

**Poliisin johtamisen
kehittämisen valtakunnalliset
kehittämislinjaukset
2006–2010**

**Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita 50
2006**

Poliisin johtamisen kehittämisen
valtakunnalliset kehittämissinjaukset
2006–2010

Poliisiammattikorkeakoulu
Espoo 2006

ISSN 1455-8289
ISBN 951-815-111-3

Taitto: Ilona Sirpoma

Edita Prima Oy, Helsinki 2006

Poliisiammattikorkeakoululle

Poliisiammattikorkeakoulun rehtori Urpo Sarala asetti 28.1.2005 työryhmän laatimaan Poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnalliset linjaukset. Yleisenä tavoitteena oli nykytilan perusteella määritellä johtamisen kehittämislinjaukset kaikilla johtamisen osaluilla. Työryhmän nimeäminen perustui Poliisiammattikorkeakoulun tulostavoitteeseen, missä yhdeksi tulostavoitteeksi määriteltiin johtamisen kehittämislinjausten laatiminen.

Työryhmän tavoite oli laatia poliisin yhteinen johdon kehittämisen strategia vuosille 2006–2010. Työryhmä kartoitti nykytilaa asiantuntijoiden haastattelujen, tutkimustulosten ja kirjallisuuden pohjalta. Työryhmä pyrki työssään myös määrittelemään johtamisen kehittämislinjausten toimenpide-ehdotuksia, vastuutahoja ja resurssitarpeita.

Tehtävä annettiin työryhmälle, johon kutsuttiin seuraavat henkilöt: puheenjohtajaksi suunnittelupäällikkö Tarja Mankkinen Sisäasiainministeriöstä. Tarja Mankkisen siirryttyä toisiin tehtäviin puheenjohtajana jatkoi hallitusneuvos Tiina Eränkö Sisäasiainministeriöstä. Muita työryhmän jäseniä olivat: poliisiylitarkastaja Robin Lardot (SM), koulutus­päällikkö Petri Alkiora (PAKK), ylikomisario Kauko Hakala (PAKK), tutkija Terhi Hakamo (PAKK), tutkimuspäällikkö Risto Honkonen (PAKK), yliopettaja Matti Mälkiä (PAKK), erikoissuunnittelija Mikael Sainio (PAKK) ja tutkija Nora Senvall (PAKK).

Valmistelun yhteydessä tehty raportti julkaistaan Poliisiammattikorkeakoulun julkaisuissa.

Saatuaan työnsä päätökseen työryhmä jättää ehdotuksensa Poliisin johtamisen kehittämisen valtakunnallisista linjauksista Poliisiammattikorkeakoulun rehtorille.

Espoossa maaliskuun 28 päivänä 2006.



Tiina Eränkö



Robin Lardot



Kauko Hakala



Matti Mälkiä



Mikael Sainio



Petri Alkiora



Terhi Hakamo



Risto Honkonen



Nora Senvall

TIIVISTELMÄ

Poliisiammattikorkeakoulun tulossopimukseen oli vuodeksi 2005 kirjattu tehtäväksi Poliisin johtamisen valtakunnallisten kehittämislinjausten määrittäminen. Tulossopimuksen kirjauksen perusteena on valtioneuvoston velvoite, jossa ministeriöiden tulee määrittellä johdon ja asiantuntijoiden kehittämisen periaatteet. Poliisiammattikorkeakoulun rehtori Urpo Sarala nimesi työryhmän, jonka tehtävänä oli tehdä ehdotukset poliisin johtamisen valtakunnallisista kehittämislinjauksista.

Kehittämislinjausten lähtökohtana oli näkemys siitä, että poliisin johtamista kehittämällä pyritään yhä oikeudenmukaisempaan ja asiantuntevampaan johtamiseen. Ajankohtaisia haasteita johtamiselle ovat muun muassa organisaatiomuutosten toteuttaminen, tulosohjauksen terävöittäminen, tuottavuushankkeen siirtäminen poliisitoimintaan ja hyvän henkilöjohtamisen vahvistaminen.

Työryhmän ehdotuksiin sisältyy ehdotuksia jokaisen poliisin johtamisen sektorin alueelta. Kehittämislinjausten keskeisenä ajatuksena oli pyrkiä tekemään mahdollisimman konkreettisia ehdotuksia ja näin varmistaa kehittämislinjausten jalkauttaminen ja varmistaa tulevaisuuden johtajien kehittyminen jokaisella johtamisen tasolla.

Työryhmä asetti seuraavat tavoitteet johtamisen kehittämiseksi:

- Strategisen johtamisen ja tulosohjauksen merkitys on selkeä esimiehille ja alaisille. Koko henkilöstö on sitoutunut tulostavoitteiden merkitystä painottavaan aktiiviseen ja päämäärätietoiseen johtamiseen.
- Esimiesten henkilöjohtamis- ja vuorovaikutustaidot ovat hyvää tasoa ja johtamista arvioidaan säännöllisesti. Esimiehet ovat sitoutuneet henkilöstöä innostamaan, osallistamaan ja kannustamaan esimiestyöhön.
- Henkilöstö ja esimiehet ovat sitoutuneita työyhteisöjen toiminnan laadun jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Laatutyö koetaan olennaiseksi osaksi johtamista, toiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä sekä tuloksellisuutta.
- Laillisuusvalvonta on ammattimaista ja vahvistaa kansalaisten luottamusta poliisiin. Laillisuusvalvonta koetaan osaksi normaalia johtamistyötä.
- Rikostorjunta on valtakunnallisesti hyvin organisoitu, prosessit ovat tehokkaat ja toiminta on johdettua. Rikostorjunnan tarpeet huomioidaan kaikilla poliisitoiminnan osa-alueilla.
- Lupahallinto on teknisesti kehittynyttä ja kykenee vastaamaan tarpeisiin myös harvaan asutuilla alueilla. Lähiesimiehet kykenevät johtamaan muuttuvissa tilanteissa ja näin henkilöstön jaksaminen varmistetaan.
- Kenttäjohtamisjärjestelmä on yhtenäinen ja selkeä sekä johtajat ovat ammattitaitoisia ja tehtävään sitoutuneita. Viranomaisyhteistyö ja poliisin yksiköiden yhteistoiminta on tehokasta. Organisaatorakenteet ja suunnitelmat tukevat johtamista.

Sisällys

TIIVISTELMÄ.....	4
1. JOHTAMISEN KEHITTÄMISLINJAUSTEN TAUSTAA	6
2. KEHITTÄMISLINJAUSTEN TAVOITTEET	7
2.1 Kehittämislinjauksten tavoitteiden määrittelyä.....	7
2.2 Poliisin johtamisen nykytilan haasteet	8
3. JOHTAMINEN POLIISISSA	10
3.1 Poliisin johtamisen osa-alueet.....	10
3.2 Poliisitoiminnan yleinen johtaminen.....	11
3.2.1 Strateginen johtaminen ja tulosohtaus (<i>Matti Mälkiä</i>)	11
3.2.2 Henkilöjohtaminen (<i>Nora Senvall & Tiina Eränkö</i>)	22
3.2.3 Laadun johtaminen (<i>Hannu Taiha</i>)	26
3.2.4 Laillisuusvalvonnan johtaminen (<i>referoitu Jaakko Jonkan ja Kimmo Hakosen haastatteluista</i>)	28
3.3 Rikostorjunnan johtaminen (<i>Eero Koljonen & Robin Lardot</i>).....	30
3.4 Hälytyspalveluiden ja valvonnan johtaminen (<i>Kauko Hakala</i>)	34
3.5 Lupapalveluiden johtaminen (<i>Anne Aaltonen</i>).....	37
Lähteet	40
Liitteet.....	43

1. JOHTAMISEN KEHITTÄMISLINJAUSTEN TAUSTAA

Poliisin johtamisen kehittämislinjauksen määrittelemisen perustuu valtiovarainministeriön johdon kehittämisen strategiaan 2002–2012 (Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa 2003), jossa jokainen ministeriö ja valtion toimintayksikkö velvoitetaan tekemään omat johdon kehittämisen strategiansa valtionhallinnon kehittämisen strategian pohjalle. Poliisiammattikorkeakoulun (PAKK) tulostavoitteeseen 2005 on kirjattu yhdeksi tavoitteeksi, että yhteistyössä Sisäasiainministeriön kanssa tehdään ehdotus poliisin johtamisen kehittämislinjauksista. Pääasiallinen vastuu kehittämislinjauksen raportoinnista on Poliisiammattikorkeakoulun tutkimusyksiköllä, jonka vastuulla raportin viimeistely ja kirjoittaminen on.

Poliisi muodostaa tehtäviltään laajan ja moninaisen johtamisympäristön. Poliisissa kuten valtionhallinnossa yleisemmin henkilöstö ikääntyy ja siirtyy eläkkeelle kiihtyvällä vauhdilla. Kun työmarkkinoille tulevan väestön määrä vähenee, myös poliisin henkilöstömäärä tulee vähenemään. Näin ollen poliisin tuottavuusvaatimus kasvaa ja pienemmällä henkilöstömäärällä on saavutettava sama tulos. Yhteiskuntamme tehokkuusvaatimus ja poliisin henkilöstöressurssien väheneminen tuovat haasteita myös johtamiseen.

Niin poliisissa kuin poliisin toimintaympäristöissä tapahtuu organisatiomuutoksia. Poliisiorganisaation madaltuminen on tosiasia, josta osaltaan kertoo poliisissa uusi hallintoajattelu, jossa tulosohjauksen avulla pyritään siirtämään päätösvaltaa keskushallinnosta alue- ja paikallistasolle. Näin päästään kohti joustavaa ja hajautettua organisaatorakennetta, jossa poliisiyksiköt nähdään itseohjautuvina asiantuntijaorganisaatioina (Mälkiä 2003b). Kun päätösvaltaa siirretään ylimmältä johdolta paikallistasolle, jää ylimmän johdon tärkeimmäksi tehtäväksi strategisten linjausten tekeminen. Keski- ja työnjohdon tehtävä on toteuttaa näitä strategisia linjauksia käytännössä.

2. KEHITTÄMISLINJAUSTEN TAVOITTEET

2.1 Kehittämislinjausten tavoitteiden määrittelyä

Poliisin johtamisen kehittämislinjauksien tavoite on arvioida johtamisen nykytila; johtamisen vahvuudet ja heikkoudet sekä määritellä johtamisen kehittämistavoitteet ja toimenpide-ehdotukset. Johtamisen nykytilaa on arvioitu tutkimustiedon, haastattelujen ja kirjallisuuden pohjalta. Kehittämislinjausten taustalla on valtionvarainministeriön linjaus johtamisesta valtionhallinnossa. Johtamisilmapiirin halutaan muuttuvan selkeästi innovatiivisuutta, luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä ihmishuuhdetaitoja korostavaksi. Johtamisen kehittämislinjaukset koskevat kaikkia johtamisen tasoja.

Poliisitoiminnan yleisen johtamisen nykytilan arvioinnissa hyödynnettiin muun muassa kolmea Poliisiammattikorkeakoulun tutkimusyksikön tutkimusta. Ensimmäinen tutkimuksista on henkilöstöbarometri, jossa kohdeyhtymänä on koko poliisin henkilökunta. Henkilöstöbarometri sisältää kysymyksiä työilmapiirin, jaksamisen, motivaation, johtamisen ja vuorovaikutuksen alueelta. Se on kattava kysely, joka poliisissa suoritetaan joka kolmas vuosi. Lisäksi se on ainutlaatuinen pitkittäistutkimus, jonka pohjalta voidaan tehdä vertailevaa tutkimusta työhyvinvoinnin kehityksen trendeistä poliisissa.

Toinen hyödynnetty tutkimus tarkastelee Suomen paikallispoliisin johtamista, suomalaisia poliisipäälliköitä sekä muun poliisipäälliköiden näkökulmaa (Hakamo & Vanhala 2006). Tutkimushankkeessa tehtiin kysely kaikille poliisipäälliköille sekä apulaispoliisipäälliköille. Lisäksi sekä poliisipäälliköitä ($n=15$) että komisarioita ($n=10$) haastateltiin. Tavoitteena on valaista paikallistason johtamista sekä selvittää, millaista on poliisipäällikön työ ja millaisia odotuksia siihen kohdistuu. Tutkimuksessa kiinnitetään huomiota onnistuneisiin johtamisen käytäntöihin ja menettelytapoihin sekä toisaalta paikallispoliisin johtamisen ongelmiin ja rajoihin. Kiinnostuksen kohteena on myös, miten parhaillaan eletty aika ja sen haasteet heijastuvat poliisitoimintaan ja poliisipäällikyyden kvalifikaatioihin ja ihanteisiin.

Kolmas hyödynnetty tutkimus koski johtamisen kehittämis- ja arviointihanketta (Senvall, Santtila & Keskinen 2006), siinä esimiehiltä kysyttiin

heidän omaa arviotaan johtamiskäyttäytymisestään. Vastaavasti alaisilta kysyttiin heidän arviotaan esimiestensä johtamisesta. Kyselyssä vastaajia oli 171 vastausprosentin ollessa 49. Kyselyssä kysyttiin johtajan innovatiivisuutta, luottamukseen perustuvaa vuorovaikutusta ja yhteistyötä sekä ihmishuuhdetaitoja. Lisäksi kyselyssä oli työyhteisön ilmapiiriä, jaksamista työmotivaatiota ja työssä koettua stressiä koskevia kysymyksiä.

Tutkimusaineistojen lisäksi on haastateltu SM:n poliisiosaston sektorien vastaavia henkilöitä (Aaltonen, Hakonen, Kolehmainen, Kujala, Laine ja Lardot) ja apulaisoikeuskansleri Jaakko Jonkkaa. Heidän haastatteluisaan on pyritty määrittelemään erityisesti konkreettisia tavoitteita ja toimenpide-ehtoja johtamisen osa-alueiden osalta. Asiantuntijoina on lisäksi kuultu poliisipäällikkö Markku Luomaa ja rikosylitarkastaja Marko Viitasta. Johtamisen osa-alueiden asiantuntijakirjoittajina ovat toimineet työryhmän ulkopuolelta yliopettaja Eero Koljonen, hallintopäällikkö Hannu Taiha ja lupahallintopäällikkö Anne Aaltonen.

Työryhmän puheenjohtajana toimi hallitusneuvos Tiina Eränkö Sisäasiainministeriöstä. Jäsenistö koostui seuraavista henkilöistä: koulutuspäällikkö Petri Alkiora (PAKK), tutkimuspäällikkö Risto Honkonen (PAKK), ylikomisario Kauko Hakala (PAKK), tutkija Terhi Hakamo (PAKK), poliisylitarkastaja Robin Lardot (SM), yliopettaja Matti Mälkiä (PAKK) ja erikoissuunnittelija Mikael Sainio (PAKK). Sihteerinä toimi tutkija Nora Senvall (PAKK).

2.2 Poliisin johtamisen nykytilan haasteet

Tämän hetken haasteet poliisin johtamiselle ovat organisaatioissa tapahtuvat muutokset, tulosoikeuden selkeyttäminen, hyvä henkilöjohtaminen ja tuottavuusohjelman läpivieminen. Tuottavuusohjelma ei tällä hetkellä koske poliisihenkilöstöä, mutta se koskee muuta henkilöstöä poliisissa. Johtajien on kyettävä mukauttamaan johtamisensa organisaatiossa tapahtuviin muutoksiin. Jatkuvia muutoksia tapahtuu myös toimintaympäristössämme. Nämä sisäiset ja ulkoiset muutokset vaativat enenevässä määrin muutosjohtamisen taitoja. Muutosjohtajalla tulee olla selkeä visio suunnasta, mihin organisaatioita johdetaan, mutta myös tietoa ja taitoa käsitellä muutosta henkilöstön kanssa.

Toinen selkeä haaste tämän hetken johtamiselle poliisissa on tulosohejaus. Tulostavoitteiden jalkauttaminen ei ole onnistunut tavoitellulla tavalla. Lähiesimiesten tulee yhä tarkemmin suunnitella ja organisoida työyhteisönssä työt, rohkaista ja motivoida alaisiaan toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti sekä varmistaa, että jokaisen työllä on selkeät toimintalinjat ja tavoitteet. Keskeisin haaste on tulostavoitteiden konkretisoiminen siten, että niiden toimeenpano helpottuu. Tuloksellisuutta tulisi pystyä myös seuraamaan ja arvioimaan säännöllisesti.

Kolmas tärkeä haaste johtamiselle on henkilöjohtamisen kehittäminen. Erityisesti rekrytointi ja henkilöstön sitouttaminen organisaatioon ovat haasteita. Toiminnan tehokkuusvaatimus ja organisaatioiden muutosten onnistuminen vaativat luottamuksellista ja oikeudenmukaista vuorovaikutusta henkilöstön kanssa sekä henkilöstön kannustamista ja sitouttamista. Tärkeää on myös henkilöstön työssä jaksamisesta huolehtiminen.

Työryhmä nimesi yleiseksi johtamisen kehittämisen tavoitteeksi sen että johtamistyön kehittäminen on pitkäjänteistä perustuen koulutukseen, johtamiskäyttämisen arviointiin ja johtamisrakenteiden kehittämiseen. Lisäksi esimiehistä valmennetaan todellisia tulosvastuullisia johtajia, joiden tuloksia mitataan.

3. JOHTAMINEN POLIISISSA

3.1 Poliisin johtamisen osa-alueet

Tässä raportissa johtaminen on jaettu neljään kokonaisuuteen: poliisitoiminnan yleinen johtaminen, hälytyspalveluiden ja valvonnan johtaminen, rikostorjunnan johtaminen ja lupapalveluiden johtaminen. Poliisitoiminnan yleisen johtamisen osa-alueeseen kuuluvat strateginen johtaminen ja tulosohjaus, henkilöjohtaminen, laadun johtaminen ja laillisuusvalvonta. Muiden johtamisen osa-alueiden jako perustuu sisäasiainministeriön poliisiosaston 3.6.2004 (SM-2004-01859/Va-42) tekemään päätökseen poliisin valtakunnallisista avainprosesseista. Näitä ovat valvonta, hälytystoiminta, rikostorjunta ja lupahallinto. Tässä selvityksessä yhdistettiin hälytyspalvelut ja valvonta yhdeksi kokonaisuudeksi, koska katsottiin, että partiotoiminnan näkökulmasta nämä kaksi tehtävää kytkeytyvät toinen toisiinsa niin voimakkaasti, ettei ole perusteltua pitää näitä toisistaan irrallisena prosessina. Johtamisen osa-aluejako on yhtenäinen poliisin keskeisten painopistealueiden kanssa ja se noudattaa Poliisiammattikorkeakoulun päällystötutkinnossa käytössä olevaa johtamisen osa-aluejakoa. Katsantokannan yhtenäisyys luo perustan toiminnalle ja kehittämiselle.

3.2 Poliisitoiminnan yleinen johtaminen

3.2.1 Strateginen johtaminen ja tulosohtaus (Matti Mälkiä)

Strateginen johtaminen on tulevaisuuden tekemistä. Strategisessa johtamisessa johtamista tarkastellaan päämääräkeskeisen, aktiivisen, tuloshakuisen ja kustannustietoisien toiminnan näkökulmasta. Poliisihallinto tai sen jokin yksittäinen yksikkö ei saa olla ajopuu, joka ajelehtii voimattomana ja tahdottomana tapahtumien virrassa. Johdon tehtävänä on varmistaa, että laivalla on selkeä tavoite, että moottori on kunnossa ja että laivaa ohjataan määrätietoisesti sille asetetun tavoitteen suuntaan.

