisto, vähemmistöjärjestöt	Muut valtion virastot	Ministeriöt	Ammattiliitot ja -järjestöt	Tietosuojavaltuutettu

177 Taulukkoon nostetut asiat ovat esimerkkejä, joilla havainnollistetaan esitettyä. Toteutuksessa vastaava taulukko tulisi rakentaa poliisin päivitetyn pitkän aikavälin henkilöstösuunnitelman mukaisesti.

Henkilöstöjohtamisen taktisella tasolla tulisi huomioida jokaisen toimintasektorin omat tarpeet. Henkilöstöjohtamisen konkreettiset tarpeet ja keskeiset kysymykset ovat erilaisia eri ydintoiminnoissa: rikostorjunnassa, valvonta- ja hälytystoiminnassa, liikennevalvonnassa sekä lupatoiminnassa. Henkilöstön koulutustausta on erilainen, työn luonne on erilainen, työvuorot ovat erilaisia, esimiestyö on erilaista ja ryhmän koheesio ja kulttuurit vaihtelevat. Henkilöstöjohtamisen haasteet eri ydintoiminta-alueilla ovat erilaisia, vaikka samaakin tuki on. Taktisella tasolla tulisikin pohtia miten henkilöstöjohtamisen erikoisosaaminen saadaan yhdistettyä ydintoimintojen tai sektoreiden tarpeiden kanssa. Valtakunnallisella tasolla tämä voisi tarkoittaa henkilöstöasioiden ammattilaisten tiiviimpää kytkemistä sektorikohtaiseen ohjeiden ja määräysten laadintaan ja toiminnan kehittämiseen ja valtakunnallisiin sektorikohtaisiin verkostoihin. Yksikkökohtaisella tasolla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi nimettyjen henkilöstöasiantuntijoiden perehtymistä ja nimeämistä sektorikohtaisesti.

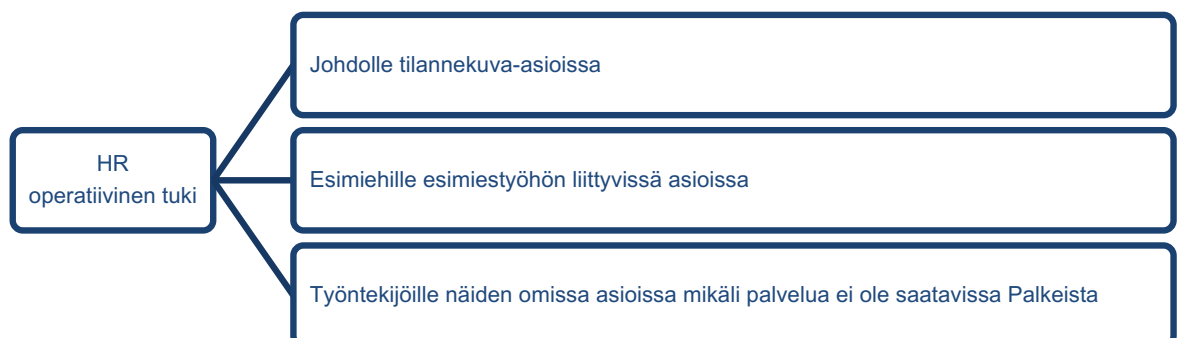
Pienessä poliisiyksikössä resurssit eivät välttämättä riitä siihen, että jokaisella ydintoiminnalla olisi oma HR osaajansa, jolloin vaihtoehtoiksi jää valtakunnallisen sektorikohtaisen yhteistoiminnan lisääminen verkostoissa tai poliisiyksiköiden toimintalinjalle sijoitetun nimetyn henkilön HR-erikoisosaamisen lisääminen. Joka tapauksessa siinä missä toimintalinjoilla näyttäisi asiat vaikeutuvan siinä määrin, että perehtymistä tarvitaan, sama koskee myös henkilöstöasioita. 2020-luvun toimintaympäristössä, nykyisen teknologian, tiedon ja yksilön (myös työntekijän) oikeuksia korostavan lainsäädäntöviidakon kehityksessä ei työkykyjohtamista, osaamisen johtamista, esimiestyön johtamista, rekrytointia tai työsuojelua voida enää menestyksekkäästi hoitaa suorituksen johtamisen ohessa siihen erityisesti perehtymättä tai näihin asioihin perehtyneitä ammattilaisia kuulematta. Henkilöstön väsymys ja yhä kasvava kollektiivinen toivotonmuuden ilmapiiri kertoo, että jotain on tehtävä toisella tavalla kuin aikaisemmin.

Työyhteisötasolla tarvitaan yhteiset pelisäännöt, kollektiivinen tuki ja hyvä yhteishenki. Yhteisöjen toimintaan liittyvät asiat ovat perinteisesti olleet poliisiorganisaation vahvuuksia, mutta niitä ei tule ottaa itsestään selvyyksinä. Tätä selvitystä tehdessä on tullut useita esimerkkejä siitä, kuinka helposti näitä voidaan lähteä huonolla henkilöstöjohtamisella murentamaan.

6.3.3. Operatiivinen taso

Operatiivisella tasolla kaikki lähtee jokaisen työntekijän omasta kyvykkyydestä, motivaatiosta ja mahdollisuuksista onnistua siinä työssä, johon hänet on palkattu. Onnistumisen mahdollisuuksia ylläpidetään hyvällä esimiestyöllä, joka taas edellyttää oikeita henkilövalintoja, mutta ennen kaikkea myös esimiestyön johtamista ja sen jatkuvaa tukea. Hyvä esimiestyö on äärimmäisen tärkeää, mutta siltäkään ei tule odottaa ihmeitä. Organisaation tulisi luoda rakenteet esimiestyön onnistumiselle. Esimiestyön tuen rakentamisessa tulisi lähteä sen määrittelystä mitä kunkin esimiesportaana roolilta henkilöstöjohtamisen asioissa odotetaan.

Operatiivisella tasolla tulee varmistaa toimivat asiointiprosessit ja kanavat työntekijälle hänen työsuhteeseensa liittyvissä asioissa, esimiehelle asioissa, joissa hän tarvitsee tukea esimiestyöhönsä sekä substanssiasiantuntijoille tai johdolle silloin kun nämä tarvitsevat tukea esimerkiksi organisaatiomuutos- tai henkilöstövoimavarojen hallintaan liittyvissä tilanteissa.



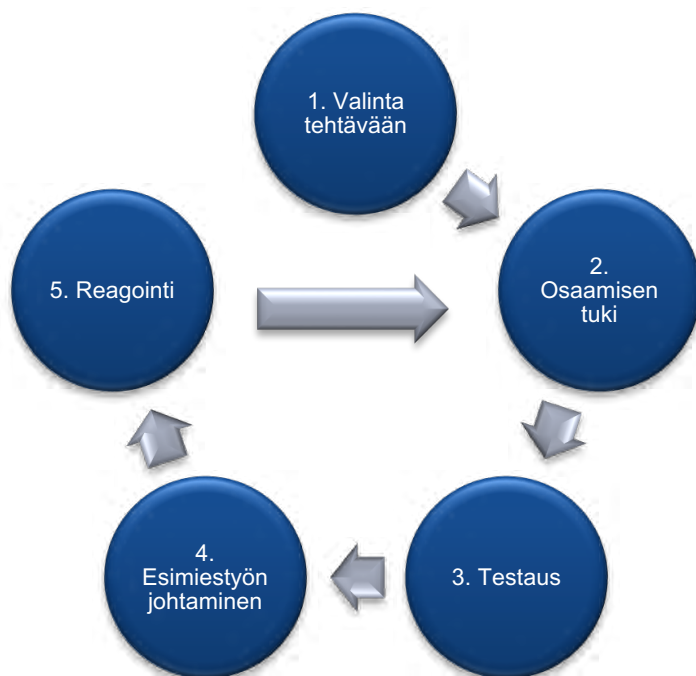
Kuva 25. HR operatiivinen tuki.

6.4. ESIMIESTYÖN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Johdon, esimiesten ja henkilöstöammattilaisten roolien ja työnjaon selkeydellä on merkitystä henkilöstötyön tuottavuuteen ja vaikuttavuuteen.¹⁷⁸ Esimiestyössä laadussa, tavoissa, odotuksissa ja toteutumisessa vaikuttaisi olevan iso vaihteluväli erinomaisista yksilösuorituksista suorituksiin, jotka sisältävät laiminlyöntejä. Olisi tärkeää, että esimiestyölle olisi selvästi määritelty odotukset sen eri tasoilla. Mitkä ovat esimiestyön minimivaatimukset eri esimiestasoilla?

Esimiestyön edellytykset tulisi käydä läpi eri esimiestasoilta; mitä poliisihallinto odottaa henkilöstöjohtamiselta ryhmänjohtaja- sekä yksikön-, sektorin- ja linjajohtajan tasoilla. Kaikki esimiestasot ovat tärkeitä, mutta tämän selvityksen perusteella erityisesti huomiota tulisi kiinnittää ryhmän- ja sektorinjohtajatasolle. Ensimmäisen osalta tärkeää on varmistaa, ettei heidän kokema kuormansa ole odotuksia suurempi ja käytännössä kohtuuton. Sektorinjohtajien kohdalla keskeisintä olisi selvittää missä määrin tehtävässä on mahdollista keskittyä koko sektorin kehittämiseen ja johtamiseen mukaan lukien sen henkilöstön johtaminen kokonaisuutena. Mitä tältä johtamiselta odotetaan? Myös hallinnollisten tehtävien kuorman jakaminen esimerkiksi esikunnan ja henkilöstöhallinnon välillä on merkittävä kysymys. Työkuorma olisi tehtävä aidosti näkyväksi. Tässä yhteydessä on hyvä huomata, että hallinnollisia asioita voidaan käyttää myös syynä silloin, kun toiminnan kehittämistä tai henkilöstöjohtamista ei koeta mielekkääksi tai mahdolliseksi toteuttaa.

Myös esimiestyön johtamisen tavoitteet ja prosessi tulisi määritellä. Esimiehillä on vastuu tuloksista ja esimiesten esimiesidentiteettiä työnantajan edustajana tulisi vahvistaa. Prosessimallina kuvattuna tämän tulisi pitää sisällään elinikäisen oppimisen periaatteiden mukaisesti seuraavat vaiheet ja niihin liittyvät periaatteet. Esimiestyötä tulisi tukea koko sen elinkaaren ajan. Tulisi määritellä mitkä ovat esimiesten valintaan liittyvät periaatteet, miten esimiestyön osaamista tuetaan, miten sitä seurataan, miten puutteita esimiestyössä korjataan ja miten hyvästä esimiestyöstä annetaan tunnustusta.



Kuva 26. Ehdotus esimiestyön johtamisen prosessiksi.

Taulukko 32. Esimiestyön johtamisen prosessin vaiheet.

Prosessin vaihe	Tarkempi kuvaus
1. Valinta tehtävään	<ul style="list-style-type: none"> • Työnantajan kuvaus odotuksista • Rekrytoinneissa ja ylennyksissä on varmistettava <ol style="list-style-type: none"> a) hakijan realistinen kuva esimiestehtävän edellyttämistä henkilöstöjohtamisen tehtävistä¹⁷⁹ b) soveltuvuus esimiehen tehtävään
2. Osaamisen tuki	<ul style="list-style-type: none"> • Perehdytys esimiestehtävään • Perusasioiden säännöllinen kertaus (esim. esimiespäivät ja tilaisuudet) • Uusien asioiden omaksumisen kanavat (esim. koulutukset) • Vertaistuki (esim. esimiespäivät ja verkostot)
3. Testaus määrärajoittain	<ul style="list-style-type: none"> • Selvitettävä voitaisiinko rakentaa esimerkiksi voimankäyttökouluttajien osaamisen varmistamista jäljittelevä mekanismi säännölliseen testaamiseen. • Esimiestyön onnistumisesta tulisi kerätä palautetta myös johdettavilta.
4. Esimiestyön johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteisymmärrys esimiestyön tavoitteista tulee varmistaa • Esimiehen kanssa tulee valvonnan, seurannan ja arvioinnin jälkeen sopia tarvittavista korjausliikkeistä. • Esimiestyölle tulee järjestää tarvittava tuki ja ohjaus
5. Reagointi	<ul style="list-style-type: none"> • Esille tullessiin laiminlyönteihin syntyy toimintavelvollisuus puuttua. • Huonoa esimiestyötä ei tule hyväksyä: Mikäli sovitut korjausliikkeet eivät johda annetun tuen jälkeenkään muutokseen, tarvittaessa esimies tulee siirtää toisiin tehtäviin. • Hyvä esimiestyö tulee tunnustaa ja sille tulee antaa tunnustusta.

179 Esimiestehtäviin saatetaan hakeutua näiden paremman palkkatason tai sen vuoksi, että se on ainut polku edetä uralla. Tästä muodostuu riski, että henkilö ei tosiasiallisesti ole edes motivoitunut esimiestehtäviin tai tiedä mitä häneltä näiltä osin odotetaan. Paras asiantuntija ei ole sama asia kuin hyvä esimies. Poliisin urapolkujen kehittäminen eri asiantuntija tasoille tukisi tätä tavoitetta. Asiantuntijatyön roolitus siten, että myös asiantuntijuutta on mahdollista syventää ja siitä voisi saada yleistä esimiestyötä vastaavaa palkkaa, voisi edistää tätä.

KESKUSTELUIHIN OSALLISTUNEET HENKILÖT

Selvityksen keskusteluihin ja haastatteluihin ovat osallistuneet ainakin seuraavat poliisilaitosten, Keskusrikospoliisin ja Poliisiammattikorkeakoulun ryhmä- ja yksilökeskusteluihin¹⁸⁰ nimeämät sekä poliisin ylijohtoa ja eri teemojen erityisasiantuntemusta edustavat henkilöt:

Aaltonen, Anne. Hallintojohtaja, Poliisihallitus.
Aaltonen, Arto. Ylikonstaapeli, Helsingin poliisilaitos.
Aalberg, Laura. Tutkimusjohtaja, Keskusrikospoliisi.
Aapio, Lasse. Poliisikomentaja, Helsingin poliisilaitos.
Ahonen, Juha. Hallintopäällikkö, Lapin poliisilaitos.
Airo, Janne. Ylivartija, Lounais-Suomen poliisilaitos.
Alanko, Hannu. Ylivartija, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
Alkiora, Petri. Koulutusjohtaja, Poliisiammattikorkeakoulu.
Aulakoski, Antero. Rikosylikomisario, Oulun poliisilaitos.
Aurala, Satu. Lupaesimies, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
Autio, Arto. Ylikomisario, Oulun poliisilaitos.
Autio, Ismo. Työmarkkina-asiantuntija, Poliisihallitus.
Borodulin, Matti. Ylikonstaapeli, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
Cederlöf, Annukka. Ylikonstaapeli, Helsingin poliisilaitos.
Christensen, Jaakko. Rikostarkastaja, Keskusrikospoliisi.
Elonen, Marjo. Ylitarkastaja, Poliisihallitus.
Eronen, Maria. Lupaesimies, Itä-Uudenmaan poliisilaitos.
Eronen, Petri. Rikosylikomisario, Itä-Uudenmaan poliisilaitos.
Eskola, Miikka. Vanhempi rikoskonstaapeli, Lapin poliisilaitos.
Gråsten, Minna. Neuvottelupäällikkö, Poliisihallitus.
Grönlund, Arto. Rikosinsinööri. Keskusrikospoliisi.
Haapala, Jyrki. Ylikomisario, Poliisiammattikorkeakoulu.
Haapaniemi, Lauri. Ylikomisario, Poliisiammattikorkeakoulu.
Hack, Kirsi. Ylitarkastaja, Poliisihallitus.
Hakala, Jyrki. Ylivartija, Sisä-Suomen poliisilaitos.
Hakulinen, Sakari. Vanhempi konstaapeli, Helsingin poliisilaitos.
Hallikainen, Ida. Vanhempi rikoskonstaapeli, Itä-Suomen poliisilaitos.
Hanhisalo, Juho. Ylikonstaapeli, Oulun poliisilaitos.
Hanses, Bo-Erik. Apulaispoliisipäällikkö. Pohjanmaan poliisilaitos.
Heikinheimo, Sanna. Poliisijohtaja, Poliisihallitus.
Heinilä, Mika. Poliisipäällikkö, Oulun poliisilaitos.
Heinonen, Jarmo. Ylikomisario, Helsingin poliisilaitos.
Heinonen, Tuija. Lupaesimies. Lounais-Suomen poliisilaitos.
Helesvirta, Jussi. Hallintopäällikkö, Lounais-Suomen poliisilaitos.
Hella, Pasi. Ylikonstaapeli, Sisä-Suomen poliisilaitos.
Hemminki, Kari. Apulaispoliisipäällikkö, Sisä-Suomen poliisilaitos.
Hepo-Oja, Joonas. Lupasihteeri, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
Hietajärvi, Sanna. Koulutussihteeri, Poliisiammattikorkeakoulu.
Hiljanen, Mika. Ylivartija, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos.
Hiltula, Marko. Ylikonstaapeli, Lapin poliisilaitos.
Hirvelä, Henna. Vanhempi konstaapeli. Lounais-Suomen poliisilaitos.
Hirvonen, Martti. Rikosylikomisario, Hämeen poliisilaitos.
Hoikkala, Maria. Apulaispoliisipäällikkö. Lounais-Suomen poliisilaitos.

