

Tiia Ahmaoja

# **HENKILÖSTÖJOHTAMISEN KEHITYS POLIISIN STRATEGIASSA**

Henkilöstöjohtamisen muuttuvat painotukset poliisin  
strategiassa vuodesta 2015 tähän päivään

Kandidaatin tutkielma  
Johtamisen ja talouden tiedekunta  
Heli Helanummi-Cole  
Marraskuu 2025

# TIIVISTELMÄ

Tiia Ahmaoja: Henkilöstöjohtamisen kehitys poliisin strategiassa - Henkilöstöjohtamisen muuttuvat painotukset poliisin strategiassa vuodesta 2015 tähän päivään

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma: Yrityksen johtamisen opintosuunta

Marraskuu 2025

---

Poliisin työ on vahvasti henkilöstökeskeistä, sillä hyvinvoiva ja osaava henkilöstö on keskeinen tekijä poliisin menestyksessä ja sen lakisääteisten tehtävien toteuttamisessa. Tämän vuoksi myös henkilöstöjohtamisella on merkittävä rooli niin poliisin operatiivisessa kuin strategisessakin toiminnassa. Poliisin henkilöstöjohtamisen linjaukset määritellään poliisin strategiassa, joka ohjaa toimintaa lain ja muun normituksen ohella.

Tässä kandidaatintutkielmassa tarkastellaan, miten henkilöstöjohtaminen on muuttunut poliisin strategiassa vuodesta 2015 alkaen aina vuosien 2024–2028 strategiaan saakka. Tutkimuksessa analysoidaan eri vuosien strategiadokumenteista ilmeneviä henkilöstöjohtamisen teemoja ja luokitellaan niitä henkilöstöjohtamisen porrasmallin avulla, joka jakaa henkilöstöjohtamisen viiteen toinen toisensa päälle rakentuvaan askelmaan: henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit, henkilöstökäytännöt, henkilöstövoimavarat, organisaation toimintakyky sekä organisaation menestys. Lisäksi tutkielmaa varten porrasmallista on kehitetty nelikenttä, joka mahdollistaa muutosten tarkastelun ihmiskeskeisen ja asiakaskeisken sekä operatiivisen ja strategisen painotuksen näkökulmista.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että poliisin strategiassa henkilöstöjohtaminen painottuu enemmän ihmiskeskeiselle sekä operatiiviselle akselille. Ihmiskeskeiset porrasmallin osat, etenkin henkilöstökäytännöt ja henkilöstövoimavarat ovat keskeisiä osa-alueita poliisin työssä, mikä näkyy teemojen painottumisessa. Henkilöstökäytäntöjen ja henkilöstövoimavarojen portaille sijoittuvista teemoista etenkin koulutus ja osaaminen, työhyvinvointi sekä osaamisen kehittäminen ovat avainasemassa poliisin työtehtävissä, mikä korostuu niiden näkymisessä strategiassa koko tarkastelujakson ajan. Poliisin ihmisläheinen ammatti, sekä vaikeat, nopeat ja henkisesti kuormittavat työtehtävät tukevat näiden osa-alueiden tärkeyttä ja merkityksellisyyttä etenkin poliisin kontekstissa.

Henkilöstöjohtamisen painotuksissa ei havaittu merkittäviä muutoksia tarkastelujakson aikana, mutta henkilöstöjohtaminen selkeytyi ja systematisoitiin ajan kuluessa osaksi poliisin strategiaa. Aluksi henkilöstön hyvinvointi esiintyi osana poliisin arvoja, mutta uusimmassa strategiassa henkilöstöjohtaminen on nostettu yhdeksi pääteemaksi. Näin ollen henkilöstöjohtamisen merkitys on kasvanut ja sen rooli poliisin strategisessa johtamisessa vahvistunut tarkastelujakson aikana.

Avainsanat: Poliisin strategia, henkilöstöjohtaminen, porrasmalli, poliisin henkilöstöjohtaminen.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

# ABSTRACT

Tiia Ahmaoja: The Development on Human Resource Management in Police Strategy – Changing Emphases of Human Resource Management in Police Strategy from 2015 to the Present

Bachelor's thesis

Tampere University

The Degree Programme in Business Studies: Management and Organization

November 2025

---

Police work is strongly people-oriented, as well-being and competent personnel are key factors in the police's success and in fulfilling its statutory duties. For this reason, human resource management (HRM) also plays a significant role in both the operational and strategic activities of the police. The guidelines for police HRM are defined in the police organization's strategy, which, alongside legislation and other regulations, form the foundation for its operations.

This bachelor's thesis examines how human resource management has evolved in police strategy from 2015 up to the strategy period of 2024–2028. The study analyzes HRM-related themes identified in various strategic documents and classifies them using the human resource management staircase model, which divides HRM into five interrelated levels: HR management framework and resources, HR practices, HR capabilities, organizational performance, and organizational success. In addition, for the purposes of this thesis, the staircase model has been adapted into a four-field framework that enables the examination of changes between human- and task-oriented emphases, as well as between operational and strategic focuses.

The results of the study indicate that in the police strategy, HRM is emphasized more on the human-centered and operational axes. Within these, HR practices and HR capabilities play a central role in police work, which is reflected in the emphasis of the related themes. Among the themes associated with these levels—training and competence, occupational well-being, and competence development—were identified as key factors for police work, which is highlighted by their consistent presence in the strategy throughout the entire period under review. The human-centered nature of the police profession, combined with demanding, fast-paced, and mentally strenuous work tasks, reinforces the importance and relevance of these areas in the policing context.

No significant changes were observed in the overall emphasis of HRM during the period examined. However, HRM became clearer and more systematic as part of police strategies over time. Initially, employee well-being appeared as part of the police's values, but in the most recent strategy, human resource management has been elevated to one of the main strategic themes. Thus, the importance of human resource management has increased, and its role in strategic police leadership has strengthened throughout the examined period.

Keywords: Police strategy, human resource management, tiered model, human resource management in the police

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin Originality Check service.

# TEKOÄLYN KÄYTTÖ OPINNÄYTTEESSÄ

Opinnäytteessäni on käytetty tekoälysovelluksia:

- Ei
- Kyllä

Ilmoitukseni mukaan olen käyttänyt opinnäytteessäni tutkielmaprosessin aikana seuraavia tekoälysovelluksia: Chat GPT

Tekoälysovellusten nimet ja versiot: Chat GPT 4o

Käyttötarkoitus: Tekoäly auttoi laatimaan taulukot strategiadokumenteista löydetyistä henkilöstöjohtamisen teemoista.

Osiot, joissa tekoälyä on käytetty: Liitteet 1–4.

Olen tietoinen siitä, että olen täysin vastuussa koko opinnäytteeni sisällöstä, mukaan lukien osat, joissa on hyödynnetty tekoälyä, ja hyväksyn vastuun mahdollisista eettisten ohjeiden rikkomuksista.

## SISÄLLYS

1. JOHDANTO .....	5
1.1 Johdatus tutkielmaan .....	5
1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset .....	6
2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	7
2.1 Poliisi organisaationa ja sen strategiat .....	7
2.2 Henkilöstöjohtaminen .....	8
2.3 Porrasmalli .....	8
2.3.1 1. Porras: Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit .....	9
2.3.2 2. Porras: Henkilöstökäytännöt .....	12
2.3.3 3. Porras: Henkilöstövoimavarat .....	16
2.3.4 4. Porras: Organisaation toimintakyky .....	19
2.3.5 5. Porras: Organisaation menestys .....	21
2.4 Porrasmallin nelikenttä .....	22
3. METODOLOGIA .....	24
3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen .....	24
3.2 Aineiston analysointi .....	25
4. TUTKIMUSTULOKSET .....	27
4.1 Poliisin strategiassa havaitut teemat .....	27
4.1.1 Strategian rakenteen ja painopisteiden kehitys .....	27
4.1.2 Henkilöstöjohtamisen teemojen ilmeneminen eri vuosina .....	27
4.1.3 Jatkuvat teemat .....	28
4.1.4 Väliaikaisesti korostuneet teemat .....	31
4.1.5 Satunnaiset teemat .....	32
4.1.6 Hetkelliset ja tippuvat teemat .....	33
4.2 Porrasmallin painotus .....	34
4.3 Mittarit poliisin strategioissa .....	38
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	41
5.1 Johtopäätökset ja pohdinta .....	41
5.2 Tutkimustulosten yhteenveto .....	42
5.3 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus .....	45
5.4 Jatkotutkimusehdotukset .....	46
LÄHTEET .....	47
LIITE 1 POLIISIN STRATEGIAN 2015–2020 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEEMAT	51
LIITE 2 POLIISIN STRATEGIAN 2017–2020 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEEMAT	53
LIITE 3 POLIISIN STRATEGIAN 2020–2024 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEEMAT	55
LIITE 4 POLIISIN STRATEGIAN 2024–2028 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEEMAT	57
LIITE 5 STRATEGIOISSA ESILLE NOUSEVAT TEEMAT .....	59

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Johdatus tutkielmaan

Poliisi on organisaationa keskeinen osa yhteiskunnan turvallisuusrakennetta. Sen toiminta pohjautuu vahvasti luottamuksen, oikeudenmukaisuuden ja rohkeuden arvoihin (Poliisi, 2025a). Poliisin toiminta ja sille asetettujen tavoitteiden saavuttaminen ei kuitenkaan perustu ainoastaan lainsäädäntöön ja operatiivisiin valmiuksiin, vaan myös siihen, kuinka poliisiorganisaatio kykenee johtamaan ja kehittämään henkilöstöään. Henkilöstöllä onkin suuri rooli päivittäisessä toiminnassa ja poliisityön onnistumisessa, mistä syystä henkilöstöjohtaminen on keskeinen osa organisaation johtamista. Poliisin monipuoliset työtehtävät edellyttävät osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä, mihin vastataan henkilöstöjohtamisella.

Koska poliisi on organisaationa hyvin merkittävä yhteiskunnan osa, poliisijohtaminen on tutkimusaiheenakin tärkeä. Samasta syystä myös sisäisen johtamisen merkitys korostuu. Jotta poliisi säilyttää hyvän toimintavalmiuden ja yhteiskunnan luottamuksen, henkilöstöjohtamisen on onnistuttava, oltava tilanteen mukaista sekä pysyttävä mukana muutoksessa.

Poliisi on laaja organisaatio, ja sisältää useita erilaisia toimintoja. Poliisin tavoitteita linjataan poliisin strategialla, joka antaa raamit toiminnalle sekä tavoitelluille lopputuloksille. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan poliisin strategiassa näkyvää henkilöstöjohtamista ja sen muutosta ajan suhteen. Tutkimukseen on otettu tarkasteltavaksi neljä poliisin strategiaa, vuodesta 2015 vuoteen 2028. Näitä tarkastellaan käyttäen apuna henkilöstöjohtamisen porrasteoriaa, jonka avulla poliisin strategioiden henkilöstöjohtamisen tavoitteita analysoidaan.

Tutkimuksen aluksi perehdytään poliisiin organisaationa sekä poliisin strategioihin. Tämän jälkeen esitellään henkilöstöjohtaminen, ja käydään läpi porrasteorian mukaisesti eri vaiheissa korostuvat asiat ja toimintamallit. Seuraavaksi tutkimuksessa esitellään tutkimuskysymykset ja menetelmät, joilla tutkimus on tehty. Metodologiaa seuraa tutkimustulokset. Viimeisenä käsitellään yhteenveto, pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset.

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä poliisi kuvaamaan poliisia organisaatiota. Käsitettä poliisimies käytetään siten, kuin se on määritelty Valtioneuvoston asetuksessa poliisista (1080/2013, 1 §). Poliisimies-käsitteellä viitataan siis muun muassa poliisissa päällystöön, ali-päällystöön sekä miehistöön kuuluviin viranhaltijoihin, sukupuolesta riippumatta.

## 1.2 Tutkielman tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilöstöjohtamisen painotus näkyy poliisin strategiassa vuodesta 2015 alkaen vuoteen 2028 saakka ja miten henkilöstöjohtamisen painotus on tarkastelujakson aikana muuttunut. Tutkimusongelmana on seuraava:

Miten henkilöstöjohtaminen näkyy poliisin strategiassa vuodesta 2015 vuoteen 2028 saakka?

Tutkimusongelmaan hakevat vastausta seuraavat tutkimuskysymykset:

1. Millaisia muutoksia henkilöstöjohtamisen painotuksissa on havaittavissa eri vuosina?
2. Mitkä henkilöstöjohtamisen porrasmallin portaat strategiassa painottuvat ja muuttuuko painotus ajan myötä?

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin ja näin luoda ymmärrystä henkilöstöjohtamisen muutoksesta ja painotuksesta poliisissa. Tutkimuksessa henkilöstöjohtamista tutkitaan porrasmallin sekä siitä tehdyn nelikentän avulla.

Tutkimus on rajattu koskemaan poliisin yleistä strategiaa vuodesta 2015 alkaen vuoteen 2024–2028 saakka. Käsittelyn ulkopuolelle jätettiin poliisin strategia aikaisemmilta vuosilta sekä tarkemmin tiettyihin teemoihin keskittyvät strategiat, kuten poliisin ennalta estävän työn strategia. Tällä rajauksella päästään tarkemmin keskittymään poliisin henkilöstöjohtamisen muutokseen, joka on tapahtunut viimeisimpien vuosien aikana. Tutkimus käsittelee yleisellä tasolla poliisia organisaationa, ei yksittäistä poliisilaitosta tai poliisiasemaa, kuten myös poliisin strategia käsittelee poliisin organisaatiota kokonaisuudessaan.

Porrasmalli esitellään teoreettisessa viitekehyksessä ja siitä tehty nelikenttä metodologiakappaleessa. Henkilöstöjohtamisen porrasmallin sekä nelikentän avulla saadaan ymmärrystä siitä, painotetaanko poliisissa strategisia vai operatiivisia, sekä ihmiskeskeisiä vai asiakeskeisiä osa-alueita. Näin myös ymmärretään paremmin mahdollisesti tapahtuvaa muutosta.

## 2. TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1 Poliisi organisaationa ja sen strategiat

Poliisi on Suomessa sisäministeriön alaisuuteen kuuluva linjaorganisaatio, jonka tehtävänä on varmistaa ihmisten ja ympäristön turvallisuus. (Sisäministeriö, 2025a). Poliisin tehtävät on määritelty Poliisilaissa (PoL 872/2011, 1:1.1). Niitä ovat oikeus- ja yhteiskuntajärjestyksen turvaaminen, kansallisen turvallisuuden suojaaminen, yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten ennalta estäminen, paljastaminen, selvittäminen ja syyteharkintaan saattaminen. Lisäksi poliisin johtosuhteet on määritelty tarkasti, jotta toiminta olisi selkeää ja johdonmukaista jokaisessa tilanteessa.

Poliisin organisaation muodostavat Poliisihallitus, poliisilaitokset, Keskusrikospoliisi sekä Poliisiammattikorkeakoulu. Poliisihallitus toimii poliisin keskushallintoviranomaisena ja poliisitoiminnan ylijohdona. Sen tehtäviin kuuluvat poliisitoiminnan ja sen tukitoimintojen suunnittelu, kehittäminen, johtaminen ja valvominen. Lisäksi Poliisihallitus vastaa siitä, että kansalaiset saavat poliisin palveluja tasapuolisesti ja laadukkaasti koko maassa. Paikallispoliisissa poliisilaitoksien johtamisesta vastaavat poliisipäälliköt. (Sisäministeriö, 2025b; Poliisin strategia 2015–2020).

Poliisin sisäinen hierarkia muodostuu miehistöön, alipäällystään sekä päällystään kuuluvista virkamiehistä (PoL 1:12). Poliisin perustutkinnon suorittanut henkilö kuuluu valmistumisensa jälkeen miehistöön, kun taas alipäällystään sekä päällystään siirtyminen edellyttää poliisin omia jatko-opintoja tai muuta soveltuvaa korkeakoulututkintoa (Nuortama, 2015, 75–76, 94–95).

Alipäällystön erikoistumisopinnot antavat valmiudet toimia työnjohtotason esihenkilötehtävissä, kuten ylikonstaapelin virassa (Poliisiammattikorkeakoulu, 2025a). Päällystätehtäviin pätevoidytään suorittamalla Poliisi (ylempi AMK) -tutkinnon. Tässä koulutuksessa keskitytään johtamistaitoihin sekä esihenkilötehtäviin. (Poliisiammattikorkeakoulu, 2025b). Käytännön tasolla alipäällystö vastaa poliisitoiminnan toteutuksesta ja oman henkilöstön hyvinvoinnista, kun taas päällystö toimii koko yksikön tai sektorin esihenkilönä ja tekee linjauksia esimerkiksi pakkokeinojen käytöstä. (Nuortama, 2015, 14; Poliisiammattikorkeakoulu, 2024, 9–11).

Valtiolla henkilöstöjohtaminen on jokaisen toimintayksikön omalla vastuulla, ja se perustuu yksikön erityispiirteisiin sekä valtion yhteisiin toiminta- ja henkilöstöstrategisiin linjauksiin. Poliisissa henkilöstöjohtamista ohjaavat hallitusohjelma, sisäasianhallinnon konsernistrategia sekä poliisin oma strategia, johon tämä tutkimus keskittyy (Poliisihallitus & Vuori-Murto, 2024, 22–31). Poliisin strategia luo toiminnalle perustan ja määrittää sen suuntaviivat lainsäädännön ja muun normituksen ohella. Strategia pyritäänkin aina muodostamaan toimintaympäristöä vastaavaksi, jotta sen

avulla voidaan kohdentaa poliisin toiminta oikein. Tästä syystä strategiaa uusitaan neljän vuoden välein. (Poliisi, 2025b).

## 2.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen käsittää kaikki ne tavat, joilla ihmisiä työllistetään ja johdetaan organisaatioissa. Se kattaa muun muassa rekrytoinnin, henkilöstösuunnittelun, oppimisen ja kehittämisen sekä suorituksen ja palkitsemisen hallinnan. (Armstrong & Taylor, 2017, 4). Henkilöstöjohtaminen on yläkäsite, jonka alle mahtuu useita erilaisia teorioita ja oppeja, mutta näitä kaikkia yhdistää huolehtiminen oikeanlaisen, osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön riittävydestä (Viitala & Jylhä, 2024, 266). Tämä tutkimus painottuu henkilöstöjohtamisen porrasmalliin, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Henkilöstöjohtamisen varhaiset opit keskittyivät johtajan rooliin ja tehtäviin, kun taas nykyiset johtamisopit painottavat henkilöstön näkemysten kuuntelua, osallistamista ja yhteistoimintaa (Vartiainen, 2022, 12). Nykyiseen muotoonsa henkilöstöjohtaminen on alkanut hahmottumaan 1950-luvulta alkaen (Lilja, 1987, 187; Juuti, 2023, 33). Suomalaisen yhteiskunnan, sosiaaliturvan ja työolainsäädännön voimakas kehittäminen johti myös henkilöstötoimintojen nopeaan kasvuun etenkin 1970–1980-luvuilla (Sauri, 2015, 43). Nykypäivänä henkilöstöjohtaminen on kaikkien johtajien työtä: he suunnittelevat, kehittävät ja tukevat henkilöstöjohtamisen toimenpiteitä johdon apuna (Viitala & Jylhä, 2024, 268–269).

Henkilöstöjohtaminen on avain menestykseen, sillä hyvin onnistunut henkilöstöjohtaminen saa henkilöstön itsensä organisaation menestystekijäksi (Viitala, 2025, 10). Henkilöstöjohtamisen mieltäminen menestystekijäksi perustuu ajatukseen tavoitteiden optimaalisesta saavuttamisesta kohdentamalla oikea määrä työvoimaa oikeaan paikkaan. Tällöin henkilöstö sitoutuu, ei pelkää virheitä vaan oppii niistä, ja tekee itsenäistä työtä ratkoen samalla kohtaamiaan ongelmia. Se, että organisaatiosta löytyy hyvää suoriutumista, pohjautuu osaamiseen, motivaatioon, sitoutumiseen, työhyvinvointiin ja hyviin työolosuhteisiin. (Viitala, 2025, 10).