Strategisen johtamisen perustehtävänä on kirkastaa yksikön päämäärä, luoda ja varmistaa yhteinen näkemys siitä, missä organisaatio on ja minne se haluaa mennä, kohdentaa voimavarat tulostavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta oleelliseen ja karsia pois epäoleellisesta, sitouttaa henkilöstö tulostavoitteisiin, saada aikaan tavoitteellinen, tuloskeskeinen toimintakulttuuri ja ilmapiiri (tulokulttuuri), sekä seurata ja arvioida toiminnan tuloksellisuutta ja kehittää toimintaa jatkuvasti parempaan suuntaan.

Julkisessa hallinnossa strateginen johtaminen kytkeytyy voimakkaasti tulossuunnitteluun, -ohjaukseen, -johtamiseen ja arviointiin sekä viime aikoina entistä voimakkaammin suorituksen johtamiseen. Tavoitteena on henkilöstön sitouttaminen tulostavoitteiden merkitystä painottavaan aktiiviseen, päämäärätietoiseen toimintaan.

Strateginen johtaminen organisaation eri tasoilla

Strategista johtamista ja tulosohtaus on organisaation kaikilla tasoilla. Yksikön ylimmän johdon sekä esimiesvirastojen tasolla strategisessa johtamisessa keskitytään koko viraston tai laitoksen toiminnan strategiseen suunnitteluun, ohjaukseen ja arviointiin. Painopisteessä on tällöin viraston tai laitoksen päämäärien ja tavoitteiden kirkastaminen, ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön muutosten jatkuva, ennakoiva seuranta ja arviointi (strategiset, operatiiviset ja hallinnolliset analyysit), tehokkaiden toimintalinjojen eli strategioiden muodostus ja valinta, yksiköiden välisen yhteistyötärpeen arviointi, yhteistyön kehittäminen, voimavarojen kohdentaminen,

oman toimialan, toimikentän tai yksikön tulostavoitteiden asettaminen, toiminnan vastuutus, seuranta ja arviointi. Ylemmän johdon tasolla johtaminen on valtaosaltaan juuri strategista johtamista.

Keskijohdon tasolla (esim. komisariat) painopiste siirtyy tulossuunnittelusta yhä voimakkaammin tulossuunnitelmien toimeenpanoon, vastuutukseen, seurantaan, arviointiin ja valvontaan. Painopisteessä on tällöin suorituksen johtaminen: oman yksikön toiminnallisten tulostavoitteiden kirkkastaminen, tuloksellisuuden jatkuva seuranta ja arviointi, henkilöstöä innostavan ja aktivoivan tulosjohtamiskäytännön luonti ja ylläpito sekä tulostavoitteiden saavuttamista koskevan palautetiedon kokoaminen ja välittäminen suorittavaa työtä tekeväälle henkilöstölle.

Alimman johdon tasolla (ylikonstaapelit) strategisen johtamisen ja tulosohjauksen painopiste on voimakkaasti tulossuunnitelmien toimeenpanossa, erityisesti tulossuunnitelmien muuttamisessa käytännön toiminnaksi. Tällä tasolla on myös tulosohjauksen ja johtamisen keskeisin pullonkaula. Jos strateginen ohjaus ja tulossuunnittelu ei kohtaa yksikön päivittäistä toimintaa jäävät johtamisen tulokset heikoiksi. Strategisen johtamisen onnistuminen riippuu keskeisellä tavalla siitä, miten tulostavoitteet kyetään konkretisoimaan yksikön arkipäivän toimintaa ohjaaviksi, elävöittäviksi ja innostaviksi päivittäisjohtamisen käytännöiksi.

Yksikkötasolla strategisessa johtamisessa tulisi aiempaa selvemmin keskittyä juuri toiminnallisten tulostavoitteiden asettamiseen, niiden toteutumisen seurantaan ja arviointiin sekä seurannan ja palautteenannon kautta tapahtuvaan aktiiviseen suorituksen johtamiseen. Tämä sama perusajatus sisältyy myös viimeaikoina vahvasti esille nostettuun tulosprisman ideaan (ks. esim. Salminen 2005, luku 2; Tulosohjauksen terävöittäminen 2003, luku 2.4; suorituksen johtamisen osalta ks. esim. Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa 2005, luku 6.5; Sydänmaanlakka 2000, pää-luku 2; Kvist, Miekkavaara & Poutanen 2004, luku 2).

Viimeaikainen kehitys

Strategista johtamista ja tulosohjausta on viime vuosien aikana kehitetty julkisessa hallinnossa ja poliisissa voimakkaasti. Poliisihallinnossa kehittämisen eräänä keskeisenä lähtökohtana on ollut vuonna 2000 julkaistu raportti "Poliisin tulosohjaus: nykytilan arviointia ja tulevaisuuden haasteita".

Raportissa lueteltiin yhteensä 76 erilaista kehittämiskohdetta ja/tai - ehdotusta. Raportin sekä sitä seuranneiden lukuisten muiden arviointi- ja kehittämishankkeiden pohjalta on vuosina 2000–2005 kehitetty erityisesti poliisin ylijohdon strategista johtamisotetta sekä poliisin strategisen ohjauksen ja johtamisen perusrakenteita ja järjestelmiä. Viimevuosien keskeisiä kehittämiskohteita ovat olleet muun muassa:

- poliisin tulosohtaus- ja tulossopimuskäytännöt, mm. siirtyminen kaksivuotisiin tulossopimuksiin
- poliisin valtakunnalliset ja läänilliset rahoitus- tai rahanjakomallit (ks. esim. Paikallispoliisin resurssityöryhmä 2004; Poliisin toimintamäärärahan valtakunnallisten jakoperusteiden tarkistamistyöryhmän raportti 2005)
- tulostavoitteiden ja niitä koskevien tulostittareiden kehittäminen (mittaryöryhmä, katu- ja liikenneturvallisuusindeksit, poliisibarometri, poliisin henkilöstöbarometri, BSC; esim. ks. Tasapainotettu arviointi (BSC) poliisitoiminnan strategisen ohjauksen ja arvioinnin välineenä, 2001)
- analyysitoiminnan kehittäminen, mm. Poliisin analyysitoiminnan kehittämissuunnitelma 2005–2009 sekä
- poliisin uuden tulostietojärjestelmän (Polstat) luonti ja käyttöönotto

Keskeisenä strategisen johtamisen välineenä on käytetty tasapainotettua arviointia (BSC), josta on saatu samanaikaisesti sekä hyviä, että osin myös huonoja kokemuksia (ks. tarkemmin esim. Lumijärvi, Virta & Kujanpää 2002; 2003; BSC-pilottihanke 2002; Jäntevyyttä johtamiseen 2002; Rantala 2004; Pasanen 2004; Suomala 2005).

Koko valtionhallinnon tasolla strategista johtamista ja tulosohtausta on kehitetty mm. valtion tilinpäätös- ja tulosohtauskäytäntöjen kehittämishankkeessa (ks. erit. Tulosohtauksen terävöittäminen 2003; Parempaan tili-velvollisuuteen 2003; Salminen 2005), henkilöstötilinpäätösten kehittämishankkeessa (Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa 2005), osaamisen siirtämisen ja johtamisen kehittämishankkeessa (Haasteena tuleva osaaminen 2003) sekä valtionhallinnon johdon kehittämissstrategian laadinnassa (Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa 2003; Valtionhallinnon johdon kehittämisen strategia 2002–2012 -selvitysosa, 2003). Hankkeiden avulla on pyritty selkeyttämään ja terävöittämään tulosohtausta ja -johtamista sekä tulosohtauksen perusajattelutapoja ja käsitteitä (esim. tuloksellisuuden peruskäsitteet; tuloprisma). Samalla johtamisesta on pyritty tekemään aiempaa jäntevämpää ja strategisempää.

Viimevuosien aikana poliisihallinnon monet johtamiskäytännöt on tunnustettu valtionhallinnon sisällä julkisen hallinnon johtamisen hyväksi käytännöiksi. Esim. hiljattain ilmestyneessä Tulohajauksen käsikirjassa julkisen hallinnon hyvänä käytäntönä esitellään poliisin käyttämät katu- ja liikenneturvallisuusindeksit (Salminen 2005, 57).

Strategisen johtamisen jalkautus henkilöstöbarometrin valossa

Strategisen johtamisen ja tulohajauksen jalkautumista voidaan poliisihallinnossa arvioida mm. poliisin henkilöstöbarometrin tuottamien tietojen (Sainio & Mälkiä 2005; yhteenvetona Mälkiä & Sainio 2005) pohjalta. Barometrin mukaan työn organisointi ja johtaminen ovat viime vuosien aikana kehittyneet selvästi hyvään suuntaan. Tämä näkyy erityisesti henkilöstön tyytyväisyyttä kuvaavissa luvuissa, joiden mukaan tyytyväisten määrä on kasvanut poikkeuksetta kaikilla osa-alueilla. Eniten tyytyväisten määrä on kasvanut tyytyväisyydessä palkkaukseen (lisäystä 13 prosenttiyksikköä), esimiestyöhön (+11 prosenttiyksikköä), työtä koskeviin järjestelyihin (+11 prosenttiyksikköä) sekä uraetenemismahdollisuuksiin (+10 prosenttiyksikköä). Erittäin hyvänä voidaan pitää myös sitä, että henkilöstö tietää mistä hän on itse vastuussa (88 %), on voimakkaasti sitoutunut omaan työhönsä (85 %) ja työyhteisöönsä (81 %), kokee oman työnsä kiinnostavaksi ja innostavaksi (78 %) ja tuntee oman yksikkönsä tulostavoitteet (75 %). Työlle on myös yleensä asetettu selkeät tulostavoitteet. 63 % vastaajista katsoo että tavoitteet ovat selkeät.

Strategisen johtamisen ja tulohajauksen kannalta selvinä kehittämisalueina henkilöstöbarometrissa nousevat esille ensinnäkin tuloskeskustelut, jotka koetaan enemmän hyödyttömiksi (42 %) kuin hyödyllisiksi (34 %). Toisena kehittämisalueena esille nousee palautteen saanti työn tuloksista. Lähes kolmannes (31 %) vastaajista ilmoittaa, ettei hän saa palautetta oman työnsä tuloksista. Ja lopuksi kolmantena keskeisenä kehittämisalueena esille nousee tieto oman työsuorituksen arvioinnin kriteereistä: Vain hieman yli puolet (54 %) vastaajista tietää ja viidennes (20 %) ei tiedä miten hänen omaa työtä arvioidaan. Neljännes (25 %) vastaajista ei osaa arvioida asiaa.

Edellisten lisäksi huomattavaa on, että vaikka lähiesimiesten toiminta onkin yleensä selvästi parantunut, toiminnassa heikoimmiksi osa-alueeksi paljastuvat juuri tulohajaukseen ja -johtamiseen liittyvät osa-alueet:

- vain 41 % vastaajista katsoo, että hänen lähiesimiehensä osaa auttaa vastaajaa ymmärtämään mikä on vastaajan työssä keskeistä
- vain 42 % vastaajista katsoo, että hänen lähiesimiehensä käyttää riittävästi aikaa alaisilleen
- vain 45 % vastaajista katsoo, että hänen lähiesimiehensä kertoo vastaajalle selkeästi mitä hän vastaajalta kulloinkin odottaa
- vain 45 % vastaajista katsoo, että hänen lähiesimiehensä varmistaa, että henkilöstön työllä on selkeät toimintalinjat ja tavoitteet ja että henkilöstö toimii niiden mukaisesti
- vain 45 % vastaajista katsoo, että hänen lähiesimiehensä osaa suunnitella ja organisoida hyvin työyhteisön työt
- vain 46 % vastaajista katsoo, että hänen lähiesimiehensä innostaa ja rohkaisee vastaajaa toimimaan tehokkaasti ja tuloksellisesti.

Edellä kuvattujen tulosten valossa tulostavoitteiden jalkautus ja suoriutuksen johtaminen ovat lähiesimiesten toiminnan yksi keskeinen – jopa keskeisin – kehittämisaalue. Siihen pitää tulevina vuosina edelleen selvästi panostaa.

Kehittämiskohteet ja toimenpide-ehdotukset

Strategisen johtamisen ja tulosohjauksen keskeisimpänä kehittämiskohteena voidaan pitää tulostavoitteiden konkretisointia, toiminnallistamista ja jalkautusta. Strategisen ohjauksen ja suunnittelun sijasta huomiota tulisi kiinnittää aiempaa voimakkaammin tulossuunnitelmien toimeenpanoon, tuloksellisuuden arviointiin ja seurantaan sekä tulostavoitteiden saavuttamista koskevaan palautteenannon kehittämiseen. Strategisessa johtamisessa huomiota tulisi siirtää strategian johtamisesta strategialla johtamiseen.

1. Tulostavoitteiden konkretisointi. Strategisen johtamisen ja tulosohjauksen keskeinen kehittämiskohde on konkreettisten, seurattavien, toiminnallisten tulostavoitteiden muodostus. Tulossopimuksia laadittaessa tulisi aiempaa enemmän keskittyä yksittäisen henkilön tai yksikön toiminnallisten tulostavoitteiden konkretisointiin mitattavissa ja seurattavissa oleviksi tulostavoitteiksi.

Vain selkeät ja mitattavissa olevat tulostavoitteet antavat mahdollisuuden arvioida sitä, onko tulostavoitteet saavutettu, onko aihetta kiittää tai muutoin palkita tuloksekkaasta toiminnasta, tarvitaanko konkreettisia kehit-

tämis- ja korjaustoimenpiteitä (korjaava palaute) tai tarvittaessa myös sanktioita tulostavuuksille.

Hyvien tulostavoitteiden tulisi olla mahdollisimman yksiselitteisiä ja täsmällisiä (tiedetään mistä yksikkö tai yksilö on vastuussa), niiden tulisi olla mitattavissa olevia (niitä voidaan seurata ja arvioida), niiden tulisi olla arvioitavan toiminnan ja työn tekijöiden kannalta mielekkäitä ja merkityksellisiä, niiden saavuttamista tulisi voida seurata erilaisin välitarkasteluin ja välitavoittein. Lisäksi niiden tulisi olla saavutettavissa olevia eli realistisia sekä niiden saavuttamiseksi käytössä olevien voimavarojen että niiden saavuttamiseksi annetun aikataulun osalta.

Toimenpide-ehdotus: Tulostavoitteiden konkretisointi tulee ottaa huomioon vuoden 2007–2008 tulossopimuskierron yhteydessä yhtenä keskeisenä valtakunnallisena teemana. Terävöitetään tulostavoitteiden asettamista varmistamalla, että jokaiselle yksikölle on asetettu tulossopimuksissa selkeät, konkreettiset, seurattavissa olevat tulostavoitteet, ja sovittu siitä, miten tavoitteiden saavuttamista seurataan. Velvoitetaan ylijohdon alaiset yksiköt toimimaan edellä esitetyn mukaisesti ja raportoimaan omista toimitaan ylijohdolle. Samalla velvoitetaan yksiköt huolehtimaan siitä, että tulossopimuksissa asetetut tulostavoitteet jalkautetaan vuoden 2007 tulos- ja kehityskeskusteluissa henkilöstölle. Varmistetaan, että jokaiselle henkilölle on asetettu selkeät, konkreettiset, seurattavissa olevat tulostavoitteet ja varmistetaan seuranta- ja palautejärjestelmän toiminta. Velvoitetaan yksiköt raportoimaan tilanteesta esimiesvirastoilleen (läänit, ylijohdo). Vastuutaho: poliisin ylijohdo.

Toimenpiteiden onnistumista seurataan esimiesvirastojen keräämien seurantaraporttien sekä vuoden 2008 henkilöstöbarometrin avulla. Barometrin osalta vastuutahona on Poliisiammattikorkeakoulu.

2. Seuranta- ja palautekäytäntöjen sekä tulosvastuun kehittäminen; tulostavoitteiden ja tulosjohtamisen siirtäminen osaksi toiminnan päivittäistä johtamista. Tulostavoitteet ovat hyödyttömiä, ellei niiden saavuttamista myös aidosti seurata. Tarvitaan jatkuvaa, systemaattista ja säännöllistä seurantaa, jolla tulostavoitteita kytetään osaksi toiminnan päivittäistä johtamista.

Tuloksellisuuden seurannaksi ei riitä se, että tavoitteiden saavuttamista arvioidaan kerran vuodessa, esim. tulosarvioinnin tai tulos- ja kehityskeskustelun yhteydessä.

Seurantaa kehitettäessä mallia tulee hakea kansallisista hyvistä käytännöistä (esim. Helsingin poliisilaitoksen ja Etelä-Suomen läänin seurantajärjestelmät). Samoin ajatuksia tulisi hakea ulkomaiden poliisihallinnoissa käytössä olevista toimintatavoista ja malleista. Yksi tällainen on New Yorkin poliisilaitoksen tulosvastuun ja seurannan toteutumiseen tähtäävä Compstat malli (ks. esim. Henry 2003; McDonald 2002; Safir 1997; Weckman 2001).

Toimenpide-ehdotus: Parhaiden käytäntöjen esille nostaminen, esim. poliisiylijohtajan suunnittelu- ja talousyksikön ja/tai PAKK:n koulutusyksikön koordinoiman kehittämishankkeen tai tulosohtauksen parhaita käytäntöjä esille nostavan vuotuisen kehittämisseminaarin avulla. Vastuutaho: poliisin ylijohto/Poliisiammattikorkeakoulu (koulutusyksikkö).

3. Tulosohtauksen terävöittäminen erityisesti keskijohdon ja alimman johdon (työnjohdon) tasoilla. Tällä hetkellä strateginen johtaminen ja tulosohtaus mielletään liiaksi arkipäivän toiminnasta irralliseksi, ylempien esimiesten toiminnaksi. Tulosohtaukselta puuttuu konkreettinen sisältö ja kohde. Tulosohtaus on hampaatonta; se ymmärretään enemmän resurssien jakamiseksi kuin käytössä olevien voimavarojen kohdentamiseksi asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Tällaiseen ajattelutapaan pitää saada muutos. Kun tulosohtauksen perusrakenteiden ilmeisimmät puutteet (edellä kohta 1) on korjattu, voidaan huomiota kiinnittää enenevässä määrin strategisen johtamisen ja tulosohtauksen merkityksen kirkastamiseen erityisesti keskijohdon ja alimman johdon tasoilla. Osin tämä tapahtuu automaattisesti tulosohtauksen tukevien rakenteiden vahvistuessa. Kehityksen tueksi tarvitaan kuitenkin jonkin verran myös tulosohtauksen tukevaa koulutusta.

Toimenpide-ehdotus: Koulutustarve tulee ottaa huomioon virassa toimivan päällystön ja alipäällystön täydennyskoulutusta kehitettäessä, erityisesti suunniteltaessa Poliisin henkilöstöstrategian 2005-2009 mukaisia toimia päällystölle ja päälliköille suunnatun johtamiskoulutuksen kehittämiseksi sekä kehitettäessä henkilöstöstrategiassa esille nostettua alipäällystön johtamis- ja esimiesosaamisen ohjelmaa. Koulutuksen painopisteeksi tulee strategisen johtamisen ja tulosohtauksen osalta nostaa tulostavoitteiden asettamisen, palautteenannon ja seurannan merkityksen oivaltaminen sekä tulosohtauksen tukevan keskustelukulttuurin vahvistaminen. Vastuutaho: Poliisiammattikorkeakoulu, koulutusyksikkö.