180 Päällystön henkilömäärä listassa on suurempi kuin henkilöstön edustajien, sillä ryhmänjohtajien, sektorijohtajien ja johdon kanssa käydyt keskustelut ovat olleet pääosin ryhmäkeskusteluita. Henkilöstön edustajiksi nimettyjen kanssa keskustelut on käyty kahden kesken.

Holopainen, Samppa. Poliisipäällikkö, Itä-Suomen poliisilaitos.
Holstila, Taina. Rikosylikomisario, Lounais-Suomen poliisilaitos.
Huhtela, Jussi. Ylikomisario, Itä-Uudenmaan poliisilaitos.
Hytönen, Tuija. Henkilöstön kehittämispäällikkö, Helsingin poliisilaitos.
Hyvärinen, Kimmo. Rikosylikomisario, Itä-Uudenmaan poliisilaitos.
Hyyryläinen, Kari. Apulaispoliisipäällikkö, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
Hänninen, Jarmo. Rikosylikonstaapeli, Sisä-Suomen poliisilaitos.
Höysniemi, Leena. Lupapäällikkö, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos.
Höysti, Ilkka. Ylikomisario, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
Höysti, Lasse. Rikosylikonstaapeli, Lounais-Suomen poliisilaitos.
Illukka, Jari. Rikostarkastaja, Helsingin poliisilaitos.
Inkeröinen, Reine. Hallintojohtaja, Keskusrikospoliisi.
Inkeröinen, Vesa. Ylivartija, Lapin poliisilaitos.
Iso-Aho, Aapo. Ylikomisario, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos.
Iso-Oja, Jouko. Henkilöstösihteeri, Sisä-Suomen poliisilaitos.
Jokelainen, Tapani. Vanhempi rikoskonstaapeli, Lapin poliisilaitos.
Jouppi, Tarja. Hallintopäällikkö, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos.
Junkkari, Juha. Rikosylikomisario, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
Jylhä, Mika. Ylikomisario, Pohjanmaan poliisilaitos.
Jämsen, Christian. Tiedonhallintapäällikkö, Keskusrikospoliisi.
Järveläinen, Ari. Ylikomisario, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
Kangas, Janne. Rikosylikomisario, Pohjanmaan poliisilaitos.
Kangas, Petri. Ylikomisario, Lounais-Suomen poliisilaitos.
Karjalainen, Ari. Rikosylikonstaapeli, Oulun poliisilaitos.
Karnaranta, Arto. Apulaispoliisipäällikkö, Oulun poliisilaitos.
Karvonen, Ari. Poliisipäällikkö, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
Kervinen, Katja. Rikosylikonstaapeli, Itä-Suomen poliisilaitos.
Keski-Opas, Kari. Apulaispoliisipäällikkö, Pohjanmaan poliisilaitos.
Ketola, Minna. Poliisiylitarkastaja, Poliisihallitus.
Kiiski, Jukka. Ylikomisario, Hämeen poliisilaitos.
Koistila, Juha. Ylikonstaapeli, Pohjanmaan poliisilaitos.
Kokkonen, Hanna. Komisario, Hämeen poliisilaitos.
Kopperoinen, Heikki. Apulaispoliisipäällikkö, Helsingin poliisilaitos.
Korhonen, Jukka. Ylikonstaapeli, Poliisiammattikorkeakoulu.
Koskela, Hannele. Lupapäällikkö, Sisä-Suomen poliisilaitos.
Koskela, Janne. Ylikomisario, Oulun poliisilaitos.
Koskimaa, Heikki. Ylikomisario, Hämeen poliisilaitos.
Koskimäki, Ilkka. Poliisipäällikkö, Itä-Uudenmaan poliisilaitos.
Koskinen, Heini. Ylitarkastaja, Keskusrikospoliisi.
Kukkonen, Timo. Rikosylikonstaapeli, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
Kumpulainen, Katri. Ylitarkastaja, Poliisihallitus.
Kuokkanen, Timo. Ylikomisario, Hämeen poliisilaitos.
Kuusela, Pirkka. Hallintojohtaja, Poliisiammattikorkeakoulu.
Kyntäjä, Jarkko. Rikosylikonstaapeli, Itä-Uudenmaan poliisilaitos.
Kyyrönen, Jenniina. Vanhempi konstaapeli, Hämeen poliisilaitos.
Käkelä, Kai. Rikosylikomisario, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos.
Laaksonen, Reijo. Ylikonstaapeli, Hämeen poliisilaitos.
Laine, Jenna. Lupasihteeri, Sisä-Suomen poliisilaitos.
Laine, Tom. Rikosylikonstaapeli, Keskusrikospoliisi.
Lakanen, Tapio. Apulaispoliisipäällikkö, Itä-Uudenmaan poliisilaitos.
Lankinen, Jukka. Ylikomisario, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
Lantto, Jorma. Ylikonstaapeli, Lapin poliisilaitos.
Lardot, Robin. Poliisineuvos, Keskusrikospoliisi.
Laristo, Tiia. Lupaesimies, Hämeen poliisilaitos.
Lehtonen, Kari. Ylivartija, Hämeen poliisilaitos.

Lehtoranta, Juha. Vanhempi rikoskonstaapeli, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
 Leppälä, Timo. Ylikomisario, Itä-Uudenmaan poliisilaitos.
 Linna, Saara. Vartija, Itä-Uudenmaan poliisilaitos.
 Luotonen, Marko. Viestintäpäällikkö, Poliisihallitus.
 Lyytikäinen, Klaus. Ylikonstaapeli, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos.
 Malinen, Juha. Rikoskomisario, Keskusrikospoliisi.
 Malinen, Jyri. Rikosylikonstaapeli, Itä-Uudenmaan poliisilaitos.
 Markkula, Kai. Apulaispoliisipäällikkö, Itä-Suomen poliisilaitos.
 Markkula, Kimmo. Apulaispoliisipäällikkö, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos.
 Martikainen, Pia-Riina. Rikosylikonstaapeli, Itä-Suomen poliisilaitos.
 Masalin, Mikko. Poliisipäällikkö, Sisä-Suomen poliisilaitos.
 Mettälä, Pasi. Rikosylikomisario, Sisä-Suomen poliisilaitos.
 Muittari, Esa. Ylikonstaapeli, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos.
 Muttilainen, Vesa. Tutkimusjohtaja, Poliisiammattikorkeakoulu.
 Määttä, Risto. Komisario, Lapin poliisilaitos.
 Niiniharju, Janne. Vanhempi konstaapeli, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos.
 Nykänen, Jarmo. Apulaispoliisipäällikkö, Itä-Suomen poliisilaitos.
 Nikkilä, Teppo. Vanhempi rikoskonstaapeli, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
 Nuoritalo, Heidi. Apulaispoliisipäällikkö, Hämeen poliisilaitos.
 Nyysönen, Marko. Poliisilakimies, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
 Ojutkangas, Katja. Lupaesimies, Pohjanmaan poliisilaitos.
 Paavola, Janne. Poliisijohtaja, Poliisihallitus.
 Pahkin, Petri. Ylikomisario, Itä-Suomen poliisilaitos.
 Paloheimo, Anu. Lupaesimies, Pohjanmaan poliisilaitos.
 Partanen, Hannu. Ylikomisario, Lapin poliisilaitos.
 Pasterstein, Dennis. Ylikomisario, Helsingin poliisilaitos.
 Pelkonen, Jyrki. Apulaispoliisipäällikkö, Lapin poliisilaitos.
 Peltola, Mika. Ylikomisario, Lounais-Suomen poliisilaitos.
 Pettersson, Kirsi. Ylitarkastaja, Poliisihallitus.
 Piipponen, Hanna. Lupahallintopäällikkö, Poliisihallitus.
 Pinomäki, Ari. Ylikonstaapeli, Hämeen poliisilaitos.
 Pinonummi, Juha. Ylivartija, Helsingin poliisilaitos.
 Pitkämäki, Jarmo. Apulaispoliisipäällikkö, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos.
 Pohjalainen, Harri-Pekka. Rikosylikomisario, Itä-Suomen poliisilaitos.
 Pohjola, Sanna. Ryhmäpäällikkö, Poliisihallitus.
 Prosi, Aleks. Vanhempi rikoskonstaapeli, Pohjanmaan poliisilaitos.
 Puolitaival, Kari. Poliisipäällikkö, Pohjanmaan poliisilaitos.
 Päivänsalo, Jussi. Ylikomisario, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos.
 Päivölä, Milka. Lupa-asiantuntija, Pohjanmaan poliisilaitos.
 Pääatalo, Jaakko. Lupaesimies, Oulun poliisilaitos.
 Rautala, Asko. Vanhempi konstaapeli, Lounais-Suomen poliisilaitos.
 Raittinen, Marko. Ylikonstaapeli, Lounais-Suomen poliisilaitos.
 Riikonen, Anssi. Ylikonstaapeli, Itä-Suomen poliisilaitos.
 Rinne-Pulkka, Anneli. Lupaesimies, Itä-Suomen poliisilaitos.
 Ryhänen, Jouni. Ylikonstaapeli, Kaakkois-Suomen poliisilaitos.
 Rönnberg, Joonas. Vanhempi konstaapeli, Helsingin poliisilaitos.
 Rötkönen, Mari. Lupaesimies, Lapin poliisilaitos.
 Saarikivi, Tero. Ylitarkastaja, Poliisihallitus.
 Saario, Markus. Rikosylikonstaapeli, Keskusrikospoliisi.
 Salin, Arja. Henkilöstöpäällikkö, Sisä-Suomen poliisilaitos.
 Sandholm, Petri. Rikoskomisario, Keskusrikospoliisi.
 Salomaa, Jukka. Ylikomisario, Poliisiammattikorkeakoulu.
 Setälä, Jukka. Ylikonstaapeli, Itä-Uudenmaan poliisilaitos.
 Sigvart, Veli-Matti. Vanhempi konstaapeli, Länsi-Uudenmaan poliisilaitos.
 Sipilä, Juha. Ylikonstaapeli, Itä-Uudenmaan poliisilaitos.

Skur, Thomas. Rikosylikomisario, Pohjanmaan poliisilaitos.
Sohlman, Sari. Henkilöstösuunnittelija, Poliisihallitus.
Sundqvist, Stephan. Ylikomisario, Lounais-Suomen poliisilaitos.
Suokas, Pälvi. Rikosylikomisario, Lapin poliisilaitos.
Suominen, Saira. Ryhmäpäällikkö, Poliisihallitus.
Syrjä, Juha. Analyysipäällikkö, Poliisihallitus.
Tahvanainen, Eeva-Maria. Rikosylikonstaapeli, Sisä-Suomen poliisilaitos.
Takala, Jaana. Rikosylikonstaapeli, Pohjanmaan poliisilaitos.
Takala, Jouni. Ylikomisario, Hämeen poliisilaitos.
Toivanen, Kalle. Rikosylikomisario, Itä-Suomen poliisilaitos.
Tonteri, Joni. Ylikomisario, Poliisiammattikorkeakoulu.
Tynjälä, Petri. Ylikonstaapeli, Sisä-Suomen poliisilaitos.
Törmälä, Janne. Ylikonstaapeli, Helsingin poliisilaitos.
Vartiainen, Jyri. Rikoskomisario, Keskusrikospoliisi.
Ventelä, Kai. Ylikonstaapeli, Pohjanmaan poliisilaitos.
Viitanen, Jari. Ylikonstaapeli, Hämeen poliisilaitos.
Viitanen, Marko. Poliisipäällikkö, Hämeen poliisilaitos.
Viljanen, Teppo. Rikosylikonstaapeli, Helsingin poliisilaitos.
Virolainen, Hannu. Komisario, Itä-Suomen poliisilaitos.
Virtala, Iida. Vanhempi rikoskonstaapeli, Oulun poliisilaitos.
Virtanen, Sini. Rikosylikonstaapeli, Hämeen poliisilaitos.
Vuorenmaa, Pasi. Rikosylikomisario, Pohjanmaan poliisilaitos.
Vuoti, Hans. Ylikomisario, Itä-Suomen poliisilaitos.
Väistö, Minna. Rikosylikonstaapeli, Itä-Suomen poliisilaitos.
Värri, Mikko. Rikosylikomisario, Keskusrikospoliisi.
Väänänen, Petteri. Ylikonstaapeli, Lapin poliisilaitos.
Wasastjerna, Jyrki. Teknologiajohtaja, Poliisihallitus.
Ylijärvi, Janne. Lehtori, Poliisiammattikorkeakoulu.

KIRJALLISET LÄHTEET JA VIITTAUKSET INTERNETTIIN

Aalto, Maija. 2022. Terveydenhuolto on akuutissa kriisissä: Nämä lukemat näyttävät, kuinka tiukka umpisolmu on. Helsingin sanomat. Kaupunki. [Terveydenhuolto on akuutissa kriisissä: Nämä lukemat näyttävät, kuinka tiukka umpisolmu on - Kaupunki | HS.fi](#) Luettu 26.6.2023.

Aapio, Lasse. 2015. Tuotantotappiot. Helsingin poliisilaitoksen Powerpoint-esitys tuotantotappioista 14.1.2015.

Aikionemi, Juha ja Vitikainen, Anneli. 2020. Selvitysraportti Poliisi 2025 hankkeen yhteydessä. HR Digitaalinen työpöytä. Palvelumuotoilu ja käyttökokemuksen suunnittelu. 3.11.2020.

Asetus poliisin hallinnosta 158/1996. Voimaantulo: 01.12.1996; osin 1.4.1996. Finlex: [Asetus poliisin hallinnosta 158/1996 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#) Luettu 29.6.2023.

Attila, Amira. 2020. Henkilöstöjohdon foorumi luo ketterän alustan yhteistyölle. Valtiolla.fi -sivusto. 15.6.2020. Luettu 27.6.2023

CAF 2020. Yhteinen arviointimalli. The Common Assessment Framework (CAF). Organisaation kehittäminen itsearviointin avulla. EUPAN network. CAF resource center ja HAUS osaamiskeskus. [Microsoft Word - CAF2020 - Yhteinen arviointimalli_suomeksi_versio 1.0 \(20.4.2020\) \(eipa.eu\)](#) Noudettu 7.7.2023.

Ervasti, Jenni; Kausto, Johanna; Leino-Arjas, Päivi; Turunen, Jarno; Varje, Pekka; Väänänen, Ari. 2023. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisuja 2022:7. [Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista \(valtioneuvosto.fi\)](#) Noudettu 31.7.2023.

Eränkö, Tiina. 2019. Poliisin ja poliisihallituksen palkkausjärjestelmän uudistaminen. Poliisihallituksen julkaisusarja 2/2019. Lisätietoja: [Poliisin ja poliisihallituksen palkkausjärjestelmän uudistaminen - Poliisi](#)

Eränkö, Tiina. 2020. Poliisin palkkausjärjestelmä uudistuksen loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2020. Lisätietoja: [Poliisin palkkausjärjestelmä uudistuksen loppuraportti - Poliisi](#)

Gartner 2023. What Is HR Strategy? And How Can You Best Execute It? Gartnerin internet-sivu [What Is HR Strategy — And How Can You Best Execute Yours? | Gartner](#) Luettu 28.4.2023.

Hankaniemi, Anu Leena. 2023. Poliisikoulun pääsykokeissa kova hakijakato: yli puolet kutsutuista jättää tulematta paikalle, osa tulee kokeisiin ”takki auki”. YLE koulutus. julkaistu 19.2. 10:55. [Poliisikoulun pääsykokeissa kova hakijakato: yli puolet kutsutuista jättää tulematta paikalle, osa tulee kokeisiin ”takki auki” \(yle.fi\)](#) Luettu 29.6.2023.