## 2.3 Porrasmalli

Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (kuva 1) kuvaa henkilöstöjohtamisen prosessin rakentumista taso tasolta. Malli perustuu ajatukselle, että alimmat portaavat luovat perustan ylemmille portaille. Mikäli alimmat portaavat eivät ole kunnossa, on ylemmille portaille pääsy epävarmaa. (Viitala, 2025, 26). Porrasmallia voisi verrata Maslow'n tarvehierarkiaan: alimmat portaavat ovat perustavanlaatuisia tarpeita, joiden tyydyttyessä riittävästi voidaan edetä ylöspäin korkeammille tarpeille. (McLeod, 2025).

Porrasmalli sisältää viisi porrasta, jotka ovat alhaalta ylös seuraavat: henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit, henkilöstökäytännöt, henkilöstövoimavarat, organisaation toimintakyky sekä viimeisenä organisaation menestys.

Porrasmallia voi hyödyntää sekä yrityksissä että muissa organisaatioissa. Tämä tutkimus käsittelee poliisia, minkä vuoksi poliisin kannalta epärelevantit porrasmallin osa-alueet, kuten osakkeen arvo, on jätetty pelkästään maininnan tasolle. Seuraavissa luvuissa perehdytään portaisiin tarkemmin portaisiin.



**Kuva 1.** Henkilöstöjohtamisen porrasmalli (mukaillen Viitala, 2025, 27).

### 2.3.1 1. Porras: Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit

Ensimmäisen portaan alle lukeutuvat asiat, jotka vaikuttavat henkilöstökäytäntöjen toteutumiseen ja laatuun organisaatiossa (kuva 2). Jokaisessa organisaatiossa henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit toteutuvat omalla tavallaan, mihin vaikuttaa muun muassa organisaation historia ja organisaatiokulttuuri, koko, toimiala sekä sijaintivaltio. (Viitala, 2025, 182).

## 1. Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit

- Henkilöstöstrategia
- Henkilöstöjohtamisen organisointi ja resursointi
- Henkilöstöammattilaisten ja lähijohtajien roolit
- Henkilöstöjohtamista ohjaava johtamisjärjestelmä
- Työkalut
- Tuloksellisuuden seuranta
- Henkilöstötoimintojen kehittäminen
- Vastuullisuus

*Kuva 2. Porras 1 (mukaillen Viitala, 2025, 27).*

Henkilöstöstrategia on tulevaisuuteen suuntautuva suunnitelmaa, jonka tavoitteena on varmistaa liiketoimintastrategian toteutuminen henkilöstöjohtamisen keinoin ja henkilöstöresursseja hyödyntämällä. Poliisin strategian henkilöstöhallinnon osuuden pitkän aikavälin tavoite on varmistaa poliisin lakiperustainen tehtävä rauhan ja turvallisen ympäristön turvaamisessa. Henkilöstöstrategiassa määritellään ne periaatteet, joita konkretisoidaan päivittäisessä johtamisessa ja henkilöstökäytännöissä. Henkilöstöstrategian sisältö vaihtelee organisaation ominaisuuksien, päämäärien ja toimintaympäristön mukaan. Tyypillisesti henkilöstöstrategiassa linjataan muun muassa työvoiman tarve yksiköittäin, tarvittava osaaminen, henkilöstön suorituskyvyn kehittäminen ja organisaatiokulttuurin vahvistaminen ja sen edistämisen keinot. (Viitala, 2025, 182–190). Poliisin strategia heijastelee paitsi poliisin lakisääteisiä tehtäviä myös kulloinkin voimassa olevan hallitusohjelman tavoitteita. Strategian laatiminen on kuitenkin haastavaa toimintaympäristön jatkuvan muutoksen takia. Lisäksi poliisin strategiaa leimaa tietty yleistasoisuus, mikä johtuu nimenomaan toimintaympäristöstä, jossa poliisin on pystyttävä turvaamaan sekä kansalaisten, mutta myös omien työntekijöiden turvallisuus eikä kaikkea näin ollen voi kirjoittaa julkiseen asiakirjaan näkyville. Samasta syystä strategiassa esitetyt tavoitteet voivat olla poikkeuksellisen konkreettisia, mikä osaltaan myös luo turvallisuuden tunnetta strategiaa mahdollisesti lukeville kansalaisille.

Henkilöstöjohtamisen organisointi ja resursointi määrittävät, millaisia henkilöstöjohtamisen tehtäväkokonaisuuksia ja -rooleja organisaatiossa on, mihin työpanosta kohdistetaan ja missä määrin. Organisointi liittyy keskeisesti päätöksiin siitä, kuka tekee ja mitä, milloin, missä ja miten asiat toteutetaan (Viitala, 2021, 13; Viitala, 2025, 191–194).

Henkilöstötyö on henkilöstöammattilaisten tekemää työtä, jonka ”asiakkaina” toimivat muiden toimintojen johtajat, esihenkilöt sekä henkilöstö. Käytännössä henkilöstöjohtaminen toteutuu pitkälti lähijohtajien kautta, minkä vuoksi he ovat keskeisessä asemassa henkilöstöjohtamisen arvojen ja käytäntöjen toteuttajina. (Viitala, 2025, 195–199).

Henkilöstöjohtamista tukee organisaation johtamisjärjestelmä, jonka muodostavat yhteisesti sovitut käytännöt, aikataulut ja rakenteet, joiden avulla käsitellään tavoitteiden saavuttamisen kannalta keskeisiä asioita ja tehdään päätöksiä. Johtamisjärjestelmä voi tarkoittaa yksittäistä sovellusta tai ohjausjärjestelmää, mutta laajasti ymmärrettynä se on koko organisaation johtamista jäsentävä kokonaisuus. (Viitala, 2025, 199–200). Poliisin johtamisjärjestelmä on, kuten luvussa 2.1 on esitetty, linjaorganisaatio johtuen tehtävän perustumisesta suoraan lainsäädäntöön ja tehtävien hoidon edellyttämästä laillisuusvaatimuksesta. Tästä johtuen poliisin strategiasta puuttuvat maininnat johtamisjärjestelmästä ja muista tämän portaan asioista, sillä ne ovat pitkälti lakisääteisiä eikä niihin siis voi vaikuttaa strategialla.

Henkilöstöjohtamisen sujuvuuteen vaikuttavat käytössä olevat työkalut ja tekniikat, kuten henkilöstötietojärjestelmät, valmiussuunnitelmat ja henkilöstötilinpäätökset. Lisäksi erilaiset sovellukset, kuten tiedonvälitykseen, kyselyihin ja verkkokoulutuksiin tarkoitetut ohjelmat, tukevat henkilöstöjohtamisen toimivuutta. Näiden työkalujen helppokäyttöisyys, integrointimahdollisuus ja päivitettävyyden ovat tärkeimpiä ominaisuuksia, jotka edistävät tehokasta johtamista. (Viitala, 2025, 201–204; Aaltonen, 2025).

Yleensä strategioissa henkilöstöjohtamisen tavoitteeksi asetetaan myös tuloksellisuus eli kustannustehokkuus. Poliisin strategioissa tämä ei kuitenkaan ole niitä asioita, joka nostettaisiin erityisen tavoiteltavaksi. Poliisi joutuu sopeuttamaan toimintaansa taloudellisesti saamiinsa määrärahoihin, mutta tuloksellisuus poliisissa merkitsee enemmän selvitettyjen rikosten tai tehtävien määrää kuin liikearvoa.

Tuloksellisuuden arvioinnissa hyödynnetään erilaisia mittareita ja raportteja, kuten henkilöstöraporttia, henkilöstötilinpäätöstä ja henkilöstötuloslaskelmaa, joissa henkilöstömenot on eritelty tavallisia tilinpäätöksiä tarkemmin. Tuloksellisuutta voidaan parantaa asettamalla konkreettisia tavoitteita tehokkuudelle ja taloudellisuudelle, kuten rekrytointikustannusten seuraaminen rekrytointua henkilöä kohden. (Viitala, 2025, 204–206, 213–216).

Tuloksellisuuden arviointiin tarvitaan mittaristoja, joiden tarkoituksena on seurata henkilöstötoimintojen tehokkuutta ja kehittää niitä tarpeellisten osa-alueiden osalta. Tämä kohdentaa huomiota niihin tekijöihin, jotka vaativat lisäpanostusta, ja tukee seurannan pitkäjänteisyyttä. (Viitala, 2025, 205–206; Fitz-enz, 2001, 17–18). Tuloksellisuuden arvioinnissa on huomioitava paitsi välittömät tulokset, kuten henkilöstön hyvinvointi, osaaminen ja tyytyväisyys, myös näihin johtaneiden toimenpiteiden tehokkuus, kuten palkitseminen ja rekrytointi. Tuloksellisuuden mittaaminen antaa kokonaiskuvan henkilöstön tilasta ja mahdollistaa henkilöstötoimintojen kehittämisen tulosten ja palautteen perusteella. (Viitala, 2025, 204–206, 213–218).

Myös henkilöstön tuottavuus ja riittävyys vaikuttavat olennaisesti osaamiseen ja hyvinvointiin. Kun nämä neljä asiaa ovat tasapainossa, organisaatio kykenee ylläpitämään hyvinvoivaa ja osaavaa henkilöstöä. Epätasapaino puolestaan voi johtaa ylityöllistämiseen sekä heikentää työn laatua ja työhyvinvointia. (Viitala, 2025, 204–206, 213–218).

Vastuullisuus tässä kontekstissa sisältää vastuunkannon omasta henkilöstöstä. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen edistää tasa-arvoa, osaamisen kehittämistä, työhyvinvointia ja ekologista kestävyyttä. Organisaatioissa vastuullisuus rakentuu kolmen elementin varaan: sosiaalisen vastuun (ihmiset), taloudellisen vastuun (hallinto) ja ympäristövastuun, johon palataan portaalla 5. Vastuulliset toimintamallit voidaan jakaa neljälle tasolle. Minimitason muodostavat lainsäädäntö ja hyvien tapojen noudattaminen. Toisella tasolla keskitytään eri sidosryhmien odotusten ja hyvinvoinnin täyttämiseen pitkällä aikavälillä. Kolmannella tasolla organisaatio toimii jo paljon yli minimivaatimusten, esimerkiksi huolehtimalla työntekijöiden työskentelyoloista myös maissa, joissa lainsäädäntö ei tätä edellytä. Neljännellä ja ylimmällä tasolla vastuullisuus on nostettu keskeiseksi arvoksi, johon panostetaan huomattavasti. (Viitasaari ym., 2022, 34; Viitala, 2025, 218–219). Poliisin vastuullisuutta arvioi kansalaiset jokaisen kohtaamisen yhteydessä. Kansalaisten silmiin näkyvä vastuullinen ja luotettava poliisi ylläpitää turvallisuuden tunnetta.

### **2.3.2 2. Porras: Henkilöstökäytännöt**

Porrasmallin toinen porras, henkilöstökäytännöt (kuva 3), on kaikista portaista laajin henkilöstökäytäntöjen kirjon ollessa hyvin moninainen. Henkilöstökäytännöt vaihtelevat hyvin suuresti riippuen organisaation koosta, iästä ja toimialasta.

## 2. Henkilöstökäytännöt

- Henkilöstösuunnittelu ja -resursointi
- Rekrytointi ja perehdyttäminen
- Suoriutumisen johtaminen
- Palkitseminen
- Osaamisen kehittäminen
- Kyvykkyyksien ja urien hallinta
- Henkilöstösiirrot ja -vähennykset
- Sisäinen viestintä
- Työhyvinvoinnin johtaminen
- Lähijohtamisen käytännöt
- Osallistamis- ja yhteistyökäytännöt
- Ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kehittäminen

**Kuva 3.** Porras 2 (mukaillen Viitala, 2025, 27).

Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan, että organisaatiossa on oikeanlaista osaamista eri tehtävissä sekä ennakoidaan tulevaa kehittämis- ja rekrytointitarvetta ja henkilöstökustannuksia (Valtiovarainministeriö, 2025). Suunnittelu sisältää myös budjetoinnin, jossa henkilöstöön liittyvät kustannukset eritellään. Henkilöstösuunnittelun tavoitteena on arvioida henkilöstökustannusten muutoksia sekä tuottaa tietoa tulevista henkilöstöjohtamisen toimenpiteistä. (Viitala, 2025, 60–62).

Pysyväisluonteiset ja strategisesti tärkeät työtehtävät hoidetaan pääsääntöisesti organisaation omalla henkilöstöllä, minkä vuoksi rekrytoinnin onnistuminen on keskeistä (Viitala, 2025, 71). Rekrytoinnin tavoitteena on löytää tehtävään ja organisaatioon mahdollisimman sopiva henkilö (Kauhanen, 2012, 68). Uuden työntekijän palkkaaminen on taloudellisesti merkittävä investointi, jolla on myös organisatorisia vaikutuksia. Onnistunut rekrytointi vahvistaa työyhteisöä ja tuo siihen uusia näkökulmia, kun taas epäonnistunut rekrytointi voi heikentää työilmapiiriä ja siten vaikuttaa negatiivisesti koko organisaatioon. (Viitala, 2025, 71).

Rekrytointi jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen hankintaan. Sisäisessä rekrytoinnissa tehtävään etsitään henkilö organisaation sisältä, kun taas ulkoisessa haetaan työntekijää avoimesti. Molemmissa tavoissa on etunsa: sisäisesti rekrytoitu tuntee jo organisaation toimintatavat, mutta ulkoinen rekrytointi voi tuoda uusia ideoita ja näkökulmia. Toisaalta ulkoisesti palkattu työntekijä vaatii usein pidemmän perehdytyksen. (Viitala, 2025, 71–78; Kauhanen, 2012, 68–71).

Perehdyttäminen on välttämätöntä riippumatta siitä, onko uusi työntekijä rekrytoitu sisäisesti vai ulkoisesti. Hyvin toteutettu perehdytys parantaa työntekijän työtehoa, edistää nopeaa sopeutumista ja vaikuttaa myönteisesti työn laatuun. Lisäksi perehdytys vahvistaa työntekijän kokemusta tuesta ja luo myönteistä kuvaa työnantajasta. (Viitala, 2025, 97; Kauhanen, 2012, 92).

Tehokas työskentely tekee organisaatiosta kilpailukykyisen toimijan, jolloin keskeiseksi nousee suoriutumisen johtaminen. Siinä keskitytään yksilön ja organisaation suorituskykyyn ja tavoitteiden saavuttamiseen. Suoriutumisen johtaminen edellyttää jatkuvaa seuranta ja arviointia sekä työhyvinvoinnin ja osaamisen riittävyttä. Onnistunut suoriutumisen johtaminen edellyttää kykyä yhdistää osaamisen, työhyvinvoinnin ja muutoksen johtamiset kokonaisuudeksi. (Viitala, 2025, 100–101; Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, 2025).

Suoriutumisen johtamista voidaan tarkastella prosessina, joka ulottuu henkilöstövalinnoista osaamisen kehittämiseen. Arviointien perusteella kehitetään osaamista, joka luo pohjan organisaation strategiselle suunnittelulle. Osaamista voidaan kehittää esimerkiksi yksilötasolla, hankkimalla uutta työvoimaa tai ostamalla osaamista ulkopuolelta. Osaamisen merkitykseen organisaatiossa palataan tarkemmin seuraavassa luvussa, 2.2.3. (Viitala, 2025, 102–122).

Työntekijöitä palkitaan monin tavoin. Usein palkitsemisella tarkoitetaan rahallista korvausta, mutta siihen kuuluvat myös muut taloudelliset edut sekä aineeton palkitseminen, kuten mahdollisuus urakehitykseen, kiinnostavat työtehtävät ja itsensä kehittäminen. Palkitseminen lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, ja erityisesti aineettoman palkitsemisen merkitys korostuu työntekijöiden arvioidessa työpaikkaan sitoutumista. (Viitala, 2025, 105–106; Yritysjuristi, 2025).

Organisaatiot tavoittelevat kyvykkäitä työntekijöitä, sillä osaava henkilöstö on keskeinen kilpailutekijä. Kyvykkyyksien tunnistaminen sekä nykyisestä henkilöstöstä että työnhakijoista on menestystekijä. Kyvykkäällä työntekijällä tarkoitetaan henkilöä, joka suoriutuu tehtävistään keskimääräistä paremmin ja omaa potentiaalia vaativampiin tehtäviin. Kyvykkyyksien johtamisella pyritään tunnistamaan nämä henkilöt ja tukea heidän urapolkuaan esimerkiksi urajohtamisella, jossa henkilöä ohjataan hahmottamaan omat kiinnostuksen kohteensa, kykynsä ja tarjolla olevat mahdollisuudet kehittäviin ja motivoiviin työtehtäviin. (Viitala, 2025, 139–143; Wollstén, 2025, 10).

Henkilöstötarpeet voivat muuttua ajan myötä organisaation rakenteellisten muutosten tai toimintojen siirtojen seurauksena. Onnistuneet henkilöstösiirrot ja -vähennykset edellyttävät avointa vuoropuhelua ja yhteisymmärrystä työnantajan ja työntekijöiden välillä. Johtajilta ja esihenkilöiltä

vaaditaan tällöin osaamista muutoksen hallinnassa ja sen läpiviennissä. (Viitala, 2025, 146–147). Poliisissa hallitusohjelma sekä määrärahat asettavat rajoituksia henkilöstötarpeisiin ja niiden toteutukseen, jolloin poliisissa on sopeuduttava tiettyihin raameihin, eikä henkilöstöä välttämättä saada lisää, vaikka tarvetta olisi.

Henkilöstökäytäntöihin kuuluu myös sisäinen viestintä, jolla jaetaan henkilöstölle organisaation kannalta tärkeää tietoa. Toimiva sisäinen viestintä lisää työntekijöiden ymmärrystä organisaation tilasta, vahvistaa yhteisöllisyyttä ja tukee merkityksellisyyden kokemusta. (Juholin, 2006, 16–18; Viitala, 2025, 154–155).

Työhyvinvoinnin kokonaisuus on olennainen osa henkilöstöjohtamista. Työhyvinvointiin itsessään palataan luvussa 2.3.3., mutta tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin johtamista. Viitalan (2025, 156) mukaan työhyvinvoinnin johtaminen kattaa linjaukset, tavoiteasetannan, päivittäisjohtamisen, hyvinvoinnin tuloksellisuuden arvioinnin ja johtamisen kehittämisen. Työhyvinvoinnin edistäminen tarkoittaa esimerkiksi työnkuvien ja työolosuhteiden kehittämistä, osaamisen vahvistamista sekä työyhteisön ja työkyvyn tukemista. Tavoite tällä kaikella on työntekijöiden kokonaisvaltainen hyvinvointi töissä, koska hyvinvoivat työntekijät ovat tuotteliaita. (Viitala, 2025, 156–160). Etenkin poliisin henkisesti ja fyysisesti kuormittavassa ammatissa työhyvinvoinnilla taataan toimintakykyiset työntekijät, minimoidaan työtapaturmia ja edistetään työssä jaksamista.

Lähijohtamista tarkastellaan myös henkilöstökäytäntöjen kautta. Lähijohtaminen jakautuu porrasmallissa portaille 2 ja 3 siten, että henkilöstökäytäntöjen portaalle (porras 2) kuuluvat lähijohtamisen käytännöt, ja portaalle 3 (henkilöstövoimavarat) kuuluu lähijohtaminen. Lähijohtamisessa varmistetaan johtamisen laatu ja yhteiset toimintaperiaatteet organisaatiossa. Lähijohtajiksi luetaan kaikki, joilla on alaisia johdettavanaan. Lähijohtamisen kehittämisen lähtökohtana ovat sen missio eli tarkoitus, visio eli tavoitetila sekä arvot. (Viitala, 2025, 168–169). Lähijohtamiseen palataan vielä seuraavassa luvussa.