4. Poliisin tulostietojärjestelmän raportointityökalujen ja raportoinnin päivytystaajuuden parantaminen. Poliisin tulostietojärjestelmä tuottaa hyvän pohjan tulosohejauksessa ja johtamisessa tarvittavan seurantatiedon koaamiseen. Järjestelmän keskeisiä heikkouksia ovat kuitenkin sen monimutkaisuus, joka edellyttää järjestelmän tietosisältöjen poikkeuksellisen hyvää hallintaa, sekä tietojen päivittämiseen sisältyvä viive. Polstat järjestelmää tulisi kehittää siten, että yksiköiden säännöllisesti tarvitsemat keskeiset tulostittarit saadaan helposti valmiilta raportointisivuilta tai taulukoilta. Tietojen päivittämistäajuutta tulisi parantaa siten, että pääosa tiedoista päivittyisi esim. viikoittain.

Toimenpide-ehdotus: Polstat järjestelmän kehittäminen. Vastuutaho: poliisin ylijohdo, Polstat tiimi.

5. Analyysitietojen kytkeminen poliisin toiminnan päivittäiseen johtamiseen. Poliisin toiminnan päivittäisessä johtamisessa tulisi nojautua entistä enemmän erilaisista lähteistä (tilastolähteet, paikallistuntemus, rikostiedustelu, tieteellinen keskustelu) kootun ja analysoidun tiedon hyödyntämiseen. Tähän suuntaan johtamista on kehitetty mm. USA:ssa, esim. New Yorkin poliisilaitoksen Compstat mallissa (ks. edellä kohta 2), sekä erityisesti Englannissa kehitetyssä kansallisessa tietomallissa (National Intelligence Model, NIM) ja sen taustalla olevassa tieto-ohjatussa poliisitoiminnassa (intelligence-led policing, ILP). Samantapaisia ajatuksia on toki esitetty jo pitkään erilaisissa tieto- tai ongelmaohjatun poliisitoiminnan ajattelumalleissa ja kuvauksissa (ks. esim. Goldstein 1990; Mälkiä 2000; Oliver 1998; Peak & Glensor 1999; Thibault, Lynch & McBride 2001; Tilley 2003).

NIM-mallissa (ks. esim. National Intelligence Model 2000) poliisin päivittäisen johtamisen ytimeen nousee perustoimintayksikön ohjaus- ja koordinoitokokoukset (ns. tasking and coordination -toiminta), joiden kautta analyysitiedot kytketään poliisin toiminnan päivittäiseen johtamiseen. Yksikön päällikön lähimpinä apulaisina tässä työssä ovat Englannissa analyysitoiminnasta vastaava analyytikko (analyst) sekä analyysiyksikön päällikkö (analysis manager).

Poliisin päivittäistä johtamista tulisi Suomessa kehittää ulkomaisiin johtamismalleihin sekä Suomen poliisin hyviin käytäntöihin keskittyen. Ulkomaisten mallien sopivuutta Suomeen tulisi selvittää esim. poliisin strategisen johtamisen asiantuntijoista kootun asiantuntijaryhmän toimesta. Osin tällaista työtä on jo tehty mm. poliisin analyysitoiminnan kehittämisryh-

mässä (Poliisin analyysitoiminnan kehittämissuunnitelma 2005–2009) sekä vuosina 2002–2005 toimineessa yhteispohjoismaisessa analyysitoiminnan kehittämisryhmässä (Pawli ym. 2005). Samaa teemaa on aiemmin nostettu esille mm. Suomen keväällä 2003 järjestämässä CEPOL-seminaarissa "Crime Analysis and Strategic Planning" (ks. tarkemmin Mälkiä 2003a).

Toimenpide-ehdotus: Parhaiden käytäntöjen esille nostaminen, esim. poliisiylijohtajan suunnittelu- ja talousyksikön ja/tai PAKK:n koulutusyksikön koordinoiman kehittämissuunnitelman ja/tai tulosohtauksen parhaita käytäntöjä esille nostavan vuotuisen kehittämisseminaarin avulla. Ehdotus voidaan tarvittaessa yhdistää edellä kohdassa 2 esitettyyn hankkeeseen ja seminaariin. Vastuutaho: poliisin ylijohto/Poliisiammattikorkeakoulu, koulutusyksikkö.

6. Tulos- ja kehittämissuunnitelmien kehittäminen. Henkilöstöbarometrin mukaan tulos- ja kehittämissuunnitelmat koetaan enemmän hyödyttömiksi kuin hyödyllisiksi. Kun näin on, jää tulosohtauksen yksi keskeinen johtamisväline vajaakäyttöiseksi. Tilanne vaihtelee kuitenkin vahvasti siirryttäessä yksiköstä toiseen. Toisissa yksiköissä tulos- ja kehittämissuunnitelmat koetaan erittäin antoisiksi ja hyödyllisiksi samalla kun toisissa yksiköissä usko niiden hyödyllisyyteen horjuu.

Tulos- ja kehittämissuunnitelmien kehittämiseksi tarvitaan lisää systemaattista tietoa siitä, miksi eri yksiköiden kokemukset ja käytännöt ovat niin erilaisia. Miksi kehittämissuunnitelmat toisissa yksiköissä tuottavat hyvää tulosta samalla kun ne toisissa yksiköissä koetaan hyödyttömiksi? Mitä voisimme tehdä lisätäksemme tulos- ja kehittämissuunnitelmien hyödyllisyyttä?

Kehittämissuunnitelma-ehdotus: Edellä, kohdassa 1 esitettyjen toimenpiteiden rinnalle käynnistetään vuosille 2006–2009 ajoittuva tulos- ja kehittämissuunnitelmien arviointi- ja kehittämissuunnitelma. Hanke voidaan kytkeä vuonna 2006 toteutettavaan uuden palkkausjärjestelmän seuranta tutkimukseen. Hankkeeseen vedetään mukaan päällystötutkintojen 12 ja 13 opiskelijoita. Vastuutaho: Poliisiammattikorkeakoulu, koulutusyksikkö.

7. Tulosohtausajattelun perusideoiden jalkautus. Strategisen johtamisen ja tulosohtauksen perusideoiden, ajattelutapojen ja mallien jalkautusta jatketaan mm. johtamiskoulutuksen, tulosohtauksen sekä kehittämissuunnitelma-ryhmien yhteydessä.

Kehittämissuunnitelma-ehdotus: Jatketaan strategisen johtamisen ja tulosohtauksen kehittämistä. Otetaan strategisen johtamisen ja tulosohtauksen näkö-

kohdat ja tarpeet huomioon kehitettäessä johtamisosaamisen 360° arviointijärjestelmää ja siihen tulevaisuudessa nojautuvaa johtamisosaamisen arviointia (ml. itsearviointi), kehittämistä ja koulutusta.

Vastuutaho: Johtamisosaamisen 360° arvioinnin kehittämisen osalta erityisesti Poliisiammattikorkeakoulu (koulutus- ja tutkimusyksikkö), arviointijärjestelmän käyttöönoton ja hyödyntämisen osalta erityisesti poliisin ylijohdo, lääninjohdot, valtakunnalliset yksiköt ja poliisilaitokset.

8. Uuden palkkausjärjestelmän kehittäminen. Uusi palkkausjärjestelmä on otettu käyttöön ja siitä on saatu ensimmäiset kokemukset. Palkkausuu- distuksen toimeenpano on herättänyt poliisihallinnossa laajaakin keskustelua, epäluuloa ja pelkoja. Kehittämistarpeiden kirkastamiseksi tarvitaan systemaattisesti koottua ja analysoitua tietoa siitä, miten uudistuksessa on kokonaisuudessaan onnistuttu ja millaisia kokemuksia uudesta palkkausjärjestelmästä on saatu poliisihallinnon eri yksiköissä, eri toimintasektoreilla ja eri tehtävissä sekä miten uudistukseen suhtaudutaan hallinnon eri tasoilla ja ryhmissä.

Kehittämisehdotus: Toteutetaan uuden palkkausjärjestelmän seurantatutkimus. Kehitetään palkkaus- ja kannustusjärjestelmää vuonna 2007 valmistuvan seurantatutkimuksen pohjalta. Vastuutaho: Seurantatutkimuksen osalta vastuutahona on PAKK; palkkaus- ja kannustejärjestelmien kehittämisen osalta ylijohdo.

Taulukko 1. Strategisen johtamisen kehittämiskohteet, toimenpide-ehdotukset ja aikataulu.

Kehittämiskohde	Toimenpide-ehdotukset	Aikataulu / vastuut/lisäresurssit
Tulostavoitteiden konkretisointi	<p>Terävöitetään tulostavoitteiden asettamista vuoden 2007–2008 tulossopimuskierron yhteydessä varmistamalla, että jokaiselle yksikölle on asetettu selkeät, konkreettiset, seurattavissa olevat tulostavoitteet.</p> <p>Parannetaan tulostavoitteiden jalkautusta tulos- ja kehittämiskeskusteluissa varmistamalla, että jokaiselle henkilölle on asetettu selkeät, konkreettiset, seurattavissa olevat tulostavoitteet sekä varmistamalla seuranta- ja palautejärjestelmän toiminta.</p> <p>Seurataan toiminnan edistymistä esimiesvirastoille toimitettujen seurantaraporttien sekä vuoden 2008 henkilöstöbarometrin avulla.</p>	<p>2006, poliisiylijohto, ei lisäresursseja</p> <p>2007–2008, poliisiylijohto, lääninjohdot, valtakunnalliset yksiköt, ei lisäresursseja</p> <p>2006–2008, poliisiylijohto, lääninjohdot, valtakunnalliset yksiköt, PAKK koulutusyksikkö, ei lisäresursseja</p>
Tulostavoitteiden seuranta- ja palautekäytäntöjen sekä tulosvastuun kehittämisen.	<p>Parannetaan seuranta- ja palautekäytäntöjä parhaista käytännöistä oppimalla. Käynnistetään 2006 "tulosohjauksen parhaat käytännöt" kehittämishanke ja/tai vuotuinen tulosohjauksen parhaita käytäntöjä esille nostava kehittämisseminaari. Kehittämisseminaari toteutetaan poliisiylijohtoon tai PAKK:n koordinoimana.</p> <p>Luodaan menetelmät tulosvastuun toteutumiseen em. kehittämisseminaarin tulosten pohjalta.</p>	<p>2006–2008, poliisiylijohto, PAKK, ei lisäresursseja</p> <p>2009–2010, poliisiylijohto, ei lisäresursseja</p>
Strategista johtamistaitoa kehitetään erityisesti keskijohdon ja alimman johdon osalta	<p>Suunnitellaan ja toteutetaan johtamiskoulutusta päällystölle ja päälliköille sekä käynnistetään alipäällystön johtamis- ja esimiesosaamisen ohjelma. Strategisen johtamisen ja tulosohjauksen osalta koulutuksen painopisteenä on tulostavoitteiden asettaminen, palautteenannon ja seurannan merkityksen oivaltaminen sekä tulosohjaukseen tukevan keskustelukulttuurin vahvistaminen.</p>	<p>2007–2008, PAKK koulutusyksikkö, pyritään toteuttamaan ilman lisäresursseja, alipäällystön johtamis- ja esimiesosaamisen ohjelman osalta lisäresurssitarve riippuu ohjelman sisällöstä ja laajuudesta</p>
Parannetaan poliisin tulostietojärjestelmän raportointityökaluja ja päivitystaajuutta.	<p>Kehitetään Polstat järjestelmää siten, että yksiköiden säännöllisesti tarvitsemat keskeiset tulosmittarit saadaan helposti valmiilta raportointisivulta tai taulukoilta. Parannetaan tietojen päivitystaajuutta siten, että pääosa tiedoista päivittyisi esim. viikoittain.</p>	<p>2006–2008, polstatiimi, poliisiylijohto, ei lisäresursseja</p>
Analyysitietojen kytkeminen poliisin päivittäiseen johtamiseen	<p>Parannetaan analyysitietojen hyödyntämistä parhaista käytännöistä oppimalla. Käynnistetään erillinen kehittämishanke (2007) ja/tai kytketään sisältö vuonna 2006 käynnistyvään tulosohjauksen parhaita käytäntöjä esille nostavaan kehittämisseminaariin ja -hankkeeseen. Kehittämisseminaari toteutetaan poliisiylijohtoon tai PAKK:n koordinoimana.</p>	<p>2007–2008, PAKK koulutusyksikkö, poliisiylijohto, kehittämishanke saattaa edellyttää lisäresurssointia</p>

Kehittämiskohde	Toimenpide-ehdotukset	Aikataulu / vastuut/lisäresurssit
Tulos- ja kehityskeskusteluiden kehittäminen	Käynnistetään tulos- ja kehityskeskustelujen arviointihanke (PPT12 ja PPT13). Kehitetään tulos- ja kehityskeskusteluja vuonna 2008 valmistuvan arviointihankkeen tulosten pohjalta.	2006–2008, PAKK koulutusyksikkö 2009–2010, poliisiylijohto
Tulosohjausajattelun perusideoiden jalkautus	Jatketaan strategisen johtamisen ja tulosohjauksen kehittämistä. Otetaan strategisen johtamisen ja tulosohjauksen näkökohdat ja tarpeet huomioon kehitettäessä johtamisosaamisen 360 asteista arviointijärjestelmää ja siihen tulevaisuudessa nojautuvaa johtamisosaamisen arviointia, kehittämistä ja koulutusta.	2006–2008, PAKK koulutusyksikkö, poliisiylijohto
Uuden palkkausjärjestelmän kehittäminen	Toteutetaan uuden palkkausjärjestelmän seurantatutkimus. Kehitetään palkkaus- ja kannustusjärjestelmää vuonna 2007 valmistuvan seurantatutkimuksen pohjalta.	2006–2007, PAKK koulutusyksikkö, 2007–2008 poliisiylijohto

3.2.2 Henkilöjohtaminen (Nora Senvall & Tiina Eränkö)

Henkilöjohtajalta edellytetään hyvää henkilöstöhallinnon tuntemusta. Henkilöjohtajalle kuuluu organisaation henkilöstöasioiden, henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan hoitaminen. Siihen sisältyy myös rekrytointi, henkilöstövalinnat, henkilöstön määrä ja rakenne, henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen sekä työyhteisön hyvinvointi. Näkökulmana on tällöin ihmisten ja työyhteisöjen johtaminen.

Henkilöjohtajalta vaaditaan erityisesti

1. Luottamuksellista ja oikeudenmukaista vuorovaikutusta henkilöstön kanssa.
2. Henkilöstön kannustamista ja sitouttamista.
3. Motivoivan työilmapiirin rakentamista.
4. Virkaehtosopimuksen (VES) hyvää hallintaa.
5. Rekrytointitaitoja

Henkilöstöllä on oikeus hyvään johtamiseen. Organisaation strategioilla ja toimintatavoilla on selvä yhteys työyhteisön hyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja muun muassa alaisten uupumukseen. Uupumus ja siitä usein joh-

tuvat sairauspoissaolot ovat myös taloudellisesti organisaatiolle haitallisia. Muita haasteita poliisin henkilöjohtamiselle asettaa ikärakenteen muuttuminen. Tärkeää on, että henkilöstö on asiantuntevaa ja sitoutunutta. Tulevaisuudessa rekrytoinnilla ja henkilöstövalinnoilla on suuri merkitys poliisissa. Henkilöjohtaminen on vahvasti sidoksissa poliisin henkilöstöstrategiaan ja visioon. Henkilöstöstrategia luo linjat johtamisen ja henkilöstötapahtumien pitkän tähtäimen tavoitteisiin.

Henkilöjohtamisen kehittämiskohteiden määrittely perustuu PAKK:n tutkimusyksikön tutkimustietoon; kyselyihin ja haastatteluihin. Tutkimustuloksia kehittämiskohteista on saatu erityisesti kolmesta henkilöstön hyvinvointia kartoittavasta tutkimuksesta: henkilöstöbarometristä, päällikkötutkimuksesta ja johtamisen arviointi- ja kehittämistutkimuksesta.

Tämän hetken poliisin työyhteisöjä koskevien tutkimusten perusteella voidaan todeta, että työssä jaksaminen, motivaatio ja hyvinvointi ovat keskimäärin hyvällä tasolla. Tulokset ovat positiivisia. Tutkimustulos on keskiarvo, joten yksikköjen ja läänien välillä on suuriakin eroja. Poliisissa tehdyt erilaiset hankkeet työyhteisöjen jaksamisen hyväksi, ovat tuottaneet tulosta. Nämä hankkeet ovat paikallisia, joten niiden tuottavuutta ja tuloksellisuutta saattaa kuitenkin olla vaikea todentaa millään mittarilla. Poliisissa kaivataan määrätietoista kartoitusta meneillään olevista hankkeista ja hankkeiden koordinoitua. Näin rajalliset resurssit voidaan kohdentaa tehokkaammin ja tulokset ovat paremmin mitattavissa.

Henkilöstöbarometrin (Mälkiä & Sainio 2005) tuloksissa lähimmän esimiehen arviot ovat parantuneet vuoden 2002 arvioista. Jopa 67 prosenttia vastaajista kokee, että lähin esimies on tasapuolinen ja oikeudenmukainen alaistensa kohtelussa eikä suosi tai syrji ketään. Työtyytyväisyys on myös viidellä eri mittarilla mitattuna lisääntynyt verrattuna vuoteen 2002. Työn sisältöön on tyytyväisiä jopa 78 prosenttia vastaajista ja vain kuusi prosenttia vastaajista on tyytymättömiä. Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että suurin osa poliisissa työskentelevistä on tyytyväisiä uravalintaansa ja kokee työnsä mielekkäänä ja motivoivana. Uralla etenemismahdollisuuksiin ei olla aivan yhtä tyytyväisiä kuin työhön yleisesti. Uralla etenemisen mahdollisuudet tulisi määritellä tulos- ja kehityskeskusteluissa, joissa esimiesten tulisikin ottaa asia puheeksi. Kun uralla eteneminen on hyvin määritelty ja tarkoituksenmukainen henkilön kannalta, on hänen helpompi sitoutua organisaatioon.

Päällikkötutkimuksessa ja johtamisen arviointitutkimuksessa esiin tulleita johtamisen ongelmia olivat ohjohtaminen ja tiedonkulku (Hakamo & Vanhala 2006). Lisäksi puutteita koettiin oikeudenmukaisessa ja vuorovaikutuksellisessa esimiestoiminnassa. Tiedonkulussa lähin esimies on tärkeä linkki. Tiedonkulun ongelma on se, että tietoa yleisesti on paljon ja jopa liikaa, mutta omaa työtä koskevaa tietoa koetaan olevan liian vähän. Koska tietoa on paljon, on vaikea erottaa yksilön kannalta olennainen. Lähimmän esimiehen tehtävä on suodattaa tieto tarkoituksenmukaiseksi jokaiselle alaiselle. Sähköposti ei välttämättä ole paras mahdollinen tapa välittää tietoa.

Johtamistasoilla tarvitaan erilaisia vuorovaikutuksellisia taitoja (Nissinen 1997). Alimmalla tasolla korostuu hyvän työilmapiirin, palautteen ja henkilökohtaisen tuen merkitys. Keskitasolla korostuu tavoitteiden yhtenäistäminen, alaisten valmiuksien kehittäminen, tiedon jakaminen ja henkilötasolla ongelmien ratkaisu. Ylimmällä tasolla painottuvat suhteet sidosryhmiin, kannustavan ja motivoivan ilmapiirin luominen ja organisaation näkyminen ulospäin.

Taulukko 2. Henkilöjohtamisen kehittämiskohteet, toimenpide-ehdotukset ja aikataulu.