HAUS kehittämiskeskus Oy. 2023. Koulutukset: johtaminen ja esihenkilötyö. HAUS nettisivut osoitteessa: [www.haus.fi Johtaminen ja esihenkilötyö Archives - HAUS](#) Luettu 11.5.2023.

HAUS. 2023b. Strateginen henkilöstöjohtaminen valtiolla -koulutus. 27.4.2023 ja 22.5.2023. Järjestäjänä HAUS.

Happonen, Mika ja Laine, Marjaana. 2023. Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma 2019-2022 - Loppuraportti. Valtionhallinnon kehittämisosasto, henkilöstöpolitiikkayksikkö 2.2.2023. [Henkilöstöjohtamisen uudistusohjelma \(hankeikkuna.fi\)](#) Noudettu 28.4.2023

- Heikkilä, Virpi. 2020. Johtamissopimukset: Tarkastelu ja toimeenpano 2020.15.1.2020 päivätty powerpoint-esitys. [VM johtamissopimukset ja toimeenpano Noudettu 6.7.2023](#)
- Huotari, Vesa ja Vuorensyrjä, Matti (toim.) 2011. Henkilöstön työhyvinvointi, johtaminen ja organisaatioilmasto: poliisin henkilöstöbarometri kehittämisen välineenä. Poliisiammattikorkeakoulu 2011. [Tutkimuksia41_web.pdf \(theseus.fi\)](#) Noudettu 4.7.2023.
- Hyytiälä, Hermanni. 2023. Häiriökysyntä kuormittaa kaikkia osapuolia. Artikkelit Työ 2.0 Lab. 12.06.2023 [Häiriökysyntä kuormittaa kaikkia osapuolia - Työ 2.0 Lab \(tyo-2-0-lab.fi\)](#) Luettu 7.7.2023.
- Karnaranta, Arto. 2019. Valvonta- ja hälytystoiminnan tila, selvityshankkeen loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja. 3/2019. Lisätietoja: [Valvonta- ja hälytystoiminnan tila, selvityshankkeen loppuraportti - Poliisi](#)
- Kela.fi. 2023. Kansaneläkelaitoksen internetsivut. Työnantajat. Työterveyshuoltokorvauksen määrä. Päivitetty 24.5.2023. <https://www.kela.fi/tyonantajat-tyoterveyshuolto-korvauksen-maara> Luettu 4.8.2023.
- Keva.fi. 2023 Kestävää työelämää hanke. Kevan internet-sivut - Kestävää työelämää. Päivitetty 6.4.2023. [Kestävää työelämää -hanke - Keva](#) Luettu 29.6.2023.
- Kietäväinen, Timo, Oulasvirta, Lasse ja Uusitalo Roope. 2022. Selvitys poliisin määrärahojen käytöstä ja määrärahojen riittävyyteen liittyvistä tekijöistä. Sisäministeriön julkaisuja 2022:24. [Selvitys poliisin määrärahojen käytöstä ja määrärahojen riittävyyteen liittyvistä tekijöistä \(hankeikkuna.fi\)](#) Noudettu 20.6.2023.
- Kumpulainen, Sini; Sutela, Mika ja Vuori-Murto, Piia. 2022. Toimintaympäristöanalyysi osa 1/2 ulkoinen toimintaympäristö. Poliisihallituksen julkaisusarja 4/2022. [Toimintaympäristöanalyysi, osa 1/2, ulkoinen toimintaympäristö - Poliisi](#)
- Kumpulainen, Sini ja Sutela, Mika. 2023. Toimintaympäristöanalyysi osa 2/2. Pääoma-analyysi. Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2023. [Toimintaympäristöanalyysi, osa 2/2, pääoma-analyysi - Poliisi](#)
- Kunnas, Risto. 2023. Poliisijohto rankaisi valtaisan työmäärän alle hukkuva alaista. Uutinen sivulla Kotimaa uutinen Iltalehti.fi. julkaistu 4.7.2023. [Poliisijohto rankaisi valtaisan työmäärän alle hukkuva alaista \(iltalehti.fi\)](#) Luettu 8.7.2023.
- Kuusela, Pirkka. 2023. Esihenkilötyö ja direktio-oikeus -esitys. Poliisihallituksen esimiespäivä 12.6.2023 Helsinki.
- Kurenmaa, Tero. 2018. Rikostorjunnan tila -selvityshankkeen loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2018. Lisätietoja: [Rikostorjunnan tila -selvityshankkeen loppuraportti - Poliisi](#)
- Laki poliisin hallinnosta 110/1992. Voimaantulo: 01.05.1992. [Laki poliisin hallinnosta 110/1992 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#) Luettu 29.6.2023.
- Lehtinen, Miia. 2023. Poliisin johtamiskulttuuri Suomessa -esitys. Poliisihallituksen esimiespäivä 12.06.2023.
- Leskinen, Tatu. 2023. Korona hellitti, mutta etätyötä tekevien määrä ei juuri vähentynyt. Tieto & trendit. Tilastokeskus. [Korona hellitti, mutta etätyötä tekevien määrä ei juuri vähentynyt | Tieto&trendit \(stat.fi\)](#) Luettu 28.4.2023.
- LUT. 2023. Artikkelit LUT-yliopiston internetsivulla. Tekoälytyökalu ChatGPT muuttanut yhä useamman tietotyöläisen arkea. Julkaistu 4.7.2023. [Tekoälytyökalu ChatGPT muuttanut yhä useamman tietotyöläisen arkea | LUT-yliopisto](#) Luettu 3.8.2023.

Markkula, Kai. 2023. Eläköityvän apulaispäälikkö Kai Markkulan terveiset henkilöstölle. Sinetti. Poliisin intra. [Eläköityvän apulaispäälikkö Kai Markkulan terveiset henkilöstölle \(tuve.fi\)](#) Luettu 1.8.2023.

Mattila-Aalto, Minna ja Pehrman, Timo. 2023. Työyhteisön kyvyttömyys käsitellä ristiriitoja jää usein havaitsematta. Suomen Kuvalehti puheenvuoro. 15.6.2023. [Työelämä on kriiisissä – usein jää havaitsematta, että työyhteisö on kyvyn käsittelemään ristiriitoja - Suomenkuvalehti.fi](#) Luettu 7.7.2023.

Mustonen, Virpi. 2021. Osaamisen johtaminen. Powerpoint-esitys 19.2.2021. Osaamisen johtaminen. Hallintoyksikkö/Henkilöstön kehittämisen vastuualue.

Nykänen, Jarmo. 2022. Lupahallinnon tila. Selvityshankkeen loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja 3/2022. [Lupahallinnon tila - Poliisi Noudettu 15.5.2023.](#)

Palkeet 2022. Palvelusopimuksen liite 2. Voimassa 1.1.2023 alkaen Dnro. Palkeet D/727/02.09.00.02/2020

Palkeet 2023. Palvelukuvaus henkilöstöpalvelut. Voimassa 01.01.2023 alkaen. korvaa 01.01.2022 voimaan tulleen version. Liite 1b. Palkeet D/648/02.09.00.02/2020

Palkeet.fi. 2023. Palkeet internetsivu. Tahti - työnantajan henkilöstötieto. [Tahti - työnantajan henkilöstötieto \(palkeet.fi\)](#) Luettu 27.6.2023.

Pohjola, Sanna. 2023. Ongelmallisten rekrytointien kehittäminen, Onki. Loppuraportti. Poliisihallitus. ACTA: POL-2023-85706.

Poliisiammattikorkeakoulu 2018. Emba in Policing -koulutusohjelman arviointiraportti. 03.01.2018.

Poliisi.fi. 2023a. Poliisikoulutuksen tilasta selvitys. Uutinen poliisin internetsivuilla 4.4.2023. [Poliisikoulutuksen tilasta selvitys - Poliisi](#) Luettu 29.6.2023.

Poliisi.fi. 2023b. Poliisin tuore toimintaympäristökatsaus: Ikäluokkien pieneneminen ja kaupungistuminen haastavat poliisiakin. Poliisin tiedote 30.6.2023 14.49 [Poliisin tuore toimintaympäristökatsaus: Ikäluokkien pieneneminen ja kaupungistuminen haastavat poliisiakin - Poliisi](#) Luettu 4.7.2023

Poliisi.fi. 2023c. Saate toimintaympäristöanalyysille. Teksti poliisin internetsivuilla. [Saate toimintaympäristöanalyysille - Poliisi](#) Luettu 4.7.2023.

Poliisi.fi. 2023d. Henkilöstötilinpäätös. Sivu poliisin internetsivulla. [Poliisin henkilöstötilinpäätös 2022 | Poliisi](#) Luettu 20.4.2023.

[Poliisi.fi. 2023e. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus -sivu poliisin internetsivuilla. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus - Poliisi. Luettu 30.6.2023.](#)

[Poliisi.fi. 2023f. Eettinen koodisto -sivu poliisin internetsivuilla. Eettinen koodisto - Poliisi Luettu 30.6.2023.](#)

Poliisihallitus. 2019. Poliisiyksikköierros. Poliisi 2025 –hanke, HR:n roolin muutos -projekti. POL yksikköierros koonti 13.12.2019. Powerpoint-esitys.

Poliisihallitus 2020. Poliisin johtamispotentiaalin arviointi ja urapolkumallin kehittämisen. Työryhmän raportti. Luonnos.

Poliisihallitus 2020b. Loppuraportti HR:n roolin muutos. Hyväksytty 21.12.2020. ACTA POL-2018-55070.

Poliisihallitus 2020c. Poliisin strategia vuosille 2020-2024. [Strategiat - tavoiteena arjen turvaaminen - Poliisi.](#) Noudettu 4.7.2023.

Poliisihallitus 2021. Poliisihallituksen määräys; Poliisin virkapuku. Voimassaoloaika 1.1.2022 – 31.12.2026. Säädösperuste Laki poliisin hallinnosta (110/1992) 4§. ACTA POL-2021-128813.

Poliisihallitus. 2021b. Työajan valtakunnalliset kohdennuskoodit poliisissa 2022. Poliisihallituksen työaikaohjeen liite 1. Päiväys 9.12.2021. ACTA: POL 2019-75481

Poliisihallitus. 2022. Poliisin henkilöstösuunnitelma vuosille 2021-2024, vahvistettu 2022.

Poliisihallitus. 2022b. Poliisin henkilöstökyselyiden koordinaatioryhmä. Asettamispäätös. 27.06.2022 ACTA POL-2022-78232.

Poliisihallitus 2023. Poliisihallituksen ohje; Poliisin toiminta sosiaalisessa mediassa. Voimassaoloaika 30.6.2023 - toistaiseksi. Säädösperuste Laki poliisin hallinnosta 4 §.

Poliisihallitus 2023. Poliisihallituksen työjärjestys, liite 2: Poliisihallituksen yksiköiden, vastualueiden, valtakunnallisten erillistoimintojen, arpajaishallinnon ja palvelukeskusten tehtävät. Vahvistettu 3.1.2023. ACTA: POL-2022-133424.

Poliisihallitus 2023b Poliisihallituksen osaamisen kehittämisen koordinaatioryhmän (OSAKE) nimeämispäätös. 24.02.2023 ACTA: POL-2021-41025.

Poliisin intranet: Sinetin tiedote 27.3.2023. Poliisin rahoituskehyksiin huomattava korotus. [Poliisin rahoituskehyksiin huomattava korotus \(tuve.fi\)](#) Luettu 12.4.2023.

Poliisin intranet: Sinetin tiedote 27.4.2023. Henkilöturvallisuusselvitysten hakeminen laajentuu poliisissa. [Henkilöturvallisuusselvitysten hakeminen laajentuu poliisissa \(tuve.fi\)](#) Luettu 27.4.2023.

Poliisin intranet: Sinetin tiedote 3.7.2023. Kotka-hanke kehittää työkykyjohtamista ja poliisin työnantajakuva. Uutinen poliisin intranetissä 3.7.2023. [Kotka-hanke kehittää työkykyjohtamista ja poliisin työnantajakuva \(tuve.fi\)](#) Luettu 3.7.2023.

Rautio, Marjatta. 2023. Potkut saaneet poliisit valittivat KHO:lle – saako poliisin irtisanoa yksityisten äärioikeistolaisten ja rasististen viestien vuoksi? YLE 2.6.2023. [Potkut saaneet poliisit valittivat KHO:lle – saako poliisin irtisanoa yksityisten äärioikeistolaisten ja rasististen viestien vuoksi?](#) Luettu 3.6.2023.

Ristola, Juhapekka ja Karnaranta, Arto. 2023. Arvio poliisin hallintorakenteesta ja kehittämisvaihtoehtoista. Takaisin ihmisten pariin. Sisäministeriön julkaisuja 2023:18. [Arvio poliisin hallintorakenteesta ja kehittämisvaihtoehtoista: Takaisin ihmisten pariin - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](#) Noudettu 13.4.2023.

Ritari, Taru. 2022. Valtiolla.fi Blogit: Suunnitelmallinen liikkuvuus voi olla keino vähentää epätoivottua vaihtuvuutta. [Suunnitelmallinen liikkuvuus voi olla keino vähentää epätoivottua vaihtuvuutta - Valtiolla.fi](#) Luettu 28.4.2023.

Sahramäki, Iina; Jukarainen, Pirjo; Kaario, Ossi; Muttilainen, Vesa; Mäkelä, Roosa ja Salmi-Hiltunen, Tuire. 2022. Poliisi julkisen keskustelun murroksessa Poliisin yhteiskunnallinen viestintä -tutkimushankkeen katsaus viestintää suuntaaviin tekijöihin poliisissa. Poliisiammattikorkeakoulun katsauksia 21. [Katsauksia 21 Poliisi yhteiskunnallisen keskustelun murroksessa \(theseus.fi\)](#) Noudettu 12.5.2023.

Saksi, Jukka. 2023. Tukea oman viestintätavan ja viestintärohkeuden löytämiseen. Esihenkilöpöytä -luentu SM:n hallinnonalan esimiehille 11.5.2023.

Sisäinen tarkastus 2022. Rikostutkimuksen tuloksellisuus. Tarkastusraportti. Sisäinen tarkastus, Poliisihallitus. ACTA: POL-2022-51388.

- Sisäministeriö 2023. Poliisin toimintälähtöinen verkostotarkastelu. Raportti vaiheesta 1: Tilannekuva ja tarvemäärittely. Julkinen loppuraportti. 31.3.2023.
- Sisäministeriö 2023b. Tilinpäätöskannanotto. Sisäministeriön kannanotto Poliisihallituksen vuoden 2022 tilinpäätöksestä. 12.6.2023. VN/10513/2023-SM-5.
- Suomi.fi. 2023. Suomi.fi sanastot. Verkkosivusto. [Sanastot | Yhteentoimivuusalusta \(suomi.fi\)](#) Luettu 12.6.2023.
- Suokko, Toni. 2023. Verohallinnon henkilöstösuunnittelu. Yleisesittely Verohallinnon strategisen henkilöstösuunnittelun toiminnosta. Esitys strateginen henkilöstöjohtaminen valtiolla -koulutuksessa. HAUS 27.4.2023.
- Suomalainen, Kirsi. 2023. MS-potilaat testaavat terveyssovellusta uupumuksen hallintaan Oulussa. Kirjoitus SITRAn internetsivulla [MS-potilaat testaavat terveyssovellusta uupumuksen hallintaan Oulussa - Sitra](#) . Luettu 28.4.2023.
- Työturvallisuuslaki 738/2002. Voimaantulo: 01.01.2003. Finlex [Työturvallisuuslaki 738/2002 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#) luettu 29.6.2023.
- UEF.fi 2023 Itä-Suomen yliopiston internetsivut. Vaikuttavuuden talo - Kansallinen Vaikuttavuuskeskus -verkosto. [sites.uef.fi/vaikuttavuuden-talo/kansallinen-vaikuttavuuskeskus-verkosto/](#) Luettu 2.8.2023.
- Valtiokonttori. 2016. Yhteinen Sävel. Valtion HR-johtaminen. Valtiokonttorin selvitys. Loppuraportti 30.9.2016. Linjaukset digivaltion HR-johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. [HRselvitys2016_loppuraportti.pdf \(windows.net\)](#) Noudettu 9.6.2023.
- Valtiokonttori.fi. 2023. Valtionkonttorin internetsivut. Valtion kirjanpitoyksiköt, virastot ja laitokset sekä talousarvion ulkopuolella olevat valtion rahastot 1.1.2023. [Valtion kirjanpitoyksiköt, virastot ja laitokset sekä talousarvion ulkopuolella olevat valtion rahastot 1.1.2023 - Valtiokonttori](#)
- Valtioneuvosto. 2001. Valtioneuvoston periaatepäätös valtion henkilöstöpolitiikan linjasta. [HenkPoli5.5 \(vm.fi\)](#) Noudettu 27.6.2023.
- Valtioneuvosto 2023. Valtio kehittää henkilöstöjohtamista yhdessä. Uutinen 28.3.2023. [Valtio kehittää henkilöstöjohtamista yhdessä - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#) Luettu 27.6.2023.
- Valtioneuvosto 2023b. Vahva ja välittävä Suomi. Pääministeri Petteri Orpon hallitusohjelma. Valtioneuvoston julkaisuja 2023:58 Valtioneuvosto Helsinki 2023. [Vahva ja välittävä Suomi : Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023 \(valtioneuvosto.fi\)](#) Noudettu 27.6.2023.
- Valtioneuvosto.fi. 2023. Valtioneuvoston internetsivut. Periaatepäätökset. [Periaatepäätökset \(valtioneuvosto.fi\)](#) Luettu 27.6.2023.
- Valtioneuvoston kanslia 2019. Verkostojohtamisen opas. Valtioneuvoston kanslian julkaisuja 2019:12 [Verkostojohtamisen opas \(valtioneuvosto.fi\)](#) Noudettu 5.7.2023.
- Valtion yhteistoimintalaki. 2013. Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa (1233/2013). Voimaantulo: 01.01.2014. FINLEX: [Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja... 1233/2013 - Ajantasainen lainsäädäntö - FINLEX®](#)
- Valtiovarainministeriö. 2005. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. Miten strategisen henkilöstötiedon avulla suunnataan ja henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista. Helsinki, Edita Prima Oy.