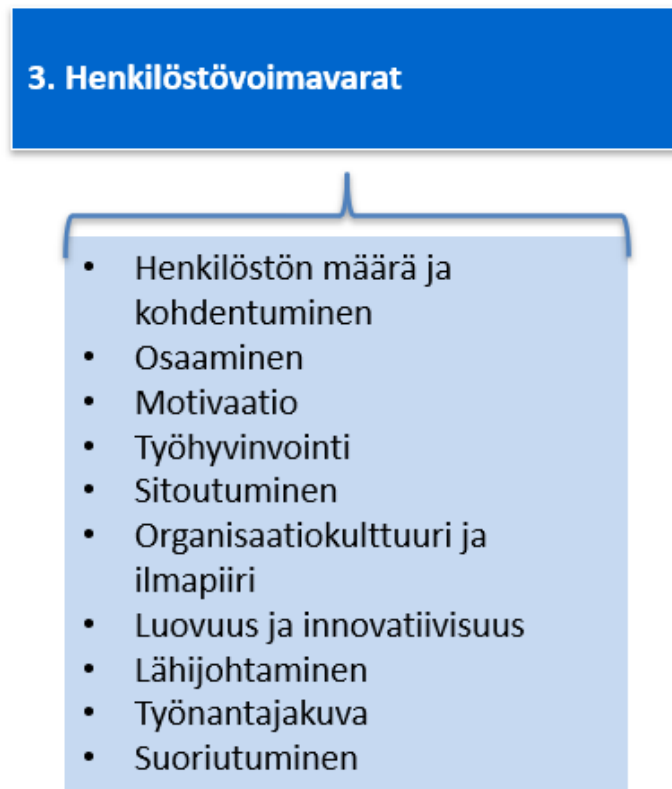
Osallistamis- ja yhteistyökäytännöt vahvistavat henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja sitoutumista. Tällöin henkilöstö uskaltaa kertoa ajatuksistaan ja ideoistaan avoimesti, kokee luottamusta sekä aitoa osallisuutta organisaation asioihin. Osallistaminen luo kokemuksen merkityksellisyydestä ja luottamuksesta, mikä on erityisen tärkeää muutostilanteissa. Näin organisaation muutosprosessit etenevät sujuvammin ja henkilöstö kokee olevansa osa yhteistä kehittämistä. Osallistamis- ja yhteistyökäytännöt ovatkin hyvin konkreettinen tapa rakentaa aktiivista yhteistyötä sekä vuorovaikutuskulttuuria organisaatiossa. (Viitala, 2025, 170–175; Viitala & Jylhä, 2024, 134).

Viimeisenä henkilöstökäytäntöjen portaaseen kuuluvat ilmapiirin ja organisaatiokulttuurin kehittämisen käytännöt. Organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri itsessään kuuluvat vasta seuraavalle portaalle,

mutta niiden kehittäminen lukeutuu henkilöstökäytäntöihin. Ilmapiiri heijastaa työntekijöiden kokemusta työympäristöstään ja vaikuttaa suoraan motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja työn tuloksiin. Organisaatiokulttuuri puolestaan kuvaa organisaatiossa vakiintunutta tapaa ajatella, kommunikoida ja viestiä. Se muotoutuu organisaation päätösten ja yksilöiden toiminnan kautta, mutta sitä voidaan myös kehittää tavoitteellisesti esimerkiksi arvojen uudelleenmäärittelyn kautta. (Viitala & Jylhä, 2024, 291–299; Viitala, 2025, 175–178).

### 2.3.3 3. Porras: Henkilöstövoimavarat

Kolmas porras (kuva 4) kiinnittää huomion organisaatiossa tarvittavaan inhimilliseen voimavaaraan, henkilöstöön. ”Voimavaralla” tarkoitetaan työpanoksen lisäksi kehityspotentiaalia, jota hyödynnetään tulevaisuudessa ilmeneviin haasteisiin.



**Kuva 4.** Porras 3 (mukaillen Viitala, 2025, 27).

On tärkeää, että henkilöstöä on riittävästi oikeissa työtehtävissä, jotta organisaatiolla on menestymisen mahdollisuus. Väärä henkilöstön sijoittelu tai liian pieni henkilöstömäärä johtaa työntekijöiden ylikuormittumiseen ja siitä johtuvaan tehottomuuteen ja on kannattamattomampaa kuin oikeanlainen, ideaali sijoittelu ja henkilöstömäärä. Työpanoksen hankkiminen on mahdollista joko oman henkilöstön keinoin tai muilla tavoin, kuten vuokratyöntekijöillä tai alihankkijoilla. (Viitala, 2025, 36–40).

Osaamisella tarkoitetaan työssä vaadittujen taitojen ja tietojen hallintaa ja soveltamista käytännön työtehtäviin (Hokkanen ym., 2008, 95). Osaaminen nähdään menestystekijänä, minkä vuoksi osaamiseen panostetaan ja sitä kehitetään jatkuvalla ja määrätietoisella otteella (Viitala & Jylhä, 2024, 208–209). Osaamista on kahdenlaista, on olemassa yksilön osaamista sekä organisaation kollektiivista osaamista (Virtanen & Stenvall, 2010, 168). Virtasen ja Stenvallin (2010, 168) mukaan organisaation kollektiivinen osaaminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on osaamista, jota ei ole helppo palauttaa yksittäiseen työntekijään. Toisaalta organisaation osaaminen on yksilöllisten osaamisten summa, sekä organisaation menestystekijä (Virtanen & Stenvall, 2010, 168). Poliisissa osaaminen korostuu toimintaympäristön monipuolisuuden sekä muutoksen takia.

Jotta ihmisten osaamista päästään hyödyntämään ja saadaan tehtyä tulosta, tarvitaan motivaatiota. Ilman tahtoa laadukkaan tuloksen tuottaminen ei pitkällä aikavälillä onnistu. Motivointi onkin avainasemassa, sillä kun ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi ja mielekkääksi sekä saa siitä houkuttelevia palkkioita, se motivoi pyrkimään suoriutumaan tehtävistään hyvin. (Viitala, 2025, 41–42). Motivaatiotekijät ovat henkilökohtaisia, minkä vuoksi jokaisella motivaatio kumpuaa eri asioista. Motivaatio saattaa myös heikentyä nopeasti, minkä vuoksi esihenkilön on tunnettava alaisensa ja heidän motivaatiotekijänsä. Motivaatio voi muuttua uran aikana esimerkiksi oman osaamisen kehittymisen myötä, jolloin esihenkilön on ymmärrettävä muutos ja osattava reagoida siihen, jotta motivaatio säilyy. (Hokkanen ym., 2008, 34–37).

Motivaatio itsessään jakautuu kahteen, sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen motivaatio lähtee ihmisestä itsestään: silloin tyydytys tulee työstä ja aikaansaannoksesta. Ulkoisessa motivaatiossa taas motivaatio rakentuu muualta kuin ihmisestä itsestään, esimerkiksi työstä seuraavista palkkioista, arvostuksesta tai turvallisuudesta. (Viitala, 2025, 41–42).

Kun osaaminen ja motivaatio ovat kunnossa, on muistettava pitää huolta henkilöstön työhyvinvoinnista, jolla tarkoitetaan Terveystalon (2022) mukaan kokonaisuutta, jonka muodostavat mielekkäät työtehtävät, selkeät tavoitteet, turvallinen työympäristö, toimiva työyhteisö, aktiivinen johtaminen sekä työntekijän terveys ja motivaatio. Kun työhyvinvointi on kunnossa, työntekijä viihtyy töissä ja suoriutuu päivittäisistä työtehtävistään. Henkilöstöjohtamisella voidaan ennakoida ja torjua työpahoinvointia, kun kiinnitetään huomiota esimerkiksi riskitekijöihin sekä poissaoloihin. (Viitala, 2025, 43–44).

Kun työntekijä viihtyy työssään ja kokee itsensä merkitykselliseksi työyhteisön jäseneksi, sitoutuminen vahvistuu. Työntekijän sitoutumisella tarkoitetaan työntekijöiden lähtöherkkyyttä. Se on toisaalta työntekijän ajattelumalli, psykologinen suhde organisaatioon, ja voi kohdistua itse työhön ja/tai työpaikkaan. Ei kuitenkaan riitä, että sitoutuminen tapahtuu vain työntekijän puolelta, vaan myös työnantajalta edellytetään sitoutumista työntekijäänsä kohtaan esimerkiksi vaikutus-

ja kehittymismahdollisuuksilla. (Viitala, 2025, 45). Työpaikassa saatetaan myös pysyä sitoutumiseen verrattavalla tavalla esimerkiksi perhesyistä tai vallitsevan työtilanteen vuoksi, mutta tällöin työpaikkaan sitoutuminen ei ole työpaikassa pysymisen syy. Esihenkilön onkin ymmärrettävä näiden ero, ja osattava joko vahvistaa olemassa olevaa sitoutumista tai luotava sitoutumiselle edellytykset.

Henkilöstövoimavaroihin lukeutuvat organisaatiossa ilmenevä organisaatiokulttuuri sekä ilmapiiri. Organisaatiokulttuuriin liittyy yhteisten normien ja arvojen tunnistamisen ohella se, että uudet tulokkaat itse aktiivisesti etsivät ja haluavat oppia organisaationsa kulttuurista. (Luthans ym., 2015, 57). Kuten aiemmassa kappaleessa todettiin, organisaatiokulttuurista seuraa työpaikan ilmapiiri, joka muodostuu ihmisten kokemuksista siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä (Viitala, 2025, 47). Toisaalta organisaatiokulttuuri antaa jäsenilleen tietynlaisen identiteetin, mikä puolestaan auttaa ymmärtämään ympäristöä, luo pohjan imagolle sekä suhteille ja muokkaa sopeutumismekanismia (Hokkanen ym., 2008, 122).

Muuttuvissa toimintaympäristöissä organisaatio ei voi jämähtää tiettyihin toimintamalleihin, vaan muutokseen on pystyttävä vastaamaan myös omalla toiminnalla. Jotta organisaatio pysyy muutoksen mukana, siltä vaaditaan kykyä ajatella uusilla tavoilla, eli luovuutta ja innovatiivisuutta. Innovatiivisuus tarkoittaa kykyä kehittää uusia ratkaisuja luovuuden varassa. (Viitala, 2025, 48). Innovatiivisuus on uuden idean, sen toteutuksen ja siitä seuraavan arvon luomisen summa, joka pitää organisaation muutoksessa ja luo mahdollisesti kilpailuetua (Stähle ym., 2004, 11).

Aiemmin käsitellyt henkilöstön suoriutumiseen liittyneet tekijät ovat inhimillisiä. Näiden lisäksi maine työnantajana lukeutuu osaksi inhimillistä pääomaa. Tällöin puhutaan työnantajakuvasta, joka pohjautuu vahvasti mielikuviin organisaatiosta. Näihin mielikuviin vaikuttaa esimerkiksi uutisointi. (Huhta, 2016, 7). Työnantajakuva syntyy lisäksi henkilöstön kokemuksista ja tulkinnoista organisaation sisällä. Positiivinen työnantajakuva houkuttelee organisaatioon osaajia sekä toisaalta sitouttaa omaa henkilöstöä organisaatioon, jolloin vaihtuvuus pienenee. Työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa kehittämällä organisaation johtamista, työskentelyolosuhteita sekä aidolla arvostuksella ja vuorovaikutuksella henkilöstöä kohtaan. (Viitala, 2025, 51).

Tässä kappaleessa käsiteltyihin inhimillisiin voimavaroihin ja ominaisuuksiin lähijohtamisella ja sen laadulla on suuri merkitys. Lähijohtamiseen kuuluvat työntekijöiden antamat raportit tai ”tilannekatsaukset” omalle esihenkilölleen esimerkiksi oman työnsä sujumisesta tai kehitystarpeistaan. Lähijohtamisen on jo aiemmin tutkittu vaikuttavan henkilöstön työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin sekä osaamisen kehittämiseen, sitoutumiseen ja suoriutumiseen, minkä vuoksi se on olennainen osa johtamiskulttuuria. (Viitala, 2025, 49–50). Lähijohtamisen avulla työntekijöiden

tarpeet tunnistetaan paremmin ja ne osataan huomioida. Johtajat ovat enemmän läsnä työntekijöiden arjessa, mikä tekee heistä helpommin lähestyttäviä. Lähijohtamista ja sen käytäntöjä käsiteltiin tarkemmin edellisessä kappaleessa.

Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on saavuttaa henkilöstö, joka toimii tehokkaasti. Tätä arvioidaan henkilöstön suoriutumisen kautta, mikä puolestaan rakentuu vahvan osaamisen, tehtäviin ja tavoitteisiin liittyvän motivaation, työhyvinvoinnin, sitoutumisen, osallistumisen ja työntekoa tukevien henkisten ja fyysisten työolosuhteiden varaan. Suoriutuminen on hyvällä tasolla silloin, kun realistiset tavoitteet saavutetaan niin ajallisesti kuin laadullisesti. Työntekijöillä on siis kyky toimia tehokkaasti ja kyky kehittää toimintaa siten, että myös koko organisaatio on entistä tehokkaampi. (Viitala, 2025, 52–53; Viitala, 2009, 132–133).

Henkilöstövoimavarojen alakohdat vaikuttavat myös toisiinsa, eikä niitä voida tarkastella toisistaan irrallaan. Positiivinen työnantajakuva johtaa sitoutumiseen, minkä lisäksi riittävä henkilöstömäärä ylläpitää suoriutumista, työhyvinvointia ja motivaatiota. Yhden osa-alueen heikentyminen saa aikaan myös muille osa-alueille negatiivisia vaikutteita. Esimerkiksi henkilöstömäärän vaje voi vaikuttaa nousevaan työkuormaan, joka puolestaan vaikuttaa työhyvinvointiin sekä motivaation ja luovuuden heikkenemiseen. (Viitala, 2025, 54).

Käsitellyt kolme ensimmäistä porrasta ovat henkilöstöjohtamisen kannalta kaikkein olennaisimpia. Kaksi seuraavaa ovat alempien portaiden toiminnan tulosta, eivätkä ne ole niin keskeisiä henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. (Viitala, 2025, 26–27).

#### **2.3.4 4. Porras: Organisaation toimintakyky**

Organisaation toimintakyky kertoo ja ratkaisee sen, miten organisaatio pystyy hyödyntämään mahdollisuuksia sekä selviytymään mahdollisista ongelmista (kuva 5). Organisaation toimintakykyä määrittelee vahvasti sen joustavuus äkillisissä tilanteissa, sekä ketteruus, joka mahdollistaa muutoksessa osaamisen ja tehokkuuden säilymisen. (Viitala, 2025, 29).

#### 4. Organisaation toimintakyky

- Tehokkuus
- Tuottavuus
- Joustavuus
- Uudistuminen
- Innovatiivisuus

**Kuva 5.** Porras 4 (mukaillen Viitala, 2025, 27).

Tehokkuudella tarkoitetaan kykyä tuottaa tuotteita ja palveluita sujuvasti, nopeasti ja laadukkaasti kustannusten ollessa mahdollisimman pieniä. Tähän vaikuttavat työpanoksen kohdentaminen sekä ajallisesti että paikallisesti. Kuitenkaan tehokkuutta ei ole heikkolaatuisen tuotteen tai palvelun tuottaminen, vaan nimenomaan pyritään tuottamaan laatua. Resurssien käyttämistä tuotteen tekemiseen nimitetään tuottavuudeksi, joka myös kuuluu organisaation toimintakykyyn. Tuottavuutta ovat myös palkkakustannuksilla saadut voimavarat ja niiden tehokas hyödyntäminen, jolloin siis puhutaan henkilöstön osaamisesta ja suoriutumisesta. (Viitala, 2025, 29–30). Poliisille tehokkuus tarkoittaa esimerkiksi selvitettyjen rikosten määrää ja siihen kuluneita henkilötyötunteja. Se ei kuitenkaan ole tavoitteena tai mitattavana asiana välttämättä kaikkein kuvaavin, koska rikokset ja niiden laajuus poikkeaa toisistaan hyvin paljon, ja moni tutkintaa hidastava tai pitkittävä asia ei välttämättä ole mitenkään riippuvainen poliisin toiminnasta.

Uudistuminen ja innovatiivisuus kulkevat myös käsi kädessä, sillä uudistuminen tarvitsee monesti uusia innovaatioita (Viitala, 2025, 29). Innovatiivisuus on taitoa ja mielikuvituksellisuutta luoda uusia asioita, jotka eivät fyysisesti ole vielä olemassa. (Wolniak & Grebski, 2018). Kun organisaatiosta löytyy luovuutta ja innovatiivisuutta, organisaatiossa voi tapahtua myös uudistumista. Poliisissa uudistuminen ja innovointi tarkoittaa reagoimista uusiin asioihin ja uusiin rikollisuuden muotoihin, jotta pysytään muuttuvan maailman mukana. Kuitenkaan poliisi ei saa unohtaa vanhoja toimintamalleja, vaan niiden on kuljettava uusien muotojen rinnalla.

Kuten aiemmin tutkimuksessa on mainittu, ylemmät portaat rakentuvat alempien päälle. Tehokkuutta saadaan, kun organisaatiossa on osaavia henkilöitä töissä, tuottavuus on sitoutumisen tulosta, ja joustavuus kumpuaa esimerkiksi arvostuksesta ja palkitsemisesta. Uudistuminen tulee koulutuksesta, kehityksestä ja keskustelusta, ja innovatiivisuus luottamuksesta ja uskalluksesta tehdä virheitä. Näin ollen alempien portaiden on oltava kunnossa, jotta päästään ylemmille portaille ja organisaatio on toimintakykyinen sekä menestyvä, joka onkin seuraava ja viimeinen porras.

### 2.3.5 5. Porras: Organisaation menestys

Viides ja samalla ylin porras on tulosta kaikista sen edeltäjistä. Henkilöstöjohtamisen aiemmat portaavat muodostavat pohjan organisaation menestykselle. Kun pohja on kunnossa, organisaatiolla on menestymisen mahdollisuus, mutta jos pohja ei ole kestävä, on menestyminenkin hankalaa.

Organisaation menestys on jaettu vielä seitsemään alatasoon, joita ovat kannattavuus, maksuvalmius, vakavaraisuus, tuotto, kasvu, osakkeen arvo ja vastuullisuus (kuva 6). Näistä kolme ensimmäistä, kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus ovat taloudellisen menestyksen avaintekijöitä. Näiden ohella organisaation menestyksestä kertoo sen tekemä tuotto sekä osakkeen arvo, ja organisaation kehityksestä erilaiset kasvuluvut. Nämä mittarit ovat tässä tutkimuksessa epärelevanttejä tarkastelukohteita Poliisin luonteen takia. (Viitala, 2025, 27–28).



**Kuva 6.** Porras 5 (mukaillen Viitala, 2025, 27).

Vastuullisuus on nyky maailmassa erittäin tärkeänä pidetty arvo, joka näkyy organisaatioissa esimerkiksi erilaisina vastuullisuustavoitteina ja niiden asettamisena. Vastuullisuuteen voi liittyä ekologisia ajattelumalleja, esimerkiksi ajatus mahdollisimman pienestä saastuttamisesta. Näiden tavoitteiden täytyminen kertoo myös organisaation menestyksestä, vaikka ne eivät suoraan taloudellisesta menestyksestä kerrokaan. (Viitala, 2025, 28). Tämä viidennen portaatan vastuullisuus painottuu ympäristöarvoihin, kun taas ensimmäisen portaatan, henkilöstöjohtamisen puitteiden ja resurssien vastuullisuus painottuu työntekijöiden oloihin ja vastuullisuuteen omasta henkilöstöstä.