Kehittämiskohde	Toimenpide-ehdotukset	Aikataulu/vastuut/lisäresurssit
Johtamisosaamisen arviointi	Toteutetaan johtamisosaamisen arviointijärjestelmän pilotointi (360°) vuonna 2006 ja otetaan se käyttöön 2007.	2006, pilotointi PAKK+valittava pilotti virkатыönä, ei lisäresursseja 2007, käyttöönotto koko hallinnossa, hanke-suunnitelma 2006 aikana, vaatii lisärahoitusta.
Lähiesimiesten henkilöjohtamistaitojen parantaminen	Toteutetaan alipäällystön johtamis- ja esimiesosaamisen ohjelma. henkilöjohtamisen osalta painopisteenä on vuorovaikutus, palautteen antaminen sekä osaamisen johtaminen ja urasuunnittelu.	2007, oppilaitokset/läänit ja yksiköt virkатыönä, ei lisäresursseja
Esimiestehtäviin rekrytoinnin järjestelmällisyys	Otetaan esimiesten henkilövalintojen tukipalvelut käyttöön.	2009, PAKK virkатыönä, vaatii lisäresursseja

Johtamis- ja vuorovaikutustaitojen painottaminen esimiesten rekrytoinnissa on ensisijaisen tärkeää. Poliisi työpaikkana tulee tehdä vetovoimaiseksi uralla etenemismahdollisuudet yhtenä houkuttimena. Esimiesten rekrytointi, sitouttaminen ja kehittyminen ammattitaitoisiksi johtajiksi on tulevaisuuden haaste. Näin potentiaalit johtajat tunnistetaan ajoissa ja heidät

sitoutetaan organisaatioon. Henkilökohtainen palkanosa tulee olla todellinen kannustin sitouttamiseen ja kannustamiseen työuralla.

Esimiesten keskuudessa ohjohtaminen koetaan ongelmana (Hakamo & Vanhala 2006). Ohjohtamisella tarkoitetaan lähimmän esimiehen ohittamista siten, että alainen sivuuttaa lähimmän esimiehensä ja kääntyy seuraavan ylemmän esimiehen puoleen. Ongelma on kaksisuuntainen; alainen ohittaa esimiehensä, mutta samalla ylempi esimies väheksyy alempaa esimiestä ottamalla asian käsittelyynsä. Kyse voi olla puhtaasta väärinymmärryksestä, mutta oleellisinta asiassa on jälleen tiedonkulku ja vuorovaikutus. Päivittäisessä johtamisessa tärkeitä on alaisen kohtaaminen ja päivittäinen normaali vuorovaikutus, jolloin ohjohtamisen tilanteet ainakin vähenevät, elleivät poistu.

Oikeudenmukaisuus ja luottamuksellisuus ovat perusta henkilöjohtamisen onnistumiselle. Mikäli esimies koetaan oikeudenmukaisena ja luottamuksellisena, voidaan hänen muitakin kykyjään arvostaa. Mikäli esimies kohtelee alaisiaan epätasa-arvoisesti ja epäoikeudenmukaisesti, nähdään hänet huonona johtajana. Tällöin esimiehen hyvät ominaisuudet jäävät huomaamatta. Käyttökelpoinen ja monipuolinen tapa saada arvio johtamisesta on käyttää 360° arviota, joka on eräänlainen monitahoarvio esimiehen johtamistaidoista. Arvion suorittavat esimies itse, alaiset, esimiehet ja usein myös vertaiset eli kollegat. Kahden suuntaisessa (180° asteen arvio) arvioinnissa alaiset ja esimies itse arvioivat johtamiskäyttäytymistä. Mikäli alaiset ja esimies arvioivat johtamiskäyttäytymisen laadun samantasoiseksi, ovat arviot yhtenevät. Mikäli taas esimiehen oma arvio ylittää selkeästi alaisten arvion, yliarvioi esimies johtamistaitonsa. Esimieskoulutuksella pitää pystyä vaikuttamaan erityisesti johtamistaitonsa yliarvioiviin esimiehiin. Tämä saattaa olla jossain määrin vaikeaa, koska he todennäköisesti erityisen heikosti tunnistavat tarvitsevansa koulutusta. Ratkaisuna saattaisi toimia se, että esimieskoulutukseen tulisi sisältyä 360° arvointi ja siinä yhteydessä annettu henkilökohtainen palaute. Palautteen avulla esimiehiä autettaisiin tiedostamaan omaa toimintaansa ja sitä kautta luomaan motivaatiota esimiehenä kehittymiseksi.

3.2.3 Laadun johtaminen (Hannu Taiha)

Laatutyö ja laadun johtaminen ovat viimevuosina nousseet valtion hallinnon yleisten kehittämishankkeiden myötä esille myös eräänä poliisitoiminnan kehittämismuotona. Laatujohtaminen voidaan nähdä laajana käsitteenä siten, että sillä tarkoitetaan laatuajattelun perusteella omaksuttua kokonaisvaltaista johtamismallia, jossa laatu ulotetaan kaikkeen organisaation tekemiseen ja muodostetaan koko toiminnan ja johtamisen keksipisteeksi. Toinen tapa määritellä laatujohtaminen on kytkeä se osaksi johtamistoimintoja siten, että se tähtää laadun johtamisena organisaation laadusta huolehtimiseen ja että se sisältää ne toimenpiteet, joilla pyritään vaikuttamaan laatuun (Luoma 2001).

Laatutyö nähdään eräänä julkishallinnon tuloksellisuuden edistämisen osatekijänä. Ministeriöiden tehtäväksi on asetettu varmistaa oman hallinnonalansa ohjauksessa palvelu- ja laatuavoitteiden sisältyminen strategiaan suunnitteluun ja tulosohjaukseen sekä määritellä tarvittaessa hallinnonalan keskeisten palvelujen laatu- ja palvelustrategia. Laatutyö on otettava viralliseksi osaksi hallinnonalojen julkista kehittämispolitiikkaa ja tuloksellisuutta siten, että tavoitteena on virastojen tuloksetekokyvyn parantaminen.

Poliisissa laatutyöllä osaltaan varmistetaan, että ihmiset saisivat laadukkaita poliisipalveluita. Kansalaisnäkökulma ja asiakaslähtöisyys ovat tärkeä osa poliisin laatustrategiaa ja laadunhallintaa. Kansalaisnäkökulma tarkoittaa poliisipalvelujen yhteydessä sitä, että poliisihallinnossa kuunnellaan kansalaisten tarpeita ja ollaan valmiita ottamaan tämä palaute huomioon hallinnon ja sen tuottamien palvelujen kehittämisessä. Luottamus poliisiin ja yleinen tyytyväisyys poliisipalveluihin osoittavat poliisitoiminnan vaikuttavuutta ja hyvää laatua. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamiinsa poliisipalveluihin ja että heidän mielipiteensä otetaan huomioon palvelujen kehittämisessä. Tämä edellyttää palvelujen laadun ja saatavuuden jatkuvaa kehittämistä, asiakkaiden äänen kuulemista ja palveluvalikoiman monipuolistamista ja toiminnan avoimuutta.

Poliisissa laatutyö on painottunut yksiköissä tapahtuvaan itsearviointiin, jossa arviointivälineenä on käytetty yleisesti käytössä olevaa EFQM (European Foundation for Quality Management) -kriteeristöä. Sitä käytetään

tään tällä hetkellä varsin laajasti myös muualla julkishallinnossa. Kriteeristön avulla yksikön toimintaa arvioidaan yhdeksällä eri osa-alueella, joten kuva yksikön toiminnasta muodostuu varsin laaja-alaisen tarkastelun tuloksena.

Itsearviointien peruslähtökohtana on riittävän yksityiskohtainen menettelytapojen ja toimintaprosessien kuvaaminen ja dokumentointi. Suoritetut kehittämistoimenpiteet ja aikaansaadut parannukset tulisi dokumentoida. Edellä mainitut tekijät yhdessä muodostavat viraston laatujärjestelmän, jolla varmistetaan, että tuotettujen suoritteiden ja palveluiden laatu vastaa niille asetettuja vaatimuksia.

Muita yleisesti, joskin poliisissa vähemmän, käytettyjä laadun kehittämisen- ja arviointimenetelmiä ovat asiantuntija-arviointi, hyvistä käytännöistä oppiminen (benchmarking), palvelusitoumukset ja erilaiset laatupalkinnot ja niihin liittyvät kilpailut.

Poliisin laatustrategiassa (2006) on poliisin laatutoiminnan tavoitteiksi asetettu seuraavat tavoitteet:

1. Laadunkehittämisellä pyritään parempaan työn tulokseen
2. Laatutoiminnalla yhtenäistetään työmenetelmiä ja luodaan poliisi-työlle ennustettavuutta
3. Laatu kehittämällä parannetaan poliisin asiakaspalvelua
4. Laatu arvioidaan yhtenäisen kriteeristön mukaan
5. Laatutoiminnan avulla edistetään henkilöstön osallistumista työ-kehittämiseen

Laatutoimintaa ei tule kuitenkaan ymmärtää erillisenä toimintona vaan se tulee kytkeä osaksi jokapäiväistä suunnittelu-, johtamis- ja valvontatoimintaa. Laatutoiminnan kehittämisessä korostuu yksikön johdon osuus. Yksikön laatujärjestelmän tulisi olla osa jokapäiväistä johtamisjärjestelmää siten, että laatutyö tukee yksikön kehittämis- ja johtamistoimintaa tavoitteena yksikön tuloksentekevyyden parantaminen. Laatutoiminta syntyy näin ollen linjaorganisaation toiminnan tuloksena edellyttäen, että johdon lisäksi myös yksikön henkilökunta saadaan sitoutumaan laatu- ja kehittämistoimintaan.

Taulukko 3. Laadun johtamisen kehittämiskohteet, toimenpide-ehdotukset ja aikataulu.

Kehittämiskohde	Toimenpide-ehdotukset	Aikataulu / vastuut/lisäresurssit
Otetaan laatutyön periaatteet käyttöön yksiköissä.	Laaditaan laatutyölle pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma (poliisin laatustrategia) sekä varmistetaan, että poliisi on tietoinen siitä ja että kaikki sitoutuvat siihen.	2006, läänit/yksiköt ei lisäresursseja
Laatustrategia - työryhmän raportti vahvistetaan.	Kytetään laadun johtaminen osaksi jokapäiväistä suunnittelu-, toimeenpano- ja valvontatoimintaa.	2006, läänit/yksiköt ei lisäresursseja
Vahvistettu laatustrategia jalkautetaan kentälle.	Laatutyön oppiminen hoidetaan koordinoitusti seminaarin muodossa (hyvien käytäntöjen kautta oppiminen).	2007, PAKK tai poliisiylijohto ei lisäresursseja
Selvitetään ulkopuolisen arvioinnin mahdollisuutta laatutyötä kehitettäessä.	Luodaan laatutyön arvioinnin kehittämissuunnitelma.	2009–2010, poliisiylijohto ei lisäresursseja

Jotta laatutyöstä voidaan ylipäättään puhua, tulisi laatutyöhön varata riittävästi aikaa ja resursseja. Tämä on mitä suurimmassa määrin johtamiskysymys, miten saada henkilökunta ymmärtämään laatutyön merkitys toisaalta yksikön toiminnan kehittämisen kannalta ja toisaalta yksittäisen virkamiehen työn kehittämiseksi. Johto joutuu toisin sanoen ottamaan kantaa siihen, kuinka paljon laatutyöhön investoidaan meidän yksikössä.

Johtamistoiminnassa tavoitteena on oltava se, että jokaisessa poliisiyksikössä olisi jatkossa laatujärjestelmä, joka on sopeutettu kyseisen yksikön kokoon ja resursseihin. Laatutyö voidaan yksiköissä käynnistää esimerkiksi laatimalla aluksi kirjallinen yksikön toiminnankuvaus. Tämän kaltaiset toiminnan kuvaukset tulisi vaatia kaikilta poliisiyksiköiltä esimerkiksi vuoden 2007 kesään mennessä.

3.2.4 Laillisuusvalvonnan johtaminen (referoitu Jaakko Jonkan ja Kimmo Hakosen haastatteluista)

Laillisuusvalvonta tarkoittaa poliisitoimessa, että poliisin toimintaa valvotaan julkisesti sekä sisäisellä että ulkoisella valvonnalla. Sisäinen valvonta on osa poliisiesimiesten työtä. Toiminnan laillisuuden seuranta on kiinteä osa johtamista. Laillisuusvalvonnan tehtävänä on paljastaa ja saattaa asianmukaiseen tutkintaan ja vastuuseen lainvastaisia menettelyjä ja toimia en-

naltaehkäisevästi. Laillisuusvalvonta on osa laadunvalvontaa ja toiminnan kehittämistä ja lisäksi se lisää virkamiesten luotettavuutta.

Teknisen valvonnan tehokkuus ja toimivaltuuksien lisääntyminen tekevät sisäisen laillisuusvalvonnan tehostamisen ajankohtaiseksi. Poliisin johtamisjärjestelmä ja sisäinen laillisuusvalvonta -selvityksen ilmestymisen jälkeen annettiin poliisissa määräys (9.1.2004) sisäisestä laillisuusvalvonnan suorittamisesta. Määräyksessä todettiin, että ”poliisin tulee kaikessa toiminnassaan ylläpitää ja edistää niitä arvoja sekä toimintatapoja, jotka lisäävät poliisia kohtaan tuntemaa luottamusta oikeus- ja yhteiskuntajärjestystä turvaavana viranomaisena”. Tämän lisäksi määrättiin säännölliset yksiköiden sisäiset laillisuusvalvonnan tarkastukset pakollisiksi. Tarkastuksista laadittujen tarkastuskertomusten pohjalta jokainen yksikkö joutuu määräajan kuluessa tarkastuskertomuksen antamisesta toimittamaan suorittajalle selvityksen niistä toimenpiteistä, joihin tarkastuskertomuksessa esitetyn johdosta on ryhdytty. Tarkastuksissa keskitytään poliisi-, esitutkinta- ja pakkokeinolaissa poliisille annettujen toimivaltuuksien ja poliisin omien tai sen käytettävissä olevien henkilörekisterien laillisen käytön sekä poliisin ylijohdon antamien määräysten ja ohjeiden noudattamisen valvontaan.

Koko poliisiorganisaatioon kohdistuva ongelma laillisuusvalvonnan näkökulmasta on ollut erityisesti poliisin pakkokeinoja koskevien säännösten liian väljä tulkintakäytäntö. Pakollisten tarkastusten myötä siihen on tullut huomattavia parannuksia. Pakkokeinoja koskevia säännöksiä seurataan säännöllisesti ja sisäiset tarkastukset ovat olleet sen osilta kattavia. Nykytilanteessa pakkokeinoja koskevassa säännösten tulkinnassa ei ole huomauttamista.

Taulukko 4. Laillisuusvalvonnan kehittämiskohteet, toimenpide-ehdotukset ja aikataulu.

Kehittämiskohde	Toimenpide-ehdotukset	Aikataulu / vastuut/lisäresurssit
Poliisin toimivaltuuksien säätelyn kokonaistarkastelu.	Perustetaan työryhmä pohtimaan poliisin toimivaltuuksien kokonaisuutta ja tekemään kehittämisehdotuksia.	2007–2008, poliisiylijohdo, ei lisäresursseja
	Pannaan täytäntöön poliisin toimivaltuuksien säätelyä koskeva työryhmän raportin kehittämisehdotukset.	2009–2010, poliisiylijohdo, ei lisäresursseja

3.3 Rikostorjunnan johtaminen *(Eero Koljonen & Robin Lardot)*

Rikostorjunnan tilaa arvioiva hanke asetettiin 19.3.2002 ja sen puheenjohtajaksi nimettiin tuolloin rikosseuraamusviraston pääjohtajana toiminut Markku Salminen. Kyseisen työryhmän loppuraportissa¹ ja sen jälkeisissä selvityksissä on puututtu varsin kriittisesti rikostutkinnan tilaan ja erityisesti sen johtamiseen. Selvityksissä ei ole kyseenalaistettu rikostutkijoiden ja tutkinnanjohtajien ammattitaitoa, vaan ne ovat pikemminkin antaneet kuvan rikostorjunnan ja rikostutkinnan vaikeudesta nykyaikaisessa yhteiskunnassa. Merkittävimpinä johtamisen kehittämiskohteina voidaan pitää rikostorjunnan organisoimista, henkilöstön roolien tunnistamista ja sen mukaista tehtävien vastuunjakoja, sekä jatkuvaa huolehtimista esitutkinnan laadusta.

Rikostutkinnan johtaminen sai vuonna 1989 voimaan tulleiden esitutkintalain ja pakkokeinolain myötä uuden sisällön. Esitutkintalaissa säädettiin tutkinnanjohtajuuden käsite, jossa tutkinnanjohtajalle katsottiin kuuluvan erityisesti säädettyjä tehtäviä. Rikostorjunnan johtaminen poikkeaa muun poliisitoiminnan johtamisesta siinä, että tutkinnanjohtajalle on lakisääteisesti asetettu erityisesti pakkokeinojen käyttöön liittyviä vastuita, joita ei voida delegoida. Nämä tehtävät vaativat omakohtaista toimintaa ja tutkittavien asioiden tuntemista niiltäkin osin, joiden delegoiminen alaisille on mahdollista. Esitutkinnan johtaminen ei ole määräysten antamista ja jälkikäteisseurantaa, vaan se on jatkuvaa esitutkinnan seuraamista.

Rikostutkinnan johtaminen oli esillä uudelleen vuonna 1997 voimaan tulleen, oikeudenkäyntiä rikosasioissa koskevan lain (ROL) valmisteluvaiheessa ja lain voimaantulon jälkeen. Kyseinen uudistus vaikutti koko rikosprosessiin ja erityisen suuren merkityksen sai poliisin ja syyttäjän yhteistyö. Tällä hetkellä esitutkinnan merkittävämpänä ongelmana on pidettävä suurta työmäärää. Tutkintamenetelmien modernisoituminen on sellaisenaan myönteinen piirre, mutta toimintaympäristön lisääntyneiden vaatimusten kanssa se on aiheuttanut työmäärän lisääntymisen. Jatkuva työpaine vaatii huomion kiinnittämistä erityisesti edellä mainittuun jatkuvaan rikostutkinnan seurantaan ja henkilöstön jaksamiseen. Rikostorjunnan tehtävien priorisoiminen

¹ Sisäasiainministeriön poliisiosaston julkaisu nro 4/2003. Rikostutkinnan tila –selvityshankkeen loppuraportti.

on ongelmallista siksi, että rikoksina vähäisimmät asiat ovat useimmiten yksittäiseen kansalaiseen kohdistuvia ja juuri sen vuoksi ne ovat yksilön turvallisuudentunteen vuoksi merkittäviä.