Valtiovarainministeriö. 2020. Valtiovarainministeriön asettamis päätös valtion työnantajapolitiikan neuvottelukunnasta 1.9.2020-31.8.2022. [ASETTAMISPAATOS_20210204113404.PDF \(hankeikkuna.fi\)](#) Luettu 27.6.2023.

Valtiovarainministeriö. 2023. Valtion virka- ja työehdot 2023–2025. Valtio työnantajana. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:38 [Valtion virka- ja työehdot 2023–2025 - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](#) Noudettu 19.5.2023.

Valtiovarainministeriö 2023b. Valtion matkustussääntö 2023. Valtio työnantajana. Valtiovarainministeriön julkaisuja 2023:35. [Valtion matkustussääntö 2023 - Valto \(valtioneuvosto.fi\)](#). Noudettu 19.5.2023

Vermanne, Katri. 2022. Organisaation sisäisten henkilöstöpalvelujen vaikuttavuuden vahvistaminen. EMBA in Business Renewal kehittämistehtävä. Tampereen yliopisto.

VMBaro.fi. 2023. Valtion henkilöstötutkimus -sivusto www.vmbaro.fi/ . Luettu 19.5.2023.

VM.fi. 2023. Valtiovarainministeriön internetsivut: Valtion henkilöstö lukuina. [Valtion henkilöstötilastot - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#) Luettu 6.4.2023.

VM.fi 2023a Valtiovarainministeriön internetsivut: Valtio työnantajana. [Valtio työnantaja - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#) Luettu 27.6.2023.

VM.fi 2023b. Valtiovarainministeriön internetsivut: Valtio työnantajana/Henkilöstöjohtamisen tuki. [Henkilöstöjohtamisen tuki - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#) Luettu 27.6.2023.

VM.fi 2023c Valtiovarainministeriön internetsivut: Hallinnon ohjaus. [Hallinnon ohjaus - Valtiovarainministeriö \(vm.fi\)](#). Luettu 6.7.2023

VTV.fi. 2023. Mitä tehokkuus merkitsee valtionhallinnossa? Artikkelit VTV:n internetsivuilla. [Mitä tehokkuus merkitsee valtionhallinnossa? - Valtiontalouden tarkastusvirasto \(vtv.fi\)](#) Luettu 7.7.2023.

Vuorensyrjä, Matti ja Kankaanranta, Terhi. 2022. Henkilöstöbarometri 2022. Koko poliisihallinto. Aikasarjaraportti 1999-2022. 1.11.2022.

Vuorensyrjä, Matti; Rauta, Jenita; Hämäläinen, Emilia; Attila, Henna; Koivula, Johanna ja Ollila, Pauli. 2023. Poliisibarometri 2022 Kansalaisten arviot poliisin toiminnasta ja Suomen sisäisen turvallisuuden tilasta. Sisäinen turvallisuus. Sisäministeriön julkaisuja 2023:2. [Poliisibarometri 2022 : Kansalaisten arviot poliisin toiminnasta ja Suomen sisäisen turvallisuuden tilasta \(valtioneuvosto.fi\)](#) Noudettu 7.7.2023.

Wasastjerna, Jyrki. 2015. Poliisin hallinto- ja tukitoimintojen keskittäminen. Toiminnalliset keskittämismahdollisuudet ja niiden HTV -muutosvaikutukset. Työryhmän loppuraportti. Poliisihallituksen julkaisusarja. 2015.

KUVAT

Kuva 1. Selvityksen aikataulu.	20
Kuva 2. Selvityksessä toteutettu yksikköierros.	21
Kuva 3. Henkilöstöjohtaminen valtiolla –kuvaus, ns. hunajakkeno.	24
Kuva 4. Poliisin strategiset osaamistarpeet.	55
Kuva 5. Henkilöstön jakautuminen työaikasuunnitelmasäännösten mukaisesti, ilman momenttira-jauksia (Lähde: KIEKU 30.6.2023.)	70
Kuva 6. Kieku-esimiesten alaisten määrien keskiarvo (3.4.2023 Kieku).	79
Kuva 7. Kieku-esimiesten alaisten määrät 3.4.2023 Kieku.	80
Kuva 8. Esimiehet. Punainen viiva kuvaa 20 alaisen rajaa 3.4.2023 Kieku.	80
Kuva 9. Poliisin HR-toimintojen HTV-kehitys Palkeet HR-tunnuslukupalvelu 3.7.2023.	83
Kuva 10. Quinn'in johtamismalli.	87
Kuva 11. Osaamisen tasot.	89
Kuva 13. Valtiovarainministeriön tuloksellisuuden peruskriteerit.	125
Kuva 14. Tuloksellisuuden ulottuvuudet organisaatiossa.	127
Kuva 15. HR-toimintojen tehollinen htv 2020-2021. Lähde Kieku 5.7.2023.	128
Kuva 16. HR toimintojen työaikajakauma 2022 (Kieku 5.7.2023.).	128
Kuva 17. Yleishallinto ja johtaminen, tehollinen htv esimiehet ja johto (Kieku 5.7.2023.) ...	130
Kuva 18. Arvio henkilöstöjohtamisen vaikuttavuudesta VM:n tuloksellisuuspyramidiin sovellettuna.	133
Kuva 21. Kooste henkilöstöjohtamisesta suunnitelmallisena rakenteena.	144
Kuva 22. Henkilöstöjohtamisen strateginen, taktinen ja operatiivinen taso.	150
Kuva 23. henkilöstöjohtamisen osa-alueita.	150
Kuva 24. HR:n ja toiminnan tulisi toimia vuorovaikutteisesti.	152
Kuva 25. HR operatiivinen tuki.	155
Kuva 26. Ehdotus esimiestyön johtamisen prosessiksi.	156

TAULUKOT

Taulukko 1. Yhteenveto keskeisistä tunnusluvuista (Poliisin henkilöstötilinpäätös 2022).	30
Taulukko 2. Keskustelussa esiin nousseita henkilöstöjohtamisen osa-alueita.	38
Taulukko 3. Kooste valtion henkilöstöjohtamiselle asetetuista tavoitteista.	39
Taulukko 4. Näkemyksiä hunajakennomallin sisällöstä.	40
Taulukko 5. PALKEET palvelukuvaus.	46
Taulukko 6. Palkeiden laskutusarvio poliisin vuoden 2023 tietojärjestelmäkustannuksista. ..	47
Taulukko 7. Poliisin henkilöstösuunnitelman teemat.	51
Taulukko 8. Kooste henkilöstösuunnitelmaosion johtaminen ja työyhteisö toteutumisesta.	54
Taulukko 9. Kokemuksia koulutuksesta sektoreittain.	57
Taulukko 10. Kokemuksia Poliisin osaamisen kehittämisen menetelmistä.	58
Taulukko 11. Yleiskuvaus koko poliisin henkilöstön jakautumisesta poliisi- ja siviilivirkoihin (Polstat).	60
Taulukko 12. Kooste henkilöstösuunnitelmaosion osaaminen toteutumisesta käytännössä.	60
Taulukko 13. Kooste henkilöstösuunnitelmaosion työhyvinvointi ja työkyky toteutumisesta.	64
Taulukko 14. Kooste henkilöstösuunnitelmaosion tasa-arvo ja yhdenvertaisuus toteutumisesta.	65
Taulukko 15. Kooste henkilöstösuunnitelmaosion henkilöstön määrä ja rakenne toteutumisesta.	67
Taulukko 16. Koko poliisin HR tunnuslukuja. Palkeet HR-tunnuslukupalvelu 3.7.2023.	78
Taulukko 17. Palkeet HR-tunnuslukupalvelu 3.7.2023. Poliisihallitus sisältää koko poliisin tiedot.	82
Taulukko 18. HR-panostuotos luku 2022. Palkeet HR-tunnuslukupalvelu 3.7.2023.	82
Taulukko 19. Kokemuksia eri koulutustaustojen antamista valmiuksista esimiestehtäviin. ..	85
Taulukko 20. Henkilöstöjohtamiseen liittyviä osaamistarpeita.	90
Kuva 12. Työtyytyväisyysindeksi (4.7.2023 Polstat).	96
Taulukko 21. Kieku-analyysipalvelu johdolle ja Kieku-esimiehille.	98
Taulukko 22. Esimerkkejä henkilöstöhallinnossa tuotettavista Exceleistä.	102

Taulukko 23. Työntekijöiden kokemuksia poliisiyönantajasta siitä mikä toimii ja mikä ei toimi.	117
Taulukko 24. Kokemuksia esimiestyön näkökulmasta siitä mikä toimii ja mikä ei toimi.	120
Taulukko 25. Johdon kokemuksia siitä mikä toimii ja mikä ei toimi.	123
Taulukko 26. Yhteenvetoa henkilöstöjohtamiseen käytettävistä panoksista 2022.	131
Taulukko 27. Toiminta-arviointialueiden pistetaulukko	134
Taulukko 28. Arvio poliisin henkilöstöjohtamisen onnistumisesta mukailien CAF arviointikohtia.	135
Taulukko 29. Tulosarviointialueiden pisteytystaulukko	136
Taulukko 30. Arvio tuloksista sovellettuna arviointikehikkoon.	136
Kuva 19. Hallinnon irrallisuus johtamisrakenteesta ja omat verkostot.	138
Kuva 20. Yksinkertaistettu esimerkki vaikuttavuusketjusta.	140
Taulukko 31. Esimerkkikuvaus henkilöstöjohtamisen strategisen rakenteen sisällöstä.	154
Taulukko 32. Esimiestyön johtamisen prosessin vaiheet.	157

LIITTEET

LIITE 1. POLIISIYKSIKÖIDEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN MÄÄRITTELYT

Helsingin poliisilaitos

Helsingin poliisilaitoksen henkilöstöjohtamista määritellään mm. seuraavissa asiakirjoissa:

- Henkilöstösuunnitelma 2021
- Helsingin poliisilaitoksen työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintaohjelma 2023-2025
- Helsingin poliisilaitoksen esimiestyön toimintamalli
- Osaamisen kehittämissuunnitelma vuodelle 2023
- Poliisilaitoksen ohjesääntö



Kuva HPL henkilöstöjohtamisen järjestelyt

Poliisilaitos on määritellyt henkilöstöjohtamisen taustalla oleviksi linjauksiksi, että:

- Tietoinen johtaminen ja esimiestyö perustuu johtamistyön tehtäviin, johtamistoiminnan pelisääntöihin, johtamisosaamiseen ja johtamista tukeviin toimintamalleihin ja ohjeistukseen. (Esimiestyön toimintamalli)
- Henkilöstösuunnittelun tarkoituksena on jatkuvasti analysoida poliisilaitoksen toiminnallisten tavoitteiden, henkilöstön määrän, rakenteen ja osaamisen välistä suhdetta. Tavoitteena on varmistaa, että poliisilaitoksen henkilöstöresurssit voidaan oikea-aikaisesti suunnata toiminnan ja tavoitteiden kannalta oikeisiin toimintoihin. (Henkilöstösuunnitelma)
- Osaamisen kehittämisen painopisteenä on varmistaa, että poliisilaitoksessa henkilöstö toimii oikeissa tehtävissä ja tekee oikeita asioita perustuen oikeanlaiseen osaamiseen. Osaamisen kehittäminen on osa johtamista ja tulosohtajaa. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan toimintaympäristön ja toiminnan tarpeista ja tavoitteista lähtevää organisaation ja henkilöstön osaamisen systemaattista ja johdettua arviointia ja kehittämistä. (Osaamisen kehittämissuunnitelma)

- Työsuojelun tavoitteena on parantaa turvallisuutta, pitää yllä työtyytyväisyyttä, tukea ja edistää henkilöstön työkykyä sekä ehkäistä ja torjua työtapaturmia ja työstä johtuvia sairauksia. Toiminnan tulee kohdistua työolosuhteisiin ja -välineisiin sekä fyysiseen ja henkiseen toimintakykyyn. Työsuojelutoiminta perustuu työssä esiintyvien riskien hallintaan. (Työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintaohjelma)
- Työhyvinvointitoiminnan tavoitteena on työkyvyn johtaminen ja tukeminen, jolla tarkoitetaan määrätietoisia ja tavoitteellisia toimenpiteitä työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työkyvyn johtamisen ja tukemisen tarkoituksena on varmistaa ajantasainen tieto työkyvyn tilasta ja siihen vaikuttavista asioista sekä työkyvyn edistämiseksi tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuudesta. (Työsuojelun ja työhyvinvoinnin toimintaohjelma)

Helsingin poliisilaitoksen edustajat keskusteluissa esille poliisilaitoksen erityispiirteitä sillä olevien valtakunnallisen erityistehtävien sekä poliisilaitoksen suuren koon merkitystä. Suuri koko painottaa johtamisjärjestelmän selkeyttä. Viestin tulee kulkea ylhäältä alas saakka. Toisaalta esimerkiksi 500 rekrytoinnin hoitaminen viimeisen vuoden aikana edellyttää toiminnalta erityistä ammattimaisuutta.

Helsingin poliisilaitoksen johdon kanssa käydyssä keskustelussa nostettiin esiin, että hyvän henkilöstöjohtamisen merkitys tulee näkyviin myös siinä, että epäonnistumisesta voi seurata erilaisia tuotantotappioita. Aatetappioissa tietoja ja taitoja ei hyödynnetä, eikä uudistumista tapahdu, työvoimatappioissa energia käytetään johonkin muuhun kuin ammattitaidon hyödyntämiseen, aikatappioissa työaikaa ei hyödynnetä täysimääräisesti ja tappiot puutteellista yhteistyöstä johtavat haluttomuuteen toimia ja vastuunpakoiluun.¹⁸¹

Poliisilaitoksen johto korosti, että johtajalla tulee olla halua ja kykyä olla johtaja. Toisaalta pitää olla myös kiinnostusta siihen mitä ihmiset tekee. Lisäksi korostettiin kulttuurin ja ryhmänjohtajatasen esimiesten merkitystä. Toinen keskeinen henkilöstön johtamiseen liittyvä näkökulma oli se, että viime kädessä kyse on ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta ja sen ohjauksesta.

Hämeen poliisilaitos

Hämeen poliisilaitoksen kuvaus henkilöstöjohtamisen järjestelyistä on kirjattu poliisilaitoksen työjärjestyksiin, jotka on laadittu jokaiselle yksikölle erikseen. Ohjesäännön lisäksi poliisilaitoksella on esikuntayksikön työjärjestys, oikeusyksikön työjärjestys, poliisipalveluiden työjärjestys sekä lupapalvelusektorin työjärjestys. Selvityksen laadinta osuu Hämeen poliisilaitosta ajatellen haastavaan aikaan, sillä poliisilaitoksessa on kevään 2023 aikana tehty organisatorisia muutoksia ja siirrytty nk. yhden apulaispoliisipäällikön malliin 1.4.2023 alkaen. Tämä aiheuttaa oleellisia muutoksia mm. esikuntayksikön sekä joiltain osin poliisipalvelulinjan organisointiin.