## 2.4 Porrasmallin nelikenttä

Tässä tutkimuksessa käytetään aiemmin esitellyistä henkilöstöjohtamisen portaista luotua nelikenttää, jonka avulla poliisin johtamista tarkastellaan. Nelikentässä pystyakselilla ovat strateginen johtaminen sekä operatiivinen johtaminen, ja vaaka-akselilla ihmiskeskeisyys sekä asiakaskeisyys (Kuva 7).

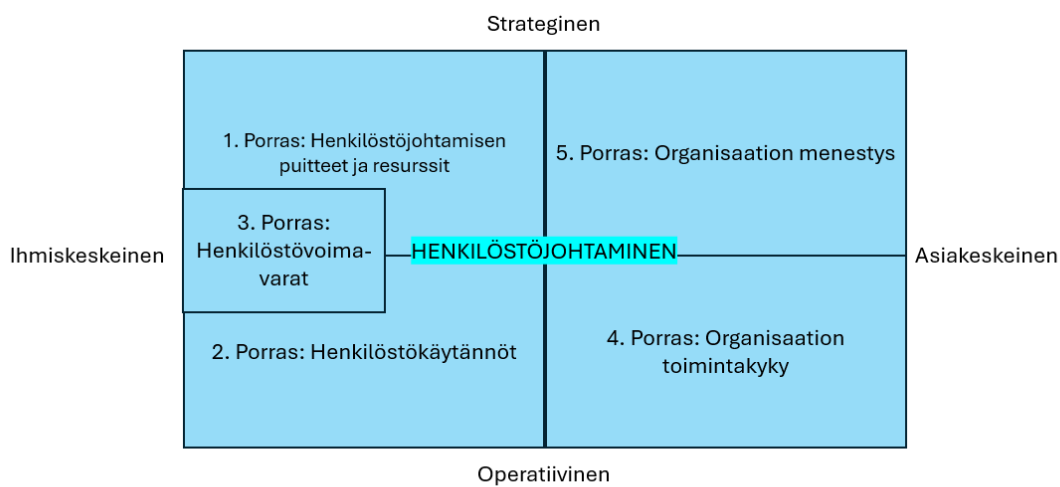
Strategisessa johtamisessa huomioidaan organisaatio suhteessa ympäristöönsä. Siinä määritellään liiketoiminnan suunta ja päätetään toiminnan suurista linjoista. (Viitala & Jylhä, 2024, 23). Strategiasta on useita erilaisia oppeja ja näkökulmia, mutta kaikkia näitä yhdistää kilpailu. Strategia onkin siis välttämätöntä, mikäli halutaan erottua kilpailijoista markkinoilla. (Kamensky, 2008, 16–17). Poliisissa kilpailu ei ole niinkään pääroolissa, ja strateginen johtaminen poliisiorganisaatiossa tarkoittaakin enemmän päämääristä päättämistä, arvopohjan määrittelyä, strategian kehittämistä ja täytäntöönpanoa. (Viitala & Jylhä, 2024, 23–24). Konkreettisesti tällä tarkoitetaan esimerkiksi teknologisten ratkaisujen käyttöönottoa, organisaation toimintatapojen ja resurssien ohjaamista muuttuvan turvallisuustilanteen mukaisesti ja rikostorjunnan painopistealueiden määrittämistä pitkällä aikavälillä.

Strategisessa johtamisessa visio ja tavoitteet sekä sopeutuminen muutoksiin ovat keskeisessä asemassa, sillä strategian lähtökohtana on muuttuva maailma eli organisaatioiden toimintaympäristö. Strategia itsessään pitää sisällään tavoitteet ja toimintalinjat, jolloin onkin kyse priorisoinnista. (Kamensky, 2008, 19).

Strateginen johtaminen painottuu siis pitkän aikavälin suunnitteluun, kun taas operatiivinen johtaminen korostaa enemmän jokapäiväistä käytännön toimintaa (Suomi.fi-verkkotoimitus, 2021). Operatiivinen johtaminen koostuu toiminnan organisoinnista, tuotannontekijöiden hankkimisesta ja yhdistelystä sekä prosessien, asioiden ja ihmisten johtamisesta käytännön tasolla. Päivittäisjohtaminen eli työtilanteiden johtaminen on isossa roolissa operatiivisessa johtamisessa, jolloin keskitytään myös enemmän ihmisten välisiin suhteisiin, kannustamiseen ja yhteistyöhön. Tällä pyritään muuntamaan materiaalit, työ ja energia tehokkaasti tuotteiksi ja palveluiksi, joiden avulla haetaan asiakastytyväisyyttä. (Viitala & Jylhä, 2024, 24).

Tämän tutkimuksen nelikentässä henkilöstöjohtamisen porrasmallin portaita 4 (organisaation toimintakyky) ja 5 (organisaation menestys) pidetään asiakaskeisinä osa-alueina, sillä ne ovat aiempia portaita enemmän henkilöstöjohtamisen seurausta. Näistä kahdesta 5. porras on enemmän strategista johtamista, sillä siinä keskitytään organisaation menestykseen seuraamalla erilaisia taloudellisen kannattavuuden mittareita sekä kasvua ja vastuullisuutta. Nämä luokitellaan tässä tutkimuksessa pitkän aikavälin tavoitteiksi. 4. porras taas painottaa enemmän päivittäistä toimintaa keskittymällä organisaation toimintakykyyn, kuten tehokkuuteen, tuottavuuteen ja joustavuuteen, minkä vuoksi se nähdään osana operatiivista johtamista.

Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit (porras 1), henkilöstökäytännöt (porras 2) ja henkilöstövoimavarat (porras 3) ovat painotukseltaan ihmiskeskeisempiä osa-alueita. Strategiselle akselille on luokiteltu 1. porras sen painottaessa pidemmän aikavälin asioita, esimerkiksi tunnuslukujen seuranta, henkilöstöstrategian laatimista sekä organisointia ja resursointia. Operatiivista toimintaa on 2. portaan henkilöstökäytännöt, kuten rekrytointi, perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen. Näiden kahden välimaastosta löytyy henkilöstövoimavaroihin keskittyvä 3. porras ollen sekä operatiivista että strategista toimintaa. Henkilöstövoimavarat kuten henkilöstön määrä ja kohdentaminen, henkilöstön sitouttaminen ja lähijohtaminen liittyvät sekä pidemmän aikavälin suunnitteluun että päivittäiseen toimintaan, ja sen vuoksi porras 3 on asetettu nelikentässä strategisen ja operatiivisen akselin puoleen väliin.



**Kuva 7. Johtamistyylien nelikenttä**

## 3. METODOLOGIA

### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Tutkimus on empiirinen tutkimus, jossa pyritään selvittämään henkilöstöjohtamisen painotuksen kokemaa muutosta poliisin strategiassa ajan suhteen. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu tutkimuskirjallisuudesta pohjautuen vahvasti Riitta Viitalan (2025) esittelemään porrasmalliin. Teoreettinen viitekehys on kerätty kirjoista, artikkeleista sekä muista avoimista lähteistä, joita yhdistelemällä luodaan aiheesta kokonaiskuva. Tutkimuksen empiirisen aineiston muodostavat Poliisihallitukselta saadut poliisin strategiadokumentit vuosille 2015–2020, 2017–2020, 2020–2024 sekä avoimista lähteistä saatu poliisin strategiadokumentti vuosille 2024–2028. Aineistosta ei selviä varmuutta siihen, onko vuoden 2017–2020 dokumentti korvannut vuoden 2015–2020 dokumentin, vai ovatko kyseiset dokumentit olleet voimassa samanaikaisesti. Poliisilla on kuitenkin yleensä voimassa vain yksi strategia, ja uudet dokumentit korvaavat edelliset. Tämän perusteella tässä tutkimuksessa ajallisesti päällekkäisiä dokumentteja käsitellään siten, että vuonna 2017 tullut uusi dokumentti on korvannut edellisen voimassa olevan dokumentin.

Poliisin strategiadokumentti on voimassa noin neljä vuotta, minkä jälkeen se korvataan uudistetulla strategiadokumentilla. Poliisin strategian luo Poliisihallitus, joka toimii sisäministeriön alaisena poliisin keskushallintoviranomaisena. Poliisin strategia yhdessä muun normituksen kanssa muodostaa perustan kaikelle poliisitoiminnalle, ja se pyritäänkin laatimaan aina kyseistä toimintaympäristöä vastaavaksi. Tämän lisäksi strategiassa määritellään konkreettiset toimet, joita priorisoidaan tavoitteisiin pääsemiseksi. Strategia myös luo poliisin toimintaan yhtenäisyyttä, joka mahdollistaa poliisin toiminnan ja tuloksellisuuden. (Poliisi, 2025b).

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytetään teemallista sisällönanalyysia eli teemoittelua (Vuori, 2021). Teemoittelussa aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat. Tässä tutkimuksessa analyysi alkoi strategiadokumenttien läpikäymisellä, ja henkilöstöjohtamisen osa-alueiden etsimisellä dokumenteista. Kun henkilöstöjohtamisen kohdat oli havaittu ja merkattu, niistä tunnistettiin teemat, joihin havaitut asiat liittyivät. Jotta teemoittelu on analyysityökaluna onnistunut, tarvitaan empirian ja teorian välistä vuoropuhelua, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa aineistosta esille nousevia teemoja on peilattu henkilöstöjohtamisen porrasmalliin. (Eskola & Suoranta, 2008, 174–175). Havaitut teemat siis sijoitettiin henkilöstöjohtamisen porrasmalliin sekä siitä luotuun nelikenttään, mikä havainnollistaa strategiassa tapahtunutta muutosta tutkitulla aikavälillä.

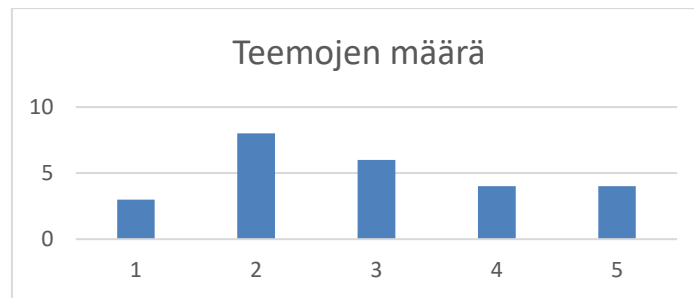
Aineisto on rajallinen, ja pohjautuu poliisin strategiadokumentteihin, minkä vuoksi käytännön toteutuminen jää tässä tutkimuksessa käsittelemättä. Tämä tutkimus ei siis kerro henkilöstöjohtamisen näkymisestä työntekijöille, vaan tutkimus käsittelee ainoastaan strategiaan kirjattuja päämääriä ja priorisoitavia asioita.

Strategian teemat on johdettu henkilöstöjohtamisen ilmenemisestä strategiassa, mikä tekee teemoittelusta tulkinnallista. Teemat voisivat olla erilaiset, mikäli toinen henkilö tekisi teemoittelun aineistosta. Teemojen valinta on kuitenkin perusteltu, ja strategiasta löytyvä konkretia, josta teema on johdettu, löytyy liitteistä 1–4, joissa käydään dokumentti kerrallaan läpi löytyneet henkilöstöjohtamisen osiot.

### 3.2 Aineiston analysointi

Jokaisesta tarkastelujakson dokumentista etsittiin henkilöstöjohtamiseen liittyviä tavoitteita ja tavoitteiden alakohtia, joissa mainitaan henkilöstöjohtamiseen liittyviä osa-alueita. Näille kohdille on muodostettu yläkäsitteet, teemat, joiden avulla strategian vertailu eri vuosina on selkeämpää. Teemat on esitetty dokumentti kerrallaan liitteissä 1–4, joista löytyvät tunnistetut teemat portaittain konkreettisten, strategiasta otettujen esimerkkilauseiden ja kohtien ohella. Nämä teemat on koottu porrasmallin mukaisesti yhdeksi taulukoksi, jossa jokaisella portaalla on kaikki sille kuuluvat, tarkastelujakson strategiasta havaitut teemat. Kootun taulukon avulla on helpompi tutkia teemojen muutosta ajan suhteen. Taulukko myös havainnollistaa eri vuosina strategiassa olevia samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia. Taulukko löytyy liitteestä 5. Tästä eteenpäin tutkimuksessa strategian dokumentteihin viitataan ensimmäisen voimassaolovuoden mukaan.

Koko aineistosta oli havaittavissa 25 teemakokonaisuutta, jotka jakautuivat portaiden alle seuraavasti: Henkilöstöjohtamisen puitteiden ja resurssien (porras 1) alla oli 3 teemaa, henkilöstökäytäntöjen (porras 2) alla 8 teemaa, henkilöstövoimavarojen (porras 3) alla 6 teemaa, organisaation toimintakyvyn (porras 4) alla 4 teemaa ja organisaation menestyksen (porras 5) alla 4 teemaa. Teemojen määrän jakautuminen on esitetty kuvassa 8. Henkilöstökäytäntöjen portaalla teemoja oli eniten, mikä tukee henkilöstökäytäntöjen moninaisuutta. Jakauma portaiden välillä oli muuten melko tasaista.



**Kuva 8.** Teemojen määrät portaittain.

Aineistosta havaitut teemat on luokiteltu jatkuviin, väliaikaisesti korostuneisiin, satunnaisiin sekä hetkellisiin ja tippuviin teemoihin. Jatkuvat teemat pysyivät samana koko tarkastelujakson ajan, kun taas satunnaiset teemat ilmenivät vain yhdessä strategiadokumentissa tarkastelujaksolla. Väliaikaisesti korostuva teema tai useamman teeman muodostama tiivis kokonaisuus ilmeni kolmessa strategiadokumentissa neljästä, eli painottui hyvin vahvasti. Hetkellisiin ja tippuviin teemoihin laskettiin kahdessa strategiadokumentissa ilmenneet teemat. Aineiston analysointia teemojen avulla jatketaan seuraavassa kappaleessa.

## 4. TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Poliisin strategiassa havaitut teemat

#### 4.1.1 Strategian rakenteen ja painopisteiden kehitys

Suurella kuvassa poliisin strategia on muokkautunut tarkastelujaksolla selkeämmäksi kokonaisuudeksi, ja siihen on tullut konkretiaa mukaan. Strategian rakenne on vaihtunut, mikä osaltaan on tuonut strategiaan selkeyttä: päätavoitteet on ilmaistu selkeästi ja napakasti kahdessa tarkastelujakson viimeisimmässä strategiadokumentissa, kun taas ensimmäisissä kahdessa päätavoite piti sisällään useampia alatavoitteita, joilla oli edelleen omat alakohtansa. Kahdessa viimeisimmässä strategiadokumentissa on lueteltu jokaisen päätavoitteen alle priorisoitavat asiat, mikä selkeyttää tavoitetta lukijalle. Vuonna 2020 strategian tavoitteiden mittaamiseen panostettiin huomattavasti nostamalla jokaisen päätavoitteen jälkeen kyseisen tavoitteen mittarit esille, mikä toi tavoitteisiin konkretiaa. Vuonna 2017 strategiassa mittareita ei mainittu ollenkaan, ja vuosina 2015 ja 2024 mittarit lueteltiin strategiassa viimeisellä sivulla. Strategian mittareihin palataan luvussa 4.3, jossa niitä tutkitaan ja vertaillaan tarkemmin.

Henkilöstöjohtamisen merkitys on kasvanut tarkasteluajana. Se nousee yhdeksi strategian pääkohdista vuonna 2024. Jo aiemminkin henkilöstön hyvinvointi nostettiin poliisin arvoksi, mutta pääkohdan aseman se saavuttaa vasta vuonna 2024. Myös tämä tukee ajatusta henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin merkityksen tärkeyden ymmärtämisestä, koska maininta poliisin arvoista puuttuu strategiasta vuonna 2015. Henkilöstöjohtamisen porrasmallin henkilöstökäytäntöjen portaan (porras 2) alle kuuluu organisaatiokulttuuri, joka sisältää myös organisaation arvot. Tässä on konkreettisesti nähtävillä, miten poliisissa on kehitetty organisaatiokulttuuria vastaamaan kulloistakin aikaa ja poliisin toimintaympäristöä. Organisaatiokulttuurin tavoitteelliseen kehittämiseen kuuluu organisaation arvojen uudelleenpohtiminen ja -määrittely, mikä on nähtävillä myös strategiassa poliisin arvojen muuttuessa ajan ja vallitsevan kulttuurin myötä.

#### 4.1.2 Henkilöstöjohtamisen teemojen ilmeneminen eri vuosina

Strategiadokumenteissa oli paljon samaa, mutta myös eroavaisuuksia. Teemoja löytyi eniten henkilöstökäytäntöjen ja henkilöstövoimavarojen portaiden (portaat 2 ja 3) alta, mikä on hyvin ymmärrettävää ottaen huomioon poliisin organisaation erityispiirteet. Poliisissa henkilöstön osaaaminen, työssä jaksaminen, varautuminen ja työturvallisuus sekä sitoutuminen ovat avainasemassa poliisin tehtävien suorittamisen näkökulmasta. Poliisin strategiassa siis näkyy se, että henkilöstö on tunnistettu poliisissa keskeiseksi tekijäksi, ja sen vuoksi henkilöstökäytännöt ja henkilöstövoimavarat painottuvat vahvasti.

Porrasmallin 5. porras keskittyy organisaation menestykseen, ja alkuperäisessä porrasmallissa siihen kuuluu lähinnä taloudellista menestystä mittaavia ulottuvuuksia, Poliisin strategiasta on tunnistettu myös organisaation menestyksen teemoja, mutta ne poikkeavat alkuperäisen porrasmallin luokittelusta hyvinkin paljon. Organisaation menestykseksi tunnistettiin poliisin strategiasta yhteiskunnallinen vaikuttavuus, luottamus ja legitimitetti, vastuullisuus sekä taloudellisuus, joista kaksi ensimmäisenä mainittua teemakokonaisuutta ilmenivät strategiassa koko tarkastelujakson läpi.

Strategian päivitys kuuluu organisaation toimintakyvyn ylläpitämiseen, eli se lukeutuu portaalle 4. Tätä ei kuitenkaan ole laitettu ylös liitteissä oleviin taulukkoihin, koska itse strategiassa ei puhuttu strategian päivittämisestä. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, että tavoitteiden luominen ja niihin pääsemisen edellytysten ymmärtäminen on myös osa organisaation toimintakykyä. Etenkin, kun strategia sisältää henkilöstöjohtamisen osa-alueita.

Teemojen esiintymisessä porrasmallin mukaan oli havaittavissa selkeästi painotus ihmiskeskeiselle akselille. Asiakeskeisiksi luetut organisaation toimintakyky ja organisaation menestys (portaat 4 ja 5) olivat esillä strategiassa koko tarkastelujakson ajan, mutta niiden teemat pysyivät hyvin pitkälle samoina vuodesta toiseen. Näiden portaiden kahdeksasta teemasta puolet olivat muuttumattomia koko tarkastelun ajan. Eniten vaihtelua tapahtui henkilöstökäytäntöjen ja henkilöstövoimavarojen portailla, joista löytyi myös eniten teemoja kuten aiemmin todettiin. Tämä viittaa vahvasti siihen, että henkilöstöön liittyviä teemoja muutetaan joko onnistumisten tai tarvittavien uusien painotusten vuoksi, kun taas asiakokeskeiset teemat pysyvät vuodesta toiseen samankaltaisina.

Kaikista strategiadokumenteista keskenään identtisiä olivat strategiadokumentit vuosille 2015 ja 2017. Nämä dokumentit olivat kansilehden mukaan molemmat voimassa vuoteen 2020 saakka, vaikka poliisilla on yleensä voimassa vain yksi strategia. Tämä herättää pohtimaan, onko voimassa olevaa strategiaa muutettu kesken voimassaolokauden, ja näin on muodostunut uusi strategiakokonaisuus, joka on korvannut aiemmin voimassa olevan strategian. Näistä kahdesta strategiadokumentista löytyneiden teemojen suuri identtisyys tukisi ajatusta strategian muokkaamisesta kesken voimassaolon, jotta se pystyy vastaamaan paremmin toimintaympäristöönsä.