Tämän hetken haasteet rikostorjunnassa

Esitutkintaa säätelevän *lainsäädännön, rikosprosessin ja teknologian jatkuva kehittyminen* sekä nopeatahtinen hallinnollinen ohjaus ovat tehneet rikostutkinnasta jatkuvasti muuttuvan ja kehittyvän. Kun siihen yhdistetään vielä kansainvälisen yhteistyön erittäin nopea ja laaja lisääntyminen sekä yhteiskunnan ja rikollisuuden teknistymisen, on esimiesten substanssiosaamisesta kehittynyt rikostutkinnan johtamiselle entistä merkittävämpi kysymys. On huomattava, että jo pelkästään perinteisten pakkokeinojen uudistuminen lisäsi poliisin työmäärää. Kun tähän lisättiin muun muassa rikoshyödyn poisottamisen ja omaisuuden turvaamistoimien sekä tietotekniikan ja televiestinnän kehittymisen vaatimat toimenpiteet, on pakkokeinojen käyttöön vaadittava työvoiman tarve lisääntynyt moninkertaisesti. Usein korostetaan, että pakkokeinojen käyttäminen on poliisille annettu oikeus, mutta on syytä korostaa että pakkokeinojen käyttäminen on myös poliisille määrätty velvollisuus, joka johtuu esitutkintaviranomaiselle säädetyistä rikosten selvittämisvelvollisuudesta. Tekninen kehitys, niin yhteiskunnassa yleensä kuin poliisihallinnossakin, on vaatinut teknisen erityisasiantuntemuksen lisäämistä. Rikostutkinnassa on pidettävä jatkuvasti huolta omasta osaamisestaan tekniikan hyödyntämisessä, sillä suurillakaan investoinneilla ei ole vaikutusta, ellei työvälineitä osata käyttää.

Poliisiammattikorkeakoulun opetuksessa *tutkintatoiminnan johtaminen* on otettu *tutkinnanjohtamisen* lisäksi käyttöön kuvaamaan yksikön johtamisen erilaisuutta tutkinnanjohtamisesta. Onnistunut rikostutkinta vaatii entistä useammin tutkinnan keskittämistä ja laajojen kokonaisuuksien hallintaa sekä syvällistä yhteistyötä eri poliisiyksiköiden ja viranomaisten välillä. Tutkinnanjohtaja joutuu keskittymään yksittäisen rikosjutun hallintaan. Tämän vuoksi johtaminen tulisi jakaa ylemmän esimiestason ja tutkinnanjohtajan kesken. Yksittäisen rikoskomisarion työskentely vaativan rikosasian tutkinnanjohtajana on erityisen vaikeaa silloin, kun hänellä on samanaikaisesti vastuu organisaation muusta toimintajärjestelystä, monien prosessien johtamisesta, hallinnollisista järjestelyistä, yksikön työaikajärjestelyistä ja monista muista yleisluontoisista tehtävistä. Edellä olevan tilanteen kehittä-

miseksi on, varsinkin laajojen rikossarjojen tai vakavien rikosten tutkinnassa, tarvittaessa nimettävä juttusarjalle tai jutulle yleisjohtaja, jonka tehtävänä on koordinoida toimintoja ja varmistaa tutkinnan toimintaedellytykset.

Rikostorjuntastrategioiden merkitys on lisääntynyt, sillä niillä luodaan toimintaa käytännössä, jolloin strategiaprosessin on perustuttava vuorovai-
kutukseen ja jatkuvaan kahdensuuntaiseen viestintään. Strategisia linjauksia tulee tehdä valtakunnallisella, alueellisella ja paikallisella tasolla. Erityisesti rikostorjunnan strategian tulee olla poliisin ylijohdon linjaama ja sillä tulee olla realistinen pohja sekä konkreettisen toteutuksen mahdollisuus. Esimerkkejä löytyy viimeajoilta muun muassa toiminnasta vakavan rikollisuuden torjunnassa.

Esitutkinnan laadun kehittämisessä on löydetty joukko toisistaan erillään olevia sivupolkuja. Ongelmana on, että esitutkinta on prosessi, jossa jokainen tutkittava juttu on erilainen. Prosessien toimintaa arvioitaessa, laatu tulisi määritellä toimintaprosessien avulla, tai näkyä tuloksena prosessin mitattavuuden, arvioitavuuden ja konkreettisuuden perusteella. Laadun arvioinnin tulee perustua pääasiassa jokapäiväiseen työhön, kuten muun muassa rikosilmoitusten ja kuulustelujen laatuun. Esitutkinta kuuluu laatuksitteena vaikeimmin määriteltäviin, koska siihen kuuluu sekä mitattavia, että näkökulmakeskeisiä elementtejä. Ilman yhdenmukaista laadun arviointijärjestelmää esitutkinnan laatujohtaminen pysyy epämääräisenä ja tilannekohtaisesti vaihtelevana, jolloin on vaarana syntyä käsitys, ettei esitutkinta ja sen johtaminen ole milloinkaan laadukasta.

Henkilöstöjohtaminen on aina ollut rikostorjunnalle merkittävä asia, koska työ on usein tiimityötä. Rikostorjunnan alueella on motivoinnin kannalta tärkeää käyttää henkilöstöä osaamisvahvuuksiensa mukaan oikeisiin tehtäviin.

Työnjakaminen on rikostorjunnan johtamisen kannalta merkittävä kysymys. Vaikka koko johtamisprosessi keskittyy pääosin tutkinnanjohtajan vastuulle, on erityisen tärkeää jakaa vastuullisia tehtäviä ryhmänjohtajille ja yleensä ylikonstaapelitasolle. Tutkintasihteerien käyttöä tulee entisestään tehostaa ja johtamistehtävien sihteeripalvelut tulee organisoida selkeämmin.

Tutkinnanjohtamisessa on vireillä kehittämisprojekteja, joissa arvioidaan muun muassa tutkintaprosesseja, organisaatioiden toimivuutta, henkilöstön osaamista. Nämä ovat suuria askeleita kehitystyössä, mutta on varotettava liian suuria kertaharppauksia. Huippulaatua edustavat yritykset ovat

aloittaneet järjestelmällisen laadun ja laatujohtamisen kehittämistyön huomattavasti aikaisemmin kuin julkinen hallinto. On hyvä muistaa, että kehittäminen on ikuinen prosessi.

Taulukko 5. Rikostorjunnan johtamisen kehittämiskohteet, toimenpide-ehdotukset ja aikataulu.

Kehittämiskohde	Toimenpide-ehdotukset	Aikataulu/ vastuu/ lisäresurssit
Johtamistoimintojen kehittäminen	<p>Kehitetään ja koulutetaan rikostorjunnan organisaatiota ja työnjakoa, tehostetaan päällystön ja alipäällystön johtamisvalmiuksia ja -vaatimuksia, sekä kehitetään tutkintasihteerien tehtäviä enemmän suoranaista rikoksen tutkintaa avustavaksi.</p> <p>Johtamiskoulutuksella varmistetaan, että perinteisiä ja moderneja pakkokeinoja käytetään tarkoituksenmukaisesti ja yhdenmukaisesti.</p> <p>Vaativan tutkinnan johtamisessa ja sen koulutuksessa kehitetään hyvien mallien etsintää ja niiden soveltamista.</p>	<p>2006, poliisiylijohto, PAKK, ei lisäresursseja</p> <p>2006, poliisiylijohto, PAKK, läänit, yksiköt, ei lisäresursseja</p> <p>2007–2008, poliisiylijohto, PAKK, ei lisäresursseja</p>
Verkostoituminen/ yhteistyö	Kirjallisten tutkintasuunnitelmien käyttöä lisätään kaikilla rikostorjunnan osa-alueilla. Lisätään poliisin ja syyttäjän yhteistyötä ja koulutusta koko rikosprosessin eri osa-alueilla.	2006, poliisiylijohto, PAKK, ei lisäresursseja
Alueellisten toimintojen kehittäminen	<p>Valmistellaan 2007 strategian painopistettä järjestäytyneen rikollisuuden osalta ja laajennetaan talousrikosasoiden käsittelymallin käyttöä valtakunnalliseksi malliksi.</p> <p>Kehitetään teknisen rikostutkinnan valmiuksia hyvien mallien mukaisiksi.</p> <p>Toteutetaan valtakunnalliset kehittämislinjaukset huumarikollisuuden ja järjestäytyneen rikollisuuden osalta ja jatketaan työnjaon kehittämistointia.</p>	<p>2006, poliisiylijohto, ei lisäresursseja</p> <p>2007–2008, poliisiylijohto, ei lisäresursseja</p> <p>2007–2008, poliisiylijohto, ei lisäresursseja</p>

3.4 Hälytyspalveluiden ja valvonnan johtaminen *(Kauko Hakala)*

Hälytyspalveluiden ja valvonnan johtamisella tarkoitetaan tässä yleisen järjestyksen ja turvallisuuden tasoa ylläpitävän valvonnan, hälytystoiminnan, rikostorjuntaa tukevan valvonnan, rikostutkinnan alkutoimien, liikenneturvallisuustyön sekä operatiivisen toiminnan johtamista.

Hälytyspalveluiden ja valvonnan johtajan tulee erityisesti:

1. Tuntee poliisin yleiseen järjestykseen ja turvallisuuteen sekä liikenneturvallisuustyöhön liittyvät strategiat ja toimintasuunnitelmat. Hänellä tulee olla valmiudet analysoida ja suunnitella tulostulosyksikönsä toimintaa, tavoitteita, toimintalinjoja ja taktiikkaa.
2. Tuntee yhteiskunnan sisäiseen turvallisuuteen ja liikenneturvallisuuteen vaikuttavat tekijät, hänellä tulee olla valmiudet analysoida toimintaympäristöä ja sen muutoksia sekä määritellä yksikölleen toiminnallisia tavoitteita.
3. Tuntee poliisitoiminnan ohjaus- ja tulosprosessit ja hänellä tulee olla roolinsa edellyttämät valmiudet toimintalinjojen mukaisen poliisitoiminnan aikaansaamiseen kentällä.
4. Tuntee kenttätöiminnan operatiivisiin ja taktisiin tilanteisiin liittyvät yleiset periaatteet, käytettävä poliisitaktiikka termistöineen ja hänen tulee osata soveltaa niitä käytännön tilanteissa kulloisessakin roolissaan. Johtajan tulee osata suunnitella ja johtaa poliisitoimintaa ja viranomaisien yhteistoimintaa erilaisissa toiminnallisissa tilanteissa.

Poliisipäälliköiden rooli painottuu edellisen listauksen alkupäähän ja alipäällystön loppupäähän. Kentän päällystön rooli painottuu listauksen keskivaiheille (kohdat 2 ja 3). Lisäksi päällystöllä tulee olla roolinsa mukaiset valmiudet strategiseen johtamiseen (kohta 1) ja taktiseen johtamiseen (kohta 4).

Kenttätöiminnan tilanteet edellyttävät johtajalta oman ja yhteistoimintaorganisaatioiden tuntemusta, reaaliaikaista tilannekuvaa, hyvää ja nopeaa organisoimista ja toimeenpanoa, johtamisen selkeyttä, kykyä nopeaan mutta

harkittuun päätöksentekoon, tarvittaessa suoraa autoritääristä johtamista sekä vastuunkantoa.

Taulukko 6. Hälytyspalveluiden ja valvonnan johtamisen kehittämiskohteet, toimenpide-ehdotukset ja aikataulu.

Kehittämiskohde	Toimenpide-ehdotukset	Aikataulu/vastuu/lisäresurssit
Johtamisjärjestelmän selkeys	Päällikön, päällystön ja kenttäjohtajien tehtävät ja roolit sekä keskinäiset johtosuhteet määritellään selkeästi siten, että kaikilla on omat vastuunsa. Päivittäistoiminnan yleisjohtaja (päällystöön kuuluva) tulee olla määritelty ja hänen asemansa on oltava selkeä. Johtamisjärjestelmä tulee rakentaa säädetyn ja sovitun linjan mukaiseksi huomioiden alueiden erilaisuus ja hätäkeskusympäristö. Yksittäiset esimiehet tulee sitouttaa säädettyyn ja sovittuun linjaan.	2006, poliisiylijohto, lääninjohto, KKPL ei lisäresursseja
Yleisjohtajien (työjärjestyksen mukainen ja päivystävä päällystö) ja kenttäjohtajien operatiivisen johtamisen (päivittäinen ja tilannejohtaminen) tason vaihtelu	Määritellään valintakriteerit ja valitaan tehtäviin sopivia ja tehtävään sitoutuvia poliisimiehiä. Heidät koulutetaan tehtävänsä. Koulutuksesta tehdään yhtenäinen ja linjakas niin, että eri johtamistasot ja niiden edellyttämät roolit linkittyvät toisiinsa. Päällystön (yleisjohtajan) aktiivista roolia kenttätoiminnan johtamisjärjestelmässä lisätään sekä päivittäisjohtamisen että tilannejohtamisen osalta. Koulutuksella varmistetaan yhteiset käsitykset toiminnasta sekä eri johtamistasojen rooleista ja niiden eroista. Koulutuksen koordinoi Poliisiammattikorkeakoulu. PAKK esittää ylijohdolle valintakriteerit, suunnittelee ja valmistelee koulutuksen ja kouluttaa johtamisen kenttäkouluttajat, jotka kouluttavat edelleen kentällä toimivat johtajat. PAKK vastaa jatkuvasta koulutuksen kehittämisestä ja kouluttajien ajan tasalla pitämisestä.	Johtajien valintakriteerit 2006. Kouluttajien valinta 2006. Koulutuksen suunnittelu, valmistelu ja kouluttajien koulutus 2006 Kentän päällystön ja kenttäjohtajien koulutus 2006–2007, jatkuvaa. Poliisiylijohto, lääninjohto, KKPL, PAKK. Vuonna 2006 PAKK yksi 40.16 koordinoija ja vuonna 2007 3 kk
Yleisjohtaja on virkaajan ulkopuolella useimmilla alueilla ns. kotivarallaolossa	Johtovalmiusvalmistelijärjestelmän uudistaminen tehdään johtovalmiustyöryhmän linjausten perusteella.	2006, poliisiylijohto, ei lisäresursseja
Kenttäjohtajärjestelmä ei toimi tarkoitetulla tavalla pienimmissä yksiköissä.	Nykyinen kenttäjohtajärjestelmä toimii 3 – 8 partion piirissä (sopiva johtamisjänne) – jos pienempi, ei oikeaa johtamista; jos suurempi, johtamisjänne liian suuri kentällä olevalle kenttäjohtajalle. Tässä vaiheessa tulisi harkita nykyisten päivystysalueiden yhteistoimintaa ja myöhemmin yksiköiden suurentamista. Ks. edellä.	2006 laajempi yhteistoiminta, 2009 alkaen yksiköiden suurentaminen poliisiylijohto ei lisäresursseja
"Komentoketjun" vuoropuhelu etäisyyksien kentän asioista	Poliisin ylijohdon, läänien poliisijohtojen, kihlakuntien poliisilaitosten ja valtakunnallisten yksiköiden vuoropuhelu laajennetaan ja monipuolistetaan koskemaan enemmän kentän asioita ja kentälle ulottuen.	2006–2007, ei lisäresursseja poliisiylijohto, lääninjohto

Kehittämiskohde	Toimenpide-ehdotukset	Aikataulu/vastuu/lisäresurssit
Viranomaisyhteistyö	Lähennetään yhteistyötä kaikilla tasoille ja selkeytetään vastuiden rajat. Yhteistoimintasopimukset saatetaan käytännön tekemiseksi kaikilla tasoilla. Paikallinen yhteistyö saatetaan päivittäiseksi tekemiseksi ja vuorovaikutus tiivistetään näkymään mm. yhteisinä koulutustilaisuuksina ja yhteisenä työn kehittämisenä. Yhteistyö huomioidaan oppilaitosten opetuksessa ja koulutusyhteistyössä. Poliisin johtokeskukset suunnitellaan myös viranomaisten yhteistoimintatilanteita varten. Lisätään tarkoituksenmukaista kaluston ja välineistön yhteiskäyttöä ja lainaamista.	2006, poliisiylijohto, lääninjohto, KKPL, PAKK ei lisäresursseja
Poliisin, hätäkeskuslaitoksen ja hätäkeskusten yhteistoiminnan kehittäminen.	Selkeytetään poliisin ylijohdon ja hätäkeskuslaitoksen yhteistoiminnan päälinjat ja kunkin roolit. Varmistetaan, että poliisitoiminnan tarpeet huomioidaan valtakunnallisesti. Aktivoidaan ja tehostetaan alueellista yhteistoimintaa. Varmistetaan päivittäinen ja tilanneorganisaation edellyttämä yhteistyö sekä hätäkeskusten riittävä poliisitoimen asiantuntemus ja rutiinotoiminnan taso myös poliisiasioissa. Tätä koskevat ohjeet laaditaan yhteistoiminnassa. Hätäkeskusten ammattitaitoa viestikeskuksena hyödynnetään tarkoituksenmukaisella tavalla.	2006–2007, poliisiylijohto, lääninjohto, KKPL ei lisäresursseja
Poliisin operatiivisten johtokeskusten tarve ja tehtävät	Määritellään paikat ja yksiköt, joissa poliisilla tulee olla operatiivisia johtokeskuksia. Tämä tehdään Johtovalmiuden uudistamistyöryhmän ehdotusten perusteella.	2006–2007, poliisiylijohto, lääninjohto, KKPL ei lisäresursseja
Johtokeskuspaikkojen tarkoituksenmukaisuus	Johtokeskuspaikat rakennetaan ennen kaikkea johtopaikoiksi, mutta siten, että ne ovat monikäyttöisiä. Johtokeskuksissa hyödynnetään nykyaikaista tekniikkaa tehokkaan viestinnän ja tilannekuvan luomiseksi. Hätäkeskuspaikkakunnilla hyödynnetään hätäkeskusten johtokeskustilat myös poliisijohdoisten operaatioiden johtokeskustiloina.	2006–2007, KKPL mahdollinen resursointi huomioitava erikseen
Vaativien ja erityistilanteiden suunnitelmien ajantasaisuus	Suunnitelmat tarkistetaan ja saatetaan ajan tasalle. Niissä huomioidaan nykyaikaiset todelliset johtamispaikat, viestintä, tilannekuvan luominen ja tehokas johtaminen kaikilla tasoilla sekä viranomaisten yhteistoiminta. Suunnitelmien ylläpidosta tehdään jatkuva prosessi ja johtajat koulutetaan olemaan niiden suhteen ajan tasalla aina.	2006–2007, poliisiylijohto, lääninjohto, KKPL. ei lisäresursseja
Esikuntatyö	Johtajat koulutetaan esikuntatyöhön ja sen johtamiseen. Esikuntatyö koulutetaan tutuksi kaikille ja sen käynnistäminen harjoitellaan tutuksi tarvittavassa laajuudessa. Viestintä saatetaan tehokkaaksi ja selväksi. Johtajat koulutetaan välittämään tilannekuvan tehokkaasti ja mahdollisimman oikeana kentän ja eri johtopaikkojen kesken. Käytetään mahdollisimman yksinkertaista tekniikkaa siten, että se hallitaan helposti tarvittavassa laajuudessa.	2006–2008, PAKK, KKPL

Kehittämiskohde	Toimenpide-ehdotukset	Aikataulu/vastuu/lisäresurssit
Kenttäjohtautojen saatavuus ja käyttö	Autojen saatavuus turvataan ja niiden varustelua ja tekniikkaa kehitetään jatkuvasti. Ne rakennetaan tarkoituksenmukaisiksi kenttäjohtopaikoiksi, jotka soveltuvat sekä päivittäiseen kenttäjohtamiseen että tilannejohtamiseen. Kiinnitetään jatkuvaa huomioita siihen, että tekniset laitteet ovat kenttätyöhön sopivia ja niitä osataan hyödyntää.	2006–2008, PTK, PAKK mahdollinen resursointi huomioitava erikseen
Tietotekniikka johtamisen apuvälineenä	Tietotekniikkaa hyödynnetään tarkoituksenmukaisella tavalla johtamisen apuvälineenä entistä enemmän. Vanhat hyvät menetelmät säilytetään kuitenkin sopivin osin ja sovitetaan yhteen uusien kanssa huomioiden tekniikan pettäminen. Poliisin kenttäsovellus (POKE) saatetaan toimimaan kaikilla tasoilla johtamisen, tiedon käsittelyn ja tilannekuvan välittämisen apuvälineenä.	2006–2007, tarkistetaan POKE-projektin resursointi vastaamaan tarvetta. Vuoden 2007 jälkeen riittävä resursointi ylläpi- toon. Poliisiylijohto, lääninjohto, KKPL, PAKK, PK, PTK, PTHK
Tiedottaminen	Tarkistetaan tiedottamiskäytännöt kaikilla tasoilla.	2007, poliisiylijohto, lääninjohto, KKPL

3.5 Lupapalveluiden johtaminen (Anne Aaltonen)

Poliisin lupapalvelut ovat lainsäädännöllä säädeltyä toimintaa. Poliisin lupapalvelut ovat olleet ja ovat yhä enemmän suurten muutosten edessä. Teknologian nopea kehittyminen, tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset sekä lainsäädännön nopeat muutokset ja monimutkaistuminen asettavat vaatimuksia itse organisaatorakenteelle, henkilöstölle ja osaamiselle sekä johtamiselle. Poliisin lupapalvelut ovat nettobudjetoituja palveluja, joiden tehokkuutta ja kannattavuutta seurataan ja sille asetetaan kannattavuusvaatimuksia.