Poliisilaitos on laatinut henkilöstösuunnitelman vuosille 2021–2024

Keskusteluissa poliisilaitoksen johto korosti ryhmien ja niissä vallitsevien työyhteisöjen merkitystä. Luottamuksen rakentaminen nähtiin keskeiseksi ja työvälineenä tähän keskusteleva yhteistoimintaelin.

”Meillä YT, joka on tietysti lakisäätäinen, mutta tämä on saatu keskustelevaksi ja YT:llä on aidosti vaikutusmahdollisuuksia. Tästä on saatu paljon hyvää palautetta.”

181 Aapio 2015

Itä-Suomen poliisilaitos

Itä-Suomen poliisilaitoksen laatiman kuvauksen mukaan henkilöstön johtamisesta vastaavat esimiehet ohjesäännön sekä tarkempien työjärjestysten mukaisesti. Hallinto- ja esikuntapalvelut -linja ja etenkin sen henkilöstöyksikkö tukevat esimiehiä päivittäisessä henkilöstöjohtamisessa. Linjalla hoidetaan poliisilaitoksen palvelussuhdeasioita, rekrytointia, matkahallintaa sekä muita henkilöstöpalveluja, henkilöstön ja osaamisen kehittämistä sekä työhyvinvoinnin, työterveyshuollon ja työsuojelun koordinoitua.

Tammikuussa 2022 vahvistetussa poliisilaitoksen henkilöstösuunnitelmassa on määritelty kuusi eri näkökulmaa henkilöstöjohtamisen perustaksi. Nämä näkökulmat ovat rekrytointi, johtaminen ja työyhteisö, osaaminen, työhyvinvointi ja työkyky, tasa-arvo ja yhdenvertaisuus sekä henkilöstön määrä ja rakenne.

Poliisilaitoksella noudatetaan kaikkien toimintaa ohjaavia ohjesäännössä määriteltyjä henkilöstöjohtamisen periaatteita:

- Valmistele ja toteuta asiat yhdessä
 - Huolehdi laajasta ja monipuolisesta osallistumisesta
 - Tee ja perustele päätökset sekä ratkaisut
- Tee niin kuin on sovittu
 - Toimi tehtävässäsi päätösten ja linjausten mukaisesti
 - Ohjaa, anna palautetta ja puutu tarvittaessa
- Näytä hyvää esimerkkiä
 - Käyttäydy hyvien työyhteisötaitojen mukaisella tavalla
 - Kuuntele, keskustele, luota, kerro ja ota asioista selvää
- Auta myös toisissa työtehtävissä toimivia
 - Ota ja anna vastuuta
- Huolehdi omasta sekä ryhmäsi työkyvystä
 - Kiinnitä huomiota ja puutu varhain
 - Huolehdi työhyvinvoinnista

Esimiestoiminnan kehittämiseksi poliisilaitoksen kaikki esimiehet osallistuivat vuoden 2022 aikana esimiestoiminnan 270-arviointiin. Henkilöstöjohtamisen tilaa arvioidaan henkilöstöbarometrikyselyn lisäksi kahdesti vuodessa suoritettavalla ”Fiilismittari”-kyselyllä.

Työkyvyn tukeminen ja johtaminen on ollut erityinen kehittämiskohde poliisilaitoksen vuoden 2022 toiminnassa. Poliisilaitoksen tämän vuoden tulossopimuksen yhtenä omana tulostavoitteena on asettaa työkyvyn tukemiselle ja johtamiselle tavoitteet ja seurata niiden toteutumista.

Poliisilaitoksen 1.2.2023 valmistuneessa toimintaohjelmassa vuosille 2023 - 2026 on määritelty henkilöstöjohtamisen osalta linjaukset ja toimenpiteet erikseen esimiestoimintaan ja johtamiseen, henkilöstösuunnitteluun, osaamisen kehittämiseen sekä työhyvinvointiin. Poliisilaitoksella toimii myös kehittämisryhmä, jonka tehtävänä on vahvistaa yhdessä tekemistä, ideoida erilaisia toiminnan kehittämistoimenpiteitä, edistää valmentavaa työkulttuuria ja lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia asioiden valmistelussa.

Keskusteluissa poliisilaitoksen erityispiirteensä nostettiin sen pienuus ja erilaiset toimintakulttuurit eri alueilla. Poliisilaitoksen johto kuvasi henkilöstöjohtamisen tarpeita siten, että myös henkilöstöjohtaminen Vaatii osaamista ja erikoistumista. Henkilöstöön suhteutettuna henki-

löstöhallinnolla ollaan hyvin pienellä henkilöstömäärällä. Toisena keskeisenä asiana poliisilaitoksen johto otti esille viestinnän merkityksen.

”Viestinnän rooli on merkittävä. Miten ja minkä tason asioista pitää henkilöstölle viestiä? Tähän liittyvät myös tekniset viestintävälineet, jotka meillä on käytettävissä”

Itä-Uudenmaan poliisilaitos

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen määritelmän mukaisesti sen henkilöstöjohto on järjestetty ohjesäännön ja linjojen työjärjestysten mukaisesti siten, että

- strategisena henkilöstöjohtajana toimii poliisipäällikkö
- Henkilöstöjohtajana toimii hallinto- ja esikuntalinjan apulaispoliisipäällikkö
- Muilta osin henkilöstöjohtoon kuuluvat rakenteissa kaikki lähiesimiehet (sektorinjohto/yksikönjohto, päällystöesihenkilöt, ryhmänjohtajat)
- Poliisilaitoksen strategista henkilöstöjohtamista toteutetaan poliisipäällikön johdolla tukenaan poliisilaitoksen ylin johto (apulaispoliisipäälliköt ja poliisilakimies) sekä johto (sektorinjohtajat/yksikönjohtajat). Strategisen henkilöstöjohtamiseen liittyy kiinteästi strategisten kehittämistavoitteiden asettaminen ohjaamaan poliisilaitoksen toiminnan suunnittelua. Johdon tehtävänä on myöskin henkilöstövoimavarojen johtaminen.
- Lähiesimiesten tehtävänä on vastata rakenteissa muun muassa työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisesta, suorituksen johtamisesta sekä osaamisen johtamisesta
- Henkilöstöjohtamisen tukena toimii poliisilaitoksen henkilöstöyksikkö.

Poliisilaitoksella on erilliset työjärjestykset hallinto- ja esikuntalinjalle, oikeusyksikölle sekä poliisilinjalle. Näiden lisäksi poliisilaitos on laatinut henkilöstösuunnitelman vuosille 2021-2024.

Itä-Uudenmaan poliisilaitoksen johto toi esille tietoisuuden lisäämisen merkityksen poliisilinjan ja hallinnon toimijoiden välillä. Poliisilaitokselle oli perustettu kehittämissyhmä, jossa käydään säännöllisesti läpi poliisitoimintaa ja hallintoa yhteisesti koskettavat asiat.

”Kun tulee joku uusi ohje tai määräys, käymme yhdessä läpi, että mikäs ihmeen paperi tämä on. Käydään kipukohdat käsitellen läpi. Pyritään lisäämään tietoisuutta. Samoin, jos poliisilinjalla tulee asioita, jotka vaikuttaa hallintoon, ne käsitellään yhdessä”

Lisäksi keskusteluissa korostettiin henkilöstömäärän riittämättömyyttä ja poliisilaitoksen toimintaympäristön erityispiirteitä, jotka tulisi huomioida paremmin nykyisessä resurssijakomallissa.

Kaakkois-Suomen poliisilaitos

Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen kuvauksen mukaan toimintaa on kehitetty siten, että henkilöstöjohtaminen on parhaimmillaan kilpailuetua tuova menestystekijä, ja se pitää sisällään henkilöstöjohtamisen suunnittelun, organisoinnin, käytännön toteutuksen ja tulosten arvioinnin. Onnistuakseen se vaatii strategista, vastuullista ja tehokasta johtamista.

Poliisilaitoksen mukaan erityistä huomiota on kiinnitetty mm.

- Strategiseen työkykyjohtamiseen, jolla pyritään edistämään työntekijöiden hyvinvointia niin, että työntekijä pystyy toimimaan hyvinvoivana työssä ja vapaa-ajalla. Strateginen työkykyjohtaminen pyrkii pitämään työkyvyttömyysriskit ja työkyvyttömyyskustannukset hallinnassa sekä lisäämään työssäolopäivien määrää.
- Valmentavaan työkulttuuriin, jolla edistetään osaamisen johtamisen tukena valmentavan johtamisen peruseriaatteita, joita ovat avoimuus, vuorovaikutus, luottamus, itseohjautuvuus ja vastuullisuus. Valmentavan työkultuurin muutoksella on vaikutusta myös johtajan rooliin. Johtamisen tulisikin olla enemmänkin vuorovaikutuksellista ja dialogista, kuin perinteistä johtamista-ajattelua, jossa esihenkilö ratkaisee kaikki ongelmat. Kaakkois-Suomen poliisilaitos on asettanut valmentavan johtamisen ja valmentavan työkultuurin kehittämiseksi ja eteenpäin viemiseksi työryhmän. Työryhmä toteuttaa tänä vuonna kyselyn, jonka tuloksia käytetään johtamisen, esimiestyön ja työyhteisötaitojen kehittämiseen.
- Poliisilaitoksen liikunta- ja kulttuurituen periaatteet kirjataan poliisilaitoksen työhyvinvointiohjelmaan ja vuosittain tehdään tyhy-toimintaa koskeva vuosisuunnitelma, jonka poliisipäällikkö hyväksyy. Työkunnan tukeminen ja kuntoliikunnan periaatteet on kirjattu Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen työhyvinvointiohjelmaan.
- Poliisilaitoksella laaditaan vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelma. Henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen tavoitteena on turvata se osaaminen, jota tarvitaan työlle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Koulutussuunnittelulla varaudutaan siihen, että poliisilaitoksessa on käytössä osaamiseltaan ja työkyvyltään toiminnan tarvetta vastaava henkilöstö rahoituskehysten sallimissa määrällisissä rajoissa.
- Poliisilaitoksella on laadittu rekrytointiohje, jonka tarkoitus on selkeyttää, yhdenmukaistaa ja varmistaa laadukas rekrytointiprosessi. Rekrytointiin ja virkaan/virkasuhteeseen nimittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta varmistetaan oikea henkilö oikealle paikalle.
- Poliisilaitoksen työsuojelun toimintaohjelma 2022-2025 sisältää strategiset linjaukset Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen henkilöstön työsuojelun toteuttamiseksi. Toimintaohjelman perustana on Poliisin työsuojelun toimintaohjelma 2022-2025.
- Poliisilaitoksella on eri toimintojen edustajista koottu tasa-arvo ja yhdenvertaisuus -työryhmä, jonka tehtävänä on seurata Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen voimassa olevassa tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumista.

Kaakkois-Suomen poliisilaitoksen johto nosti keskustelussa esiin, että iso osa johtamisesta liittyy henkilöstöjohtamisen asioihin. Henkilöstöjohtamista on paljon ja johdon työajasta menee merkittävä osa nimenomaan henkilöstöjohtamiseen, resurssien johtamiseen ja taloudenpitoon. Henkilöstöjohtamisen kuorma nähtiin suurena. Osa asioista tehdään liian monimutkaisten järjestelyiden kautta ja prosessien läpikäynti olisi tärkeää ja ajankohta sille voisi olla nyt oikea.

”Mitä pitäisi tehdä? Turhien työprosessien ja aikaa vievien prosessien liinaaminen. Pitäisi oikeasti katsoa, tarvitaanko jotain prosessikoukeroa edelleen vuonna 2023.”

Toinen ajankohtaisesti puhututtanut asia liittyi rekrytointin haasteisiin ja siihen kuluvaan aikaan.

”Rekrytointiasiat, henkilöstön vaihtuvuus ja henkilöstösiirrot. Työllistävä vaikutus ja menee työajallisesti tosi paljon aikaa. 200 nimitystä ja tehtävämääräystä. Tähän liittyy päällimmäiset haasteet tällä hetkellä.”

Lapin poliisilaitos

Lapin poliisilaitoksen henkilöstöjohto on keskitetty hallinto- ja esikuntayksikköön ja yksikön sisällä hallintotoimintoon ja esikuntatoimintoon. Hallintotoiminto, jota johtaa hallintopäällikkö, kehittää ja tuottaa poliisilaitoksen henkilöstö-, talous-, materiaali- ja tulossuunnittelun palveluja. Esikuntayksikkö, jota johtaa esikuntapäällikkö, kehittää ja tuottaa riskienhallinnan, organisaatioturvallisuuden, toimitilahallinnon, viestinnän, asiakirjahallinnon ja johdon sihteeripalveluja sekä koulutuksen koordinoitipalveluja.

Lapin poliisilaitoksella on laadittu hallinto- ja esikuntayksikön työjärjestys sekä poliisipalvelulinjan työjärjestys.

Poliisilaitos on laatinut henkilöstösuunnitelman vuosille 2020-2023.

Keskusteluissa lapin poliisilaitoksen johdon ja sektorinjohdon kanssa nousi esiin pienen poliisilaitoksen edut toiminnan ketteryydessä ja lyhyessä keskustelujänteessä henkilöstön kanssa. Byrokratiaa kuvattiin vähäiseksi, keskusteluyhteyttä henkilöstön kanssa hyväksi ja rakennetta johtamisen näkökulmasta toimivaksi. Poliisilaitokset edustajat pitivät etuna esimerkiksi sitä, että rekrytointipäätöksiä pystytään tekemään ketterästi. Pitkät välimatkat ja etäjohtamisen nähtiin haastavan erityisesti lähiesimiestyötä. Haasteena nähtiin se, että johtamisjanne voi katketa päällystön ja alipäällystön välillä.

”Ryhmänjohtajan rooli ja asema erityisesti pienemmillä asemilla on tärkeä. Näillä on vain vähän porukkaa töissä ja välttämättä ryhmänjohtaja ei näe moneen kuukauteen kaikkia alaisiaan. Voi olla vain yksi partio töissä, eikä silloin ole ryhmänjohtajan työ helppoa ja yksinkertaista. Johtaminen harva-asemilla on erilaista, eikä päällystää ei ole maakunnissa.”

Lounais-Suomen poliisilaitos

Lounais-Suomen poliisilaitos on laatinut vastuunjakotaulukon, josta ilmenee eri johtamistoille määritellyt vastuut. Poliisilaitoksella on ohjesäännön lisäksi laadittu henkilöstösuunnitelma vuosille 2021-2024. Henkilöstösuunnitelmassa arvioidaan toimintaympäristön muutoksen, työelämän kehittymisen ja poliisille asetettujen tavoitteiden vaikutuksia henkilöstövoimavaroihin.

Lounais-Suomen poliisilaitoksen johto toi keskustelussa esille viime aikoina poliisilaitoksella tehdyt rakenteelliset uudistukset, jotka aiheuttivat henkilöstössä monenlaista keskustelua ja josta on saatu sekä hyvää, että kriittistä palautetta. Kehittämistyö on osin vielä kesken.

”2022 vuoden alussa uudistettiin organisaatio. Nyt meillä on yksi apupäällikkö. Käytiin läpi hallinto ja esikuntapalvelut, kokouskäytännöt, normit ja ohjeistukset. Löytyi yli sata sivua ohjaavaa paperia. Nyt meillä on hallinto ja esikunta yhdistetty. Aikaisemmin oli henkilöstöpäällikkö ja talouspäällikkö. Me näemme, että talous, henkilöstö ja materiaalihallinto ovat niin vahvasti liitoksissa, että nämä oli tarpeen yhdistää yhden hallintopäällikön alle. Nyt raha ja henkilöstö kulkevat käsi kädessä.”

Länsi-Uusimaan poliisilaitos

Länsi-Uudenmaan poliisilaitos kuvaa henkilöstöjohtamisen rakennetta siten, että Länsi-Uudenmaan poliisilaitosta johtaa poliisipäällikkö apunaan apulaispoliisipäälliköt sekä poliisilaitoksen johtoryhmä ja operatiivinen viikkopalaveri. Oikeudellisissa asioissa poliisilaitoksen johtoa tukee poliisilaitoksen oikeusyksikkö, esikunta- ja hallintopalvelulinjaa johtaa apulaispoliisipäällikkö apunaan yksikönjohtajat sekä linjan ohjausryhmä. Poliisitoimintalinjaa johtaa apulaispoliisipäällikkö apunaan sektorinjohtajat sekä linjan ohjausryhmä.