Seuraavaksi perehdytään tarkemmin strategian yhteneväisyyksiin sekä eroavaisuuksiin eri vuosina.

### 4.1.3 Jatkuvat teemat

Yleisellä tasolla strategiasta löytyi kahdeksan jatkuvaa teemaa. Nämä teemat olivat:

- Puitteet, resurssit ja toimintaedellytykset portaalla 1 (henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit)
- Osaamisen kehittäminen portaalla 2 (henkilöstökäytännöt)
- Työhyvinvointi sekä osaaminen ja koulutus portaalla 3 (henkilöstövoimavarat)
- Yhteistyö sekä uudistuminen ja innovatiivisuus portaalla 4 (organisaation toimintakyky)
- Yhteiskunnallinen vaikuttavuus sekä luottamus ja legitimitetti portaalla 5 (organisaation menestys)

Teeman pysyminen lähes samana yli 10 vuoden ajan poliisin strategiassa, voi kertoa siitä, että teeman tärkeys ymmärretään ja siihen halutaan panostaa. Teema on poliisin toiminnan kannalta erityisen tärkeä, minkä vuoksi sitä ei haluta jättää strategian ulkopuolelle. Teema voi myös säilyä strategiassa toimintaympäristön muutoksen vuoksi: toimintaympäristö muuttuu esimerkiksi nopeutuvan kehityksen ja digitalisaation vuoksi, joten myös poliisin on muututtava, jolloin tärkeät teemat voivat toistua strategiassa pitkän aikaa. Kun aiemmin asetetut tavoitteet on saavutettu, toimintaympäristö on jo muuttunut siten, että samaan teemaan liittyen tehdään uusia tavoitteita. Toisaalta saman teeman pysyminen strategiassa noin pitkän ajan, herättää miettimään saavutuksia. Eikö tavoitteisiin päästä, kun teemat pysyvät samoina?

Henkilöstöjohtamisen puitteiden ja resurssien (porras 1) alla oleva strategioita yhdistävä teemakokonaisuus on hyvin laaja. Siihen liittyvät teemat ovat vahvasti kytköksissään keskenään ja lähellä toisiaan, jolloin niitä on vaikea erotella tarkasti erilleen. Kaikki teemakokonaisuuden teemat liittyvät mahdollisuuksiin työskennellä, kuten terveisiin ja turvallisiin toimitiloihin, laitteisiin, ICT-palveluihin ja työvälineisiin. Teemat keskittyvät välineistöön ja työympäristöön, eivät niinkään ihmisiin tai johtamiseen suoraan. Teemakokonaisuus on laaja, koska se ilmeni eri tavoin eri vuosina: vuosina 2015 ja 2017 strategiassa puhuttiin toimintaedellytysten turvaamisesta, joka käsitti talouden ja henkilöstöresurssien turvaamisen. Vuonna 2020 painotettiin uuden teknologian hyödyntämistä, ja vuonna 2024 terveellisiä ja turvallisia toimitiloja, työvälineitä ja ict- sekä materiaali-palveluita. Nämä kaikki vaikuttavat puitteisiin, resursseihin ja toimintaedellytyksiin, minkä vuoksi ne on listattu saman teemakokonaisuuden alle, vaikka esiintyminen strategiassa hieman vaihtelee.

Henkilöstökäytäntöjen (porras 2) alle sijoittuva osaamisen kehittäminen, sekä henkilöstövoimavarojen (porras 3) alle sijoittuva osaaminen ja koulutus, olivat myös jatkuvia teemoja. Nämä teemat sopivat hyvin poliisin organisaatioon, koska esimerkiksi kenttäpoliisin nopeat ja yllättävät tilanteet, tutkinnan laajat ja monimutkaiset kokonaisuudet sekä koko organisaation lainmukainen toiminta vaatii osaamista ja jatkuvaa kouluttautumista. Rikollisuus löytää jatkuvasti uusia muotoja ja ilmenemistapoja, ja jotta poliisi pystyy täyttämään lain sille asettamat tehtävät, on myös poliisin pysyttävä rikollisen maailman muutoksesta tietoisena ja sen mukana. Tämä vaatii myös

poliisilta osaamisen ja kouluttautumisen lisäksi uudistumista ja innovatiivisuutta, mikä olikin jatkuvana teemana portaalla 4 (organisaation toimintakyky). Tästä päästään palaamaan alussa mainittuun 2. portaan osaamisen kehittämiseen, joka puolestaan mahdollistaa 3. portaalla olevan osaamisen. Kaiken tämän ohella osaamisen kehittäminen on myös hyvin konkreettinen ja helppo tavoite, ja sitä pystytään mittaamaan esimerkiksi koulutustiedoilla, joka on nostettu mittariksi vuoden 2020 strategiassa.

Kuten tästä esimerkistä huomataan, monet tunnistetuista teemoista liittyvät vahvasti toisiinsa, tai johtavat toiseen teemaan. Uudistuminen ja innovaatiot johtavat osaamisen kehittämisen rinnalla myös esimerkiksi tehokkuuteen, kun löydetään oikeat toimintamallit ja saadaan osaaminen niiden osalta kuntoon. Tehokkuus nousikin esille teemana vuosina 2020 ja 2024.

Strategiassa oli lisäksi henkilöstövoimavarojen portaalla (3) työhyvinvointi mainittuna koko tarkastelujakson ajan. Poliisin tehtäväkenttä on hyvin monipuolinen, mutta samalla myös tietyn osin hyvin samankaltainen: kenttäpoliisin mennessä tapahtumapaikalle, tai tutkijan perehtyessä tapahtuneeseen rikokseen, on aina tapahtunut jotain ei-toivottua. Toki poliisissakin on työtehtäviä, joissa asioidaan esimerkiksi aselupien ja yleisötapahtumien, tai vaikka kouluvierailuiden parissa, mutta suuri osa poliisin työtehtävistä painottuu vaikeiden asioiden äärelle. Tällöin työhyvinvointi on ratkaisevassa roolissa, minkä huomaa myös strategioista. Henkilöstön hyvinvointia on tuettava, kun työ itsessään voi olla henkisesti raskasta. Raskasta työtä tasapainotetaan yhteisöllisyydellä sekä henkilöstön jaksamisen ja työhallinnan tukemisella, mikä on työssä jaksamisen kannalta tarpeellista.

Jokaisesta strategiadokumentista löytynyt yhteistyö on luokiteltu organisaation toimintakyvyn alle (porras 4). Yhteistyöllä teemana tarkoitetaan viranomaisyhteistyötä, jossa eri viranomaiset yhdistävät toimivaltuutensa yhteiseen päämäärään pääsemiseksi. Poliisin tehtävillä saatetaan tarvita esimerkiksi ensihoitoa tai pelastajia, jolloin viranomaisyhteistyö on hyvinkin kriittinen osa organisaation toimintakykyä, kun itse ei pystytä, osata tai lain puitteissa saada tehdä kaikkea.

Organisaation menestyksen portaalta (5) strategiassa esiintyi koko tarkastelujakson ajan yhteiskunnallinen vaikuttavuus sekä luottamus ja legitimitetti. Poliisissa on siis tarkastelujaksolla pidetty tärkeänä kansalaisten luottamuksen saavuttamista, turvallisuuden edistämistä, rikosten ennaltaehkäisyä ja yhteiskuntarauhan turvaamista. Näiden kaikkien voidaan ajatella olevan suoraa tulosta poliisityön onnistumisesta parhaalla mahdollisella tavalla. Nämä asiat ovat hyvin vahvasti linjassa aiemmin tutkimuksessa esille tuotujen, Poliisilaissa määriteltyjen poliisin tehtävien kanssa. Jotta poliisi saa hoidettua sille kuuluvat tehtävät, on alempien portaiden oltava kunnossa. Näin työntekijät voivat hyvin ja on mahdollisuus saavuttaa organisaation menestys.

#### 4.1.4 Väliaikaisesti korostuneet teemat

Kaikkien strategiassa jatkuvien teemojen lisäksi oli havaittavissa pitkään jatkuneita teemakokonaisuuksia. Ensimmäinen suuri kokonaisuus liittyy sitoutumiseen ja urien hallintaan. Tässä tutkimuksessa sitoutuminen ja motivaatio, urien hallinta ja yhdenmukaisuus on erotettu omiksi kokonaisuuksikseen, vaikka ne suuressa kuvassa ovat lähellä toisiaan. Sitoutuminen ja motivaatio on luokiteltu portaalle 3, henkilöstövoimavaroihin ja sekä urien hallinta että yhdenmukaisuus portaalle 2, henkilöstökäytäntöihin. Urien hallinnalla tähdätään joustaviin työmenetelmiin sekä urapolkujen tukemiseen, mikä johtaa sitoutumiseen ja motivaatioon: työntekijä haluaa sitoutua organisaatioon, jossa häntä, hänen osaamistaan ja uratoiveita kuunnellaan ja toteutetaan.

Sitoutuminen ja motivaatio tulevat mukaan strategiaan vuonna 2017, mistä alkaen kyseinen teema on ollut strategiassa jatkuva. Vuoden 2015 strategiadokumentissa teemoina nousi esille osallistaminen ja urien hallinta, mitkä voivat johtaa työntekijän sitoutumiseen sekä motivoitumiseen, mutta suoranaisesti sitoutuminen ja motivaatio eivät nousseet silloin vielä teemoina esille. Osallistaminen jäi pois vuoden 2020 strategiadokumentissa, ja urien hallinta oli mukana kolmessa ensimmäisessä strategiadokumentissa jääden pois strategian viimeisimmässä muutoksessa.

Yhdenmukaisuudella tarkoitetaan samanlaisia toimintamalleja ja työprosesseja. Yhdenmukaisuus on mielletty henkilöstökäytännöksi ja luokiteltu portaalle 2. Yhdenmukaisuus mahdollistaa henkilöstön liikkuvuutta työtehtävien ja työpaikkojen välillä, jolloin työkierto mahdollistuu. Työkierto tuo työntekijän työtehtäviin ja osaamiseen monipuolisuutta. Poliisissa työkierto onkin yleinen tapa: esimerkiksi kentältä mennään tutkintaan kierrolle, ja päinvastoin (Poliisi, 2025c). Tällä toimintamallilla saadaan helposti parannettua työntekijöiden viihtyvyyttä sekä ammattitaitoa, kun kokonaisuuden ymmärrys laajentuu työkierron kautta sekä työtehtäviin saa vaihtelua. Työkierto myös parantaa työntekijän sitoutumista sekä motivaatiota. Yhdenmukaisuus kulkee strategiassa teemana kaikkina muina vuosina, paitsi vuonna 2017.

Poliisin kannalta toinen tärkeä teema, toimintakyky ja varautuminen, esiintyi vain vuosien 2015 ja 2017 strategiadokumenteissa. Tämä toimintakykyteema ei silti jäänyt strategiasta pois vuoden 2017 jälkeen: Vuosina 2017, 2020 ja 2024 strategiassa nousi esille työturvallisuuden teema. Tässä on siis nähtävillä teeman toimintakyky ja varautuminen muutos teemaksi työturvallisuus, mikä on hyvin suuri osa kaikkea poliisityötä.

Poikkeustilanteissa toimiminen, joustavuus, ilmenee strategiassa vuosina 2015, 2017 ja 2020. Etenkin vuoden 2020 strategiadokumentti sijoittuu hyvin poikkeukselliseen aikaan koronapandemian ja hieman myöhemmin alkaneen Ukrainan sodan vuoksi, mikä voi vaikuttaa poikkeustilanteiden nousemiseen strategian yhdeksi osaksi. Kuitenkaan vuosina 2015 ja 2017 näitä tapahtumia ei ollut vielä tiedossa, mutta poikkeustilanteet oli silti nostettu strategiassa esille. Tämä viit-

taisi siihen, että poliisissa on osattu ennakoida tarvetta poikkeustiloissa toimimiselle. Poikkeustilat eivät kuitenkaan enää vuonna 2024 nousseet strategian teemaksi, mikä puolestaan indikoi sitä, että toiminnassa on onnistuttu, eikä teeman esille nostamiselle ole enää tarvetta. Kuitenkin tietynlainen poikkeustila oli edelleen käynnissä vuoden 2024 strategiadokumenttia tehdessä Ukrainan sodan vuoksi.

#### 4.1.5 Satunnaiset teemat

Satunnaisella teemalla tarkoitetaan teemaa, joka esiintyy tarkastelujaksolla strategiassa vain kerran. Satunnaiset teemat ja niiden esiintymisvuodet olivat:

- Henkilöstöstrategia, 2015 (porras 1, henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit)
- Työhyvinvoinnin johtaminen, 2020 (porras 2, henkilöstökäytännöt)
- Luovuus ja innovatiivisuus, 2017 (porras 3, henkilöstövoimavarat)
- Työnantajakuva ja rekrytointi, 2024 (porras 3, henkilöstövoimavarat)
- Taloudellisuus, 2024 (porras 5, organisaation menestys)

Henkilöstöstrategian teema löytyy strategiasta ainoastaan vuodelta 2015. Kyseinen teema pitää sisällään henkilöstöressurssien pitkäjänteisen suunnittelun ja kohdentamisen, ja sijoittuu ensimmäisen portaan, henkilöstöjohtamisen puitteiden ja resurssien alle. Muulloin strategiasta ei löytynyt suoraan vastaavaa teemaa, mutta esimerkiksi vuosien 2015 ja 2017 strategiadokumenteissa mainittiin resursointi, mikä vastaa henkilöstöstrategian teemaa tietyin osin. Tehokkuus oli mainittuna strategiassa vuosien 2020 ja 2024 kohdalla, mikä toisaalta voi olla myös oikeanlaisen henkilöstönsijoittelun tulosta, ja näin osa henkilöstöstrategian teemaa. Tehokkuutta käsitellään tarkemmin myöhemmin.

Kuten aiemmin on todettu, työhyvinvointi on strategiassa jatkuva teema. Kuitenkin työhyvinvoinnin johtaminen nousi teemana esille ainoastaan vuonna 2020, jolloin se sijoittui portaalle 2 (henkilöstökäytännöt). Tällöinkin työhyvinvoinnin johtaminen oli limittynyt osaamisen kehittämisen kanssa: strategiassa oli tavoitteena henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin vahvistaminen. Tässä tutkimuksessa kyseinen kohta on luokiteltu työhyvinvoinnin johtamiseksi, koska työhyvinvoinnin vahvistaminen itsessään edellyttää toimenpiteitä työhyvinvoinnin ylläpitämisen osalta, mikä vaatii työhyvinvoinnin johtamista.

Luovuus on mainittu strategiassa ainoastaan vuonna 2017, jolloin se sijoittui portaalle 3 (henkilöstövoimavarat). Luovuudella tarkoitettiin henkilöstön tiedon ja näkemysten hyödyntämistä toimintatapojen uudistuksissa. Muulloin strategiassa tällaista mainintaa ei ole, mikä saa ajattele-

maan, eikä henkilöstön osallistaminen ole onnistunut. Teeman ollessa strategiassa esillä ainoastaan kerran tulee vaikutelma, että se on sen jälkeen unohdettu eikä se jäänyt käyttöön, koska muuten strategiassa toistui usein vuodesta toiseen tärkeiksi koetut teemat.

Työnantajakuva sekä rekrytointi ovat organisaatioille tärkeä voimavara, koska niistä on pitkälti kiinni se, saadaanko organisaatioon osaavia työntekijöitä vai ei. Rekrytointi on omana teemanan ainoastaan vuonna 2015 strategiassa portaalta 2 (henkilöstökäytännöt) ja työnantajakuva sekä rekrytointi löytyy strategiasta teemanan pelkästään vuonna 2024 henkilöstövoimavarojen portaalta (porras 3). Vuonna 2024 työnantajakuva on nostettu esille siten, että halutaan lisätä poliisiin houkuttelevuutta työnantajana. Tämä teema myötäilee vuoden 2023 hallitusohjelmaa, jossa tavoitteena oli nostaa poliisien määrää 7500:sta 8000:een vuoteen 2027 mennessä (Matsen-Mäkelä, 2023; Sisäministeriö, 2025c). Poliisin työnantajakuva osaltaan vaikuttaa alalle haakeutuvien ihmisten määrään, minkä vuoksi voidaan ajatella tämän tavoitteen auttavan hallitusohjelman toteuttamisessa. Tämän vuoksi onkin mielenkiintoista, että työnantajakuva nousee esille vasta vuoden 2024 strategiadokumentissa. Ilmeisesti suurentunut poliisien tarve ei enää täyty tavallisella hakijamassalla, vaan tarvitaan suurempia tekoja rekrytoinnin ja työnantajakuvan eteen.

Organisaation menestyksen alle (porras 5) menevä taloudellisuus näkyy strategiassa ensimmäisen kerran vasta vuonna 2024. Tällöin sillä on tarkoitettu taloudellisuutta palveluntuotannossa. Tämä viittaisi siihen, että säästöjen merkitys kasvaa, ja säästämistä pyritään tekemään mahdollisimman paljon. Taloudellisuus saattaa olla myös seurausta poliisien määrän lisäämisestä: suurempi työntekijämäärä vie enemmän rahaa, jolloin säästöjä halutaan enemmän. Taloudellisuuden nostaminen strategiaan konkretisoi säästämistä ja antaa linjauksen koko organisaatiolle toiminnasta, minkä avulla organisaatiossa osataan toimia halutulla tavalla.

#### **4.1.6 Hetkelliset ja tippuvat teemat**

Strategiadokumenteissa vuosille 2015 ja 2017 oli paljon yhtäläisyyksiä, kuten aiemmin on mainittu. Pelkästään näissä kahdessa strategiadokumentissa painottui viidennessä portaassa, organisaation menestyksenä vastuullisuuden teema. Vastuullisuudella tarkoitetaan perus- ja ihmisoikeuksien toteutumista ja niihin liittyvän tietämyksen lisääminen. Poliisi saa pakkokeinoin (PKL 806/2011) nojalla puuttua tietyissä määrin toisen henkilön perusoikeuksiin käyttämällä pakkokeinoja yleisen turvallisuuden ja rikosten selvittämisen mahdollistamiseksi, minkä vuoksi poliisimiehen on ymmärrettävä perus- ja ihmisoikeudet erityisen hyvin. Onkin yllättävää, että tämä kohta jää strategiasta kokonaan pois vuonna 2020, koska kyseessä on hyvin perustavanlaatuisen oikeus, minkä lisäksi oikeudella on suuri yhteiskunnallinen merkitys. Teeman jääminen pois voi johtua siitä, että vastuullisuuden osalta asetetut tavoitteet on saavutettu niin hyvin, että se on jätetty pois strategiasta vuoden 2020 jälkeen. Toisaalta syy voi olla myös perusoikeuksien aseman

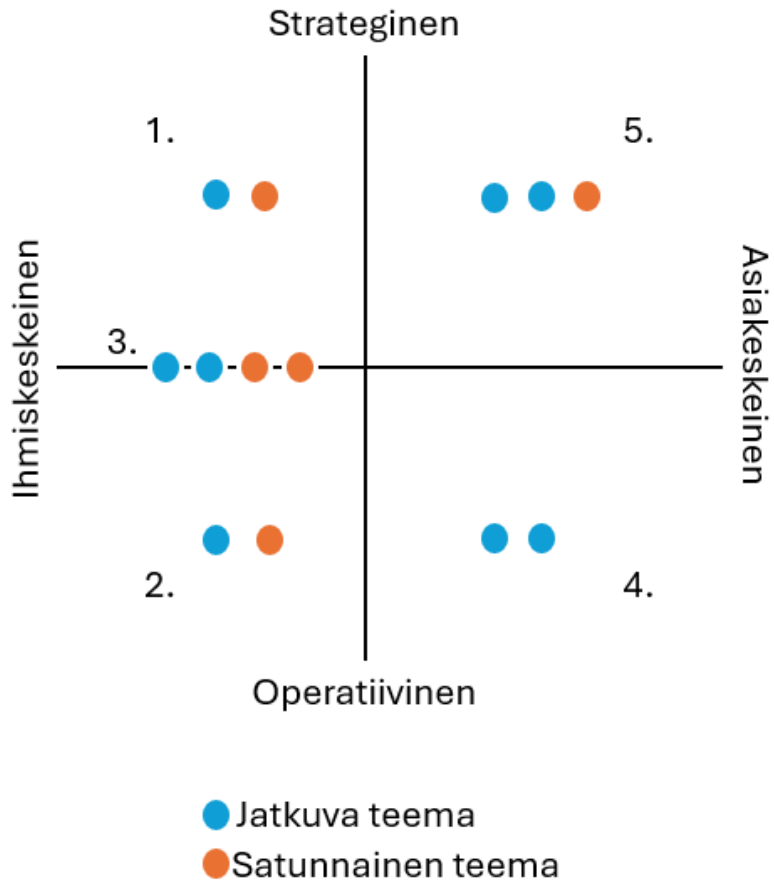
ymmärryksen leviäminen yleisellä tasolla. Ihmiset ymmärtävät, miksi heillä on perusoikeuksia ja miksi poliisi niitä välillä rajoittaa. Tämä voidaan nähdä mahdollisesti myös poliisin ulkoisen tiedottamisen tuloksena.