Poliisiin lupaverkosto on tällä hetkellä koko maan kattava. Lupaverkosto on muodostunut aikojen kuluessa nykyiselle tasolle. Viime vuosina tapahtuneet muutokset ovat mahdollistaneet palveluverkoston kehittämisen. Lupaverkosto on muodostunut aikana, jolloin poliisilla oli huomattavasti suurempi määrä lupalajeja. Lupamenettelyjä on karsittu 1980-luvulla ja niiden kysyntä on vähentynyt. Kysyntään on vaikuttanut haja-asutusseutujen asukasmäärien vähentyminen. Toisaalta tekniikan kehittyminen – erityisesti palvelujen sähköistämissuunnitelmat ja niiden toteuttaminen – antavat mah-

dollisuuden palvelujen organisointiin siten, että palvelujen saatavuus turvataan erimuotoisilla palveluilla.

Poliisi myöntää vuosittain noin miljoona erilaista lupaa. Näistä luvista passeja on keskimäärin puolet koko lupamäärästä. Muita määrällisesti suuria lupalajeja ovat henkilökortit, ajokortit, aseluvat ja ulkomaalaisluvut. Ulkomaalaislupien määrän oletetaan yhä kasvavan kansainvälistymisen myötä.

Kansainvälisesti yhä tiukempia vaatimuksia esitetään matkustusasiakirjojen – passin ja henkilökortin – myöntämiseen. Vaatimukset kohdistuvat biometrinen tunnistaminen käyttöönottoon asiakirjoissa, asiakirjojen turvatasoon, henkilöiden luotettavaan tunnistamiseen sekä henkilöstön osaamiseen ja rekrytointiin. Biometrinen tunnistaminen käyttöönotto sekä turvataso nostaminen asettavat toimiston tekniselle varustelulle huomattavia vaatimuksia: skannerit, uudenlaiset tulostimet, sirujen lukulaitteet, mahdolliset lämpölaminaattorit sekä tulevaisuudessa mahdollisesti sirun tallennuslaitteet, sormenjälkien tallennuslaitteet sekä digitaalisella kameralla varustetut kuvauspisteet. Lisäksi näiden laitteiden käyttäminen edellyttää niiden käyttämiseen perehtynyttä henkilöstöä. Samanaikaisesti on meneillään useita valtakunnallisia kehittämishankkeita, jotka koskevat poliisin lupapalveluja.

Poliisin palveluverkoston kehittäminen edellyttää verkoston tehostamismahdollisuuksien tarkastelua ja siihen liittyvien toimenpiteiden toteuttamista itse organisaation laajuuden sekä organisaatorakenteen osalta. Palvelujen saatavuus turvataan vaihtoehtoisilla palvelumuodoilla.

Sähköisen asioinnin kehittämishanke sisältää erityisesti poliisin lupahallintoon liittyviä kehittämistoimenpiteitä. Toimintoja tehostetaan tietotekniikkaa hyödyntäen. Poliisin erilaisista lupapalveluista sähköistetään joko kokonaisia prosesseja tai osaprosesseja. Sähköisen maksamisen käyttöönotto ja ajanvarausjärjestelmä tulevat helpottamaan asiointia ja parantamaan palvelua. Niillä on myös merkitystä saatavuuden turvaajana. Ajanvarausjärjestelmä tulee toimimaan verkossa, mutta ajan voi saada myös keskitetyn puhelinneuvonnan kautta.

Lupapalveluiden rakenteiden uusimista tulee tarkastella siten, että sellaiset luvat voidaan keskittää, joiden osalta on poliisin ja asiakkaan kannalta sama, missä hakemukset fyysisesti käsitellään ja päätetään. Jaottelu perustuu työn ”front-office vs. backoffice” -ajatteluun.

Johtaminen

Johtamisen kehittämisen osalta voidaan tulevaisuuden haasteena nähdä erityisesti muutosjohtaminen ja siihen liittyvien valmiuksien kehittäminen. Muutosjohtamisvalmennusta ja tukea muutosten läpiviemiseksi tarvitsevat erityisesti toimistoesimiehet (lähiesimiehet). Lisäksi toimenpiteitä työssäjaksamisen osalta tulee lisätä. Lähiesimiehet tarvitsevat työkaluja muutoksen johtamiseksi ja läpiviemiseksi. Erityisesti tarvitaan tukea inhimillisten reaktioiden ja muutonhaasteiden käsittelyssä. Huomiota tulee kiinnittää myös sisäisen tiedonkulun tehostamistoimenpiteisiin. Lisäksi sähköisen asiainnin kehittäminen muuttaa prosesseja merkittävästi, jolloin myös uusia ohjaus- ja johtamiskäytäntöjä tulee kehittää. Vaikeissa muutostilanteissa henkilöstön sitoutuminen muutokseen ja organisaatioon on erityisen tärkeää. Osallistuva johtaminen ja avoin keskustelukulttuuri edistävät osaltaan henkilöstön sitoutumista. Johtamista tulisikin kehittää edellä mainittujen arvojen mukaisesti.

Taulukko 7. Lupahallinnon johtamisen kehittämiskohteet, toimenpide-ehdotukset ja aikataulu.

Kehittämiskohde	Toimenpide-ehdotukset	Aikataulu/ vastuut/lisäresurssit
Lähiesimiesten tieto/taito organisaatioiden muutoksesta lisääntyy.	Suunnitellaan ja toteutetaan johtamiskoulutusta lupahallintoasioiden esimiehille. Koulutuksen painopisteenä on muutoksen johtaminen, työssäjaksamisesta huolehtiminen sekä sisäisen tiedonkulun varmistaminen.	2006, PAKK, koulutusyksikkö, lisäresurssien tarve selvitettävä
Kehitetään uusia ohjaus- ja johtamiskäytäntöjä.	Perustetaan työryhmä kehittämään lupapalveluiden ohjaus- ja johtamiskäytäntöjä sekä seuranta-järjestelmiä. Laaditaan ja toimeenpannaan lupapalveluiden ohjaus- ja johtamiskäytäntöjen kehittämissuunnitelma.	2007–2008, poliisiylijohto, ei lisäresurssseja
Jalkautetaan kentälle uudet ohjaus- ja johtamiskäytännöt.	Jatketaan kehittämissuunnitelman toimeenpanoa.	2007–2008, poliisiylijohto, ei lisäresurssseja

Lähteet

Ammattimaiseen johtamiseen valtionhallinnossa (2003). Johdon kehittämisen strategia 2002–2012. Helsinki: Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto, työryhmämuistioita 1/2003.

BSC -pilottihanke (2002). Tasapainotettu arviointi (BSC) poliisiyksikön toiminnan ohjausvälineenä. Kokemuksia ja havaintoja. Tasapainotetun arvioinnin (BSC) käyttöönotto poliisihallinnossa -pilottihanke. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Poliisiosaston julkaisu 9/2002.

Boba, R. (2003). *Problem Analysis in Policing*. Washington (DC): Police Foundation. <http://www.policefoundation.org>

Goldstein, H. (1990). *Problem-Oriented Policing*. New York: McGraw-Hill.

Haasteena johtamisen laajentaminen valtionhallinnossa. (2005). Miten strategisen henkilöstötiedon avulla suunnataan ja henkilöstösuunnittelun avulla toteutetaan liike- ja toimintastrategioita tukevaa henkilöstöjohtamista. Helsinki: Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto.

Haasteena tuleva osaaminen (2003). Helsinki: Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto, työryhmämuistioita 8/2003.

Hakamo, T. & Vanhala, A. (2006): Tulostavoitteita ja itämaista filosofiaa. Teoksessa T. Hakamo & A. Vanhala (toim.), *Näkökulmia paikallispoliisin johtamiseen*. Julkaisematon käsikirjoitus, Poliisiammattikorkeakoulu.

Henry, V. E. (2003). *The COMPSTAT Paradigm. Management Accountability in Policing, Business and the Public Sector*. 2nd. rev. pr. Flushing (NY): Looseleaf Law Publications.

Jäntevyyttä johtamiseen (2002). Tasapainotettu arviointi (BSC) -menetelmän soveltaminen poliisilaitoksen toiminnan ohjausvälineeksi. Kokemuksia ja havaintoja Länsi-Suomen läänistä. Hankkeen loppuraportti 20.12.2002. Julkaisematon työryhmäraportti.

Kvist, H., Miekkavaara, A. & Poutanen, E-M. (2004). *Valmentajan polku. Valmentamalla huippusuorituksiin*. Helsinki: Performance Power Associates.

Lumijärvi, I., Virta, S. & Kujanpää, O. (2002). *Tasapainolla kohti tuloksellisuutta. BSC-malliin perustuva tulosarvioinnin kehittäminen poliisitoimessa*. Tampereen yliopisto, hallintotieteen laitos, turvallisuushallinto, 5/2001 (A29).

Lumijärvi, I., Virta, S. & Kujanpää, O. (2003). *Strategista arviointia kehittämässä. Tasapainotetun arvioinnin (BSC) käyttöönotto poliisitoimessa. Kokemuksia teorian viemisestä käytäntöön*. Tampereen yliopisto, hallintotieteen laitos, turvallisuushallinto, 7/2003.

Luoma, M. (2001). *Laatua lainvalvontaan: Laadun ja osaamisen kehittäminen poliisihallinnossa*. Espoo, Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia 12. Edita Prima Oy, Helsinki.

- McDonald, P. (2002). *Managing Police Operations. Implementing the New York Crime Control Model – Compstat*. Belford: Wadsworth.
- Mälkiä, M. (2000). Tietoyhteiskunnan haasteet poliisihallinnolle. Teoksessa Vuorensyrjä, M. & Savolainen, R. (toim.) *Tieto ja tietoyhteiskunta*, (s.178-193). Helsinki: Gaudeamus.
- Mälkiä, M. (Ed.) (2003a). *Crime Analysis and Strategic Planning*. CEPOL Course 2003/16, The Police College of Finland, 5th –9th May, 2003, Espoo, Finland. Cepol kokouksen materiaalista toimitettu CD-Rom aineisto. Saatavilla poliisihallinnon sisäiseen virkakäyttöön PAKK:sta.
- Mälkiä, M. (2003b). *Johtaminen kriittisenä menestystekijänä poliisissa*. Opetusmoniste. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu. Laajennettu versio esitetty työpaperina Hallinnon tutkimuksen päivillä, Helsingissä 9.12.2004.
- Mälkiä, M. & Sainio, M. (2005). Panostus työhyvinvointiin ja johtamiseen tuottaa tulosta. Poliisin henkilöstöbarometri kertoo. *Poliisi*, 4, 12.
- National Intelligence Model* (2000). London: National Criminal Intelligence Service. <http://police.homeoffice.gov.uk/operational-policing/index.html/>
- Nissinen, V. (2000). *Puolustusvoimien johtajakoulutus: Johtamiskäyttötymisen kehittäminen*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 1, 13.
- Oliver, W. M. (1998). *Community Oriented Policing. A Systemic Approach to Policing*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Paikallispoliisin resurssityöryhmä 2005-2007. Raportti* (2004). Helsinki: Sisäasianministeriö. Sisäasianministeriön julkaisusarja 45/2004.
- Parempaan tilivelvollisuuteen. Valtion tilinpäätösuudistuksen periaatteet* (2003). Helsinki: Valtiovarainministeriö, Budjettiosasto, työryhmämuistioita 2/2003.
- Pasanen, K. (2004). *Tulosohjauksen, tulosjohtamisen ja tasapainotetun arvioinnin (BSC) kokeminen Itäkeskuksen poliisipiirissä*. Espoo: Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisipäällystön tutkinnon tutkielma, Päällystötutkinto no. 6.
- Pawli, J. (2005). *Analysoituun tietoon perustuva poliisityö Pohjoismaissa. Toimintaedellytyksiä ja prosessimalli*. Työryhmän toimintaa ja tuloksia tiivistävä PowerPoint-esitys.
- Peak, K. & Glensor, R. (1999). *Community Policing and Problem Solving. Strategies and Practices*. 2nd Ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Poliisin analyysitoiminnan kehittämissuunnitelma 2005–2009 ja kehittämissuunnitelman toimeenpanosuunnitelma 2005–2006*. Helsinki: Sisäasianministeriön poliisiosasto, vahvistettu 12.8.2005/SM-2005-02049/Va-42.
- Poliisin henkilöstöstrategia vuosille 2005–2009 ja henkilöstöstrategian toimeenpanosuunnitelma 2006*. Helsinki: Sisäasianministeriön poliisiosasto, vahvistettu 16.8.2005.
- Poliisin toimintamäärärahan valtakunnallisten jakoperusteiden tarkistamistyöryhmän raportti* (2005). Helsinki: Sisäasianministeriö, Poliisiosasto, Poliisin ylijohdon julkaisusarja 9/2005.

- Poliisin tulosohjaus* (2000). Nykytilan arviointia ja tulevaisuuden haasteita. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Poliisiosasto, Poliisiosaston julkaisu 4/2000.
- Rantala, K. (2004). *Tasapainotettu mittaristo (BSC) tulosjohtamisen välineeksi liikkuvassa poliisissa*. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto, hallintotieteen laitos, turvallisuushallinnon linja.
- Rikostutkinnan tila -selvityshankkeen loppuraportti* (2003). Helsinki: Sisäasiainministeriö, Poliisiosasto, Poliisiosaston julkaisu, 4/2003.
- Safir, H. (1997). *The COMPSTAT Process*. New York: New York Police Department, Office of Management, Analysis and Planning.
- Sainio, M. & Mälkiä, M. (2005). *Henkilöstöbarometrin valtakunnalliset tulokset*. Julkaisematon käsikirjoitus, Poliisiammattikorkeakoulu.
- Salminen, M. (toim.) (2005). *Tulosohjauksen käsikirja*. Helsinki: Valtiovarainministeriö. Valtiovarainministeriö, Julkaisuja 2/2005.
- Senvall, N., Santtila, P. & Keskinen, E. (2006). Multifactor Leadership Questionnaire's (MLQ) Factor Structure in the Finnish Police. Julkaisematon käsikirjoitus.
- Suomala, S. (2005). *Tasapainotettu arviointi (BSC) paikallispoliisissa*. Poliisipäällystön tutkinnon tutkielma. Espoo, Poliisiammattikorkeakoulu.
- Sydänmaanlakka, P. (2000). *Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari.
- Tasapainotettu arviointi (BSC) poliisitoiminnan strategisen ohjauksen ja arvioinnin välineenä* (2001). Ehdotus käyttöönottosuunnitelmaksi ja mittariston jatkokehittämiseksi. Poliisin tunnuslukuja ja mittareita arvioineen työryhmän loppuraportti, jatkotyö 2001. Helsinki: Sisäasiainministeriö, Poliisiosasto, poliisiosaston julkaisu 14/2001.
- Thibault, E., Lynch, L. & McBride, R. (2001). *Proactive Police Management*. 5th Ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
- Tilley, N. (2003). Community Policing, Problem-Oriented Policing and Intelligence-Led Policing. Teoksessa Newburn, T. (ed): *Handbook of Policing*, (p. 311-339). Cullompton (UK): Willan.
- Tulosohjauksen terävöittäminen* (2003). Helsinki: Valtiovarainministeriö, Hallinnonkehittämisosasto, työryhmämuistioita 9/2003.
- Valtionhallinnon johdon kehittämisen strategia 2002–2012 -selvitysosa* (2003). Helsinki: Valtiovarainministeriö, Henkilöstöosasto, työryhmämuistioita 6/2003.
- Weckman, J. (2001). *COMPSTAT strategisen johtamisen järjestelmänä*. Poliisipäällystön tutkinnon tutkielma. Espoo, Poliisiammattikorkeakoulu.