Poliisipäällikön apuna on hänen puheenjohdollaan toimiva poliisilaitoksen johtoryhmä, joka kokoontuu säännöllisesti. Johtoryhmään kuuluvat poliisipäällikön lisäksi apulaispoliisipäälliköt, sektorinjohtajat, hallintopäällikkö, oikeusyksikön poliisilakimies, poliisitoiminnan suunnitteluyksikön johtaja, viestintäpäällikkö, henkilöstön edustajat sekä esikunta- ja hallintopalvelulinjalta nimetty sihteeri. Poliisilaitoksen johtoryhmän tehtävänä on käsitellä seuraavat asiat ja tehdä niiden osalta poliisipäällikölle tarvittavat ratkaisuehdotukset:

- poliisilaitoksen toiminta-ajatus, toiminta- ja taloussuunnitelma, tulossopimus, henkilöstösuunnitelma, laillisuustarkastussuunnitelma ja muut strategia-asiakirjat
- poliisilaitoksen tulostavoitteiden toteutumista koskevat seurantatiedot
- poliisilaitoksen talousarvio, rahoituskehys, määrärahojen jako ja määrärahojen käyttöön liittyvät seurantatiedot
- poliisilaitoksen tehtävä- ja resurssijakoa koskevat asiat
- poliisilaitoksen ohjesääntö ja työjärjestykset
- poliisilaitoksen antamat määräykset ja ohjeet
- poliisitoiminnan suunnitteluun, johtamiseen, kehittämiseen ja seurantaan liittyvät periaatteellisesti tärkeät ja poliisilaitoskohtaista linjanvetoa vaativat asiat

Poliisilaitoksen kuvauksen mukaan johtaminen poliisilaitoksessa perustuu poliisin arvoihin ja strategiaan. Johtamisessa näkyy myös poliisin eettinen koodisto. Kun esimiestehtäviin valitaan henkilöitä, painotetaan laitoksessa erityisesti henkilön valmiuksia ja taitoja toimia esimiestehtävissä. Valmentava johtaminen on keskiössä. Johtamisessa korostetaan jokaisen poliisissa työskentelevän tärkeää roolia kokonaisuudessa. Kaikkien työtä ja kaikkia ihmisiä arvostetaan. Otamme johtamisessa huomioon henkilöstön hyvinvoinnin ja pyrimme siihen, että henkilöstö on motivoitunut ja innostunut. Teemme yhdessä ja kannustamme kollegoitamme.

Poliisilaitos on laatinut henkilöstösuunnitelman vuosille 2022-2025.

Länsi-Uudenmaan poliisilaitoksen johdon edustajat korostivat keskustelussa henkilöstöjohtamisen päällikkövetoisuutta.

”Ylimmän johdon toiminta on kytketty talouteen, viikoittain päällikkö pitää palaverin, jossa katsotaan henkilöstömäärän kehittymistä vuoden mittaan. Poliisilaitoksen kehys on keskeinen. Joka viikko ratkotaan sitä, että pystytäänkö ottamaan henkilöstöä töihin ja mihin sijoitetaan.”

Toinen keskusteluissa korostunut teema liittyi johtamiseen tilojen avulla. Pääpoliisiaseman keväällä 2023 valmistuneen tilaremontin yhteydessä oli otettu käyttöön monityötilat työhuoneiden tilalla ja luovuttu ryhmäkohtaisista kahvihuoneista. Tilojen käyttöön oli laadittu kirjalliset pelisäännöt, joista muodostui laajemminkin ajateltuna pelisäännöt työpaikalle. Pelisäännöissä kuvataan tilakohtaisten ohjeiden lisäksi useita työpaikalla toimimisen peruseriaatteita ja turvallisuuteen liittyviä hyviä käytänteitä.

Oulun poliisilaitos

Oulun poliisilaitoksen laatiman kuvauksen mukaan henkilöstöjohtamista tehdään henkilöstösuunnitelman tavoitteiden mukaisesti. Henkilöstösuunnitelman tavoitteet on laadittu linjassa Poliisin valtakunnallisen henkilöstösuunnitelman kanssa. Lisäksi:

- Poliisilaitoksen johtamisjärjestelmä on kuvattu ohjesäännön 6. luvussa
- Työkyvyn johtamiseen liittyvät menettelyt on kuvattu ohjesäännön 7. luvun 30 §:ssä
- Kaikilla esimiehille on koulutuksissa pyritty antamaan tieto heidän vastuistaan sekä velvollisuuksistaan. Lisäksi heitä on opastettu esimiehen työkalupakin käyttämiseen.

Henkilöstösuunnitelma on laadittu vuosille 2022-2025.

Oulun poliisilaitoksen johdon edustajien kanssa keskusteluun nousi erityisesti yhteistyö Poliisihallituksen kanssa ja toisaalta poliisilaitosten erilaiset rakenteet. Nähtiin, että yksiköiden toiminta poikkeaa liiaksi toisistaan ja raamien tulisi olla enemmän samankaltaisia. Poliisihallituksen ohjaukseen oltiin pääosin tyytyväisiä, mutta samalla korostettiin, että ohjauksen tulisi keskittyä isoihin linjoihin ja jättää yksityiskohdat yksiköiden päätettäväksi. Rakenteiden osalta otettiin esiin eri sektoreiden, kuten valvonta- ja hälytys sekä rikostorjunta - vetäjistä koostuvat valtakunnalliset verkostot, jossa toimintaa yhdenmukaistavaa keskustelua käydään säännöllisesti. Vaikka sektorinjohtoverkostot on perustettu nimenomaisesti kyseisen sektorin ja sen substanssiin liittyvien asioiden ympärille, niissä käsitellään myös kulloinkin pinnalla olevia asioita. Käsittelyssä voi olla myös henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita, kuten rekrytointihaasteisiin tai työssäjaksamiseen liittyviä kysymyksiä. Keskustelussa korostettiin yhdenmukaisen toiminnan tärkeyttä.

Pohjanmaan poliisilaitos

Pohjanmaan poliisilaitoksen laatiman kuvauksen mukaan henkilöstöhallinto toimii hallinto- ja esikuntalinjalla hallintoyksikössä, jota johtaa hallintopäällikkö. Henkilöstötiimissä toimii henkilöstöasiantuntija, kaksi henkilöstösuunnittelija, henkilöstön kehittämisasiantuntija ja kaksi henkilöstösihteeriä.

Poliisilaitoksella on laadittu henkilöstösuunnitelma vuodelle 2022 sekä henkilöstö- ja koulutussuunnitelma vuodelle 2022.

Pohjanmaan poliisilaitoksen johdon kanssa keskusteluun nousi johdon, henkilöstöhallinnon ja lähiesimiestyön välinen työnjako henkilöstöjohtamiseen kuuluvissa asioissa. Henkilöstöjohtaminen nähtiin johdon näkökulmasta ensisijaisesti resurssisuunnitteluun liittyvänä asiana. Poliisilaitoksella on itse räätälöity johtamisjärjestelmä, joka mahdollistaa resurssilaskentaa tarkalle tasolle ulottuen. Poliisilaitos on kehittänyt sisäisiä ohjausjärjestelmiään ja johdon tukityökaluja pitkälle. Toisaalta johdossa oltiin pohdittu myös sitä, että poliisin selkeä johtamisjärjestelmä ja linjarakenne ei välttämättä kata koko henkilöstöjohtamisen osuutta, sillä silloin kun puhutaan esimerkiksi henkilöstön motivointiin liittyvistä asioista, linja ei ole ihan yhtä yksinkertainen.

”Ihmisten johtaminen ja motivointi, havainnointi ja tietäminen. Ryhmänjohtajat ja komisariat sekä ylempi päällistö. Aika ei riitä kaikkeen siihen kehittämiseen. Ja sitten siihen virkasuhteen tekniseen puoleen. Siinä tulee henkilöstöhallinto mukaan. Henkilöstöhallinnon rooli on tukea ja auttaa lähiesimiesporukkaa siinä omassa työssään - tarjota tukea.”

Sisä-Suomen poliisilaitos

Sisä-Suomen poliisilaitoksen toimittaman materiaalin mukaan poliisilaitoksella on ohjesäännön lisäksi laadittu työjärjestykset hallinto ja esikunnalle, poliisipalvelulinjalle sekä annettu toimintamääräys lupahallintosektorille.

Poliisilaitos on laatinut henkilöstö- ja koulutussuunnitelman vuodelle 2023.

Sisä-Suomen poliisilaitoksen johdon edustajat ottivat esille Sisä-Suomen ja erityisesti Pirkanmaan erityisaseman siinä, että pääpoliisiaseman kanssa samassa kaupungissa sijaitsee Suomen ainoa poliisikoulu, jossa kaikki poliisit koulutetaan. Tällä on merkitystä esimerkiksi siinä, että muualla maassa erityisesti rikostorjuntaa koskevat rekryointihaasteet eivät näyttyädy samanlaisina Pirkanmaalla.

Johdon edustajat toivat vahvasti esiin huolensa henkilöstötietoon liittyvien järjestelmien ohjauksesta ja niiden käytettävyydestä. Resurssien ohjauksessa erilaisten laskentojen erilaisuus ja toisaalta se, että järjestelmät tuottavat tietoa vain jo toteutuneista henkilöstöasioista vaikeuttaa laitoksen käytännön suunnittelua ja ohjausta, joissa htv-laskenta näyttelee keskeistä osaa. Tämän lisäksi nostettiin esiin käytettävissä olevan tiedon merkitys ja Palkeet yhteistyö ja Poliisihallituksen rooli tässä yhteistyössä. Koettiin, että Poliisihallituksella tulisi olla vahvempi rooli yhteistyön ohjauksessa.

Keskusrikospoliisi

Keskusrikospoliisin (KRP) laatiman selvityksen mukaa henkilöstöjohtamisen tarkoituksena on toteuttaa toimintastrategiaa, mahdollistaa viraston ja sen henkilöstön onnistumista ja jatkuvaa kehittymistä sekä tuloksellisen toiminnan edellyttämien henkilöstövoimavarojen saamisen, ylläpitämisen ja kehittämisen.

Henkilöstöjohtaminen KRP:ssä pohjautuu Ulrichin määrittelyyn ja valtionhallinnon (VM) määrittelyyn henkilöstöjohtamisesta valtiolla (ns. hunajakenko, esitelty raportissa edellä). Luonnollisesti myös poliisin henkilöstöstrategiset linjaukset sekä Pohan ohjeet ja määräykset ovat keskeisinä myös KRP:n henkilöstöjohtamisen kannalta.



Kuva Keskusrikospoliisin käyttämä nelikenttä henkilöstöjohtamisen määrittelyssä

Vastuut on määritelty viraston ohjesäännössä sekä osastojen ja Hallintopalvelun työjärjestyksissä. Lisäksi viraston sekä Pohan ohjeissa ja määräyksissä on esimiesvastuisiin liittyviä linjauksia.

Vaikka henkilöstöjohtaminen usein mielletään HR-ammattilaisten tehtäväksi, on se viime kädessä viraston johdon, esimiesten ja koko henkilöstön yhteinen asia. Jokaisella työntekijällä on merkittävä rooli mm. yhteisöllisyyden, työilmapiirin, kehittämisen ja työnantajakuvaan vaikuttamisen osalta.

Keskeisessä roolissa erityisesti strategisen HR:n osalta on viraston ylin johto eli viraston päällikkö ja johtoryhmä. Johdon keskeisenä tehtävä on mm. tavoitteiden määrittäminen sekä henkilöstöresurssien johtaminen ja siihen liittyvä päätöksenteko eli mm. viraston henkilöstöresurssin kulloisenkin tilanteen mukainen tarkoituksenmukainen kohdentaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Muutosjohtaminen korostuu ylimmän johdon osalta. Myös palkitsemiseen, arvoihin, palvelussuhteen ehtoihin, yt-toimintaan, työympäristön kehittämisen ja työnantajakuvaan liittyviä vastuita on merkittävästi viraston ylimmällä johdolla. Ulrichin nelikentässä ylimmän johdon rooli painottuu siis erityisesti nelikentän ylimpiin osiin.

Varsinaisen HR-johdon KRP:ssä muodostavat hallintojohtaja ja henkilöstöpäällikkö, jotka vastaavat henkilöstöpalveluista, HR-asioiden ohjeistuksesta ja valmistelusta, HR-suunnittelusta ja -raportoinnista sekä HR-prosessien omistajuudesta, määrittelystä ja valvonnasta. Merkittävää on johdon ja esimiesten kumppanina toimiminen ja tukeminen mm. haastavissa esimiestilan-

teissa. HR-johdon rooli painottuu erityisesti nelikentän vasemmanpuoleisiin osiin eli strategiseen HR:ään sekä henkilöstöhallintoon ja -prosesseihin.

Keskijohdon roolissa painottuvat mm. henkilöstö- ja resurssisuunnittelu, toiminnan suunnittelu ja seuranta, rekrytointi, tehtäväjärjestelyt, muutosjohtaminen, kehittäminen ja suorituksen johtaminen sekä osin myös päivittäisjohtaminen. Nelikentässä keskijohto sijoittuu selkeimmin keskelle.

Lähiesimiesten rooli painottuu selkeämmin päivittäiseen henkilöjohtamiseen ja esimiestyöhön sekä siihen liittyviin tehtäviin ja vastuuseen kuten suorituksen johtamiseen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen ja varmistamiseen, osaamisen varmistamiseen jne. Nelikentässä lähiesimiesten rooli löytyy selkeimmin oikeasta alakulmasta.

Kaikessa johtamisessa valmentava johtamisote on keskiössä. Tästä tehtiin syksyllä 2022 viraston strategian päivittämisen yhteydessä oma strateginen kirjaus. Uudistetussa strategiassa keskeiset henkilöstöjohtamisen liittyvät kirjaukset ovat:

- Johdetaan valmentavan johtamisen periaattein ja huolehditaan henkilöstön hyvinvoinnista sekä monialaisesta ammatillisesta osaamisesta.
- Suunnataan resursseja ja torjuntakeinoja tietojohdoisesti merkittävimpiin kohteisiin.
- Varmistetaan toimintojen jatkuvuus rekrytoinneilla, tilanteen mukaisella resursoinnilla sekä osaamista jakamalla.

KRP:n henkilöstösuunnitelma on parhaillaan päivitettävänä ja se tullaan vahvistamaan syksyn 2023 aikana.

Keskusrikospoliisin johdon kanssa käydyissä keskusteluissa otettiin esille KRP:n tehtäväroolin erilaisuus sekä se, että yksikössä on lukuisia erilaisia jopa kahden henkilön varassa olevia erityistoimintoja. Henkilöstön osaamisprofiili, koulutustaso ja tausta on myös erilainen kuin muissa yksiköissä. KRP:ssä on useita toimintoja, joissa työskentelee tohtorikoulutettuja siviilihenkilöitä asiantuntijatehtävissä. Tohtoritutkinnon suorittaneiden johtaminen on erilaista kuin henkilöiden, jotka tulevat puolisotilaallisen koulutusputken kautta.

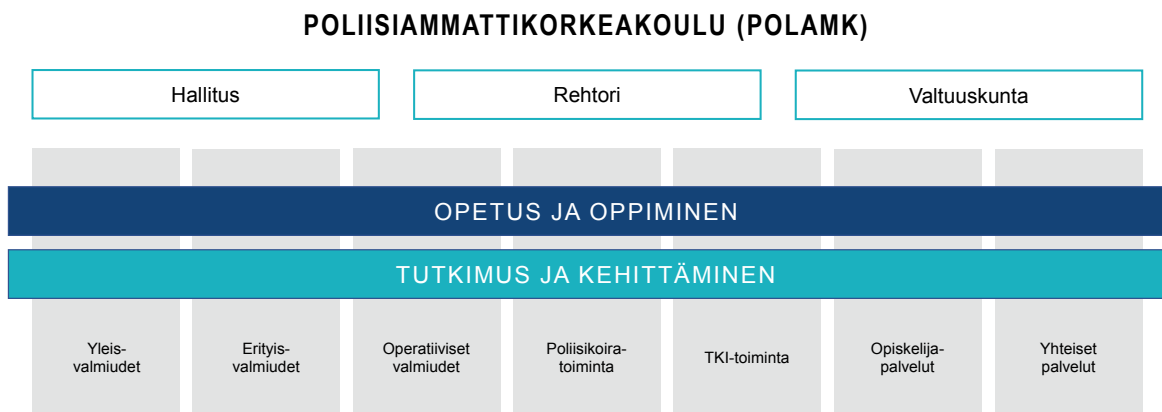
Johdon kanssa keskustelussa nousi esiin panostukset osaamisen kehittämiseen ja ylläpitoon. Yksikkö nähtiin kovan luokan asiantuntijaorganisaationa, jonka perusedellytyksenä on sen ajantasaisesta osaamisesta huolehtiminen. Toinen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta keskeiseksi nouseva seikka oli henkilöstöön kohdistuvien asioiden juridinen puoli ja oikeusturvasta ja tasapuolisuudesta huolehtiminen. Juristiverkostosta saadaan apua tarvittaessa.