Vuosina 2015 ja 2017 strategiassa korostui teemana myös resursointi ja 2015 vuonna resursoinnin rinnalla oli rekrytointi. Nämä teemat jäivät näiden vuosien jälkeen strategiasta pois. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä mainittiin, poliisi ei voi oman toiminnan turvaamisen vuoksi kertoa kaikkia lukuja ja strategisia suunnitelmia julkisuuteen, ja henkilöstömäärät ja sen jakautuminen organisaation sisällä on ainakin joltain osin salattua tietoa. Se voi olla syynä, miksi resursointi on tippunut teemana strategiasta pois. Kaikkea tietoa ei voi antaa julkisuuteen, minkä seurauksena teema on saattanut jäädä pois strategiasta helpottaakseen ja turvatakseen poliisin työtehtäviä niin oman henkilöstön kuin myös kansalaisten osalta.

Tehokkuus niin palveluissa kuin painopisteen siirtämisessä ennalta estävään toimintaan on ollut teemana strategiassa vuodesta 2020 alkaen. Aiemmin käsitelty taloudellisuus saattaa olla tehokkuuden tulosta, kun pyritään tuottamaan palveluita nopeasti ilman ylimääräisiä kustannuksia. Poliisikin on palveluammatti, ja poliisin tiloissa vierailee asiakkaita esimerkiksi matkustusasiakirjojen ja erilaisten lupien vuoksi. Tehokkuus jättää poliisista hyvän kuvan kansalaisille, ja se onkin keino turvata toiminnan vaikuttavuus ja palvelujen saatavuus koko maassa. Poliisin asiakkaita ovat myös esimerkiksi rikoksen uhrit, rikoksesta epäillyt ja molempien läheiset. Myös heille poliisin tehokkuus ja palvelu jää mieleen rikosasioiden ja muiden kohtaamisten yhteydessä, ja jokainen näistä kohtaamisista poliisin kanssa muovaa asiakkaiden ajatusta poliisin tehokkuudesta ja toiminnasta tiettyyn suuntaan.

## 4.2 Porrasmallin painotus

Strategiassa esiintyvien teemojen määrä on pysynyt vuodesta toiseen melkein samana. Vuonna 2015 teemoja oli 16, vuonna 2017 teemoja tunnistettiin 18 kappaletta, ja vuonna 2020 sekä 2024 15 kappaletta. Eniten teemoja strategiasta kokonaisuudessaan löytyi portaalle 2, mikä onkin portaista kaikkein laajin henkilöstökäytäntöjen kirjon ollessa moninainen, kuten on jo aiemmin todettu. Jatkuvia teemoja oli kahdeksan kappaletta, ja satunnaisia teemoja viisi kappaletta. Näiden teemojen sijoittuminen porrasmalliin sekä nelikenttään on esitetty kuvassa 9.



**Kuva 9.** Strategian toistuvat sekä satunnaiset teemat nelikentässä

Kuten kuvasta 9 huomataan, strategian jatkuvat teemat jakautuvat tasaisesti niin portaiden kesken kuin nelikentässä. Jatkuvien teemojen valossa ei voi sanoa minkään portaan tai nelikentän osan painottuvan toista enemmän. Kuitenkin satunnaiset teemat tuovat painotusta enemmän ihmiskeskeiselle akselille painottuen etenkin portaalle 3, henkilöstövoimavaroihin. Kun laitetaan kaikki strategiassa eri vuosina esiintyneet teemat nelikenttään, saadaan enemmän vaihtelua teemojen esiintymisalueisiin. Kaikkien strategioiden ilmenevien teemojen esiintyminen eri vuosina portaittain nelikentässä on esitelty kuvassa 10. Vaikka pisteiden lukumäärät ovat pysyneet melkein samoina vuodesta toiseen, on teemat strategiadokumenttien välillä vaihdelleet enemmän. Jotkut teemat ovat jääneet pois, ja uusia teemoja on tullut tilalle, mutta kokonaismäärä on pysynyt melkein samana.



**Kuva 10.** Strategian kaikki teemat portaittain

Kuten kuvasta 10 huomataan, porras 1, henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit painottuu portaista huomattavasti vähiten, sisältäen 1–2 teemaa jokaisessa strategiadokumentissa. Jatkuvan teeman (puitteet, resurssit ja toimintaedellytykset) sekä satunnaisen teeman (henkilöstöstrategia) ohella hetkellisenä teemana strategiassa oli esillä johtamiskäytännöt. Johtamiskäytäntöjen teema esiintyi strategiassa vuosina 2017 ja 2024, jolloin sillä viitattiin johtamisen ja esihenkilötyön kehittämiseen.

Suurin muutos strategiassa on portaalla 2 (henkilöstökäytännöt) tapahtuva teemojen väheneminen. Vuoden 2015 strategiadokumentissa teemoja oli toisella portaalla kuusi kappaletta, kuten myös vuonna 2017. Vuoden 2020 strategiadokumentissa portaalla 2 oli tunnistettavissa 5 teemaa, mutta vuonna 2024 enää 3, eli tarkastelujaksolla henkilöstökäytäntöjen portaan teemojen määrä on puolittunut. Kuitenkin portaalla 2 on paljon väliaikaisesti korostuneita teemoja, kuten yhdenmukaisuus, urien hallinta ja työturvallisuus, joista yhdenmukaisuus on ollut strategiassa läpi tarkastelujakson lukuun ottamatta vuotta 2017. Urien hallinta oli strategiassa vuoteen 2020 saakka, ja työturvallisuus on ollut strategiassa vuodesta 2017 alkaen. Työturvallisuuden teemakokonaisuuteen liittyvä toimintakyky ja varautuminen oli strategiassa vuoteen 2017 saakka. Myös 3. portaan sitoutumisen ja motivaation väliaikaisesti korostuneeseen teemakokonaisuuteen läheisesti liittyvä osallistaminen löytyy portaalla 2 vuoteen 2017 asti.

Portailla 4 ja 5, organisaation toimintakyky ja menestys, teemat ovat pysyneet hyvin samankaltaisina vuodesta toiseen. Molemmilla portailla on kaksi jatkuvaa teemaa, jolloin esimerkiksi portaalla 5 on näiden kahden teeman ohella ollut maksimissaan yksi muu teema. Aluksi muu teema oli vastuullisuus, joka jäi pois vuoden 2017 jälkeen. Vuonna 2024 strategiassa teemaksi portaalle 5 nousi taloudellisuus. Portaalla 4 teemoja on ollut kahden toistuvan teeman ohella 0–2 kappaletta per strategia. Vuosina 2017 ja 2020 strategiassa puhuttiin joustavuudesta, ja vuodesta 2020 alkaen strategiassa on näkynyt teemana tehokkuus.

Strategian painotus on silti läpi tarkastelujakson enemmän ihmiskeskeiselle ja operatiiviselle akselille. Ihmiskeskeisen akselin painotus on hyvin oletettavaa, sillä poliisin tuotantoväline ja keskeisin osa organisaatiota on sen henkilöstö. Tämän vuoksi henkilöstöressurssien painotus myös poliisin strategiassa on hyvin arvettavaa. Kuten aiemminkin on mainittu, poliisin ammatti on myös henkisesti kuormittavaa työtä, jolloin työn onnistuminen vaatii myös henkilöstölähtöistä lähestymistä, mikä näkyy strategian painotuksessa. Ihmiskeskeiselle akselille sijoittuu viidestä portaasta kolme, mikä jo osaltaan tuo painotusta helposti sille puolelle.

Poliisissa hierarkian vuoksi johtosuhteet ovat hyvin selvät ja johtaminen tapahtuu läheisessä vuorovaikutuksessa alaisten kanssa. Lähijohtaminen sekä tiiviit työryhmät painottavat ihmissuhteita ja tiimihenkeä, mikä myös tukee ihmiskeskeisyyden nousemista asiakeskeisyyttä tärkeämmäksi strategian painotuksissa.

Poliisin perustehtävät ovat myös hyvin suuresti kosketuksissa ihmisiin ja yhteisöihin. Poliisin työ pitää sisällään vuorovaikutusta kansalaisten kanssa, jolloin poliisin työstä tulee väistämättä ihmiskeskeistä. Poliisityön onnistuminen vaatii vuorovaikutusosaamista ja sosiaalista pääomaa.

Operatiivisen akselin painotus tukee poliisin toiminnan luonnetta. Poliisin tehtävät ovat luonteeltaan hyvin operatiivisia, ja vaativat nopeaa päätöksentekoa, tilannetajua ja reagointikykyä. Lisäksi poliisin ammattikulttuuri on toimintalähtöinen, ja poliisin ammatti mielletäänkin monesti

enemmän kenttätyöhön kuin hallintoon. Vaikka poliisista löytyy niin sisä- kuin ulkotyötä, poliisin strategian on palveltava laajasti koko organisaatiota, mikä näkyy myös strategian painotuksissa. Operatiiviset tavoitteet ovat myös helpommin mitattavia verrattuna strategiisiin tavoitteisiin. Toiminnan seurauksena on siis operatiivisten tavoitteiden osalta helpompaa. Mittareihin palataan tarkemmin seuraavassa luvussa 4.3.

Poliisissa on osattava toimia myös erilaisissa muutostilanteissa, kuten uudistuksissa, resurssivaiveissa tai kriisitilanteissa. Tämän vuoksi myös johtaminen osaltaan painottuu enemmän operatiivisiin prioriteetteihin, koska ne ovat välittömiä ja näkyviä. Strateginen ajattelu on pitkäjänteistä, ja sitäkin on poliisin organisaatiossa. Kuitenkin poliisin arki vaatii nopeita ratkaisuja ja päätöksiä, minkä vuoksi operatiivinen puoli on hyvin korostuneessa asemassa poliisin tavallisessa työssä.

### 4.3 Mittarit poliisin strategioissa

Jotta voidaan analysoida strategiisiin tavoitteisiin pääsemistä ja niiden täyttymistä, tarvitaan mittareita. Kolmessa strategiadokumentissa neljästä oli mittarit liitetty itse strategiaan mukaan, jolloin myös strategian lukija ymmärtää, miten toimintaa mitataan. Tällöin tavoitteet eivät jää vain sanoiksi ja lupauksiksi, vaan mittarit tuovat tavoitteisiin konkretiaa.

Vuonna 2015 mittarit on esitetty strategian viimeisellä sivulla. Henkilöstöjohtamiseen liittyviä mittareita ovat henkilöstöbarometri, poliisin riskienarviointi -työkalun tulokset, sairauspoistumien kehitys, resurssisuunnittelun sekä yksiköiden henkilöstösuunnittelun tilanne. Nämä mittarit kuvaavat henkilöstön hyvinvointia, työturvallisuutta sekä henkilöstöresurssien hallintaa.

Henkilöstöbarometri on poliisin oma henkilöstökysely, jolla tutkitaan henkilöstön työhyvinvointia, työn sujuvuutta ja organisointia sekä henkilöstöjohtamista poliisin yksiköissä (Poliisiammattikorkeakoulu, 2025c). Henkilöstöbarometri antaa hyvin tietoa henkilöstön voinnista, jonka avulla myös toimintaa ja tavoitteita voi suunnata tarvittavaan suuntaan.

Poliisin ammatissa kohtaa hyvin monenlaisia riskejä, minkä vuoksi työturvallisuudesta on huolehdittava jokaisen työtehtävän yhteydessä. Riskienarviointia onkin hyvä tehdä koko ajan, jotta toiminta on turvattu ja henkilöstö osaa toimia työturvallisesti. Tämä kokonaisuus menee porrasmallissa portaan 2 (henkilöstökäytännöt) alle. Myös resurssien riittävyys ja resurssien sijoittaminen oikeisiin kohtiin vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin: resurssilla on yhteys työmäärään. Liian pienellä resurssilla työmäärät yksilöä kohti nousevat jopa liikaa. Resursointi oli myös yhtenä teemana strategiassa vuonna 2015, mikä tukee resurssisuunnittelun ja yksiköiden henkilöstösuunnittelun tilanteen mittaamista. Resursointi löytyi strategiasta teemana myös vuonna 2017, mutta tuon vuoden strategiadokumentissa ei eritelty mittareita.

Sairauspoistumat ovat myös mittari henkilöstön hyvinvoinnille. Kuitenkin kyseessä on hieman epävarma mittari. Sairauspoistuman johtuessa esimerkiksi työuupumuksesta tai työtapaturmasta

voidaan tehdä korjauksia toimintamalleihin ja yrittää välttää vastaavat sairauspoistumat jatkossa omaa toimintaa muuttamalla. Kuitenkin sairauspoistuma voi johtua myös muista asioista kuin henkilöstöjohtamisen epäonnistumisesta, minkä vuoksi työnantajan on hyvä tarkastella sairauspoistumiakin enemmän tapaus- ja tilannekohtaisesti, ei niinkään yhtenä suurena massana.

Seuraavan kerran mittarit olivat mukana strategiassa vuonna 2020, jossa mittareille on annettu huomattavasti enemmän painoarvoa, kuin vuonna 2015. Jokaisen tavoitteen jälkeen on listattu mittarit, joilla kyseiseen tavoitteeseen pääsemistä mitataan ja analysoidaan, jolloin myös tavoitteet tulevat paljon konkreettisemmiksi sekä realistisemmiksi.

Strategiassa vuonna 2020 mittareina toimivat työtyytyväisyysindeksin ja työhyvinvoinnin mittaaminen, jotka ovat vahvasti liitännäisiä portaalle 3 (henkilöstövoimavarat). Lisäksi mittareina oli sairauspoissaolojen seuranta, panostukset työhyvinvointiin ja henkilöstön kehittämiseen, henkilöstön lähtövaihtuvuus ja henkilöstöbarometrissa saatava työtyytyväisyysindeksi. Lisäksi poliisi-barometrilla mitataan kansalaisten luottamusta poliisiin, joka on tässä tutkimuksessa luokiteltu portaalle 5, organisaation menestykseksi.

Vuoden 2020 strategiadokumentissa lisäksi koulutustiedot on asetettu onnistumisen mittariksi, mikä kertoo hyvin henkilöstön kouluttautuneisuudesta ja näin sekä osaamisen kehittämisestä että osaamisesta, jotka sijoittuivat portaille 2 (henkilöstökäytännöt) ja 3 (henkilöstövoimavarat). Koulutustiedot ovat kuitenkin myös mahdollisesti hieman mustavalkoinen mittari etenkin, jos niissä ei näy omalla ajalla tapahtunut kouluttautuminen. Kouluttautumisinnokkuuteen ja mahdollisuuksiin voi vaikuttaa myös elämäntilanne sekä virkaikä. Koulutustiedot kuitenkin kertovat hyvin henkilöstön hankkimasta osaamisesta, ja myös tarvittavasta koulutuksesta. Kouluttautuminen ei kuitenkaan takaa suoraan osaamista: koulutus luo pohjan osaamisen tuomiseen käytäntöön, mutta ei suoraan tee sitä.

Myös muun muassa rikosten selvitystaso, tutkinta-aika ja tyytyväisyys työtehtäviin ovat vuoden 2020 strategiadokumentissa ilmoitettuja mittareita. Lisäksi aiempia dokumentteja enemmän on painotettu henkilöstön liikkuvuutta työtehtävien välillä, mikä osaltaan myös heijastuu tyytyväisyyteen työtehtävissä. Työkierrolla mahdollistetaan työn monipuolistumista, uusia oppimisen mahdollisuuksia sekä työtehtävien muutosta, mikä isossa kuvassa johtaa suurempaan tyytyväisyyteen.

Strategiassa vuonna 2024 olevista mittareista selvitystaso ja tutkinta-aika, toimintavalmiusaika, työtyytyväisyysindeksi sekä lähtövaihtuvuus indikoivat tiettyjen henkilöstöjohtamisen osa-alueiden onnistumista, mutta niiden analysoinnissa on muistettava kokonaiskuva. Lähtövaihtuvuus parhaassa tapauksessa kertoo hyvästä työilmapiiristä sekä työhyvinvoinnista: työstä nautitaan ja siellä viihdytään niin hyvin, ettei haluta vaihtaa työpaikkaa. Se, koskeeko lähtövaihtuvuus pelkästään organisaatiosta poistuvia ja siihen tulevia, vai onko se työpaikkakohtainen, merkitsee

paljon tulosten kannalta. Lähteminen voi johtua myös muista syistä kuin työilmapiiristä, kuten eläköitymisestä tai esimerkiksi muutosta perhesyiden vuoksi, mikä on myös hyvä muistaa lähtövaihtuvuutta tarkasteltaessa. Lisäksi mikäli työkierto näkyy mittarissa lähtövaihtuvuutena, mittari ei suoraan kerro totuutta henkilöstöjohtamisen tilasta.

Työtyytyväisyysindeksi puolestaan kuvaa työntekijöiden kokemaa tyytyväisyyttä omaan työhönsä, ja se onkin hyvä mittari henkilöstöjohtamisen onnistumisen kannalta: se kertoo hyvin henkilöstön oman tuntemuksen henkilöstöjohtamisen sekä työyhteisön tilasta. Henkilöstö itsessään osaa parhaiten kertoa henkilöstöjohtamisen onnistumisesta, minkä vuoksi työtyytyväisyysindeksi on erittäin hyvä työkalu henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Tässäkin on kuitenkin varottava sitä, että henkilöstö muistaa arvioida nimenomaan työtyytyväisyyttä, eikä esimerkiksi tyytymättömyyttä rikostapauksia kohtaan. Työtyytyväisyysindeksin tuloksiin on myös organisaatiossa reagoitava, jotta saadaan muutosta parempaan suuntaan ja kuunnellaan työntekijöiden näkökulmia.

Toimintavalmiusaika, selvitystaso sekä tutkinta-aika puolestaan kuvaavat enemmän organisaation menestystä painottuen porrasmallissa viidenteen portaaseen. Näissä painottuvat ihmisiä enemmän asiat, toisin sanoen katsotaan, miten henkilöstö on onnistunut työssään. Näihin vaikuttavat kaikki aiemmat portaat, erityisesti resursointi ja henkilöstön kohdentuminen, osaaminen, suoriutuminen ja työkalut. Mittarina nämä kuvaavat siis henkilöstöjohtamisen tiettyjä osa-alueita ja onnistumista, mutta ongelmakohtia näiden mittareiden perusteella on vaikea löytää, koska ne muodostuvat niin monesta yksittäisestä, pienemmästä kokonaisuudesta.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Johtopäätökset ja pohdinta

Poliisin strategiassa toistuvat teemat ja painotukset osoittavat, että strategiassa on paljon samankaltaisuutta eri vuosien välillä. Tälle samankaltaisuudelle on useita mahdollisia syitä. Ensinnäkin strategiassa henkilöstöhallinnon osuuden pitkän aikavälin tavoite on varmistaa poliisin lakiperustainen tehtävä rauhan ja turvallisen ympäristön turvaamisessa. Tämän vuoksi halutaan säilyttää tärkeiksi koetut teemat vuodesta toiseen, jotta ne saavat painoarvoa myös poliisin arjessa ja toiminnassa. Edellä mainitun lisäksi poliisin strategia heijastelee paitsi poliisin lakisääteisiä tehtäviä myös kulloinkin voimassa olevan hallitusohjelman tavoitteita, mistä syystä tavoitteisiin voi sisältyä myös hallitusohjelmasta tulevia tavoitteita. Tämän vuoksi tavoitteet eivät välttämättä vastaa täysin perinteistä porrasmallia tai yleistä ymmärrystä organisaation strategisista tavoitteista näiltä osin.