Lite 1. Johtamisen kehittämishinjanusten toimenpanosuunnitelma

Kehittämiskohde	Toimenpide	Aikataulu	PYJ	LH	KKPL	Muu
<i>Strategiinen johtaminen:</i>						
Tulostavoitteiden konkretisointi	<i>Toimenpiteet:</i> Terävoitetaan tulostavoitteiden asettamista vuoden 2007–2008 tulossopimuskierroksen yhteydessä varmistamalla, että jokaiselle yksikölle on asetettu selkeät, konkreettiset, seurattavissa olevat tulostavoitteet.	2006 → 2006	x			
Tulos- ja kehityskeskusteluiden kehittäminen	Käynnistetään tulos- ja kehityskeskustelujen arviointihanke (PPT 12 ja PPT 13).	2006				PAKK
Uuden palkkausjärjestelmän seurantatutkimus	Toteutetaan uuden palkkausjärjestelmän seurantatutkimus.	2006–2007				PAKK
Tulostavoitteiden seuranta- ja palautekäytäntöjen sekä tulosvastuun kehittäminen	Parannetaan seuranta- ja palautekäytäntöjä parhaista käytännöistä oppimalla. Käynnistetään "tulosohjauksen parhaat käytännöt" kehittämishanke ja/tai vuotuinen tulosohjauksen parhaista käytäntöistä esille nostava kehittämisseminaari.	2006–2008	x			PAKK
Polisiin tulostietojärjestelmän raportointityökalujen ja päivitystaajuuden parantaminen.	Kehitetään Polstat järjestelmää siten, että yksiköiden säännöllisesti tarvitsemat keskeiset tulostiedot saadaan helposti valmiilla raportointisivulta tai taulukoilla. Parannetaan tietojen päivitystaajuutta siten, että pääosa tiedoista päivittyisi esim. viikoittain.	2006–2008	x			Polstat-tiimi
<i>Henkilöjohtaminen:</i>						
Johtamisosaimisen arviointi	<i>Toimenpiteet:</i> Toteutetaan johtamisosaimisen arviointijärjestelmän pilotointi (360°) vuonna 2006.	2006 → 2006				PAKK
<i>Laadun johtaminen:</i>						
Otetaan laadun periaatteet käyttöön yksiköissä.	<i>Toimenpiteet:</i> Laaditaan laadun periaatteet pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma (poliisin laatustrategia) sekä varmistetaan, että poliisi on tietoinen siitä ja, että kaikki sitoutuvat siihen.	2006 → 2006		x	x	
Laatustrategia -työryhmän raportti vahvistetaan.	Kytetään laadun johtaminen osaksi jokapäiväistä suunnittelu-, toimeenpano- ja valvontatoimintaa.	2006		x	x	

Kehittämiskohde	Toimenpide	Aikataulu	PYJ	LH	KKPL	Muu
Rikostorjunnan johtaminen:	Toimenpiteet:	2006 →				
Johtamistoimintojen kehittäminen	Kehitetään ja koulutetaan rikostorjunnan organisaatiota ja työnjakoa, tehostetaan päälystön ja alipäälystön johtamisvalmiuksia ja -vaatimuksia, sekä kehitetään tutkintasihteerien tehtäviä enemmän suoranaista rikoksen tutkintaa avustavaksi.	2006	x			PAKK
	Johtamiskoulutuksella varmistetaan, että myös perinteisiä pakkokeinoja käytetään tarkoituksenmukaisesti ja yhdenmukaisesti.	2006	x	x	x	PAKK
Verkostoituminen/ yhteistyö	Kirjallisten tutkintasuunnitelmien käyttöä lisätään kaikilla rikostorjunnan osa-alueilla. Lisätään poliisi-syyttäjä yhteistyötä koko rikosprosessin eri osa-alueilla.	2006	x			
Alueellisten toimintojen kehittäminen	Valmistellaan 2007 strategian painopistettä järjestäytyneen rikollisuuden osalta ja laajennetaan talousrikosasioiden käsitteellymällin käyttöä valtakunnalliseksi malliksi.	2006	x			
Valvonnan- ja kenttätoiminnan johtaminen:	Toimenpiteet:	2006 →				
Johtamisjärjestelmän selkeys	Päällikön, päälystön ja kenttäjohtajien tehtävät ja roolit sekä keskinäiset johtosuhteet määritellään selkeästi siten, että kaikilla on omat vastuunsa.	2006	x			
	Päivittäistoiminnan yleisjohtaja (päälystön kuuluva) tulee olla määritelty ja hänen asemansa on oltava selkeä.		x			
	Johtamisjärjestelmä tulee rakentaa säädetyn ja sovitun linjan mukaisesti huomioiden alueiden erilaisuus ja hätäkeskusympäristö. Yksittäiset esimiehet tulee sitouttaa säädettyyn ja sovitettuun linjaan.		x	x	x	

Kehittämiskohde	Toimenpide	Alkataulu	PYJ	LH	KKPL	Muu
Yleisjohtajien (työjärjestyksenmukainen ja päivystävä päällystö) ja kenttäjohtajien operatiivisen johtamisen (päivittäinen ja tilannejohtaminen) tason vaihtelu	Määritellään valintakriteerit ja valitaan tehtäviin sopivia ja tehtävään sitoutuvia poliisimiehiä. Heidät koulutetaan tehtäväänsä. Koulutuksesta tehdään yhtenäinen ja linjakas niin, että eri johtamistasot ja niiden edellyttämät roolit linkittyvät toisiinsa. Päällystön (yleisjohtajan) aktiivista roolia kenttätoiminnan johtamisyhteistyössä lisätään sekä päivittäisjohtamisen että tilannejohtamisen osalta. Koulutuksella varmistetaan yhteiset käsitykset toiminnasta sekä eri johtamistasojen rooleista ja niiden eroista. Koulutuksen koordinoi Poliisiammattikorkeakoulu. PAKK esittää ylijohdolle valintakriteerit, suunnittelee ja valmistelee koulutuksen ja kouluttaa johtamisen kenttäkouluttajat, jotka kouluttavat edelleen kentällä toimivat johtajat. PAKK vastaa jatkuvasta koulutuksen kehittämisestä ja kouluttajien ajan tasalla pitämisestä.	2006 2006 2006 2006	x x x	x x x	x x x	PAKK PAKK PAKK
Yleisjohtaja on virka-ajan ulkopuolella useimmiten alueella ns. kotivarallaolossa	Johtovalmiusvalmisteluajanjärjestelmän uudistaminen tehdään johtovalmiusryhmän linjausten perusteella.	2006	x			
Kenttäjohtajien järjestelmä ei toimi tarkoitettulla tavalla pienimmässä yksiköissä.	Nykyinen kenttäjohtajien järjestelmä toimii 3 – 8 partion piirissä (sopiva johtamisyhteistyö) – jos pienempi, ei oikeaa johtamista: jos suurempi, johtamisyhteistyö liian suuri kentällä olevalle kenttäjohtajalle. Vuonna 2006 laajempi yhteistoiminta.	2006	x			
"Komentokeijun" vuoropuhelu etäisyys kentän asioista	Poliisin ylijohdon, läänien poliisijohtojen, kihlakuntien poliisilaitosten ja valtakunnallisten yksiköiden vuoropuhelu laajennetaan ja monipuolistetaan koskemaan enemmän kentän asioita ja kentälle ulottuen.	2006–2007	x	x		

Kehittämiskohde	Toimenpide	Aikataulu	PYJ	LH	KKPL	Muu
Viranomaisyhteistyö	Lähennetään yhteistyötä kaikilla tasollie ja selkeytetään vastuiden rajat. Yhteistoimintasopimukset saatetaan käynnön tekemiseksi kaikilla tasolla. Paikallinen yhteistyö saatetaan päivittäiseksi tekemiseksi ja vuorovaikutus tiivistetään näkymään mm. yhteisinä koulutustilaisuuksina ja yhteisenä työn kehittämisenä. Yhteistyö huomioidaan oppilaitosten opetuksessa ja koulutusyhteistyössä. Poliisin johtokeskukset suunnitellaan myös viranomaisten yhteistoimintatilanteita varten. Lisätään tarkoituksenmukaisia kaluston ja välineistön yhteiskäyttöä ja lainaamista.	2006 2006 2006 2006	X X	X X	X X	PAKK PAKK
Poliisin, hätäkeskuslaitoksen ja hätäkeskusten yhteistoiminnan kehittäminen.	Selkeytetään poliisin ylijohdon ja hätäkeskuslaitoksen yhteistoiminnan päälinjat ja kukin roolit. Varmistetaan, että poliisitoiminnan tarpeet huomioidaan valtakunnallisesti. Aktivoidaan ja tehostetaan alueellista yhteistoimintaa. Varmistetaan päivittäinen ja tilanneorganisaation edellyttämä yhteistyö sekä hätäkeskusten riittävä poliisitoimen asiantuntemus ja rutiinitoiminnan taso myös poliisiasioissa. Tätä koskevat ohjeet laaditaan yhteistoiminnassa. Hätäkeskusten ammattitaitoa viestikeskukseksi hyödynnetään tarkoituksenmukaisella tavalla.	2006 2006	X X	X X	X X	
Poliisin operatiivisten johtokeskusten tarve ja tehtävät	Määritellään paikat ja yksiköt, joissa poliisilla tulee olla operatiivisia johtokeskuksia. Tämä tehdään Johtovalmiuden uudistamisyörymän ehdotusten perusteella.	2006–2007	X	X	X	
Johtokeskuspaikkojen tarkoituksenmukaisuus	Johtokeskuspaikat rakennetaan ennen kaikkea johtopaikoiksi, mutta siten, että ne ovat monikäyttöisiä. Johtokeskuksissa hyödynnetään nykyaikaisia teknillisiä teknologioita viestinnän ja tilannekuvan luomiseksi. Hätäkeskuspaikkakunnilla hyödynnetään hätäkeskusten johtokeskustilat myös poliisijohtoisten operatiivisten johtokeskuksiloina.	2006–2007			X	

Kehittämiskohde	Toimenpide	Alkataulu	PYJ	LH	KKPL	Muu
Vaativien ja erityis tilanteiden suunnitelmien ajantasaisuus	Suunnitelmat tarkistetaan ja saatetaan ajan tasalle. Niissä huomioidaan nykyaikaiset todelliset johtamispaikat, viestintä, tilannekuvan luominen ja tehokas johtaminen kaikilla tasoilla sekä viranomaisien yhteistyö. Suunnitelmien ylläpidosta tehdään jatkuva prosessi ja johtajat koulutetaan olemaan niiden suhteen ajan tasalla aina.	2006–2007	X	X	X	
Esikuntatyö	Johtajat koulutetaan esikuntatyöhön ja sen johtamiseen. Esikuntatyö koulutetaan tutuksi kaikille ja sen käynnistäminen harjoitellaan tutuksi tarvittavassa laajuudessa. Viestintä saatetaan tehokkaaksi ja selväksi. Johtajat koulutetaan välittämään tilannekuva tehokkaasti ja mahdollisimman oikeana kentän ja eri johtopaikkojen kesken. Käytetään mahdollisimman yksinkertaista tekniikkaa siten, että se hallitaan helposti tarvittavassa laajuudessa.	2006–2008			X	PAKK
Kenttäjohtautojen saatavuus ja käyttö	Autojen saatavuus turvataan ja niiden varustelua ja tekniikkaa kehitetään jatkuvasti. Ne rakennetaan tarkoituksenmukaisiksi kenttäjohtopaikoiksi, jotka soveltuvat sekä päivittäiseen kenttäjohtamiseen että tilannejohtamiseen. Kiinnitetään jatkuvaa huomiota siihen, että tekniset laitteet ovat kenttätyöhön sopivia ja niitä osataan hyödyntää.	2006–2008		X	X	PTK, PAKK
Tietotekniikka johtamisen apuvälineenä	Tietotekniikkaa hyödynnetään tarkoituksenmukaisella tavalla johtamisen apuvälineenä entistä enemmän. Vanhat hyvät menetelmät säilytetään kuitenkin sopivin osin ja sovietaan yhteen uusien kanssa huomioiden tekniikan pettäminen.	2006–2007	X	X	X	PAKK, PK, PTHK, PTK
	Polisin kenttäsovellus (POKE) saatetaan toimimaan kaikilla tasoilla johtamisen, tiedon käsittelyn ja tilannekuvan välittämisen apuvälineenä.	2006 →	X	X	X	- " -
	<i>Lupapalveluiden johtaminen:</i>	2006 →				
	<i>Lähtesimien tietotaito organisaatioiden muutoksesta lisäänty.</i>	2006				PAKK, koulutusyksikö

Kehittämiskohde	Toimenpide	Aikataulu	PYJ	LH	KKPL	Muu
<i>Strateginen johtaminen:</i>	<i>Toimenpiteet:</i>	2007–2008				
Tulostavoitteiden konkretisointi	Parannetaan tulostavoitteiden jalkautusta tulos- ja kehittämiss- keskusteluissa varmistamalla, että jokaiselle henkilölle on ase- tettu selkeät, konkreettiset, seurattavissa olevat tulostavoitteet sekä varmistamalla seuranta- ja palauttejärjestelmän toiminta.	2007–2008	x	x	x	
	Seurataan toiminnan edistymistä esimiesvirastoille toimitettu- jen seurantaraporttien sekä vuoden 2008 henkilöstöbarometrin avulla.	2007–2008	x	x	x	PAKK
Strategista johtamista koa kehitetään erityi- sesti keski johdon ja alimman johdon osalta.	Suunnitellaan ja toteutetaan johtamiskoulutusta päälystölle ja päälliköille sekä käynnistetään alipäälystön johtamis- ja esi- miesosaamisen ohjelma. Strategisen johtamisen ja tulosohja- uksen osalta koulutuksen painopisteenä on tulostavoitteiden asettaminen, palautteen annon ja seurannan merkityksen oivaltaminen sekä tulosohjausta tukevan keskustelukulttuuriin vahvistaminen.	2007–2008				PAKK
Analyysitietojen kytkeminen poliisin päivittä- iseen johtamiseen	Parannetaan analyysitietojen hyödyntämistä parhaista käytän- nöistä oppimalla. Käynnistetään erillinen kehittämisshanke (2007) jatkai kytketään sisältö vuonna 2006 käynnistävään tulosohjauksen parhaita käytäntöjä esille nostavaan kehittä- misminnaariin ja -hankkeeseen.	2007–2008	x			PAKK
Palkkaus- ja kannustajärjestelmien kehittä- minen	Kehitetään palkkaus- ja kannustusjärjestelmää vuonna 2007 valmistuvan seuranta tutkimuksen pohjalta.	2007–2008	x			
<i>Henkilöjohtaminen:</i>	<i>Toimenpiteet:</i>	2007–2008				
Lähiesimiesten henkilöjohtamistaitojen pa- rantaminen	Toteutetaan alipäälystön johtamis- ja esimiesosaamisen ohjelma. Henkilöjohtamisen osalta painopisteenä on vuorovai- kutus, palautteen antaminen sekä osaamisen johtaminen ja urasuunnittelu.	2007		x	x	Oppilai- tokset
Johtamisosaaamisen arviointi	Otetaan johtamisosaaamisen arviointijärjestelmän (360°) käyttöön.	2007				PAKK

Kehittämiskohde	Toimenpide	Alkitaulu	PYJ	LH	KKPL	Muu
Laadun johtaminen:	<i>Toimenpiteet:</i>	2007–2008				
Vahvistettu laatustrategia jalkautetaan kentälle.	Laatutyön oppiminen hoidetaan koordinoitusti seminaarin muodossa (hyvien käytäntöjen kautta oppiminen).	2007	x			PAKK
Lallisuusvalvonta:	<i>Toimenpiteet:</i>	2007–2008				
Polislin toimivaltuuksien säätelyn kokonais-tarkastelu	Perustetaan työryhmä pohtimaan poliisin toimivaltuuksien kokonaisuutta ja tekemään kehittämisehdotuksia.	2007–2008	x			
Rikostorjunnan johtaminen:	<i>Toimenpiteet:</i>	2007–2008				
Alueellisten toimintojen kehittäminen	Toteutetaan valtakunnalliset kehittämissuunnitelmat huumeriikollisuuden ja järjestäytyneen rikollisuuden osalta ja jatketaan työnohjauksen kehittämistoimintaa.	2007–2008	x			
	Kehitetään teknisen rikostutkimuksen valmiuksia hyvien mallien mukaisiksi.	2007–2008	x			
Johtamistoimintojen kehittäminen	Vaativan tutkinnan johtamisessa ja sen koulutuksessa kehitetään hyvien mallien etsintää ja niiden soveltamista.	2007–2008	x			PAKK
Valvonnan- ja kenttätötoiminnan johtaminen:	<i>Toimenpiteet:</i>	2007–2008				
Tiedottaminen	Tarkistetaan valvontaa ja –kenttäjohtamisen tiedottamiskäytännöt kaikilla tasoilla.	2007	x	x	x	
Lupapalveluiden johtaminen:	<i>Toimenpiteet:</i>	2007–2008				
Kehitetään uusia ohjaus- ja johtamiskäytäntöjä.	Perustetaan työryhmä kehittämään lupapalveluiden ohjaus ja johtamiskäytäntöjä sekä seurantaohjelmia. Laaditaan ja toimeenpannaan lupapalveluiden ohjaus- ja johtamiskäytäntöjen kehittämissuunnitelma.	2007–2008	x			
Strateginen johtaminen:	<i>Toimenpiteet:</i>	2009–2010				
Tulos- ja kehityskeskusteluiden kehittäminen	Kehitetään tulos- ja kehityskeskusteluita vuonna 2008 valmistuvan arviointihankkeen tulosten pohjalta.	2009–2010				
Tulosvastuun toteutumisen kehittäminen	Luodaan menetelmät tulosvastuun toteutumiseen vuosien 2006–2008 arviointi- ja kehittämishankkeiden tulosten pohjalta.	2009–2010	x			Tulosvastuun toteutumisen kehittäminen

Kehittämiskohde	Toimenpide	Aikataulu	PYJ	LH	KKPL	Muu
<i>Henkilöjohtaminen:</i>	<i>Toimenpiteet:</i>	2009–2010				
Esimiestentäviin rekrytointiin järjestelmällisyys	Otetaan esimiesten henkilövalintojen tukipalvelut käyttöön.	2009–2010				PAKK
<i>Laillisuusvalvonta:</i>	<i>Toimenpiteet:</i>	2009–2010				
Polliisin toimivaltuuksien säätelyn kokonais- tarkastelu	Pannaan täytäntöön poliisin toimivaltuuksien säätelyä koskeva työryhmän raportin kehittämissuhteukset.	2009–2010	x			
<i>Laadun johtaminen:</i>	<i>Toimenpiteet:</i>					
Selvitetään ulkopuolisen arvioinnin mahdollisuutta laatuystä kehitettävässä.	Luodaan laatuystön arvioinnin kehittämissuunnitelma.	2009–2010	x			
<i>Valvonnasta ja kenttätoiminnan johtaminen:</i>	<i>Toimenpiteet:</i>	2009–2010				
Kenttäjohtajajärjestelmä ei toimi tarkoitettulla tavalla pienimmissä yksiköissä.	Nykyinen kenttäjohtajajärjestelmä toimii 3 – 8 partion piirissä (sopiva johtamisjäsanne) – jos pienempi, ei oikeaa johtamista; jos suurempi, johtamisjäsanne liian suuri kentällä olevalle kenttäjohtajalle. 2009 alkaen yksiköiden suurentaminen.	2009	x			
<i>Lupapalveluiden johtaminen:</i>	<i>Toimenpiteet:</i>	2009–2010				
Jalkautetaan kentälle uudet ohjaus- ja johtamiskäytännöt.	Jatketaan kehittämissuunnitelman toimeenpanoa.	2009–2010	x			

PYJ= Poliisijljohto
 LH= Lääninhallinto
 KKPL= Kihlakunnan poliisilaitos
 PTHK= Poliisin tietohallintokeskus
 PK= Poliisikoulu
 PTK= Poliisin tekniikkakeskus
 PAKK= Poliisiammattikorkeakoulu



SISÄASIAINMINISTERIÖ
INRIKESMINISTERIET

POLLISSIOSASTO

Poliisin johtamisen valtakunnalliset kehittämislinjaukset 2006-2010



SISÄASIAINMINISTERIÖ
INRIKESMINISTERIET

POLLISSIOASTO

Johdamisen kehittämissuunnitelman teema

Johdantamisen kehittäminen on pitkäjänteistä perustuen koulutukseen, johtamiskäyttämisen arviointiin ja johtamisuhteiden kehittämiseen.

Esimiehistä valmennetaan todellisia tulosvastuullisia johtajia, joiden tuloksia mitataan.



**Johtamisen osa-
alueet poliisissa
(matriisi):**

Poliisitoiminnan johtamisen substanssialueet:

	Politiisitoiminta kokonaisuutena	Hälytyspalvelut ja valvonta	Rikostorjunta	Lupa- palvelut
Strateginen johtaminen ja tulosohjaus: <ul style="list-style-type: none">päämäärät, tavoitteet, toimintalinjat; niiden muodostus, kirkastaminen ja jalkauttaminen; tuloksellisuuden arviointi	Strateginen johtaminen ja tulosohjaus	Hälytyspalveluiden ja valvonnin johtaminen	Rikostorjunnan johtaminen	Lupa- palveluiden johtaminen
Henkilöjohtaminen: <ul style="list-style-type: none">henkilöstön motivoiva, osaaminen, sitoutuminen, jaksaminen	Henkilöjohtaminen			
Rakenteiden ja prosessien johtaminen: <ul style="list-style-type: none">organisaation rakenteet, työprosessit, -menetelmät ja -välineet; niiden jatkava arviointi ja kehittäminen	Laadun johtaminen Laillisuusvalvonta			

Johtamisen keskeiset sisältöalueet:

Julkisen johtamisen perusteet: esimiesroolin hallinta, etiikka, työorientaatio ja -asenteet; julkishallinnon ja poliisin toiminnan, toimintaympäristön ja -tapojen erityispiirteiden hallinta



Strateginen johtaminen ja tulosohjaus

Tavoite: Strategisen johtamisen ja tulosohjauksen merkitys on selkeä esimiehille ja alaisille; koko henkilöstö on sitoutunut tulostavoitteiden merkitystä painottavaan aktiiviseen ja päämäärätietoiseen johtamiseen.