”Vaikka laki sallii jonkun tietyn ratkaisun, mutta ratkaisuiden pitää olla myös tasavertaisia, oikeudenmukaisia ja tasapuolisia.”

Poliisiammattikorkeakoulu

Poliisiammattikorkeakoulun (Polamk) laatiman selvityksen mukaan Poliisiammattikorkeakoulun organisaatio jakautuu yksiköitä vastaaviin osaamisalueisiin, joita läpäisevät matriisimaisesti viraston kaksi ydinprosessia eli Opetus ja oppiminen sekä Tutkimus ja kehittäminen. Henkilöstö- ja johtamisrakenne käyvät ilmi edellä mainituista asiakirjoista. Henkilöstöjohto on järjestetty yksiköissä ohjesäännön 4 §:ssä kuvatulla tavalla, esihenkilöiden ja henkilöstön yleiset velvollisuudet on määritelty ohjesäännön 14-15 §:issä ja tavoite- ja kehityskeskustelujen yleiset linjaukset 16 §:ssä.

Poliisiammattikorkeakoulun organisaatio poikkeaa poliisilaitosten organisaatorakenteista siinä, että se on järjestetty osaamisalueiden mukaisesti. Organisaatorakennetta ollaan parhailaan uudistamassa.



Kuva Polamkin organisaatiokaavio (ennen muutosta)

Polamk on laatinut henkilöstösuunnitelman vuosille 2021-2024.

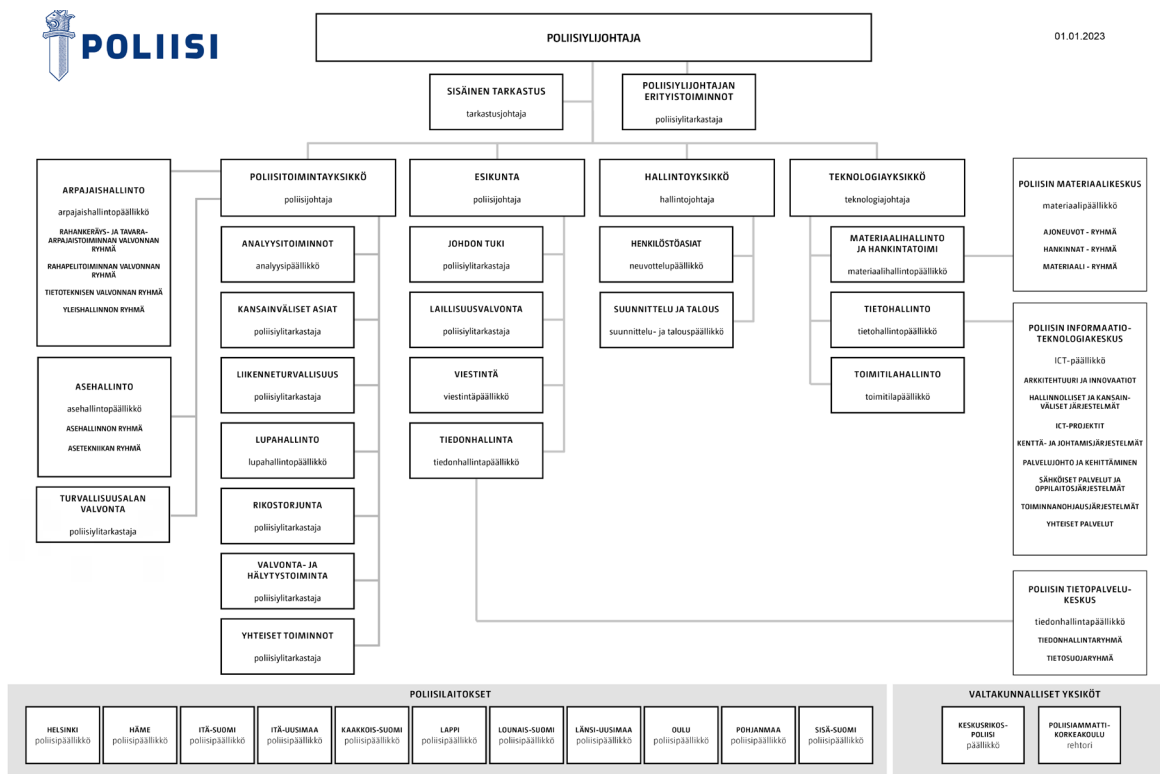
Johdon edustajan kanssa käydyssä keskustelussa otettiin esille myös substanssiosaamisen ja kokemuksen merkitys. Lisäksi korostettiin yhteisen näkemyksen merkitystä.

”Kaikilla esihenkilöillä tulisi olla yhdenmukainen käsitys siitä mitä on henkilöstöjohtaminen. On uutta ja vanhaa ja pitkään organisaatiossa olleita. Myös johdettavilla tulisi olla kuva, että ollaan poliisissa ja ollaan viranomaisessa. Johdettavankin rooli on tärkeä ja sekin vaikuttaa, että onnistutaanko johtamisessa.”

Poliisihallitus

Poliisihallitus toimii Suomen poliisin ylijhtona. Poliisihallitus suunnittelee, johtaa, kehittää ja valvoo poliisitoimintaa ja sen tukitoimintoja, vastaa poliisin palvelujen tasapuolisesta saata- vuudesta maan eri osissa, päättää poliisiyksiköiden välisestä yhteistoiminnasta ja vastaa poliisi- yksiköiden tulosohjauksesta.

Poliisihallituksen yksiköitä ovat poliisitoimintayksikkö, esikunta, teknologiayksikkö, hallintoyk- sikkö sekä sisäinen tarkastus.



Kuva Poliisihallituksen organisaatiokaavio

Poliisihallituksen työjärjestyksen¹⁸² mukaan hallintoyksikön vastuulle kuuluvat mm.

- Poliisin ja Poliisihallituksen organisaatiokulttuurin kehittäminen,
- Poliisin ja Poliisihallituksen henkilöstöhallinnon strateginen suunnittelu, ohjaus, valvonta ja kehittäminen
- Poliisin ja Poliisihallituksen osaamisen kehittäminen
- Poliisin ja Poliisihallituksen työhyvinvoinnin kehittäminen ja työkyvyn tukeminen
- Poliisin ja Poliisihallituksen henkilöstöpalveluiden kehittäminen:
- Poliisin ja Poliisihallituksen työaikajärjestelmien kehittäminen
- Poliisin ja Poliisihallituksen henkilöstöpolitiikka
- Poliisihallituksen palvelussuhdeasiat

Poliisihallituksen hallintoyksikkö laatii poliisin valtakunnallisen henkilöstösuunnitelman sekä vuosittaisen henkilöstötilinpäätöksen. Henkilöstötilinpäätös täydentää Poliisihallituksen tilinpäätöstä ja toimintakertomusta henkilöstövoimavarojen näkökulmasta sekä on yksi lisätyökalu strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Raportti on tarkoitettu sekä sisäiseen että ulkoiseen käyttöön ja se on luettavissa Poliisi.fi sivustolla. Lisäksi Poliisihallituksessa laaditaan ainoastaan Poliisihallitusta koskeva henkilöstösuunnitelma sekä tästä erillinen koulutussuunnitelma.

Poliisihallituksen henkilöstösuunnittelussa on käytössä nk. HTV-kehys, joka määrittelee yksiköiden toimintamenoista rahoitettavan htv-määrän. Kehys asetetaan Poliisihallituksessa yksikökohtaisesti ja kaikkien yksiköiden tarpeita käsitellään kerran vuodessa.

LIITE 2. POLIISIYKSIKÖIDEN HENKILÖSTÖSUUNNITELMIEN RAKENNE

Tähän taulukkoon on koottu poliisiyksiköiden henkilöstösuunnitelmien keskeinen sisältö otsikotasolla. Tiedot on kerätty poliisiyksiköiden selvityksen ennakkomateriaaleihin toimittamasta aineistosta.

Yksikkö	Henkilöstösuunnitelma
Helsingin poliisilaitos 2021 POL-2021-67422	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön määrä ja rakenne • henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittäminen • henkilöstösuunnittelun tavoite-/painopistealueet vuonna 2021 • henkilöstö- ja koulutussuunnitelman seuranta
Hämeen poliisilaitos 2021 - 2024 POL-2021-29034	<ul style="list-style-type: none"> • johtaminen • toimiva työyhteisö ja työyhteisötaidot • osaaminen • työhyvinvointi ja työkyky • tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • henkilöstön määrä ja rakenne
Itä-Suomen poliisilaitos 2022 - 2024 POL-2022-16053	<ul style="list-style-type: none"> • poliisin henkilöstösuunnitelman tarkoitus • poliisilaitoksen henkilöstösuunnittelu • poliisilaitoksen henkilöstösuunnittelun lähtökohdat • poliisilaitoksen henkilöstösuunnitelma • rekrytointi • johtaminen ja työyhteisö • osaaminen • työhyvinvointi ja työkyky • tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • henkilöstön määrä ja rakenne • henkilöstösuunnitelman toteutumisen seuranta
Itä-Uudenmaan poliisilaitos 2021 - 2024	<ul style="list-style-type: none"> • poliisin henkilöstösuunnitelman tarkoitus • toimintaympäristön muutokset henkilöstösuunnittelun näkökulmasta • johtaminen ja työyhteisö • osaaminen • työhyvinvointi ja työkyky • tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • henkilöstön määrä ja rakenne
Kaakkois-Suomen poliisilaitos 2022 - 2025 Voimassaoloaika 1.4.2022 alkaen	<ul style="list-style-type: none"> • poliisin henkilöstösuunnitelman tarkoitus • johtaminen ja työyhteisö • osaaminen • työhyvinvointi ja työkyky • tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • henkilöstön määrä ja rakenne • henkilöstösuunnitelman seuranta
Keskusrikospoliisi	Keskusrikospoliisin päivitetty henkilöstösuunnitelma vahvistetaan alkusyksystä 2023.
Lapin poliisilaitos 2020 - 2023	<ul style="list-style-type: none"> • poliisin henkilöstösuunnitelman tarkoitus • henkilöstörakenne • osaaminen • poliisi työnantajana • tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • työhyvinvointi ja työkyky • työn kehittäminen • henkilöstöä koskeva tilannekuva

Yksikkö	Henkilöstösuunnitelma
<p>Lounais-Suomen poliisilaitos</p> <p>2021 - 2024 POL-2021-55256</p>	<ul style="list-style-type: none"> • poliisin henkilöstösuunnitelman tarkoitus • johtaminen ja työyhteisö • osaaminen • työhyvinvointi ja työkyky • tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • henkilöstön määrä ja rakenne
<p>Länsi-Uudenmaan poliisilaitos</p> <p>2022 - 2025 POL-2022-35160</p>	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstösuunnitelman tavoitteet • johtaminen ja työyhteisö • osaaminen • työhyvinvointi ja työkyky • tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • henkilöstön määrä ja rakenne
<p>Oulun poliisilaitos</p> <p>2023 - 2025 POL-2022-120600</p>	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstösuunnitelman tarkoitus • johtaminen ja työyhteisö • osaaminen • työhyvinvointi ja työkyky • tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • henkilöstön määrä ja rakenne
<p>Pohjanmaan poliisilaitos</p> <p>Henkilöstö- ja koulu- tussuunnitelma 2022 POL-2022-8584</p>	<ul style="list-style-type: none"> • poliisilaitoksen organisointi • työhyvinvointi ja työkyvyn tukeminen • henkilöstön koulutus • arvio ammatillisen osaamisen vaatimuksissa tapahtuvista muutoksista • koulutussuunnitelma 2022 • työllistymistä edistävä valmennus tai koulutus
<p>Poliisiammatti- korkeakoulu</p> <p>2021 – 2024 POL-2021-120704</p>	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstöstrategia ja -suunnittelu • korkeakouluyhteisö ja johtaminen • työhyvinvointi ja työkyky • osaaminen • yhdenvertaisuus ja tasa-arvo • henkilöstösuunnitelman vahvistaminen
<p>Sisä-Suomen poliisilaitos</p> <p>Henkilöstö- ja koulu- tussuunnitelma 2023 Voimassaoloaika 1.4.2023 - 31.3.2024 POL-2023-27471</p>	<ul style="list-style-type: none"> • poliisilaitoksen henkilöstösuunnitelman tarkoitus • henkilöstörakenne • poliisit ja muu henkilöstö • Siviili- ja poliisivirkanimikkeiden käyttö • Rekrytointiperiaatteet • Osaaminen • Työnantajatoiminta • Palkitseminen • Henkilöstöedut • Palvelussuhde • tasa-arvo ja yhdenvertaisuus • työhyvinvointi ja työkyvyn tukeminen • henkilöstöä koskeva tilannekuva • koulutussuunnitelma 2023

LIITE 3. POLIISIYKSIKÖIDEN OHJESÄÄNTÖJEN RAKENNE

Tähän taulukkoon on koottu poliisiyksiköiden ohjesääntöjen keskeinen sisältö otsikkotasolla. Tiedot on kerätty poliisiyksiköiden selvityksen ennakkomateriaaleihin toimittamasta aineistosta.

Yksikkö	Ohjesääntö	Kirjaukset osallistamismenettelyistä
<p>Helsingin poliisilaitos</p> <p>Voimassaoloaika 8.8.2022 -7.8.2026 POL-2022-79030</p>	<ul style="list-style-type: none"> • toiminta-alue, toiminta-ajatus ja organisaatio • asioiden ratkaiseminen • poliisilaitoksen johdon tehtävät • poliisipäällikön tuki • apulaispoliisipäällikön tuki • poliisilaitoksen toimintayksiköt • toimintayksiköiden johtajien yleiset ja erityiset tehtävät • sijaisuudet • erityisiä määräyksiä 	<p>4.3 Poliisilaitoksen yhteistoimintaelin:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poliisilaitoksen yhteistoimintaelin käsittelee poliisipäällikön johdolla yhteistoimintalain ja -sopimusten mukaisesti keskeisiä poliisilaitoksen henkilöstön asemaan liittyviä asioita. Yhteistoimintaelin kokoontuu pääsääntöisesti johtoryhmän kokouksen yhteydessä. Yhteistoimintaelin voidaan kutsua koolle myös muulloin tarvittaessa. Poliisilaitoksen yhteistoimintaelimen jäsenenä ovat poliisilaitoksen määräämät työnantajan edustajat ja poliisin ammattijärjestöjen valitsevat edustajat siten kuin poliisin yhteistoimintasopimuksessa tarkemmin määrätään
<p>Hämeen poliisilaitos</p> <p>Voimassaoloaika 1.4.2023 - 31.3.2028 POL-2022-167614</p>	<ul style="list-style-type: none"> • toiminta-alue • poliisin arvot ja eettinen koodisto • toiminta-ajatus • määritelmät • poliisilaitoksen ohjausasiakirjat • organisaatio • linjan ja yksiköiden tehtävät • poliisipäällikön tehtävät • apulaispoliisipäällikön tehtävät • esikuntapäällikön tehtävät • poliisilakimiehen tehtävät • viestintäpäällikön tehtävät • johdon sijaisuudet • poliisiaseman esimiehen tehtävät ja vastuut • esittelymenettely ja ratkaisuvälit • tehtävämääräys • asianhallintajärjestelmä • esimiehisuus ja henkilöstön velvollisuudet • vuosilomat ja virkavapaudet • viestintä • tarkemmat määräykset 	<p>6 § Organisaatio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asioiden valmistelua, toiminnan kehittämistä, henkilöstön osallistamista sekä päätöksentekoa varten poliisilaitoksella on toimielimiä siten, kuin niistä on erikseen määrätty tai sovittu. Tällaisia ovat muun muassa: Työsuojelutoimikunta, Yhteistoimintatoimikunta, Palkkatyöryhmä ja Perinnetoimikunta