Toiseksi toistuvien teemojen taustalla voi olla se, että kaikki asetettuja tavoitteita ei ole vielä saavutettu, minkä vuoksi myös teemat säilyvät strategiassa. Kolmanneksi toimintaympäristön jatkuva muutos edellyttää myös poliisilta reagointia ja mukautumista. Ympäröivän maailman muuttuessa myös strategian teemojen tavoitteet muuttuvat, mikä voi johtaa siihen, että sama teema säilyy strategiassa useita vuosia peräkkäin.

Poliisin strategiaa leimaa tietty yleistasoisuus, mikä johtuu nimenomaan toimintaympäristöstä, jossa poliisin on pystyttävä turvaamaan kansalaisten, mutta myös omien työntekijöiden turvallisuus eikä kaikkea näin ollen voi kirjoittaa julkiseen asiakirjaan näkyville. Samasta syystä strategiassa esitetyt tavoitteet voivat olla myös poikkeuksellisen konkreettisia. Strategiaan merkittävien tavoitteiden perusteet ja sanavalinnat voivat siis poiketa paljonkin yleisesti liiketoimintaympäristössä käytetyistä tavoista, vaikka samojakin piirteitä voi löytyä.

Poliisi on linjaorganisaationa melko hitaasti muuttuva, ja erityisesti vakiintuneet toimintamallit pysyvät usein pitkään samoina. Muutoksen toteuttaminen edellyttää henkilöstön kouluttamista sekä ajattelutapojen uudistumista. Nämä molemmat teemat löytyivät strategiasta läpi koko tarkastelujakson. Tämä osoittaa, että organisaatiossa on halu uudistua ja pysyä mukana toimintaympäristön muutoksessa, ja tätä uudistumista tuetaan koulutuksella, osaamisen kehittämisellä sekä innovaatioilla. Neljän vuoden aikana rikollisuus ehtii kehittää uusia toimintatapoja, eikä poliisikaan voi jäädä paikoilleen. Siksi strategiassa korostuu uudistuminen ja osaamisen merkitys, mikä heijastaa jatkuvaa muutosta ja organisaation pyrkimystä pysyä kehityksen mukana. Mikäli poliisi sopeutuisi liaksi vallitsevaan tilanteeseen, se jäisi nopeasti jälkeen muun maailman kehityksestä.

Vuodesta 2017 lähtien henkilöstön hyvinvointi on ollut selkeästi yksi poliisin arvoista. Jo vuoden 2015 strategiadokumentissa esiintyi henkilöstöjohtamiseen liittyviä tavoitteita, mutta ne eivät vielä muodostaneet johdonmukaista kokonaisuutta. Henkilöstöjohtamiseen liittyviä tavoitteita esiintyi tuolloin eri osissa strategiaa, eikä niitä ollut koottu yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi. Vuonna 2024 henkilöstöjohtaminen on nostettu yhdeksi pääteemaksi, mikä näkyy strategian rakenteessa ja sisällössä. Henkilöstöjohtamisen pääkohdat on koottu yhden otsikon alle, mikä antaa vaikutelman, että henkilöstöjohtaminen nähdään tärkeänä ja itsenäisenä kokonaisuutena – ei enää pelkästään muiden teemojen sivujuonteena.

Myös kiristyneet taloudelliset resurssit ovat vaikuttaneet siihen, että henkilöstöjohtamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin merkitys on korostunut entisestään. Henkilöstön vähentäminen tai rikosten määrän kasvu ilman henkilöstömäärän lisäämistä voi johtaa työssä uupumiseen ja jaksamisen heikkenemiseen. Tämä puolestaan heijastuu poliisin kykyyn saavuttaa sille asetetut tavoitteet ja tehtävät sekä vaikuttaa siihen, millaisen kuvan poliisi antaa organisaationa ulospäin. Henkilöstön heikko hyvinvointi heikentää myös tuottavuutta lisääntyneiden sairauspoissaolojen ja alentuneen työtehokkuuden myötä. Nämä voivat olla syitä, minkä vuoksi henkilöstöjohtamisen painoarvo poliisin strategiassa on kasvanut jatkuvasti tarkastelujakson aikana.

## 5.2 Tutkimustulosten yhteenveto

Tutkimuksen päätavoitteena oli vastata kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Millaisia muutoksia henkilöstöjohtamisen painotuksissa on havaittavissa eri vuosina?
2. Mitkä henkilöstöjohtamisen porrasmallin portaavat strategiassa painottuvat ja muuttuuko painotus ajan myötä?

Tutkimuksessa tarkasteltiin poliisin strategiaa vuodesta 2015 alkaen vuosiin 2024–2028 saakka. Aineistosta analysoitiin henkilöstöjohtamisen osa-alueita sekä niiden muutosta henkilöstöjohtamisen porrasmallin nelikentässä.

Henkilöstöjohtamisen keskustelussa on yleisellä tasolla korostettu henkilöstötoimintojen kytköstä liiketoiminnan strategiaan linjauksiin. Tällä tarkoitetaan henkilöstöstrategian kehitystä organisaation yleisstrategiaa tukevaksi, jolloin henkilöstötoimintojen painotuksia ja strategisia tavoitteita tulkitaan liiketoimintastrategian näkökulmasta. (Peltonen, 2008, 97). Poliisin strategiassa tämä näkyy siinä, että henkilöstöjohtaminen on otettu osaksi poliisin yleistä strategiaa. Poliisilla ei ole erikseen henkilöstöstrategiaa, vaan henkilöstöjohtamisen osa-alueet käsitellään poliisin yleisessä strategiassa. Poliisin toiminnassa liiketoimintastrategia ei ole keskeinen tulkinnan näkökulma, vaan lait ja muu normitus muodostavat poliisin strategian tulkinnalle pohjan (Peltonen, 2008, 97).

Tulokset osoittivat, että poliisin strategiassa henkilöstöjohtaminen painottuu erityisesti ihmiskeskeiselle ja operatiiviselle akselille. Näillä alueilla korostuvat henkilöstökäytännöt ja henkilöstövoimavarat, jotka vastaavat porrasmallin toista ja kolmatta porrasta. Koulutus, osaaminen, työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat juuri niitä tekijöitä, joiden avulla organisaatio saavuttaa neljännen portaan eli toimintakyvyn. Tämä puolestaan luo edellytykset viidennen portaan – organisaation menestyksen – saavuttamiselle. Kun henkilöstö jaksaa työssään vaikeidenkin asioiden keskellä, ja on kykeneväinen toimimaan kaikenlaisissa tehtävissä, poliisi pystyy hoitamaan tehtävänsä ja menestyy organisaationa.

Tarkastelujakson aikana strategiasta tunnistettiin kahdeksan jatkuvaa teemaa, jotka jakautuivat suhteellisen tasaisesti eri portaille. Eniten vaihtelua strategioiden välillä aiheuttivat väliaikaisesti korostuvat teemat, hetkelliset ja tippuvat teemat sekä satunnaiset teemat, jotka sijoituivat pääasiassa henkilöstökäytäntöjen (porras 2) ja henkilöstövoimavarojen (porras 3) tasoille. Henkilöstöjohtamisen puitteiden ja resurssien porras (1), painottui vähiten, ja siltä tunnistettiin vähiten teemoja koko tarkastelujakson aikana.

Suurimmat muutokset havaittiin henkilöstökäytäntöjen portaalla (2), joka on luonteeltaan moninainen. Strategiadokumenteista vuosille 2015, 2017 ja 2020 tämä porras sisälsi eniten teemoja, kun taas vuonna 2024 strategian painopiste siirtyi henkilöstövoimavarojen portaalle (3). Henkilöstökäytäntöjen teemojen määrä puolittui tarkastelujakson aikana: vuonna 2015 niitä oli kuusi, kun taas vuonna 2024 enää kolme. Tämä voi selittyä sillä, että vuonna 2024 henkilöstöjohtaminen muodostaa strategiaan oman, selkeästi rajatun kokonaisuutensa, mikä on suurin ero aiempiin vuosiin verrattuna. Tämä kehitys voi selittää myös teemojen tasapainottumista portaiden 2 ja 3 välillä.

Asiakeskeisillä portailla teemojen määrä pysyi lähes muuttumattomana koko tarkastelujakson ajan. Vuonna 2015 strategiassa oli viisi asiakeskeistä teemaa, minkä jälkeen asiakeskeisten teemojen määrä nousi kuuteen. Painotus ihmiskeskeisen ja asiakeskeisen akselin välillä säilyi siis käytännössä samana.

Koko tarkastelujakson ajalta strategiasta tunnistettiin henkilöstöjohtamiseen liittyviä piirteitä ja teemoja, mutta ajan kuluessa nämä muotoutuivat selkeämmiksi ja johdonmukaisemmiksi kokonaisuuksiksi. Voidaankin ajatella vanhan ajattelun jatkuneen uudessa muodossa (Peltonen, 2008, 98). Aluksi henkilöstön hyvinvointi näkyi poliisin arvoissa, mutta uusimmassa strategiadokumentissa se on nostettu yhdeksi strategian pääteemoista yhdessä henkilöstön osaamisen ja sitoutumisen kanssa. Tämä kehitys osoittaa, että henkilöstön hyvinvointi on mielletty poliisiorganisaatiossa yhä merkittävämmäksi tekijäksi – ensin osaksi arvoja ja lopulta itsenäiseksi strategian tavoitteeksi.

Henkilöstöjohtamisen tavoitteina poliisin strategiassa on yleisen järjestyksen ja turvallisuuden ylläpitäminen sekä rikosten selvittäminen ja niiden torjunta, eli poliisin lakisääteisille tehtäville edellytysten luominen. Yleisesti strategiat ja niiden teemat ja tavoitteet on suunniteltu siten, että niillä voidaan luoda edellytykset poliisin tehtävien hoitamiseksi ja tukea sitä (Peltonen, 2008, 98). Kuitenkin strategiat on kirjattu hyvin joustavin termein ja käsittein, mikä mahdollistaa niiden tarkentamisen kulloiseenkin toimintaympäristöön ja kehitykseen vastaavaksi. Strategioissa on myös paljon konkretiaa, että jokainen henkilöstön jäsen ymmärtää strategian riittävän samalla tavalla, ja pystyy toteuttamaan tavoitteita myös itsenäisesti. Samoin strategiaa lukevat kansalaiset voivat kokea turvallisuuden tunnetta ja luottamusta poliisia kohtaan.

Poliisin strategiasta on jätetty pois tiedot, jotka vaarantaisivat poliisin tai poliisimiesten turvallisuutta. Poliisin työ on arkaluontoista ja riskialtista sekä laki asettaa sille tarkat raamit. Nämä tekijät vaikuttavat osaltaan myös strategian sisältöön, mikä taas vaikuttaa poliisin strategian eroavaisuuksiin liiketoimintaympäristöön verrattuna. Poliisissa on eroja suhteessa liiketoimintaympäristön pohjalta kehitettyihin teorioihin, mikä näkyi myös tässä tutkimuksessa porrasmallin ensimmäisen portaan, henkilöstöjohtamisen puitteiden ja resurssien jäämisessä portaista tyhjimmäksi. Etenkin kyseisen portaan alakohdat ovat sellaisia, mitä poliisin strategiassa ei julkisesti tuoda esille.

Poliisin erityispiirteitä on useita, joista ensimmäinen on hallitusohjelma, joka määrittelee poliisin strategian reunaehdot. Toinen erityispiirre on perustuslain ja muun lainsäädännön tuomat raamit: poliisin työn tulee perustua lakiin ja oltava lain mukaista, koska kyseessä on julkisvallan käyttö. Toisaalta juuri lait antavat poliisille toimivaltuudet, kuten oikeuden käyttää pakkokeinoja. Tämä on hyvin vahvasti pelkästään poliisin erityispiirre, eivätkä henkilöstöhallinnon teoriat tätä asiaa huomioi. Sen vuoksi poliisin strategioissa on niihin nähden puutteita, mutta toisaalta myös tietyt seikat korostuvat kuten tässäkin tutkimuksessa huomattiin kahdeksan jatkuvan teeman osalta. (Peltonen, 2008, 103).

Yleisesti strategiassa korostuneet asiat ovat juuri niitä, jotka edesauttavat tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstön koulutus, yhteistyö muiden viranomaisten kanssa, työssä jaksaminen ja työturvallisuus ovat juuri niitä teemoja, jotka mahdollistavat poliisin toiminnan onnistumisen. Näihin kaikkiin on reagoitu läpi koko strategian, mikä kertoo myös siitä, että niiden tärkeys on tunnistettu ja ymmärretty. Sitoutuminen ja motivaatio on myös saanut jalansijaa vuodesta 2017 asti, kuten myös tehokkuus, joka on päässyt osaksi strategiaa vuodesta 2020. Sitoutumisen ja motivaation ohella strategiasta löytyi osallistamisen, yhdenmukaisuuden ja urien hallinnan teemat, joiden ilmeneminen vaihteli vuodesta toiseen. Henkilöstön osallistaminen luo henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia, ja johtaa sitoutumiseen (Peltonen, 2008, 101). Yhdenmukaisuus mahdollis-

taa työkierron, joka myös lisää sitoutumista, mutta on samalla myös osa urien hallintaa monipuolistamalla työtehtäviä. Monipuolistuminen johtaa motivaation kasvamiseen, mistä päästään taas palaamaan sitoutumiseen.

Vastuullisuus teemana jää pois vuoden 2017 jälkeen. Vastuullisuudella tarkoitetaan perus- ja ihmisoikeuksien ymmärtämistä, ja se on luokiteltu tässä tutkimuksessa organisaation menestyksen alle portaalle 5. Vastuullisuus ei noussut missään muussa muodossa esille strategiassa, mikä pudottaa kyseisen teeman kokonaan pois strategiasta. Myös joustavuus, jolla tarkoitetaan poikkeustilanteissa toimimista, putosi pois strategiasta vuoden 2020 jälkeen. Joustavuudella saattaa olla vahva yhteys maailmanpoliittisen tilanteen kanssa, mutta erikoista on, ettei se pysynyt teemana enää vuoden 2024 strategiassa, vaikka maailmanpoliittinen tilanne on edelleen osin epävakaa.

Henkilöstöjohtamisen porrasmalliin peilaten tutkimus myötäili porrasmalli-teoriaa portailla 2 ja 3 (henkilöstökäytännöt ja henkilöstövoimavarat). Henkilöstökäytännön teemoja havaittiin strategiasta kaikkein eniten määrällisesti, mikä on linjassa porrasmalliteorian kanssa. Lisäksi näillä molemmilta portailla havaitut teemat myötäilivät eniten porrasmalliteoriassa esitettyjä teemoja. Tutkimus kuitenkin poikkesi porrasmallin ensimmäisen portaan, henkilöstöjohtamisen puitteiden ja resurssien osalta. Poliisin strategiasta löytyi tälle portaalle vain pari teemaa, mikä selittyy poliisiorganisaation erityispiirteillä ja sen toiminnan luonteella. Strategiasta havaittu neljäs portas, organisaation toimintakyky, vastasi puolestaan melko hyvin alkuperäisen porrasmalliteorian rakennetta ja tuki siinä esitettyjä teemoja. Sen sijaan viidennen portaan, eli organisaation menestyksen, osalta tutkimuksen havainnot erosivat merkittävästi porrasmalliteoriasta. Havaitut teemat poikkesivat huomattavasti, koska poliisin organisaatiossa menestystä mitataan eri tavalla kuin liiketoimintaympäristössä. Näiden yhtäläisyyksien ja erojen voidaan katsoa osoittavan, että poliisin strategia painottuu enemmän operatiivisiin kuin strategisiin teemoihin, ja että sen strategiset painotukset eroavat henkilöstöjohtamisen porrasmalliteoriasta organisaation luonteen vuoksi.

### 5.3 Tutkimuksen arviointi ja luotettavuus

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu Poliisihallitukselta saaduista poliisin strategiadokumenteista vuodesta 2015 alkaen. Myöhemmin, vuosille 2024–2028 strategiadokumentti oli saatavilla avoimista lähteistä. Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi ei soveltunut esimerkiksi haastattelututkimus tai kyselytutkimus, koska tutkimuksessa etsittiin vastauksia juuri strategiassa ilmeneviin eroihin, ei niinkään siihen, miten strategiassa näkyvä henkilöstöjohtaminen ilmenee käytännössä.

Strategiasta eri vuosina nousseet teemat luokiteltiin porrasmallin mukaan eri portaiden alle. Tämä tuo oman arvioinnin tutkimuksen kriittisyyden suhteen. Joku toinen henkilö olisi voinut

tehdä teemoittelun eri tavalla, tai lajitella löytyneitä teemoja eri portaiden alle. Toisesta näkökulmasta esille olisi voinut nousta vielä lisääkin teemoja, kuin mitä tässä tutkimuksessa on löydetty. Teemoittelu on tehty tässä tutkimuksessa selkeistä porrasmallin mukaisista teemoista, jotka näkyivät eri vuosina strategiassa, ja esimerkiksi mikroteemat, jotka eivät suoranaisesti liity henkilöstöjohtamiseen, on jätetty käsittelyn ulkopuolelle.

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui poliisin strategia vuodesta 2015 alkaen. Jos strategiaa olisi tarkastellut pidemmältä aikaväliltä, tulokset olisivat myös voineet olla erilaisia, koska henkilöstöjohtaminen on kuitenkin yleistynyt vasta 1970–80 luvuilla. Tämä tutkimus rajasi kuitenkin 2015 vuotta vanhemmat strategiadokumentit käsittelyn ulkopuolelle, minkä takia muutos ei ole niin suuri, kuin mitä se olisi voinut olla, jos käsittelyssä olisi ollut strategiaa pidemmältä aikaväliltä. Strategian analysointi pidemmältä aikaväliltä olisi kuitenkin ollut työläämpi tapa, eikä se olisi tutkimusekonomisista syistä ollut soveltuva kandidaatin tutkielman tekemiseen.

Porrasmalli on kehitetty yrityksille ja organisaatioille. Poliisi organisaationa sisältää monia erityispiirteitä, minkä vuoksi porrasmalli sellaisenaan ei täysin soveltunut poliisin organisaatioon. Kuitenkin porrasmallin mukaisia osa-alueita oli havaittavissa poliisin strategiasta, ja se soveltui tutkimuksessa hyvin analyysikäyttöön.

## 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tässä tutkimuksessa keskityttiin poliisin strategiaan vuodesta 2015 alkaen vuoteen 2028 saakka. Tutkimuksen aihetta voisi jatkaa tarkastelemalla pidemmältä aikaväliltä poliisin strategiaa, ja katsoa, millaista muutosta henkilöstöjohtamisessa on pidemmällä aikavälillä nähtävissä.

Henkilöstöjohtamisen näkymistä poliisimiehille voisi tutkia esimerkiksi haastattelututkimuksen avulla. Päästäänkö henkilöstöjohtamiselle strategiassa asetettuihin tavoitteisiin, ja näkyykö henkilöstöjohtaminen työntekijäportaaseen saakka? Tähän voisi saada vastauksia kysely- tai haastattelututkimuksella.