Strategia: Terävoitetaan tulosohjaus- ja tulosjohtamiskäytäntöjä, tuetaan tulostavoitteiden merkitystä painottavaa johtamiskulttuuria ja vahvistetaan strategisen johtamisen ja tulosohjauksen osaamista

Toimenpiteet v. 2006

Terävoitetaan tulostavoitteiden asettamista vuoden 2007-2008 tulossojopimuskierroksen yhteydessä varmistamalla, että jokaiselle yksikölle on asetettu selkeät, konkreettiset, seurattavissa olevat tulostavoitteet.

Käynnistetään tulos- ja kehityskeskustelujen arviointihanke.

Toteutetaan uuden palkkausjärjestelmän seuranta tutkimus.

Parannetaan seuranta- ja palautekäytäntöjä parhaista käytännöistä oppimalla; käynnistetään "tulosohjauksen parhaat käytännöt" kehittämishanke ja/tai vuotuinen seminaari.

Toteutetaan johtamisosaamisen arviointijärjestelmän pilotointi (360°): Ojetaan strategisen johtamisen ja tulosohjauksen näkökohdat ja tarpeet huomioon kehitettäessä arviointijärjestelmää

Parannetaan Polstat järjestelmän raportointiyökaluja ja päivitystaajuutta.

Toimenpiteet v. 2007-2008

Parannetaan tulostavoitteiden jalkautusta tulos- ja kehityskeskusteluissa varmistamalla, että jokaiselle henkilölle on asetettu selkeät, konkreettiset, seurattavissa olevat tulostavoitteet sekä varmistamalla seuranta- ja palautejärjestelmän toiminta.



Strateginen johtaminen ja tulosohjaus

Toimenpiteet v. 2007-2008 (jatkuu)

Suunnitellaan ja toteutetaan johtamiskoulutusta päällystölle ja päälliköille sekä käynnistetään alipäällystön johtamis- ja esimiesosaamisen ohjelma. Strategisen johtamisen ja tulosohjauksen osalta koulutuksen painopisteenä on tulosavoitteiden asettaminen, palautteenannon ja seurannan merkityksen oivaltaminen sekä tulosohjausta tukevan keskustelukulttuurin vahvistaminen.

Parannetaan analyysitietojen hyödyntämistä parhaista käytännöistä oppimalla: käynnistetään erillinen kehittämishanke ja/tai Kytketään sisältö ”tulosohjauksen parhaat käytännöt” seminaariin ja hankkeeseen.

Kehitetään palkkaus- ja kannustusjärjestelmää vuonna 2007 valmistuvan seurantatutkimuksen pohjalta.

Jatketaan tulosavoitteiden seuranta ja -palautekäytäntöjen sekä Polstrat järjestelmän kehittämistä.

Toimenpiteet v. 2009-2010

Kehitetään tulos- ja kehityskeskusteluja 2008 valmistuvan arviointihankkeen tulosten pohjalta.

Luodaan menetelmät tulosvastuun toteutumiseen vuosien 2006-2008 arviointi- ja kehittämishankkeiden tulosten pohjalta

Mittarit

Esimiesten toiminnan arviointi saavutettujen tulosten perusteella:

- tulosavoitteiden toteutuminen (toiminnallinen mittari)
- tulosohjaus- ja johtamiskäytännöt, henkilöstöbarometri (strateginen johtaminen ja tulosohjaus)
- taloudelliset tunnusluvut (talousjohtaminen)

360° arviointien tulokset

Johtamiskoulutukseen osallistuneiden määrä

Tuloskulttuurin arviointi henkilöstöbarometrin perusteella (2008)



Henkilöjohtaminen

Tavoite: Esimiesten henkilöjohtamis- ja vuorovaikutustaidot ovat hyvää tasoa ja johtamista arvioidaan säännöllisesti. Esimiehet ovat sitoutuneet henkilöstöä innostavaan, osallistavaan ja kannustavaan esimiestyöhön.

Strategia: Kehitetään esimiesten henkilöjohtamis- ja vuorovaikutustaitoja.

Toimenpiteet v. 2006

Toteutetaan johtamisosaamisen arviointijärjestelmän pilotointi (360°).

Toimenpiteet v. 2007-2008

Käynnistetään alipäälystön johtamis- ja esimiesosaamisen ohjelma. Henkilöjohtamisen osalta painopisteenä on vuorovaikutus, palautteen antaminen sekä alaisten osaamisen johtaminen ja urasuunnittelu.

Otetaan johtamisosaamisen arviointijärjestelmä käyttöön (360°).

Toimenpiteet v. 2009-2010

Otetaan esimiesten henkilövalintojen tukipalvelut käyttöön.

Mittarit

Esimiesten toiminnan arviointi saavutettujen tulosten perusteella:

Henkilöstöbarometri

360° arviointien tulokset

Johtamiskoulutukseen osallistuneiden määrä



Laadun johtaminen

Tavoite: Henkilöstö ja esimiehet ovat sitoutuneita työyhteisöjen toiminnan jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Laatutyö koetaan olennaiseksi osaksi johtamista, toiminnan jatkuvaa arviointia ja kehittämistä sekä tulokellisuutta.

Strategia: Esimiehet sitoutetaan laatutyöhön.

Toimenpiteet v. 2006

Laaditaan laatutyölle pitkän aikavälin kehittämissuunnitelma (poliisin laatustrategia) sekä varmistetaan, että poliisi on tietoinen siitä ja, että kaikki sitoutuvat siihen.

Kytetään laadun johtaminen osaksi jokapäiväistä suunnittelua-, toimeenpano- ja valvontatoimintaa.

Toimenpiteet v. 2007-2008

2006 vahvistettu laatustrategia jalkautetaan poliisiyksiköihin; hyvien käytäntöjen kautta oppiminen hoidetaan koordinoitusti.

Toimenpiteet v. 2009-2010

Luodaan laatutyön arvioinnin kehittämissuunnitelma.

Mittarit:

EFQM -kriteeristön ja muiden laatutyökälujen käyttö yksiköissä.
360° arviointien tulokset.



Lailisuusvalvonnan johtaminen

Tavoite: Lailisuusvalvonta on ammattitaitoista ja vahvistaa kansalaisten luottamusta poliisiin. Lailisuusvalvonta koetaan osaksi normaalia johtamistyötä.

Strategia: Kehitetään lailisuusvalvonnan organisaatiota ja toimintatapoja.

Toimenpiteet v. 2007-2008

Perustetaan työryhmä pohtimaan toimivaltuuksien kokonaisuutta ja tekemään kehittämissuhteita.

Toimenpiteet v. 2009-2010

Pannaan täytäntöön työryhmän raportin kehittämissuhteet

Mittarit:

Tarkastuskäyntien määrä ja tarkastusraporttien toimenpide-ehdotusten toteutuminen.



Rikostorjunnan johtaminen

Tavoite: Rikostorjunta on valtakunnallisesti hyvin organisoitu, prosessit ovat tehokkaat ja toiminta on johdettua. Rikostorjunnan tarpeet huomioidaan kaikilla poliisitoiminnan osa-alueilla. Yksiköiden välinen yhteistyö on tehokasta ja koordinoitua. Yksiköiden sisällä eri toimijoiden roolit ovat hyvin määriteltäviä.

Strategia: Suunnataan ennalta estävää toimintaa ja rikostutkimnan resurssija, valtakunnallisten teemojen, sekä alueellisten tai paikallisten rikos- ja rikollisuustilanteiden perusteella.

Toimenpiteet v. 2006

Johtamiskoulutuksella varmistetaan, että perinteisiä ja moderneja pakkokeinoja käytetään tarkoituksenmukaisesti ja yhdenmukaisesti.

Kehitetään ja koulutetaan rikostorjunnan organisaatioita ja työntekijöitä, tehostetaan päällystön ja alipäällystön johtamisvalmiuksia ja -vaatimuksia, sekä kehitetään tutkintasihteerien tehtäviä enemmän suoranaista rikoksen tutkintaa avustavaksi.

Kirjallisten tutkintasuunnitelmien käyttöä lisätään kaikilla rikostorjunnan osa-alueella. Lisätään poliisi-syyttäjä yhteistyötä koko rikosprosessin eri osa-alueilla.

Valmistellaan 2007 strategian painopistettä järjestäytyneen rikollisuuden osalta ja laajennetaan talousrikosasioiden käsittelymallin käyttöä valtakunnalliseksi malliksi.



SISÄASIAINMINISTERIÖ
INRIKESMINISTERIET

POLLI SI O S A S T O

Rikostorjunnan johtaminen

Toimenpiteet v. 2007 - 2008

Toteutetaan valtakunnalliset kehittämissilinjaukset huumरिकollisuuden ja järjestäytyneen rikollisuuden osalta ja jatketaan työnjaon kehittämistoimintaa.

Vaativan tutkinnan johtamisessa kehitetään hyvien mallien etsintää ja niiden soveltamista.

Kehitetään teknisen rikostutkinnan valmiuksia hyvien mallien mukaisiksi.

Mittarit:

Pakkokeinot/1000 rikosilmoitusta.

Käytetään olemassa olevia arviointijärjestelmiä



Hälytyspalvelujen ja valvonnan johtaminen

Tavoite: Kenttäjohtamisjärjestelmä on yhtenäinen ja selkeä sekä johtajat ammattitaitoisia ja tehtävään sitoutuneita. Viranomaisyhteistyö ja poliisin yksiköiden yhteistoiminta on tehokasta. Organisaatorakenteet ja suunnitelmat tukevat johtamista.

Strategia: Selkeytetään johtamisjärjestelmä, määritellään yleis- ja kenttä-johtajien valintakriteerit ja luodaan heille kenttäkoulutusjärjestelmä. Valitaan ja koulutetaan nämä johtajat. Kehitetään yhteistoimintaa poliisiyksiköiden kesken ja viranomaisten välillä. Kehitetään johtamis-tiloja ja tietotekniikkaa.

Toimenpiteet v. 2006

Päällikön, päällystön ja kenttäjohtajien tehtävät ja roolit sekä keskinäiset johtosuhteet määritellään selkeästi Määritellään yleisjohtajien ja kenttäjohtajien valintakriteerit, suunnitellaan heidän kouluttaminen ja koulutetaan johtamisen kenttäkouluttajat

Yleisjohtaja pääasääntöisesti työssä myös virka-ajan ulkopuolella. Varallaolojärjestelmä toissijainen.

Poliisin ylijohdon, läänien poliisijohtojen ja kihlakuntien poliisilaitosten vuoropuhelua laajennetaan ja monipuolistetaan Kehitetään poliisin, hätäkeskuslaitoksen ja hätäkeskusten yhteistoimintaa

Määritellään operatiivisten johtokeskusten tarve, paikat ja yksiköt.



Hälytyspalvelujen ja valvonnan johtaminen

Toimenpiteet v. 2006 (jatkuu)

Johtokeskuspaikat rakennetaan ennen kaikkea johtopaikoiksi, mutta samalla monikäyttöisiksi.

Tarkistetaan VATTI- ja ERTI-suunnitelmat

Tietotekniikkaa hyödynnetään johtamisen apuvälineenä. Erittäisesti POKEn kehittäminen ja käyttöönotto

Toimenpiteet v. 2007-2008

Valitaan yleis- ja kenttäjohtajat ja koulutetaan tehtäviinsä

Yhteistoimintaa lisätään, jolloin yleisjohtajan ja kenttäjohtajan vastuualue on johtamistoimintojen kannalta järkevä kokoinen

Viranomaisyhteistyötä lähennetään kaikilla tasoilla ja selkeytetään vastuuden rajat

Johtajat koulutetaan esikuntatyöhön ja sen johtamiseen.

Turvataan kenttäjohtajien saatavuus ja niiden toimivuus.

Tarkistetaan tiedottamiskäytännöt

Toimenpiteet v. 2009-2010

Suurennetaan poliisiyksiköitä, jolloin ne ovat johtamistoimintojen kannalta järkevä kokoisia

Mittarit

Toimenpide-ehdotusten toteutumisen seuranta

Johtamiskoulutukseen osallistuneiden määrä



Lupapalveluiden johtaminen

Tavoite: Lupahallinto on teknisesti kehittynyttä ja kykenee vastaamaan tarpeisiin myös harvaan asutuilla alueilla. Lähesmiehet kykenevät johtamaan muuttuvissa tilanteissa ja näin henkilöstön jaksaminen varmistetaan.

Strategia: Kehitetään lupahallintopalvelujen organisaatiota, lupahallinnon prosesseja ja lupatuotteita. Esimieskoulutuksessa painotetaan muutosjohtamis-koulutusta.

Toimenpiteet v. 2006

Suunnitellaan ja toteutetaan johtamiskoulutusta lupahallintoasioiden esimiehille. Koulutuksen painopisteenä muutoksen johtaminen, työssä jaksamisesta huolehtiminen sekä sisäisen tiedotuksen varmistaminen.

Toimenpiteet v. 2007-2008

Perustetaan työryhmä kehittämään lupapalveluiden ohjaus- ja johtamiskäytäntöjä sekä seurantajärjestelmiä. Laaditaan ja toimeenpannaan lupapalveluiden ohjaus- ja johtamiskäytäntöjen kehittämissuunnitelma.

Toimenpiteet v. 2009-2010

Jatketaan kehittämissuunnitelman toimeenpanoa.

Mittarit:

360° arviointien tulokset

Johtamiskoulutukseen osallistuneiden määrät

Henkilöstöbarometri

Poliisiammattikorkeakoulun tutkimuksia (ISSN 1455-8262)

Marja-Liisa Laapio: Poliisi ja perheväkivalta. Tapaustutkimus poliisin toimintakulttuurista ja viranomaisverkostosta. 24/2005. 20,00 €

Mari Kalliala: Poliitiikkaa toisaalla. Poliittinen liike ja laitton toiminta. 23/2005. 18,00 €

Seppo Kolehmainen: Järjestyslaki – Susi jo syntyessään? Järjestyslain valmistelun arviointi. 22/2005. 14,00 €

Markku Heiskanen & Outi Roivainen: Helsinki! Tutkimus helsinkiläisten turvallisuudesta ja Helsingin poliisin palvelukyvyistä. 21/2005. 23,76 €

Aarne Kinnunen & Riikka Perälä & Tarja Tuttavainen-Levanoja: Poliisin huumevalvontaprojekti pääkaupunkiseudulla. Seurantatutkimus. 20/2005. 15,00 €

Petri Raivola & Reija Taiha-Vepsäläinen: Työrukkasia ja visionäärejä. AMK-muotoisilta päällystökursseilta valmistuneiden näkemyksiä opinnoistaan ja valmiuksistaan. 19/2004. 11,88 €

Pekka Santtila et al.: How far from home offenders travel. An international comparison of crime trips in homicide, rape, burglary, and robbery cases. 18/2004. 10,80 €

Anne Alvesalo & Pekka Santtila: Pahat pojat – elokuva ja rikollisuus. "Saanu ehkä vähän ideaa, mut omaa päätä sitä kummiski käyttää". 17/2004. 11,88 €

Markku Heiskanen & Reino Sirén & Outi Roivainen: Rikollisuus kunnissa. Tilastollinen tutkimus Suomen kuntien väkivalta- ja omaisuusrikollisuuteen vaikuttavista tekijöistä. 16/2003. 16,20 €

Merja Määttänen: Tienraivaajapoliisit. Tutkimus maahanmuuttajataustaisten ja etnisiin vähemmistöihin kuuluvien poliisien rekrytoitumisesta ja kokemuksista poliisin työssä. 15/2003. 12,96 €

Poliisiammattikorkeakoulun oppikirjat (ISSN 1455-8270)

Anne Jokinen: Rikos jää tekijän mieleen. Muistijälkitesti rikostutkimenetelmänä.
12/2005. 20,00 €

Nina Pelkonen: Kriisin ABC. Käsikirja poliisin käyttöön.
11/2005. 10,80 €

Arto Hankilanoja: Työturvallisuus ja vastuun kohdentuminen poliisihallinnossa.
10/2003. 15,12 €

Kimmo Himberg: Tekninen rikostutkinta. Johdatus forensiseen tieteseen.
9/2002. 12,96 €

Marketta Vesisenaho: Poliisialan sanasto. Suomi-ruotsi-englanti.
8/2001. 10,80 €

Urpo Sarala: Poliisitoimen kehittämisen johtaminen. 7/2001. 16,35 €

Ellonen Erkki et al.: Etiikka ja poliisin työ. 6/2000. 14,54 €

Laura Ervo: Esitutinnan optimaalisuus. Oikeudellisessa viitekehyksessä.
5/2000. 9,17 €

Hannu Kiehelä & Virta Sirpa (toim.): Lähipoliisi lähestymistapana.
4/1999. 16,26 €

Jyrki Wasastjerna: Johdatus poliisin kansainväliseen yhteistyöhön.
3/1999. 14,62 €

Ahti Laitinen & Erja Virta: Talousrikokset. Teoria ja käytäntö.
2/1998. 12,53 €

Poliisiammattikorkeakoulun tiedotteita (ISSN 1455-8289)

Anne Alvesalo, Sari Heiskanen, Janne Laukkanen & Erja Virta (toim.): Huojuva talous. Juhlajulkaisu Markku Hirvonen 60 vuotta. 49/2006. 24 €

Kati Rantala & Sirpa Virta (toim.): Tieto – mahdollisuus, uhka vai turva? 47/2006. 14 €

Markku Heiskanen & Risto Honkonen: Poliisi ja muutos. Asiantuntijoiden arvio sisäisen turvallisuuden tulevasta kehityksestä. 46/2005. 10,80 €

Janne Laukkanen & Leena Mäkipää: Liiketoimintakiellon valvontavelvollisuuden laajentaminen. 45/2005.
Julkaistu vain internetissä osoitteessa www.poliisi.fi/julkaisut

Janne Laukkanen: Laittoman yrittäjän jäljillä. Arviointitutkimus liiketoimintakiellon valvonnan ohjeistamisen vaikutuksesta. 44/2005. Julkaistu vain internetissä osoitteessa www.poliisi.fi/julkaisut

Tanja Noponen: Poliisin suorittamat päihtyneiden säilöönotot ja säilöönottojen asiakaskunta Helsingissä. 43/2005.
Julkaistu vain internetissä osoitteessa www.poliisi.fi/julkaisut

Tomi Jansson: Saatanan vasikka. Todistajien uhkailu Suomessa. 42/2005. 10,80 €

Seppo Immonen & Matti Vuorinen: Kihlakuntaudistus, poliisitoiminta ja turvallisuusyhteistyö. Tutkimus Etelä-Suomen läänin poliisipalvelujen, poliisin organisaation, strategisen johtamisen ja ennakoivan paikallisen turvallisuusyhteistyön kehittämisestä. 41/2005. 16,00 €

Tuunia Keränen: Poliisin tietoon tullut rasistinen rikollisuus Suomessa 2004. 40/2005. 10,80 €

Tuunia Keränen: Poliisin tietoon tullut rasistinen rikollisuus Suomessa 2003. 39/2005. 10,80 €

Terhi Hakamo: Katuälykyys. Tutkimus nuorten kokemasta katuväkivallan pelosta ja pelottomuudesta. 38/2004. 11,88 €

Leena Mäkipää: Henkirikos Ilta-Sanomissa. Journalistisen kulttuurin murros ja rikosjournalismi vuosina 1980, 1999 ja 2000. 37/2004. 14,04 €