Yksikkö	Ohjesääntö	Kirjaukset osallistamismenettelyistä
<p>Itä-Suomen poliisilaitos</p> <p>Voimassaoloaika 1.2.2021 - 31.12.2023 POL-2020-80847</p>	<ul style="list-style-type: none"> • määritelmät • ohjausasiakirjat • toimialue ja tehtävät • toimintaperiaatteet • poliisilaitoksen tulosohjaus • poliisilaitoksen organisaatio • toimintalinjojen tehtävät • johtamisjärjestelmä • poliisipäällikön ja linjajohtajien tehtävät • johdon sijaisuudet • poliisipäällikön toimivallan delegointi, pidätystoimivalta • asioiden ratkaiseminen • muut asiat 	<p>13.6 Henkilöstön osallistumisjärjestelmät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistoimintamenettelyistä, työsuojelun yhteistoiminnasta, luottamusmiehen toiminnasta ja poliisin palkkasopimukseen liittyvästä toiminnasta on voimassa, mitä erikseen on sovittu, säädetty tai määrätty.
<p>Itä-Uudenmaan poliisilaitos</p> <p>Voimassaoloaika 1.2.2022 - toistaiseksi POL-2022-12081</p>	<ul style="list-style-type: none"> • toiminta-alue • poliisin arvot ja eettinen koodisto • toiminta-ajatus ja visio • strategiset tavoitteet • esimies • henkilöstön velvollisuudet • organisaatio, johtamisrakenne, tehtävät, toimenkuvat ja sijaisuudet • ohjaus- ja johtamisjärjestelmä • ohjausasiakirjat • muut asiat • asioiden valmistelu ja ratkaiseminen 	<p>24 § Henkilöstön osallistumisjärjestelmät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asioiden valmistelua, toiminnan kehittämistä, henkilöstön osallistumista sekä päätöksentekoa varten poliisilaitoksella on toimielimiä siten, kuin niistä on erikseen määrätty tai sovittu. Lisäksi on kuvattu ryhmät ja niiden tehtävät: työhyvinvointiryhmä, Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmä, Hallinto- ja esikuntatoimen yhteistyö- ja kehittämisryhmä, Työsuojelutoimikunta, Yhteistoimintatoimikunta, Palkkatyöryhmä ja esimiespäivät.
<p>Kaakkois-Suomen poliisilaitos</p> <p>Voimassaoloaika 9.5.2022 alkaen POL-2022-54470</p>	<ul style="list-style-type: none"> • määritelmät • ohjausasiakirjat • toimipaikat ja tehtävät • tulosohjaus • organisaatio • johtamisjärjestelmä • poliisilaitoksen johdon tehtävät • ratkaisuvallalta, toimivallan delegointi ja pidätystoimivalta • tiedon antaminen asiakirjasta • esimiehisyys ja henkilöstön velvollisuudet • vuosilomat ja virkavapaudet • sijaisuudet • tarkemmat määräykset 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistumisjärjestelyitä ei ole kirjattu ohjesääntödokumenttiin
<p>Keskusrikospoliisi</p> <p>Voimassaoloaika 17.6.2021 - toistaiseksi POL-2021-70065</p>	<ul style="list-style-type: none"> • KÄYTTÖ RAJOITETTU TL IV 	<ul style="list-style-type: none"> • KÄYTTÖ RAJOITETTU TL IV

Yksikkö	Ohjesääntö	Kirjaukset osallistamismenettelyistä
<p>Lapin poliisilaitos</p> <p>Voimassaoloaika 1.3.2019 - toistaiseksi POL-2019-6858</p>	<ul style="list-style-type: none"> • määritelmät • ohjausasiakirjat • toimialue ja tehtävät • tulosohjaus • poliisilaitoksen toimintaa koskevat yleiset periaatteet • organisaatio • vastuualueiden tehtävät • johtamisjärjestelmä • poliisipäällikön, apulaispoliisipäällikön ja esikuntapäällikön tehtävät • johdon sijaisuudet • päätöksenteko, poliisipäällikön toimivallan delegointi, pidätystoimivalta • muut asiat ja tehtävät 	<ul style="list-style-type: none"> • Osallistumisjärjestelyitä ei ole kirjattu ohjesääntödokumenttiin
<p>Lounais-Suomen poliisilaitos</p> <p>Voimassaoloaika 1.1.2022 - 31.12.2026 POL-2021-163253</p>	<ul style="list-style-type: none"> • määritelmät • arvot, strategia ja visio • toimialue ja tehtävät • ohjausasiakirjat • poliisilaitoksen organisaatio • yksiköiden ja sektoreiden tehtävät • tulosohjaus • johtamisjärjestelmä • poliisipäällikön toimivallan delegointi ja pidätystoimivalta • asioiden ratkaiseminen • henkilöstön osallistamisjärjestelmät 	<p>8.1.4 Yhteistoimintatoimikunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poliisilaitoksen yhteistoimintatoimikunta käsittelee apulaispoliisipäällikön johdolla yhteistoimintalain ja -sopimusten mukaisesti keskeisiä poliisilaitoksen henkilöstön asemaan liittyviä asioita. Yhteistoimintatoimikunta kokoontuu pääsääntöisesti kerran kuukaudessa pois lukien kesäloma-kuukaudet. Yhteistoimintatoimikunta voidaan kutsua koolle myös muulloin tarvittaessa. Poliisilaitoksen yhteistoimintatoimikunnan jäseninä ovat poliisipäällikkö, apulaispoliisipäälliköt, poliisilakimies, esikuntapäällikkö, hallintopäällikkö, poliisipäällikön nimeämä sektorin johtaja sekä henkilöstön edustajat tai heidän sijaisensa. Puheenjohtajana toimii apulaispoliisipäällikkö. Kokouksesta pidetään pöytäkirjaa.

Yksikkö	Ohjesääntö	Kirjaukset osallistamismenettelyistä
<p>Länsi-Uudenmaan poliisilaitos</p> <p>Voimassaoloaika 1.2.2021 - toistaiseksi POL-2021-3499</p>	<ul style="list-style-type: none"> • toimialue ja tehtävät • määritelmät • poliisilaitoksen strategia, visio, arvot ja toimintaperiaatteet • poliisilaitoksen johtamis- ja ohjausjärjestelmä • poliisilaitoksen tehtävien organisointi • johdon tehtävät ja vastuut • poliisipäällikön päätösvallan pidätystoimivalta ja siirtäminen • ohjausasiakirjat • muita määräyksiä 	<p>15 § Poliisilaitoksen yhteistoimintatoimikunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poliisilaitoksessa on henkilöstön vaikutusmahdollisuuden varmistamiseksi asetettu yhteistoimintatoimikunta. Sen jäseninä ovat henkilöstön sekä työnantajan nimeämät edustajat. Puheenjohtajana toimii poliisipäällikkö. Hänen lisäksi yhteistoimintaelimessä edustaa työnantajaa esikunta- ja hallintopalvelulinjan johtajana toimiva apulaispoliisipäällikkö. Yhteistoimintatoimikunnan sihteerinä toimii esikunta- ja hallintopalvelulinjalta kyseiseen tehtävään määrätty henkilö. Yhteistoimintatoimikunnan käsiteltäväksi kuuluvat asiat ja käsittelyssä noudatettavat menettelytavat määräytyvät yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa annetun lain (1233/2013) sekä Poliisihallituksen ja henkilöstön edustajien tekemän sopimuksen (POHA Dno/2010/731) perusteella.
<p>Oulun poliisilaitos</p> <p>Voimassaoloaika 1.1.2023 - toistaiseksi POL-2022-2927</p>	<ul style="list-style-type: none"> • poliisilaitoksen toimialue ja tehtävät • poliisilaitoksen visio ja toimintaperiaatteet • poliisilaitoksen organisointi • tehtävät toiminnoittain • poliisipäällikön, apulaispoliisipäällikön ja muiden virkamiesten tehtävät • henkilöstön sijoittaminen • sijaisuudet • asioiden ratkaiseminen • muut ohjausasiakirjat 	<p>21 § Henkilöstön osallistumisjärjestelmät:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistoimintatoimintamenettelyistä, työsuojelun yhteistoiminnasta, luottamusmiestoiminnasta ja poliisin palkkasopimukseen liittyvästä toiminnasta on voimassa, mitä niistä on erikseen sovittu, säädetty tai määrätty. Henkilöstön osallistumista päätöksentekoon lisäävinä pysyvinä työryhminä toimivat erikseen määrättävät työryhmät, joiden kokoonpanosta ja tehtävistä on sovittu erikseen. Tarvittaessa perustetaan määräaikaista työryhmiä.
<p>Pohjanmaan poliisilaitos</p> <p>Voimassaoloaika 23.4.2020 - toistaiseksi POL-2016-212</p>	<ul style="list-style-type: none"> • määritelmät • poliisilaitoksen toimialue ja tehtävät • ohjaus- ja johtamisjärjestelmä • organisaatio • toimintalinjojen tehtävät • poliisipäällikön, linjanjohtajien ja johtavan lakimiehen tehtävät • johdon sijaisuudet • poliisipäällikön toimivallan delegointi, pidätystoimivalta • muut asiat 	<p>9.2 Henkilöstön osallistumisjärjestelmät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poliisilaitoksella on säädösten edellyttämät henkilöstön osallistumisjärjestelmät (Yhteistoimintatoimikunta, Työsuojelutoimikunta, Tyhy-ryhmät, Palkkatyöryhmä ja Päihdetyöryhmä).

Yksikkö	Ohjesääntö	Kirjaukset osallistamismenettelyistä
<p>Poliisiammatti- korkeakoulu</p> <p>Voimassaoloaika 1.1.2023 alkaen POL-2022- 163322</p>	<ul style="list-style-type: none"> • tehtävät ja toimipaikat • visio, arvot ja laadunhallinta • määritelmät • organisaatio ja johtamisjärjestelmä • viestintä • toiminnan ohjaus • hallitus • valtuuskunta • johtoryhmä • osallistumisjärjestelmät • ydinprosessit • osaamisalueet • oikeusyksikkö • esihenkilöiden yleiset velvollisuudet • henkilöstön yleiset velvollisuudet • tavoite- ja kehityskeskustelut • rehtori, hallintojohtaja, koulutusjohtaja, tutkimusjohtaja, koulutuspäällikkö, osaamisalueen päällikkö, opintoasiainpäällikkö, moduulivastaava, vastuuopettaja, kurssinjohtaja ja vastuuhenkilö • turvallisuus • tehtävämääräykset • asioiden ratkaiseminen ja asiakirjojen allekirjoittaminen • asiakirjojen antaminen • hallituksen päätöksentekomenettely 	<p>10 § Osallistumisjärjestelmät</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poliisiammattikorkeakoulussa toimii asioiden valmistelua, toiminnan • kehittämistä sekä henkilöstön osallistumista tukevia toimielimiä. Näitä ovat • muun muassa: • henkilöstökokous • koulutuksen ohjausryhmä • laaturyhmä • opetuksen kehittämisryhmä • palkkatyöryhmä • salkkuryhmä • työsuojelutoimikunta • yhdenvertaisuus- ja tasa-arvotyöryhmä • yhteistoimintatoimikunta • Opiskelijakunta nimeää edustajansa työsuojelutoimikuntaan ja opetuksen kehittämisryhmään. Lisäksi opiskelijakunnan hallituksen ja Poliisiammattikorkeakoulun johdon kesken järjestetään säännöllisesti yhteistyöta- paamisia.
<p>Sisä-Suomen poliisilaitos</p> <p>Voimassaoloaika 1.1.2020 alkaen POL-2020-80000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • toimialue • visio, toimintaperiaatteet ja arvot • organisaatio • linjojen tehtävät • poliisipäällikön tehtävät • linjajohtajina toimivien apulaispoliisipäälliköiden tehtävät • oikeusyksikön esimiehenä toimiva poliisilakimies • ohjausasiakirjat • sijaisuudet • ratkaisuoikeus • tarkemmat määräykset 	<p>3 § Organisaatio; Osallistumisjärjestelmät</p> <p>Asioiden valmistelua, toiminnan kehittämistä, henkilöstön osallistumista sekä päätöksentekoa varten poliisilaitoksella on toimielimiä siten, kuin niistä on erikseen määrätty tai sovittu, kuten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • työsuojelutoimikunta • yhteistoimintatoimikunta • palkkatyöryhmä • päihdetyöryhmä • työhyvinvointitoimikunta

LIITE 4. MUITA JATKOSELVITYS- JA KEHITYSEHDOTUKSIA

Selvityksen toimeksianto oli rajattu tiettyihin kysymyksiin. Selvitystä tehdessä tuli esiin jatko-selvitystarpeita, joista voisi olla poliisin kehittämistyössä hyötyä, mutta jotka eivät kuuluneet tämän selvityksen toimeksiannon piiriin. Osaa näistä ehdotuksista voisi harkita myös opinnäytetyönä teetettäväksi

JATKOSELVITYSEHDOTUS: Teetetään selvitys/opinnäytetyö siitä kuinka poliisi saa linjaukset henkilöstöjohtamisen tavoitteista VM:ltä ja SM:ltä ja mikä näiden keskinäinen suhde on.

Tässä selvityksessä jäi avoimeksi kysymykseksi, kuinka sisäministeriön ja valtiovarainministeriön keskinäinen koordinaatio on rakennettu? Mitkä ovat henkilöstöjohtamisen tavoitteiden määrittelyn rakenteet valtiovarainministeriössä ja kuinka ne tulevat osaksi Sisäministeriön linjauksia? Missä määrin linjaukset ovat yhteismitallisia keskenään? Missä kaikissa asiakirjoissa linjauksia määritellään ja missä määrin poliisin tulee noudattaa suoraan VM:stä saatuja henkilöstöjohtamisen tavoitteiden linjauksia.

JATKOSELVITYSEHDOTUS: Teetetään selvitys/opinnäytetyö henkilöstöjohtamisen yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta

Tässä selvityksessä ei ollut mahdollista selvittää oli, mikä on yliopistojen tutkijoiden näkemys poliisin henkilöstöjohtamisen vaikuttavuudesta. Miten henkilöstöjohtamisen yhteiskunnallista vaikuttavuutta voisi yhteiskunnan näkökulmasta arvioida?

JATKOSELVITYSEHDOTUS: Teetätetään Poliisihallituksen tila -selvitys, jossa käydään läpi Poliisihallituksen rakenne, voimavarat sekä erityisesti eri osien yhteistoimivuus ja annetaan suosituksia sisäisen koordinaation kehittämiseksi.

Poliisiyksiköiden näkökulmasta ei ainakaan kaikilta osin ollut selvää miten alaista hallintoa Poliisihallituksesta ohjataan ja minkälaisissa asioissa ohjausta olisi odotettavissa. Toive yhdenmukaisempaan ohjaukseen nousi esille, mutta keskusteluissa todettiin myös, että poliisihallituksesta saatava tuki voisi olla jo Poliisihallituksen sisäisen koordinaation kehittämisellä parempaa. Yksiköiden edustajien sekä myös joidenkin Poliisihallituksen edustajien kanssa käydyissä keskusteluissa nämä haasteet tulivat esiin useita kertoja ja sen kehittäminen voisi olla yksi keino yhdenmukaisen ohjauksen edistämiseksi.

JATKOSELVITYSEHDOTUS: Teetätetään selvitys/opinnäytetyö mahdollisuuksista rakentaa sosiaali- ja terveystoimen vaikuttavuuskeskuksen ideaa ja toteutusta vastaava keskus/verkosto turvallisuuden alalle.

Suomeen ollaan parhaillaan rakentamassa kansallista vaikuttavuuskeskusta sosiaali- ja terveydenhuollon alalle. Verkosto tulee kokoamaan yhteen alan parhaita osaajia ja jakamaan parhaita käytänteitä vaikuttavuuden lisäämiseksi.¹⁸³ Turvallisuuden vaikuttavuutta tulisi tarkastella turvallisuustoimijoiden sekä muiden (esimerkiksi opetus) alan asiantuntijoiden yhteisenä näkemyksenä.

JATKOSELVITYSEHDOTUS: Teetätetään selvitys/opinnäytetyö Poliisin työnantajakuvasta ja miten työnantaja kuva eroaa eri poliisiyksiköiden välillä.

Poliisin itsenäisissä työnantajavirastoissa henkilöstöjohtamisen käytännöt poikkeavat toisistaan. Tässä näkyy se, että poliisilla ei ole vain yhtä työnantajaa, eikä siksi työnantajakuvakaan ole yhtenäinen. Tässä selvityksessä ei kuitenkaan ole mahdollista selvittää missä määrin työnantajakuva mahdollisesti poikkeaa eri poliisiyksiköiden välillä.

Julkaisusarja: Poliisihallituksen julkaisusarja 1/2024
ISSN-L 1798-7121
ISSN painettu 1798-7121
ISSN (verkkojulkaisu) 2242-5640
ISBN painettu 978-952-7267-31-8
ISBN (verkkojulkaisu) 978-952-7267-32-5

Poliisihallituksen julkaisut verkossa: www.poliisi.fi/julkaisut