# LÄHTEET

Aaltonen, Valtteri, 2025: *Näkökulma 3: Työkalut ja järjestelmät*. Jamk – Avoimet oppimateriaalit. Luettavissa: <https://oppimateriaalit.jamk.fi/fi/digitaalinenhr/digitaalinen-hr/nakokulma-3-tyokalut-ja-jarjestelmat/>. Luettu 2.10.2025.

Armstrong, Michael & Taylor, Stephen, 2017: *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edition. KoganPage.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha, 2008: *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere. 8. painos.

Fitz-Enz, Jac, 2001: *How to measure human resources management*. 3. painos. McGraw-Hill Professional.

Hokkanen, Simo; Mäkelä, Tapio & Taatila, Vesa, 2008: *Alan johtajaksi*. WSOY Oppimateriaalit Oy. 1. painos.

Huhta, Miikka, 2016: *Julkisen sektorin työnantajakuva*. Työn tuuli 2/2016, s. 7–15. 25. vuosikerta.

Juholin, Elisa, 2006: *Communicare!* WS Bookwell, Porvoo. 4. uudistettu painos.

Juuti, Pauli, 2023: *Johtamisen murros*. Basam Books Oy.

Kamensky, Mika, 2008: *Strateginen johtaminen – menestyksen timantti*. Talentum, Helsinki.

Kauhanen, Juhani, 2012: *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. Talentum. 10.–11.painos.

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat, 2025: *Suorituksen johtaminen*. Luettavissa: <https://www.kt.fi/soteliiderit/hr-johtaminen-hyvinvointialueilla/suorituksen-johtaminen>. Luettu 8.10.2025.

Lilja, Karl, 1987: *Henkilöstöhallinnon ammattikäytännön kehityspiirteitä Suomessa*. Hallinnon tutkimus 1987, 6:3, 185–194.

Luthans, Fred; Luthans Kyle W. & Luthans Brett C, 2015: *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 13th Ed. Information Age Publishing, Incorporated. Luettavissa: <https://books.google.be/books?id=oqYoDwAAQBAJ>. Luettu 6.6.2025.

Matson-Mäkelä, Kirsi, 2023: *Poliiseja halutaan kouluttaa lisää, mutta poliisikoulussakin paikkoja jää täyttämättä*. Yle.fi. Luettavissa: <https://yle.fi/a/74-20051416>. Luettu 13.10.2025.

McLeod, Saul, 2025: *Maslow's Hierarchy Of Needs*. SimplyPsychology. Luettavissa: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. Luettu 29.8.2025.

Nuortama, Juha, 2015: *Rikostutkinnan prosessit ja kehittämishaasteet johtamisen näkökulmasta – case Tampereen pääpoliisiasema*. Pro gradu -tutkielma, turvallisuushallinnon maisteriohjelma. Johtamiskorkeakoulu, Tampere. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96831/GRADU-1427115736.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Luettu 31.8.2025.

Peltonen, Tuomo, 2008: *Johtaminen ja organisointi – Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. KY-Palvelu Oy, Otavan Kirjapaino Oy, 2. painos, Keuruu.

Poliisi, 2025a: *Poliisin arvot*. Luettavissa: <https://poliisi.fi/poliisin-arvot>. Luettu 19.9.2025.

Poliisi, 2025b: *Poliisin strategia on päivitetty toimintaympäristöä vastaavaksi; poliisin visio on olla kaikkien turvaaja, kaikkina aikoina*. Luettavissa: <https://poliisi.fi/poliisin-strategia>. Luettu 25.8.2025.

Poliisi, 2025c: *Töihin meille*. Luettavissa: <https://poliisi.fi/toihin-meille>. Luettu 19.10.2025.

Poliisiammattikorkeakoulu, 2024: *Alipäällystön erikoistumisopintojen opetussuunnitelma 2024–2025 (45 op)*. Luettavissa: <https://polamk.fi/documents/25254699/37709942/Alipaallyston-erikoistumisopintojen-opetussuunnitelma.pdf/>. Luettu 6.6.2025.

Poliisiammattikorkeakoulu, 2025a: *Poliisin täydennyskoulutus*. Luettavissa: <https://polamk.fi/poliisin-taydennyskoulutus>. Luettu 2.3.2025.

Poliisiammattikorkeakoulu, 2025b: *Päällystötehtäviin (YAMK)*. Luettavissa: <https://polamk.fi/paallystotehtaviin-yamk>. Luettu 2.3.2025.

Poliisiammattikorkeakoulu, 2025c: *Johtamisen ja palveluiden arviointi*. Luettavissa: <https://polamk.fi/johtamisen-ja-palveluiden-arviointi>. Luettu 17.10.2025.

Poliisihallitus & Vuori-Murto Piia, 2024: ”Lisääarvoa? Ilman henkilöstöjohtamista ei tuoteta mitään arvoa.” Selvitys poliisin henkilöstöjohtamisen tilasta. Poliisihallituksen julkaisusarja.

Sauri, Markku: *Henkilöstöjohtamisen organisointi*. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015 – ihmisistä on kysymys*. Toim. Kauhanen, Juhani; Leppävuori, Sirkka; Malin, Leena & Mansukoski, Seppo, 2015. Aalto-yliopisto, kauppa + talous, kokoomajulkaisu. Luettavissa: <https://aaltodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/1a1c5636-a383-4376-9a01-02a3e9bce774/content>. Luettu 2.10.2025.

Sisäministeriö, 2025a: *Poliisiasiat*. Luettavissa: <https://intermin.fi/poliisiasiat>. Luettu 2.3.2025.

Sisäministeriö, 2025b: *Poliisin toimijat ja vastuut*. Luettavissa: [https://intermin.fi/poliisiasiat/toimijat-ja-vastuut?utm\\_source=chatgpt.com](https://intermin.fi/poliisiasiat/toimijat-ja-vastuut?utm_source=chatgpt.com). Luettu 26.3.2025.

Sisäministeriö, 2025c: *Hallitusohjelman toimenpiteet poliisin toimialalla*. Luettavissa: <https://intermin.fi/poliisiasiat/ho-uudistukset-poliisi>. Luettu 13.10.2025.

Stähle, Pirjo; Sotarauta, Markku & Pöyhönen, Aino, 2004: *Teknologian arviointeja. 19, Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*. Eduskunnan kanslia, Tulevaisuusvaliokunta.

Suomi.fi-verkkotoimitus, 2021: *Johtamisen malleja*. Luettavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/liiketoiminnan-kehittaminen/johtaminen/opas/yrityksen-johtaminen/johtamisen-malleja>. Luettu 20.3.2025.

Terveystalo, 2022: *Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen*. Luettavissa: <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen>. Luettu 6.6.2025.

Tilastokeskus, 2025: *Julkinen sektori*. Luettavissa: [https://stat.fi/meta/kas/julkinen\\_sektor.html](https://stat.fi/meta/kas/julkinen_sektor.html). Luettu 13.5.2025.

Valtiovarainministeriö, 2025: *Strateginen henkilöstösuunnittelu*. Luettavissa: <https://vm.fi/valtionantajana/henkilostojohtamisen-tuki/henkilostosuunnittelu>. Luettu 8.10.2025.

Vartiainen, Pirkko: *Suurmiesteoriasta kompleksijohtajuuteen*. Teoksessa: *Henkilöstöjohtamisen moninaisuus*. Toim. Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija, 2022. Oppian, Helsinki.

Viitala, Riitta, 2009: *Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä*. 1.–2. painos. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta, 2021: *Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. 1. painos. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta, 2025: *Henkilöstöjohtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. 1.–3. painos. Edita, Helsinki.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila, 2024: *Johtaminen – keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. 1.–3. painos. Edita, Helsinki.

Viitasaari, Maija; Järnlström, Maria & Saru, Essi, 2022: *Vastuullinen henkilöstöjohtaminen ja sen raportointi*. Vaasan yliopisto. Osuva, Open Science. Luettavissa: <https://osuva.uwasa.fi/server/api/core/bitstreams/4c76883f-5b7d-431d-9370-21f524712d30/content>. Luettu 2.10.2025.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari, 2010: *Julkinen johtaminen*. Tietosanoma.

Vuori, Jaana, 2021: *Laadullinen sisällönanalyysi*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/kvaliohjeet/#Viittausohje>. Luettu 25.9.2025.

Wiig, Karl, 2002: *Knowledge management in public administration*. Journal of knowledge management. Vol.6 (3), s. 224–239.

Wollstén, Pii, 2025: *Kyvykkyyksien johtamisen käsikirja*. Make With Espoo.

Wolniak, Radoslaw & Grebski, Michalene Eva, 2018: *Innovativeness and creativity as factors in workforce development – perspective of psychology*. Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska, (116), 227-240.

Yritysjuristi, 2025: *Palkitsemismallit – työntekijöiden palkitseminen johtaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen*. Luettavissa: <https://yritysjuristi.fi/artikkelit/palkitsemismallit-tyontekijoiden-palkitseminen-johtaa-yrityksen-tavoitteiden-saavuttamiseen>. Luettu 8.10.2025.

# LIITE 1 POLIISIN STRATEGIAN 2015–2020 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEEMAT

Henkilöstöjohtamisen porras	Konkretia strategiasta	Yläteema
<b>1. Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit</b>	Voimavarojen hallinta: resurssien hallinnan mallit	Toimintaedellytysten turvaaminen
	Henkilöstöresurssien pitkäjänteinen suunnittelu ja kohdentaminen	Henkilöstöstrategia
<b>2. Henkilöstökäytännöt</b>	Rekrytointi ja resurssien suuntaaminen eri toimintoihin	Resursointi ja rekrytointi
	Työprosessien yhdenmukaistaminen ja kehittäminen	Yhdenmukaisuus
	Analyyttiosaamisen, kyberosaamisen ja kansainvälisen osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittäminen
	Henkilöstön urapolkujen tukeminen ja joustavat työmenetelmät	Kyvykkyyksien ja urien hallinta
	Henkilöstön osallistaminen toimintatapojen uudistamiseen	Osallistaminen
	Varautumissuunnitelmat, resurssien käyttö yli yksikörajojen	Toimintakyky ja varautuminen

<b>3. Henkilöstövoimavarat</b>	Kyberrikostorjunta, analyysityökalujen hallinta, kansainväliset valmiudet	Osaaminen
	Jaksamisen ja työn hallinnan tukeminen, sairauspoistumien seuranta	Työhyvinvointi
<b>4. Organisaation toimintakyky</b>	Yhteistyö turvallisuusviranomaisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa	Yhteistyö
	Valmius poikkeuksellisiin ja yllättäviin tilanteisiin	Joustavuus
	Kansainvälisen kehityksen hyödyntäminen ja parhaiden käytäntöjen soveltaminen	Uudistuminen ja innovatiivisuus
	Sähköisten palvelujen kehittäminen, teknologian johtaminen	
<b>5. Organisaation menestys</b>	Yhteiskunnallinen vaikuttaminen	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus
	Kansalaisten luottamus poliisiin ja luottamustamittaavat tulokset	Yleinen legitimitetti ja yhteiskunnan hyväksyttävyys
	Perus- ja ihmisoikeuksien toteutuminen ja niihin liittyvän tietämyksen lisääminen	Vastuullisuus

## LIITE 2 POLIISIN STRATEGIAN 2017–2020 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEEMAT

Henkilöstöjohtamisen porras	Konkretia strategiasta	Yläteema
<b>1. Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit</b>	Talouden ja henkilöstöressurssien hallinta	Toimintaedellytysten turvaaminen
	Johtamisen ja esimiestyön kehittäminen ja yhdenmukaistaminen	Johtamiskäytännöt
<b>2. Henkilöstökäytännöt</b>	Suorituskykyinen poliisimiesreservi	Varautuminen
	Analyysiosaamisen, kyberosaamisen ja kansainvälisen osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittäminen
	Joustavat ja nykyaikaiset työtavat sekä työtapojen kehitys ja urapolkujen tukeminen	Kyvykkyyksien ja urien hallinta
	Henkilöstön osallistaminen toimintatapojen uudistamiseen	Osallistaminen
	Resurssien kohdentaminen ja hallinta	Resursointi
	Työturvallisuuden varmistaminen	Työturvallisuus
	Poliisin arvo: Osaaminen	Osaaminen
	Henkilöstön jaksamisen ja hyvinvointi sekä työn hallinnan tukeminen	Työhyvinvointi

<b>3. Henkilöstövoimavarat</b>	Yhteiset toimintamallit	Sitoutuminen ja motivaatio
	Henkilöstön tiedon ja näkemysten hyödyntäminen toimintatapojen uudistuksissa	Luovuus ja innovatiivisuus
<b>4. Organisaation toimintakyky</b>	Reagointi poikkeuksellisissa tilanteissa	Joustavuus
	Yhteistyö turvallisuusviranomaisten kanssa	Yhteistyö
	Tietojohtoinen toiminta, sähköiset mahdollisuudet	Uudistuminen ja innovatiivisuus
<b>5. Organisaation menestys</b>	Turvallisuuden edistäminen ja rikostorjunta	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus
	Kansalaisten luottamus poliisiin	Yleinen legitimitetti ja yhteiskunnan hyväksyttävyys
	Perus- ja ihmisoikeuksien täysimääräinen toteutuminen	Vastuullisuus

## LIITE 3 POLIISIN STRATEGIAN 2020–2024 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEEMAT

Henkilöstöjohtamisen porras	Konkretia strategiasta	Yläteema
<b>1. Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit</b>	Toimintakriittisten ICT-palvelujen turvaaminen ja uuden teknologian hyödyntäminen	Toimintaedellytykset, puitteet, varautuminen
	Työvälineiden, työtilojen ja valmiuksien ajanmukaistaminen	
<b>2. Henkilöstökäytännöt</b>	Henkilöstön osaamisen ja työhyvinvoinnin vahvistaminen	Osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin johtaminen
	Henkilöstön koulutus ennalta estävän toiminnan vahvistamiseksi	Osaamisen kehittäminen
	Prosessien yhdenmukaistaminen	Yhdenmukaisuus
	Monipuoliset ja motivoivat työtehtävät ja työn tekemistä palvelevat prosessit	Urien hallinta
	Turvalliset työtilat	Työturvallisuus
<b>3. Henkilöstövoimavarat</b>	Teknologian hyödyntäminen, kyberrikollisuuden torjunta, analyysiosaaminen	Osaaminen
	Poliisin arvo: Osaaminen	
	Henkilöstön hyvinvointi	Työhyvinvointi

	Sitoutumisen tukeminen ja liikkuvuuden mahdollistaminen eri tehtävien välillä	Työhyvinvointi ja sitoutuminen
	Monipuolisen ammattilaisuuden kasvattaminen liikkuvuudella	Osaaminen ja sitoutuminen
<b>4. Organisaation toimintakyky</b>	Painopisteen siirto ennalta estävyyteen	Tehokkuus
	Kyky toimia myös poikkeustilanteissa, resursien joustava käyttö	Joustavuus
	Sähköisten palvelujen kehittäminen, teknologian hyödyntäminen, virtuaaliympäristön turvallisuuden turvaaminen	Uudistuminen ja innovatiivisuus
	Yhteistyö viranomaisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa	Yhteistyö
<b>5. Organisaation menestys</b>	Rikollisuuden ennaltaehkäisy, vakavien rikosten selvittäminen, palveluiden kehittäminen	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus
	Kansalaisten luottamus poliisiin (poliisibarometri)	Yleinen legitimiteetti ja yhteiskunnan hyväksyttävyys
	Poliisin maineen ylläpito ja vahvistaminen	

## LIITE 4 POLIISIN STRATEGIAN 2024–2028 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TEEMAT

Henkilöstöjohtamisen porras	Konkretia strategiasta	Yläteema
<b>1. Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit</b>	Esimiestyön suunnitelmallisuus ja työnantajapolitiikka	Johtamiskäytännöt
	Eettinen, tuloksellinen, kustannustehokas, tietojohtoinen ja arvojen mukainen johtaminen	
	Terveelliset ja turvalliset toimitilat, työvälineet, ICT-palvelut ja materiaalipalvelut	Puitteet
<b>2. Henkilöstökäytännöt</b>	Työturvallisuus ja henkilöstön suojaaminen töissä kohdattavilta uhilta	Työturvallisuus
	Yhdenmukainen toiminta	Yhdenmukaisuus
	Poliisikoulutuksen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittäminen
<b>3. Henkilöstövoimavarat</b>	Henkilöstön hyvinvointi, työkyky ja yhteisöllisyys	Työhyvinvointi
	Henkilöstön sitoutuminen	Sitoutuminen
	Poliisin houkuttelevuus työnantajana	Työnantajakuva ja rekrytointi
	Osaamisen ennakointi ja jatkuva kehittäminen	Osaaminen ja koulutus

<b>4. Organisaation toimintakyky</b>	Nykyaikaiset ja tehokkaat poliisin palvelut	Tehokkuus ja uudistuminen
	Kansallisen ja kansainvälisen yhteistyön tehostaminen	Yhteistyö
<b>5. Organisaation menestys</b>	Näkyvyys ja lähestyttävyys	Yleinen legitimitetti ja yhteiskunnan hyväksyttävyys
	Yhteiskuntarauhan turvaaminen ja korkea luottamus poliisiin	
	Rikosten ennaltaehkäisy, paljastaminen ja selvittäminen	Vaikuttavuus
	Tuottavuus, tehokkuus ja taloudellisuus palveluntuotannossa	Taloudellisuus

## LIITE 5 STRATEGIOISSA ESILLE NOUSEVAT TEE- MAT

Teemat on värikoodattu seuraavasti:

Valkoisella olevat teemat esiintyvät jokaisessa tarkastelujakson strategiadokumentissa. Kaikkein vaaleimmalla sinisellä merkityt teemat esiintyvät kolmessa strategiadokumentissa neljästä, ja tummemmalla vaaleansinisellä merkityt kahdessa strategiadokumentissa neljästä. Tumman-sinisellä merkityt teemat esiintyvät tarkastelujaksolla vain yhdessä strategiadokumentissa.

Porras	2015–2020	2017–2020	2020–2024	2024–2028
1. Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit		Johtamiskäytännöt		Johtamiskäytännöt
	Puitteet, resurssit ja toimintaedellytykset	Puitteet, resurssit ja toimintaedellytykset	Puitteet, resurssit ja toimintaedellytykset	Puitteet, resurssit ja toimintaedellytykset
	Henkilöstöstrategia			
2. Henkilöstökäytännöt	Osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittäminen	Osaamisen kehittäminen
			Työhyvinvoinnin johtaminen	
	Urien hallinta	Urien hallinta	Urien hallinta	
	Osallistaminen	Osallistaminen		
	Toimintakyky ja varautuminen	Toimintakyky ja varautuminen		
		Työturvallisuus	Työturvallisuus	Työturvallisuus
	Yhdenmukaisuus		Yhdenmukaisuus	Yhdenmukaisuus
	Resursointi ja rekrytointi	Resursointi		
3. Hen	Työhyvinvointi	Työhyvinvointi	Työhyvinvointi	Työhyvinvointi

		Sitoutuminen ja motivaatio	Sitoutuminen ja motivaatio	Sitoutuminen ja motivaatio
		Luovuus ja innovatiivisuus		
	Osaaminen ja koulutus	Osaaminen ja koulutus	Osaaminen ja koulutus	Osaaminen ja koulutus
				Työnantajakuva ja rekrytointi
4. Organisaation toimintakyky			Tehokkuus	Tehokkuus
	Uudistuminen ja innovatiivisuus	Uudistuminen ja innovatiivisuus	Uudistuminen ja innovatiivisuus	Uudistuminen ja innovatiivisuus
	Joustavuus	Joustavuus	Joustavuus	
	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö	Yhteistyö
5. Organisaation menestys	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus	Yhteiskunnallinen vaikuttavuus
	Luottamus ja legitimitetti	Luottamus ja legitimitetti	Luottamus ja legitimitetti	Luottamus ja legitimitetti
	Vastuullisuus	Vastuullisuus		
				Taloudellisuus